

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

***“El análisis de la aplicación de una auditoría administrativa
en la subdirección de cobranza administrativa del FIRA***

Autor: Dulce Guadalupe León Barriga

**Tesis presentada para obtener el título de:
Licenciada en Administración**

**Nombre del asesor:
M.A. Norma Laura Godínez Reyes**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación “Dr. Silvio Zavala” que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo “Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada”, se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





**UNIVERSIDAD
VASCO DE QUIROGA**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**“EL ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA
ADMINISTRATIVA EN LA SUBDIRECCIÓN DE
COBRANZA ADMINISTRATIVA DEL FIRA”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

DULCE GUADALUPE LEÓN BARRIGA

ASESORA:

M.A NORMA LAURA GODINEZ REYES

Acuerdo: LIC100407 26 de Abril de 2010

Clave: 16PSU0009E

MORELIA, MICH.

MAYO DE 2013

AGRADECIMIENTOS

A Dios: por darme salud, fortaleza en momentos de debilidad y dejarme vivir hasta el día de hoy.

A mi familia: por su apoyo incondicional en momentos buenos y malos.

A mis maestros: a quienes agradezco su esfuerzo y dedicación en cada momento que lo necesite.

A mis compañeros: que hicieron la etapa de la Universidad una de las mejores etapas de mi vida.

A mis amigos: por su amistad incondicional y apoyo dentro y fuera de la Universidad.

A mi asesora M.A Norma Laura Godínez Reyes: por su dedicación y apoyo al guiarme en la realización de esta tesis.

A la Universidad Vasco de Quiroga: por ser parte de mi crecimiento personal y profesional.

A Fideicomisos Instituidos en Relación a la Agricultura FIRA: por darme la oportunidad de ser parte de su equipo y de aprender en el ámbito laboral.

Al Lic. Jorge Juárez: por enseñarme y guiarme en el proceso de la Auditoría.

INDICE

Contenido

RELEVANCIA	6
OBJETIVOS	6
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	6
JUSTIFICACIÓN	7
VIABILIDAD	9
MARCO TEÓRICO	10
CONTROL INTERNO.....	10
CONCEPTO DE CONTROL INTERNO.....	10
OBJETIVO Y ALCANCE DEL CONTROL INTERNO	10
ETAPAS DEL CONTROL INTERNO.....	11
EL AUDITOR	13
Formación académica	13
Formación empírica	13
Formación complementaria.....	13
Habilidades y destrezas.....	13
Experiencia	14
Responsabilidad profesional.....	14
Ética.....	14
Responsabilidad social	15
TIPOS DE AUDITOR.....	15
ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DE AUDITORES.....	17
CODIGO DE ÉTICA	17
COORDINADOR GENERAL.....	18
LIDER DEL PROYECTO	18
ASISTENTE O ANALISTA DE PROYECTO	18
DEFINICIÓN DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	19
TIPOS DE AUDITORÍA.....	20
• Auditoría financiera:	20
• Auditoría de Operaciones:.....	20

• Auditoría administrativa:	20
• Auditoría de funcionamiento:	20
FINALIDAD DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	20
MÉTODOS PARA DESARROLLAR UNA AUDITORÍA	20
METODOLOGÍA DE JOSÉ ANTONIO FENÁNDEZ ARENAS	21
METODOLOGÍA DE JORGE ÁLVAREZ ANGUIANO	21
METODOLOGÍA DE VÍCTOR RUBIO RAGAZZONI	22
METODOLOGÍA DE ENRIQUE BEJAMIN FRANKLIN	23
PLANEACIÓN	23
INVESTIGACIÓN PRELIMINAR	25
PREPARACIÓN DEL PROYECTO DE AUDITORÍA	25
INSTRUMENTACIÓN	27
RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	27
TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN	27
MEDICIÓN	28
Forma:	28
Fondo:	28
EXAMEN O EVALUACIÓN	30
DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO	30
INFORME	31
PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN	33
PRESENTACIÓN DEL INFORME	33
SEGUIMIENTO	34
DEFINICIONES GENERALES DEL ÓRGANO AUDITADO	36
CAPÍTULO II	37
MÉTODO	37
INDICADORES	38
CAPITULO III	39
CASO PRÁCTICO	39
ANTECEDENTES	39
SU MISIÓN:	39
VISIÓN:	39

VALORES:	40
FIRA DENTRO DEL SISTEMA FINANCIERO	40
FUNCIÓN	42
SERVICIO DE GARANTÍA	43
COMITÉ DE RECUPERACIÓN DE CRÉDITO.....	44
PROCESO "CARTERA EN PROCURACIÓN DE COBRANZA"	46
CÁLCULO DEL ESTADO DE CUENTA	48
PLANEACIÓN	49
PROPUESTA TÉCNICA	49
Capacitación:.....	51
Actitud:	51
Programa del Trabajo:	51
DIAGNÓSTICO PRELIMINAR	51
INTRUMENTACIÓN	54
MEDICIÓN	55
EXAMEN.....	57
ENTREVISTA.....	57
OBSERVACIÓN.....	58
INFORME	62
ENTREVISTA.....	62
OBSERVACIÓN.....	63
CÉDULAS.....	67
ENTREVISTAS	69

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. (Franklin, 2007, pág. 50)	15
Tabla 2. (Franklin, 2007, pág. 51)	16
Tabla 3. (Franklin, 2007, pág. 52)	17
Tabla 4. PROCESO ADMINISTRATIVO (Franklin, 2007, pág. 76 y 77).....	24
Tabla 5. ELEMENTOS ESPECÍFICOS (Franklin, 2007, pág. 77)	24
Tabla 6. FACTORES DE LA PROPUESTA TÉCNICA (Franklin, 2007, pág. 79). ..	25
Tabla 7. PROGRAMA DE TRABAJO (Franklin, 2007, pág. 80).....	26

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. ETAPAS DEL CONTROL INTERNO (Ortiz, 2005, pág. 7).....	11
Ilustración 2. SISTEMA FINANCIERO (QUE ES FIRA TECV 4 , pág. 7).....	40
Ilustración 3. ORGANIGRAMA FIRA (QUE ES FIRA TECV 4 , pág. 10)	41
Ilustración 4. RECONOCIMIENTOS DE ADEUDO	45
Ilustración 5. Clasificación de Hallazgos	58
Ilustración 6. Gráfica de Hallazgos.	61
Ilustración 7. CÉDULA PARA LA CLASIFICACIÓN DE HALLAZGOS	67
Ilustración 8. CÉDULA GENERAL	67
Ilustración 9. CÉDULA ESPECÍFICA	69

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia, la evolución del pensamiento administrativo ha conferido a la auditoría administrativa una importancia singular, de ahí que sea tan variadas las atribuciones que se han aportado a su campo de estudio.

La auditoría administrativa surge cuando se percibe la necesidad de evaluar el comportamiento de una organización, asociada en particular con los aspectos de control, es por ello que es tan importante su aplicación en las organizaciones, instituciones y empresas de esta manera se previene, evalúa, corrige posibles errores y deficiencias en las mismas.

La necesidad constante de mejorar los procesos, hace que las auditorías sean esenciales para poder complementar un trabajo de eficiencia y eficacia con el único fin de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sostenible.

Es por eso que esta investigación está basada en una auditoría administrativa, con el único fin de aportar una mejora inmediata en la Subdirección donde se realizó la este trabajo de auditoría.

El desarrollo de los contenidos de esta investigación consta de cuatro capítulos, el primero llamado **marco teórico**, donde se establece un resumen de la revisión de la literatura relacionada con la teoría de la auditoría y se presentan, definiciones, conceptos y algunos otros temas de interés relacionados con la auditoría administrativa, que sustentan con mayor claridad los objetivos y la razón de ser de esta investigación.

El segundo capítulo consta del **Método** en éste, se presenta la metodología que se siguió en la investigación con el propósito de servir de marco de actuación para que las propias acciones en sus diferentes fases de ejecución en forma programada y sistemática.

El tercer capítulo es el **Caso práctico**, siendo uno de los capítulos más importantes y esenciales en la investigación debido a que se ejecuta la parte práctica, es aquí donde se presentan los hallazgos reales y las propuestas para una mejora en la subdirección aportando una posible mejora en el futuro.

El caso práctico consta de 5 etapas que son las siguientes: planeación, instrumentación, examen, informe y seguimiento; donde la planeación es la preparación del proyecto de auditoría o investigación propiamente dicha,

compuesto por: la propuesta técnica, el programa de trabajo, la asignación de responsabilidades y el diagnóstico preliminar. En la segunda etapa, la instrumentación se revisa las herramientas necesarias para poder realizar la investigación y medición de la misma. En la etapa del examen se recolecta la información y se obtienen los resultados, la cual consta de enfoques de análisis administrativos. En el informe se da a conocer el estado de la situación en que se encuentra el área revisada; y por último, el seguimiento es donde se establecen los criterios para la ejecución de procesos de mejora.

En el último capítulo se presentan las conclusiones finales y se da por terminada esta investigación.

RELEVANCIA

La importancia de aplicar una auditoría administrativa en la organización de Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA) de Banco de México, en la Subdirección de Cobranza Administrativa fue necesaria para optimizar los procedimientos de trabajo, sugerir mejoras, modificar errores, eliminar pasos del procedimiento que eran innecesarios y disminuir errores en el futuro.

El propósito de la aplicación de la auditoría administrativa en el área mencionada anteriormente, ayudó a realizar oportunamente acciones de seguimiento a la recuperación de cartera, que permitieron maximizar el saneamiento de los créditos con pagos de garantía.

OBJETIVOS

Generales:

- Analizar la importancia de la aplicación de una auditoría administrativa como elemento de eficiencia en los procesos de mejora en las instituciones públicas en México.
- Optimizar el desempeño y los resultados de trabajo en la subdirección de Cobranza Administrativa.

Particulares:

- Realizar una propuesta de mejora en el proceso que permita optimizar el trabajo. Esperando mejor calidad en los resultados.
- Eliminar los errores evitando que se vuelva a cometer.
- Cumplir con los requisitos establecidos en los lineamientos de FIRA, para el contenido del expediente de cada acreditado.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- 1. ¿Qué tipo de deficiencias son más usuales en la subdirección?**
La mayor deficiencia que se encuentra en la subdirección son los tiempos en la realización de las actividades. Así como las de carácter Administrativo como expedientes incompletos, e información fuera de tiempo para el cálculo correcto de intereses.
- 2. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento con respecto a los lineamientos de FIRA?**
Se cumple con el 90% de los lineamientos sin embargo, sería conveniente agregar algunas funciones al Sistema Informático Integral de las Operaciones de FIRA para dar mayor eficiencia a los procesos.
- 3. ¿Qué tan eficiente es el procedimiento que se sigue para dar seguimiento a cada acreditado?**
Como se menciona anteriormente no es tan eficiente el seguimiento que se le da a cada acreditado debido al incremento de acreditados a partir del 2011.
- 4. ¿Se pueden mejorar los procedimientos?**
Si, introduciendo funciones que ayuden a la agilización de los procesos.
- 5. ¿Cómo se pueden mejorar esos procedimientos?**
Quedó claro que con la sistematización, se pueden mejorar los procedimientos que fueron revisados.

JUSTIFICACIÓN

Dar mayor eficiencia a los procesos administrativos en el Subdirección de Crédito y Cobranza del FIRA, resulta de gran relevancia para la Institución, ya que les permitirá llevar controles efectivos que los conduzcan a recuperar sus carteras de crédito en tiempo y forma. Basado en este principio, realizar una auditoría administrativa a sus procedimientos tuvo un impacto muy positivo en la Subdirección ya le permitió determinar las causas que actualmente están originando diferencias en los pagos de los clientes y/o en sus vencimientos y recuperar una cantidad de recursos financieros importante. A partir del 2011, los convenios firmados se incrementaron sustancialmente y eso ocasionó que los controles que se tenía fueran ya insuficientes, ya que anteriormente la administración de las carteras y el cálculo de los intereses de los créditos se hacía manualmente, donde solamente dos personas estaban a cargo, y con el incremento de esta cartera se perdió el control de algunas cuentas.



Los casos en la Subdirección de cobranza administrativa (preventivos y extrajudiciales) representan el 30% del saldo total y equivalen a 878 mdp distribuidos entre 35 intermediarios financieros.

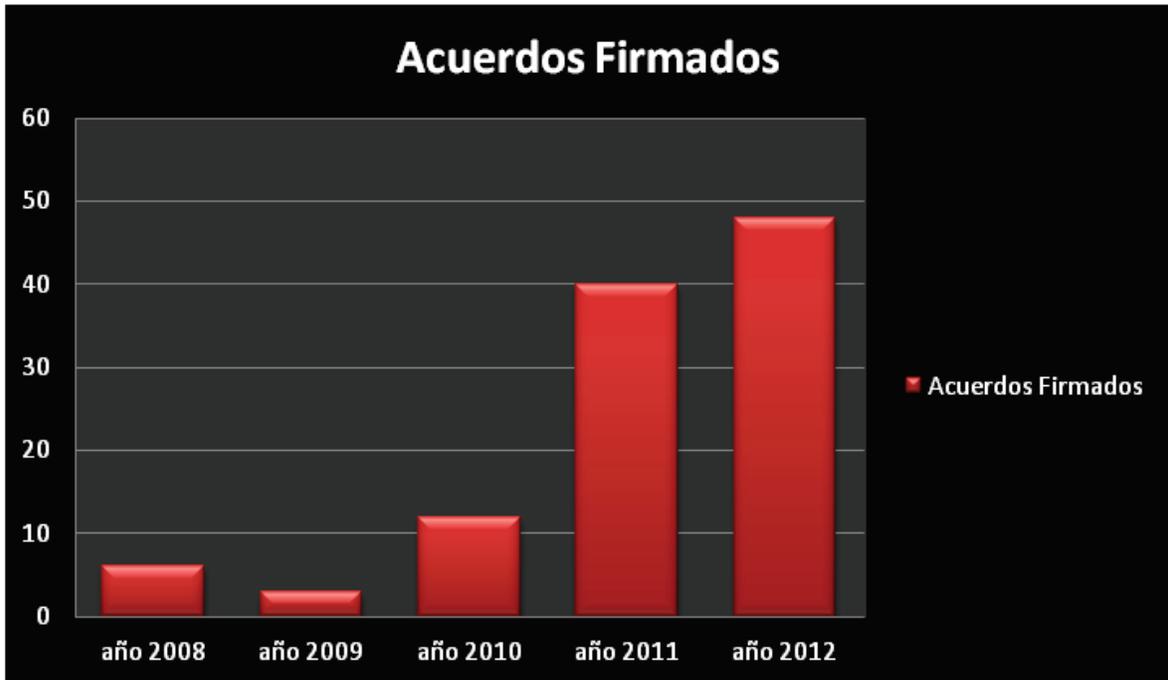
El seguimiento promedio es de 90 acreditados por intermediario financiero; no obstante son muy variadas las cifras: van desde un acreditado para algunos intermediarios, hasta más de 1,000 acreditados. Desde el año 2008 hasta el 2012 se han firmado alrededor de 74 acuerdos por acreditado. (A partir de abril 2008 a febrero de 2012).

Como se puede observar en la siguiente ilustración donde se muestran en la gráfica los acuerdos firmados con la siguiente secuencia:

- Inicia en abril de 2008 - a diciembre de 2008
- abril 2009- noviembre de 2009
- abril 2010- diciembre 2010
- enero 2011-diciembre de 2011
- enero 2012-febrero 2012

Todos estos acuerdos han tenido un incremento inusual en los últimos años, y con esto se puede confirmar el incremento en la carga de trabajo para la Subdirección de Cobranza Administrativa.

Ilustración 1. ACUERDO FIRMADOS



Por lo anterior, fue necesario el seguimiento oportuno de las acciones a realizar para cada procedimiento

VIABILIDAD

Se hizo una investigación viable debido a que se contó con información accesible que pudo proporcionar la Institución. Asimismo, la Institución se encuentra localizada en la ciudad de Morelia y al momento de la aplicación de la auditoría la auditora se encontraba haciendo mi servicio social en sus instalaciones, por lo que fue muy oportuno poder realizar esta investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación en las próximas páginas se presenta el marco teórico de esta investigación con la finalidad de sustentar la información que presentamos y resolver cuestiones tales como ¿Qué es Fira?, ¿Qué es una auditoría administrativa?, ¿Cuál es su finalidad y objetivos primordiales?, ¿Cuál es la metodología que se debe de seguir en una auditoría?, ¿Qué recursos son con los que se debe de contar para realizar una auditoría?, ¿Quién es la persona adecuada para realizar una auditoría?, ¿Qué requisitos se debe de contar para ser un auditor?, ¿Cuáles son los tipos de auditoría?, entre otras.

En la actualidad, uno de los principios administrativos que marcan la diferencia entre las organizaciones es el Control, ya que les permite medir y revisar sus procesos para desarrollar mejoras y ventajas competitivas dentro de sus ámbitos de actuación así como funcionar con eficiencia; por esta razón a continuación analizaremos el Control Interno y el impacto en la eficiencia de las Organizaciones.

CONTROL INTERNO

CONCEPTO DE CONTROL INTERNO

*El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la racionalidad y confiabilidad de su información financiera, promover la **eficiencia operacional** (uno de los objetivos particulares de la investigación) y **provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración** (UNAM, 1998, pp. 10-13). A continuación se presentarán algunas generalidades del control interno.*

OBJETIVO Y ALCANCE DEL CONTROL INTERNO

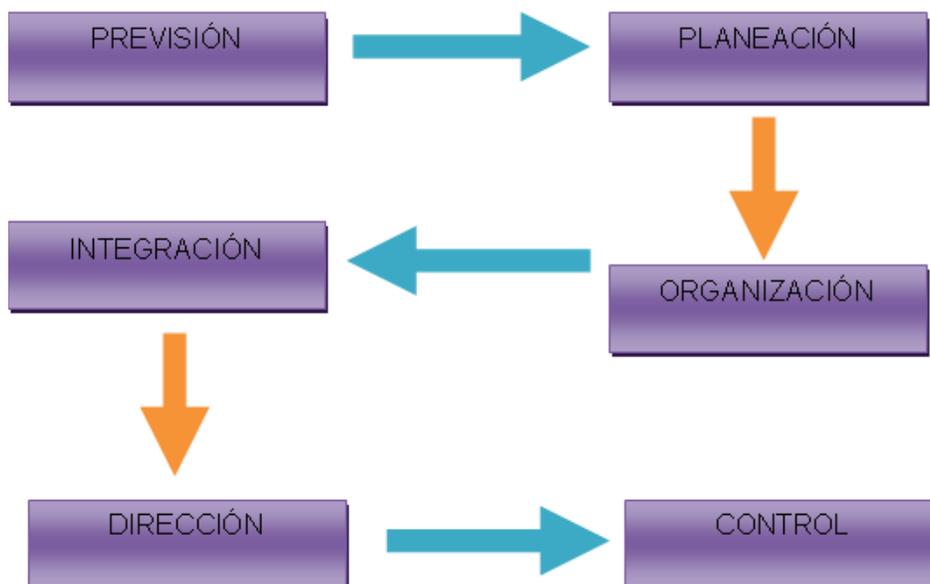
El alcance del control interno es establecer y señalar pronunciamientos y procedimientos referentes al estudio y evaluación del mismo, para así poder cumplir con los objetivos, que servirán para establecer la relación entre calidad del control interno y el alcance, oportunidad y naturaleza de las pruebas de auditoría (Ortiz, 2005).

- Objetivo de autorización: conforme a las autorizaciones generales o especificaciones de la administración se deben de basar todas las operaciones.
- Objetivo de procesamiento y de clasificación de transacciones: para poder mantener en archivos apropiados datos relativos a los activos sujetos a custodia es necesario registrar todas las operaciones para permitir la elaboración de estados financieros de conformidad con las Normas de Información Financiera.
- Objetivo de salvaguarda física: de acuerdo a las autorizaciones de la administración se permitirá el acceso a los activos.
- Objeto de verificación y evaluación: se debe de comparar los activos sujetos a custodia con los activos existentes a intervalos y tomar medidas apropiadas respecto a las diferencias que existen. Además de que una organización u empresa debe de contar con controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan en los estados financieros, para complementar los demás objetivos (Ortiz, 2005).

ETAPAS DEL CONTROL INTERNO

Las etapas del control interno son las mismas que la del proceso administrativo y se muestra con la siguiente imagen:

Ilustración 2. ETAPAS DEL CONTROL INTERNO (Ortiz, 2005, pág. 7)



PREVISIÓN:

1. ¿Qué puede o debe de controlarse?
 - Objetivos: fijar fines y metas del control
 - Investigaciones: analizar las causas de la deficiencia de lo que se va a controlar.
 - Alternativas: opciones del control (Ortiz, 2005).

PLANEACIÓN

2. ¿Qué se va a controlar?
 - Políticas: normar genéricas que orientan la acción del control.
 - Procedimientos: secuencia cronológica del control.
 - Programas: secuencia y tiempo de las actividades del control.
 - Pronósticos: criterios sobre la operación futura del control.
 - Presupuestos: medición numérica del control o estándares (Ortiz, 2005).

ORGANIZACIÓN

3. ¿Cómo se va a controlar?
 - Funciones: división de las actividades del control.
 - Jerarquías: grado de autoridad, estrategia o preferencia del control.
 - Obligaciones: deberes asignados a los responsables del control (Ortiz, 2005).

DIRECCIÓN

4. Ver que opere el control
 - Delegar Autoridad en los órganos o puestos adecuados: facultad de tomar decisiones y mandar sobre la función de control.
 - Comunicación: proceso de información sobre la función de control.
 - Supervisión: vigilar lo ordenado respecto del control (Ortiz, 2005).

CONTROL

5. ¿Cómo se controló?
 - Establecimiento del control para evaluar sistemáticamente.
 - Operación del control para medir resultados contra los previstos.
 - Retroalimentación para decidir sobre las medidas de corrección (Ortiz, 2005).

Es importante mencionar el tema de Control Interno ya que este se presenta primero que la auditoría administrativa y es la base para iniciar con la investigación. Además de que sus objetivos coinciden con los de esta

investigación. “*Promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración*”. (UNAM, 1998, pp. 10-13)

Para poder comenzar con esta investigación es necesario contar con la persona adecuada que revise, supervise, califique, corrija y de seguimiento a la misma. Esta persona es llamada Auditor y debe de contar con ciertas cualidades, habilidades y requisitos, es por eso que se presenta el tema del Auditor a continuación:

EL AUDITOR

El auditor es un factor muy importante en la auditoría ya que en él recae toda la responsabilidad de la misma, así pues, tiene la responsabilidad de llevarla a cabo correctamente así como de lograr con los resultados necesarios, mejorar el desempeño de la Organización. La calidad de la ejecución de cada auditoría administrativa, depende de sus conocimientos y experiencia profesional con la que cuente (Franklin, 2007).

El auditor debe de contar con ciertos requisitos que según Franklin (2007), pueden ser los siguientes:

Formación académica

Estudios terminados tales como técnicos, licenciatura, maestría o posgrado en Administración, Informática, Comunicación, Ciencias políticas, Administración pública, Relaciones Industriales, Ingeniería Industrial, Psicología entre los más importantes.

Formación empírica

Se refiere al conocimiento que se tiene como resultado de la implementación de una auditoría administrativa o iniciativas de mejora en diferentes instituciones, aun sin contar con un grado académico formal.

Formación complementaria

Además de contar el auditor con una formación académica es necesario complementar esos conocimientos con otras fuentes que se experimentan a lo largo de la una vida profesional mediante la participación de eventos de formación, capacitación, desarrollo y actualización, como seminarios, congresos, paneles, cursos, talleres y conferencias.

Habilidades y destrezas

Tales como: actitud positiva, capacidad de análisis, capacidad de observación, comportamiento ético, creatividad, estabilidad emocional, discreción, objetividad, respeto a las ideas de los demás, saber escuchar, sentido institucional,

concentración, claridad en la comunicación tanto oral como escrita, facilidad de trabajar en equipo.

Experiencia

De la experiencia dependerá la profundidad que se le dará a sus observaciones al momento de implementar la auditoría. Debe de dominar varios campos como son los siguientes:

- a) **Conocimiento de las áreas sustantivas de la organización:** se refiere a la experiencia que se tiene al estar en permanente contacto con los programas orientados hacia la producción de resultados específicos para la organización.
- b) **Conocimiento de las áreas adjetivas de la organización:** se refiere a la experiencia de la implementación constante de decisiones de orden administrativo para emplear los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.
- c) **Conocimiento de esfuerzos anteriores:** se refiere a dominar y entender el proceso de aplicación de una auditoría, resultado de la experiencia que se obtuvo anteriormente.
- d) **Conocimiento de casos prácticos:** la percepción de la naturaleza, alcance resultado de la capacitación, formación o simulación obtenida en los centros de trabajo o estudio
- e) **Conocimiento derivado de la implementación de estudios organizacionales de otra naturaleza:** en cuando se tiene la experiencia debido a la práctica lograda en la participación de otro tipo de análisis administrativo.
- f) **Conocimiento personal basado en elementos diversos:** implica el dominio de varias áreas administrativas, métodos de trabajo y/o técnicas de estudio.

Responsabilidad profesional

Al realizar la auditoría el auditor debe de tener cuidado en preservar su independencia mental, realizar su trabajo sobre la base del conocimiento y capacidad profesional, capacitarse continuamente. Sustentar todas sus observaciones en hechos y registrarlos en cédulas de trabajo. Asimismo, debe de utilizar su capacidad, inteligencia y criterio al momento de realizar su trabajo y presentar los resultados.

Ética

“Es el conjunto de normas que ordenan e imprimen sentido a los valores y principios de conducta del individuo” (Franklin, 2007). La persona debe de contar con un código de ética y con principios tales como:

Compromiso, honestidad, lealtad, integridad, franqueza y respeto hacia los demás.

Responsabilidad social

Es el compromiso que asume la organización para poder emprender acciones sustentables, por criterios, políticas y normas para proteger el bienestar social.

TIPOS DE AUDITOR

Según el autor Juan Ramón Santillana González existen dos tipos de auditor (Santillana, 2004):

- a) **Auditor externo:** este está interesado en el bienestar de la organización, sabe que la administración en cierto grado se puede valer de él para asesorarla en la evaluación de la eficiencia del grupo de auditoría interna. Este además, reconoce que la administración le requerirá un informe sobre lo que está haciendo el auditor interno (Santillana, 2004).
- b) **Auditor interno:** en el caso del auditor interno, pone sus papeles de trabajo a disposición del auditor externo, trata que su práctica sea sana y conveniente, para que el auditor externo pueda desarrollar cierto tipo de revisión o examen que será aplicado para el auditor interno (Santillana, 2004).

Para Benjamín Franklin, el Auditor se divide en tres tipos, que se mencionan a continuación y se presentan ventajas y desventajas de cada uno de ellos:

- a) **Auditor interno:** este es seleccionado por el órgano interno en atención a su conocimiento de la misión, objetivos, funciones, clientes, entornos tomando en cuenta sus conocimientos, habilidades, destrezas.

Tabla 1. (Franklin, 2007, pág. 50)

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con un conocimiento profundo de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • mayor subjetividad para analizar a la organización.
<p>Conciencia dinámica organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Exceso de confianza en cuanto al empleo de recursos y tiempo de respuesta.
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de los participantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor conformismo en la medición de avances y resultados.
<p>Provoca menos resistencia al cambio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No contar con una visión completa de las necesidades de los clientes.
<ul style="list-style-type: none"> • Tranquilidad para negociar la entrega de reportes de avances y resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de la calidad de su trabajo en cuanto a la precisión, claridad y objetividad con que se maneja sus informes.
<p>Conocimiento de la imagen de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda del lucimiento personal.

b) **Auditor externo:** es independiente a la organización, su participación es muy valiosa, ya que se acepta que tiene visión objetiva de los hechos, lo que incrementa y mejora las expectativas de lograr los resultados esperados en las circunstancias y tiempos estimados.

Tabla 2. (Franklin, 2007, pág. 51)

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con una visión imparcial de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio.
<p>Experiencias análogas en el campo de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No tener conocimiento analítico de la Institución u organización.
<ul style="list-style-type: none"> • Tranquilidad de que puede señalar cualquier anomalía sin temor de perjudicar a persona alguna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud impersonal ante la dinámica de la organización.
<p>Mayor coherencia para cumplir su función.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento relativo de la cultura organizacional.

<ul style="list-style-type: none"> • Rapidez al acceso a los niveles de decisión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presión personal originada por su temor a lo desconocido y o pérdida del empleo.
<p>Disponer del apoyo equilibrado de trabajo especializado en la materia.</p>	

c) **Auditor combinado:** que se refiere al equipo conformado tanto por auditores externos e internos, de esta manera se tiene un trabajo más complementario. Para poder tener un equipo combinado es necesario valorar con precisión los resultados que espera obtener, la magnitud de las tareas a realizar, los compromisos que se adquieren y el seguimiento que se tiene que efectuar.

Tabla 3. (Franklin, 2007, pág. 52)

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Integrar visiones distintas pero complementarias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma demasiado tiempo para unificar criterios de trabajo.
<p>Disponer de alternativa de distribuir en forma equilibrada las cargas de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Generar expectativas que pueden resultar infructuosas.
<ul style="list-style-type: none"> • Tener mayor y mejor acceso a los niveles de decisión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención de los asuntos con exceso de confianza.
<p>Manejar los recursos en forma racional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crear mayor presión en el personal de la organización.
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar los avances de la auditoría de manera más efectiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Producir incertidumbre a las instancias que interactúan con la organización.
<p>Conformar la infraestructura para dar seguimiento a las recomendaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Propiciar un conflicto de interés entre el personal interno y los auditores externos.

Ya que se tiene el conocimiento adecuado de qué son los auditores, cuáles son sus habilidades, requerimientos y actividades a realizar es necesario tocar el tema de la organización de equipo, en donde se asigna en nivel jerárquico las actividades y responsabilidades a realizar; y que a continuación se muestra:

ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DE AUDITORES

Según Juan Ramón Santillana el equipo de auditores debe de contar con los siguientes factores (Santillana, 2004):

CODIGO DE ÉTICA

Un sello distintivo de una profesión es la aceptación de quienes la conforman y de la responsabilidad que guardan hacia los intereses de aquellos a los que les sirven (Santillana, 2004).

Las normas de conducta deben estar establecidas en un código ético. Estas normas establecidas en el código proveen de principios básicos para la práctica de la auditoría interna (Santillana, 2004).

El equipo auditor requiere de un orden jerárquico que garantice el flujo de información de conformidad con la autoridad y responsabilidad asignados a todos sus integrantes (Franklin, 2007). La jerarquía se divide en:

- Coordinador general
- Líder del proyecto
- Asistente o analista de proyecto.

COORDINADOR GENERAL

Es el que asume la responsabilidad de la auditoría administrativa implica estar preparado profesionalmente así como tener la capacidad de respuesta en relación con los resultados que se esperan, además de mantener un nivel de comportamiento acorde a las necesidades de todos los participantes.

LIDER DEL PROYECTO

Está obligado a realizar las siguientes actividades:

1. Aplicar las líneas de acción establecidas por la coordinación general.
2. Acatar las directrices de los niveles de decisión de la organización.
3. Conciliar enfoques, puntos de vista y observaciones.
4. Vigilar que las fases y tiempos programados se cumplan.
5. Aclarar dudas.
6. Recabar el nivel de desempeño convenido.

El líder del proyecto como su nombre lo dice tiene el compromiso con el grupo de motivarlo, para que se reafirme con todo momento el espíritu del equipo de esta manera se podrán obtener los resultados esperados. (Franklin, 2007).

ASISTENTE O ANALISTA DE PROYECTO

Este tiene la responsabilidad de atender directamente a todo el personal que interviene en la auditoría. Él es quien va a manejar de manera personal los papeles de trabajo donde se registren los hallazgos, observaciones y todo lo necesario para derivar criterios y propuestas que consoliden la aplicación de la auditoría (Franklin, 2007).

De manera general según el autor Franklin el equipo auditor cuenta con funciones generales tales como son las siguientes:

- Estudiar la normatividad, misión, visión, programas de trabajo y toda información que se relacione con la empresa.
- Considerar variables ambientales y económicas que influyen en el funcionamiento de la organización.
- Desarrollar el proyecto de auditoría.
- Aplicar técnicas de análisis administrativo necesarias para cumplir con su cometido.
- Apreciar las características generales del área, programa, proyectos, objetivos, metas, conceptos etc.
- Analizar la estructura y funcionamiento de la organización en todos los ámbitos y niveles.
- Recopilar y revisar estadísticas sobre volúmenes y cargas de trabajo.
- Recabar y registrar en cédulas y papeles de trabajo los datos referentes al análisis comprobación y conclusión de las operaciones examinadas.
- Revisar a detalle todos los elementos disponibles para obtener un juicio sobre todo y cada una de las partes.
- Coordinar los recursos durante la planeación, ejecución y comunicación de los avances y resultados de la auditoría.
- Evaluar los registros contables e información financiera en su caso.
- Diseñar y preparar los reportes de avances de la auditoría.
- Diagnosticar sobre los métodos de operación, sistemas de información y procesos esenciales (Franklin, 2007).

Para que se pueda ejercer las actividades y responsabilidades de los auditores es necesario tener conocimiento de lo que es una auditoría administrativa, su naturaleza, el tipo de auditorías que existen.

DEFINICIÓN DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

“Es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.” (Franklin, 2007, pág. 11).

“Una auditoría administrativa es el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora de una Organización” (Godinez, pág. 11).

“La auditoría administrativa es 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 se dé a sus recursos humanos y materiales” (Leonard, 1991).

“La auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la Institución” (Arenas J. A., 1984).

Para el autor Francisco Montaña Sánchez auditoría administrativa es: la investigación y análisis de la administración y sus administradores, proceso administrativo de las operaciones, sea integral o parcial, de una empresa, mediante el uso de procedimientos y sistemas, los resultados, el uso de los recursos y el control, para prevenir o solucionar problemas y cumplir con la misión, visión, estrategias y objetivos establecidos (Sánchez, 2004).

En conclusión la auditoría administrativa es la investigación y revisión de una organización o entidad, donde se revisan deficiencias y se verifican sus errores con la finalidad de hacer propuestas constructivas para su solución y la mejora continua.

TIPOS DE AUDITORÍA

Según el autor Robert J. Thierauf (1992) en su libro Auditoría administrativa con cuestionarios de trabajo, existen 4 tipos de auditorías y son las siguientes:

- **Auditoría financiera:** esta se implementa por auditores externos e internos.
- **Auditoría de Operaciones:** aplicada también por auditores externos internos, de operaciones y asesores de la gerencia; su finalidad es la revisión y apreciar operaciones y procedimientos.

- **Auditoría administrativa:** que es la que se utilizará en la investigación de esta tesis, y se lleva a cabo por auditores internos, externos, por asesores de agencia y gerentes de organización.
- **Auditoría de funcionamiento:** realizada por miembros del consejo de directores. Su finalidad es crear un diálogo informativo entre el presidente y los directores acerca de los futuros criterios de funcionamiento de los cuales el presidente será responsable.

FINALIDAD DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

El objetivo más importante de una auditoría es la revisión y descubrimiento de irregularidades, errores o deficiencias de las partes que se examinaron en la empresa, además de corregir estas deficiencias. Su finalidad es la de tener una administración más eficaz y eficiente (Leonard, 1991).

Por otro lado su finalidad puede ser el crecimiento de las organizaciones, que a su vez permitan que se revele en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, saber qué acciones se pueden llevar a cabo para solucionar los problemas y sobre todo dar un análisis causa-efecto que concilie de manera congruente los hechos con las ideas (Godinez, pág. 11).

MÉTODOS PARA DESARROLLAR UNA AUDITORÍA

En el libro del autor Enrique Benjamín Franklin nos hace mención del propósito de la metodología de la auditoría donde dice que tiene la función de servir como marco de actuación, para que así sus acciones en sus distintas fases y pasos sea de manera programada y sistemática (2007).

A continuación se mencionan los diferentes métodos para desarrollar la auditoría con los siguientes autores:

METODOLOGÍA DE JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENAS

En el libro de José Antonio Fernández Arenas (1975): Menciona su metodología de la siguiente manera:

Determinación del área de estudio

- a) Área a revisar
- b) Aspectos a estudiar

Evaluación

- c) Proceso a evaluar
- d) Análisis científico e interpretación.

Presentación

- e) Discusión oral de aspectos relevantes
- f) Informe escrito de hallazgos y recomendaciones
- g) Informe final a la dirección.

Supervisión

- a) Ayuda de diseño de formas
- b) Completa asuntos sin terminar
- c) Examen del informe con la dirección.
- d) Supervisión periódica de lo implantado.

El enfoque del autor José Antonio Fernández Arena (Arenas J. A., 1975) está basado en examinar cada método y los desempeños todas y cada una de las áreas que contenga la empresa.

METODOLOGÍA DE JORGE ÁLVAREZ ANGUIANO

En el libro de Jorge Álvarez Anguiano (2004) Menciona su metodología de la siguiente manera y se divide en 4 etapas y son:

Planeación:

- a) Investigación preliminar
- b) Entrevistas previas
- c) Definición del área a investigar
- d) Determinación de los detalles a estudiar.

Examen:

- e) Obtención de la información
- f) Ordenar y depurar la información
- g) Analizar la información evaluando.
- h) Investigar las causas de las deficiencias.
- i) Buscar soluciones
- j) Discusión de posibles mejoras.

Evaluación:

- k) Ponderación de la auditoría
- l) Determinación de los factores a evaluar
- m) Asignación de puntos a evaluar
- n) Determinación de grados.

Informe de la auditoría

- o) Alcance de la auditoría
- p) Apreciación crítica de los aspectos fundamentales.

- q) Evaluación de la empresa.
- r) Recomendaciones tendientes a la eliminación de errores y el mejoramiento de los aspectos que se consideren adecuados.
- s) Anexos.

Discusión de los problemas con los supervisores

Control de las recomendaciones.

Para el autor Jorge Álvarez Anguiano la investigación y estudio de una auditoría administrativa se realiza a través a las funciones de la empresa.

METODOLOGÍA DE VÍCTOR RUBIO RAGAZZONI

En el libro de (Ragazzoni) menciona su metodología de la siguiente manera y se divide en 4 etapas y son:

Planeación

- a) Definición del estudio a desarrollar
- b) Diagnóstico administrativo
- c) Elaboración del programa de diagnóstico
- d) Aprobación del programa desarrollo del diagnóstico.
- e) Desarrollo del diagnóstico.

Definición del objetivo

- t) Alcance específico de la auditoría
- u) Determinación del personal necesario
- v) Programación del tiempo
- w) Determinación de las técnicas y herramientas
- x) Aprobación del programa de auditoría.

Examen

- f) Entrevista con los responsables
- g) Aplicación de las técnicas de auditoría administrativa
- h) Captación de la documentación necesaria.
- i) Revisión, complementación y depuración de la información captada.
- j) Captación de opiniones y sugerencias.

Evaluación

- a) Análisis y evaluación de la información captada.
- b) Jerarquización de observaciones
- c) Planteamiento de las recomendaciones
- d) Presentación del informe final del director general y subdirector de auditoría.

Presentación

- k) Elaboración de informe final
- l) Presentación del informe final al Director General y Subdirector de Auditoría.
- m) Presentación del informe final al Director General y Subdirector de la auditoría.

METODOLOGÍA DE ENRIQUE BEJAMIN FRANKLIN

La metodología de Enrique Benjamín Franklin (2007) se divide en 5 etapas y son las siguientes: Tiene el propósito de servir como marco de actualización para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática. Este autor menciona 5 etapas y son las siguientes:

- 1. Planeación**
- 2. Instrumentación**
- 3. Examen**
- 4. Informe**
- 5. Seguimiento**

A continuación las 5 etapas de Benjamín Franklin se explicarán de manera detallada ya que para esta investigación se utilizará la metodología de Benjamín Franklin.

PLANEACIÓN

El autor Benjamín Franklin nos menciona el concepto de **Planeación**: son los lineamientos de carácter general que regulan la aplicación de la auditoría para garantizar cobertura de los factores prioritarios. El objetivo de una auditoría es establecer las acciones que se van a desarrollar durante la ejecución para instrumentar la auditoría en forme ordenada y secuencial.

Nos menciona el autor (Franklin, 2007) los siguientes factores a revisar:

Tabla 4. PROCESO ADMINISTRATIVO (Franklin, 2007, pág. 76 y 77)

ETAPA	PROPÓSITO ESTRATÉGICO
Planeación	Definir el marco de actuación de la organización
Organización	Diseñar e instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la org.
Dirección	Tomar las decisiones pertinentes para regular la gestión de la organización
Control	Medición del progreso de las acciones en función del desempeño.

Tabla 5. ELEMENTOS ESPECÍFICOS (Franklin, 2007, pág. 77)

ELEMENTOS ESPECÍFICOS	ATRIBUTO FUNDAMENTAL
Almacenes e inventarios	Resguardo y canalización de recursos
Asesoría interna	Asistencia para mejorar el desempeño.
Coordinación	Determina la unidad de acción.
Adquisiciones	Abastecimiento de recursos.
Asesoría externa	Soporte especializado con visión de negocio.
Distribución de espacio	Disposición de instalaciones para el flujo de trabajo.

Sus fuentes de información son las siguientes:

- Internas: tales como órganos de gobierno, órganos de control interno.
- Externas: órganos normativos, competidores, proveedores y clientes actuales potenciales¹.

INVESTIGACIÓN PRELIMINAR

Para el autor Benjamín Franklin (2007) la investigación preliminar indica la necesidad de la revisión de la literatura técnica y legal, información de campo de trabajo. Para esta investigación es necesario tomar criterios tales como:

- Determinar las necesidades específicas

¹ Clientes actuales potenciales: aquellas personas que compran a la empresa cantidades grandes de mercancía que representan ingresos altos a la empresa.

- Identificar los factores a revisar o que requieren de atención.
- Definir estrategias de acción.
- Jerarquizar prioridades en función del fin que se persigue.
- Describir ubicación, naturaleza y extensión de los factores.
- Especificar criterio del perfil de auditor.

PREPARACIÓN DEL PROYECTO DE AUDITORÍA

Se requiere después de hacer la investigación preliminar y hacer una PROPUESTA TÉCNICA que contenga los siguientes factores: (Franklin, 2007)

Tabla 6. FACTORES DE LA PROPUESTA TÉCNICA (Franklin, 2007, pág. 79).

CONCEPTO	DEFINICIÓN
NATURALEZA:	Tipo de Auditoría que se pretende realizar.
ALCANCE:	Áreas de aplicación.
ANTECEDENTES:	Recuenta de auditorías y estudios de mejoramiento previo.
OBJETIVOS:	Logros que se pretenden alcanzar con la Auditoría Administrativa.
ESTRATEGIA:	Orienta curso de la acción.
JUSTIFICACIÓN	Demostración de la necesidad humana.
ACCIONES INICIATIVAS:	Actividades necesarias para la ejecución
RECURSOS	Materiales Tecnológicos.
COSTO	Estimación global
RESULTADOS	Beneficios que se esperan.
INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA	Material e investigación que pueden servir como apoyo.

Ya que se tenga la investigación preliminar y la propuesta técnica con los factores mencionados se hace un PROGRAMA DE TRABAJO donde especifique las actividades, periodicidad entre otras como muestra la siguiente ilustración: (Franklin, 2007)

Tabla 7. PROGRAMA DE TRABAJO (Franklin, 2007, pág. 80)

CONCEPTO	DEFINICION
IDENTIFICACIÓN	Nombre de la auditoria
RESPONSABLE	Auditor a cargo
AREAS	Universo bajo estudio
CLAVE	Numero progresivo de las actividades realizadas.
ACTIVIDADES	Pasos para captar y examinar información
FASES	Definición del orden secuencial para realizar actividades
CALENDARIO	Fechas asignadas para inicio y termino de la fase
REPRESENTACION GRAFICA	Descripción de acciones en imágenes o cuadros.
FORMATO	Presentación y resguardo der avances
REPORTES DE AVANCE	Seguimiento de acciones
PERIODICIDAD	Tiempo para informar avances

Es necesario un diagnóstico preliminar donde se prepare un marco referencial que fundamente la razón por la que surge la necesidad de auditar. Contiene elementos a considerar como los siguientes:

Génesis de la Organización:

- a) Creación de la organización
- b) Cambios en su forma jurídica
- c) Manejo de la delegación de facultades.

Infraestructura

- a) Esquemas de operación
- b) Modificaciones a la estructura organizacional
- c) Programación institucional

Forma de Operación

- a) Desempeño registrado
- b) Logros alcanzados
- c) Expectativas no cumplidas

INSTRUMENTACIÓN

En esta etapa de la auditoría administrativa, el equipo de auditoría debe seleccionar las técnicas más adecuadas para la recolección de información necesaria para conocer la entidad auditada y sus específicos problemas. Por lo tanto, en la instrumentación: se seleccionan y aplican las técnicas de recolección más viables, se eligen indicadores, manejo de los papeles de trabajo evidencia, y la supervisión necesaria para mantener una coordinación eficaz (Franklin, 2007).

RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Se enfoca en el registro de hallazgo y evidencia que haga posible su examen objetivo. (Franklin, 2007).

TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN

Investigación documental: algunas de las fuentes a las que se puede acudir son las siguientes:

Normativa:

- a) Acta constitutiva
- b) Ley que ordena la creación de la organización
- c) Reglamento interno
- d) Tratados y convenios
- e) Oficios circulares.

Administrativa:

- h) Organigramas
- i) Manuales administrativos
- j) Cuadros de distribución del trabajo.
- k) Auditorías administrativas previas.

Mercado:

- a) Productos y/o servicios
- b) Segmentos
- c) Población
- d) Ingresos
- e) Factores limitantes

Estudios Financieros:

- a) Recursos financieros para inversión.
- b) Análisis y proyecciones financieras
- c) Programas de financiamiento
- d) Evaluación financiera.

Observación directa

Acceso a redes de información: te permite identificar información operativa o normativa y a su vez facilita el intercambio de datos a través de la red.

Entrevista: para contar con una buena y positiva entrevista es necesario contar con los siguientes aspectos: (Franklin, 2007)

- a) Estar de manera relajada
- b) Hacer un mapa mental para captar información de manera consecuente (se recomienda realizar una guía de entrevista).
- c) Generalmente dejar que hable la persona escucharla.

Cuestionarios: se realizan los cuestionarios para obtener información homogénea, y este consiste en una serie de preguntas predefinidas con la finalidad de mostrar la interrelación y conexión entre las áreas de la empresa (Franklin, 2007)

Cédulas: estas se encuentran integradas por formularios que tiene un diseño con casillas bloques y columnas que facilitan la clasificación de la información obtenida (Franklin, 2007).

MEDICIÓN

La medición se lleva a cabo en dos partes, por la forma y el fondo de la auditoría: (Franklin, 2007). Medir se refiere a la comparación de los datos; por lo tanto, en el caso de la auditoría la forma se refiere a las herramientas que nos permitan que los instrumentos tengan consistencia al medir los datos recabados, y el fondo al contexto en el que éstos se refieren. Referente a esto, Franklin nos dice que:

Forma:

Se refiere a las escalas de medición, las cuales deben de cumplir con la función de garantizar la confiabilidad y validez de la información que se recolecta.

Fondo:

El fondo de la auditoría se refiere a recabar información a través del proceso administrativo y/o de elementos específicos.

Tanto en los componentes del proceso administrativo como en los elementos específicos se deben tomar en cuenta variables importantes de la empresa como son su naturaleza, tamaño, giro industrial, enfoque estratégico, campo de actuación

- a) Componentes del proceso administrativo: ya que se tengan específicos los componentes primordiales de la empresa
- b) Elementos específicos: se deben de realizar considerando variables importantes de la empresa como
- c) Indicadores: para el Benjamín los indicadores son un elemento estratégico del proceso de evaluación de la forma de gestión organizacional, ya que permiten ordenar las acciones en función de los resultados que se pretenden alcanzar (Franklin, 2007). Los indicadores nos darán el parámetro a través del cual se puede comparar la información con los estándares deseados.

Para una auditoría es importante contar con papeles de trabajo que nos sirvan para agilizar y ordenar el trabajo, en donde se registran y se describen las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, información obtenida y las conclusiones a las que se llega (Franklin, 2007). Estos papeles los identificamos como cédulas de trabajo en nuestra auditoría.

Los papeles de trabajo deben de incluir:

- Identificación de la auditoría
- El proyecto de la auditoría
- Índices, cuestionarios, cédulas y resúmenes del trabajo realizado.
- Indicadores de las observaciones recibidas durante la aplicación de la auditoría.
- Observaciones acerca del desarrollo de su trabajo
- Anotaciones relevantes sobre la información recopilada
- Ajustes realizados durante la ejecución.
- Lineamientos recibidos por área o fase de aplicación
- Reporte de posibles irregularidades

Se debe de contar con evidencia ya sea documental, testimonial o física: ésta última se obtiene mediante una inspección u observación directa de las actividades y se presenta a través de notas, fotografías, cuadros, gráficas.

La documental puede ser como cartas, contratos, registros, actas, facturas, recibos etc. Testimonial se refiere a las personas realizando declaraciones durante la aplicación de la auditoría, como en el caso al que nos referiremos. (FIRA, 2008).

EXAMEN O EVALUACIÓN

Según Juan Ramón Santillana la etapa de evaluación es cuando se lleva a cabo un estudio general de la entidad sujeta a la auditoría, haciendo un análisis de la función a auditar, efectuando un estudio y evaluación del control interno y verificando la información recopilada, ya sea mediante la obtención o aplicación del proceso de auditoría (Santillana, 2004).

La evaluación, es el proceso mediante el cual se compara lo que está sucediendo o que se está haciendo en la función sujeta a auditoría, así como la calidad de acción y resultados obtenidos contra lo que debe ser o lo ideal a hacer, es decir, es comparar lo que es con lo que se debe de ser (Santillana, 2004).

El examen consiste en dividir o separar los elementos componentes de los factores bajo revisión para conocer la naturaleza, características y origen de su comportamiento. (Franklin, 2007, pág. 91)

Su propósito para poder reunir los elementos de decisión, aplica técnicas de análisis procedentes para lograr los fines propuestos con la oportunidad, extensión y profundidad. (Franklin, 2007)

Según Franklin el procedimiento para realizar el examen el siguiente:

- Conocer lo que se va a analizar
- Describir ese hecho
- Descomponerlo en partes integrales para poder estudiar sus aspectos y detalles del mismo.
- Hacer una revisión crítica
- Ordenar los elementos de acuerdo con el criterio de clasificación
- Definir relaciones que operan entre cada elemento, ya sea en conjunto o individual.
- Identificar y explicar su comportamiento para poder entender causas que lo originaron.

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

El diagnóstico es un recurso el cual nos ayuda a traducir los hechos y circunstancias en información concreta que se puede cuantificar y cualificar. Una

vez que se tiene la planeación y la instrumentación de la auditoría, se cuenta con una base de información con la perspectiva de la infraestructura administrativa, forma de operación y posición competitiva lo cual nos ayuda para establecer un marco teórico (bases de actuación con la certeza de que enmarcan las variables y estrategias fundamentales)

Para el autor es importante tomar en cuenta algunos aspectos en el diagnóstico, de esta manera se puede obtener elementos de decisión sustantivos a la auditoría:

- a) Contexto
 - Esfera de acción
 - Posición del mercado
- b) Información operativa
 - Coordinación de actividades
 - Resultados alcanzados
- c) Desempeño
 - Manejo de indicadores financieros
 - Comportamiento organizacional
- d) Estrategia competitiva
 - Propósito estratégico
 - Enfoque estratégico
- e) Liderazgo
 - Cultura organizacional
 - Valores
- f) Perspectivas
 - Estructura
 - Control estratégico

INFORME

Según Santillana el documento debe de contener lo siguiente (Santillana, 2004):

- **Objetivo:** informar y comunicar resultados
- **Destinatario:**
- **Asunto**
 - **Selección:** seleccionar cuales papeles de trabajo serán utilizados en el informe.

- **Jerarquización:** elegido el material a utilizar en la preparación del informe, cuál será la importancia que se le dará al aplicarle una escala de valoración.
- **Ordenamiento:** consiste en establecer una secuencia adecuada para el material que se dispone.
- **Lenguaje:** seleccionar las palabras frases o signos que se utilizaran en el informe, porque sin ser el informe de auditoría un texto que persiga un propósito estético, todo mundo está de acuerdo en que su redacción debe de ser correcta, clara y precisa.
- **Tono:** resolver el tono o modo de cómo será redactado.
- **Estilo:** se define como la búsqueda de la manera de expresión más adecuada y conveniente para que un trabajo escrito tenga las condiciones de fuerza de admisión de un mensaje a través de una buena y eficaz redacción (Santillana, 2004).

Es necesario preparar un informe en donde se consignen los resultados de la auditoría e identifique claramente el área, sistema, programa o proyecto, el objeto de la revisión, su duración, que áreas se revisó y los métodos utilizados.

Para poder presentar el informe definitivo es necesario revisarlo en términos prácticos, el autor nos da una lista de aspectos que podemos seguir para llegar al informe definitivo y son los siguientes (Franklin, 2007):

- A) Introducción
- B) Antecedentes
- C) Justificación
- D) Objetivos de la auditoría
- E) Estrategia
- F) Recursos
- G) Costo recursos financieros
- H) Alcance
- I) Acciones
- J) Metodología
- K) Resultados
- L) Conclusiones
- M) Recomendaciones
- N) Alternativas
- O) Desviaciones significativas
- P) Opiniones de los responsables de las áreas de auditoría
- Q) Asuntos especiales

Para Franklin existen tres tipos de informes y son los siguientes (Franklin, 2007):

- Informe general
- Informe ejecutivo
- Informe de aspectos relevantes

El informe **general** contiene: introducción, antecedentes, técnicas empleadas, diagnóstico, propuesta, estrategia de implementación, seguimiento conclusiones, recomendaciones y anexos como cuadros gráficas.

El informe **ejecutivo** contiene el responsable, periodo de revisión, objetivos, alcance, metodología, síntesis, conclusiones.

El informe de **aspectos relevantes** se integra con base a criterios de selectividad, donde se considera los aspectos que reflejan los obstáculos, deficiencias, o desviaciones captadas en el examen (Franklin, 2007).

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

“La propuesta de implementación consiste en los aspectos clave para afectar a la organización, ya que representa el momento de transformar las propuestas en acciones específicas para cumplir con el propósito de la auditoría” (Franklin, 2007, pág. 119).

Todo lo que se presente a continuación es dicho por el autor (Franklin, 2007).

Para realizar la implementación se realizan tres pasos que son los siguientes:

Preparación del programa

Determinar las actividades, establecer un tiempo para realizar las actividades, estimar requerimientos del personal, instalaciones etc.

Integración de recursos

Tiene los siguientes métodos

- a) Instantáneo: implementar recomendaciones de los resultados de forma inmediata.
- b) Método el proyecto piloto: se realiza un ensayo con los resultados obtenidos en solo una parte de la organización con el fin de medir sus efectos.
- c) Método paralelo: representan operaciones simultáneas, por un periodo determinado, tanto del ambiente como condiciones normales de trabajo, como las que se van a implementar.

Ejecución del programa

Se implementan las recomendaciones mediante el método seleccionado y la realización de las actividades programadas. Es necesario que el personal que participa en el proceso reciba la información y orientación oportuna para interactuar en condiciones óptimas.

PRESENTACIÓN DEL INFORME

Según Santillana la presentación del informe es de la siguiente manera (Santillana, 2004):

PRINCIPIO

1. Lugar y fecha de emisión
2. Destinatario responsable de la entidad auditada o a quien se dedica o defina para recibir el informe.
3. Antecedentes que dieron origen a la intervención de la auditoría.
4. Propósito de la intervención, de acuerdo con las instituciones recibidas.
5. Alcance de la revisión
6. Limitaciones de trabajo, impuestas por el personal auditado o las circunstancias.
7. Personal asignado en la auditoría y tiempo empleado para el desarrollo del trabajo (Santillana, 2004).

CUERPO

8. Hallazgos y observaciones
9. Secciones o apartados especiales dedicados a las violaciones a los estándares administrativos o de operación, mejoras potenciales, según su naturaleza.
10. Resumen evaluatorio de correcciones operadas durante la auditoría (Santillana, 2004).

FINAL

11. Opinión y conclusiones del auditor
12. Comentarios y puntos de vista de los auditores
13. Sugerencias y recomendaciones, indicando la fecha límite para su aplicación y compromisos asumidos por los auditores.
14. Párrafo de cierre, mencionar las facilidades y atenciones brindadas al auditor.
15. Firma
16. Anexos (Santillana, 2004).

El informe debe de contener lo siguiente (Franklin, 2007):

- Titular de la organización
- Órgano de gobierno
- Órgano de control interno
- Niveles directivos
- Mandos medios y nivel operativo
- Grupos de filiación, corporativo o sectoriales
- Dependencia globalizadora en dado caso sea instituciones públicas).

SEGUIMIENTO

Santillana define seguimiento de la siguiente manera (Santillana, 2004):

Proceso por el que los auditores determinan la propiedad, efectividad y oportunidad de las acciones tomadas por la administración sobre observaciones de auditoría reportadas. Dichas observaciones incluyen también observaciones importantes de auditores internos y externos.

En esta etapa las observaciones que se producen como resultado de la auditoría deben sujetarse a un seguimiento, donde además de corregir las fallas detectadas evita que se vuelan a cometer los mismos errores (Franklin, 2007).

El seguimiento ayuda a no limitar las observaciones o deficiencias y aporta elementos de crecimiento y mejoramiento en la organización lo que ayuda y hace posible lo siguiente:

- Verificar que las acciones propuestas como resultado de las observaciones se lleven a la práctica en los términos establecidos.
- Facilita al titular de la organización a la toma de decisiones.
- Constata acciones que se llevaron a cabo para implementar las recomendaciones.

Su objetivo general es el de establecer lineamientos generales, acciones específicas y criterios para garantizar que las observaciones se lleven a cabo de manera puntual (Franklin, 2007).

Según el autor Franklin para que se pueda cumplir con los requisitos consignados en el informe con una cobertura técnica de primer nivel, es preciso que se apegue a elementos lógicos y consecuentes con la auditoría, por lo que se debe de considerar las siguientes directrices:

- Definir áreas en las que se comprobaran la implementación de las recomendaciones propuestas por el auditor tomando como referencia el informe de la auditoría y las sugerencias o comentarios del titular de la organización.
- Tener la participación de especialistas cuando la evaluación de la implementación de recomendaciones lo requiera.
- Establecer mecanismos para mantener un adecuado control de cumplimiento de las recomendaciones en los términos y fechas establecidas.
- Reprogramar fechas compromiso para implementar las recomendaciones en los casos en que estas no se hayan adoptado.

Con el seguimiento se da por terminada la metodología de Franklin, por lo que a continuación se muestra la información básica de “Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA). Según la página oficial de internet “Portal FIRA” (FIRA, 2012)”, la información de la Institución es la siguiente:

DEFINICIONES GENERALES DEL ÓRGANO AUDITADO

A continuación se mencionaran algunas definiciones básicas para el entendimiento claro de la información, todas las definiciones que se mencionan son basadas en (FIRA, 2008).

La **cartera vencida** es aquella que se compone de créditos donde los acreditados son declarados en concurso mercantil*, o cuyo principal, intereses o ambos, no han sido liquidados en los términos pactados, considerando al efecto lo siguiente (FIRA, 2008):

- *Si los adeudos consisten en créditos con pago único de principal (en este caso el pago del capital) e intereses al vencimiento y presentan 30 o más días naturales de vencidos;*
- *Si los adeudos se refieren a créditos con pago único de principal al vencimiento y con pagos periódicos de intereses y presentan 90 o más días naturales de vencido el pago de intereses respectivo, o 30 o más días naturales de vencido principal;*
- *Si los adeudos consisten en créditos con pagos periódicos parciales de principal e intereses y presentan 90 o más días naturales de vencidos.*

- *Si los adeudos consisten en créditos revolventes y presentan 60 o más días naturales de vencidos.*

Mientras que **la cartera vigente** es aquella que está integrada por los créditos que están al corriente en sus pagos tanto de principal (en este caso pago del capital) como de intereses, así como de aquellos con pagos de principal o intereses vencidos que no han cumplido con los supuestos descritos anteriormente para ser considerados como vencidos, y los que habiéndose reestructurado o renovado, cuentan con evidencia de pago sostenido (FIRA, 2008).

También existe una **cartera en procuración de cobranza** que consiste en la lista de acreditados con información del importe y fechas del vencimiento de los adeudos y sus características, los cuales se derivan de los tratamientos del CRC Comité de Recuperación de Crédito, en los que la recuperación de realizara a plazo. (FIRA, 2008)

CAPÍTULO II

MÉTODO

El diseño de investigación de esta tesis llamada “Aplicación de una auditoría en la subdirección de Cobranza Administrativa” se utilizó con el método mixto, conformado por el método cualitativo y el método cuantitativo.

En la Subdirección los acreditados cuentan con un expediente donde se deben de cumplir ciertos elementos o requisitos establecidos por los lineamientos de FIRA. Se utilizó el método cuantitativo debido a que se cuantificaron los elementos o requisitos con los que contaba en ese momento el expediente al momento de la auditoría.

Por otro lado se utilizó el método cualitativo para poder ir más a fondo con la investigación y poder ver las causas del porque no contaba en ese momento con los requisitos al momento de la auditoría; para ello se realizaron una serie de entrevistas al personal del departamento y observaciones directas de las actividades que se desempeñan en el área.

Con respecto al Alcance se eligieron dos métodos, el “exploratorio y el descriptivo”. El exploratorio debido a que se necesitó implementar una auditoría donde no se conocía cuales serian las deficiencias o en su caso errores que se podrían llegar a tener en la subdirección y descriptivo para poder detallar y describir cuales fueron las funciones y procedimiento que se debe de cumplir y que por lo tanto se reviso en la auditoría.

Con respecto al tiempo, la auditoría se implementó en un periodo aproximadamente de 2 meses, por lo que su tiempo fue transaccional.

Como en este caso en el Alcance se escogió un método exploratorio no se requirió de una hipótesis ya que se desconocía los resultados de la auditoría.

La muestra fue de accesibilidad ya que se contaba con información limitada para poder realizar la auditoría. Las técnicas que se aplicaron para esta investigación son las siguientes:

- Observación: se revisaron todos los expedientes existentes.
- Entrevistas: se realizaron entrevistas a los subordinados de la subdirección para complementar la auditoría.

Con respecto a la instrumentación se diseñaron una guía de entrevista y una cédula de registro para documentar los hallazgos derivados de la investigación que se realizó en la base de datos en Excel del FIRA donde se contenía la lista de los acreditados junto con el intermediario financiero con el que se firmó el convenio así, como los documentos que tenía cada expediente de cada acreditado.

INDICADORES

1. Documentos existentes/documentos. requeridos
2. Expediente completo/problemas detectados
 - a. Problemas:
 - i. Tiempo en realizar carta calendario
 - ii. Justificado
 - iii. Faltes de estado de cuenta
 - iv. Carta donde se pide el estado de cuenta
 - v. Carta de vencimiento
 - vi. Carta Calendario
 - vii. Seguimiento
 - viii. Actualizar
 - ix. Modificar calendario en SIIOF
 - x. No firma en el convenio

CAPITULO III

CASO PRÁCTICO

ANTECEDENTES

FIRA son las siglas de Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura dependiente del Banco de México, forma parte del sistema financiero ² Mexicano y se encarga de dar créditos a todas aquellas empresas u organizaciones que proporcionen un fomento al desarrollo de la agricultura, ganadería y pesca. (FIRA, 2012).

FIRA es un fideicomiso dependiente del banco de México, que es el banco central del Estado Mexicano. Banco de México fue fundado como sociedad anónima el 25 de agosto de 1925 y fue inaugurado el 1º de septiembre del mismo año durante el gobierno de Plutarco Elías Calles. La función primordial era el procurar la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda nacional además de propiciar el buen funcionamiento de los sistemas de pago. Tiene características tales como autonomía en sus funciones y administración, fundamentado en el artículo 28 de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos. (Wikipedia, 2012).

Banco de México realiza acciones encaminadas a mantener la estabilidad de precios, procurar el sano desarrollo del sistema financiero, garantizar el buen funcionamiento de los sistemas de pago y proveer un medio de intercambio seguro y confiable para que las personas puedan realizar sus transacciones económicas.

Asimismo, FIRA es una institución dependiente de Banxico que se define como: (FIRA, 2012)

SU MISIÓN:

Contribuir al desarrollo sostenible y competitivo del campo mexicano, con servicios financieros y tecnológicos innovadores, para mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

² Los sistemas de pagos están constituidos por un conjunto de instrumentos, procedimientos y normas para transferir recursos financieros entre sus participantes. Algunos de ellos son especialmente críticos ya que si su diseño no es adecuado, pueden magnificar la transmisión de problemas de liquidez de un participante a los demás y perturbar la estabilidad del sistema financiero.

VISIÓN:

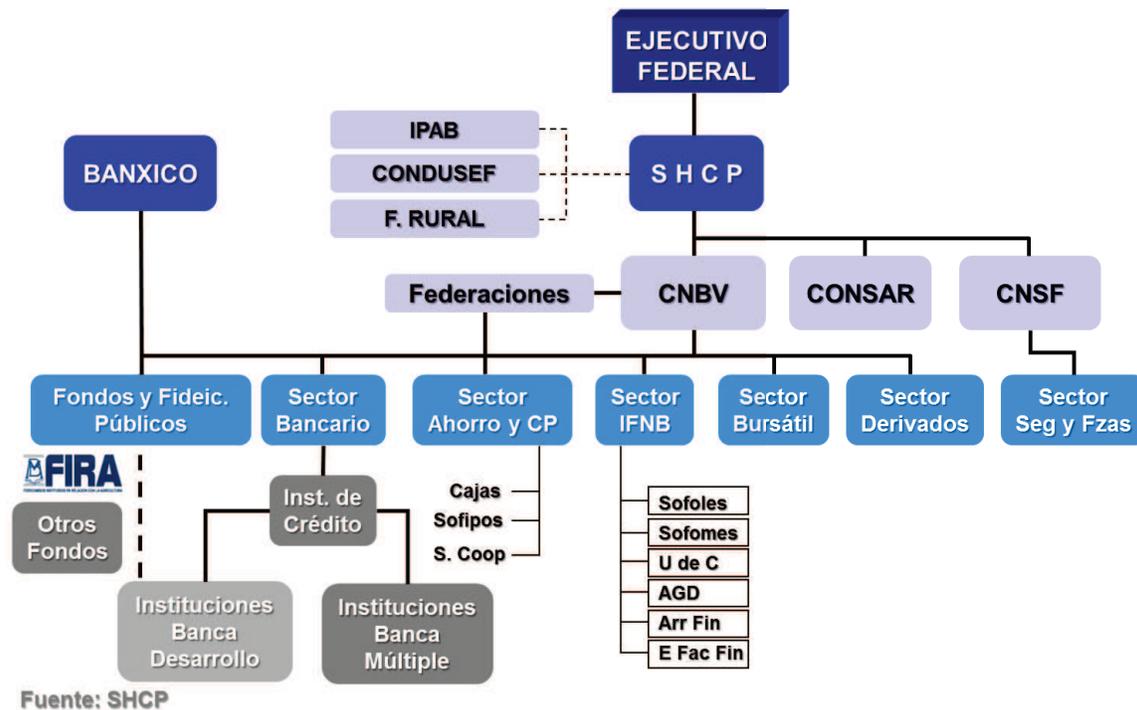
Ser líder en servicios financieros y tecnológicos para el campo mexicano.

VALORES:

- **Satisfacción del cliente:** para FIRA la satisfacción del cliente significa compromiso de superar sus expectativas.
- **Honestidad:** significa ser ético, íntegro y transparente en las actividades diarias.
- **Respeto:** para la organización es tratar de manera digna, justa e imparcial a las personas y cuidar los recursos de la Institución y del medio ambiente.
- **Responsabilidad:** significa asumir y cumplir plenamente nuestras funciones y deberes.

FIRA DENTRO DEL SISTEMA FINANCIERO

Ilustración 3. SISTEMA FINANCIERO (QUE ES FIRA TECV 4 , pág. 7)



En esta presentación se muestra que FIRA se encuentra dentro de la clasificación de los Fondos y Fideicomisos Públicos donde opera como entidad de segundo piso para incrementar la oferta de financiamiento con más intermediarios.

Ilustración 4. ORGANIGRAMA FIRA. Página de Internet FIRANET.



En donde a su vez FIRA depende del Banco de México y brinda prestamos a los intermediarios y se dividen en dos:

- Intermediarios financieros Bancarios (Bancos)
- Intermediarios financieros No Bancarios (SOFIOLES)

Ilustración 5. ORGANIGRAMA FIRA (QUE ES FIRA TECV 4 , pág. 10)



Intermediarios financieros Bancarios:

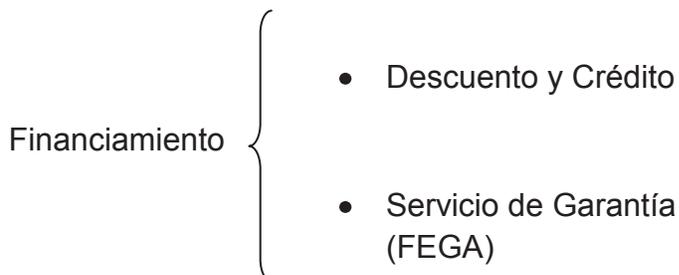
- Banco Mercantil del Norte
- BBVA BANCOMER, S.A
- Banco del Bajío
- Banca Mifel

Intermediarios financieros no Bancarios:

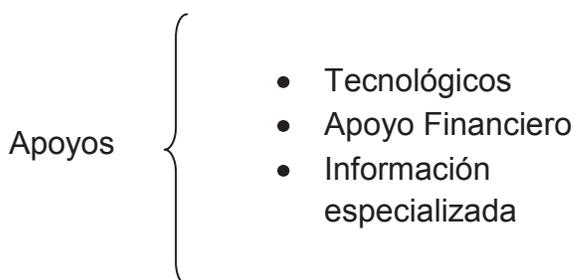
- SOFIHAA Financiera S.A de C.V
- Ficen
- Logra Financiamientos, S.A de C.V SOFOM. E.N.R

FUNCIÓN

FIRA otorga diversos apoyos financieros y tecnológicos en beneficios a los productores del campo mexicano de los cuales ofrece los siguientes (QUE ES FIRA TECV 4):



- **Descuento** Apoyo financiero mediante el cual FIRA otorga recursos crediticios a Intermediarios Financieros, cuyo sustento es el endoso en propiedad a favor de Banco de México, en su carácter de Fiduciario en los Fideicomisos que integran FIRA, de los títulos de crédito suscritos por los acreditados a favor del Intermediario Financiero (FIRA, 2008).
- **Crédito** Transferencia de bienes que se hace en un momento dado por una persona a otra, para ser devueltos a futuro, en un plazo señalado y generalmente con el pago de una cantidad por el uso de los mismos (FIRA, 2008).



Crédito de Desarrollo Tecnológico y Programas Gubernamentales.

SERVICIO DE GARANTÍA

En aquellos casos donde el acreditado no cubra con sus pagos del crédito, el Intermediario Financiero Bancarios puede solicitar a FIRA el servicio de garantía.

Servicio de Garantía. Es aquel que se otorga a los Intermediarios Financieros autorizados a recibir este servicio para respaldar la recuperación parcial de los créditos que conceda a su clientela elegible y que no sean cubiertos a su vencimiento. No funciona como seguro, ni como una condonación de adeudos, porque persiste la obligación de pago por el acreditado y de recuperación por el Intermediario Financiero. Esta garantía es también conocida como garantía FEGA (FIRA, 2008).

Como en toda institución financiera existe un área en específico para la llevar a cabo las recuperaciones de los créditos y garantías. En FIRA el área encargada es la Dirección de Recuperación y se encuentra conformada por las siguientes partes (FIRA, 2008) :

- **Subdirección de Cobranza Administrativa:** es la responsable de administrar la cartera en procuración y realiza la cobranza preventiva.
- **Subdirección de Cobranza Judicial:** es responsable de realizar la cobranza judicial.
- **Subdirección de Recuperación:** es responsable de realizar la cobranza extrajudicial.

Adicionalmente a las gestiones que realiza la Dirección de Recuperación para la recuperación de los créditos y garantía existe un cuerpo colegiado que autoriza los diferentes tratamientos de cartera llamada el Comité de Recuperación de Crédito (CRC).

COMITÉ DE RECUPERACIÓN DE CRÉDITO

El Comité de Recuperación de Crédito (CRC) autoriza tratamientos para procurar una mejor recuperación respecto de la cartera vencida, activos improductivos que deriven de créditos, fondeo, descuento y/o garantías pagadas, que hubiere otorgado FIRA a través de sus programas de financiamiento a cualquier intermediario financiero que opera con FIRA (FIRA, 2008).

En dicho proceso ocurren, entre otras, dos situaciones a saber relevantes para el trabajo del departamento y la presente investigación:

1. Cuando el tratamiento considera la recuperación al momento de la autorización del tratamiento, éste termina con la baja de la cartera de los registros del FIRA (FIRA, 2008).
2. Cuando el saneamiento de la cartera contempla la recuperación de los recursos a plazo, ésta se convierte en una “cartera en procuración de cobranza” (FIRA, 2008).

En el segundo caso cuando se convierte en cartera en procuración de cobranza el reconocimiento de adeudo puede llegar a:

- Ser firmado
- Estar en proceso de firma
- Estar sin efectos

La siguiente ilustración (6) muestra el estado de las carteras en procesos de procuración de cobranza:

Ilustración 6. RECONOCIMIENTOS DE ADEUDO



En atención a lo referido en el párrafo anterior, se puede observar que se hace necesario normar las actividades relacionadas con la administración de la cartera en procuración de cobranza, las cuales se realizan de manera análoga a lo

dispuesto en las Disposiciones de Carácter General en materia de contabilidad, aplicables a los fideicomisos públicos a que se refiere la fracción IV del artículo 3 de la Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, en los Criterios B-4 Cartera de Crédito y A-2 Aplicación de Normas Particulares, en específico al registro de la cartera que se detalla en el apartado 5. Lineamientos; y en su caso por los convenios que firma FEFA con el intermediario financiero.

El presente informe tiene como objetivo llevar a cabo una auditoría de los tratamientos de cartera que se autorizan en el CRC de FIRA, en particular sobre los reconocimientos de adeudos de garantías FEFA a efecto de validar las recuperaciones de la cartera en procuración de cobranza.

Existe un gran riesgo en las garantías FEFA debido a que no se cuenta con una calendarización en el sistema informático de FIRA de los intereses pagados a FIRA, el intermediario financiero en su caso tiene que enterar los intereses cobrados del acreditado a FIRA, donde generalmente no se tiene un monto exacto de la cantidad de intereses a recibir.

PROCESO "CARTERA EN PROCURACIÓN DE COBRANZA"

El proceso de cartera en procuración de cobranza también fue basado en la siguiente fuente (FIRA, 2008).

Cuando se autoriza el tratamiento de cartera, es decir, el reconocimiento de adeudos por parte del Comité de Recuperación de Crédito; El área de recuperación notifica al Intermediario Financiero sobre la autorización del tratamiento de cartera con recuperación a plazo (FIRA, 2008).

Una vez que el Intermediario Financiero entrega al área de recuperación el contrato y/o pagarés, "nace" la cartera en procuración de cobranza y la Subdirección de Cobranza Administrativa es responsable de administrarla. Para ello realiza las siguientes actividades (FIRA, 2008):

1. Registra el calendario de recuperaciones de capital de la garantía.
2. Asigna la acción de recuperación "En Convenio".
3. Notifica al intermediario financiero el calendario de recuperaciones por ID Crédito.
4. Da seguimiento a la recuperación de la garantía.

5. En caso de no recuperarse en la fecha pactada, notifica al intermediario financiero a efecto de que informe de las gestiones de cobranza que esté realizando o ya sea en un caso en particular darle seguimiento a asunto.
6. Integra el expediente de cada acreditado en el que se conservan las evidencias del seguimiento a la recuperación de la cartera en procuración de cobranza.
7. El expediente deberá estar integrado de la siguiente manera:
 - Varios: aquí contendrá todas los comunicados que se han enviado y se han recibido ya sea por vía correo electrónico o carta. Estando ordenadas por fecha de emisión de la más antigua a la más actual.
 - Calendario: aquí contendrá una pantalla del Sistema Informático Integral de los Operaciones de FIRA SIIOF donde se establece el calendario del pago de las amortizaciones.
 - Recuperaciones: aquí contendrá una pantalla del SIIOF parecida a la del calendario donde se establecen los pagos que ha hecho el acreditado. Actualizado. Además contendrá los estados de cuenta realizados por esta Área.
8. Estado de cuenta

Calendario de recuperaciones

En el SIIOF, en la pantalla de “Reprogramación”, se capturan los nuevos calendarios de cada uno de los pagos de garantía, por monto de capital así como por fecha de vencimiento (FIRA, 2008).

Acción de Recuperación

En el SIIOF, en la pantalla “Cambio de status e informes Judiciales”, se captura el evento del pago de garantía con la acción de recuperación “Por Convenio”. Lo anterior, a efecto de identificar los casos que están en procuración de cobranza (FIRA, 2008).

Notificación al intermediario financiero

Mediante oficio, informa al intermediario financiero las nuevas fechas y montos de vencimiento por cada pago de garantía; asimismo se le solicita que la captura de recuperaciones se realice por Id de crédito y de acuerdo al nuevo calendario establecido. Lo anterior, a efecto de que la captura de recuperaciones que realice el intermediario financiero cubra tanto en monto como en pagos de garantía conforme al nuevo calendario de recuperaciones (FIRA, 2008).

Seguimiento

En el SIOF, se capturan los tratamientos autorizados por convenio, en la pantalla “Créditos en Recuperación”, por Id de crédito y fecha de recuperación de intereses (FIRA, 2008).

El SIOF, identifica los ID de créditos capturados en el modulo de “créditos de recuperación”, y en forma automática el sistema envía diariamente alertas al personal de la Subdirección de Cobranza Administrativa, mostrando el o los ID de crédito con vencimiento en el mes reportado, así como los Id de crédito de fechas anteriores que no se han recuperado.

Solicitud de gestiones de cobro al intermediario financiero

Cuando se identifican vencimientos de una garantía en procuración de cobranza, la Subdirección de Cobranza Administrativa solicita al intermediario financiero, mediante llamada telefónica o por correo electrónico, que le informe las acciones que está realizando respecto de los pagos vencidos (FIRA, 2008).

En caso de que el intermediario financiero notifique a la Subdirección de Cobranza Administrativa que iniciará o inició acciones de cobranza extrajudicial o judicial, esta lo informa a la Subdirección de Recuperación y de Cobranza Judicial. De ser el caso que el intermediario financiero inició acciones de cobranza judicial, modifica la acción de recuperación de “Por Convenio” a “Por la vía judicial”.

CÁLCULO DEL ESTADO DE CUENTA

El cálculo de intereses ordinarios comprende los siguientes periodos (FIRA, 2008):

- Desde el registro del adeudo de reconocido hasta el cierre del mes corriente.
- Desde el corte del mes previo hasta el cierre del mes corriente
- Desde el corte del mes previo hasta la fecha de su vencimiento
- Desde el corte del mes previo hasta la fecha en que se registra un pago (anticipado, en la fecha de vencimiento o vencido).

El cálculo de los intereses del primero periodo se calculara con la siguiente fórmula:

$$interes = \frac{(\text{capital original})(\text{tasa aplicable})(\text{dias transcurridos en el mes})}{360}$$

Periodos sucesivos

$$interes = \frac{[((capital\ original + intereses\ periodos\ anteriores)(tasa)(dias))360]}{360}$$

Calculo de los intereses moratorios

$$interes = \frac{[((capital\ original)(tasa\ aplicable * veces)(dias\ transcurridos\ en\ el\ mes))]}{360}$$

Fuentes de estudio:

- **Internas:** Revisión documental de los expedientes y entrevistas en la Subdirección.
- **Externas:** consulta de páginas de internet, libros y organismos nacionales que emiten lineamientos para regular las instituciones de gobierno.

PROPUESTA TÉCNICA

Naturaleza:

Auditoría administrativa

Alcance:

Se aplicará esta Auditoría en la Subdirección de Cobranza Administrativa en el área de Recuperación.

Antecedentes:

No se ha aplicado ninguna otra auditoría administrativa en la Subdirección de Cobranza Administrativa.

Objetivos:

Generales:

- Optimizar el desempeño y los resultados de trabajo en la subdirección de Cobranza Administrativa.

Particulares:

- Realizar una propuesta de mejora en el proceso que permita optimizar el trabajo. Esperando mejor calidad en los resultados.
- Eliminar los errores evitando que se vuelva a cometer.
- Cumplir con los requisitos establecidos en los lineamientos de FIRA, para el contenido del expediente de cada acreditado.

Estrategia:

Aprovechar la facilidad de información que se proporciona en la Institución durante la estancia del servicio social.

Justificación:

Dar mayor eficiencia a los procesos administrativos en el Subdirección de Crédito y Cobranza del FIRA, resulta de gran relevancia para la Institución, ya que les permitirá llevar controles efectivos que los conduzcan a recuperar sus carteras de

crédito en tiempo y forma. Basado en este principio, realizar una auditoría administrativa a sus procedimientos tendrá un impacto muy positivo en la Subdirección ya que le permitirá determinar las causas que actualmente están originando diferencias en los pagos de los clientes y/o en sus vencimientos y recuperar una cantidad de dinero importante. A partir del 2011, los convenios firmados se incrementaron sustancialmente y eso ocasionó que los controles que se tenía fueran ya insuficientes, ya que anteriormente el cálculo de los intereses de los créditos se hacía manualmente solo por dos personas y con el incremento se perdió el control de algunas cuentas.

Los casos en la Subdirección de cobranza administrativa (preventivos y extrajudiciales) representan el 30% del saldo total y equivalen a 878 mdp. distribuidos entre 35 intermediarios financieros.

El seguimiento promedio es de 90 acreditados por intermediario financiero; no obstante son muy variadas las cifras: van desde un acreditado para algunos intermediarios, hasta más de 1,000 acreditados. Desde el año 2008 hasta el 2012 se han firmado alrededor de 64 acuerdos por acreditado. (A partir de abril 2008 a febrero de 2012). Se encuentra una gráfica en el Apéndice

Acciones:

- Revisión de Expedientes
- Realización de entrevistas
- Realización de Cédulas.

Recursos:

- Equipo de cómputo
- Expedientes
- Lineamientos y políticas de la Institución
- Internet

Resultados:

- Detectar posibles errores para corregir y evitar en un futuro.
- Elaborar recomendaciones y observaciones para dar mayor eficiencia al proceso de la subdirección de Cobranza Administrativa.
- Identificar los procesos utilizados para poder mejorarlos.

Asignación de la responsabilidad:

Líder del proyecto

Capacitación:

Se orienta al equipo de trabajo, con asesorías por parte del especialista de la Subdirección de Cobranza Administrativa Jorge Juárez, en donde se revise la estrategia, mecanismos de trabajo y el proyecto de auditoría.

Actitud:

La labor será de la manera más objetiva y sin perjuicios del equipo del auditor.

Programa del Trabajo:

Ilustración 7. Cronograma de actividades

	PROGRAMA DE TRABAJO	INICIO	04/06/2012
		SUSPENSIÓN	
		TERMINACIÓN	27/07/2012

AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA SUBDIRECCIÓN DE COBRANZA ADMINISTRATIVA.	
CONCENTRADO GENERAL	RESPONSABLE: LAE. DULCE LEÓN BARRIGA

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN							
			jun-12				jul-12			
			SEM-1	SEM-2	SEM-3	SEM-4	SEM-1	SEM-2	SEM-3	SEM-4
1	Investigación Preliminar	Dulce León Barriga								
2	Preparación del Proyecto de Auditoría	Dulce León Barriga								
3	Solicitud de Información	Dulce León Barriga								
4	Recopilación de Información	Dulce León Barriga								
5	medición en forma y fondo	Dulce León Barriga								
6	Diagnostico Administrativo	Dulce León Barriga								
7	Hacer el Informe	Dulce León Barriga								
8	propuesta de implementación	Dulce León Barriga								
9	Presentación del Informe	Dulce León Barriga								

OBSERVACIONES:

ELABORO: DULCE LEÓN BARRIGA	REVISO: JORGE JUÁREZ
-----------------------------	----------------------

DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

Para realizar el diagnóstico preliminar es necesario tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Se revisarán los lineamientos establecidos por Fira para después comparar las actividades reales realizadas por el personal de la Subdirección con lo establecido.

- Durante la estancia del servicio social se realizara una **entrevista** al personal así como se aplicará la observación directa para así poder recolectar información.
- Mediante la **observación directa** también se revisarán los expedientes de todos los acreditados de Fira. La determinación de las acciones se apegará al programa establecido.
- Se propondrán acciones a realizar para una mejora continua.
- Los criterios serán determinados en base a los objetivos que establezca la Subdirección.

ENTREVISTA

Como se mencionó anteriormente una de las técnicas que se escogió para esta auditoría es la de la entrevista. Para poder realizar esta entrevista fue necesario basarse en los Lineamientos para la administración de la cartera en procuración de cobranza.

Esta entrevista se implementó en la Subdirección de Cobranza Administrativa (área de Recuperación), con el objetivo de aplicar la entrevista tanto al Subdirector como al especialista del área.

La entrevista consistió en 15 preguntas donde se abordaran los siguientes temas:

- Procedimiento de la cartera en procuración mediante el cual se ejercen las acciones de la Subdirección.
- Requisitos que se necesitan cumplir para la elaboración de expedientes y procedimiento de la cartera en procuración.
- Tiempo aproximado de la elaboración de acciones.
- Sistema organizacional que se usa en FIRA.
- Acciones procedentes a la firma del convenio.
- Acciones consecuentes a la falta de pago.
- La implementación de control en el proceso.
- Cálculo de intereses.

Los resultados arrojados por la entrevista son elementales ya con ellos nos guiamos para poder tener conocimiento de los elementos con los que se contaba y por dónde empezar la investigación de la auditoría.

OBSERVACIÓN

Otra de las técnicas que se menciono anteriormente es la de la Observación, donde se hará una revisión extensa y cuidadosa de cada uno de los expedientes dando un total de 74 expedientes a revisar. Esta auditoría se basara en los lineamientos para poder sacar los factores a revisar; cada expediente debía de contener las siguientes pestañas:

1. Varios
2. Carta calendario
3. Recuperaciones (estado de cuenta y pantalla con pagos realizados).
4. Convenio
5. Acuerdo

Donde:

Carta calendario: no deberá de pasar más de 90 días a partir de la firma del convenio para mandar esta carta al intermediario financiero de sus pagos correspondientes.

Recuperaciones: en este apartado deberá llevar el estado de cuenta calculado como se menciona en el lineamiento y contar con las pantallas actualizadas de pago.

Convenio: este deberá de contar con la firma del acreditado.

Acuerdo: contener el acuerdo correspondiente.

Recopilación de la información

La recopilación de información se obtuvo mediante cédulas diseñadas especialmente para alcanzar los objetivos esperados a través de la observación y revisión directa de expedientes. Con respecto a la misión, visión, objetivos y demás funciones de la Institución fueron proporcionados por los lineamientos establecidos y por la página oficial de FIRA.

Técnicas de recolección

- Entrevista
- Cédulas
- Investigación documental
- Observación directa.

La estructura de la entrevista es la siguiente:

INSTRUMENTO 1 ENTREVISTA PREVIA A LA INVESTIGACIÓN PARA LA SUBDIRECCIÓN DE COBRANZA ADMINISTRATIVA

PUESTO: Especialista en la Subdirección de Cobranza Administrativa FIRA.

1. **¿Cuántos expedientes se firmaron a partir del año 2008 hasta la fecha actual (julio 2012) aproximadamente?**
2. **¿Se basa en algún reglamento el proceso de la cartera en procuración?**
3. **Si la respuesta fue si, Mencione su nombre**
4. **¿Cuáles son los requisitos que el expediente necesita tener?**
5. **¿Qué características necesitan tener los requisitos?**
6. **Existe algún sistema que controle las actividades de la subdirección?**
7. **Si la respuesta anterior fue si, ¿este sistema está completo?**
8. **¿Cuánto se tarda normalmente en formalizarse un convenio?**
9. **¿De qué depende que se formalice el convenio?**
10. **¿Cómo se sabe que ya se formalizo un convenio?**
11. **¿Cuánto se tarda en realizar acciones a partir de la firma del convenio?**
12. **¿Qué se hace si el acreditado no ha pagado?**
13. **¿Qué acciones se siguen cuando el acreditado va a atrasado en sus pagos?**

14. Los estados de cuenta respecto al cálculo de los intereses, se realizan manualmente o sistemáticamente?

15. ¿Cree usted que sea necesario la implementación de algún control en el proceso de la cartera en procuración?

MEDICIÓN

El indicador es el siguiente:

$$\text{Requisitos del expediente} = \frac{\text{Documentos existentes}}{\text{Documentos requeridos}}$$

Indicadores

3. Documentos existentes/documentos. requeridos
4. Expediente completo/problemas detectados
 - a. Problemas:
 - i. Tiempo en realizar carta calendario
 - ii. Justificado
 - iii. Faltes de estado de cuenta
 - iv. Carta donde se pide el estado de cuenta
 - v. Carta de vencimiento
 - vi. Carta Calendario
 - vii. Seguimiento
 - viii. Actualizar
 - ix. Modificar calendario en SIIOF
 - x. No firma en el convenio

Con la aplicación de este indicador se pretende conocer cuál es la eficiencia al cumplir con los requisitos que pide la Institución, ya que dará el número de expedientes que no cuentan con todos los documentos requeridos por la Institución.

Papel de trabajo

Como ya se había mencionado anteriormente se utilizaran las cédulas diseñadas especialmente para reunir la información necesaria para la auditoría. **(Anexo 1 y 2)**

Así como la entrevista para poder complementar la información. **(Anexo 3 y 3.1)**

Evidencia

- **Evidencia física:** esta se obtuvo mediante la observación directa tanto de las actividades realizadas en la Subdirección como de los expedientes
- **Evidencia testimonial:** se entrevistó tanto al subdirector del área como al especialista para complementar la información. **(Anexo 3 y 3.1)**

Supervisión del trabajo

Las actividades establecidas en el cronograma* fueron realizadas en el tiempo establecido, la supervisión fue realizada por el especialista quien nos guiaba al momento de la auditoría. **(Anexo 4)**

ENTREVISTA

Los resultados que arrojo estas dos entrevistas fueron las siguientes:

Obtuvimos información acerca de cuantos expedientes se firmaron aproximadamente a partir del año 2008 a junio 2012 (74 expedientes firmados) que fue cuando se realizo la entrevista y por tanto la investigación de la auditoría.

Su proceso está basado mediante los lineamientos de FIRA llamados “Lineamientos para la administración de la cartera en procuración de cobranza”. De estos lineamientos es donde se basan para saber cuáles son los requisitos específicos que debe de llevar el expediente de cada acreditado. Los requisitos son los siguientes:

- El convenio firmando
- Acuerdo
- Carta calendario donde se avise al intermediario financiero los montos y fechas de pago.
- Recuperaciones: pantalla del SIIOF con monto
- Calendario: pantalla del SIIOF.

Las características que debe de llevar son las siguientes:

- El **convenio** debe de contar con
 1. Firma del acreditado.
 2. Escritura pública cuando existan garantías hipotecarias.
- Las **cartas** deben de contar con:
 1. Logo de la empresa
 2. Fecha del día de elaboración.
 3. Nombre del destinatario
 4. Nombre y firma del remitente
 5. Formato específico, dado por FIRA.

El sistema organizacional de FIRA es llamado Sistema Informático Integral de las Operaciones de FIRA mejor conocido como SIIOF. El tiempo estimado para formalizarse un convenio es de aproximadamente de 90 a 120 días.

Las acciones que se ejercer cuando se atrasa un pago o no ha pagado el acreditado son las siguientes:

- 1) Se ejecuta lo acordado en el convenio, en este caso retirar de sus propiedades las garantías hipotecarias.
- 2) Se manda carta solicitando informe las gestiones que está haciendo el intermediario financiero con respecto a ese vencimiento.

Con respecto a las respuestas de cada uno de los entrevistados, se reflejo que no se contaba con comunicación en el área debido a que uno contesto que no era necesaria la implementación de mas funciones en el sistema SIIOF, y el especialista contesto que si era necesaria la implantación de funciones al SIIOF para dar mayor eficiencia a los procesos administrativos.

En el caso del estado cuenta, se encontró un factor muy importante donde la subdirección está corriendo un **alto riesgo** debido a que se hace un aproximado de los intereses tanto ordinarios como moratorios, esto debido a que generalmente los intermediarios financieros se desfazan uno o dos días al reportar el depósito del acreditado en el sistema, provocando por consecuencia el cálculo irreal en los estados de cuenta hechos manualmente en la subdirección.

OBSERVACIÓN

En esta revisión 49 de los 74 expedientes tuvieron observaciones o faltantes en el expediente. Estos hallazgos que se encontraron para mayor practicidad y orden se clasificaron en la siguiente tabla:

Ilustración 8. Clasificación de Hallazgos

HALLAZGOS
1. Tiempo en realizar carta con calendario
2. Justificado
3. Faltantes de estado de cuenta y carta que pida estado de cuenta, carta de vencimiento
4. Seguimiento
5. Actualizar
6. Modificar calendario en SIIOF
7. No cuenta con la firma el convenio

1. Tiempo a realizar carta calendario:

Se reviso el 100% de los expedientes firmados dando como total 74 expedientes a la fecha del mes de junio, donde se dieron hallazgos importantes en la revisión y son los siguientes:

A partir del año 2011 ascendió la firma de los convenios incrementando su número, de esta manera, se perdió el control que se tenía y se empezó a aplazar el tiempo para poder realizar las **cartas de calendario** donde se avisa al intermediario financiero de las amortizaciones a pagar, por consecuencia las cartas se terminaron realizando en el año 2012. Se dejo pasar más de 6 meses en algunos casos para realizar la carta. Esto contribuye a un alto riesgo en la recuperación de los créditos ya que si no **se avisa oficialmente de las amortizaciones a pagar, el banco podría dejar de pagar a consecuencia de la falta de la carta.**

2. Justificado:

El 7% de la revisión fue justificada, en el caso de los expedientes que no contaban con las cartas calendario físicamente, se encontró con que ya se habían enviado al intermediario financiero días anteriores a la revisión.

- Con respecto al caso de tres acreditados no se encontró el expediente físicamente debido a que eran nuevos y estaba por llegar el convenio firmado.
- Un acreditado no contaba con ninguna acción a revisar debido a que se cambio de extrajudicial a judicial.
- En el caso de otro acreditado no se tenía su calendario en el sistema, este se quitó debido a que el acreditado falleció por lo tanto se cambio el expediente a estado Judicial.

3. Faltantes:

El 19% en la revisión fue de los faltantes del expediente, el documento faltante eran los estados de cuenta, carta de vencimiento y la carta donde se pide los estados de cuenta al intermediario financiero.

4. Seguimiento:

El 9% de la revisión fue del seguimiento, estos son asuntos más en particular donde faltan cartas donde se pregunte más en específico del asunto, que resuelvan preguntas tales como ¿Qué acciones se han realizado con respecto al convenio?, ¿Si ha pagado?, ¿En qué estatus se encuentra?

5. Actualizar:

El 47% de la revisión se necesita actualizar las pantallas de recuperación. Estas pantallas son impresas desde el SIIOF y se anexan en una parte del expediente llamada “recuperaciones”, en estas pantallas se muestra el calendario con las amortizaciones correspondientes a pagar, así como las fechas de pago y de vencimiento. Es importante señalar que si no se tiene actualizada constantemente la fotografía de estas pantallas aproxima, puede incrementar el riesgo de no saber a tiempo cual fue la última fecha real del último pago realizado al banco.

6. Modificar el calendario en SIIOF:

El 1% fue un caso en particular donde hubo modificaciones en el monto y las amortizaciones del pago, pasando tres meses de la modificación y ninguna modificación en el sistema SIIOF. Esto representa un **alto riesgo** a que el banco no esté enterando de las cantidades reales debido a que se tiene un calendario sin actualizar. Es importante mencionar que el intermediario financiero tiene acceso al sistema con el único fin de reportar a la subdirección la fecha y monto del acreditado. Y lo reporta de la siguiente manera:

Una vez que en la subdirección de cobranza administrativa sube al sistema el número de amortizaciones y el monto, se deja un espacio en blanco donde el intermediario financiero reporta el monto una vez que el acreditado realiza el depósito, de esta manera se sabe la fecha en la que se realizó el depósito. La pantalla del SIIOF es similar a la siguiente:

Ilustración 9. PANTALLA SIIOF EJEMPLO

FECHA: 30 de Marzo de 2012		ACREDITADO: FINCAÑA		CLAVE: 13595505		BANCO: 13	
No.	FECHA DE PAGO	AMORTIZACIÓN	PAGOS REALIZADOS	PAGO DE INTERESES ORDINARIOS	PAGO DE INTERESES MORATORIOS	FECHA DE PAGO REALIZADO	ESTADO
1	12 de Enero de 2012	\$14,000	\$14,000	\$600	\$0	10 de Enero de 2012	Pagado
2	12 de Febrero de 2012	\$14,000	\$14,000	\$600	\$0	9 de Enero de 2012	Pagado
3	12 de Marzo de 2012	\$14,000	0		\$1,200		Vencido
4	12 de Abril de 2012	\$14,000					Vigente
TOTAL		\$56,000					

Para poder explicar el significado de la pantalla se clasifico de la siguiente manera:

- La parte de **naranja** es la información que el sistema arroja una vez que se ingresan los datos correspondientes.
- La parte **verde** es el calendario que se ingresa una vez que se tiene el convenio firmado, y es el mismo que se muestra en la **carta calendario**.

- La parte azul es la parte que llenan los intermediarios financieros una vez que se realiza el pago del acreditado. En el caso de los intereses ordinarios y moratorios, como el sistema no arroja la cantidad que se debe de pagar de intereses, el intermediario los refleja respecto a su propio cálculo. Por ello es necesaria la realización manual del cálculo de los intereses, para tener conocimiento aproximado de lo que el intermediario financiero está reflejando como interés ya sea ordinario o moratorio.

Con respecto a los intereses se está corriendo un alto riesgo debido a que el intermedio financiero reporta lo que corresponde al pago de intereses en la pantalla SIIOF, sin embargo en la subdirección debido a que el sistema no arroja un cálculo de los intereses respecto al crédito, se hace de un cálculo aproximado de manera manual, se dice que es aproximado debido a que no se sabe en realidad el día exacto que el acreditado pago, ya que el intermediario financiero puede atrasarse días para reflejar el pago en la pantalla SIIOF, generando intereses ya sean ordinario o moratorios por los días que no reflejo el pago.

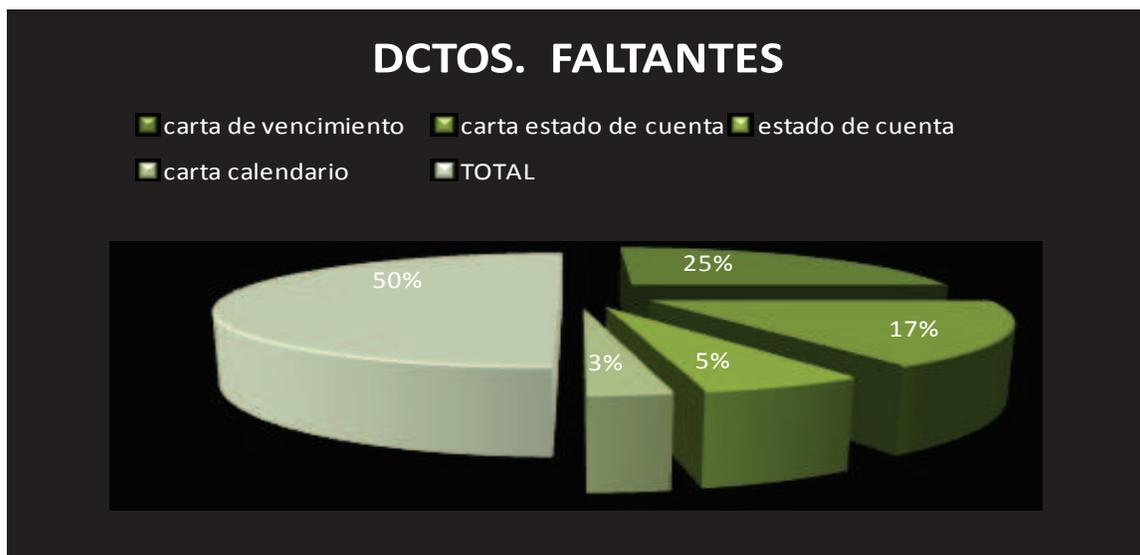
7. No cuenta con la firma el convenio:

Uno de los expedientes no contaba con la firma del acreditado en el convenio, esto a pesar de que solo fue en un caso es una “alerta roja” debido a que si no se cuenta con la evidencia del consentimiento del acreditado, en este caso, la firma del acreditado en el convenio, la subdirección está corriendo un alto riesgo de que no le paguen el capital y no pueda ejercer el convenio debido a que no se encuentra la firma.

Ilustración 10. Gráfica de Hallazgos



Ilustración 11. Gráfica de faltantes en el expediente



ENTREVISTA

La información que arrojo el primero instrumento aplicado a esta investigación de auditoría ayuda a saber cómo se manejan el proceso en la cartera de procuración y de donde se basan para realizar las actividades, en este caso se basa en los Lineamientos para la administración de la cartera en procuración de cobranza FIRA. Estos lineamientos son básicos para poder realizar la auditoría ya que con ella se basaran los puntos a revisar, apegado a lo establecido en sus políticas, este instrumento ha sido una pieza clave en el proceso de investigación de la auditoría ya que nos permitió a partir de esta revisión instrumentar y elaborar los indicadores con los que se midieron los resultados.

Un punto importante que se debe de destacar, es que a pesar de que la entrevista se realizó a dos personas, debido a la minoría de personal que se maneja en este momento, se encontraron discrepancias con respecto a implementar un mejor control para el proceso de la cartera en procuración. El subdirector del área comento que no era necesaria la implementación de un control en el proceso ya que estaba funcionando debidamente, mientras que el especialista comentó que si era necesaria la implementación de un control en el proceso destacando un punto muy importante:

“Sí, porque en ese momento las actividades (estados de cuenta, relación de acuerdos firmados en los últimos 5 años etc.) se llevan en un archivo de Excel y no en los sistemas institucionales, gran parte del papel de trabajo se lleva en el programa de Excel y no en el sistema por eso es necesario un control ya que el rango de pérdida de información es muy vulnerable y muy alto.

El proceso generalmente es manual por lo que se hace una carga pesada y no se puede obtener mayor eficiencia en el proceso hasta que se sistematice en un sistema.”

Es por ello que se requiere de formalizar las actividades en un sistema, en este caso en el SIIOF Sistema Informático Integral de los Operaciones Fira para disminuir el alto riesgo con respecto a la perdida de información que se trabaja en Excel, Word u otros programas; de esta forma cumplimos **con uno de los objetivos del control interno que es el de procesamiento y clasificación de transacciones**, esto le dará mayor certidumbre a las transacciones que lleven a cabo en esta Subdirección del FIRA.

Por este punto de discrepancia, se podría decir que no se tiene una buena comunicación respecto a mejoras al proceso, debido a que el Subdirector piensa

que se está haciendo el trabajo con eficiencia cuando el especialista cree que es necesaria la implementación de funciones en el SIIOF para mejorar y disminuir el riesgo de pérdida de información que es quien lleva a cabo la labor. Este problema es básicamente de apreciación y puede seguirse dado si el departamento continúa realizando esta labor en sistemas no seguros, de ahí la importancia de integrar este procedimiento al SIIOF.

OBSERVACIÓN

Revisión de los 74 expedientes. Como consecuencia de esta investigación se da la siguiente propuesta:

PROPUESTA

Aplicar en el sistema SIIOF Sistema Informático Integral de los Operaciones FIRA las nuevas funciones para aumentar mayor eficiencia y eficacia en el proceso de la cartera en procuración. Para lograrse, a este sistema se deberán de agregar las siguientes funciones:

- Que el sistema genere un informe con ciertas condiciones establecidas por la subdirección para saber cuántos expedientes siguen vigentes, cuales se quedaron sin efectos, cuantos se firmaron y cuantos se fueron a estatus judicial.
- Que se envíen automáticamente avisos a los intermediarios financieros cuando no se haya realizado el pago correspondiente, o bien cuando se acerque su fecha de vencimiento. Disminuyendo la carga de trabajo.
- Solicitar a los intermediarios el estatus del acreditado que no ha realizado el pago con la finalidad de contestar las siguientes preguntas: ¿qué acciones se ha realizado para el depósito del pago?, ¿cómo?, ¿cuándo?, en su caso.
- Agregar al sistema un espacio de sincronización para que los intermediarios financieros en cuanto se refleje el pago de intereses en su sistema se reporte automáticamente en el SIIOF.
- Agregar al sistema la función para el cálculo de intereses ordinarios y moratorios respecto al crédito.
- Establecer un programa formal donde se trabaje con la seguridad de que la información este segura y resguardada sustituyendo el Excel.

SUGERENCIAS

La sugerencia que se aplica en este caso es no dejar pasar los 90 ó 60 días (dependiendo del acuerdo) de vigencia para que se firme el convenio. Esto puede realizarse monitoreando a las subdirecciones que lleven el caso del acreditado por

vía telefónica o por correo electrónico, para darle seguimiento al estatus en el que se encuentre, es decir, saber si ya se firmo el convenio correspondiente.

CONCLUSIÓN

La auditoría administrativa es producto de una necesidad que ha tomado forma a lo largo de la historia de la administración. Constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones e instituciones, sirve para detectar en que procedimientos se requiere de un estudio profundo, que acciones se pueden tomar para eliminar errores y como se pueden superar obstáculos.

Una auditoría representa los resultados de una investigación extensa y profunda de una organización o Institución con el fin de dar una propuesta hecha por el auditor, como es el caso de esta auditoría donde representa la revisión de una Institución referente al financiamiento del campo para beneficio y desarrollo del mismo.

La auditoría basada en la metodología de Franklin ayuda como guía para poder profundizar en la revisión y poder saber paso a paso el procedimiento de una manera sistemática y cronológica.

Sin la ayuda de esta metodología, esta auditoría habría carecido de control en los procesos y en la ejecución de las actividades programadas y por lo tanto no se hubieran logrado los objetivos de esta auditoría.

Por lo anterior, se puede decir con certeza que se cumplió con los objetivos planeados de esta auditoría tanto generales como particulares y esto es por las siguientes razones:

Con la implementación de nuevas funciones a realizar en Sistema Informático Integral de las Operaciones de FIRA (SIIOF) se ayudará a la optimización del desempeño de las actividades realizadas en la subdirección; de esta manera se evitan errores futuros y se corrigen los errores presentes.

Esta revisión fue basada en los lineamientos de FIRA, con el objetivo de cumplir con lo establecido el procedimiento de la Subdirección.

Se escogió esta metodología porque es una de más las completas debido a sus 5 pasos a seguir: planeación, instrumentación, medición, informe y seguimiento.

Los resultados obtenidos en la auditoría fueron relevantes para la subdirección, ya que se detectaron problemas que de dejarse pasar pueden ocasionar daños irreversibles para la Institución. La información de una empresa u organización es indispensable para poder trabajar eficientemente por ello es muy importante manejar información confiable en sistemas seguros y no reservarla en programas poco confiables como Excel y Word. De esta manera se tiene un mejor resguardo de la información. Bajo este principio, una de las propuestas hechas a la Institución es que se normalice el procedimiento de cartera en procuración, dentro del SIOF.

Con respecto a la eficiencia en el procedimiento de la subdirección en Cobranza Administrativa la metodología de Franklin nos ayudo a aclarar los puntos importantes para así saber que es necesaria la integración de nuevas funciones en el sistema para que este sea más seguro y eficiente.

La Institución al contar con una administración estratégica se obliga a planear y controlar sus procesos y procedimientos internamente; la auditoría administrativa termina siendo una herramienta que coadyuva al cumplimiento de sus objetivos y le permite contar con una ventaja competitiva en su sector para la obtención de resultados óptimos y eficientes.

Puedo concluir diciendo que la aplicación de una auditoría en la subdirección de cobranza administrativa me ayudo a realizar una actividad administrativa donde me desempeñe en el papel de un auditor, siguiendo paso a paso la metodología de Franklin ayudando a tener una ventaja competitiva en la Institución debido a la propuesta que arrojó esta tesis para el mejoramiento de las actividades de la subdirección.

BIBLIOGRAFÍA

- Wikipedia*. (24 de mayo de 2012). Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Banco_de_M%C3%A9xico
- Álvarez, A. J. (2004). Auditoría Administrativa. *apuntes FCA UNAM*.
- Arenas, J. A. (1975). *La Auditoría Administrativa*. Mexico: Diana México.
- Arenas, J. A. (1984). *La Auditoría Administrativa*. Mexico, D.F : Diana .
- FIRA. (2008 йил 02). Portal FIRA. *Lineamiento para la Administración de la cartera en la procuración de Cobranza*. Morelia, Michocan, México.
- FIRA. (24 de abril de 2012). *Portal FIRA*. Obtenido de <http://www.fira.gob.mx/AcercadeNosotrosXML/VisionMision.jsp>
- FIRA. (28 de mayo de 2012). *Portal FIRA*. Obtenido de Portal FIRA: <http://www.fira.gob.mx/AcercadeNosotrosXML/VisionMision.jsp>
- Franklin, B. (2007). Auditoría Administrativa. En B. Franklin. Mexico: Person Prentice Hall.
- Godinez, L. (s.f.). Apuntes de Auditoría. Tema 1. Morelia, Michocan, México.
- Leonard, W. P. (1991). Auditoría Administrativa, Evaluación de los métodos y eficiencia administrativos . En E. d. Auditoría Administrativa. Diana .
- Ortiz, M. E. (2005). Administración VI Auditoría. México.
- QUE ES FIRA TECV 4* . (s.f.). Morelia , Michoacan , Mexico .
- Ragazzoni, V. M. (s.f.). Guía práctica de auditoría.
- Sánchez, F. A. (2004). *Auditoría Administrativa*.
- Santillana, G. J. (2004 йил marzo). Auditoría Interna Integral, Administrativa, operacional y financiera. Mexico.
- Thierauf, R. J. (1992). Auditoría Administrativa con cuestionarios de Trabajo. Mexico, D.F : Limusa Noriega Editores .
- UNAM. (1998). Control Interno por Objetivos y Ciclos de Transacciones y el Muestreo Estadístico en Auditoría. México.

CÉDULAS

ANEXO 1. Ilustración 12. CÉDULA PARA LA CLASIFICACIÓN DE HALLAZGOS

LOGOTIPO		
NOMBRE DE LA CÉDULA , LUGAR Y EN DONDE SE REALIZA		
AREA:		FECHA DE INICIO:
No.	CLASIFICACIÓN DE HALLAZGOS	%
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

ANEXO 2. Ilustración 13. CÉDULA GENERAL

LOGOTIPO:							
NOMBRE DE LA CÉDULA , LUGAR Y EN DONDE SE REALIZA							
ÁREA:					FECHA DE INICIO:		
No.	ACREDITADO	IF	HALLAZGOS	OBSERVACIÓN	CRITERIOS A DISCUTIR	COMENTARIOS	FECHA DE REVISIÓN
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
OBSERVACIONES GENERALES:							
SUGERENCIAS GENERALES:							
ELABORO:					REVISO:		

Ilustración 14. CÉDULA ESPECÍFICA

LOGOTIPO		
NOMBRE DE LA CÉDULA , LUGAR Y EN DONDE SE REALIZA		
AREA:		FECHA DE INICIO:
No.	FALTANTES DE REQUISITOS	CANTIDAD

ENTREVISTAS

ANEXO 3. Ilustración 15. INSTRUMENTO 1 ENTREVISTA

INSTRUMENTO 1

ENTREVISTA PREVIA A LA INVESTIGACIÓN PARA LA SUBDIRECCIÓN DE COBRANZA ADMINISTRATIVA

PUESTO: Subdirector de la Subdirección de Cobranza Administrativa FIRA.

1. **¿Cuántos expedientes se firmaron a partir del año 2008 hasta la fecha actual (junio 2012) aproximadamente?**

Aproximado 69

2. **¿Se basa en algún reglamento el proceso de la cartera en procuración?**

Si

3. **Si la respuesta fue si, Mencione su nombre**

Lineamientos para la administración de la cartera en procuración de cobranza.

4. **¿Cuáles son los requisitos que el expediente necesita tener?**

- El convenio firmando
- Acuerdo
- Carta calendario donde se avise al intermediario financiero los montos y fechas de pago.
- Recuperaciones: pantalla del SIIOF con monto
- Calendario: pantalla del SIIOF.

5. **¿Qué características necesitan tener los requisitos?**

El convenio debe de contar con firma del acreditado, que cuenten con escritura pública cuando existan garantías hipotecarias.

Las cartas debe de llevar el logo de la empresa, fecha del día de elaboración, nombre del destinatario, nombre del remitente.

El acuerdo firmado

Que las pantallas del SIIOF estén actualizadas.

6. Existe algún sistema que controle las actividades de la subdirección?

Si

7. Si la respuesta anterior fue si, ¿este sistema está completo?

Sistema Informático Integral de las operaciones de FIRA. Efectivamente esta completo.

8. ¿Cuánto se tarda normalmente en formalizarse un convenio?

De 90 a 120 días, a partir de la autorización del Comité

9. ¿De qué depende que se formalice el convenio?

Primero que se autorice el tratamiento por el CRC y por los comités del intermediario y que el acreditado este de acuerdo en los términos en los que se realizo el convenio.

10. ¿Cómo se sabe que ya se formalizo un convenio?

Porque el intermediario manda copia del convenio firmado y registrado.

11. ¿Cuánto se tarda en realizar acciones a partir de la firma del convenio?

La carta a partir de que se cumpla el primer vencimiento, para avisar que no ha pagado, es dependiendo del pago del acreditado.

12. ¿Qué se hace si el acreditado no ha pagado?

Se hacen gestiones de cobranza al intermediario, como hablar por teléfono o enviar cartas para avisar que no se ha pagado.

13. ¿Qué acciones se siguen cuando el acreditado va a atrasado en sus pagos?

Gestiones de cobranza, y a los 90 días se envía a cobranza judicial.

14. Los estados de cuenta respecto al cálculo de los intereses, se realizan manualmente o sistemáticamente?

Si se realizan manualmente en Excel, esto debido a que el sistema solo realiza el estado de cuenta pero solo del capital.

15. ¿Cree usted que sea necesario la implementación de algún control en el proceso de la cartera en procuración?

Por el momento no, se tiene varios controles.

ANEXO 3.1 Ilustración 16. INSTRUMENTO 1.1 ENTREVISTA

INSTRUMENTO 1

ENTREVISTA PREVIA A LA INVESTIGACIÓN PARA LA SUBDIRECCIÓN DE COBRANZA ADMINISTRATIVA

PUESTO: Especialista en la subdirección de cobranza Administrativa FIRA.

1. ¿Cuántos expedientes se firmaron a partir del año 2008 hasta la fecha actual (julio 2012) aproximadamente?

Aproximadamente como 70

2. ¿Se basa en algún reglamento el proceso de la cartera en procuración?
Si

3. Si la respuesta fue si, Mencione su nombre

Lineamientos para la administración de la cartera en procuración de cobranza

4. ¿Cuáles son los requisitos que el expediente necesita tener?

Debe de contener el acuerdo autorizado, el convenio firmado, el calendario registrado en el sistema, las recuperaciones y la carta de aviso al intermediario financiero de cómo debe de hacer su captura de pagos.

5. ¿Qué características necesitan tener los requisitos?

El acuerdo y el convenio, el convenio que sea autorizado por un Órgano Interno colegiado de la Institución y que el convenio este registrado ante un notario. Lo demás es en formato libre, es una actividad no un requisito.

2. Existe algún sistema que controle las actividades de la subdirección?

Si

3. Si la respuesta anterior fue si, ¿este sistema está completo?

Sistema Informático integral de operaciones de FIRA. Podría decirse que está completo sin embargo podrían agregarse funciones que ayuden a agilizar el procedimiento en la cartera en procuración.

8. ¿Cuánto se tarda normalmente en formalizarse un convenio?

Es variable puede ser que el cliente ya esté de acuerdo en todas las condiciones y depende de los tiempos que la notaria tarde, el tiempo puede ser variable ya que depende de que el acreditado y intermediario estén de acuerdo a las condiciones pactadas y dependiendo de los tiempos del notario donde se va a registrar. Se establece un periodo máximo entre un día a 90 días.

9. ¿De qué depende que se formalice el convenio?

De que el intermediario y el cliente estén de acuerdo en las condiciones que se están ofreciendo además de que se autorice el tratamiento por el CRC

10. ¿Cómo se sabe que ya se formalizo un convenio?

Hasta que el intermediario nos informa que se firmo y pasa la copia del documento.

11. ¿Cuánto se tarda en realizar acciones a partir de la firma del convenio?

Máximo 5 días.

12. ¿Qué se hace si el acreditado no ha pagado?

Se ejecuta lo acordado en el convenio, es decir, cuando no se ha pagado se quitan propiedades (garantías hipotecarias que se presentaron). Con eso se venden y se pagan y si no alcanza a cubrir la deuda se vuelve incobrable.

13. ¿Qué acciones se siguen cuando el acreditado va a atrasado en sus pagos?

Se manda carta solicitando nos informe que gestiones está haciendo el intermediario con respecto a ese vencimiento.

Se mandan correos y se hacen llamadas telefónicas al intermediario financiero.

14. Los estados de cuenta respecto al cálculo de los intereses, se realizan manualmente o sistemáticamente?

Con respecto al cálculo de intereses ordinarios y moratorios, se calcula de manera manual, sin embargo sabemos que no es lo real debido a que generalmente los intermediarios financieros tiene un desfase de uno o dos días al reportar en el sistema y por consecuencia nosotros calculamos intereses ya sean ordinarios o moratorios de más cuando en realidad el acreditado pago a su tiempo.

15. ¿Cree usted que sea necesario la implementación de algún control en el proceso de la cartera en procuración?

Sí, porque en ese momento la actividad se lleva en un archivo de Excel y no en los sistemas institucionales gran parte se lleva en el programa y no en sistema por eso es necesario un control ya que el rango de pérdida de información es muy vulnerable y muy alto.

El proceso generalmente es manual por lo que se hace una carga manual y no se puede dar mayor eficiencia al proceso hasta que se sistematice en un sistema el proceso.

ANEXO 4. Ilustración 17. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

	PROGRAMA DE TRABAJO	INICIO	04/06/2012									
		SUSPENSIÓN										
		TERMINACIÓN	27/07/2012									
AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA SUBDIRECCIÓN DE COBRANZA ADMINISTRATIVA.												
CONCENTRADO GENERAL		RESPONSABLE: LAE. DULCE LEÓN BARRIGA										
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN									
			jun-12				jul-12					
			SEM-1	SEM-2	SEM-3	SEM-4	SEM-1	SEM-2	SEM-3	SEM-4		
1	Investigación Preliminar	Dulce León Barriga										
2	Preparación del Proyecto de Auditoría	Dulce León Barriga										
3	Solicitud de Información	Dulce León Barriga										
4	Recopilación de Información	Dulce León Barriga										
5	medición en forma y fondo	Dulce León Barriga										
6	Diagnostico Administrativo	Dulce León Barriga										
7	Hacer el Informe	Dulce León Barriga										
8	propuesta de Implementación	Dulce León Barriga										
9	Presentación del Informe	Dulce León Barriga										
OBSERVACIONES:												
ELABORO: DULCE LEÓN BARRIGA			REVISO: JORGE JUÁREZ									

Ilustración 18. CARTA CONVENIO

Morelia, Michoacán; a 30 de mayo 2012

Lic. Juan Manuel Juárez Sánchez
Subdirector de Cobranza Administrativa

La presente confirma nuestro concerniente a los términos del convenio y la naturaleza de los servicios que se llevaran a cabo para la aplicación de la Auditoría en la subdirección de Cobranza Administrativa.

Las condiciones son las siguientes:

Propiedad del cliente: Todos los diagnósticos de auditoría, los procedimientos por escrito y cualquier otro sistema de apoyo utilizado en el trabajo por el AUDITOR conocido como Dulce Gpe. León Barriga pasara a ser propiedad del cliente, el que debe de dar a cambio la compensación debida por los servicios incluidos en su elaboración.

Resguardo del material de trabajo: Si los papeles de trabajo, software, cintas magnéticas y cualquier material relacionado con el trabajo del AUDITOR son salvaguardados por la organización auditada, es bajo responsabilidad de la institución, el auditor no asume obligación o responsabilidad alguna en relación con esos materiales.

Confidencialidad: todos los datos estadísticos financieros y personales relacionados con el negocio de la institución, considerados confidenciales, deben ser mantenidos en estricta reserva por el auditor y sus colaboradores. Sin embargo, la obligación antes mencionada no se aplica a ningún dato que esté disponible para el público o que se pueda obtener de terceras partes. El Auditor se obliga a mantener la confidencialidad de los conceptos o técnicas relaciones con el procesamiento de datos desarrollados por la institución en los términos del presente convenio.

Responsabilidad del auditor: el auditor tendrá el cuidado debido en el manejo del trabajo y será responsable de corregir cualquier error o falla sin cargo adicional. La responsabilidad del auditor respecto de lo anterior, no será limitada a la compensación total por los servicios prestados bajo este convenio, y no incluirá ninguna responsabilidad contingente.

Periodo: este convenio tendrá vigencia de 2 meses, iniciándose el 21 de junio del 2012. Ninguna de las partes puede dar por concluido el contrato antes de 30 días de la entrega del aviso por escrito correspondiente a la contraparte.

En caso de terminación, el auditor será compensado por los servicios prestados hasta la fecha de finalización.

Obligaciones: nuestras obligaciones incluyen:

- a) **Aplicación de una auditoría administrativa**
- b) **Presentación de reportes semanales del progreso del proyecto.**
- c) **Preparación del reporte final y exposición ante la directiva de la institución de un documento que incluya observaciones y recomendaciones para la implementación de los cambios propuestos.**

Compensación: la compensación por nuestros servicios será de \$15,000 por los de meses. Otros costos, como transportación serán facturados por separado.

A t e n t a m e n t e
Banco de México
Fiduciario en FIRA

Juan Jose Mejía
Subdirector de Organismo Interno de Control
Aceptado y aprobado

FIRA, más que un buen crédito

Antigua Carretera a Pátzcuaro No. 8555, Col. Ex Hacienda San José de la Huerta, C.P. 58342, Morelia, Michoacán.
www.fira.gob.mx 01800 999 FIRA

GLOSARIO

“A”

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA: Es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.

AUDITOR: en el recae toda la responsabilidad de la misma, tiene la responsabilidad de llevarla a cabo correctamente así como de lograr con los resultados necesarios para mejorar el desempeño de la organización. Depende de sus conocimientos y experiencia profesional con la que cuente será la calidad de ejecución de dicha auditoría

“B”

BANCO DE MÉXICO: es el banco central del Estado Mexicano fundado como sociedad anónima el 25 de agosto de 1925 y fue inaugurado el 1º de septiembre de 1925 durante el gobierno de Plutarco Elías Calles forma parte del sistema financiero

“C”

CARTA CALENDARIO: requisito esencial que establece los lineamientos de FIRA que debe de llevar el expediente de cada acreditado que se acredita en la Institución.

CARTA VENCIDA: es aquella que se compone de créditos donde los acreditados son declarados en concurso mercantil*, o cuyo principal, intereses o ambos, no han sido liquidados en los términos pactados

CARTA VIGENTE: es aquella que está integrada por los créditos que están al corriente en sus pagos tanto de principal (en este caso pago del capital) como de intereses, así como de aquellos con pagos de principal o intereses vencidos que no han cumplido con los supuestos descritos anteriormente para ser considerados como vencidos, y los que habiéndose reestructurado o renovado, cuentan con evidencia de pago sostenido.

CARTERA EN PROCURACIÓN DE COBRANZA: consiste en la lista de acreditados con información del importe y fechas del vencimiento de los adeudos y



sus características, los cuales se derivan de los tratamientos del CRC Comité de Recuperación de Crédito, en los que la recuperación de realizara a plazo.

“F”

FIRA: Fideicomisos Instituidos en relación a la Agricultura.

“S”

SIIOF: Sistema Informático Integral de los Operaciones de FIRA

SISTEMAS DE PAGO: constituidos por un conjunto de instrumentos, procedimientos y normas para transferir recursos financieros entre sus participantes. Algunos de ellos son especialmente críticos ya que si su diseño no es adecuado, pueden magnificar la transmisión de problemas de liquidez de un participante a los demás y perturbar la estabilidad del sistema financiero.