Contaduría Pública

www.imcp.org.mx

CONTROL INTERNO

Entrevista con
ARTURO YAÑEZ
Director de
Auditoría Interna
Grupo Radio Centro

AUTOEVALUACIÓN DE CONTROL
Garantía de resultados

EL FUTURO
del Control Interno

Control Interno en el entorno Actual

$45.00

Instituto Mexicano de Contadores Públicos
Federación de Colegios de Profesionistas

Ejecutivos de finanzas®
el poder de los negocios

El poder
de los negocios

Desarrollando profesionales en Finanzas

bianual 24 ejemplares $1,176.00	menos 50% de descuento $588.00
anual 12 ejemplares $ 588.00	menos 30% de descuento $412.00

Tel.: 5598 8366 Y 9151 5094, Fax.:9151 5098
www.ejecutivosdefinanzas.org.mx
suscripciones@imef.org.mx

Los coordinadores de este número de *Contaduría Pública* son:

C.P.C. y C.I.A. Beatriz Castelán García
Comisión de Revista IMCP
C.P.C. Carlos A. Carpy Morales
Deloitte

IMCP

COMITÉ EJECUTIVO NACIONAL
2008 - 2009

Presidente
C.P.C. Eduardo Ojeda López Aguado
Vicepresidente General
C.P.C. Luis Raúl Michel Domínguez
Secretario
C.P.C. Víctor Manuel Prieto Gastélum
Tesorero
C.P.C. Jaime Espinosa de los Monteros Cadena
Protesorero
C.P.C. Leobardo Brizuela Arce
Auditor de Gestión
C.P.C. Juan Alfredo Álvarez Cederborg
Auditor Financiero
C.P.C. Luis Javier Fernández Barragán
Director Ejecutivo
Lic. Willebaldo Roura Pech

VICEPRESIDENTES DE OPERACIÓN
Legislación
C.P.C. Fernando Morales Gutiérrez
Docencia
C.P.C. Luis Núñez Álvarez
Sector Gubernamental
C.P.C. José Armando Plata Sandoval
Sector Empresas
C.P.C. Luis Pablo Cortés Vázquez
Práctica Externa
C.P.C. Pedro Javier Morales Ríos
Relaciones y Difusión
C.P.C. José Miguel Barañano Guerrero
Fiscal
C.P.C. Carlos Cárdenas Guzmán
Asuntos Internacionales
C.P.C. Agustín Aguilar Laurents
Apoyo a Federadas
C.P.C. José Luis Doñez Lucio
Control de Calidad
C.P.C. Benjamín Gallegos Pérez

REGIONALES
Zona Noreste
C.P.C. Olga Leticia Hervert Sáenz
Zona Noroeste
C.P.C. José de Jesús Ramos Ortiz
Zona Centro-Occidente
C.P.C. Alfredo Coronado Barbosa
Zona Centro
C.P.C. Víctor Keller Kaplanska
Zona Centro-Istmo-Peninsular
C.P.C. Luis Roberto Montes García

Contenido

Carta Editorial 4

Tres tipos de Errores 6
Dr. Carlos Ruiz González

Controles internos en la Administración de Riesgos 10
C.P.C. Irving Alfredo González Esqueda

Marcos actuales de Control y Gobierno corporativo No funcionan. Esta crisis lo prueba 14
C.P. y M.I.E.F. Jesús González Arellano

Pregunta general: ¿Cómo va el proyecto? 20
Ing. Rodolfo Ambriz, PMP, MCTS, MCITP

El sistema de Control interno Respuesta al gobierno Corporativo 26
L.A.E. Ricardo Gutiérrez Calderón

32 Autoevaluación de control, garantía de Resultados
Lic. José Manuel Gutiérrez Juvera

36 El control de los Valores
C.P.C. Silvia R. Matus de la Cruz

40 Gobierno corporativo y Sistema de control Interno
C.P. Víctor López García

44 El futuro del Control Interno
C.P.C. Edgar Cruz Cruz

48 Entrevista con Arturo Yáñez Director de Auditoría Interna de Grupo Radio Centro
C.P.C. Carlos A. Carpy Morales

Secciones

54 FISCAL
Consecuencias de no Conducirse con Verdad en una Revisión de papeles de trabajo
Lic. Luis Calvo Díaz
Lic. Alejandro Boeta Ángeles

58 TECNOLOGÍA
Lo más por lo Menos
Rafael Funes Lovis

60 DOCENCIA
Auditoría, Fraudes y contabilidad forense
C.P.C. y M.A. Sylvia Meljem Enríquez de Rivera

62 PANORAMA FINANCIERO
Panorama complicado para la Industria Automotriz
Lic. Manuel Guzmán M.

64 HORIZONTES
Los niveles de vida Virtuales basados en el Crédito personal un Riesgo para las organizaciones
C.P.C. y C.I.A. Beatriz Castelán García

CONTADURÍA PÚBLICA

Carta Editorial

El tema crediticio está ligado con la humanidad y su evolución. Sin el crédito, muchos negocios, ideas, proyectos y empresas no hubieran llegado a ser tangibles. Por su importancia, se vincula con la economía y, por ende, tiene una estrecha relación con los ciclos económicos, antes locales y ahora ligados por la globalización.

Desde hace tiempo, la crisis financiera mundial que se ha experimentado ha creado nuevas perspectivas de acción, tanto para las economías como para las empresas. Sin embargo, llevar a cabo una reflexión acerca de la crisis en su totalidad y crear un nuevo marco de ideas y estrategias políticas, económicas y sociales, resulta por demás interesante.

En este sentido, la Comisión de Revista creyó de interés tratar este tema con los lectores de nuestra revista, debido a los recientes acontecimientos en el poderoso ambiente norteamericano de los negocios, incluida la crisis subprime. Esta situación, que ha tenido efectos mundiales directos y en cascada, algunos ya conocidos y otros por conocer, son tratados desde diversos puntos de vista por especialistas que poseen una amplia experiencia profesional.

Con esa expectativa presentamos a ustedes el número de este mes.

Muy atentamente,
Comisión de Revista
Febrero de 2009

Comisión de Revista

C.P.C. y C.I.A. Beatriz Castelán García • **Presidenta**
C.P. Fernando Álvarez Zamudio
C.P. Eduardo Ávalos Lira
L.C.C. Georgina Ávila Figueroa
C.P.C. Ricardo Delfín Quinzaños
M. en C. Silvia Galicia Villanueva
C.P.C. Rafael García Gómez
C.P.C. Irving A. González Esqueda
Lic. Manuel Guzmán Moreno
C.P.C. Ricardo Lara Uribe
C.P.C. Arturo Luna López
C.P.C. Arturo Martínez Mojica
C.P.C. y M.A. Sylvia Meljem E. de R.
Mtra. Ma. de Lourdes Rojas Cataño
M.D.I. Andrea Ruiz Rivas
Dr. Luis Eugenio de Gárate Pérez
Ing. Edmundo Rodríguez Valenzuela
L.A.E. Yolanda Libertad Chávez Torres
Dr. Miguel Calzada Mezura
C.P. Ma. Elena Gutiérrez Rivera

Asesores
C.P.C. Gabriel Bustos Porcayo
C.P.C. Carlos Carpy Morales
C.P.C. Jorge L. Hernández Baptista

Bosque de Tabachines 44 Bosques de las Lomas
Miguel Hidalgo 11700 Ciudad de México, D.F.
+52(55) 5267-6400 fax 5596-6950

Editorial

Gerencia Editorial
Edilberto Calvillo Sánchez

Coordinación Editorial
Juana Trejo Caballero

Arte y diagramación
Jorge Alejandro Medina Arriaga

Corrección de estilo
Norma Berenice San Martín López
Nicolás M. Centeno Bañuelos

Publicidad institucional
Alma Meneses Martínez
Jorge Alejandro Medina Arriaga

Fotografía
Rafael Segura Pérez
Benjamín Perea Juárez
jupiterimages™ unlimited

Publicidad
revista.cp@imcp.org.mx

Suscripciones
Iveth Prado Pérez
suscripcion@imcp.org.mx

Suscripción anual
República Mexicana $450.00 (incluye gastos de envío)
Continente Americano U.S. Cy. 125.00 (incluye gastos de envío)
Continente Europeo U.S. Cy. 175.00 (incluye gastos de envío)

Precio por ejemplar $45.00

Imprenta
Grupo Ajusco, S.A. de C.V.
+52(55) 5740-5620 fax 5740-2741

30,000 ejemplares
Publicación certificada por el
Instituto Verificador de Medios
Registro No. 071/12

INSTITUTO VERIFICADOR DE MEDIOS

CONTADURÍA PÚBLICA. Órgano oficial de difusión del IMCP. Es una publicación mensual. Aparece los primeros días de cada mes. Se distribuye entre miembros de los colegios de profesionales y entre ejecutivos que ocupan puestos directivos como:presidente, gerente general, contralor, gerente administrativo, gerente financiero en universidades, organismos profesionales y entre los principales funcionarios de los sectores público y privado.

POLÍTICAS EDITORIALES. Los artículos publicados expresan la opinión del autor o autores, sin que deba coincidir necesariamente con el punto de vista del IMCP, respecto del tema tratado. Cuando se exprese la opinión del IMCP se especificará claramente. No se permite la reproducción de los artículos publicados sin la autorización escrita del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

CONTADURÍA PÚBLICA está autorizada como publicación periódica por el Servicio Postal Mexicano. Registro 0130972 de fecha 28-09-72. Certificado de licitud de título: 1721; Certificado de licitud de contenido: 995, expedidos por la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la Secretaría de Gobernación. Certificado de Reserva de derechos de uso exclusivo del título: 04-1990-000000001609-102, expedido por el Instituto Nacional de Derechos de Autor. ISSN 1870-4883.

unam

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

Contaduría, Administración e Informática Licenciaturas acreditadas por CACECA

Participación de la Facultad en la
XXX Feria Internacional del Libro del Palacio de Minería
que se llevará a cabo del 18 de febrero al 1 de marzo de 2009.

Jueves 19 de febrero de 16:00 a 16:50 hrs.
Presentación de libro.
Conocimiento e innovación: retos de la gestión empresarial.
Galería de Rectores.

Viernes 20 de febrero de 12:00 a 12:50 hrs.
Presentación de la revista.
Contaduría y Administración. Revista Arbitrada.
Auditorio dos.

Sábado 21 de febrero de 11:00 a 11:50 hrs.
Presentación de libro.
Para las mujeres no todo el poder... pero sí todo el trabajo.
Salón de la Academia de Ingeniería.

Martes 24 de febrero de 12:00 a 12:50 hrs.
Presentación de revista.
Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa.
Auditorio dos.

Jueves 26 de febrero de 12:00 a 12:50 hrs.
Presentación de libro.
Planeación estratégica con un enfoque sistémico.
Galería de Rectores.

Jueves 26 de febrero de 18:00 a 18:50 hrs.
Presentación de libro.
Auditoría al desempeño en México.
Galería de Rectores.

Viernes 27 de febrero de 16:00 a 16:50 hrs.
Presentación de revista.
Consultorio Fiscal, Jurídico, Laboral y Contable Financiero.
Auditorio dos.

¡Entrada Libre!

www.fca.unam.mx

TRES TIPOS DE ERRORES

Dr. Carlos Ruiz González

Ante las recientes turbulencias en los mercados financieros y también, lo que es más preocupante, en las economías de los países desarrollados y algunos no tan desarrollados, siempre se tiene la tentación de recordar a Santayana, el filósofo que afirmaba: "aquéllos que no pueden recordar el pasado, están condenados a repetirlo".[1]

Ya lo vimos en la burbuja de los *dot-com* y en el escandaloso caso de Enron, pareciera como el conocido esquema de: "hacerse rico fácilmente" (llamado "pirámides"), a pesar de haber llevado a muchos a la quiebra, como que quisiera repetirse... y a cada rato se repite.

Es claro que se trata de una situación que nos hace recordar a Enron, la enorme empresa relacionada con aspectos de energía, respecto a la que hace algún tiempo, ya pasada su crisis, hubo una serie de artículos publicados donde varios especialistas estudiaban el tema y en donde cada uno concluía las diversas razones que explicaban la caída de la empresa que llegó a ocupar el quinto lugar en la lista de las 500 empresas más grandes de los EE.UU., según la revista *Fortune* (fundada en 1985 por Kenneth Lay), para 2000, tenía 21,000 empleados, ocupaba el quinto lugar de las "Fortune 500" y su valor bursátil detentaba el séptimo lugar con 70,000 millones de dólares.

Enron había aprovechado oportunidades y desarrollado, con rapidez, habilidades en mercados llamados de "energía" (gas, energía eléctrica y similares); además, aprovechó muy bien la coyuntura creada por la desregulación de su industria que se dio en los EE.UU., a finales de la década de los ochenta. Esta desregulación provocó la caída de las existentes barreras de entrada, donde Enron comprando, desagregando y vendiendo empresas, llegó a controlar 25% de la oferta de gas en ese país.

Al analizar las razones de su fracaso, podríamos agruparlas en tres aspectos: las fallas estratégicas, los problemas éticos y las inconveniencias contables.

Fallas estratégicas

Para algunos analistas como el profesor C. Bartlett de la Escuela de Negocios de Harvard, nos encontramos insertados en una economía basada en el conocimiento, donde la creación de riqueza está en las personas, y la principal

Es necesario buscar que las empresas tengan un mejor gobierno o, de lo contrario, asumir las consecuencias

ventaja competitiva es el personal y su capacidad de aprender e innovar, en una economía así (llamada "del conocimiento" o "de empresas inteligentes") las propuestas de valor las generan los ejecutivos clave, en este contexto la dificultad de los directores se vuelve precisamente el manejo de estos "activos intangibles", una manera de llamar a las personas con iniciativa y capacidad de aprendizaje e innovación, pues en estos activos está la clave para crecer rentablemente. Esta afirmación ya la había hecho Bill Gates, presidente del Microsoft: "la capacidad de aprender rápido es la única ventaja competitiva sostenible", son estas personas el verdadero recurso escaso.

Por otro lado, Jack Welch, director general de General Electric durante 22 años, afirma que vivimos en una empresa "sin fronteras" (*boundaryless*), porque los "activos", como afirma Carlos Llano, se van en las noches a dormir a su casa y los directores de estas empresas esperan a que regresen al día siguiente.

En este contexto de importancia de las personas, en un principio, Enron logró atraer, retener, motivar y retribuir muy bien a tan valiosos activos —uno de los libros que narra la historia de Enron se intitula: *The Smartest guys in the room* (los tipos más listos de la habitación), subrayando los "creídos" que eran quienes trabajaban en la empresa. Por otra parte, a pesar de haber logrado hacerse de un personal de tal calidad, Enron al paso del tiempo perdió la confianza (el trust) de las principales personas involucradas: analistas, accionistas, compradores, vendedores y empleados. Así se desplomó, por razones estratégicas de fallas en el manejo de sus recursos humanos.

Problemas éticos

Para algunos profesores como O.C. Ferell, de Colorado State University, se trata, sin duda, de un caso de cultura corporativa altamente carente de ética, donde los directivos hacían lo que querían con los principios éticos y había una fuerte manipulación de cifras, que no consideraba consecuencias sociales, su cultura estaba totalmente enfocada a obtener ganancias a corto plazo, y si bien es cierto que existía un código de ética (por cierto, se puede comprar en la subastadora de Internet eBay, como un recuerdo paradójico) este código era de adorno, pues sabemos que la ética no consiste en tener manuales bien escritos,[2] el objetivo de la ética en vivirla, requiere de un clima ético, donde se aprecie la bondad de los actos y se rechacen las prácticas no éticas, es decir, un clima que en Enron no existía.

Inconveniencias contables

Según el análisis de la profesora Mary Ellen Oliverio, de Pace University, en Nueva York, no se hizo bien la auditoría, pues hubo ingresos normalizados que estuvieron mal realizados, las transacciones eran muy complejas, habría que entenderlas muy bien para encontrar evidencia de prácticas incorrectas. Sin embargo, se pueden obtener algunas conclusiones, por ejemplo, es sospechoso tener un auditor con sueldo de dos millones de dólares al año, el comité de auditoría del consejo de administración aparentemente no estaba dirigido por un profesional y faltó compromiso por parte del CFO (Director Financiero) y del CEO (Director General), para el adecuado manejo de la contabilidad y de la auditoría.

Conclusión

Hay dos frases que vienen a la memoria al estudiar este caso. La primera es de Luis Soni, un colega mío, quien repetía con frecuencia: "los sistemas están alineados a los resultados que están obteniendo"; es decir, los resultados obtenidos

Dr. Carlos Ruiz González
Profesor y Director del Área de Política de Empresa (Estrategia y Dirección)
Director de Relaciones Internacionales
Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE)
cruiz@ipade.mx

no son nunca sorpresa, se obtienen porque los sistemas están estructurados de tal manera que los resultados se producen.

Otra frase que viene también a colación es la de Francis Aguilar, profesor de Harvard Business School, quien en su libro *General Managers in Action*, dedica el primer capítulo a discutir el rol del director general afirmando que: "el director general es el responsable de la actuación y resultados de la empresa". En el caso de Enron se ve claramente como el Director General (*Chief Executive Officer*, CEO por sus siglas en inglés) quien también era presidente del Consejo de Administración (*Chairman of the Board*), fue urdiendo las cosas para que no le pidieran resultados y sólo rindiera cuentas a sí mismo.

Esto provocó que no tuviera quien le corrigiera la contabilidad, que incluye una auditoría objetiva e independiente; que careciera de alguien que examinara su actuación desde el punto de vista ético; y de alguien que le ayudará en sus decisiones estratégicas, la combinación de estas causas fueron las que provocaron la estrepitosa caída de la empresa, aunado al desprestigio de un llamado capitalismo salvaje.

Aprendiendo a posteriori

La pregunta es ¿qué nos queda de aprendizaje acerca de este caso? Básicamente son cuatro lecciones:

- **La confianza** (*trust*). Es la base de una buena relación, más que los contratos, si no se confía en alguien es mejor no asociarse con él, ya que la confianza cuesta trabajo ganarla y perderla es muy fácil; sin embargo, es ingrediente casi indispensable para un ambiente que permita comportamientos espontáneamente éticos.

- **Transparencia** (*adentro y afuera*). La transparencia fortalece la confianza y lo hace al permitir a los demás ver y observar las acciones, lo cual genera un doble efecto; por un lado, los de afuera ven y piensan que los de adentro no tienen nada que ocultar; mientras que los de adentro se saben observados, y se inclinan a hacer las cosas mejor. Los de afuera sin quererlo se vuelven inspectores, por eso es tan conveniente que en todos los niveles de gobierno (municipal, estatal o nacional) haya transparencia y los gobernados puedan observar a sus gobernantes, así como pedirles cuentas.

- **Responsabilidad** (*accountability*). Este término es muy difícil de traducir, más que referirse a la responsabilidad o a la contabilidad, se refiere a la rendición de cuentas a otro, pues no es conveniente que el director (como en el caso de Enron) se rinda cuentas a sí mismo. Ésta es una de las razones por las que en empresas grandes e importantes se busca que el director general y el presidente del consejo no sean la misma persona, ya que al existir un rendimiento de cuentas establecido, se facilita el reportar asuntos éticos y no éticos, así como prácticas dudosas.

- **Pago**. Compensación ejecutiva, ¿hablamos de justicia?, pago con justicia. Es decir, el director tiene que estar bien remunerado, no más ni menos, pues esto lo somete a tentaciones fuertes que, a su vez, producen otro tipo de tentaciones. El tema de compensación ejecutiva es un tema de justicia donde se revela la definición de justicia: "dar a cada quien lo que le corresponda".

¿Qué hacer? Algunas ideas han surgido y se han ido haciendo realidad, entre las que destacan:

- Contar con consejeros independientes y fuertes, ¿qué queremos intelectuales o incondicionales?

- Que los auditores sean realmente independientes, no como en Enron, donde los auditores internos, externos y consultores, eran de la misma firma.

- Que existan comités de compensación independientes. Por la importancia señalada del tema de la retribución justa de los directivos.

- Que personas distintas ocupen el puesto de presidente del consejo y director general, respectivamente, para que se dé una verdadera rendición de cuentas (*accountability*).

En estos tiempos que estamos viviendo, las empresas se han vuelto los verdaderos agentes de cambio de la sociedad, una sociedad desencantada de promesas incumplidas de políticos y de ideologías que prometen y no entregan, esta sociedad voltea a ver a la empresa, institución que provee bienes y servicios, crea riqueza, fuentes de trabajo y es un lugar de realización para las personas. Quizá las empresas no se habían dado cuenta de su importancia en la sociedad, como tampoco pidieron adjudicarse algunos de los roles que nuestra sociedad les exige. Sin embargo, al exigirles, es porque sí se obtienen resultados al ser eficiente y eficaz, en cierto modo, esta exigencia se envuelve en el deseo de que, sin perder su eficacia, la empresa sea ética.

Por lo anterior, es necesario buscar que las empresas tengan un mejor gobierno o, de lo contrario, asumir las consecuencias.

1. Jorge Santayana: "Those who cannot remember the past are condemned to repeat it", The Life of Reason, Volume 1, 1905. Santayana nació en Madrid, España, aunque es considerado uno de los grandes filósofos norteamericanos.
2. En la presentación del Manual de Ética (consultable en Internet) Ken Lay, Presidente del Consejo de Administración y CEO afirmaba: "As officers and Enron Corp, its subsidiaries, and its affiliated companies, we are responsible for conducting the business affairs of the companies in accordance with all applicable laws and in a moral and honest manner...We want to be proud of Enron and to know that it enjoys a reputation for fairness and honesty and that it is respected." Traducción: como ejecutivos de Enron Corporation y sus subsidiarias y compañías afiliadas, tenemos la responsabilidad de conducir los negocios de las empresas de acuerdo con las leyes establecidas y de una manera moral y honesta..., queremos estar orgullosos de Enron y saber que cuenta con una reputación de justicia y honestidad y que es respetada.

Inicia tu año *correctamente*

Con Aspel-COI 5.6

Además de llevar tu contabilidad, realiza el cálculo del IETU de forma exacta.

Genera la Declaración Informativa de Operaciones a Terceros (DIOT) con sólo registrar tu información contable.

Aspel-COI 5.6 $3,989
Actualización $2,393
Renta $211*

Descarga de nuestro sitio el procedimiento para el cálculo del IETU.

Pruébalo gratis en aspel.com/contaduria

Contacta a tu distribuidor o llámanos:

México
(55) 5325-2353
Guadalajara
(33) 3123-1653
Monterrey
(81)8352-5661

Aspel®

*Renta mensual. Precios en pesos, no incluyen IVA.

VERACRUZ (229) 130-0442 • **LEÓN** (477) 779-7490 • **MÉRIDA** (999) 948-3060 • **TIJUANA** (664) 686-6949

CONTROLES INTERNOS

en la administración de riesgos

C.P.C. Irving Alfredo González Esqueda

En este artículo se revisarán los aspectos recomendables de los controles internos a tomar en cuenta por parte de los usuarios de los Instrumentos Financieros Derivados (IFD) y del Derivado Implícito (DI), ya que, hoy en día, en las empresas se ha incrementado el uso de los instrumentos financieros derivados o se han celebrado contratos mercantiles que incluyen algún derivado implícito. Normalmente, en las empresas se realizan estas operaciones debido a la identificación de riesgos en su operación; por ejemplo, la volatilidad en los precios de insumos o materias primas, en el costo financiero de deudas, o en el tipo de cambio con respecto a alguna moneda.

Introducción

Lo anterior hace que las empresas incluyan dentro de sus actividades de supervisión y control de las operaciones nuevos aspectos que usualmente no se habían contemplado. Para realizar una mejor función del control, las empresas deben implementar un área llamada Administración de Riesgos (AR), la cual, según su relevancia en la empresa, puede ser un comité de riesgos, junto con una dirección o gerencia de riesgos.

A continuación, se revisará una serie de aspectos que se recomienda a la empresa para que los implemente en una administración de riesgos, con el fin de obtener un mejor control interno en el uso y control de los instrumentos financieros derivados:

Marco de referencia

Es aconsejable que la empresa que usa instrumentos financieros derivados adopte una estructura de AR que incluya una función de control interno, la cual permitirá un monitoreo y seguimiento de los mismos. Como marco de referencia primero se revisará qué AR tienen las empresas mexicanas que ofrecen este tipo de instrumentos a las diversas empresas de México, ya que están reguladas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), el Banco de México (Banxico) y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

De manera general, quien ofrece este tipo de instrumentos son los bancos y casas de bolsas, las cuales se desenvuelven en el sistema financiero mexicano, donde su órgano regulador, la CNBV, emitió una Circular Única en cuyo capítulo IV se regula la implementación de la administración integral de riesgos y de su atmósfera de control.

Entre los principales puntos que recomienda se encuentran los siguientes:

- Observar los lineamientos mínimos de una administración integral de riesgos.
- Clasificar los riesgos en cuantificables y no cuantificables.
- Definir objetivos acerca de la exposición a los riesgos, así como desarrollar políticas y procedimientos para la administración de los distintos tipos de riesgos y para su control interno.
- Delimitar claramente las funciones, actividades y responsabilidades en materia de administración integral de riesgos, entre sus distintos órganos sociales, unidades administrativas y personal de operación y de apoyo,
- Identificar, medir, vigilar, limitar, controlar, informar y revelar los riesgos cuantificables a los que están expuestas, considerando, en lo conducente, los riesgos no cuantificables.

Es aconsejable que la empresa que usa los IFD adopte una estructura de AR que incluya una función de control interno

- El consejo de administración junto con el comité de auditoría o de riesgos de cada institución, será responsable de aprobar los objetivos, los lineamientos y las políticas para la administración integral de riesgos, los límites de exposición al riesgo y los mecanismos para la realización de acciones correctivas.

- El consejo podrá delegar al comité de riesgos la facultad de aprobar los límites específicos de exposición al riesgo.

En términos similares se puede encontrar estas disposiciones para las diferentes instituciones que se desenvuelven en el sector financiero en otros países, por ejemplo:

- Mejores prácticas de la Oficina de Superintendencia de Instituciones Financieras de Canadá.

- Reporte de la regulación prudencial de Australia.

- Manual de las actividades del Sistema de la Reserva Federal de Estados Unidos.

- Reglas del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea del Banco de Pagos Internacionales (mejor conocidas en el ámbito financiero como Basilea II).

Por otro lado, si revisamos la AR y los controles internos que deben implementar las empresas usuarias de los mismos instrumentos financieros, encontraremos que según la Ley de Mercados y Valores, mediante su consejo de administración, deberán aprobar, con la previa opinión del comité correspondiente, los lineamientos en materia de control interno y de auditoría interna de la sociedad, así como de las personas morales que ésta controle. Además, se menciona que el consejo debe dar seguimiento a los principales riesgos a los que está expuesta la sociedad y las personas morales que controle, identificadas con base en la información presentada por los comités.

Uno de los comités que le auxiliará será el comité de auditoría, que entre sus actividades se incluye informar al consejo de administración sobre la situación que guarda el sistema de control interno y de auditoría interna de la sociedad, o de las personas morales que controle, conteniendo las irregularidades que, en su caso, detecte. El presidente del comité de auditoría, deberá elaborar un informe anual acerca de sus actividades y presentarlo al consejo de administración. Este informe, incluirá el estado que guarda el sistema de control interno de la sociedad y personas morales que ésta controle y, en su caso, la descripción de sus deficiencias y desviaciones, así como de los aspectos que requieran una mejoría, tomando en cuenta las opiniones, los informes, los comunicados y el dictamen de auditoría externa, así como los informes emitidos por los expertos independientes que hubieran prestado sus servicios durante el periodo que cubra el informe.

Si revisamos la regulación contable respecto al tema de AR, encontramos que dentro del alcance de las reglas contables vigentes en México emitidas por el Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera, A.C. (CINIF), junto con el Instituto Mexicano de Contado-

C.P.C. Irving Alfredo González Esqueda
Director de Servicios de Asesoría en Riesgo
Ernst & Young
irving.gonzalez@mx.ey.com

res Públicos, A.C. (IMCP), se menciona en el Boletín C-2, *Instrumentos financieros*, que la empresa deberá revelar las políticas de la AR que esté usando para la operación de los instrumentos financieros; mientras que en el Boletín C-10, *Instrumentos financieros derivados y operaciones de cobertura*, se debe mencionar los aspectos cuantitativos y cualitativos relacionados con los riesgos a los que está expuesta la empresa.

La implementación de una AR implica diversos factores que deben estar soportados en el gobierno corporativo y los controles internos

Si hacemos referencia por supletoriedad a las normas internacionales de contabilidad, en este caso sería la IFRS 7, que habla acerca de la revelación, donde encontramos que uno de los aspectos que recomienda es la revelación del ambiente de control y una descripción del gobierno corporativo de la entidad (incluye su administración de riesgos), así como de los controles acerca del proceso de valuación.

Por lo anterior, podemos entender que la Administración de Riesgos (AR) es un tema que debe estar presente en cualquier empresa que usa instrumentos financieros derivados, para llevar una función de control y supervisión de los mismos.

Administración de riesgos

La implementación de una AR implica tener en cuenta diversos factores, los cuales deben estar soportados en el gobierno corporativo y los controles internos que se implementen en la empresa. A continuación se mencionan sus elementos de manera conceptual:

- Definir la estrategia de la administración de riesgos con sus políticas y límites, para cada uno.
- Establecer una estructura organizativa y su comité, el cual supervisará la AR. Ésta según su relevancia en la empresa puede ser un comité de riesgos, junto con una dirección o gerencia de riesgos.
- Definición de los procesos de AR y sus reportes que se realizarán con periodicidad.
- Definir las metodologías de medición de cada uno de los riesgos que tiene la empresa de acuerdo con su AR.
- Establecer la arquitectura de datos que se requieren para tener una AR.
- Seleccionar e implementar las soluciones de tecnología y los sistemas que soporten la AR.

Pasos para la implementación del control interno

Cuando la empresa ha decidido implementar una cultura de control dentro de su AR, existe una serie de documentos que son recomendables desarrollar en la operación de los Instrumentos Financieros Derivados (IFD). Entre ellos están:

- Diagramas de flujo de los procesos y subprocesos, identificando, por cada uno, los riesgos y los controles que existen o debieran implementarse en cada actividad, durante el proceso.
- Matriz de riesgos y controles, en ésta deben identificarse los riesgos de cada proceso y subproceso. Además, incluir por cada riesgo los elementos claves de los controles, como son: descripción del control, frecuencia, quién lo realiza, cómo se documenta, etcétera.
- Descripción de los procedimientos, se hará una detallada narrativa de las actividades que se llevan a cabo para la contratación, seguimiento y cancelación de una operación de IFD, mediante todas las áreas de la empresa.
- Política de operación, se hará una detallada mención de las políticas que deben seguirse en todas las áreas involucradas en la contratación, seguimiento y cancelación de una operación de IFD.
- Informe de brechas, periódicamente se revisa la aplicación de los controles en las operaciones de IFD y se elabora un informe que contiene elementos que ayudan a determinar las fallas en los controles.

Elementos recomendables de implementación

Una vez que la empresa decidió operar un IFD, con el fin de cobertura o de negociación, o bien, se determina que existe un Derivado Implícito (DI), se recomienda se implemente una administración de riesgos en su etapa inicial. Para esto, se recomienda y describe una serie de actividades, que han sido tomadas de diversas prácticas líderes aplicables en México. Algunas de las más importantes, se indican a continuación:

- La dirección general deberá establecer, mientras que el consejo de administración deberá aprobar específicamente:

– Los objetivos, metas, controles y procedimientos generales para la operación con los intermediarios financieros o contrapartes en los mercados de commodities y financieros.

– Las tolerancias máximas de riesgo de mercado y otros riesgos considerados como aceptables para la compañía en el mercado de commodities y financieros.

- La dirección general deberá designar, mientras que el consejo de administración deberá aprobar a una persona como responsable de riesgos, cuyo propósito será:

  – Medir, evaluar y dar seguimiento a los riesgos de mercado provenientes de estos instrumentos.

  – Comunicar inmediatamente a la dirección general cualquier desviación a los límites establecidos.

  – Reportar diariamente a la dirección general y de manera sistemática al consejo de administración, acerca de la operación de los IFD.

- Se deberá establecer, por parte de la dirección general, un programa de revisión de los objetivos, metas y procedimientos de operación y control, así como de los niveles de tolerancia de riesgo, por lo menos con periodicidad semestral y cada vez que las condiciones del mercado lo ameriten.

- La compañía deberá tener personal competente, capacitado, entrenado y —como recomendación adicional— por lo menos, uno con experiencia reconocida en operar en el mercado financiero. Además, deberán conocer las políticas y procedimientos de operación y control, así como los estándares éticos que norme la compañía.

- La compañía contará con un sistema que permita a su personal dar seguimiento a las posiciones contratadas, así como verificar el cumplimiento de sus límites.

- El área de operación junto con el área de seguimiento de riesgos deberá establecer modelos de valuación de los IFD, acordes con la tecnología desarrollada a la fecha, mismos que hayan sido revisados por el área de apoyo y que sean del dominio de los operadores de las operaciones del mercado.

- Los modelos de valuación desarrollados deberán ser validados por expertos internos y externos, independientes de los que desarrollaron dichos modelos y del personal de operación, por lo menos una vez al año.

Conclusión

Este artículo busca mostrar un marco normativo de lo más relevante acerca de la implementación de una administración de riesgos y sus elementos de control interno. Se hacen mención las reglas que existen en el ámbito del sector financiero, nacional e internacional, así como las reglas que deben implementarse en México, según la Ley Mexicana de Valores y la normatividad contable vigente. Además, se comentan los elementos que deben incluirse en la administración de riesgos y de los pasos recomendables a seguir en la implementación del control interno.

Asimismo, en caso que la empresa decida operar un IFD, se indican las actividades a implementar para obtener una administración de riesgos en su etapa inicial, un punto adicional es que durante la implementación o seguimiento de la administración de riesgos, las empresas deberían involucrar a firmas con experiencia en estos temas, con la intención de hacer una validación respecto a que los pasos implementados han estado alineados a las prácticas líderes mundiales y así el esfuerzo que están realizando para mitigar y controlar los riesgos sea realmente efectivo, ya que pueden presentarse situaciones en donde los esfuerzos realizados hayan sido insuficientes o los recursos de la empresa desperdiciados.

Los modelos de valuación desarrollados serán validados por expertos internos y externos, por lo menos una vez al año

Por último, se invita al lector o al usuario de los mismos, a que revise las recomendaciones incluidas en el presente artículo y a compartir sus experiencias conmigo.

Bibliografía

Ley Mexicana de Valores de la Bolsa Mexicana de Valores.

Circular Única para Instituciones de Crédito de la CNBV.

Boletín C-2, *Instrumentos financieros*; y Boletín C-10, *Instrumentos financieros derivados y operaciones de cobertura*, del Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera y el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2004.

MARCOS ACTUALES DE CONTROL Y GOBIERNO CORPORATIVO NO FUNCIONAN

Esta crisis lo prueba

C.P. y M.I.E.F. Jesús González Arellano

Temas como la estabilidad de las empresas, los niveles de control interno, la institucionalización, la transparencia y similares, no son nuevos. De hecho, son temas que se han discutido durante muchos años y en los que en momentos críticos de la vida económica de este siglo, las realidades inesperadas han mostrado no sólo su importancia, sino los efectos negativos o sorpresivos que puede provocar no tomarlos en serio o considerarlos importantes, así como el seguimiento en diseño e implementación, con formalidad, inversión suficiente de cualquier tipo de recursos que requieran y la conciencia.

Observando la situación actual de los mercados y de la economía mundial, pareciera que las lecciones e impactos previos, no han sido suficientes. Seguimos obligados por las circunstancias a un proceso de análisis, entendimiento, aprendizaje y, en el mejor de los casos, de cambio. Por ello, retomaré un poco de historia para fortalecer mi punto de vista.

El pasado doloroso y la escalera de caracol

Se dice que la historia es como una escalera de caracol, donde situaciones no deseadas y específicas de la misma, se repiten a través del tiempo, una vez que la sociedad olvidó su origen, el impacto y en ocasiones el dolor, ya sea por conveniencia o mala memoria.

A continuación se muestra una historia antigua, que en algunas de sus aristas pudiera confundirse con una realidad actual.

El pasado

Mucho ruido, expectativa y confusión se generó en el mundo con la inesperada quiebra de Enron. Ahora dicho momento pareciera lejano. La noticia de las irregularidades y malos resultados de esta compañía se presentaban en 2001; y de manera repetida se dijo que había cambiado el mundo económico y el de los negocios. Sin embargo, otros negocios y escándalos siguieron a éste, generando una reacción en cadena para la economía y los mercados.

¿Por qué la quiebra de Enron fue tan importante en su momento? Siendo que muchas empresas habían quebrado de manera previa y, por cierto, se tenía que muchas otras podían quebrar en el futuro, ¿qué hacía a Enron especial?

De manera adicional a los posibles temas técnicos-complejos-inherentes de su operación pura, considero tres factores primordiales:

En primer lugar, era una compañía sumamente grande, con vasto alcance económico en los EE.UU., como en el mundo. Esto le otorgaba de manera inherente un alto impacto en los mercados en los que operaba.

Por otra parte, era y fue considerada casi hasta su debacle (al menos entre los inversionistas y conocedores de sector), como una excelente opción de compra. La mayoría pensaba que invertir en dicha organización era una buena idea, por ser exitosa, con crecimiento, sustento, fundamento y, por supuesto, "futuro".

Pero lo más importante, nadie esperaba dicho desenlace en un periodo de tiempo tan corto. Lo que fue una desagradable y fulminante sorpresa para todos. Si quisiéramos acotar, ¿quienes serían todos?, sería fácil ubicar a los directamente afectados, como:

- Inversionistas. Sobre todo, los pulverizados que no tienen ingerencia en la gestión y en la operación del negocio, quienes consideraban que habían tomado decisiones conservadoras y analizadas de inversión, en organizaciones estables, con historia, sustento y futuro.
- Reguladores. Tenían la obligación y, en consecuencia, habían sentado las bases para la definición de reglas claras, suficientes y transparentes para las organizaciones; buscando seguridad, equidad e información mínima para la toma de decisiones de los mercados inversores.
- Pensionados. Quienes, al menos en países desarrollados, han tenido y siguen manteniendo una alta dependencia de las bolsas de valores, para conservar el valor real de sus fondos y activos, y así lograr un estándar de vida suficiente en su vejez.
- Grupos empresariales. Afectados regularmente mediante tres posibles esquemas: i) desaceleración de la economía con su consecuente impacto a la organización, por medio de la baja en

C.P. y M.I.E.F. Jesús González Arellano
Socio a cargo de Internal Audit Risk and Compliance Services (IARCS)
KPMG México
jesusgonzalez@kpmg.com.mx

ventas y los posibles incrementos en insumos, ii) reducción/encarecimiento del crédito, fundamental en muchas organizaciones para continuar su crecimiento y consolidación, y iii) impactados al ser, a su vez, inversionistas directos, mediante el manejo de sus tesorerías en bolsas de valores e instrumentos emitidos por las mismas.

La inversión de tiempos y recursos en temas específicos, para fortalecer un marco de gobierno corporativo en los negocios, no ha dado el fruto esperado

Después de tener que aceptar la realidad económica y la complejidad que generó la caída de Enron, diversos países y ambientes económicos establecieron velozmente marcos regulatorios específicos que enfatizaban temas como:

- Marcos aceptados de control.
- Gestión de riesgos.
- Transparencia.
- Grupos de vigilancia y supervisión.
- Mecanismos de revelación a inversionistas, suficientes y en tiempo.
- Repartición/pulverización del poder en las organizaciones (evitar que un individuo pueda cambiar el rumbo de una empresa con una mala decisión) entre otros similares.

Cada uno de estos marcos, tenían un enfoque específico y particular, dependiendo de su industria, ámbito y alcance de operación, regulaciones locales específicas, entre otros. Sin embargo, fueron creados para cubrir dos grandes inquietudes:

- Otorgar certeza a un accionista/inversionista pulverizado, acerca de que existen mecanismos de supervisión, vigilancia, control y transparencia suficientes, para tomar decisiones informadas y oportunas en las circunstancias.
- Evitar sorpresas fulminantes en una organización. Situaciones particulares han sido, son y serán analizadas de forma recurrente, mediante grupos balanceados y aun con expertos independientes/objetivos, a través del tiempo, para asegurar que la posición de riesgo de los negocios sea monitoreada/revelada, y se tengan ventanas mínimas de tiempo para tomar decisiones en las circunstancias.

Después de posibles definiciones, tanto variadas como complejas: ¿para qué es el gobierno corporativo?, ¿no busca exactamente lo arriba mencionado?, ¿no es un balance entre cuatro grandes conceptos, como son: responsabilidad, transparencia, revelación y rendición de cuentas?

Dentro de las actuales regulaciones —cada una con sus particularidades, pero todas buscando las premisas arriba señaladas— que requirieron esfuerzo para lograr lo anterior podemos ejemplificar (enunciativo mas no limitativo):

- Sarbanes-Oxley.
- Nueva Ley del Mercado de Valores.
- JSOX.
- Basilea.
- Solvency.

Todos estos lineamientos representaron, y siguen haciéndolo en muchos de los casos, grandes inversiones para las empresas, donde muchas horas de trabajo, esfuerzo y recurso, se fueron en buscar el cumplimiento de los mismos. Entonces, la pregunta es obligada, ¿por qué pareciera que lo ocurrido en 2001 se está repitiendo? y si nos enfocamos y trabajamos en los temas aprendidos, ¿qué sucedió?

La confusión, ¿pasado o presente?

Lo anterior suena confuso, ¿es el pasado que estamos recordando o estamos describiendo la situación actual?

Organizaciones que quiebran en circunstancias sorpresivas, donde semanas antes se seguían considerando exitosas y con gran futuro; la existencia de grandes riesgos en las empresas, no identificados/evaluados o, en el peor de los casos, no revelados en tiempo y forma a los grupos indicados; los grupos de supervisión existentes, que no cumplieron con las expectativas de revelación para tomar decisiones; los grupos de supervisión que no alertaron en tiempo y forma a sus dueños, directivos, accionistas y terceros relacionados frente a potenciales eventos que ponen en riesgo, tanto su riqueza como el negocio en marcha de la organización.

Aunado a las posibles fallas en cuanto al deber de diligencia de ciertos consejeros independientes, acerca de su trabajo desarrollado, donde el comentario va más allá de cubrir con temas protocolarios, sino tener un entendimiento suficiente de la empresa para cuestionar y dar opiniones fundadas y estudiadas en beneficio de la misma; o bien, órganos de gobierno, con expertos y especialistas en materias específicas como áreas financieras y de generación de información financie-

ra, que no reconocieron a un derivado como un instrumento de alto riesgo digno de ser analizado de forma profunda.

Tal pereciera que realmente hemos regresado a la misma zona de la escalera de caracol, ¿estamos en 2001 o en 2008?

Independientemente de las diferencias reales en los mercados y del ambiente económico particular de los años previos mencionados, al parecer se tiene que reconocer que:

- La inversión de tiempos y recursos en temas específicos, relativos a fortalecer un marco de gobierno corporativo en los negocios, no ha dado para todas las empresas el fruto esperado. Al menos en el resultado final.
- Los marcos de cumplimiento no han logrado apuntalar los aspectos realmente críticos y de alto riesgo de las organizaciones, donde se están cubriendo los puntos básicos, pero el detalle de alto riesgo no se ha logrado acordonar e identificar plenamente.

El diagnóstico

Hay un dicho que dice: "es imposible generalizar", con el cual coincido. En el que cada situación específica tiene sus aristas particulares. Sin embargo, en este ambiente particular al que nos enfrentamos, pareciera que sí existen tendencias y parámetros repetitivos, que pudieran ser:

- Marcos de gobierno corporativo implementados en ocasiones para lograr cumplimiento más que valor.
- Consejeros independientes, relacionados y aun patrimoniales, que no cumplieron con su rol primordial (debida diligencia), que fue identificar, analizar y revelar los riesgos del negocio frente a una estrategia. En donde el riesgo se podría definir como cualquier obstáculo para el logro de los objetivos de la organización.
- Consejeros que pudieran tener un perfil exitoso y reconocimiento en el mercado; sin embargo, no necesariamente ser los indicados para la posición por temas tan sencillos como el tiempo real que pueden otorgarle a los órganos de gobierno de una empresa, no respecto a la asistencia a juntas, sino al análisis real de la organización y sus situaciones puntuales.
- Ligereza en cuanto a aterrizar el tema de "revelación suficiente y oportuna", a todos los inversionistas para su adecuada toma de decisiones.
- Desconexión entre temas como control interno y órganos de gobierno. Donde el gobierno corporativo se busca entender de manera purista, como el estructurar un consejo y comités de apoyo.
- Implementación de controles internos enfocados a controlar, por la simple acción de hacerlo, aunque no tengan claro qué riesgo controlan o, peor aún, sin los grandes riesgos de la organización están siquiera gestionados/controlados; es decir, control por volumen más que por objetivo.
- Bajo nivel jerárquico, inversión e independencia en grupos de auditoría interna, que siguen limitados en cuanto a su canal de reporte, tipo de revisiones y, por lo tanto, de estructura de generación de los mismos.
- Enfoque de supervisión, por parte de reguladores, meramente transaccional referente a la supervisión de reglas de cumplimiento del gobierno corporativo, más que a su grado de efectividad real para lo cual fueron creados.

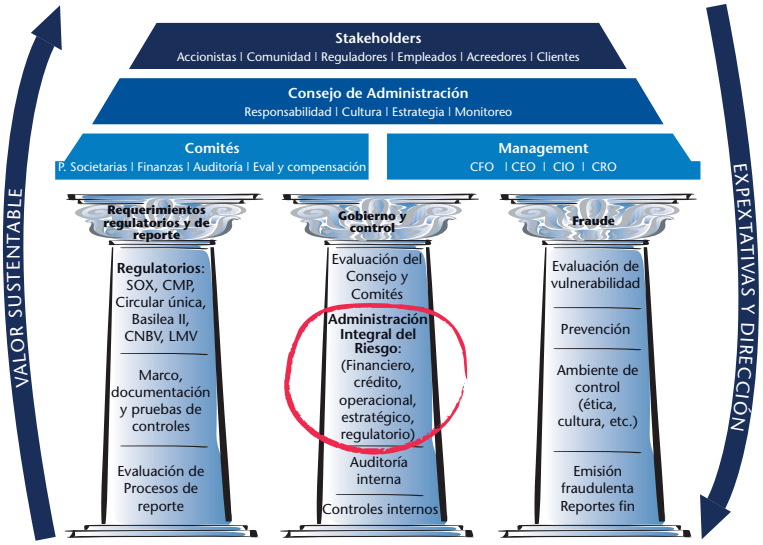
Los marcos de cumplimiento no han logrado apuntalar los aspectos realmente críticos y de alto riesgo de las organizaciones

Es obvio que esta situación no es constante ni se generaliza en las organizaciones. Sin embargo, lo acontecido obliga a preguntarnos: ¿si no se tienen áreas de oportunidad respecto a lo antes mencionado, entonces qué sucedió?

Este mundo en que vivimos es altamente dinámico y agresivo, pues las exigencias a las organizaciones son demandantes (más que en un ambiente económico de hace 20 años), en el que dichas demandas requieren altos rendimientos y retornos de las empresas. Eso lo entendemos; sin embargo, existe una premisa que indica: "un mayor rendimiento regularmente se obtiene al participar en un ambiente de mayor riesgo".

El problema no es tomar el riesgo, ya que en la actualidad el mercado lo exige. Sin embargo, la parte irresponsable del asunto radica en tomar un riesgo sin identificar, evaluar y gestionar el mismo, a través del tiempo. Para eso, debería estar de forma activa y recurrente una eficiente y dinámica estructura de gobierno corporativo de una organización, ya sea mediante la definición y supervisión de la estrategia, como por la evaluación constante y puntual del des-

Gráfica 1. Gobierno corporativo



Un Gobierno Corporativo integrado al negocio, participativo y con comunicación

empeño de las estructuras directivas y gerenciales que llevan las riendas del negocio. Lo cual parece que lo ya señalado, no se dio como tal.

¿Y el futuro?

Por desgracia esta situación nos está orillando a "tomar la medicina una vez que el cuerpo está enfermo". De manera regular este tipo de medidas correctivas, más que preventivas, son más costosas en recursos y en tiempo. Sin embargo, se sugieren los puntos para su consideración:

- Irrelevante de si tiene que mantener un marco de gobierno corporativo, por cumplimiento, convénzase. El gobierno corporativo, cuando se plantea proactivamente, genera valor mediante la identificación, valuación y gestión de riesgos del negocio.

- Este gobierno es mucho más que sólo crear su consejo de administración y comités. Debe tener vida en el negocio y canales de doble vía en comunicación; es decir, no crear sólo un olimpo independiente, que el mismo respire la organización y la misma organización lo conozca, vea, respete y enfrente.

- Los consejeros son mucho más que figuras decorativas y reconocidas en el mercado. Un consejero tiene la obligación de atender a sus reuniones con bases informadas, para cuestionar y otorgar ideas de valor para el negocio. Eso requiere tiempo, en el que su selección de consejero debe estar ligada a lo ya comentado. Los consejeros tienen deberes de diligencia. Exíjanlo.

Hoy en día, parece que los marcos de gobierno corporativo no dieron todo lo que se esperaba de ellos

Las autoridades supervisoras de temas de gobierno corporativo en el mundo, debieran esclarecer si realmente se dieron omisiones de transparencia y revelación, suficiente y oportuna, donde los roles de los diversos participantes en los procesos de gobierno corporativo se dieron de forma suficiente y enfocada.

En la actualidad no tengo conocimiento de posibles incumplimientos a lo antes mencionado; sin embargo, sí he escuchado a muchos profesionistas, empresarios e inversionistas preguntárselo. Esto llevará, una vez presentado el dictamen y tomado medidas en las circunstancias si aplicase, a que un mercado pulverizado crea en las leyes, en su trasfondo y en las instituciones. Y al final, cuestione a fondo y para qué quiere su marco de gobierno corporativo. (Ver gráfica 1)

¿Es un tema de cumplimiento obligado de alguna regulación, donde se busca gastar lo menos para pasar el examen?, o ¿es un grupo que sólo busca la maximización de las utilidades del negocio en un corto plazo?, o ¿es una estructura destinada a asegurar el negocio en marcha, en el largo plazo, generando una organización con desarrollo sustentable?

Aquí aprendemos que, algunas veces, la respuesta correcta no necesariamente es siempre la "corto-placista" o ahorradora.

Conclusión

Algunos lectores en México podrán analizar este contenido desde una visión de compliance, mientras que otros lo leerán desde una visión de posible generación de valor, al ser empresas no reguladas.

Independiente de su visión, la invitación es que, ya sea como inversionista, dueño, gerente de un negocio o como tercero relacionado al vivir y transpirar el ambiente económico mundial y de un país, observemos la importancia del gobierno corporativo para una organización, sigamos aprendiendo y hagamos algo diferente, para que en este 2016, tengamos un resultado diferente.

Hoy en día, parece que los marcos de gobierno corporativo no dieron todo lo que se esperaba de los mismos, por ello, aprendamos del camino andado y hagámoslo cambiar.

La CERTIFICACIÓN PROFESIONAL hace la diferencia

¿Ya te certificaste?

El Examen Uniforme de Certificación (EUC) es el instrumento de evaluación del **Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., (IMCP)**, mediante el cual, el Contador Público sustentante que alcance calificación aprobatoria, obtendrá la certificación de su actualización técnica y capacidad profesional para ejercer eficientemente la Contaduría Pública.

CONSEJO DE CERTIFICACIÓN DE LA CONTADURÍA PÚBLICA

PRÓXIMAS FECHAS

MARZO 27 Y 28 DE 2009

JULIO 3 Y 4 DE 2009

SEPTIEMBRE 25 Y 26 DE 2009

DICIEMBRE 4 Y 5 DE 2009

Informes:

En tu colegio federado al IMCP o en el Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Tel. (55) 5267 6423, Fax. (55) 5596 6950, e-mail: asistente.certificacion@imcp.org.mx

Instituto Mexicano de Contadores Públicos

www.imcp.edu.mx

www.imcp.org.mx

Pregunta general:

¿CÓMO VA EL PROYECTO?

Ing. Rodolfo Ambriz, PMP, MCTS, MCITP

"¡Bien, ahí la llevamos!" Así contesta la mayoría de la gente a esta pregunta.

Los gerentes o líderes de proyecto, tanto los experimentados como los que están iniciándose en el campo, deben mantener una buena comunicación con todos los involucrados en el proyecto, tanto con sus clientes, jefes, colaboradores, contratistas, etc., para favorecer la adecuada toma de decisiones. Todos quieren saber siempre "cómo va el proyecto"; el reto es contestar la pregunta de manera objetiva, veraz, clara y oportuna. Responder "¡bien, ahí la llevamos¡" y luego poner cara de muy concentrados en nuestro trabajo (para que ya no sigan preguntando), generalmente no deja tranquilo a nadie, y hoy por hoy demostraría que no se tiene un sistema o proceso que permita dar datos confiables. Después de la pregunta comentada, vendrán los cuestionamientos, quizá más importantes: "¿Cómo va a terminar el proyecto?, ¿a tiempo?, ¿dentro del presupuesto?, ¿con la calidad especificada?"

Por lo anterior, es de suma importancia que sepamos, de manera objetiva, el estado actual de nuestros proyectos en todo momento, con la finalidad de hacer proyecciones que nos permitan obtener pronósticos a la terminación de los objetivos principales y, con base en éstos, tomar las medidas correctivas pertinentes si fuese necesario.

Este artículo presenta un resumen de los procesos de administración de proyectos, considerados como las mejores prácticas en el mundo, actualmente, de acuerdo con diferentes estándares internacionales de vanguardia.

Marco conceptual

Un proyecto es un esfuerzo temporal llevado a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La Administración de Proyectos (*Project Management*, PM) se puede definir como la aplicación del conocimiento, habilidades, técnicas y herramientas a las actividades de un proyecto para cumplir sus requerimien-

La mejor manera de implantar EVM es manteniendo un modelo tan simple como se pueda

Ing. Rodolfo Ambriz, PMP, MCTS, MCITP
Director General, International Institute for Learning México, S.A. de C.V.
rodolfo.ambriz@iil.com

tos; también podemos decir que es un proceso diseñado para mejorar el desempeño de los proyectos.

> Los proyectos no son esfuerzos aislados o independientes, ya que siempre estarán inmersos en los procesos normales de la operación de la organización, por lo que la administración de proyectos tradicional ha evolucionado a lo que se conoce como Administración Corporativa de Proyectos (*Enterprise Project Management*, EPM), cuyo enfoque radica en mejorar el desempeño organizacional al vincular el trabajo de los proyectos con el trabajo operacional y, sobre todo, con los objetivos estratégicos de la organización.

La EPM incluye la administración de proyectos individuales, la administración de programas (conjunto de proyectos interrelacionados entre sí), y la administración del portafolio o cartera de proyectos totales de la organización o de alguna sección específica de la misma. Es también importante que exista una Oficina de Dirección de Proyectos, definida como una unidad organizacional que centraliza y coordina la administración de los proyectos, enfocándose en la estandarización de procesos, uso de herramientas corporativas de software, desarrollo y capacitación de los gerentes de proyectos, y en general funcionando como un centro de excelencia en dirección de proyectos (figura 1).

Explicar, aunque sea en forma somera, todo lo que se involucra en la EPM nos llevaría a generar un texto muy grande y nos desviaría de la pregunta que se planteó en un inicio, por lo que nos concentraremos en la administración de un proyecto en forma individual, como la parte fundamental del enfoque anterior.

La aplicación de la administración de proyectos moderna se basa en tres conceptos fundamentales:

- Áreas del conocimiento: integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgo y adquisiciones
- Grupos de procesos: inicio, planeación, ejecución, seguimiento y control, y cierre del proyecto
- Ciclo de vida y fases del proyecto.

La integración de los conceptos anteriores conforma la base de los principales estándares internacionales en la materia, como el del PMI (*Project Management Institute*); PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) Guide, tercera Ed., que desde el año 2000 es la Norma ANSI (*American National Standard Institute*) de los Estados Unidos de América.

Como ya se mencionó, no es posible cubrir todos los procesos de la administración de proyectos en este texto, por lo que nos concentraremos en el proceso relacionado con la gestión del valor ganado, que nos permitirá responder a las preguntas planteadas en un inicio.

Marco conceptual de la gestión del valor ganado (*Earned Value Management*, EVM)

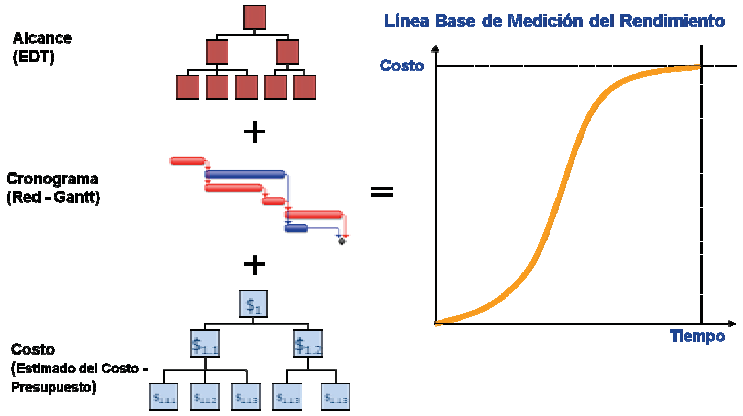
Un factor de éxito fundamental en cualquier proyecto es la habilidad del director del proyecto para tomar decisiones correctas oportunamente. Sólo se puede hacer esto, si se cuenta con información clara, confiable y a tiempo del progreso del proyecto. Es también de la misma importancia proporcionar datos concisos a los interesados del proyecto. La EVM nos proporciona un enfoque para medir el desempeño del proyecto con base en la compa-

ración del avance real contra el planeado, permitiendo evaluar tendencias y, con ello, establecer pronósticos.

Para implementar EVM en un proyecto es necesario definir la línea base de medición del rendimiento (*Performance Measurement Baseline*, PMB), que comprende tres elementos:

- El trabajo que se debe realizar (alcance).
- El cuándo se debe realizar ese trabajo (cronograma).
- Los recursos con los costos requeridos para desarrollarlo (costo).

Figura 1. Integración de la línea base de medición del rendimiento



Los elementos básicos

Tres valores principales:

- Valor Planificado (*Planned Value*, PV). El valor de la PMB en la fecha de estado.
- Valor Ganado (*Earned Value*, EV). Lo que se ha realizado en la fecha de estado, valuado con los costos usados para definir la PMB.
- Costo Real (*Actual Cost*, AC). El costo en el que se ha incurrido para el trabajo realizado en la fecha de estado.

Se pueden expresar en porcentajes, dividiéndolos entre el presupuesto hasta la conclusión (*Budget at Completion*, BAC):

- PV% = PV / BAC
- EV% = EV / BAC
- AC% = AC / BAC

Variaciones:

- Variación del cronograma (*Schedule Variance*, SV) SV = EV – PV
- Variación del costo (*Cost Variance*, CV) CV = EV – AC
- SV% = SV / PV
- CV% = CV / EV

Índices de rendimiento:

- Índice de rendimiento del cronograma (*Schedule Performance Index*, SPI). SPI = EV / PV
- Índice de rendimiento del costo (*Cost Performance Index*, CPI). CPI = EV / AC
- Índice del rendimiento para concluir (*To Complete Performance Index*, TCPI). TCPI = (BAC – EV) / (BAC – AC)

Pronósticos:

- Estimado a la conclusión (*Estimate at Completion*, EAC). El pronóstico del costo final puede calcularse de diferentes formas:
  - EAC = BAC – SV. Los costos futuros serán los mismos que los considerados en la PMB, debido a que las variaciones del costo fueron atípicas.
  - EAC = BAC / CPI. Los costos futuros se calcularán de acuerdo con el índice de eficiencia del rendimiento del costo a la fecha.
  - EAC = BAC / (CPI * SPI). Los costos futuros se calcularán con base en los índices de rendimiento del costo y del cronograma a la fecha.
  - EAC = AC + Nuevo estimado para el trabajo remanente.
- Estimado para concluir (*Estimate to Complete*, ETC) ETC = EAC – AC
- Variación a la conclusión (*Variance at Completion*, VAC). VAC = BAC – EAC
- VAC% = VAC / BAC
- Índice de rendimiento del costo a la conclusión (*Cost Performance Index at Conclusion*, CPIAC). CPIAC = BAC / EAC

Existe un enfoque emergente que toma mediciones basadas en unidades de tiempo en lugar de unidades de costo para calcular el desempeño del cronograma:

- Estimado a la conclusión basado en tiempo (*Time Estimate at Completion*, EACt). La duración pronós-

tico del proyecto. Se recomienda obtenerla con base en un análisis de la red del proyecto, pero también se podría obtener un estimado grueso de la duración final usando el SPI si la tendencia continúa: EACt = (BAC / SPI) / (BAC / Duración de la PMB) = Duración de la PMB / SPI

- Variación a la conclusión basada en tiempo (*Time Variance at Completion*, VACt). VACt = Duración de la PMB – EACt
- VACt% = VACt / Duración de la PMB
- Índice de rendimiento del cronograma a la conclusión basado en tiempo (*Time Schedule Performance Index at Conclusion*, SPIACt). SPIACt = Duración de la PMB / EACt

Gráfica 1. Elementos de EVM

Aplicando EVM

EVM en la Planificación

Como ya se mencionó, una buena implementación de EVM se basa en una integración del alcance, cronograma y costo en la planificación del proyecto.

Alcance

Se recomienda descomponer el trabajo por realizar siguiendo los lineamientos y prácticas para crear una Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) adecuada para el proyecto.

Cronograma

En términos de cronograma, EVM puede aplicarse con la información estática de un Diagrama de Gantt, pero se recomienda ampliamente que se realice un cronograma dinámico que permita obtener el impacto de cualquier cambio en cronograma y así tomar las medidas correctivas adecuadas de forma oportuna.

Recursos y costos

Para usar EVM se requiere que cada tarea tenga asignada los recursos necesarios con sus correspondientes tarifas. Si por alguna razón no se requiere tener un control de los recursos, podrían manejarse sólo los estimados de costo de las tareas.

Distribución del presupuesto en el tiempo y las técnicas de medición del valor ganado

La distribución del presupuesto en el tiempo es la clave para una adecuada implementación de EVM. Para esta distribución, es necesario tomar en cuenta la técnica que se usará para determinar el EV durante la ejecución del proyecto.

Como se aprecia en la tabla 1, la recomendación de la técnica se basa en las características de los entregables y en la duración de la tarea.

Tabla 1. Técnicas de medición del valor ganado

Características de los entregables	Duración de la tarea	Técnica de medición del valor ganado recomendada	
Tangibles	1 o 2 periodos de medición	Fórmula fija	
	Más de dos periodos de medición	Hitos ponderados	
		Porcentaje completado	Porcentaje de duración completada
			Porcentaje de trabajo completado
			Porcentaje de unidades físicas completadas
			Porcentaje físico completado
Intangibles	Cualquier duración	Esfuerzo proporcional	
		Nivel de esfuerzo	

Fórmula fija

Es una técnica simplificada para evaluar el progreso de las tareas de forma simple y rápida. Las más comunes son la 0/100 (se acredita 100% de avance a la terminación) y la 50/50 (se acredita 50% de avance cuando hay evidencia de inicio, y el otro 50% a la terminación). Se podría usar cualquier otra combinación (30/70, 25/75, etcétera).

Hitos ponderados

La técnica de hitos ponderados se recomienda en tareas con duración relativamente larga, en las cuales sería difícil evaluar el avance parcial, pero se pueden establecer hitos intermedios con entregables parciales a los que se les asigna un valor ponderador para establecer el avance.

Porcentaje completado

Es la técnica más empleada, en donde se mide el avance parcial de acuerdo con el porcentaje completado en la fecha de estado. Se puede calcular el porcentaje completado de diferentes maneras, de acuerdo con las características de la tarea y de sus entregables.

- Porcentaje de duración completada = duración real a la fecha / duración total:
  - Se recomienda en tareas que tengan un desempeño lineal (proporcional uniforme) a lo largo de su duración.
- Porcentaje de trabajo completado = trabajo real a la fecha / trabajo total:
  - Se recomienda en tareas, cuyo avance parcial sea el mismo que la proporción de las horas reales trabajadas con respecto al trabajo (horas) total.
- Porcentaje de unidades físicas completadas = unidades físicas reales a la fecha/unidades totales:
  - Se recomienda en tareas, cuyo avance parcial se estima de acuerdo con las unidades físicas entregadas con respecto a las totales; por ejemplo, metros cúbicos de concreto colados o toneladas de acero montadas.
- Porcentaje físico completado = evaluación del avance físico a la fecha de corte:
  - Se recomienda en tareas en las cuales se debe evaluar el avance parcial de acuerdo con el avance físico de los entregables y en donde no se puede aplicar alguna de las tres anteriores técnicas.

Esfuerzo proporcional

Se recomienda esta técnica cuando el avance de una tarea tiene una relación directa con el avance de otra tarea, que tiene su propia técnica de medición del valor ganado.

Nivel de esfuerzo

Se recomienda en tareas en las que no se producen entregables tangibles y verificables, o que se producen demasiados. Por ejemplo, la tarea de dirección del proyecto en la que se produce una gran variedad de entregables cada semana.

Análisis del rendimiento y pronósticos con EVM

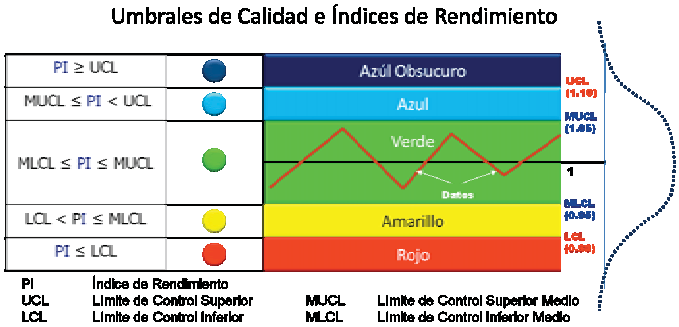
Durante la ejecución y control del proyecto es necesario analizar el rendimiento de éste para poder contestar a la pregunta que siempre nos hacen los involucrados: ¿Cómo va el proyecto? De la misma manera, se deben revisar las tendencias, decidir qué medidas correctivas se aplicarán y determinar los pronósticos para contestar la pregunta más importante: ¿Cómo terminará el proyecto?

En cada fecha de estado, se debe registrar el avance de cada tarea del proyecto, de acuerdo con la técnica de medición del valor ganado seleccionada durante la planificación; además, se debe actualizar el trabajo remanente de la tarea, de esta manera siempre tendremos información actualizada y confiable del proyecto.

EVM y umbrales de calidad

En cada organización existen tolerancias aceptables de desempeño de los proyectos y EVM permite establecer umbrales de calidad para saber si el proyecto está dentro de los límites de control o fuera de ellos. Esto permitirá practicar la administración por excepción, dirigiendo su atención hacia aquellos proyectos y tareas con problemas.

Figura 2. Ejemplo de umbrales de calidad



Los índices y las variaciones calculadas con EVM son perfectos para esto. Se pueden definir zonas de tolerancia (verde), de alerta (amarilla) y de problemas (roja). También se pueden establecer zonas de alerta (azules) como indicación de que tenemos un rendimiento "demasiado" bueno, que también podría representar algún problema. (Ver figuras 2 y 3)

Conclusión

La mejor manera de implantar EVM es manteniendo un modelo tan simple como se pueda. Se necesita balancear los requerimientos de exactitud de la información con la facilidad de manejo del modelo.

Analice su proyecto y defina qué es lo que mejor se aplica en él. Nunca se debe forzar el proyecto para establecer algún criterio, enfoque o técnica de medición de EVM.

Siempre recuerde que el principal objetivo de EVM es proporcionarle la retroalimentación correcta para facilitar la toma de decisiones. EVM por sí mismo no producirá proyectos exitosos; se requiere un director de proyecto dispuesto a realizar el análisis necesario y a tomar las acciones correctivas cuando sea necesario.

Si todos los proyectos y programas de la organización se manejan en forma estandarizada, es posible integrar un Panel de Control del Portafolio Corporativo de Proyectos, en donde se podrá revisar el desempeño de todos los proyectos con criterios similares, permitiendo así obtener la retroalimentación necesaria para la correcta toma de decisiones. (Ver figura 4)

Referencias

Ambriz, Rodolfo, Dynamic Scheduling with Microsoft® Office Project 2007, The Book By and For Professionals, USA, J. Ross Publishing, 2008.

Project Management Institute, A guide to the project management body of knowledge (PMBOK®), Newtown Square, PA, Project Management Institute, 2000.

Project Management Institute, Practice Standard for Earned Value Management, Newtown Square, PA, Project Management Institute, 2002.

Kerzner, Harold, In Search of Excellence in Project Management, USA, John Wiley & Sons, 1998.

Kerzner, Harold, Applied Project Management, USA, John Wiley & Sons, 1999.

Kerzner, Harold, Advanced Project Management: Best Practices on Implementation, USA, John Wiley & Sons, 2004.

Kerzner, Harold, Using a Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management, segunda edición, USA, John Wiley & Sons, 2005.

Kerzner, Harold, Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling, novena edición, USA, John Wiley & Sons, 2005.

Kerzner, Harold, Project Management Best Practices: Achieving Global Excellence, USA, John Wiley & Sons, 2006.

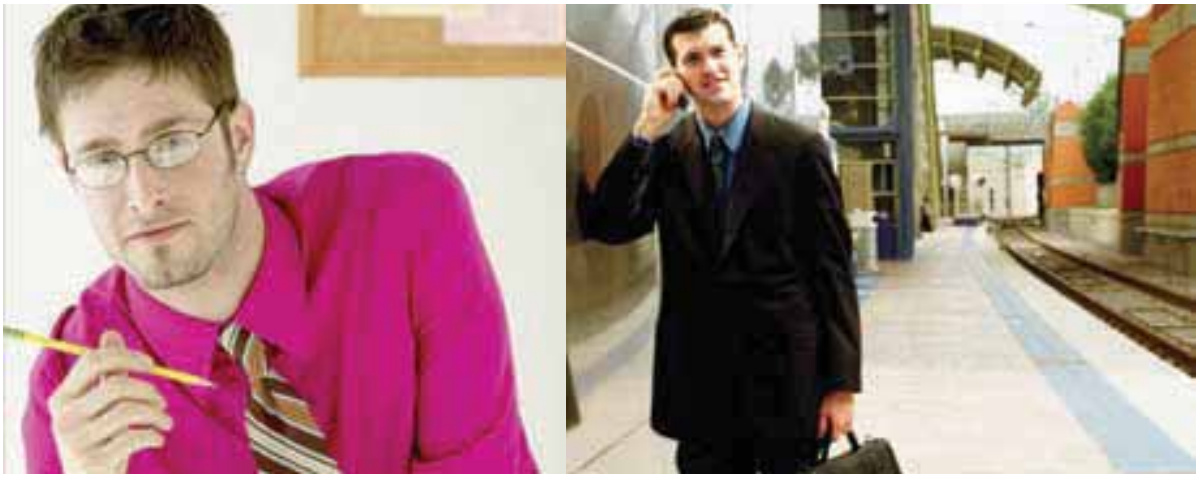
Figura 3. Ejemplo de la aplicación de semáforos de control con EVM

Figura 4. Ejemplo de un Panel de Control del Portafolio Corporativo de Proyectos

EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Respuesta al gobierno corporativo

L.A.E. Ricardo Gutiérrez Calderón



Los acontecimientos recientes obligan a repasar e insistir en la importancia y necesidad de contar con un adecuado control interno, en cualquier organización que desee sobrevivir a un entorno vigoroso, difícil y turbulento, como el de hoy en día.

Unos paradigmas se agotan, pero surgen otros, en todo caso el control interno es la respuesta al imperativo de lograr objetivos, elevar el desempeño y consolidar la rendición de cuentas.

En el caso de nuestro país, se observa mayor avance, interés y entendimiento acerca de los objetivos del control interno y de sus beneficios, tanto para los accionistas (en el caso del sector privado) como para los encargados de conducir a las instituciones del Estado, en todos los poderes y niveles de gobierno. Las autoridades financieras del país han establecido disposiciones al respecto; por ejemplo, en el ámbito de la administración pública federal han establecido sus Normas generales de control interno y muchas organizaciones del sector privado han hecho lo propio.

Por lo anterior, se está obligado a hacer un repaso acerca de los aspectos relacionados con el control interno y sus componentes, en este caso, basados en el Modelo COSO, así como un estudio de las consideraciones que deben hacerse para implantarlo adecuadamente.

Empecemos con los objetivos del control interno. Éste se orienta hacia el cumplimiento de la misión de la organización; desde luego, es esencial que la organización tenga bien definida su misión y que sea conocida por su personal. También, es importante entender que el buen control interno proporcionará una seguridad razonable en cuanto al logro de las metas y objetivos, aunque el buen control interno no puede garantizar por sí solo que la organización logre tales metas y objetivos. Sin embargo, el cumplimiento de las metas y objetivos es más probable si el control interno es efectivo.

Objetivos y propósitos del control interno

Además de que el propósito general del control interno es ayudar a la organización a cumplir su misión, también contribuye a:

- Lograr que las operaciones se lleven a cabo de forma eficaz, eficiente y económica, así como producir productos y servicios de acuerdo con la misión.

- Obtener información financiera y operacional en condiciones de integridad, calidad y oportunidad.
- Cumplir con el mandato de las leyes, reglamentos, normas y políticas administrativas.
- Salvaguardar los recursos contra desperdicios o pérdidas, abuso, errores y fraudes.

Responsabilidades en relación con el control interno

Todo el personal tiene participación en el sistema de control interno, el cual es desarrollado y ejecutado por las personas, además de que los guía y provee de una base para la rendición de cuentas. Las responsabilidades individuales varían a través de toda la organización.

La eficacia del sistema de control interno dependerá de la actitud de respaldo de los mandos directivos y demás personal. La alta dirección establece el "tono" de la organización en relación con el control interno. Cuando los mandos directivos se esfuerzan en lograr que el sistema de control interno sea adecuado y se comprometa con su buen funcionamiento, el resto del personal se hace más responsable en sus respectivos ámbitos. Todo el personal tiene un papel y una responsabilidad en cuanto a su establecimiento y, sobre todo, en su aplicación. Para asegurar que el control interno funcione como se propuso, la organización debe supervisar continuamente las actividades del personal y destacar la importancia de este control.

En la medida en que el personal en una organización sea consciente del funcionamiento de los controles, el sistema será efectivo. La alta dirección y los mandos medios tienen la obligación de asegurarse de que los empleados, que ejecutan los trabajos, cuentan con las habilidades y capacidad para hacerlo, además de brindar una correcta supervisión y capacitarlos en el desarrollo de sus obligaciones, y así asegurar que la organización tiene la capacidad para realizar correctamente su trabajo. En este sentido, la alta dirección tiene la responsabilidad más importante al respecto. Cabe mencionar que es la principal responsable de ejercer una revisión al sistema de control interno, y asegurar que las políticas y lineamientos estén actualizados, así como promover la capacitación sobre el control interno y su evaluación.

Gobierno corporativo y el sistema de control interno

El gobierno corporativo se refiere al establecimiento, por parte de los órganos de gobierno, de los mecanismos para alcanzar la misión y los objetivos estratégicos.

Las responsabilidades de este gobierno se derivan del mandato expresado en las actas constitutivas, en los estatutos y en los acuerdos de la creación de las organizaciones establecidas por la Junta de Gobierno; o bien, en las leyes o reglamentos que las rigen.

El liderazgo, las estrategias y las prácticas societarias, éticas y de transparencia, establecidas por el órgano gubernamental tendrán un impacto relevante entre el personal.

Ambos controles están interrelacionados. Los generales apoyan el funcionamiento de los de aplicación, y ambos son necesarios para asegurar el procesamiento completo y exacto de la información.

A estos órganos de gobierno les corresponden, entre otros, los siguientes aspectos:

Las actividades de control pueden clasificarse según el tiempo y la forma en que funcionan

L.A.E. Ricardo Gutiérrez Calderón
Presidente del Instituto Mexicano de Auditoría Interna (IMAI)
rgutierrez@imai.org.mx

Revista en la web
http://imcp.org.mx

ESCENARIO ECONÓMICO PARA 2009 Y
SU IMPACTO FISCAL EN LAS PERSONAS FÍSICAS

C.P.C. José Antonio González Castro
Catedrático y coordinador de las especialidades de Impuestos y Finanzas en la ESCA del IPN, unidad Tepepan
Socio Director del despacho González Bustamante & Asoc. S.C.
jagc65858@hotmail.com

Según lo dispuesto en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), la cual establece en su artículo 74-IV, como facultad potestativa del Ejecutivo Federal hacer llegar a la Cámara de Diputados la iniciativa de Ley de Ingresos y el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación, a más tardar el 8 de septiembre de 2008 —en la que la citada Cámara de Diputados, según la misma disposición, aprobara el Presupuesto de Egresos de la Federación, a más tardar el 15 de noviembre— el Secretario de Hacienda Agustín Carstens Carstens, entregó al H. Congreso de la Unión la iniciativa de la Ley de Ingresos y el proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación, para el ejercicio fiscal 2009.

Propuesta económica que, de inicio, fue muy criticada por los analistas económicos y por los propios legisladores, ya que no consideraba el escenario macroeconómico que vive el país, en especial, la recesión económica de EE.UU., la cual tiene un efecto desfavorable en la economía mexicana.

Para conocer mejor este tema, ingresa al portal del IMCP donde encontrarás el texto completo de este artículo. Además, como complemento de la revista impresa podrás consultar:

EL ANÁLISIS DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO COMO INDICADOR DEL COMPORTAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES Y EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS

C.P. y M.A. Carlos Enrique Pacheco Coello
Maestro de licenciatura y posgrado en la Facultad de Contaduría y Administración de la UADY y en diversas universidades
pcoello@uady.mx

C.P. y M.A. Antonio Emmanuel Pérez Brito
Maestro de licenciatura en la Facultad de Contaduría y Administración de la UADY y en la UNID (campus Tizimín)
gabrielperez16@hotmail.com

C.P. Gabriel Jesús Pérez Brito
Contador administrativo en Amerijet Internacional de México, S.A. de C.V.
gabrielperez16@hotmail.com

- Establecimiento, autorización y supervisión de la misión y el plan estratégico de la organización.
- Establecimiento del tono ético y el impulso a la integridad.
- Vigilancia de las decisiones, acciones y resultados logrados por la alta dirección.
- Establecimiento de políticas generales y la estructura de la organización.
- Establecer y asegurar el funcionamiento del proceso de rendición de cuentas a los accionistas.
- Establecimiento del estilo y filosofía de la administración, en cuanto a la forma de tomar decisiones y riesgos.

El sistema de control interno debe estar presente y funcionar adecuadamente, en todos los elementos anteriores.

Valores éticos e integridad

Los valores éticos e institucionales son las normas de comportamiento para la conducta de todos los miembros de una organización. Los valores deben estar presentes en la mente del personal durante el transcurso normal de sus actividades. Lo anterior implica:

- Compromiso con la honestidad.
- Respeto a las leyes y a las políticas.
- Liderazgo basado en el ejemplo.
- Compromiso con el desempeño.
- Fomento a la transparencia y a la rendición de cuentas.
- Respeto al personal.
- Compromiso con el ambiente.

Estilo administrativo y filosofía

La alta dirección debe asegurarse de reflejar sus valores éticos y de que éstos afecten, de manera positiva, la moral de su personal. La administración debe practicar, comunicar y demostrar claramente estas convicciones al personal, así como evaluar con periodicidad si el estilo y filosofía, son efectivos y cumplidos consistentemente.

La filosofía y el estilo de la administración pueden ser demostrados en la forma en que la administración enfrenta y da respuesta a los riesgos, en la acepta-

ción del riesgo residual, en el uso de principios contables conservadores o agresivos, en la actitud con respecto a la tecnología de la información y las funciones contables, y en el apoyo de la administración para las auditorías, tanto internas como externas, así como en las evaluaciones independientes.

Competencia

El desempeño, especialmente el alto desempeño, requiere de personal con capacidades alineadas a los objetivos. La responsabilidad de la administración para asegurar la competencia de sus empleados, debe comenzar en el establecimiento de políticas apropiadas de los recursos humanos, así como de las prácticas que reflejen su compromiso para:

- Establecer niveles de conocimiento y talento necesarios para cada nivel.
- Contratar y promover a aquéllos con los conocimientos y el talento requerido.
- Establecer programas de capacitación que ayuden al personal a incrementar sus conocimientos y talento.

Moral

La actitud de las personas con respecto al trabajo, al ambiente laboral y a la organización, afecta la forma en la que desempeñan su trabajo. Por ello, la administración debe monitorear la moral del equipo de trabajo para asegurar que los empleados están comprometidos con la organización y así ayudarla a cumplir con su misión.

La alta dirección debe establecer los medios para:

- Evaluar el clima laboral.
- Mejorar su nivel de competencia.
- Dar oportunidad para la innovación y la mejora continua.
- Implementar sistemas de evaluación del desempeño.
- Tener líneas de comunicación abiertas.

Actitud de apoyo organizacional

La alta dirección, debe dar una muestra ostensible respecto a que todo el personal es responsable de establecer sus controles internos. Por su parte, la administración ejecutiva debe establecer un tono que enfatice la importancia del control interno. Este tono es caracterizado por:

- La estrategia debe ser afín al control y a la administración de los riesgos.
- Apoyar la evaluación y autoevaluación de control.
- Atender los resultados de las evaluaciones y auditorías.
- Brindar capacitación continua acerca del sistema de control interno.

Misión

Debe ser una declaración aprobada por el órgano de gobierno y la alta administración. Esta última debe comunicar a los empleados la misión de la organización y explicarles cómo es que su trabajo contribuye al logro de esta gestión. La declaración de una misión será más efectiva si todos los empleados se sienten como una parte importante de ella.

Estructura

La estructura orgánica proporciona una idea clara de la autoridad y de la rendición de cuentas alrededor de las funciones. Este modelo de organización debe difundirse a todos los empleados para ayudarles a entender a la organización como un todo, así como las relaciones entre sus múltiples componentes y la manera en cómo se integran en ésta. La administración debe revisar la estructura orgánica periódicamente para asegurar que refleje la situación real.

Con el aumento en la delegación de autoridad y responsabilidad, hay una necesidad de otorgar una supervisión adecuada y continua, y así fortalecer el control interno. La supervisión, por medio de la organización ayuda a asegurar que los empleados estén conscientes de sus obligaciones y responsabilidades, y que conozcan el tramo en el cual deben rendir cuentas de sus actividades.

Comunicación

La información debe ser comunicada a la administración y a los demás empleados que la necesiten, en la forma y el tiempo requerido para ayudarlos a culminar sus responsabilidades. La comunicación con los clientes, proveedores, reguladores y otros que intervengan, también es esencial para un efectivo control interno.

Ahora bien, un adecuado sistema de comunicación es esencial para que una organización mantenga un sistema de control interno efectivo. Es decir, un sistema de

comunicación consiste en métodos y registros establecidos para identificar, capturar, clasificar y presentar información importante para la realización de las actividades y la toma de decisiones. Por ello, la información es útil cuando es oportuna para el usuario.

La administración de los riesgos implica la toma de decisiones de acuerdo con: aceptar, prevenir, transferir y evitar el riesgo

La alta dirección debe establecer canales de comunicación para que:

- Fluya información oportuna.
- Sea útil para llevar a cabo las actividades.
- Comunique a los empleados de sus obligaciones y responsabilidades.
- Ayude a los empleados.
- Comunique el mensaje de la alta dirección, acerca de que la responsabilidad de los controles internos es importante y deben ser tomados en serio.
- Ayude a la organización a cumplir con sus obligaciones con instancias externas.

Evaluación y control de riesgos

Los riesgos deben ser evaluados y administrados por medio de la identificación, evaluación y monitoreo de dichos eventos, los cuales pueden amenazar el cumplimiento de la misión y los objetivos de la organización.

Los acontecimientos recientes ponen en duda la efectividad de la administración de los riesgos; sin embargo, es necesario continuar madurando el proceso de administración de riesgos. Es decir, la administración debe establecer los objetivos a lo largo de la organización, y estos objetivos de control son producto, generalmente, de los cuatro propósitos del control interno, los cuales están establecidos en los términos que reflejan las responsabilidades de las unidades de la organización.

Después de identificar los objetivos de control y de operación, es necesario identificar todos los riesgos asociados con cada objetivo.

La administración de los riesgos implica la toma de decisiones de acuerdo con lo siguiente:

- Aceptar el riesgo.

- Prevenir el riesgo.
- Transferir el riesgo.
- Evitar el riesgo (no llevar a cabo la actividad).

En la práctica, lo anterior resulta en la combinación de los tipos de decisiones que se pueden tomar.

Actividades de control

Son medios o mecanismos (manuales y automatizadas) que ayudan a identificar, prevenir o reducir omisiones o desviaciones, que impidan el cumplimiento de los objetivos de una organización en cualquier nivel. La administración debe establecer actividades de control efectivas y eficientes.

Las actividades de control (controles internos) pueden clasificarse según el tiempo y la forma en que funcionan, de acuerdo con lo siguiente:

- **Controles preventivos**. Son los más eficaces, por lo tanto, rentables, debido a que se anticipan en grado razonable a la ocurrencia de eventos indeseables o inesperados.
- **Controles detectivos**. Son menos efectivos que los preventivos, pero mejores que los correctivos.
- **Controles correctivos**. Son necesarios, pero debe procurarse privilegiar los preventivos y detectivos.
- **Controles directivos**. Tienden a fomentar o establecer condiciones o un ambiente que favorezca el sistema de control en su conjunto.

Actividades de control interno aplicadas a las Tecnologías de Información

Las actividades de control en las Tecnologías de Información (TI) pueden ser catalogadas como generales y de aplicación. Es decir, las generales aplican a la forma

en que son administrados los recursos humanos, técnicos y financieros en los ambientes de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).

Controles generales en las Tecnologías de Información y Comunicación

Éstos, se centran en seis grandes grupos de actividades de control: un programa de seguridad en toda la entidad, controles de acceso, desarrollo y modificación de aplicaciones, controles de programas del sistema, división de funciones y continuidad de servicio.

- Un programa de seguridad que incluya un plan que describa el programa y las políticas de seguridad, así como los procedimientos para ello, donde considerará aquellos procesos de almacenamiento y de eliminación de información importante. También, deben implementar y administrar el programa de seguridad con responsabilidades definidas. En adición, deben probarse los programas de seguridad y hacer los cambios necesarios.

- Los controles de acceso de seguridad física y lógica, a procesos de software, para prevenir o detectar el acceso no autorizado a sistemas y datos.

- El desarrollo y mantenimiento de aplicaciones y el control de cambios, con respecto a nuevos sistemas y a la modificación de los actuales. Las actividades de control deben incluir: documentación de los requerimientos; autorización para la realización de proyectos; y revisión, prueba y aprobación de actividades de desarrollo y modificación, antes de poner los sistemas a trabajar.

- El control del software del sistema es el control y monitoreo del acceso para la utilización y cambio de las aplicaciones del sistema.

- La segregación de funciones en un ambiente computacional, es el mismo que en un proceso manual. Las tareas y las responsabilidades clave deben ser divididas entre varios empleados y en subunidades de las operaciones de la computadora.

- La continuidad del servicio es importante para sostener o restablecer las actividades o la calidad del servicio proporcionado, en caso de desastre. Es fundamental que la organización cuente con un respaldo y los procedimientos de recuperación, así como con los planes de contingencia y desastre.

Controles de aplicación

Estos controles ayudan a asegurar que las transacciones son válidas, autorizadas, procesadas e informadas, de forma completa y exacta. Éstos se dividen en controles de insumo, proceso y producto, que a continuación se definen:

- Los controles de insumo, incluyen los procesos para verificar la confiabilidad y exhaustividad de los datos ingresados a un sistema.

- Los controles de proceso, ayudan a asegurar que la información se mantiene completa y exacta durante la actualización, y que los programas de la aplicación se desempeñan según lo previsto.

- Los controles de producto, ayudan a asegurar que la información generada por el sistema es exacta, grabada adecuadamente y recibida o revisada, sólo por el personal autorizado.

Supervisión de la efectividad del sistema de control interno

Es la revisión de las actividades y transacciones de una organización para evaluar la calidad de su desempeño en el tiempo, y determinar qué controles son efectivos. Para que el monitoreo sea más efectivo, todos los empleados necesitan entender la misión de la organización, sus objetivos, los niveles de tolerancia a riesgos y sus propias responsabilidades.

Todos los empleados de una organización tienen alguna responsabilidad en la supervisión. La posición que una persona tiene en la organización no ayuda a determinar el enfoque y medida de las responsabilidades, por lo tanto, la supervisión llevada a cabo por el personal, los supervisores, los mandos medios y la alta dirección, no tendrá la misma perspectiva.

Existen otras instancias que también tienen responsabilidad en cuanto a la efectividad del sistema de control interno. Por ejemplo, el caso del auditor externo en el ámbito de la dictaminación de los estados financieros; o bien, del auditor interno y, en su caso, de terceros con atribuciones para ello.

Cada uno tiene el interés de evaluar la efectividad del control interno y comunicar las deficiencias identificadas, para que los mandos directivos y los responsables directos de las operaciones los subsanen.

Finalmente, el control interno sigue siendo el medio adoptado por las organizaciones públicas y privadas de todo el mundo para: alcanzar sus objetivos de manera eficaz, eficiente y económica; lograr información confiable y oportuna; cumplir con el marco legal y normativo, y proteger los recursos institucionales.

AUTOEVALUACIÓN DE CONTROL

Garantía de resultados

Lic. José Manuel Gutiérrez Juvera

"Es un proceso estructurado y metodológico, por medio del cual se examina y evalúa el control interno, para proveer una seguridad razonable de que todos los objetivos de la organización sean alcanzados."

En esta época de crisis e incertidumbre es muy importante no cometer errores; para ello, debemos considerar todos los talentos disponibles en la organización, y uno de los mejores métodos es la autoevaluación de control. Empecemos por desglosar su definición, según el Instituto Internacional de Auditores Internos:

- Es un proceso estructurado y metodológico, porque debe ser algo intencionado y controlado; es decir, debe existir un grupo coordinador entrenado, que conducirá los talleres de autoevaluación (sesiones de análisis, reflexión, lluvia de ideas y toma de compromisos conjuntos), desarrollará y resumirá las encuestas y los cuestionarios que se diseñen y realizará el análisis de información de todos los recursos invertidos. Los resultados obtenidos deberán ser integrados, preferentemente, mediante un tablero de control que, gráficamente, muestre todos los procesos organizacionales y sus resultados, para una adecuada toma de decisiones.

- Examinar y evaluar el control interno, significa que ya hubo un proceso intenso de definición de objetivos por área, y que este examen y evaluación se asegurará de que en todo momento se revise el avance en la consecución de las metas parciales. Esto, con el propósito principal de tomar decisiones en el momento adecuado, para garantizar el cumplimiento de los planes estratégicos, la efectividad y eficiencia de las operaciones, el cumplimiento regulatorio y la obtención de los informes y reportes requeridos en todos los niveles de la organización.

Cuando hablamos de resultados, se piensa en logros económicos; sin embargo, a lo largo de mi vida profesional, he visto muchas organizaciones preocupadas por los ingresos o las utilidades, que han tenido severos problemas por los aparentes "buenos resultados económicos", pero que no han considerado la continuidad de los resultados en el largo plazo; desafortunadamente, también he podido constatar que uno de los peores enemigos de las organizaciones, es el crecimiento acelerado.

Según Sir Winston Churchill, el éxito es la habilidad de ir de una falla a otra sin perder el entusiasmo. Esto también se llama prueba y error.

Últimamente, hay una moda: al entrar a las instalaciones de las organizaciones se ven por todos lados carteles que dicen nuestra misión, nuestra visión, nuestros valores, nuestros propósitos, etc.; sin embargo, si uno platica con las personas, se da cuenta que no entienden esos carteles, que no los han hecho suyos y que, por lo tanto, no los viven.

Para obtener resultados, es importante la sinergia que se logra, con la suma de todas las aportaciones de cada uno de los colaboradores de la organización. Muchas de las personas que trabajan en las organizaciones, saben qué se necesita hacer para lograr buenos resultados. Anthony Robbins lo expresa de la siguiente manera:

"Verás, en la vida, mucha gente sabe qué hacer, pero verdaderamente poca gente hace lo que sabe. ¡Saberlo no es suficiente!, hay que tomar acción."

Muchas veces, los objetivos se determinan por el alto mando, y se espera que la gente haga lo que tiene qué hacer para obtener esos resultados previstos; sin embargo, al no haber un esfuerzo sistemático, disciplinado y ordenado, que involucre a esas personas responsables de los resultados, en 90% de las veces no se obtendrán esos resultados exigidos.

Una de las estrategias de la autoevaluación es el análisis o la definición de los objetivos, lo cual se lleva a cabo en un taller en donde se analizan los objetivos ya sean los propuestos por la dirección o los que se definen en ese momento por los participantes; por supuesto, el solo hecho de participar en estos talleres, muchas de las veces, hace que las personas involucradas se comprometan, porque ellos mismos están definiendo o corroborando el objetivo.

Otro de los procesos básicos es el análisis de riesgos, entendiendo como riesgo cualquier cosa que impida el logro de los objetivos definidos. Todos los riesgos que se identifiquen deberán ser evaluados para dimensionar la probabilidad de ocurrencia, y el impacto que pueden tener en el logro de los resultados. De todos aquellos riesgos no tolerables, se deberán hacer planes de acción, ya sea para

Lic. José Manuel Gutiérrez Juvera
Director General
Instituto de Capacitación y Desarrollo en Fiscalización de la Auditoría Superior de la Federación
jmgutierrez@asf.gob.mx

disminuir la probabilidad de ocurrencia, o disminuir el impacto negativo, o incrementar el impacto positivo, o una combinación de éstos. Este proceso implica la definición de los controles internos, que son todas aquellas cosas que apoyan la consecución de los objetivos. Por último, se deberán reevaluar los riesgos, considerando los controles internos definidos, para determinar el riesgo residual. Este proceso es reiterativo, hasta lograr un riesgo residual aceptable.

La mayoría de las organizaciones tienen controles establecidos para administrar la operación, para controlar los procesos operativos y para la salvaguarda de activos; sin embargo, es muy importante hacer una evaluación independiente de estos controles, a la luz de los objetivos, para analizar si estos controles apoyan al logro de estos objetivos definidos. Es evidente que quienes no contribuyan a este propósito, deberán ser transformados o eliminados; para ello, es indispensable la participación de todas aquellas personas que se encuentran involucradas en el proceso, ya que ellas conocen la operación y las debilidades de esos controles; por lo tanto, podrán determinar cuáles son los controles suficientes y adecuados, para garantizar la operación y el logro de los objetivos propuestos. Por último, en este proceso de análisis de controles, es muy importante hacer una evaluación costo-beneficio, porque no es tolerable que los controles sean más caros que lo que controlan ("más caro el caldo que las albóndigas").

Otra referencia muy importante, es la orientación a resultados; es decir, todas aquellas operaciones que no agreguen valor al proceso, deberán ser eliminadas

Al mismo tiempo, deberemos estar haciendo un análisis de los procesos de la organización, tomando como referencia fundamental a los clientes, tanto internos como externos. Estos procesos deberán estar orientados al servicio; es decir, los procesos trabajan para las personas y no las personas para los procesos.

Otra referencia muy importante es la orientación a resultados; es decir, todas aquellas operaciones que no agregan valor al proceso, deberán ser eliminadas. Este análisis es dinámico, por lo que debemos crear un sistema que evalúe recurrente y sistemáticamente, tanto los procesos, como a las personas que participan en ellos, y la interrelación con otros procesos. La obtención de resultados sistemáticos, automáticos y permanentes y la obtención de indicadores del proceso, deberán ser consideradas en estos análisis, que deben responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué funciona?
- ¿Qué no funciona?
- ¿Qué se necesita arreglar?
- ¿Quién debe arreglarlo?
- ¿Quién es responsable de dar seguimiento al arreglo?
- ¿Cuál es el calendario del arreglo?

Si se va a iniciar o a revisar el proceso de autoevaluación, es importante determinar una estrategia de implementación que considere el ambiente de control; es decir, la cultura, la ética, la respuesta al riesgo, el tono en lo alto (qué piensa y qué hace la alta dirección en relación con la ética), y la competencia de los colaboradores. Con estas consideraciones se debe desarrollar un plan detallado, con un equipo dedicado de tiempo completo a este proyecto. Es muy importante no sobre-vender el proyecto de evaluación.

Para dar inicio al proyecto, es recomendable iniciar con un proceso piloto de bajo riesgo, y, una vez concluido, analizar los resultados y, en su caso, hacer las correcciones de estrategia que sean convenientes.

La estrategia debe incluir tanto talleres de autoevaluación como encuestas o cuestionarios, que pueden hacerse en papel, pero preferentemente utilizando Internet o Intranet.

Para obtener buenos resultados de un taller de autoevaluación, es necesario:

- Definir con precisión su objetivo y tener presente en todo momento el propósito del taller.
- Escoger al facilitador.
- Definir con precisión las reglas de operación.
- Permitir la participación de todo tipo y de todos los niveles de colaboradores y promover el consenso.
- Obtener el producto final explícito y, si es posible, revisarlo en grupo, como actividad final del taller.
- Comunicar los resultados.
- Dar seguimiento a los compromisos establecidos.

Otras herramientas son los cuestionarios y las encuestas; para ambos casos, es importante definir el objetivo de manera precisa y los resultados esperados en términos de un pronóstico, para compararlo contra los

resultados reales. Al definir las preguntas, es necesario conocer la cultura y el lenguaje organizacionales, para obtener la respuesta que mejor muestre la opinión de los participantes.

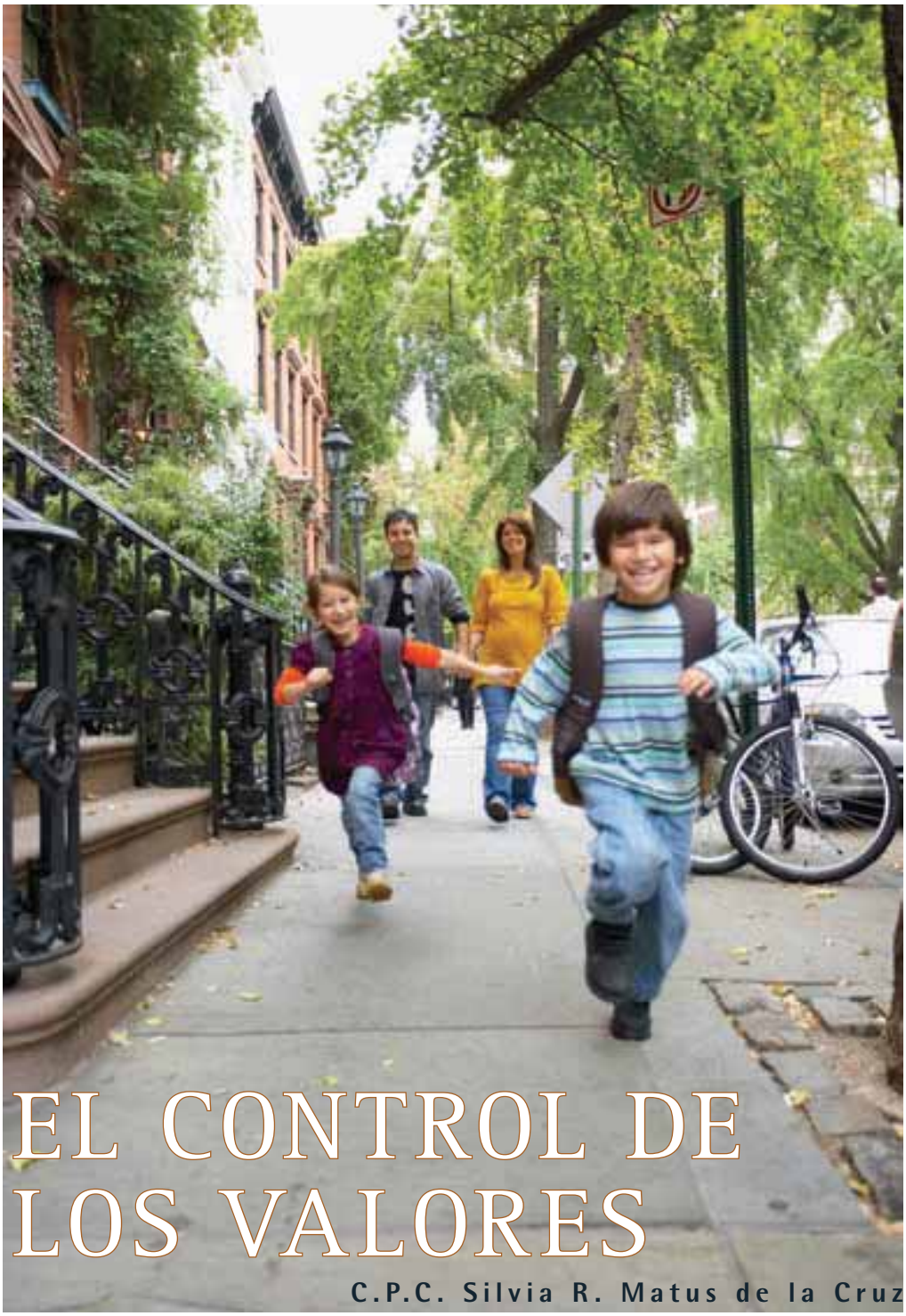
No se puede cerrar esta aportación sin mencionar los errores más comunes, para considerarlos tanto en la planeación de todos los instrumentos, como en la obtención de los resultados adecuados:

- No considerar la cultura, la madurez y la ética de la organización, así como los sistemas de información y comunicación.
  - Es muy frecuente que se contraten consultores expertos para este fin, el problema es que no se asigna personal de la organización dedicado a estos procesos, esto tiene dos consecuencias: la primera es que cuando los consultores se van, no hay nadie que conozca el detalle de lo que se ha venido haciendo; la segunda es que no se considera en forma adecuada la cultura y la información disponible, llegando en algunos casos, a conclusiones equivocadas.
- Utilizar los resultados de los talleres para dirigir las auditorías internas
  - Es una gran tentación para los auditores internos, utilizar la información obtenida en los talleres o los cuestionarios y encuestas, para dirigir una intervención de auditoría; el problema es que eso inhibe la colaboración posterior de los participantes, porque saben que si mencionan los errores o problemas operativos, "les puede caer" una revisión.
- Preocuparse más por la forma que por el fondo.
  - Desgraciadamente, hemos visto que hoy en día hay muchas regulaciones que nos obligan a documentar autoevaluaciones de todo tipo; por ejemplo, la Ley Sarbanes-Oxley, La Circular Única, los informes a la CNBV, el ISO y sus equivalentes (sistemas de calidad y de certificación). Sin embargo, lo que más llama la atención es que en EE.UU., hay una profunda crisis bancaria, a pesar de todas las regulaciones aplicadas; esto tiene que ver con que las organizaciones están preocupadas de cumplir con las regulaciones, y esa es la meta, y no utilizan esos mismos mecanismos para obtener un producto que apoye a la obtención de buenos resultados, como ha sido la intención de los reguladores.
- Concentrarse sólo en los riesgos, y olvidarse de los procesos, los objetivos y los controles
  - A raíz del conocimiento y difusión de los modelos de control como COSO, ya muchas personas han entendido el concepto de riesgos. Por lo tanto, se hacen grandes esfuerzos para atenderlos; sin embargo, se descuidan los otros aspectos de un adecuado método de control, orientado a la obtención de los resultados planeados.

Para dar inicio al proyecto, es recomendable iniciar un proceso piloto de bajo riesgo, y, una vez concluido, analizar los resultados y hacer las correcciones convenientes

- Diseñar controles sólidos, pero equivocados
  - Este es uno de los errores más comunes, que los controles son sólidos en el sentido de que se cumplen con todas las reglas; sin embargo, cuando se trata de verificar cómo se relacionan con los objetivos, la mayoría de las veces no tienen relación alguna.
- Mucha atención a las actividades de control, pero poca atención al ambiente de control.
  - Las personas mal intencionadas o que no prestan atención a los objetivos, se preocupan de cumplir la norma, porque saben que eso es lo que los revisores verificarán, pero también saben cómo "darle la vuelta" a esas normas, para hacer lo que quieren hacer. Es decir, muchas veces se está efectuando un fraude, y se encuentra documentado de tal manera, que los revisores no se dan cuenta, y muchas veces, ubicar el problema puede ser tan fácil, como preguntarle al personal si sabe si se están llevando a cabo prácticas ilícitas.
- No utilizar la tecnología disponible
  - Hoy en día hay muchos recursos que nos pueden ayudar para hacer esta labor de una manera ágil, oportuna y eficiente. Un ejemplo es Intranet, donde las encuestas y los cuestionarios se pueden programar, de tal manera, que se pueda obtener el resultado en forma automática. También existen sistemas que acompañados de teclados especiales, pueden ayudar a obtener los resultados de los talleres de autoevaluación, de manera inmediata.

Como conclusión, podemos decir que para obtener buenos resultados, hay que hacer una planeación adecuada para la implementación, cuidando los detalles en la ejecución, sin perder de vista en ningún momento los objetivos organizacionales, llevando a cabo un seguimiento permanente de los compromisos acordados en los talleres.



EL CONTROL DE LOS VALORES

C.P.C. Silvia R. Matus de la Cruz

Cada vez más sociedades interpretativas, independientemente de su área de desempeño: contadores, médicos, abogados, psicólogos, maestros se cuestionan día tras día qué ocurre con la sociedad actual; específicamente, sobre cómo nosotros, nuestros hijos y un grupo importante de conocidos se conducen e interactúan entre sí, porqué nos conducimos de una manera cada vez más materializada, cada vez menos humanizada, y cómo cada día carecemos de muestras de humanidad.

¿Cómo se construye un ser humano?, ¿con amor?, ¿con paciencia?, ¿con ejemplos?, ¿con enseñanza?, ¿con imitación?

Los antropólogos consideran que el proceso de humanización fue posterior al proceso de hominización; es decir, el hombre primero se hizo homínido y después fue humano. El corte se estableció cuando nació la conciencia de muerte, cuando se observó que se enterraba a los miembros de una tribu o clan; luego, avanzado el proceso de humanización, se incrementaron los procesos que nos unían; el cerebro comenzó a crecer cada vez mas rápido y a adquirir mayores habilidades, debido a que se comenzó a generar una "conciencia colectiva", un "pensamiento colectivo", lo cual generó un aceleramiento impresionante del conocimiento y las ciencias, pasando de generación tras generación, a tal punto, que hoy en día existe la tendencia a suponer que el ser humano ha quedado atrasado en el proceso de humanización y que la humanidad ha avanzado más rápido que la capacidad del cerebro de forma individual, lo que ha generado un serio problema, que hoy llamamos: perdida de valores.

Mis maestros, los Drs. Ángel Soriano Pérez y José Rodríguez, afamados médicos psiquiatras, afirman que los procesos de creación de la idea de Dios, con sus valores desarrollados hace más de 5,000 años antes de Cristo, se basaban en la adquisición de medios para vivir, reproducirse, cuidar la prole; para ser capaces de reproducirse, el poder de la "Diosa Mujer" radicaba en su capacidad de reproducción, se vivieron miles de años de esta forma, y el varón fue considerado como cazador, proveedor a larga distancia y la sociedad era regida por la "Diosa Mujer". Luego, algunos siglos antes de Cristo, ante el desarrollo de una conciencia social, un conocimiento basado en la acumulación de conocimientos por la especie, fue usurpando lentamente el lugar de la "Diosa Mujer" por el régimen del "Dios Hombre": omnipotente, omnipresente, creador de todo lo visible e, incluso, invisible, dueño de todo, hasta del pensamiento. Lenta, pero, consistentemente, el "Dios Hombre" desplazó a la "Diosa Mujer". Los objetivos de este dios fueron distintos: la propiedad privada fue el eje central de su filosofía; el conocimiento, la cultura, las ciencias y el arte adquirieron un eje antropocéntrico, el cual aún continúa.

El antropocentrismo, la visión del mundo actual, el sistema del mundo moderno de Emmanuel Kant, nos muestra que el objeto de esas ideas primitivas cultivadas hace poco más de 2,000 años, se edifican en la propiedad, en el tener, en la acumulación, en la priorización de la posesión; es decir, somos lo que tenemos. Lejos ha quedado el "pienso, luego existo", el "soy, luego existo", "soy, porque existo" y eso basta.

Más de 2,000 años de pensamiento androcentrista, antropocéntrico, eurocentrico han degenerado en una sociedad que es lo que tiene. Erich Fromm, hace unas décadas, aún se cuestionaba el significado del ser (ser o tener). En apariencia, la promesa incumplida de Fromm se ha cumplido: no es la proposición de una solución; como Ángel Soriano mencionara en *La promesa cumplida de Fromm*, las soluciones a un problema jamás podrán ser adecuadas en tiempo; es decir, el paradigma ha sido modificado, el paradigma evoluciona, nuestras propuestas no.

C.P.C. Silvia R. Matus de la Cruz
Integrante de la Comisión de Auditoría
Colegio de Contadores Públicos de México, A.C.
Estudios en psicología
Universidad del Valle de México
Diplomada en psiquiatría
Pharmed Institute Solutions
Terapeuta certificada en meditación, relajación, hipnosis y regresión en Nueva York con el Dr. Brian Weiss
silvia@angelicalia.com

El maestro Hugo Zemmelman en *Los horizontes de la razón*, nos advierte de la imprudencia de sostener una solución vinculada; el conocimiento del problema radica en no solucionarlo mediante el mismo modo en que hemos detectado el mismo, pues será un fracaso de antemano. El pensamiento, por definición, carece de límites; el pensamiento es, por definición, ruptura del mismo, "desparametralizacion". Lakatos nos recuerda que no es el problema donde se encuentra la solución, el problema es buscarlo ahí.

El pensamiento colectivo de Carl Jung nos muestra con claridad los arquetipos que hemos elaborado; como especie, hemos crecido, en realidad no sabemos en qué dirección, "quién apunta al verdadero norte"; hemos construido metrópolis, reglas; hemos construido sentimientos, pensamientos, valores; hemos construido una subjetividad sobre los rieles de la realidad, una realidad móvil, paradigmática; hemos construido un mundo del cual pensamos ¿"cómo ocurrió todo esto"? ¿En verdad es cierta esta pregunta? ¿Es valida? ¿Podemos cuestionar el proceder de una sociedad? ¿Podemos abrir la boca y preguntarnos, sorprendidos por el desconocimiento, cómo es que este mundo hoy se encuentra con semejantes "valores"? ¿Cabe mirar al espejo mientras se repite la palabra?

Estoy sensible, irritable, busco mi lugar en el mundo, pero me doy cuenta que estoy solo, mirando un televisor que ya no me entretiene, pues no me deja pensar

Tratemos de parafrasear un poco: ¿cómo se construye un ser humano?, ¿con amor?, ¿con paciencia?, ¿con ejemplos?, ¿con enseñanza?, ¿con imitación? Son tantos los ingredientes que podríamos ocupar páginas y páginas de libros y no terminaríamos. Así que vayamos a lo más esencial sin tratar ni sufrir por ser tildados de reduccionistas.

¿Quiénes somos hoy como sociedad? Iniciemos por el principio: luego de ser la especie de todo el planeta que más tardó en aprender a valerse por sí misma, podemos definir que, durante nuestra infancia e incluso antes, vamos recorriendo un largo y sinuoso camino: primero nuestro temperamento, luego nuestro carácter y, finalmente, nuestra personalidad. Pero no tan de prisa, ello nos lleva toda la vida, del útero al féretro; eso que llamamos personalidad no son más que procesos cognitivos, emociones y percepciones que pomposamente podríamos jactarnos de ser únicos; la educación, la crianza, sobre todo, nos nutre día tras día sobre qué es lo correcto: primero, cuál es mi lugar en el mundo familiar; posteriormente, dentro de la escuela y mi entorno inmediato, la crianza me transmite, de manera inconsciente, qué es lo que mis padres esperan de mí, qué soy para ellos, qué serán ellos para mí. De esta manera me construyo y deconstruyo, pues soy la sincronía de esa orquesta.

Después de esto, puedo comenzar a realizar una serie de preguntas: ¿dónde inició todo?, ¿dónde se transmitieron mis valores?, ¿hoy con qué edad me quedo? Puedo suponerme como hijo de 6 años y diría que mi padre es mi héroe, es fuerte, valiente, tengo un yo, busco un espacio con mis iguales, trato de convivir con mis compañeros; la competencia de habilidades y conocimientos es nuestra coincidencia. Entre los 10 y 12 años comencé a descubrir que era un ser humano, que el mundo es complejo, que puedo pensar con mayor abstracción, que la muerte existe, que he aprendido a mentir, comienzo a ver incongruencias en la realidad, quiero ser original, quiero ser único, ser popular. No sé porqué, pero un día me di cuenta que eso es lo más importante. Por lo menos, hoy veo algunas incongruencias en la sociedad y, antes que en otro lado, en mi familia; ahí me piden que me calle. Estoy sensible, irritable, busco mi lugar en el mundo, y me doy cuenta que estoy solo, mirando un televisor que ya no me entretiene, pues no me deja pensar. Pronto cumpliré 16 años, quiero sentirme yo, sentir que atraigo amigas y amigos, hoy sé cuándo mis padres se molestan. Quizá las llamadas telefónicas no son de mi madre. Vamos al supermercado, pero yo sólo quiero estar solo, pensar que todas las familias son así, pero a veces creo que la única familia que está mal es la mía. Mis amigos, hoy que estoy en la prepa a mis 17 años, estamos pensado

que el mundo de los adultos es así: ambiguo, ambivalente -¿porqué no?-, falso y vacío. Creo, en ocasiones, que ésta no es mi casa, que éste no es un hogar, que es un lugar donde pernoctar. El alcohol me relaja y de vez en cuando un poco de "ya sabes qué" me manda a otro mundo, donde puedo sentirme conectado -caray, sí-, con el mundo. Qué raro ¿no? Creo que necesito un carro para la universidad, no es un lujo, estás de acuerdo; es que me lo he ganado.

La personalidad

La personalidad se construye con los valores introyectados durante la crianza, pero en la actualidad es cada vez más precaria, porque las relaciones humanas se han reducido a intercambios de ideas huecas.

La personalidad es dinámica y moldeable hasta cierto grado; los valores, la ética y la moral forman lo que se llama habilidades psicosociales.

Las habilidades psicosociales deben ser amamantadas, nutridas en papilla, enseñadas en la escuela y más tarde verificada y contrastada con la sociedad.

Las habilidades psicosociales que hoy se exaltan dentro del capitalismo salvaje, son aquéllas que permitan escalar más alto, subir a expensas de otros, pisar a quien sea y lograrlo; porque, además, el camino ya no tiene sentido.

El recorrido es vacío como la carretera y el paisaje; el río es triste, duro e insensible, la mayor parte de las veces.

No aprendemos del camino; usamos botas y casco, sobornamos, transamos, burlamos, robamos, lucramos y engañamos con tal de llegar. El asunto es llegar. Esas habilidades psicosociales, que continuamente se exaltan, son máquinas devora-cosas, devora-personas, devora-todo.

¿Qué habilidades trasmitimos?

¿Qué habilidades psicosociales hemos transmitido? Hoy nos sorprendemos de decir: ¿dónde están los valores de antaño? Pero, ¿cómo hacer esa pregunta sin privarse de un pedazo de lengua? Luego de un pedazo menos de lengua podríamos decir que, cada generación tiene en sus manos a la siguiente generación.

Dime cómo es tu generación y te describiré a la anterior. Por lo que hoy vemos es un producto de la relación recíproca, dialéctica, de interacción e interactuación y contradicción con sus nutrídotes de habilidades psicosociales.

Los valores fueron construidos, en gran medida, de aquéllos que hoy dicen con soltura: ¿dónde quedaron nuestros valores?

Aquí están, están en mí, tu hijo; ese que hoy tratas de fingir que educas mientras vez futbol; mientras yo, tu madre, estoy jugando canasta con las amigas. En ése que corriges por tu falta de valores.

¿Cuáles? ¿Los que no enseñaste? ¿Los que no te enseñaron a su vez?

Los valores del presente fueron esculpidos y tallados con madera y rocas del pasado y todos los días nos recuerdan qué es lo primero, qué es importante (no lo que se nos dice como autoridad), sino como haces, porque el ser humano, primero aprende sin lenguaje verbal; luego, la palabra, pocas veces es gemela del acto.

O también, como lo define otro de mis maestros, el Dr. Ernestro Lammoglia Ruiz: "fíjate no en las palabras, sino en los hechos".

Cómo podemos pedirle a nuestros colegas los Contadores que tengan valores, que tengan control en su trabajo, que sean éticos, que sean honestos, que cumplan con normas, con reglas, con principios, ya sean contables, fiscales y legales, si ni siquiera nosotros mismos podemos cumplir con otro tipo de normas y valores como los mencionados anteriormente. Se requiere un gran, un gran esfuerzo, un gran cambio. Pero hay que hacerlo. Sí se puede. Si se quiere.

GOBIERNO CORPORATIVO

y sistema de control interno

C.P. Víctor López García

El gobierno corporativo es un mecanismo para los accionistas, que sirve de guía y contrapeso a la administración de un negocio para que, por medio de un buen gobierno, se logren los objetivos del negocio con transparencia, eficiencia y eficacia.

El gobierno corporativo es un tema apasionante que algunos señalan como el "tema de moda"; sin embargo, el concepto tiene años de existencia. No es una moda, es una actualidad y, sobre todo, es una realidad.

Cabe reconocer que las grandes crisis y quiebras de los últimos diez años en el mundo, han generado el actual estado del gobierno corporativo y provocado la necesidad de transformar las prácticas corporativas, en cuanto a gobernabilidad de las empresas se refiere.

Hay que reconocer que en nuestro país, este tema ha avanzado en los citados años y podría decirse que se debe a los esfuerzos iniciales del Comité de Mejores Prácticas constituido por iniciativa del Consejo Coordinador Empresarial.

Un evento que acentuó la importancia del tema, se presentó cuando la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), publicó la versión revisada de sus principios de gobierno corporativo aplicables a los países que la integran.

Estos principios sostienen que: "el gobierno corporativo es el conjunto esencial de acciones directivas seguidas por la organización, a fin de lograr razonabilidad, rendición de cuentas, transparencia y responsabilidad".

El gobierno corporativo juega un papel importante y fundamental al definir la forma en que las empresas operan, se controlan y cómo interactúan con sus accionistas y demás partes interesadas dentro de la organización. Además, este gobierno sostiene como uno de sus principales objetivos, el transparentar la relación entre los accionistas y el consejo de administración. Para tales efectos, es necesaria la observación de una serie de principios básicos, cuyo objetivo es proteger los intereses de los accionistas y maximizar el valor de las empresas en el largo plazo.

Respecto al gobierno corporativo en las empresa privadas, específicamente en las familiares, se han desarrollado y se han robustecido ciertas prácticas, con la intención de erradicar las malas prácticas e incrementar la responsabilidad de los administradores.

Dentro de la administración pública, el concepto de gobierno corporativo debe ser el elemento más delicado

Es importante resaltar que lo anterior no ha ocurrido con las instituciones del sector público, en específico, en las empresas de participación estatal mayoritaria. Es ahí donde más se requiere la aplicación de tales conceptos, pues en este tipo de entidades existen las más claras debilidades en materia de gobierno corporativo.

En este tipo de empresas, existe una total contradicción en la determinación de sus objetivos, ya que éstos son con frecuencia el resultado de decisiones políticas, pues los objetivos políticos, sociales, económicos y comerciales, deben sopesarse y compensarse cuando están en conflicto.

Dentro del sector público, el gobierno corporativo se ejerce mediante una cadena de agentes, claramente, identificables y una total disociación entre la propiedad y la administración. En lo que se refiere a empresas gubernamentales, debe entenderse y reconocerse que cualquier empresa, entidad u organismo público, es propiedad del gran público, es decir, de todos los ciudadanos. Por ende, debe considerarse al gobierno corporativo como un microcosmos del Estado; por ello, podemos decir que, dentro de la administración pública, el concepto de gobierno corporativo debe ser el elemento más delicado, toda vez que su responsabilidad fundamental es vincular a los ciudadanos (propietarios) con la administración (funcionarios públicos).

Por lo tanto, es necesario desarrollar una nueva teoría de gobierno corporativo en las entidades públicas y cambiar su paradigma de cómo está concebido actualmente. Hay que tomar en cuenta que la función o el ejercicio de la autoridad es un derivado de la propiedad y no de la administración.

Los órganos de gobierno representan la voz de los propietarios hacia la administración y sólo de manera secundaria, el vínculo entre esta última y los propietarios. Su fidelidad es hacia los propietarios y no hacia la administración. Estos órganos no están para ayudar a la administración ni su propósito es aconsejar, existen únicamente para gobernar (administrar y controlar). Además, son los legítimos representantes de los propietarios, por lo que los administradores nunca deben tomar en cuenta los deseos u opiniones de un solo miembro o de un grupo de ellos. El administrador tiene obligaciones para con los órganos de gobierno en su conjunto y no así para con sus miembros.

No cabe duda de que los propietarios (ciudadanos) pueden hacer pública su voluntad mediante mítines o elecciones, pero estos mecanismos difícilmente funcionan para grandes grupos, asuntos muy complejos o cuando las decisiones son muy numerosas.

El nuevo modelo de gobierno corporativo, más que teoría de ejecución, debe ser una teoría de propiedad y la expresión de dicha propiedad dentro del contexto organizacional. Hoy, más que nunca se requiere fortalecer el gobierno corporativo de las entidades del sector público, pues vivimos épocas que se caracterizan por el fenómeno de la democracia que ha sido provocada por la revolución tecnológica, una clase media creciente y el colapso de sistemas e ideologías alternativos que pretendieron organizar a la sociedad. Es decir, vivimos en un entorno que implica grandes riesgos y mientras mejor los enfrentemos, menos peligros correremos.

Del mismo modo, los estándares internacionales de gobierno corporativo nos aseguran el manejo efec-

C.P. Víctor López García
Gerente de Gobierno Corporativo
Deloitte
vmlopez@deloittemx.com

tivo de estos nuevos riesgos y nos permite minimizar la exposición a los mismos. Por lo tanto, es imprescindible iniciar un debate público para contrastar las prácticas actuales de gobierno corporativo en las entidades del sector público con un nuevo paradigma, el cual considere en todo momento los nuevos conceptos que la democracia mundial y la participación ciudadana están demandando.

Dentro del tema de gobierno corporativo, el sistema de control interno es un eslabón básico para lograr que su infraestructura resulte altamente eficiente y efectiva. Este sistema es un elemento fundamental.

El gobierno corporativo sostiene como uno de sus principales objetivos, el transparentar la relación entre los accionistas y el consejo de administración

En cuanto al tema de control interno, nos permite señalar que dentro del mundo empresarial existe un relevante e importante desconocimiento acerca del alcance de las responsabilidades del consejo de administración, respecto al sistema de control interno de las organizaciones. Esta situación origina que no se vigile suficiente y oportunamente a las empresas de la ocurrencia de riesgos significativos que puedan derivar en fracasos o dificultades y, sobre todo, que limiten la eficacia, eficiencia y crecimiento del negocio.

Los fracasos corporativos que más han llamado la atención pública tienen como elemento común, la presencia de descuidos o debilidades importantes en la infraestructura de control interno de los negocios. Los principios de gobierno corporativo que han sido emitidos por la OCDE, establecen como una responsabilidad del consejo de administración, el asegurarse de que exista un sistema efectivo de control interno, e incluso, se aclara que ello no significa involucrarse en la administración diaria, más bien indica que es una actividad de índole estratégica orientada a la definición de guías o directrices de control, así como metodologías y sistemas de monitoreo que le permitan la seguridad de su suficiencia y cumplimiento, a fin de facilitar el logro de los objetivos del negocio e impedir riesgos relevantes.

Una de las responsabilidades más importantes del consejo de administración es la de promover un buen entendimiento en el negocio, de lo que en realidad sig-

Comunicados de la Presidencia

Folio 4/2008-2009. La Vicepresidencia de Legislación, mediante la Comisión de Estatutos, informa que se da inicio a la segunda votación al proyecto de modificaciones a los Estatutos y Reglamentos del IMCP, la cual tendrá como fecha límite el 31 de enero de 2009.

Folio 5/2008-2009. La Vicepresidencia de Fiscal del IMCP, con base en el convenio de difusión celebrado con el Servicio de Administración Tributaria (SAT), da a conocer el comunicado mediante el cual, dicho organismo informa que se encuentra disponible en la página electrónica: www.sat.gob.mx el documento que contiene los criterios normativos aprobados al mes de agosto de 2008.

Folio 6/2008-2009. La Vicepresidencia de Fiscal del IMCP, con base en el convenio de difusión celebrado con el Servicio de Administración Tributaria (SAT), da a conocer el comunicado mediante el cual, dicho organismo informa que se encuentra disponible en la página electrónica: www.sat.gob.mx el documento que contiene un criterio normativo en materia del impuesto al valor agregado, relativo al tratamiento que debe tener la enajenación de productos preparados para su consumo en el lugar de enajenación.

Folio 7/2008-2009. En seguimiento a nuestro folio 22/2007-2008, con fecha 30 de enero de 2008, se hace un atento recordatorio a todos aquellos interesados en el estudio e investigación de temas relacionados con la Contaduría Pública, para que participen en el "XX Premio Nacional de la Contaduría Pública".

Folio 8/2008-2009. Se invita a la membrecía del IMCP a participar en la XXVIII Conferencia Interamericana de Contabilidad y en nuestra 86 Asamblea-Convención, eventos que se llevarán a cabo del 25 al 28 de octubre de 2009, en la ciudad de Cancún, Quintana Roo

Folio 9/2008-2009. La Vicepresidencia de Fiscal del IMCP, por medio de la Comisión Representativa ante Organismos de Seguridad Social (CROSS), con base en el convenio de difusión celebrado con el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT), da a conocer el comunicado mediante el cual, dicho Instituto señala la fecha en que podrán presentarse los dictámenes de INFONAVIT por medio del SICOP, por el año de 2007.

Folio 10/2008-2009. El Lic. Augusto Langner Minne, Administrador Central de Promoción y Vigilancia del Cumplimiento del SAT, solicitó que se difundiera entre la membrecía del IMCP, que el SAT exigirá que las declaraciones anuales de personas morales del impuesto sobre la renta e impuesto empresarial a tasa única, correspondientes al ejercicio 2008, sean firmadas con el certificado digital de la Firma Electrónica Avanzada.

Folio 11/2008-2009. El Lic. Augusto Langner Minne, Administrador Central de Promoción y Vigilancia del Cumplimiento del SAT, solicitó que se difundiera entre nuestros socios, que el SAT realizará acciones de mantenimiento a su portal en Internet con la finalidad de dar un mejor servicio en los trámites electrónicos. Por lo anterior, durante el periodo del 28 de diciembre de 2008 al 4 de enero de 2009, serán suspendidos algunos servicios y aplicaciones.

Folio 12/2008-2009. Con base en el convenio de difusión celebrado con el Servicio de Administración Tributaria (SAT), la Vicepresidencia de Fiscal del IMCP, informa que en la página electrónica: www.sat.gob.mx se encuentra disponible el Anteproyecto de la Tercera Resolución de Modificaciones a la Resolución Miscelánea Fiscal para 2008. En este anteproyecto, se adiciona la regla I.2.1.22., la cual establece que se considera periodo general de vacaciones, el comprendido del 22 de diciembre de 2008 al 6 de enero de 2009.

Folio 13/2008-2009. Se proporciona a la membrecía del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., los formatos e instructivos de la "Manifestación sobre el Cumplimiento de la Norma de Educación Profesional Continua" correspondiente al año calendario 2008, emitidos por la Comisión de Educación Profesional Continua.

Folio 14/2008/2009. Con base en el convenio de difusión celebrado con el Servicio de Administración Tributaria (SAT), la Vicepresidencia de Fiscal del IMCP, informa que en la liga electrónica: http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/servicios/noticias_boletines/33_13701.html se encuentran disponibles las nuevas versiones de los siguientes programas electrónicos:

1. Declaración Informativa de Operaciones con Terceros (DIOT).
2. DEM, para elaborar y presentar la Declaración Anual de Personas Morales.
3. GDEF, Declaración Informativa de las Entidades Federativas por la Recaudación de IEPS por Venta Final de Gasolinas y Diesel.
4. Declaración Informativa Múltiple del IEPS (MULTI-IEPS).
5. Declaración Informativa Múltiple (DIM).

Folio 15/2008-2009. La Vicepresidencia de Fiscal del IMCP informa que el pasado 26 de diciembre de 2008, se publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF), entre otros temas, la Tercera Resolución de modificaciones a la Resolución Miscelánea Fiscal para 2008 (RMF 2008), en la cual se incorporan y reforman diversas reglas de interés general.

Folio 16/2008-2009. La Vicepresidencia de Fiscal del IMCP, por medio de la Comisión de Comercio Internacional, les informa que el 24 de diciembre se publicó en el DOF el Decreto por el que se modifican aranceles de la Tarifa del Impuesto General de Importación y Exportación (TIGIE). Asimismo, el 29 de diciembre de 2008, se publicó en el DOF la Segunda Resolución de Modificaciones a las Reglas de Carácter General en Materia de Comercio Exterior para 2008 (RCGMCE), y el día 5 de enero de 2009 se publicó la Tercera Resolución de Modificaciones a las RCGMCE para 2008.

Folio 17/2008-2009. La Vicepresidencia de Fiscal del IMCP informa que el presidente Felipe Calderón presentó el Acuerdo Nacional en Defensa de la Economía y el Empleo para vivir mejor, firmado por los gobernadores, el Poder Legislativo, las organizaciones sociales, empresariales y obreras, así como por el Ejecutivo Federal, como una respuesta de su gobierno ante la crisis financiera mundial que afecta al país.

Folio 18/2008-2009. La Vicepresidencia de Fiscal del IMCP informa que mediante oficio número 600-04-02-2008-77251, de fecha 12 de enero de 2009, el SAT dio a conocer en su página de Internet el 9 de los corrientes, los criterios normativos aprobados a diciembre de 2008, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 33, penúltimo párrafo del Código Fiscal de la Federación (CFF).

Instituto Mexicano de
Contadores Públicos

Un buen gobierno corporativo implica un buen sistema de control interno y éste, a su vez, asegura la consecución del objetivo en tiempo y forma

nifica el sistema de control interno, evitando el cumplimiento superficial y substituyéndolo por una actuación consciente y efectiva, la cual redunde en asegurar su permanencia y facilite importantes contribuciones económicas para la organización.

Hablar del sistema de control interno implica hablar de una serie de procesos y elementos que al ser implantados integralmente, permiten una seguridad razonable de que se logren los objetivos de la organización, los cuales pueden tener una naturaleza estratégica, administrativa u operativa. Es decir, es una serie de referencias y mecanismos de mejores prácticas que se aplican a la planeación, organización, ejecución, dirección, información y seguimiento para darle certidumbre a la toma de decisiones, orientando a las organizaciones, con una seguridad razonable, al logro de sus objetivos, bajo un ambiente eficiente, ético, de cumplimiento, calidad y mejora continua.

Del mismo modo, se refiere a un conjunto de objetivos y lineamientos que deben establecer las organizaciones con la finalidad de que sus mecanismos de operación sean acordes con las estrategias y fines de las instituciones, que permitan prever, identificar, administrar, dar seguimiento y evaluar los riesgos que puedan derivarse del desarrollo de su objeto social, con el propósito de minimizar las posibles pérdidas en que puedan incurrir.

Un sistema de control interno implica delimitar las diferentes funciones y responsabilidades entre sus órganos sociales, unidades administrativas y personal, a fin de procurar eficiencia y eficacia en la realización de sus actividades. Además, implica contar con información financiera, económica, contable, jurídica y administrativa, que sea completa, correcta, precisa, íntegra, confiable y oportuna, y que contribuya a la adecuada toma de decisiones.

El sistema de control interno:

- Coadyuva permanentemente a la observancia de la normatividad aplicable a las actividades de las organizaciones.
- Ayuda a una organización a lograr sus metas de desempeño y utilidad, a la vez que le permite prevenir la pérdida de recursos.
- Apoya al negocio a tener seguridad acerca de la integridad de la información financiera y le permite asegurar que la compañía cumple con la normatividad, leyes y regulaciones, eliminando o reduciendo los riesgos de pérdida, entre otros aspectos.
- Apoya a las organizaciones a conseguir sus objetivos y evitar fallas, fraudes o sorpresas mediante su proceso. Debe exigir una definición integral y formal de los objetivos de negocio, contar con ciertos mecanismos de seguimiento y contemplar un proceso de evaluación y sistemas de información, para proveer datos suficientes que permitan una seguridad razonable, respecto a que la estrategia y estructura de la organización están funcionando de manera efectiva y eficiente.

Diferentes leyes y regulaciones en el mundo, mencionan la necesidad de diseñar e implantar en las organizaciones un sistema efectivo y eficiente de control interno, dejando en el consejo de administración esta responsabilidad.

En México, el Código de Mejores Prácticas, la Ley del Mercado de Valores y la Circular Única de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, ratifican la importancia de la adecuada implementación de un sistema de control interno y, desde luego, se señala que el consejo de administración es el responsable de autorizar los lineamientos y los objetivos generales en materia del control interno de la organización.

Dentro de cualquier organización, todos tienen cierta responsabilidad con respecto al sistema de control interno, tanto el personal interno como las partes externas interesadas o relacionadas. Cada uno en el rol que le corresponde, debe ejerce un esfuerzo de control inicialmente guiado por la protección de sus propios intereses.

En relación con su personal interno, se distinguen dos grandes grupos de responsables: en el cual recae la autorización y publicación de lineamientos, así como del seguimiento y vigilancia; y el grupo que debe estar a cargo de su diseño y operación.

Cada vez más los inversionistas potenciales consideran tan importante el gobierno corporativo como un desempeño financiero eficiente, lo cual permite sostener que muchos inversionistas pagarían más por una empresa con un buen gobierno corporativo. Es decir, un buen gobierno corporativo implica un buen sistema de control interno y éste, a su vez, asegura la consecución del objetivo en tiempo y forma.

EL FUTURO
del control interno

C.P.C. Edgar Cruz Cruz

En el presente artículo se analizan los diversos aspectos que en su conjunto ayudan a tener una visión más clara del futuro del control interno en las empresas. Por un lado, revisaremos las regulaciones que impulsan a fortalecer el control interno en los diversos países del mundo y el porqué las empresas deben alinear sus inversiones en control financiero a los objetivos generales del negocio. Para esto, comentaremos los siguientes tres elementos: ampliación de la evaluación de riesgos, ampliación del cumplimiento de las disciplinas a las áreas que no sean de riesgos financieros, y ampliación del alcance para mejorar el control y los procesos. Más adelante, revisaremos porqué el contar con recursos y conocimientos adecuados son factores críticos de éxito y, por último, porqué replantearse una inversión para cumplir con la regulación.

La expectativa de obtener un mayor rendimiento por su inversión en control interno

Una opción para las empresas que buscan mejorar su desempeño, es obtener mayor aprovechamiento de sus esfuerzos existentes de control interno. En los últimos años, se han emitido regulaciones de control interno sobre la información financiera. Esta regulación incluye la Ley Sarbanes-Oxley de los EE.UU., Sección 404 (SOX 404); el Programa de Reforma Económica de la Ley Corporativa de Australia (Australian Corporate Law Economic Reform Program Act o CLERP 9); la octava Directriz de los EE.UU.; la Ley sobre la Seguridad Financiera (Loi sur la Sécurité Financière o LSF) de Francia; los Decretos Legislativos 231 y 262 de Italia; y la Ley Sobre Instrumentos e Intercambio Financieros de Japón (J-SOX). Muchas empresas que operan en estas jurisdicciones han hecho inversiones importantes para cumplir con tal regulación.

Para las empresas que buscan mejorar su desempeño, una opción es obtener mayor aprovechamiento de sus esfuerzos existentes de control interno

Sin embargo, las empresas que sólo definen sus esfuerzos de control de información financiera como un ejercicio de cumplimiento, seguramente lograrán el objetivo de cumplir con la regulación. Considerando la significante inversión que se requiere "sólo para cumplir", las empresas líderes están encontrando nuevas maneras de capitalizar la inversión. Estas empresas se dan cuenta de que las inversiones en el control de información financiera, pueden alinearse mejor a los objetivos generales de negocio y, por lo tanto, ofrecer un doble fin, el cumplimiento y la mejora.

Mientras que los esfuerzos de cada empresa por alinear los programas, tanto de cumplimiento como de mejora son únicos, muchos de ellos incluyen todos o algunos de los siguientes tres elementos:

Ampliación de la evaluación de riesgo

El primer elemento que revisaremos será la evaluación de riesgos, si tomamos como base la Encuesta Global de Control Interno, realizada por Ernst & Young en 2007, donde los encuestados indicaron un mayor nivel de confianza en la eficacia de sus controles sobre los riesgos de información financiera versus sus riesgos operativos. Tomando en cuenta la importancia de los controles sobre las áreas clave de riesgo operativo, las empresas líderes están usando las disciplinas que han creado mediante sus esfuerzos de cumplimiento regulatorio para ayudar a obtener un mayor beneficio de sus inversiones en control interno. Estas compañías buscan equilibrar la relación inversión-beneficios recibidos. El punto de partida para esto es una extensión de la evaluación de riesgo.

Una detallada evaluación de riesgo por medio de la organización es el primer paso y además forma los cimientos para la coordinación de la administración de riesgo. Este tipo de evaluación —la cual da prioridad a los riesgos mediante factores estratégicos, operativos, de cumplimiento y financieros— ofrece un marco para comprender el alcance de las actividades de control requeridas.

Asimismo, la evaluación proporciona una base para considerar la suficiencia de los controles implementados mediante la organización, los cuales administran y mitigan los riesgos identificados. Por último, esta evaluación representa la base para asegurar que el esfuerzo realizado para mantener los controles mitigantes, sea acorde con el nivel de riesgo asociado.

Al ampliar el proceso de la evaluación del riesgo más allá de la información financiera para incluir áreas de riesgo operativo y de información no financiera, permite que la alta dirección vea todo el perfil de riesgo de su compañía. Además, al realizar una sola evaluación de riesgo de forma integral, ayuda a reducir las brechas y coincidencias de cobertura pues facilita la comunicación entre varias unidades de negocio, regiones geográficas y funciones de la administración de riesgos.

C.P.C. Edgar Cruz Cruz
Socio de Servicios en Asesoría en Riesgos
Ernst & Young
edgar.cruz@mx.ey.com

Ampliación de disciplinas de cumplimiento a las áreas de riesgo no financiero

Un segundo elemento que debemos revisar es la ampliación de las disciplinas de control financiero a las áreas de riesgo no financiero (las cuales, para muchas empresas podrían incluir áreas como: la cadena de abastecimientos, contratos, proyectos de inversión, operaciones y crecimiento internacional), es clave para obtener un mayor beneficio de las inversiones realizadas y cumplir con la regulación. El enfoque estándar para probar el diseño y la eficacia de los controles internos sobre la información de estados financieros que se utiliza para el cumplimiento regulatorio, también puede adaptarse a las áreas de riesgo no financiero.

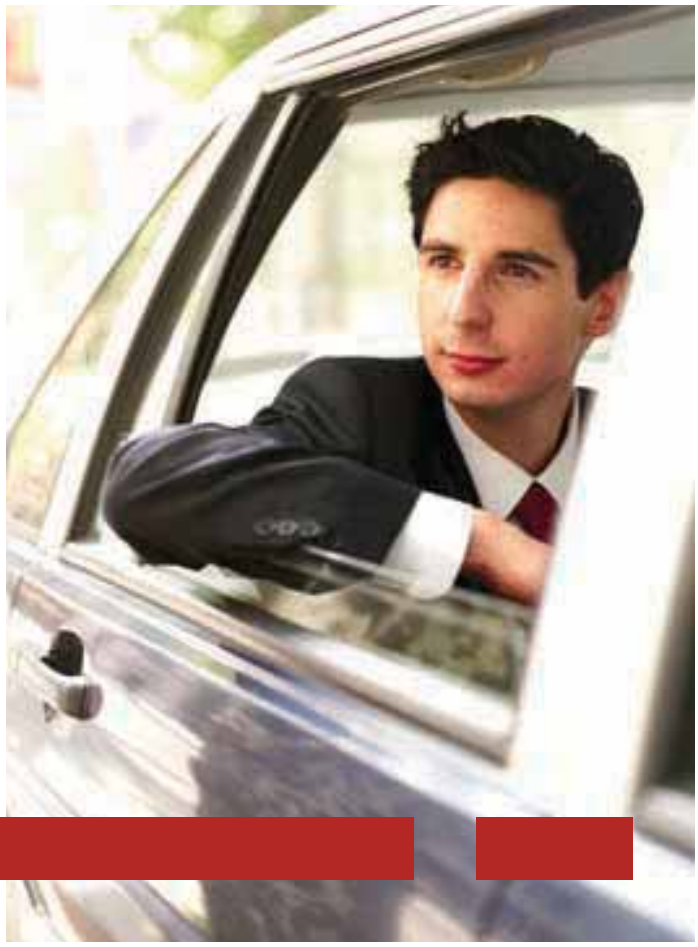
La evaluación proporciona una base para considerar la suficiencia de los controles implementados mediante la organización

Este enfoque, generalmente, incluye la documentación del proceso, la identificación del control, las pruebas de controles y la información. Al crear los documentos del proceso y los parámetros de prueba mediante una ideología con un enfoque más amplio, las empresas también han aprovechado el conocimiento adquirido en cada revisión de sus procesos de negocio, con más eficacia, mejorando sus procesos, tanto financieros como no financieros.

Ampliación del alcance para mejorar el control y el proceso

Una vez que se hayan concluido las actividades de documentación del proceso y de identificación de los controles, generalmente pueden obtenerse beneficios importantes al ampliar el alcance para determinar qué mejoras pueden y deben hacerse. Durante la prueba del diseño y de la eficacia de los controles internos, se podría determinar si el control o el proceso, son eficaces. Como tal, se necesita un enfoque estándar para determinar las causas fundamentales del problema de desempeño y crear un plan de acción para atenderlo.

Para tener éxito, es necesario contar con un pensamiento crítico y con un enfoque disciplinado para convertir los beneficios de controles internos en oportunidades de mejora. Para facilitar este proceso,



las compañías están utilizando diferentes metodologías para evaluar lo que se puede y se debe hacer. Estas metodologías pueden variar, pero en general incluyen los siguientes pasos:

- Evaluación del estado actual. Identificar y comprender el estado actual de los procesos de negocios.
- Visión a futuro. Definir y comprender el estado futuro del proceso de negocio.
- Análisis de brechas. Comparar el estado actual y el estado deseado para determinar las brechas y diagnosticar las causas fundamentales de los retos que permitirán lograr el estado futuro que se desea.
- Diseño de mejoras. Elaborar un plan a detalle para atender las brechas y para lograr el estado deseado (este plan podría incluir un flujo de trabajo, requerimientos de recursos, materiales, apoyo de TI, entre otros).
- Implementación. Ejecutar el plan a detalle para lograr el estado futuro deseado en tiempo y dentro del presupuesto.
- Monitorear la efectividad. Considerar la eficacia y eficiencia de un proceso nuevo, documentando los beneficios y los resultados.

En algunos casos, los controles y los procesos se pueden rediseñar; en otros, pueden lograrse mejoras por medio del uso más eficaz de los sistemas de TI o mediante la centralización de los procesos rutinarios. En cualquier caso, llevar a cabo actividades de mejora de controles y procesos, como parte de un enfoque integral, permite que la administración aproveche los beneficios de las inversiones regulatorias más allá de un enfoque de cumplimiento.

Contar con recursos y conocimiento adecuados, factores críticos de éxito

Para convertir la inversión que se hace para cumplir con la regulación en una ventaja competitiva, se necesita tener los recursos y el conocimiento adecuados. Esto incluye:

- Profesionales con experiencia.
- Conocimiento de prácticas líderes en áreas clave de riesgo operativo.
- Experiencia en la industria.
- Conocimiento del proceso de negocio y de indicadores clave de desempeño.
- Habilidades y herramientas de análisis de datos.

Las compañías han atendido estos retos exitosamente mediante varias opciones, incluyendo: la capacitación a su personal, los proyectos de rotación de las unidades de negocio y el trabajo con proveedores externos. La viabilidad de estas opciones generalmente varía con base en el monto de la inversión que la compañía esté dispuesta a hacer para desarrollar estas habilidades y conocimientos, internamente.

Replanteamiento de la inversión para cumplir con la regulación

En pocas palabras, aquellas empresas que consideran que los controles de información financiera son un esfuerzo de cumplimiento y más aún, una posible ventaja competitiva, tienen más probabilidades de obtener un mayor rendimiento de su inversión.

Mientras que las inversiones sobre los controles internos de información financiera han sido criticados por algunos por consumir recursos; otras empresas se han dado cuenta —y lo han comprobado— de que estos esfuerzos implementados correctamente, reditúan en múltiples beneficios. Independientemente del cumplimiento, es más probable que estos beneficios incluyan más controles eficientes y eficaces sobre riesgos, tanto financieros como operativos, amplíen el uso eficaz de la tecnología y mejoren los procesos financieros y operativos clave de negocio. Como tal, la alta dirección está aprovechando mejor sus inversiones en el cumplimiento regulatorio para incrementar su visión dentro de las operaciones de la compañía y para mejorar el desempeño general del negocio.

Conclusión

Una vez que revisamos diversos conceptos y los elementos que se recomiendan a la empresa para el diseño futuro de sus controles internos, tales como: los aspectos de cumplimiento de regulaciones, el ampliar la evaluación de riesgos, el ampliar el cumplimiento de las disciplinas a las áreas que no sean de riesgos financieros, y el ampliar el alcance para mejorar el control y los procesos, cabe destacar otros aspectos que son factores críticos de éxito como el tener recursos y conocimientos adecuados. Además, se revisó porqué replantearse una inversión para cumplir con la regulación.

Durante la prueba del diseño y de la eficacia de los controles internos, se determina si el control o el proceso, son eficaces

Mi recomendación es que durante la implementación o seguimiento de los controles internos, las empresas deben involucrar a grupos internos adecuadamente capacitados en esta materia, o bien, apoyarse en firmas con experiencia en estos temas. Las firmas aportan experiencias de negocio y mercado que servirán para validar que los pasos implementados han estado alineados a las prácticas líderes mundiales y así, el esfuerzo que están realizando para mitigar y controlar los riesgos sea realmente efectivo, ya que pueden presentarse situaciones en donde estos esfuerzos hayan sido insuficientes o los recursos de la empresa no fueron aprovechados.

Finalmente, si alguno de los lectores desea hacer mayores comentarios al presente artículo, le pido se sienta libre de compartirlos con un servidor.

Bibliografía

Control interno: del cumplimiento a la ventaja competitiva, Ernst & Young, 2008.

Encuesta Global de Control Interno realizada por Ernst & Young en 2007.

Entrevista con

ARTURO YÁÑEZ

Director de Auditoría Interna de Grupo Radio Centro

C.P.C. Carlos A. Carpy Morales

A nombre del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), te agradezco que hayas concedido esta entrevista.

Como sabes, el tema de este número es acerca de la importancia que tiene el control interno en las organizaciones. Aquí, en Grupo Radio Centro, que es una compañía importante en México y en EE.UU., ¿cómo has visto la aplicación del control interno a raíz de la Ley Sarbanes-Oxley?

El sistema de control interno ha existido como una de las herramientas de la administración y de la auditoría tanto interna como externa. De acuerdo con la normatividad que ha existido para la auditoría de estados financieros, se ha tenido que revisar el control interno, con el fin de establecer los alcances y la oportunidad de las pruebas. Lo que ha motivado que se vuelva una parte fundamental de la administración, ha sido el número de los estándares emitidos en las empresas que cotizan en EE.UU., de ahí que se haya establecido una serie de medidas, dentro de ellas, en la parte relativa a los controles internos que mitigan los riesgos de falta de integralidad de la información financiera para que ésta sea relevante, que debe existir y entregarse con la profundidad suficiente para que los inversionistas internos y externos tomen las medidas pertinentes o las decisiones que consideren relevantes.

Sería interesante que las empresas privadas no obligadas a cumplir con reglamentos o leyes, pudieran establecer su sistema de autocontrol más definido y establecido en manuales

Creo que la Ley Sarbanes-Oxley ha sido el detonante para dar certidumbre a los inversionistas. Aunque siempre ha existido el control, ahora con esta ley se le da una importancia mayor.

México no se ha escapado a esto. También se ha establecido una parte relevante de control interno dentro del sistema de información financiera de Grupo Radio Centro, lo cual es una parte fundamental al emitir información financiera a los mercados de EE.UU., y México.

Se ha dicho que la implantación de la Ley Sarbanes-Oxley es muy costosa. ¿Qué experiencia tuvo Grupo Radio Centro al ser la primera empresa mexicana que cumplió de manera anticipada con la certificación del Director General (CEO) y del Director de Administración y Finanzas (CFO)?

Se invirtieron muchos recursos para diseñarlo conforme a las exigencias de la Ley Sarbanes-Oxley, debido a que era muy importante tener identificados los riesgos que afectaban la integralidad de las operaciones; asimismo, en algunos casos se diseñaron y rediseñaron varios controles. Obviamente, se requiere un mantenimiento y una revisión periódica (trimestral), por lo que se ha tratado de establecer una revisión o un sistema lo más eficiente posible, para cumplir con todas las disposiciones que nos sean aplicables, lo cual tratamos de hacerlo de la manera menos costosa posible para la empresa. Sin embargo, los recursos que se han tenido que destinar han sido mayores antes de la entrada de esta obligación o de las reglas de la Ley Sarbanes-Oxley.

Grupo Radio Centro, por medio de su auditoría interna hizo una revisión de control interno que, después de validarlo los auditores externos —como lo establece la regulación— viene un tercero y evalúa, de acuerdo con su revisión, lo que considera que es adecuado al control. Entonces, no es tanto que nosotros estemos conscientes o de acuerdo con el sistema que tenemos, más bien en ese ir o venir, los recursos han sido mayores antes de la entrada de esta obligación.

Debido a esto, ¿costó mucho el cambio cultural o fue menor el impacto que hubo en la empresa?

No ha costado. Creo que se ha establecido muy bien. No ha sido muy difícil para nosotros adoptar estas revisiones periódicas, tanto internas por parte de la administración como externas por parte del auditor. Para nosotros no ha sido tan complicado el cambio cultural —este cambio de mentalidad—, ya que debíamos cumplir con ciertas reglas adicionales a las establecidas en México.

C.P.C. Carlos A. Carpy Morales
Asesor de la Comisión de Revista del IMCP
ccarpy@deloittemx.com

La Ley Sarbanes-Oxley ha sido el detonante para dar certidumbre a los inversionistas, pues el control cobra mayor importancia con ella

Con tu experiencia profesional en empresas públicas y privadas, ahora que estás viviendo lo máximo en exigibilidad regulatoria que pueda tener una empresa mexicana, ¿cómo vislumbras que este sistema de autocontrol sea adoptado por las empresas no reguladas, con el objeto de ver la integridad de la información financiera como parte de su control interno?

Creo que las empresas sí lo tienen. Tal vez no sea tan formal, en blanco y negro o en manuales; quizá, no se hacen las revisiones periódicas como se tienen. En las empresas que he visto de la iniciativa privada sí se tiene un sistema de control; sin embargo, un aspecto interesante es que la inspección como tal sí la conocen, pero no con la conciencia de que se trata de un sistema de control exacto.

Sería interesante que las empresas privadas que no tienen la obligación de cumplir con reglamentos o con leyes pudieran establecer su sistema de autocontrol, como lo menciono, pero más definido y establecido en manuales que contengan las reglas relevantes para examinar si esos puntos de control son vigentes o necesarios, con el fin de adecuarlos a los cambios que tienen las empresas.

Como conocedor del control interno y por tu amplia experiencia, sabes que la mayoría de las empresas implanta el COSO, debido a la influencia de EE.UU.; asimismo, existen otros tipos de sistemas de control que son modelos validados, ¿cuál consideras que puede ser el mejor modelo que una empresa privada debe adoptar para su control?

Por la cercanía e influencia que tenemos con EE.UU., el sistema de mayor aplicabilidad y conocimiento en el ámbito de México, es el COSO, cuando menos, es lo que yo conozco que se aplica y es un estándar en México. Considero importante que el IMCP, el Colegio de Contadores Públicos de México (CCPM), o ambos organismos, pudieran establecer un lineamiento de aplicabilidad al entorno de nuestro país con mayor facilidad de aplicación en las empresas mexicanas.

¿Es importante que las empresas tengan un sistema de autocontrol? ¿Qué beneficios podría tener una empresa si no es pública?

Considero que tienen autocontrol pero se vuelven conscientes de ello, en tanto se pueden determinar algunos aspectos de posibles mejoras que contribuyen a la eficiencia de la propia organización, ya sea en la emisión de la información financiera, en forma general, como en promover la eficiencia operacional de la misma; por lo tanto, considero muy importante y relevante que las empresas realicen este tipo de ejercicio. Teniendo en cuenta la magnitud de cada compa-

ñía, creo que en la pequeña empresa no tiene que ser tan complicado incorporar el COSO, para determinar qué tanto están promoviendo su eficiencia, ya que antes no se tenía esa noción y se hacía de una manera intuitiva, pero ahora la evaluación de riesgos se está haciendo de una manera metódica.

¿Consideras que en las empresas no públicas está faltando ese mapa de riesgos de auditoría para confirmar en qué está implicada la empresa y poder decir que todos sus riesgos están mitigados?

Sí porque no he visto alguna empresa en la que se desarrolle esa metodología con la dirección o con el objetivo de establecer y analizar cuáles son los riesgos que pudiera implicar para la empresa; en consecuencia, sí es relevante e interesante. Es fundamental que las empresas privadas que no están en la bolsa de valores, tengan un sistema de autocontrol y enfrenten, en su caso, el manejar y el administrar riesgos que se tienen, y quizá la empresa los desconozca, ocasionando vacíos en la administración.

Estos cambios impactan en la manera de actuar del auditor interno, pues no es lo mismo estar en una empresa cuando no existen modelos de autocontrol que cuando sí los hay, ¿qué cambios significativos tiene una empresa pública a diferencia de empresas que no tienen modelos de autocontrol en relación con el desarrollo de la auditoría interna?

Creo que ha sido un cambio muy fuerte que va en razón de la actual normatividad de auditoría interna, en la que el auditor tiene una función de aseguramiento y consultoría; donde en su función de aseguramiento deberá verificar que los dueños de los procesos cumplan con el autocontrol y, en su caso, realicen pruebas adicionales o validen los remedios que proponen los dueños de los procesos para mejorar y/o actualizar el control interno establecido; esto da un mayor sentido a la función de auditoría, teniendo una mayor eficiencia en el tiempo de desarrollo, identificando las áreas sensibles, lo cual da fortaleza a la administración y salvaguarda los activos.

Estamos caminando hacia la globalización y no dudo que en algún tiempo las regulaciones bursátiles se internacionalicen

Dentro de todos estos cambios modernos, hay en las empresas públicas un control interno corporativo relativo a la existencia del cumplimiento de mejores prácticas del gobierno corporativo, el cual se refiere a cambios como el que ahora la función de auditoría interna dependa del comité de auditoría y no del director general o de finanzas. Es decir, en cuanto a la organización de adoptar modelos de gobierno corporativo, cuyos cambios de funcionalidad se tienen en la auditoría interna y externa, además del auditor ¿en qué otro aspecto están preparadas las empresas privadas?

En este caso, el cambio ha sido fuerte porque se han tenido que establecer nuevos órganos que ayudan o se encargan de auxiliar al propio consejo, anteriormente, no estaban en funcionamiento y se tenían otras figuras; por ejemplo, el comisario, en el caso de empresas públicas, ya no existe como tal. En mi experiencia, ha sido el cambio más significativo; sin embargo, se ha tenido una buena experiencia y se ha visto su funcionalidad, lo cual hace que estos órganos proporcionen al consejo de administración —en las distintas áreas del comité de auditoría y del comité de prácticas societarias— auxilio en el logro de los objetivos de la compañía.

Es fundamental que las empresas privadas que no están en la bolsa de valores, tengan un sistema de autocontrol

¿Consideras que la auditoría interna contribuye al logro de los objetivos de la empresa?

Contribuye al logro de los objetivos de la empresa, siempre y cuando se tenga esa mentalidad o dirección, en el sentido de que el trabajo debe enfocarse en hacer un consultor del propio consejo y en los aspectos importantes o relevantes que contribuyen al logro de los objetivos. Si se tiene esa mentalidad no se va a quedar solamente en la revisión de operaciones o en la revisión de aspectos poco relevantes, pero si esa mentalidad la tienen todos los que ejercen la auditoría interna, se puede contribuir al logro de los objetivos de la empresa; se tiene todos los elementos; se está en la posición que da algún tipo de privilegio al conocer operaciones que un solo departamento no conoce; se tiene una gama amplia de conocimientos de la empresa, en el sentido de departamentos o direcciones y se debe tener la experiencia y los conocimientos, si no, debe ligarse a los conocimientos para contribuir con esto. Es indudable que sí se puede ayudar al logro de los objetivos, ya que la función de la auditoría interna es un control corporativo, tanto preventivo como de detección.

¿Crees que la regulación del cumplimiento de control interno es más fuerte en EE.UU., que en la legislación mexicana? ¿Qué opinas respecto a esa no exigibilidad que tiene la legislación mexicana, la cual se enfoca sólo a los lineamientos y no al cumplimiento, tal como lo marca la Ley Sarbanes-Oxley?

Aquí hay dos aspectos que es importante mencionar; en primer término, esto se debe a que EE.UU., es la primera economía mundial y es el país que crea la legislación de mayor actualidad y aplicación, debido a los escándalos financieros recientes, lo cual ha generado una regulación más estricta; en segundo término, los países de menor jerarquía económica se tardan un poco en analizar lo que ocurre en las economías del primer mundo. En este proceso de entendimiento, en este proceso de "tropicalización" para aplicarlos, nuestros países siempre están un poco rezagados, pero siempre seguimos la tendencia mundial. En este caso, vamos a llegar, en algún momento, a aplicar las mismas reglas que exige la *Security Exchange Commission*.

¿Consideras que la regulación va a cambiar para llevarnos a ello?

Yo creo que sí, mi intuición me dice que sí. Siempre estamos caminando hacia esa parte y un ejemplo que puede ayudarnos a entender esto es el de las Normas de Información Financiera (NIF) que tienden a unificarse con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIF). Siempre estamos caminando hacia la globalización, y no dudo que en algún tiempo las regulaciones bursátiles se internacionalicen.

¿Piensas que la regulación y las diligencias son más fuertes en el país vecino del Norte que en México? ¿Qué pasa con la crisis de EE.UU.?

Esa regulación, que llamamos fuerte, está enfocada a las empresas que cotizan; sin embargo, estuvo muy laxa para las empresas de financiamiento, para financiar particulares en la compra de bienes inmuebles en EE.UU. Esta regulación no era muy fuerte en ciertas áreas financieras y —al no estar regulados los créditos para las personas que no contaban con los recursos ni, en algunos casos, con el empleo para prestarles para la compra de una casa y al no estar reguladas en varias partes de EE.UU.—, generó que mucha gente tuviera acceso a los créditos, aun cuando ya se sabía que en algún momento habría problemas para recuperar la cartera, se les dio el crédito.

Esta metodología o nuevo enfoque de control interno podría ser útil a todas las empresas, como lo ha sido para Grupo Radio Centro

En otro paso intermedio hubo algunas empresas que compraron varios paquetes de la deuda de las empresas hipotecarias que no estaban reguladas; esto generó una bomba de tiempo. Es una paradoja que cuando sucedió el estallido, a pesar de ser uno de los países más adelantados, falló la regulación e intervención del gobierno, desde el punto de vista de la supervisión, lo cual se basó en el libre mercado, debido a que no sabemos la línea tenue de regulación, ¿dónde se vuelve en contra del libre mercado y cuándo lo elimina? Esa sería la pregunta.

Mirando ahora a México, ¿consideras que fue un tema de control interno corporativo, quizá, el que dices que está viviendo una empresa mexicana?

Yo preguntaría dónde están las calificadoras.

¿Qué recomendarías respecto a la cultura de control interno para las empresas mexicanas, no tanto para las reguladas, sino para las no reguladas?

Lo primero que recomendaría es que se repasara la literatura nueva, de lo que se entiende por control interno, que las empresas tuvieran la oportunidad de conocer este tipo de metodologías que pueden aplicarse de acuerdo con el nivel de cada empresa y contribuir al logro de sus objetivos y/o a la eliminación de riesgos, y que vieran la manera de aplicar el control interno en la administración de riesgos. Con esa parte se pagaría el costo de tiempo para su aplicación.

Esta metodología o nuevo enfoque de control interno podría ser útil a todas las empresas como lo ha sido aquí en Grupo Radio Centro.

¿Algún comentario final para todos nuestros lectores?

El control interno no es la panacea, sino una herramienta de tantas que hay para la administración que, usada en forma adecuada, puede dar buenos resultados para el logro de los objetivos de la empresa.

Lic. Luis Calvo Díaz
Lic. Alejandro Boeta Ángeles

Consecuencias de no conducirse con verdad en una revisión de papeles de trabajo

Introducción

Este trabajo tiene como objeto describir los procedimientos que llevan a cabo las autoridades fiscales en el ejercicio de sus facultades de comprobación, cuando le requieren al Contador Público Registrado (C.P.R.) información o la exhibición de los papeles de trabajo elaborados, respecto al dictamen que presentó.

Podríamos identificar dos procedimientos en los que se inician dichas facultades:

- **Primer procedimiento, requerimiento de información.** Cuando se le requiere al C.P.R., mediante oficio, cualquier información que debiera estar incluida en los estados financieros dictaminados para efectos fiscales. En caso de que las autoridades fiscales consideren que la información recibida fue suficiente para conocer la situación fiscal del contribuyente se dará por concluida la revisión, *caso que en raras ocasiones sucede*.
- **Segundo procedimiento, comparecencia.** Cuando se le requiere al C.P.R mediante oficio, que acuda a las oficinas de la autoridad, en una fecha y hora determinada, con el objeto de que exhiba los papeles de trabajo elaborados con motivo de la auditoría practicada. En dicha comparecencia *se levanta un acta, se desahoga un cuestionario y se efectúa una revisión de papeles de trabajo*.

Marco fiscal del requerimiento de información o comparecencia

Las facultades que ejercen las autoridades fiscales para requerir información o para que el C.P.R., exhiba sus papeles de trabajo elaborados con motivo de la auditoría practicada, están contenidas en los siguientes artículos del Código Fiscal de la Federación (CFF) y su Reglamento (RCFF):

Disposición	Artículo	Concepto
CFF	42 – fracción IV –	- Facultades de comprobación de las autoridades fiscales.
CFF	52	- Dictámenes de Contadores Públicos.
CFF	52-A	- Procedimiento para la revisión del dictamen y demás información.
CFF	53-A	- Plazos para presentar información por el Contador Público que dictamine.
RCFF	55	- Procedimiento de revisión del dictamen.

Ninguno de los anteriores artículos ni ningún otro en materia fiscal, hacen referencia o señalan que el C.P.R., debe comparecer y mucho menos que el objeto de tal comparecencia es el desahogo de un cuestionario; tampoco se hace referencia a que esta comparecencia, debe hacerse constar en un acta circunstanciada levantada con las formalidades previstas para los cateos que señala el artículo 16 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM).

La realidad se impone y el requerimiento es para que el C.P.R., comparezca y lleve todos sus papeles de trabajo.

Cuestionario y consecuencias de su desahogo

De manera general, los C.P.R., acuden a requerimiento de la autoridad y procuran llevar todos sus papeles de trabajo, ya que por experiencia conocen que la autoridad levantará un acta circunstanciada en presencia de dos testigos y se desahogará un cuestionario que en ese momento se da a conocer, pregunta por pregunta, al C.P.R.

Al inicio de la comparecencia se le apercibe al C.P.R., para que se conduzca con verdad, ya que se encuentra frente a una autoridad, aun cuando el procedimiento no esté en ley, está aceptando comparecer sin prejuzgar las posibles consecuencias de este procedimiento y las alternativas de defensa. En el supuesto de que la autoridad determine que el C.P.R., no se condujo con verdad, es decir, declaró falsamente, podrá considerarse como un delito que está tipificado en el artículo 247 fracción I del Código Penal Federal, que señala lo siguiente:

> *Se impondrán de dos a seis años de prisión y de cien a trescientos días multa:*
>
> *I.- Al que interrogado por alguna autoridad pública distinta de la judicial en ejercicio de sus funciones o con motivo de ellas, faltare a la verdad.*

Cabe destacar que el delito de falsedad de declaraciones es del orden federal, y es la Federación a quien se identifica como el sujeto pasivo del delito. (Artículo 50, fracción I, inciso (e), de la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación).

De igual forma destaca que al no estar comprendido dentro de los delitos establecidos en el artículo 194 del Código Federal de Procedimientos Penales, no es considerado grave, por lo que puede solicitarse el beneficio de la libertad bajo caución.

Ahora bien, en caso de que el C.P.R., sea enjuiciado y, en su caso, condenado por el delito de falsedad de declaraciones, existe la posibilidad de solicitar la conmutación de la pena privativa de la libertad, de conformidad con el artículo 70 del Código Penal Federal, precepto que indica:

> *La prisión podrá ser sustituida, a juicio del juzgador, apreciando lo dispuesto en los artículos 51 y 52 en los términos siguientes:*
>
> *I. Por trabajo en favor de la comunidad o semilibertad, cuando la pena impuesta no exceda de cuatro años;*
>
> *II. Por tratamiento en libertad, si la prisión no excede de tres años, o*
>
> *III. Por multa, si la prisión no excede de dos años.*
>
> *La sustitución no podrá aplicarse a quien anteriormente hubiere sido condenado en sentencia ejecutoriada por delito doloso que se persiga de oficio. Tampoco se aplicará a quien sea condenado por algún delito de los señalados en la fracción I del artículo 85 de este Código.*

Alternativa

Las facultades de comprobación de las autoridades fiscales federales se encuentran previstas en el antepenúltimo párrafo del artículo 16 de la CPEUM, precepto que a la letra expresa:

(antepenúltimo párrafo)

> *La autoridad administrativa podrá practicar visitas domiciliarias únicamente para cerciorarse de que se han cumplido los reglamentos sanitarios y de policía; y exigir la exhibición de los libros y papeles indispensables para comprobar que se han acatado las disposiciones fiscales, sujetándose en estos casos, a las leyes respectivas y a las formalidades prescritas para los cateos.*

En dicho sentido, se pronuncia el artículo 42 fracción VIII del CFF el cual establece que:

> *Las autoridades fiscales a fin de comprobar que los contribuyentes, los responsables solidarios o los terceros con ellos relacionados han cumplido con las disposiciones fiscales y, en su caso, determinar las contribuciones omitidas o los créditos fiscales, así como para comprobar la comisión de delitos fiscales y para proporcionar información a otras autoridades fiscales, estarán facultadas para:*
>
> *...*
>
> *VIII. Allegarse las pruebas necesarias para formular la denuncia, querella o declaratoria al ministerio público para que ejercite la acción penal por la posible comisión de delitos fiscales. Las actuaciones que practiquen las autoridades fiscales tendrán el mismo valor probatorio que la Ley relativa concede a las actas de la policía judicial; y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través de los abogados hacendarios que designe, será coadyuvante del ministerio público federal, en los términos del Código Federal de Procedimientos Penales.*

En relación con lo anterior, el artículo 93 del CFF obliga a las autoridades a hacer del conocimiento del Ministerio Público Federal, la posible comisión de un ilícito en los términos de las disposiciones fiscales, precepto que para mayor claridad se transcribe a continuación:

> *Cuando una autoridad fiscal tenga conocimiento de la probable existencia de un delito de los previstos en este Código y sea perseguible de oficio, de inmediato lo hará del conocimiento del Ministerio Público Federal para los efectos legales que procedan, aportándole las actuaciones y pruebas que se hubiere allegado.*

De los preceptos en comento podemos apreciar que el ejercicio de facultades de comprobación de las autoridades fiscales, tiene por objeto, además de verificar el cumplimiento a las disposiciones fiscales, **la de comprobar la comisión de delitos fiscales**.

Tal como lo establece la fracción VIII del artículo 42 del CFF, las actuaciones de las autoridades fiscales tendrán el mismo valor probatorio que la ley relativa, concede a las actas de la policía judicial (Ministerio Público); por lo que, de conformidad con el primer párrafo del artículo 21 de la CPEUM, podemos asumir que en determinados casos las actuaciones del fisco federal, tienen el mismo valor que las actuaciones de la policía judicial.

> *La investigación de los delitos corresponde al Ministerio Público y a las policías, las cuales actuarán bajo la conducción y mando de aquél en el ejercicio de esta función.*

Al equipararse las actuaciones practicadas (absolución del cuestionario del C.P.R.) a actas de la policía judicial, consideramos que el C.P.R., durante su comparecencia tiene derecho, de conformidad con el artículo 20, apartado B, fracción II de la CPEUM a lo siguiente:

- Guardar silencio.
- Reservarse el derecho a declarar.
- Absolver el cuestionario que le sea formulado por escrito con posterioridad.
- Ser asesorado por su abogado o persona de confianza.

El artículo mencionado anteriormente, reza como sigue:

> *el proceso penal será acusatorio y oral. Se regirá por los principios de publicidad, contradicción, concentración, continuidad e inmediación.*
>
> *B. De los derechos de toda persona imputada:*
>
> *...*
>
> *II. A declarar o a guardar silencio. Desde el momento de su detención se le harán saber los motivos de la misma y su derecho a guardar silencio, el cual no podrá ser utilizado en su perjuicio. Queda prohibida y será sancionada por la ley penal, toda incomunicación, intimidación o tortura. La confesión rendida sin la asistencia del defensor carecerá de todo valor probatorio;*

En la especie las autoridades fiscales actúan como auxiliares del Ministerio Público y las actas que realicen tie-

nen la misma naturaleza que las levantadas por la policía judicial en la investigación de cualquier ilícito, siendo aplicable el siguiente criterio sostenido por nuestros tribunales, que a la letra indica:

Registro No. 172982

Localización: Novena Época

Instancia: Tribunales Colegiados de Circuito

Fuente: Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta

XXV, Marzo de 2007

Página: 1724

Tesis: VIII.3o.23 P

Tesis Aislada

Materia(s): Penal

MINISTERIO PÚBLICO FEDERAL. NO ES OBLIGATORIO QUE SE ENCUENTRE PRESENTE EN TODAS Y CADA UNA DE LAS ACTUACIONES PRACTICADAS CON MOTIVO DE LA INVESTIGACIÓN DE UN DELITO, PUESTO QUE PARA TAL EFECTO LA LEY PONE BAJO SU MANDO DIVERSOS FUNCIONARIOS AUXILIARES. Si bien es cierto que conforme al artículo 21 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, corresponde exclusivamente al Ministerio Público la investigación y persecución de los delitos, y por ende, integrar la averiguación previa, siendo esa autoridad la que a través de su fe pública debe proporcionar certeza a todas las actuaciones que realiza para la investigación de aquéllos, así como la consignación de los ciudadanos ante las autoridades; también lo es que no existe dispositivo legal que obligue al fiscal federal de mérito a estar presente en todas las diligencias que se practiquen con motivo de la investigación de conductas delictivas en la etapa de averiguación previa, ya que de los artículos 113, 123 y 124 del Código Federal de Procedimientos Penales, así como de los numerales 4, 20, 21 y 26 de la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República, que reglamentan las facultades que sobre el particular concede el invocado artículo 21 constitucional al Ministerio Público en la fase indagatoria, se advierte que dicha institución tiene bajo su mando diversas autoridades que actúan como sus auxiliares para el mejor ejercicio de esas facultades, entre las que se encuentra la Policía Federal Investigadora, regulándose en la propia ley las actuaciones de ésta para garantizar el respeto a los derechos de los ciudadanos que se encuentren involucrados en la ejecución de un ilícito.

TERCER TRIBUNAL COLEGIADO DEL OCTAVO CIRCUITO.

Amparo directo 304/2006. 14 de diciembre de 2006. Unanimidad de votos. Ponente: Ezequiel Neri Osorio. Secretaria: Anabell Rodríguez Elydd.

Conclusión

En virtud de que el apartado B de la fracción II del artículo 20 de la CPEUM establece las principales garantías de toda persona imputada, se recomienda tener presente y alegar dicho derecho al momento de la comparecencia del C.P.R., a efecto de realizar la absolución o contestación a las preguntas que se le formulen por escrito, así como estar asesorados por un abogado o persona de confianza.

Con lo anterior, se evita la posible comisión de un delito por parte del C.P.R., derivado de un incorrecto desahogo de las preguntas directas que le formulen las autoridades fiscales.

Lic. Luis Calvo Díaz
Socio de Calvo y Hampshire Santibáñez, S.C.
calvo@chym.com.mx

Lic. Alejandro Boeta Ángeles
Socio de Boeta & Boeta Abogados
a.boeta.angeles@boeta.net

Rafael Funes Lovis

Lo más por lo menos

En una reunión familiar hace algún tiempo, escuché a un tío de mi esposa decir que "lo perfecto es enemigo de lo bueno". Al principio me pareció únicamente un comentario ingenioso sin mayor trascendencia. Sin embargo, después de un rato me percaté de que la frase se repetía una y otra vez en mi mente, por lo que decidí analizarla con mayor atención. Han pasado varios años y cada vez más confirmo la gran verdad que encierran sus palabras. Es tan común que las personas nos esmeremos por satisfacer un pequeño detalle sin darnos cuenta de lo mucho que ya tenemos resuelto, lo cual aplica, tanto en el trabajo y los negocios como en la familia, y en lo personal, pues con una gran facilidad nos olvidamos de que lo perfecto no existe, ni siquiera en la naturaleza.

Hay un cuento infantil que platica cómo un rey vuelve desdichado a un hombre, que es pobre pero muy feliz, haciéndolo encontrar una bolsa con 99 monedas de oro. El hombre se pone muy contento al encontrar la bolsa y viendo todo ese oro piensa en las múltiples carencias que resolverá. Al contarlas descubre que son 99, nadie en su sano juicio, piensa, llevaría una bolsa con tan sólo 99 monedas, seguro deben ser 100. Así que las cuenta, una y otra vez, obteniendo siempre el mismo resultado y concluye que seguramente una se ha extraviado, por lo que empieza a buscarla en el lugar del hallazgo. Al no encontrarla emprende una cruzada para obtenerla.

Después de algunos años, el hombre ha obtenido muchas más monedas que aquella solitaria que le hacía falta para completar su alegría. Sin embargo, ya olvidó las otras 99 que han esperado guardadas el arribo de su centésima compañera. Más aún, nunca disfrutó de aquéllas y no resolvió las carencias que su familia y él tenían; por ello, perdió a su familia, la salud y la alegría, sin recordar porqué.

Los proyectos de Tecnologías de Información (TI), en particular, la implantación de un *Enterprise Resource Planning* (ERP), pueden parecerse a la historia de este hombre si no somos cuidadosos. Es lógico que, cuando una empresa identifica la necesidad de adquirir o cambiar su sistema de información empresarial, entreviste a sus futuros usuarios y prepare una relación de las funciones solicitadas por éstos. Además, es natural que todos estos usuarios planteen necesidades que vayan desde lo más básico y común hasta las que rayan en la ciencia ficción (que a veces tiene más de realidad que de imaginación).

Por tal motivo, es deseable que los usuarios no se frenen al plantear sus necesidades, aunque puedan pensar que la solución a éstas sea improbable. La mayoría se sorprende de lo que la tecnología ya ha resuelto, y más de la forma en que lo ha hecho.

Lo que no es tan común y sí motivo de muchos dolores de cabeza, es que los encargados de llevar a cabo esta tarea, ponderen la importancia relativa de cada uno de estos requerimientos con la mayor objetividad posible. En más de una ocasión el peso de un área o de una persona influye, enormemente, en la valoración que se le da a las funciones que solicita. En otras, la apreciación se fundamenta en los síntomas que parece resolver más que en las causas que debieran ser los verdaderos objetivos.

Estos fenómenos llevan a las organizaciones y a sus proveedores a desviar el rumbo y sobre-preocuparse por unas pocas funciones que consideran críticas, olvidándose de todas las demás. El caso más delicado es el de la "función vital", que se presenta cuando todo el proyecto parece depender de la solución de una única función, sin la cual la empresa perecería. Lo curioso es que la empresa no la tiene resuelta al inicio del proyecto, y todos creen que si no se obtiene al final del mismo, éste fue un fracaso.

Esta preocupación exacerbada es la verdadera causa del fracaso del proyecto y nuestra responsabilidad como proveedores, es guiar a nuestros usuarios por la mejor ruta para alcanzar el éxito.

Una variante de la "función vital" es lo que yo llamo "el problema", que se presenta cuando la organización busca resolver el síntoma más evidente causado por un conjunto de problemas subyacentes a su propia operación.

Hace unos años implantamos DynaWare en una empresa que fabricaba todo sobre pedido, donde los directivos consideraban que la flexibilidad era su principal ventaja competitiva y su enfoque estaba orientado a tener disponibles todas las materias primas para la fabricación de sus productos, así como programar la producción de acuerdo con la llegada de los pedidos. Todo iba bien en teoría, pero en la práctica tenían un pequeño problema, el tiempo de entrega era muy largo y el costo un tanto alto. Este problema, según sus propias palabras, estaba en el área de compras, por lo que necesitaban un módulo poderoso y sofisticado, capaz de resolver el problema que ellos tenían, perfectamente, identificado.

Como ya habíamos aprendido a no caer tan fácil en este inconveniente, durante el diagnóstico, nos esforzamos en buscar sus verdaderas causas y nos mantuvimos enfocados en nuestra tarea, a pesar de la insistencia de casi toda la organización por guiarnos hacia lo que ellos consideraban la solución. Sin embargo, poco a poco empezaron a aflorar las raíces de su problema. Es decir, el área de ventas venía enarbolando la bandera de la flexibilidad desde hacía varios años, con lo que se evitaba hacer un pronóstico y luego compararlo con la realidad.

Aunque fue difícil obtener información acerca de las ventas históricas, una vez que las obtuvimos, identificamos que de los casi 100 productos que ofrecía la empresa, sólo tres representaban 85% de sus ventas, mientras su tendencia y estacionalidad, permitían hacer un pronóstico confiable utilizando un modelo muy sencillo. Una vez concluido nuestro diagnóstico confirmamos que el problema no era tal, si no, más bien, el síntoma de otros problemas.

Nuestra propuesta de solución incluyó fabricar los tres productos clave para inventario, lo que permitió hacer corridas más largas con costos menores, vender a un mejor precio, dar un mejor servicio y ganar más dinero. Los otros 97 productos, que generaban sólo 15% de los ingresos, se siguieron haciendo sobre pedido. Por tratarse de productos especializados comercializados en cantidades pequeñas, los clientes estaban de acuerdo con pagar un precio más alto con tiempos de entrega más largos.

Sin embargo, tanto los costos como los tiempos de entrega de las especialidades se redujeron sustancialmente y todos se beneficiaron.

De cualquier forma le dimos al cliente la solución más sofisticada de compras, ventas, inventarios y de todo lo restante, además de resolver su verdadero problema.

Por lo anterior, la siguiente vez que revise sus prioridades, recuerde que lo perfecto es enemigo de lo bueno.

Rafael Funes Lovis
Presidente y Director General de DynaWare México y
Presidente de la Asociación Mexicana de la Industria de
Tecnologías de Información (AMITI)
comentarios@dynawareglobal.com

C.P.C. y M.A. Sylvia Meljem Enríquez de Rivera

Auditoría, fraudes y contabilidad forense

Los escándalos corporativos altamente publicitados (Enron, WorldCom, Tyco), el incremento en los requerimientos legales (Sarbanes-Oxley, Act. 2002), la creación de órganos de vigilancia para las firmas de auditoría (PCAOB), el incremento en la responsabilidad de los auditores en la revisión de controles internos y la detección de riesgos materiales (SAS 99), han sido los factores principales para detonar, de manera muy importante, la creciente necesidad de un área de especialización en los temas de fraude y contabilidad forense, para los profesionales en Contaduría.

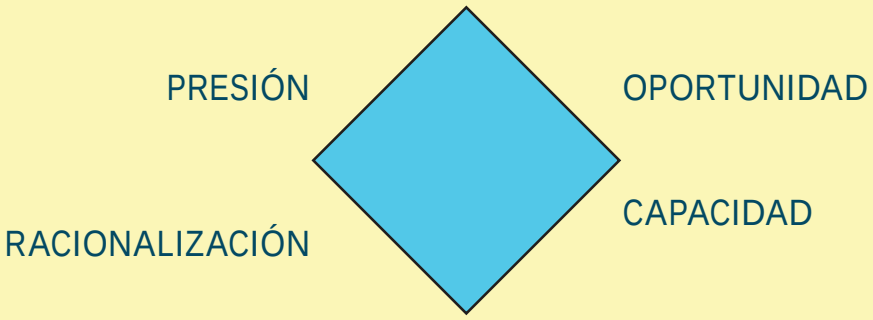
En principio, es importante entender que el fraude se refiere a actos intencionales perpetrados por seres humanos utilizando el engaño. Los expertos de la ciencia del comportamiento han fallado en identificar una serie de características bien definidas, para diagnosticar la propensión a cometer fraude, por parte de una persona; sin embargo, se ha desarrollado un marco conceptual para entender los elementos que lo componen, el cual se ha denominado: diamante del fraude (ver figura 1), dado que se compone de cuatro conceptos:

- **Presión**. Es el factor más difícil de controlar por parte de la empresa, ya que se refiere a una necesidad económica personal o familiar.
- **Racionalización**. El defraudador tiene que encontrar una justificación psicológica para sus actos.
- **Oportunidad**. Es el factor sobre el cual la empresa puede tener un mayor grado de injerencia, pues si el individuo percibe que existen altas probabilidades de ser descubierto, la posibilidad de cometerlo disminuye de manera considerable.
- **Capacidad**. El defraudador puede sentir presión, racionalizar la situación y tener la oportunidad, pero si no tiene capacidad para hacerlo, no podrá llevarlo a cabo.

Siendo la oportunidad el aspecto de mayor control por parte de la empresa, resulta imperativo que las mismas fortalezcan sus sistemas de prevención de fraudes, estableciendo procedimientos más severos de detección e investigación y enviando señales claras a todos los miembros de la organización acerca de las consecuencias de su incumplimiento.

Debido a lo anterior, existe la necesidad de contar con profesionistas recién egresados con una mayor conciencia acerca del tema de fraudes y, por lo tanto, de una mayor educación formal en aspectos relacionados con la contabilidad forense, ya que en la mayoría de los casos en los que se comete un fraude, las investigaciones exitosas dependen de los conocimientos y las habilidades del equipo de trabajo que las realiza.

Figura 1. El diamante del fraude



Fuente: Investigación de fraudes y asistencia en litigios, Ernst & Young de México, febrero de 2008.

En diciembre de 2003, la división de Contaduría de la Universidad de Virginia del Oeste inició un proyecto para desarrollar guías educativas para los profesores, entrenadores y estudiantes interesados en los temas de fraudes y contabilidad forense. Para el desarrollo de este proyecto se formó un grupo técnico de trabajo integrado por investigadores, practicantes y educadores, este grupo de expertos identificó las siguientes tres áreas como fundamentales, para su inclusión en los planes de estudio de la carrera de Contaduría:

- **Criminología**. Específicamente orientada a la naturaleza, dinámica y ámbito del fraude y crímenes financieros; ambiente legal y aspectos éticos.
- **Prevención y detección de fraudes**. Manipulación de activos, corrupción y presentación inapropiada de información; fraude en la elaboración de estados financieros y contabilidad forense, en un ambiente digital.
- **Servicios de asesoría legal y forense**. Investigación y análisis, así como valuación de pérdidas y resolución de conflictos.

Aunado a lo anterior, este grupo estableció la necesidad de interrelacionar las materias de auditoría, contabilidad forense y fraudes (ver figura 2), ya que comparten temas que no pueden verse de manera aislada. Los procedimientos tradicionales de auditoría cubren el aspecto de fraudes, de acuerdo con lo señalado en el boletín SAS 99, pero los auditores no tienen la responsabilidad de planear y llevar a cabo procedimientos específicos para detectar desviaciones que no se juzguen como materiales, ya sea que éstas sucedan por errores o fraudes. La administración de las empresas es la que tiene la responsabilidad de diseñar e implementar controles internos para prevenir fraudes, área en la que existen especialistas en la materia. Por último, la contabilidad forense se enfoca en los daños, reclamaciones, valuaciones y aspectos legales relacionados con el tema de fraudes.

En la actualidad, la Universidad de Virginia del Oeste ofrece un programa de maestría para obtener un certificado en fraude y contabilidad forense, el cual ha resultado ser muy exitoso.

Por lo antes expuesto, las empresas deben tomar conciencia y reconocer el valor de contar con sistemas de prevención y detección de fraudes, mientras que las universidades deben responder ofreciendo una mejor preparación a sus alumnos al respecto.

Bibliografía

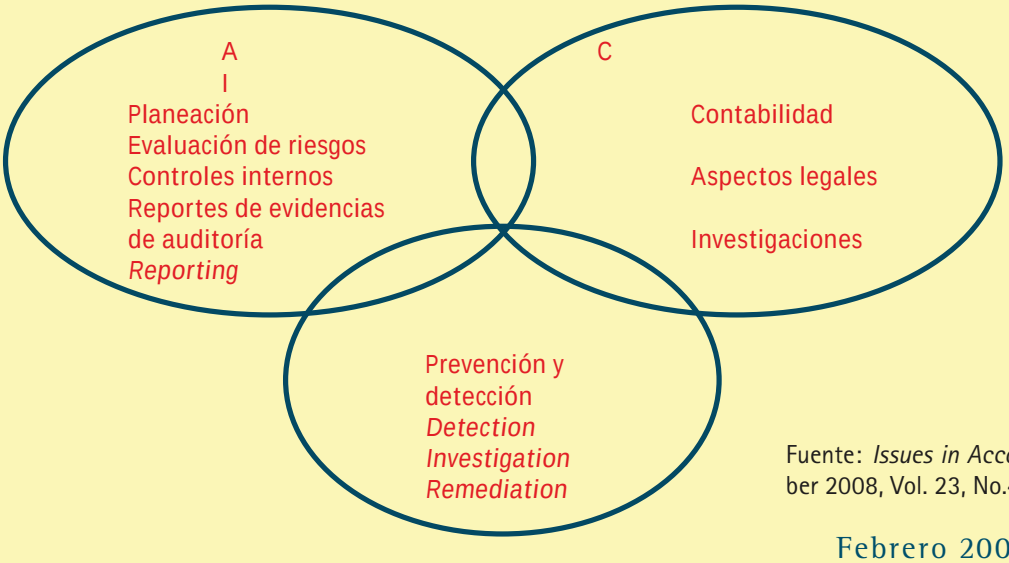
A Model Curriculum for Education in Fraud and Forensic Accounting, Issues in Accounting Education, november 2008, Vol. 23, No.4. Págs. 505-520.

The Psychology and Sociology of Fraud: Integrating the Behavioral Sciences Component Into Fraud and Forensic Accounting Curricula, Issues in Accounting Education, november 2008, Vol. 23, No.4. Págs. 521-533.

El cuarto elemento del fraude: capacidad, Investigación de fraudes y asistencia en litigios, Ernst & Young México, febrero 2008.

C.P.C. y M.A. Sylvia Meljem Enríquez de Rivera
Directora del Departamento Académico de Contabilidad del ITAM
smeljem@itam.mx

Figura 2. Interrelación entre auditoría, fraude y contabilidad forense



Fuente: *Issues in Accounting Education*, november 2008, Vol. 23, No.4, Pág. 509.

Lic. Manuel Guzmán M.

Panorama complicado para la industria automotriz

La industria automotriz ha sido una de las más afectadas por la crisis financiera que atraviesa la economía mundial, y es que ante la vulnerabilidad del empleo la gente piensa más en garantizar la adquisición de bienes y productos básicos, que en cambiar de automóvil.

Si bien la industria automotriz en EE.UU., es la más golpeada y la que presenta los mayores riesgos, la verdad es que la caída en las ventas de autos es un fenómeno global, lo cual resulta preocupante por la gran cantidad de empleo que este sector genera.

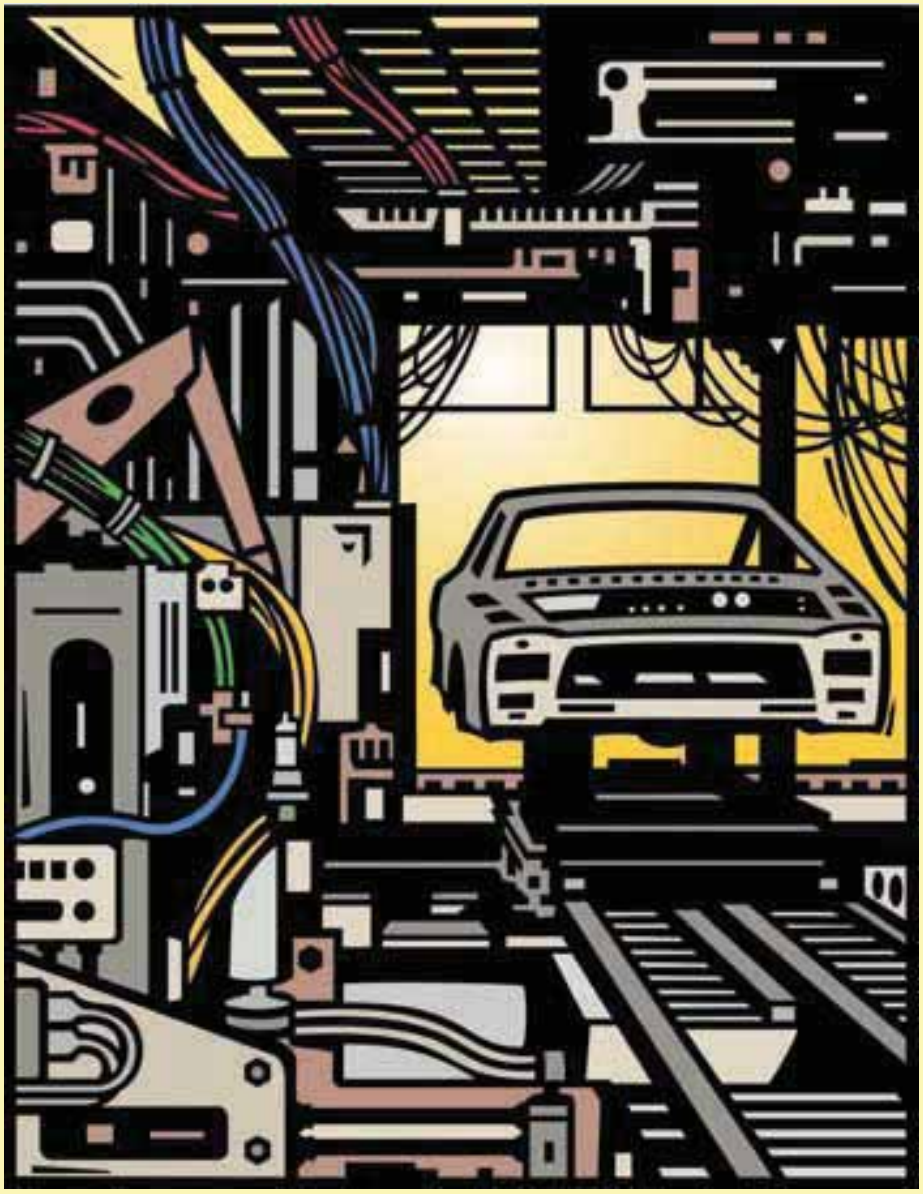
En EE.UU., los problemas de las empresas automotrices no son nuevos. Desde hace años han enfrentado graves problemas que terminaron por explotar con la profundización de la crisis financiera, algunos de los problemas que se vinieron agudizando con el paso del tiempo fueron: los altos costos de operación, la pérdida de participación de mercado ante la fuerte competencia de armadoras extranjeras, principalmente japonesas, y la resultante caída de las utilidades.

De acuerdo con el presidente Bush, en circunstancias económicas ordinarias, la bancarrota debería ser el precio que las empresas tendrían que pagar por una gestión ineficiente. Sin embargo, éstas no son circunstancias ordinarias y el no intervenir, derivaría en un proceso de quiebras desordenadas que afectaría el empleo y la estabilidad de la economía estadounidense.

De esta forma, el peso económico de la industria automotriz en EE.UU., hizo posible que el congreso de ese país, aprobara un paquete de ayuda económica por 17,400 millones de dólares. Pese a ello, las armadoras deberán elaborar un plan de reestructura que garantice su viabilidad financiera en el largo plazo, de no hacerlo, las empresas deberán rembolsar los recursos prestados.

En Europa las cosas no son tan diferentes, de acuerdo con la Asociación de Constructores Europeos de Automóviles (ACEA), las ventas de automóviles se desplomaron 25% en noviembre, y en los 11 primeros meses del año, la caída es de 7%. Es decir, las caídas más importantes, por países, en el mes de noviembre se dieron en: España de 50%, Gran Bretaña de 37%, Italia de 30%, Alemania de 18% y Francia de 14%.

De los países que conforman la Unión Europea (UE), sólo tres aumentaron sus ventas de vehículos durante el mes de noviembre: Finlandia, Polonia y República Checa. Aunque, se presentaron casos verdaderamente dramáticos como el de Islandia, en donde sólo se vendieron 74 autos nuevos en el mes de noviembre de 2008, lo que significó un retroceso de 95%.



Al igual que en EE.UU., en todo el mundo han surgido planes de rescate de la industria automotriz, por considerarse un sector vital para la generación de empleos. La Comisión Europea propuso a los integrantes de la UE un paquete de estímulo fiscal por 200,000 millones de euros, de los cuales al menos 5,000 millones se canalizarán al sector automotriz. En este mismo sentido, el gobierno sueco anunció un paquete de 2,000 millones de euros, como soporte al sector automotriz de ese país, incluyendo a los fabricantes Volvo y Saab, marcas de Ford y General Motors, respectivamente.

Del mismo modo, Canadá también anunció un paquete de ayuda por 3,400 millones de dólares para los "tres grandes de Detroit", ante el riesgo de perder hasta 582,000 empleos, si dichas armadoras paran sus actividades en ese país.

Por lo anterior, la historia de la industria automotriz todavía tiene un largo camino por recorrer, en el cual deberá realizar una amplia reestructura si quiere garantizar su viabilidad en el futuro.

Lic. Manuel Guzmán M.
Director General de Inversiones IXE Grupo Financiero
mguzman@ixe.com.mx

C.P.C. y C.I.A. Beatriz Castelán García

Los niveles de vida virtuales basados en el crédito personal, un riesgo para las organizaciones

Desde años atrás, muchos individuos fueron viviendo la ilusión de un mejor nivel de vida basado en el uso, no siempre discriminado ni controlado, del crédito personal de las tarjetas de crédito. Una burbuja creciente porque, a pesar de los pagos, los saldos crecían al igual que los límites de crédito y se podía continuar el ritmo de consumo y endeudamiento, inclusive, incrementarlo mediante el aprovechamiento de mecanismos de comprar hoy y empezar a pagar meses después.

Esto, ha permitido a varios "vivir fuera del nivel real de ingresos", pese a los magros incrementos salariales de la generalidad o de los retrocesos; por lo tanto, vivir una realidad virtual prestada y aún no ganada. Sin embargo, resulta que la crisis mundial nos alcanzó y los niveles de la cartera crediticia (al menos en EE.UU.) se anuncian peligrosos al haber crecido más que la economía del país,[1] situación que debería alertarnos de la problemática que está por llegar.

Aunado a lo anterior, si consideramos que en la globalización en que vivimos, esos modelos de consumo no son ajenos y que desde hace meses, en nuestro país, se anuncia el incremento constante de la cartera vencida de tarjetas de crédito, tasas de interés sin limitantes, desaceleración, cierres de empresas y pérdidas de empleo; bien convendría, desde una perspectiva de ambiente de control interno y de asesoría, impulsar como medida urgente entre ejecutivos y empleados, la adopción de medidas personales y de vida, para enfrentar la burbuja de endeudamiento que muchos tienen mediante disposiciones concretas como son: el reconocimiento y la valoración real de la situación, el acercamiento a las instituciones crediticias para operar acuerdos de pago con tasas de interés, así como, plazos factibles de pago y fuera del esquema de capitalización de una tarjeta de crédito.

Sin embargo, convendría inducir la reflexión acerca de los niveles de consumo y de vida para aprender a vivir con base en las percepciones reales y quizás a ahorrar, a vivir fuera de la burbuja virtual de la deuda cotidiana para las necesidades básicas, es decir, vivir dentro de estándares reales y no de ilusión. Situación difícil pero saludable para los individuos y las organizaciones, ya que los individuos altamente endeudados sufren niveles particulares de estrés, y son más sensibles a caer en tentaciones de sobornos, dádivas o inclusive malos manejos como una opción para enfrentar sus problemas financieros.

En este aspecto es fundamental el papel que puede jugar la asesoría de un Contador Público, como impulsor de un cultura organizacional de atención a esta problemática, la cual está presente en muchos de los ejecutivos y empleados de las organizaciones, ya que puede constituirse en un riesgo de inestabilidad para el factor más importante de las organizaciones: "sus hombres y mujeres", y que es preciso enfrentar con claridad, respeto y determinación en beneficio de ellos, de sus familias, de las organizaciones y de la sociedad. No cabe duda que esto significará un reto de aprendizaje y desaprendizaje de hábitos en materia financiera, para la sociedad en general.

1. *Fortune*, "The next credit crunch", september 2008, page 23.

C.P.C. y C.I.A. Beatriz Castelán García
Presidenta de la Comisión de Revista del IMCP
bcastelan1148@prodigy.net.mx