

# Contaduría pública

## Normas Internacionales de Gestión de la Calidad: cuenta regresiva

- **El Sistema de Gestión de la Calidad en las Firmas**  
Nuevo enfoque con un alto involucramiento de su gobierno corporativo y/o directores
- **Los retos de implementación**  
Revisión de políticas, procedimientos y controles como respuesta a los riesgos de calidad



Instituto Mexicano de  
Contadores Públicos

ISSN 2594-1976  
Año 50-596-Abril 2022



Instituto Mexicano de Contadores Públicos



Visítanos: <https://convencion.imcp.org.mx/>

Aliados estratégicos:



Cuota temprana  
**\$13,000.00\***

Del 2 de enero  
al 29 abril de 2022

6 meses sin intereses  
con tarjetas VISA  
y MasterCard

\* Precio no incluye IVA



Contaremos con la presencia del Mariachi Gama 1000

*Mariachi Gama 1000*

Miércoles 19 de octubre  
Coctel de Bienvenida



Contactos:

Irma García: [convencion@imcp.org.mx](mailto:convencion@imcp.org.mx)

Aide Chávez: [achavez@imcp.org.mx](mailto:achavez@imcp.org.mx)



[facebook.com/IMCPMX](https://facebook.com/IMCPMX)



[twitter@IMCP](https://twitter.com/IMCP)



[instagram @imcp\\_oficial](https://instagram.com/imcp_oficial)

Sede



Conferencista

Mtro. Enrique Quintana

Director general editorial de *El Financiero*



Monumento a la Independencia



Consulta la información de transportación aérea en:  
<https://convencion.imcp.org.mx/index.php/transportacion/>

Evento acompañantes



Hoteles participantes

Conoce las opciones de hospedaje y costos en:  
<https://convencion.imcp.org.mx/index.php/hoteles/>



Patrocinado por:



# MENSAJE DE LA PRESIDENCIA

Estimados lectores, me es muy grato volver a saludarlos con motivo de una edición más de la revista *Contaduría Pública*. En esta ocasión, con el apoyo de la Vicepresidencia de Calidad de la Práctica Profesional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), hemos preparado el presente número cuyo tema central es "Normas Internacionales de Gestión de la Calidad: cuenta regresiva".

Para la fecha de esta publicación habrá transcurrido un año y casi cuatro meses de que la normatividad internacional en materia de calidad para los trabajos de aseguramiento fue significativamente renovada por parte del Consejo Internacional de Normas de Auditoría y Aseguramiento (IAASB, por sus siglas en inglés). Asimismo, habrán transcurrido casi nueve meses desde que nuestro Instituto promulgó la adopción de esta nueva normatividad internacional en sustitución de la todavía actual Norma de Control de Calidad.

No está por demás enunciar que la decisión y conveniencia de esta adopción se traduce en continuar con el compromiso del IMCP, como miembro de la IFAC, de armonizar y lograr el reconocimiento de la práctica profesional contable en el ámbito internacional; respaldar el objetivo del IAASB de servir al interés público por medio del establecimiento de pronunciamientos de auditoría y aseguramiento de alta calidad, enriqueciendo la calidad y consistencia de la práctica, y fortaleciendo la confianza de la profesión tanto a nivel nacional como global; y contribuir con la visión estratégica del IMCP de alcanzar el reconocimiento institucional y el de sus asociados ante la sociedad empresarial y organismos de regulación en México.

Es indudable que vivimos tiempos de cambio, adaptación y resiliencia importantes en diversos aspectos de la vida personal y profesional. El tiempo es el que va marcando la pauta de las prioridades para dicha adaptación. La cuenta regresiva que representa la entrada en vigor de las Normas Internacionales de Gestión de la Calidad para nuestras prácticas, en materia de auditoría de estados financieros y otros trabajos de aseguramiento, va llegando a su destino de encaminarnos hacia la mejora significativa de la calidad en nuestros procesos de trabajo y, sobre todo, a la comprensión, conciencia y autorreflexión del compromiso con el interés público.

La prestación de servicios profesionales es un tema fascinante. Sin embargo, la cultura de un servicio de calidad va más allá de la atención y satisfacción de los requerimientos de los clientes; se necesita también

nuestro compromiso profesional de cumplir con los pronunciamientos normativos y éticos que nos rigen, y que nos dirigen hacia la garantía de ofrecer seguridad y credibilidad sobre el trabajo y sus entregables. Lo anterior no está delimitado en un alcance establecido por una norma (de calidad, en este caso) para su cumplimiento; los que encabezan una organización, un sector, su propia práctica, especialización o línea de servicios establecen "el tono" al que habrá de sintonizarse todo aquel que colabore en un encargo de índole profesional.

La oportunidad de tomar esta normatividad como un marco de referencia para cualquier disciplina profesional contable, sin duda, sería de gran utilidad en el mejoramiento de sus procesos de trabajo y en el logro de objetivos de calidad planteados en su propio contexto.

La invitación para el gran espectro de lectores y membresía del IMCP a la comprensión y concientización de lo que representa la normatividad en materia de calidad en el mercado de la prestación de servicios, es nuestra mejor convocatoria para adentrarlos al ámbito de lo que, como clientes de este mercado, deben esperar de sus prestadores profesionales de servicios; y de la rendición de cuentas que las Firmas y prácticas habrán de dar por su trabajo profesional. Estamos seguros que los artículos de esta edición les serán de gran interés.

Reciban un cordial saludo.



DRA. LAURA GRAJEDA TREJO  
PRESIDENTA DEL CEN DEL IMCP

## Calcular tu nómina en la nube

# nunca fue tan sencillo

Ten el control de las percepciones de tu empresa desde cualquier lugar con una conexión a internet.

Mantente siempre actualizado a las disposiciones fiscales vigentes de la Ley de ISR e IMSS.

Simplifica el proceso de pago a los trabajadores de tu empresa, considerando los principales conceptos más utilizados.



Contacta a tu Distribuidor o llámanos al: (33) 3818 0911  
[www.contpaqi.com](http://www.contpaqi.com)

COMITÉ EJECUTIVO NACIONAL

Dra. Laura Grajeda Trejo  
PRESIDENTA

PCFI y Lic. Héctor Amaya Estrella  
VICEPRESIDENTE GENERAL

C.P.C., PCFI y LL.M. Mario Enrique Morales López  
VICEPRESIDENTE DE RELACIONES Y DIFUSIÓN

C.P.C. Francisco Álvarez Mendoza  
VICEPRESIDENTE DE LEGISLACIÓN

Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez  
VICEPRESIDENTE DE DOCENCIA

Dra. Ludivina Leija Rodríguez  
VICEPRESIDENTA DE SECTOR GUBERNAMENTAL

C.P.C. Arturo Salvador Reyes Figueroa  
VICEPRESIDENCIA DE SECTOR EMPRESAS

C.P.C., PCFI y PCPLD Silvia Rosa Matus de la Cruz  
VICEPRESIDENTA DE PRÁCTICA EXTERNA

C.P.C. Ramiro Ávalos Martínez  
VICEPRESIDENTE DE FISCAL

Dra. Sylvia Meljem Enríquez de Rivera  
VICEPRESIDENTA DE ASUNTOS INTERNACIONALES

C.P. y PCFI Rolando Silva Briceño  
VICEPRESIDENTE DE APOYO A FEDERADAS

C.P.C. y Mtro. Rogelio Avalos Andrade  
VICEPRESIDENTE DE CALIDAD  
DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL

C.P. y PCCAG María de las Mercedes Cid del Prado Sánchez  
SECRETARIA

C.P.C. y PCFI Juan Gabriel Sánchez Martínez  
TESORERO

C.P.C. Juan Ignacio Oros Guerrero  
PROTESORERO

C.P.C. y PCFI Ubaldo Díaz Ibarra  
VICEPRESIDENTE REGIÓN CENTRO

C.P.C. Mario Alberto Meza Alfaro  
VICEPRESIDENTE REGIÓN CENTRO-ISTMO-PENINSULAR

C.P.C. Rodolfo Servín Gómez  
VICEPRESIDENTE REGIÓN CENTRO-OCCIDENTE

C.P.C. Fernando Robles Gutiérrez  
VICEPRESIDENTE REGIÓN NORESTE

C.P.C. Saúl López Montiel  
VICEPRESIDENTE REGIÓN NOROESTE

C.P.C. Omar Josué Ramírez Torres  
AUDITOR DE GESTIÓN

C.P.C. y Mtra. Angélica Gómez Castillo  
DIRECCIÓN EJECUTIVA

GOBIERNO CORPORATIVO

C.P.C. José A. Salazar Tapia  
COMITÉ DE AUDITORÍA

L.C. Ricardo González Escobar  
COMITÉ UNIVERSITARIO

C.P.C. Mario Zavala Téllez  
COMITÉ DE FINANZAS

C.P.C. Alfredo Esquivel Boeta  
COMITÉ DE EVALUACIÓN Y COMPENSACIÓN

C.P.C. Rogelio García Zambrano  
COMITÉ DE PLANEACIÓN Y RIESGOS

COMISIÓN DE REVISTA

C.P. y Dr. Moisés Alcalde Virgen  
PRESIDENTE

C.P.C. Rogelio Ávalos Andrade  
COORDINADOR DE DOSSIER

L.C. María Margarita Aranda Martínez  
C.P.C. Mario A. Cuadras Álvarez

L.C. y M.F. Bernardo Alid Espinoza Urzúa  
C.P. José Luis Burgos García

C.P.C. Jesús Arturo Guerrero Ordoñez  
Lic. Miriam Fabiola Gutiérrez Muñoz

Dra. y C.P.C. Adriana Verónica Hinojosa Cruz  
L.C. Magda Jaquelina Lara Gámez

C.P.C. Jorge Luis López Ayala  
C.P.C. y PCFI Arturo Luna López

C.P.C. Fernando Medrano Vásquez

C.P.C. Fidel Moreno de los Santos  
C.P.C. Christian Natera Niño de Rivera

C.P.C. Armando Nuricumbo Ramírez  
C.P.C. Francisco Javier Orozco Bendímez

Lic. César Adrián Oyervides Vaquera  
Dr. Carlos Enrique Pacheco Coello

C.P.C. Sergio Quezada Quezada  
L.C.P. Alma Elisa Ramírez Cano

C.P.C. y M.D.F. Santiago de Jesús Rejón Delgado  
C.P.C. y E.F. Héctor Vázquez González

EDITORIAL

José Luis Raya Cruz  
COORDINADOR DE DISEÑO

Norma Berenice San Martín López  
COORDINADORA EDITORIAL

Nicolás M. Centeno Bañuelos  
Rubén Lara Corona

CORRECCIÓN DE ESTILO

Eugenio Alejandro Cruz Sánchez  
María Antonieta Oliver Morales

ANUNCIOS IMCP

Shutterstock® Images  
BANCO DE IMÁGENES

COMERCIAL

Héctor Benavides Castillo  
5552676449

hbenavides@imcp.org.mx  
COORDINADOR COMERCIAL

Contaduría Pública es una publicación mensual editada por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. (IMCP). Domicilio en: Bosque de Tabachines 44, Fracc. Bosques de las Lomas, 11700, Ciudad de México, Tel. 55 5267 6400, www.imcp.org.mx. Editora responsable: Norma Berenice San Martín López. Reserva de derechos al uso exclusivo 04-1990-00000001609-102, ISSN (versión digital) 2594-1976, ISSN (versión impresa) 1870-4883, otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Licitud de título No. 1721 y Licitud de Contenido No. 995, ambos otorgados por la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la Secretaría de Gobernación. Autorización como publicación periódica por el Servicio Postal Mexicano No. 0130972 con fecha 28 de septiembre de 1972. Circulación auditada por el Instituto Verificador de Medios, A.C. 071/31.

El IMCP considera sus fuentes como confiables y verifica los datos que aparecen en su contenido en la medida de lo posible, pudiendo generar errores o variaciones en la precisión de los mismos, por lo que los lectores utilizan esta información bajo responsabilidad propia. El contenido de los artículos no refleja necesariamente la opinión o postura del editor. El IMCP investiga sobre la seriedad de sus anunciantes sin responsabilizarse por las ofertas, productos y servicios relacionados con sus espacios publicitarios. Todos los derechos reservados. © Copyright 2022 por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización por escrito del IMCP, incluyendo cualquier medio electrónico o magnético. Para referencia en medios periodísticos será suficiente con citar la fuente.

# CONTENIDO

## DOSSIER

10 Impacto de las Normas Internacionales de Gestión de la Calidad en las Firmas de Contadores Públicos

12 Cómo modificar el manual de control de calidad para la implementación de las Normas Internacionales de Gestión de la Calidad

16 La valoración de los riesgos en el Sistema de Gestión de la Calidad

20 Implementación del Componente de Recursos

24 Consideraciones para implementar el componente de información y comunicación

30 Seguimiento, corrección y evaluación del sistema

32 Norma Internacional de Gestión de la Calidad 2

36 Principales cambios en la Norma Internacional de Auditoría 220

40 Herramientas disponibles para la implementación de las Normas Internacionales de Gestión de la Calidad 1 y 2

Folio 13/2021-2022. Invitación al evento CROSS Informa – Puntos Relevantes 2022.  
Folio 14/2021-2022. Invitación al evento magno Aspectos clave de las obligaciones fiscales para 2022.  
Folio 15/2021-2022. Material del evento CROSS Informa – Puntos Relevantes 2022.  
Folio 16/2021-2022. Reenvío de dictamen ante el INFONAVIT por el ejercicio 2020.  
Folio 17/2021-2022. Libro "Restricción y Cancelación del Certificado de Sello Digital 2022".  
Folio 18/2021-2022. Asunto: Junta de Honor 2021 – 2022 | Presentación.  
Folio 19/2021-2022. Constancia que acredita la evaluación para efectos del Instituto Mexicano del Seguro Social y Carta de Socio activo – SIDEIMSS.  
Folio 20/2021-2022. Recordatorio – Plazo para presentar la ISSIF – Plazo para ejercer la opción de hacer dictaminar estados financieros para efectos fiscales.  
Folio 21/2021-2022. Presentación del libro "Ley del Impuesto sobre la Renta. Texto comentarios 2022".

## 44 NUESTRO INSTITUTO

### MISCELÁNEOS

46 ¿La violencia se debe medir por sexenio?

48 Reflexiones sobre la era de la pandemia y más allá. Implicaciones en el mundo laboral y en la educación

52 Conexión de la contabilidad inflacionaria

## SECCIONES

58 Tecnología  
Inclusión financiera

## COMISIONES

59 IMCE  
Índice de febrero

60 CONIF  
COVID-19, consideraciones en la revelación de estados financieros

62 AMDAD  
Ética pública, derechos humanos y buen gobierno

63 Síndicos  
Los CFDI y su importancia en el pago de contribuciones

## COLUMNA

64 Temas selectos para PyMES  
Un extraño en la familia

## Normas Internacionales de Gestión de la Calidad: Cuenta Regresiva

Siempre es una oportunidad y privilegio poder compartir con toda la membrecía contenidos que tienen como principal propósito la mejora continua, el fortalecimiento de valores éticos, la honestidad, gobierno y liderazgo de las Firmas y, por supuesto, mejoras constantes para todas las prácticas profesionales de los asociados del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP).

Recordemos que los temas de calidad siempre han formado parte importante del desarrollo de las Firmas del mundo y de nuestro país.

En particular, desde hace más de una década el IMCP ha realizado inversiones importantes relacionadas con la mejora continua de las Firmas afiliadas en todo el país; tales como son el Sistema de Revisión de la Norma de Control de Calidad –único en su género–, la coordinación y realización de revisiones de control de calidad a escala nacional, así como diversos foros de capacitación y difusión de la norma de calidad y de la norma de revisión de control de calidad, todos ellos, esfuerzos encaminados para difundir todo lo relacionado con la implementación del sistema de control de calidad vigente hasta el próximo 15 de diciembre de 2022 y la mejora continua de todos nuestros asociados.

Si bien estamos convencidos de que ha habido un gran avance y una percepción y perspectiva distintas respecto de los beneficios obtenidos de dicha observancia normativa, debemos reconocer que a escala mundial y en nuestro país debemos continuar en constante mejora y evolución para lograr eficiencia y eficacia profesional en los servicios que prestamos.

Derivado de diversas situaciones ocurridas en todo el mundo, los organismos reguladores a escala mundial se dieron a la tarea de analizar las causas que originaron algunas desviaciones mostradas en la ejecución de ciertos compromisos. Uno de los cambios más representativos se refiere, precisamente, al cambio del sistema de calidad por un Sistema de Gestión de la Calidad, el cual considera una cultura de calidad y la evolución integral de todos los procesos implementados aplicables a todas las prácticas profesionales existentes en las Firmas de Contadores Públicos.

El cambio de esta normatividad es profundo, considera aspectos nuevos tales como el análisis de riesgos, los recursos intelectuales y tecnológicos, la información y comunicación y un proceso más robusto de seguimiento y corrección del sistema de calidad; aspectos que todas las Firmas debemos evaluar para su mejora normativa e implementación de contenidos en la nueva Norma Internacional de Gestión de la Calidad (NIGC) 1; asimismo, la determinación, nombramiento y elegibilidad del revisor de calidad del encargo, contenidos en la NIGC 2.

Para la implementación de estas normas las Firmas deben establecer un parámetro adecuado que les permita, de acuerdo con el nivel de complejidad de la Firma y de los servicios que ofrece, adaptar las políticas, procedimientos y procesos establecidos para dar cumplimiento a cada uno de los objetivos de calidad establecidos y mitigar los riesgos identificados para dejarlos en un nivel aceptable.

Estamos convencidos de que en la medida de que cada una de las Firmas realice un diagnóstico formal, estará en condiciones de hacer un análisis de riesgos, formar un grupo de liderazgo que dirija los esfuerzos para establecer los mecanismos necesarios para un cambio cultural en todas las prácticas profesionales, de tal forma que cada entregable cumpla con todos los requisitos de calidad establecidos para el 100% de los trabajos desarrollados.

Tal como lo mencioné anteriormente, estamos frente a un gran reto estructural y profesional para este 2022 y para los años subsiguientes, ya que, al igual que el sistema de control de calidad, los sistemas de gestión de calidad deberán ser monitoreados y evaluados de manera permanente para identificar las oportunidades de mejora, fortalecimiento y funcionalidad permanente.

Para lograrlo se requiere de un proceso de implementación con total disposición y convencimiento de los líderes de cada Firma, la inversión de recursos requeridos para asegurar una óptima calidad en la prestación de servicios, medidas de supervisión respecto del nivel de cumplimiento de las políticas y procedimientos aplicables, así como un mejor y mayor entendimiento de dichos procesos para todas las prácticas profesionales.

El cambio cultural es aplicable para todos los integrantes de la Firma y todas sus líneas de servicios profesionales.

El reto para 2022 y años siguientes es enorme, ya que para lograr una adecuada implementación en todas las Firmas de Contadores Públicos, debemos acelerar las actividades necesarias para conformar el Sistema de Gestión de la Calidad en donde todos somos responsables de su implementación, vigilancia y adecuado funcionamiento.

Por último, es necesario recordar que el IMCP, por medio de la Vicepresidencia de Calidad de la Práctica Profesional, deberá adaptar nuestra normatividad específica para la Norma de Revisión de Control de Calidad de tal forma que quede alineada a las nuevas disposiciones contenidas en las normas de gestión de la calidad.

Éxito para todos en sus procesos de implementación de las Normas Internacionales de Gestión de la Calidad.

# Impacto de las Normas Internacionales de Gestión de la Calidad en las Firmas de Contadores Públicos

C.P.C. CATALINA MEJÍA BALCÁZAR  
Socia de Durán Silva Sámano  
Presidenta de la Comisión Administradora de Calidad del IMCP  
cymb@duransilvasamano.com

## Síntesis

Implementar sistemas de gestión de la calidad con altos estándares internacionales, nos permitirá contribuir a la credibilidad de nuestros servicios ante la sociedad, en la satisfacción de nuestros clientes y la permanencia de nuestra Firma.

Las Normas Internacionales de Gestión de la Calidad (NIGC) inician su vigencia en nuestro país a partir del 15 de diciembre de 2022, y sustituirán a la actual Norma de Control de Calidad emitida por el IMCP. Este es un cambio muy relevante para todos los Contadores Públicos que realizamos uno o más de los siguientes trabajos: Auditoría de estados financieros, Dictamen Fiscal, Dictamen para efectos del IMSS, Dictamen para efectos del INFONAVIT, Dictamen de Contribuciones locales, Trabajos de atestiguamiento, Trabajos de revisión y Otros servicios relacionados.

Las Firmas de Contadores Públicos experimentarán un impacto cultural positivo evolucionando de un Control de Calidad a una robusta Gestión de la Calidad basada, entre otros aspectos, en los siguientes:

1. Un enfoque basado en riesgos centrado en lograr objetivos de calidad a escala de la Firma y de seis de sus componentes, por medio de la visión integral de los líderes de la Firma y su personal respecto a la implementación y cumplimiento de la gestión de la calidad, debido a que cada uno de los seis componentes deberán interactuar para lograr los objetivos de calidad a escala de la Firma; es decir, los requerimientos de la NIGC 1 no están destinados a abordarse de manera lineal.
2. El cumplimiento de los requerimientos de ética se puede aplicar solo a individuos en el contexto de la ejecución de los encargos y no a la Firma en sí, lo cual implica que la independencia es esencial para la realización de las

auditorías o revisiones de estados financieros u otros encargos de aseguramiento, que es lo que esperan las partes interesadas que confían en los informes que emite la Firma.

3. En una Firma menos compleja la persona asignada a la responsabilidad operativa del Sistema de Gestión de la Calidad deberá contar con el suficiente conocimiento sobre la Firma y sus encargos para llevar a cabo el proceso de valoración de riesgos.
4. La documentación de los objetivos de calidad, los riesgos de calidad y las respuestas a los riesgos puede ser menos extensa que para una Firma más compleja donde se involucran más personas y numerosas actividades, en cuyo caso, la red de la Firma podrá contribuir en los objetivos de calidad, riesgos de calidad y respuestas para ser considerados en el Sistema de Gestión de la Calidad de la Firma, de manera individual.
5. Aumentan las responsabilidades y la rendición de cuentas del liderazgo y mejora la gobernanza de la Firma.
6. Modernizar los estándares para abordar la tecnología, las redes y el uso de proveedores de servicios externos.
7. Aumentar el enfoque en el flujo continuo de información y la comunicación adecuada interna y externamente en todos los niveles y en todas las direcciones dentro de la Firma.
8. Generar que la supervisión de los Sistemas de Gestión de la Calidad y corrección oportuna y eficaz de las deficiencias sea de manera proactiva.
9. Incrementar la responsabilidad del socio del trabajo y su liderazgo en el trabajo de auditoría y la calidad de la auditoría.
10. Aclara y fortalece los requisitos para una revisión de calidad de los encargos más sólida de conformidad con la Norma Internacional de Gestión de la Calidad 2 – Revisiones de Calidad del Encargo.

Como se ha comentado, las nuevas Normas Internacionales de Gestión de la Calidad fortalecen y modernizan el enfoque de la Firma de Contadores Públicos para gestionar la calidad en la misma. Por medio de estas normas se aborda un escenario de auditoría más complejo y en constante cambio, incluyendo a los usuarios de los informes que esperan

que estos sean emitidos con base en los objetivos mínimos de calidad para cada componente de la NIGC 1.

Los objetivos de la NIGC 1 pretenden que el Sistema de Gestión de la Calidad permita proporcionar una seguridad razonable de que:

1. La Firma y su personal cumplan con sus responsabilidades de conformidad con las normas profesionales y los requerimientos legales y reglamentarios aplicables y realicen los encargos al tenor de esas normas y requerimientos.
2. Los Informes emitidos por la Firma o por los socios de los encargos, son adecuados en las circunstancias.

Se obtiene seguridad razonable cuando el Sistema de Gestión de la Calidad reduce a un nivel bajo aceptable el riesgo de que los objetivos de calidad a nivel de la Firma y sus componentes no se logren.

Por lo tanto, las Firmas deberán establecer un Sistema de Gestión de la Calidad como su metodología de trabajo, que permita mejorar continuamente sus procesos internos, de manera cotidiana y permanente, es decir que lo que se encuentre escrito sea lo que se lleve a cabo de la manera ordinaria.

## Conclusión

Podemos decir que las Normas Internacionales de Gestión de la Calidad tendrán un impacto relevante en la metodología de trabajo de la Firma y representan un reto importante para todas las Firmas de Contadores Públicos que, de acuerdo con su naturaleza, complejidad y circunstancias deberán ser implementadas.

Debemos asegurarnos, primeramente de que estos nuevos estándares internacionales se comprendan bien por la Firma y su personal, tener un plan de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad a la brevedad posible, el cual incluirá, entre otros, la realización de varios cambios en políticas y procedimientos vigentes y la creación de nuevos roles y sobre todo la gestión del cambio a escala de cultura organizacional de calidad de la Firma, para que esta implementación pueda llevarse a cabo de una manera efectiva.

Consideramos que estos impactos positivos promoverán cambios más estrictos al interior de las Firmas, su nivel de comparabilidad internacional y para fortalecer la calidad, prestigio y permanencia de nuestras Firmas en el país. ☺

## Cómo modificar el Manual de control de calidad para la implementación de las Normas Internacionales de Gestión de la Calidad



C.P.C. GABRIEL LÓPEZ VILLEGAS  
Socio de Del Barrio y Cía., S.C.  
Comisión Administradora de Calidad del IMCP  
glcontadores@hotmail.com

### Síntesis

Si algo cambió en la NIGC 1, con respecto a la aún en vigor NCC, es el proceso de seguimiento y corrección o monitoreo, ya que, si se habla de un proceso de cambios o actualización de un manual existente, se recomienda que este proceso se documente aparte, por ejemplo, *El manual de procedimientos de inspección interna de la Firma*.

**E**stamos en abril de 2022, y contamos con algunos meses para modificar nuestros manuales de control de calidad para la implementación de las Normas Internacionales de Gestión de la Calidad. Los sistemas de gestión de la calidad que cumplan con la Norma Internacional de Gestión de la Calidad (NIGC) 1, deben diseñarse e implementarse antes del 15 de diciembre de 2022, fecha en la que entrará en vigor.

La Firma debió establecer y operar con un sistema de control de calidad que incluya políticas y procedimientos dirigidos a cada uno de los siguientes seis elementos:

1. Responsabilidad de los líderes de la Firma.
2. Requerimientos éticos relevantes.

3. Aceptación y retención de las relaciones profesionales con clientes y trabajos específicos.
4. Recursos humanos.
5. Desempeño del trabajo.
6. Monitoreo.

Los objetivos de la NIGC 1 serán los mismos, pero con diferente enfoque, ya que esta norma introduce el Sistema de Gestión de la Calidad, cuya finalidad es apoyar la realización consistente de encargos de calidad, proporcionando a la Firma una seguridad razonable de que dichos objetivos del Sistema de Gestión de la Calidad se han alcanzado.

Los sistemas de gestión de la calidad que cumplan con la NIGC 1, **deben diseñarse e implementarse** antes del 15 de diciembre de 2022

Para cumplir con los requerimientos que establece la NIGC 1, se requiere que la Firma ejerza su juicio profesional en el diseño, implementación y operación del Sistema de Gestión de la Calidad de la Firma.

Un Sistema de Gestión de la Calidad opera en un proceso continuo y repetitivo que deberá responder a los cambios en la naturaleza y las circunstancias de cada Firma y de sus encargos; por lo tanto, este no funciona de forma lineal. La NIGC 1, sin embargo, debía describir cada uno de sus ocho componentes para su identificación:

- > El proceso de valoración de riesgos de la Firma de auditoría.
- > Gobierno corporativo y liderazgo.
- > Requerimientos de ética aplicables.
- > Aceptación y continuidad de las relaciones con clientes, y de encargos específicos.
- > Realización de los encargos.
- > Recursos.
- > Información y comunicación.
- > El proceso de seguimiento y corrección.

Los objetivos de calidad establecidos por la Firma consisten en objetivos relacionados con los componentes del Sistema de Gestión de la Calidad que debe lograr la Firma a requerimiento de la NIGC 1 y cualquier objetivo de calidad adicional que la Firma considere necesario para lograr los objetivos del Sistema de Gestión de la Calidad.

La Firma entonces deberá identificar y valorar los riesgos de calidad para proporcionar los fundamentos para el diseño e implementación de las respuestas (políticas, procedimientos y controles), cuya naturaleza, oportunidad y extensión para abordar los riesgos de calidad se basarán y responderán a las razones de las valoraciones dadas a los riesgos de calidad.

Un concepto que fomenta la NIGC 1 es el de escalabilidad, ya que al requerir que la Firma aplique un enfoque basado en riesgo en el diseño, implementación y operación del Sistema de Gestión de la Calidad, esta deberá tomar en consideración:

- > La naturaleza y circunstancias de la Firma.
- > La naturaleza y circunstancias de los encargos que realiza la Firma, incluyendo los tipos de encargos realizados y los tipos de entidades por los que realizan dichos encargos.

Las modificaciones que requiera la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad de una Firma, partiendo de lo que actualmente esté aplicando, deberán considerar los objetivos de calidad que señala la NIGC 1 para cada uno de los componentes, y determinar si las respuestas que ya tiene diseñadas la Firma abordan todos los riesgos identificados, o requiere de más respuestas (o menos incluso, en su caso).

¿Qué consideraciones de cada componente podrían ser tomados en cuenta para modificar un manual existente que actualmente atendería a una norma diferente (aunque no por completo), para un proceso de actualización? Algunas pueden aportar lo que en seguida se desarrolla.

## Proceso de valoración de riesgos

La Firma de auditoría deberá documentar su proceso de valoración de riesgos, indicando que establece los objetivos de calidad que le son aplicables conforme a la NIGC 1 y aquellos adicionales si considera que hubiere; e identificar y valorar los riesgos de calidad, para determinar las respuestas que ahora formarán parte de sus políticas y procedimientos (incluidas en su manual u otra documentación complementaria).

También será apropiado que la Firma deje documentado aquellos factores que dimensionen lo que se espera en la identificación de sus riesgos, así como las condiciones, hechos, circunstancias, acciones o inacciones relevantes que le dan razón a esos riesgos.

Factores:

- > Estructura, complejidad y características operativas de la Firma.
- > Decisiones y/o acciones estratégicas y operativas, procesos y modelo de negocios.
- > Características, estructura y estilo de gestión del liderazgo.
- > Recursos existentes (internos o externos).
- > Si pertenece a una red, alcance de sus requerimientos y servicios.
- > Tipos de encargos y tipos de entidades para las que los realiza.

## Gobierno corporativo y liderazgo

Hacer los nombramientos formales de aquellos a quienes se les asignará la responsabilidad operativa de:

- > El sistema de gestión de la calidad.
- > El cumplimiento de los requerimientos de independencia.
- > El proceso de seguimiento y corrección.
- > La responsabilidad última y rendición de cuentas por el sistema.

Estas responsabilidades pueden asignarse a una o varias personas, en cuyo caso así deberá declararse o nombrarse.

Considerar un proceso que permita gestionar la necesidad, planificación y obtención de recursos, incluidos los recursos financieros, y cómo se distribuyen o asignan de manera consistente con el compromiso de la Firma con la calidad (destacar una partida presupuestal, para ser claros, a las necesidades de fortalecer la calidad en la Firma).

## Requerimientos de ética aplicables

Quizá no debiera haber muchos cambios respecto a lo que la Firma pueda ya tener implementado (asumiendo que esta implementación es efectiva), pero habrá que asegurar que la Firma documente e implemente las políticas y procedimientos necesarios para i) Identificar, evaluar y abordar las amenazas al cumplimiento de los requerimientos de ética aplicables e ii) Identificar, comunicar, evaluar e informar cualquier incumplimiento de los requerimientos de ética aplicables y responder adecuadamente a las causas y consecuencias de los incumplimientos de manera oportuna.

Asimismo, la Firma deberá obtener, cuando menos anualmente, una confirmación documentada del cumplimiento con los requerimientos de independencia por parte de todo el personal que debe ser independiente de acuerdo con los requerimientos de ética aplicables.

## Aceptación y continuidad de las relaciones con clientes y de encargos específicos

De igual manera, no debería haber muchos cambios respecto a lo que la Firma pueda ya tener implementado (también asumiendo que esta implementación es efectiva). Solo habrá que asegurarse de que existan políticas y procedimientos que aborden aquellas circunstancias en las que la Firma tenga conocimiento de información posterior a la aceptación o continuidad de un cliente o encargo específico, que la hubiera hecho rechazarlas si esa información hubiera sido conocida antes de aceptar o continuar la relación con el cliente o el encargo específico y, cuando la Firma esté obligada por una ley o regulación a aceptar una relación con un cliente o un encargo específico. En su caso, habrá que considerar los recursos tecnológicos (si se requirieran para dar una respuesta adecuada).

## Realización del encargo

Sería difícil aportar sugerencias de cambio o actualización para este componente en particular dado que habrá muy diversas maneras de lograr los objetivos de calidad que ahora establece la NIGC 1; sin embargo, sí es importante orientar que, para lograr respuestas adecuadas a los riesgos potenciales que típicamente surgirían para este componente, deberán considerarse e interactuar en las respuestas de la Firma:

- > Los recursos humanos y tecnológicos (respecto a la necesidad, obtención y asignación de estos).
- > Los recursos tecnológicos (respecto al proceso de recopilación oportuna de la documentación

de los encargos después de la fecha del informe, su mantenimiento y conservación).

- > Los recursos intelectuales (de los que se sobrentiende su objetivo).
- > La información y comunicación (respecto a los equipos del encargo para permitirles conocer y llevar a cabo sus responsabilidades, y en vía de regreso respecto de lo que los equipos del encargo deben comunicar).
- > Los requerimientos o servicios de la red.
- > Los proveedores de servicios.

Por último, la Firma deberá asegurarse de establecer políticas y procedimientos que aborden las revisiones de calidad del encargo, conforme a la NIGC 2, para las auditorías u otros encargos por los que la firma determine que una revisión de calidad del encargo es una respuesta adecuada para mitigar los riesgos de calidad relacionados; lo anterior, en adición a aquellas en que obligatoriamente se requiera de esta revisión de calidad conforme a la NIGC 1 (solo si se le aplican a la Firma).

## Recursos humanos

Las respuestas para lograr los objetivos relativos al recurso humano, que se verían abordados con las respuestas que ya debería tener implementadas la Firma, no deberían variar de manera significativa; pero los requerimientos en la NIGC 1 implican que la Firma no debe dejar de considerar lo siguiente:

- > Obtener el recurso humano de fuentes externas (puede ser de la red, otra Firma de la red o de un proveedor de servicios) cuando la Firma no tenga personal suficiente o adecuado para permitir el funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad y en la realización de los encargos.
- > Recursos tecnológicos e intelectuales y proveedores de servicios (tratándose de cuestiones de capacitación).

## Proceso de seguimiento y corrección

Si en algo cambió significativamente la NIGC 1 respecto de la todavía en vigor Norma de Control de Calidad, fue el proceso de seguimiento y corrección (monitoreo). De tal manera que, si hablamos de un proceso de cambios o actualización de un manual existente, será muy recomendable que este proceso se documente por separado (por ejemplo, "Manual de procedimientos de inspección interna de la Firma").

Esta edición de *Contaduría Pública* dedica un artículo a este proceso por su significatividad, por lo que la invitación a darle lectura es inminente. Pero destacaremos que las políticas y procedimientos que ahora deberán diseñar e implementar las Firmas deberán abordar:

- > Un adecuado diseño, planeación y ejecución del proceso de revisión del Sistema de Gestión de la Calidad de la Firma, incluida la selección de encargos completados para su inspección.
- > La identificación y evaluación de las observaciones y hallazgos que resulten en deficiencias.
- > Determinar la severidad y generalidad de las deficiencias, investigando sus causas de origen y evaluando su efecto en el Sistema de Gestión de la Calidad.
- > Establecer las acciones correctivas que respondan a las deficiencias y medir su efectividad.
- > Evaluar y concluir sobre la efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad (de que logra los objetivos) con base en las deficiencias, sus respuestas, su efectividad y el grado de corrección logrado.

## Otras consideraciones

Finalmente, se podrá haber notado que no se abordaron algunos componentes o actores del Sistema de Gestión de la Calidad en lo individual, esto es para confirmar lo establecido en la NIGC 1, de que el sistema definitivamente no funciona de manera lineal. Estos componentes (o en lo referente a algunos de sus objetivos) y actores no pueden ser tratados, abordados, documentados y ejecutados de manera aislada dentro del sistema, es decir, solo funcionan en interdependencia con otros componentes y objetivos; estos son:

- > Los recursos tecnológicos.
- > Los recursos intelectuales.
- > Los proveedores de servicios.
- > La información (hablando del sistema de información de la Firma y el intercambio de dicha información).
- > La comunicación (excepto en lo que se refiere a la comunicación externa o a terceros, lo cual no fue abordado por no ser mayormente aplicable en las Firmas y en nuestra jurisdicción, como lo indica la NIGC 1). 

## La valoración de los riesgos en el Sistema de Gestión de la Calidad

C.P.C. RODOLFO EDUARDO MENDOZA VICTORICA  
Socio de RSM México Bogarín, S.C.  
Integrante de la Comisión Administradora de Calidad del IMCP  
rodolfo.mendoza@rsmmx.mx

### Síntesis

Los riesgos son situaciones que surgen de manera natural y lejana al control de los seres humanos; sin embargo, es posible contenerlos, por medio de la identificación de los riesgos que estén afectando a una situación o proceso y establecer las salvaguardas necesarias para reducirlos a un nivel aceptable.

Desde hace varios años, el tema de los riesgos ha sido considerado en casi todos los ámbitos en los que el ser humano tiene relación directa o indirecta. Vale la pena recordar que un riesgo es la probabilidad de que una amenaza se convierta en un desastre. La vulnerabilidad o las amenazas, por separado, no representan un peligro, pero si se juntan, se convierten en un riesgo, o sea, en la probabilidad de que ocurra un desastre. Tan así ha sido, que toda una estrategia de riesgos denominada COSO fue desarrollada desde 1985 con sus posteriores mejoras, principalmente en los años 1992, 2004, 2013, 2017 y 2020.

El tema importante en el cambio de un Sistema de Control a un Sistema de Gestión es la permanente

valoración de este y de los riesgos que pudieran afectar a los objetivos establecidos en cada una de sus partes integrantes y su correlación e iteración.



Es imposible concebir que en un Sistema de Gestión de la Calidad **no hubiere una relación intrínseca** entre cada uno de sus componentes

Asimismo, es imposible concebir que en un Sistema de Gestión de la Calidad no hubiere una relación intrínseca entre cada uno de sus componentes partiendo desde la base de que el elemento de la valoración de riesgos se convierte en la columna vertebral de este y cómo los riesgos pueden ser identificados en los objetivos determinados en sus componentes integrantes. Esto es que, partiendo de la misma ausencia del elemento de la valoración de los riesgos cualquier sistema se vería seriamente afectado y, en consecuencia, todas las partes que lo conforman.

De acuerdo con la actual Norma de Control de Calidad, en un Sistema de Control de Calidad (SCC) deben determinarse los objetivos, riesgos y respuestas para cada elemento, y crear una serie de políticas y documentos que le permitan funcionar adecuadamente, mediante su implementación en la forma en que fue diseñado. Ahora bien, en un Sistema de Gestión de la Calidad, la determinación de objetivos es la misma, pero con un enfoque de funcionalidad y operación permanente, sin importar que la valoración del sistema se realice en periodos determinados de tiempo, incluso cada año.



De acuerdo con este gráfico puede observarse la intrínseca relación comentada anteriormente y los riesgos potenciales, en caso de no establecerse los objetivos adecuados para cada componente. Esto es, que no podría concebirse un Sistema de Gestión de la Calidad con la ausencia de cualquiera de uno o varios de estos componentes, o bien que los objetivos de cada uno de estos fueran limitados u omitidos desde su determinación.

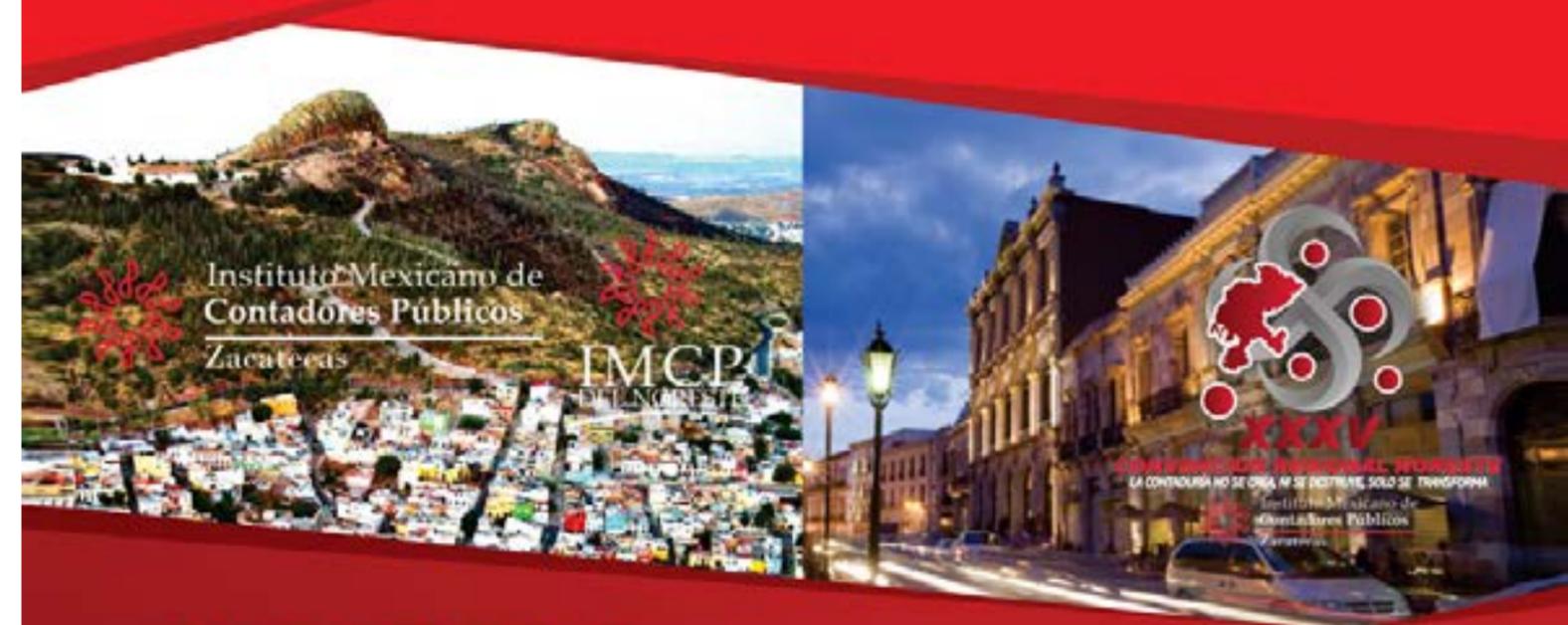
Imagine usted un Sistema de Gestión de la Calidad con una gobernanza y liderazgo escuetos para fortalecer la cultura de la calidad en una organización, cualquiera que sea su magnitud y complejidad; inadecuados requisitos éticos; procedimientos de aceptación o continuidad de los encargos poco efectivos; procedimientos incompletos en el desarrollo de los encargos; exiguos recursos humanos, tecnológicos e intelectuales y limitados procedimientos de información y comunicación interna y externa. Sin duda, el escenario sería muy grave y, en consecuencia, el Sistema de Gestión de la Calidad no cumplirá con lo indicado en la NIGC 1.

Ahora bien, debe entenderse que ningún Sistema de Gestión de la Calidad es exacto o perfecto desde su concepción original, por el contrario, este es perfectible o mejorable y, para ello, el componente de seguimiento y corrección desempeña un papel importante al ser ejecutado en un momento determinado por los responsables operativos del Sistema de Gestión de la Calidad y detectadas todas aquellas oportunidades de mejora que ayudarán a que el sistema fortalezca su operación.

Como podemos observar, para algunas Firms se puede facilitar el proceso desde una perspectiva de continuar desde la óptica de la gobernanza y liderazgo en el replanteamiento para un Sistema de Gestión de la Calidad partiendo de lo ya implementado, pero introduciendo ahora este proceso en el que los riesgos identificados como los eventos, condiciones, circunstancias, acciones o inacciones que puedan afectar adversamente los objetivos de calidad deberán ser valorados y considerados para determinar las respuestas apropiadas.

Esa valoración deberá considerar, al menos, la probabilidad de que el riesgo ocurra y el impacto que tendría en el Sistema de Gestión de la Calidad en caso de ocurrir, para considerar las repuestas necesarias y suficientes encaminadas al logro de los objetivos, y no perder de vista el liderazgo del gobierno corporativo y su compromiso de ser íntegros, honestos y éticos.

Finalmente, todas las Firms dedicadas a realizar encargos de auditoría, revisiones de estados financieros, otros encargos de aseguramiento o servicios relacionados deben cambiar de manera obligatoria para antes del 15 de diciembre de 2022 su Sistema de Control de Calidad a un Sistema de Gestión de la Calidad como lo indican las nuevas NIGC 1 y NIGC 2, así como la NIA 220. La adecuada y oportuna implementación de este tríptico normativo debe ser al mismo tiempo y no en otro sentido, debido a que entre éstas hay una estrecha correlación. Quien no haga este importante cambio no cumplirá las reglas mínimas de supervivencia y estará fuera de las reglas de un nuevo juego denominado Gestión de la Calidad en las Firms de Auditores. ☞



# XXXV

## CONVENCIÓN REGIONAL NORESTE

LA CONTADURÍA NO SE CREA, NI SE DESTRUYE, SOLO SE TRANSFORMA.

### ¡INSCRIBETE!

#### Inscripción Temprana

\$ 6,000.00\*  
(Vigencia: Al 30 de abril de 2022)

#### Inscripción Intermedia

\$ 6,500.00\*  
(Vigencia: Del 1 de mayo al 30 de junio de 2022)

#### Inscripción Final

\$ 7,000.00\*  
(Vigencia: Del 1 de julio al 15 de julio de 2022)

#### Estudiantes

\$ 1,700.00\*  
Estudiantes que participen en maratón \$ 1,000.00

\* PRECIOS MÁS IVA

### \* TRANSFERENCIA BANCARIA, BANORTE:

 **Clabe:** 072 930 0061 0443 3183  
**Cuenta:** 0610443318

### INFORMES:

 [35convencionregionalnoreste@gmail.com](mailto:35convencionregionalnoreste@gmail.com)

 **492 925 06 49**

**HOTELES SEDE:**  
21 al 22 de julio de 2022

**SANTA RITA**  
HOTEL

código de reservación:  
**IMCP0722**  
Teléfono:  
800 560 8155

**FIESTA INN**  
HOTEL

código de reservación:  
**G13061**  
Teléfono:  
492 142 9210

**Hampton Inn**  
BY HILTON

código de reservación:  
**CCP**  
Teléfono:  
492 154 4000

**EMPORIO**  
ZACATECAS

código de reservación:  
**CONVENCIÓN IMCPZ**  
Teléfono:  
492 925 6500 EXT. 1727



**Zacatecas**  
GOBIERNO DEL ESTADO  
2021-2027

SECRETARÍA DE  
TURISMO  
ESTADO DE ZACATECAS



# Implementación del Componente de Recursos

**C.P.C. y PCCAG GILBERTO HORACIO TOPETE HORTA**  
Socio director de DTZ Topete Zepeda y Asociados, S.C.  
Integrante de la Comisión Administradora de Calidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.  
horacio@dtztopete.com

**C.P.C. RAYMUNDO R. VELARDE MILLER**  
Socio director de RSM México Bogarín, S.C.  
Integrante de la Comisión Administradora de Calidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.  
raymundo.velarde@rsmmx.mx

**C.P.C. MARIO ZAVALA TÉLLEZ**  
Socio director de la oficina Tijuana de BHR México  
Integrante de la Comisión Administradora de Calidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.  
mzavala@zavre.com

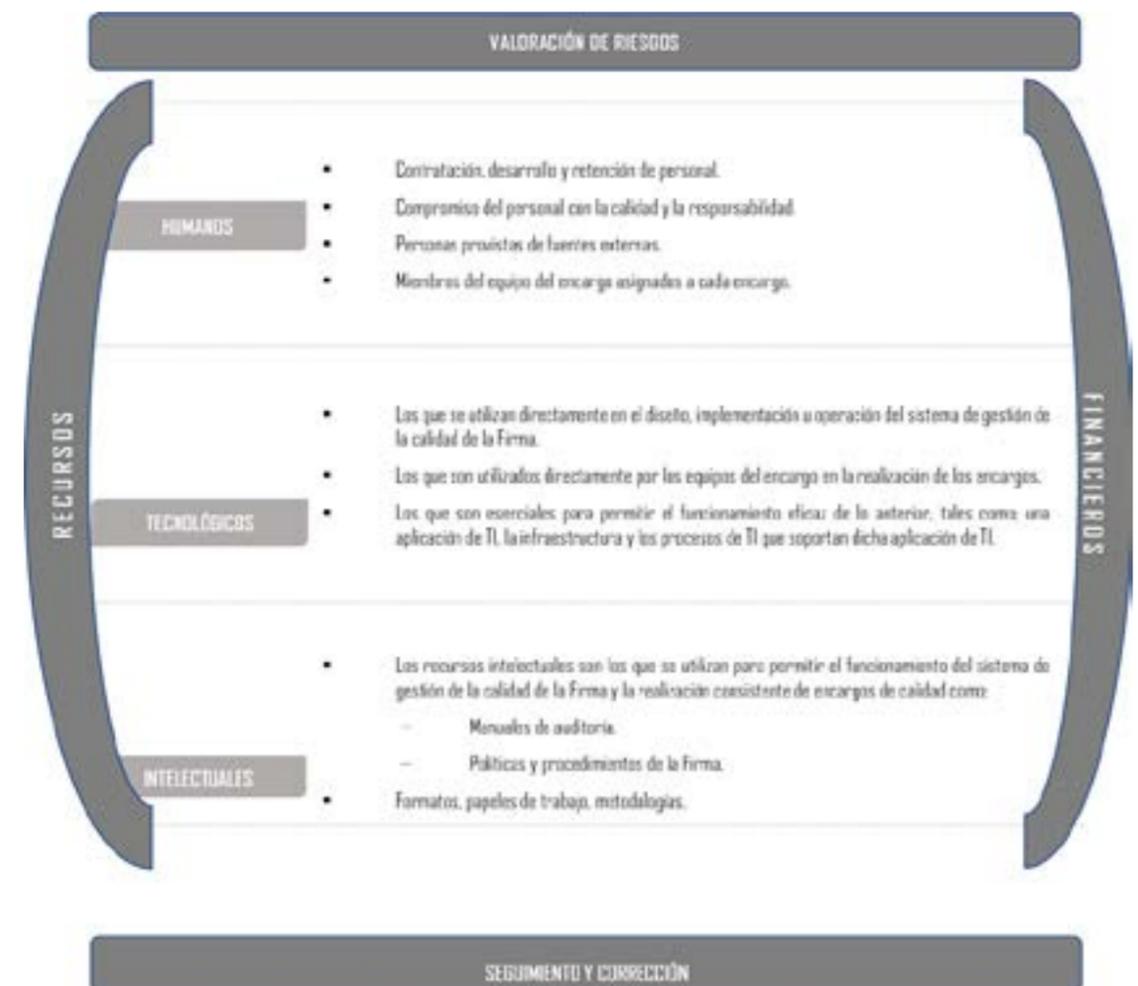
## Síntesis

El objetivo de la NIGC 1 es establecer un Sistema de Gestión de la Calidad; con ello, se hace necesaria la implementación de nuevas normas en las Firmas de auditoría, con la creación de los objetivos de calidad determinados que se relacionen con los recursos, es decir, considerar los que se utilizan internamente y los que se adquieren de los proveedores de servicios externos, para tener una seguridad razonable de que las políticas y procedimientos de los recursos son adecuados y cumplen con la calidad esperada.

Como se ha mencionado en diversas pláticas, por parte de la Vicepresidencia de Calidad del IMCP y foros difundidos por el Consejo Internacional de Normas de Auditoría y Aseguramiento (IAASB, por sus siglas en inglés), respecto de la nueva Norma Internacional de Gestión de Calidad (NIGC) 1, se hace hincapié en que esta nueva norma de gestión debe ser adaptable (escalable) a las necesidades y requerimientos de cada Firma, por lo que el componente de "Recursos" deberá establecer los objetivos de calidad en función a dicha Firma, para que se aborde la obtención, el desarrollo, el uso, el mantenimiento, la distribución y la asignación de los recursos de manera oportuna.

En este artículo esperamos compartir las consideraciones más importantes en la implementación del componente de **recursos**; es por ello por lo que es importante destacar que, en el diseño del *Manual de Gestión de Calidad* que se desarrolle en la Firma, respecto de dicho componente, se deben considerar los recursos humanos, tecnológicos e intelectuales y sus riesgos implícitos en cada uno de ellos para el fortalecimiento de sus procesos internos, que permitan mejorar y reaccionar ante una circunstancia que pueda representar una amenaza a la calidad de nuestro trabajo.

La Firma de auditoría deberá establecer los objetivos de calidad, identificar y valorar los riesgos, establecer respuestas y monitorear y corregir, cada uno de los siguientes recursos:



La Firma de auditoría **deberá establecer los objetivos de calidad**, identificar y valorar los riesgos, establecer respuestas y monitorear y corregir los recursos

Es necesario implementar las nuevas normas en las Firmas de auditoría, **para establecer objetivos de calidad específicos** relacionados con los recursos internos y externos

#### Proveedores de servicios

En algunas circunstancias, la Firma de auditoría podrá utilizar recursos proporcionados por un proveedor de servicios externo, particularmente en circunstancias en las que la Firma no tiene acceso a los recursos apropiados internamente. Los recursos humanos, tecnológicos o intelectuales provenientes de proveedores de servicios externos, deberán ser adecuados para su uso, de acuerdo con el Sistema de Gestión de la Calidad de la Firma y en la realización de los encargos. A pesar de que la Firma puede utilizar recursos de un proveedor de servicios externos, siempre debemos considerar que la Firma sigue siendo responsable de su Sistema de Gestión de la Calidad.

Al identificar y valorar los riesgos de calidad, en la utilización de un proveedor de servicios externo, la Firma requiere de un entendimiento de las condiciones, hechos, circunstancias, acciones o inacciones que pueden afectar adversamente el logro de los objetivos de calidad. Al determinar si un recurso de un proveedor de servicios externos es adecuado ya sea para su uso en el Sistema de Gestión de la Calidad de la Firma o en la realización de los encargos, la Firma deberá obtener información detallada sobre el proveedor de servicios y el recurso que proporciona. Sugerimos algunas de las consideraciones que la Firma debería recabar y documentar como lo son:

- > El objetivo del servicio y los riesgos de calidad.
- > La naturaleza y el alcance de los recursos y las condiciones del servicio.
- > La extensión en que se utiliza el recurso en toda la Firma de auditoría.

- > El grado de personalización del recurso para la Firma.
- > El antecedente del uso de la Firma del proveedor de servicios.
- > La experiencia del proveedor de servicios en el sector y la reputación en el mercado.

#### Los recursos financieros

Aunado a lo anterior, nos quedan los recursos financieros que también son relevantes para un adecuado funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad, porque son necesarios para obtener, desarrollar y mantener los recursos humanos, tecnológicos e intelectuales de la Firma de auditoría. Será importante que cada Firma destine los recursos financieros suficientes. Como sugerencia, proponemos que cada Firma desarrolle un presupuesto por cada recurso y estos sean evaluados si fueron suficientes para satisfacer las necesidades de la Firma en un entorno de monitoreo, identificación y valoración de riesgos conforme a la propia NIGC 1.

#### Conclusión

En conclusión, la NIGC 1 tiene como objetivo el establecimiento de un efectivo Sistema de Gestión de la Calidad y, en consecuencia, resulta necesario implementar las nuevas normas en las Firmas de auditoría, estableciendo objetivos de calidad específicos relacionados con los recursos, considerando los que se utilizan internamente y cuáles adquieren de proveedores de servicios externos, para que tengan una seguridad razonable de que sus políticas y procedimientos de los recursos son adecuados y cumplen con la calidad esperada. 



Instituto Mexicano de  
Contadores Públicos

# ¿Te certificaste en 2018?

**Conserva tu certificación y refrenda tu Certificado Profesional antes del 30 de abril**



**Mayores informes:**

**(55) 52676468 / 52676423**

**[www.imcp.org.mx/certificacion/refrendo](http://www.imcp.org.mx/certificacion/refrendo)**

## Consideraciones para implementar el componente de información y comunicación

**L.C.C. HUGO ISRAEL JIMÉNEZ GARCÍA**  
Socio de Auditoría y Control de Calidad en Russell Bedford México, S.C. Oficina CDMX  
Integrante de la Comisión Administradora de Calidad del IMCP  
hjimenez@russellbedford.mx

**C.P.C. y L.D. GEDER GAMALIEL VELA MONTES**  
Socio de Velamonts, S.C.  
Integrante de la Comisión Administradora de Calidad del IMCP  
gamalielv@velamonts.com

### Síntesis

En diciembre de 2018, el IAASB aprobó para su exposición el Borrador en Fase de Consulta de la propuesta a la Norma Internacional de Gestión de la Calidad 1 (BFC-NIGC 1), que fue publicada en inglés, en febrero de 2019 y traducida al español por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), en marzo de 2019.

**E**l BFC-NIGC1 incluye los antecedentes de otros borradores en fase de consulta de la gestión de la calidad del IAASB; analiza la escalabilidad de las normas y proporciona también una interrelación de las tres normas propuestas que tratan la gestión de la calidad (NIGC1, NIGC 2 y NIA 220); asimismo, aborda las modificaciones de concordancia con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) del IAASB.

Los cambios y crisis financiera mundial han obligado a darle a este tema un nuevo enfoque centrado en la gestión de la calidad, que proporcione calidad en los encargos basado en políticas y procedimientos definidos como respuestas orientadas al riesgo y la proactividad, integrando, de esta manera, a las Firmas pequeñas y medianas en los beneficios que representan implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, un funcionamiento eficaz de comunicación y generación de información como parte de la gestión de la calidad.

## El nuevo componente fortalece a las Firmas de auditoría y establece mecanismos de comunicación durante los encargos, entre otras consideraciones

Este nuevo componente fortalece a las Firmas de auditoría estableciendo mecanismos de comunicación durante los encargos, entre otras consideraciones. La información y comunicación debe fluir, de manera interna para coadyuvar en los controles de gestión de la calidad y de modo externo hacia los terceros interesados, ya que esta se utiliza en los sectores económicos públicos y privados y requieren que la información sea clara, completa y precisa.

### Requerimientos de la NIGC 1

La Norma Internacional de Gestión de la Calidad (NIGC) 1 establece que las Firmas de auditoría deben asegurarse de que, los objetivos de calidad relacionados con la información y comunicación aborden la obtención, generación o uso de información relacionada con el Sistema de Gestión de la Calidad, y comuniquen la información dentro de la Firma de auditoría y a terceros externos de manera oportuna para permitir el diseño, la implementación y el funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad.

La información provendrá de fuentes internas de la Firma, o bien de fuentes externas (por ejemplo, del proceso de aceptación y continuidad de clientes o encargos específicos). El Sistema de Gestión de la Calidad deberá ser capaz de identificar, obtener y procesar la información que permita obtener datos relevantes y confiables.

La información y comunicación están presentes en todos los componentes del Sistema de Gestión de la Calidad, desde los líderes de la Firma en la promoción

de una cultura de calidad, hasta el proceso de seguimiento y corrección en donde, con la información obtenida de sus resultados, se comunique de los mismos a los líderes y al personal de la Firma, incluida la comunicación formal de la evaluación y conclusión sobre el diseño y operación del Sistema de Gestión de la Calidad (véase el artículo sobre el proceso de seguimiento y corrección).

De este modo, los objetivos de calidad que la NIGC 1 requiere a las Firmas, son:

- > El sistema de información identifica, captura, procesa y mantiene información relevante y fiable que respalda el Sistema de Gestión de la Calidad, ya sea de fuentes internas o externas.
- > La cultura de la Firma de auditoría reconoce y refuerza la responsabilidad del personal de intercambiar información con la Firma de auditoría y entre sí.
- > Se intercambia información relevante y fiable en toda la Firma de auditoría y con los equipos del encargo, lo cual incluye que:
  - » La información es comunicada al personal y a los equipos del encargo; la naturaleza, oportunidad y extensión de la información es suficiente para permitirles conocer y llevar a cabo sus responsabilidades relacionadas con la realización de actividades dentro del Sistema de Gestión de la Calidad o en los encargos.
  - » El personal y los equipos del encargo comunican información relevante y fiable a la

Firma de auditoría al realizar actividades dentro del Sistema de Gestión de la Calidad o en los encargos.

- Se comunica información relevante y fiable a terceros externos, lo cual incluye que:
  - » La información es comunicada por la Firma de auditoría a la red o a los proveedores de servicios, en su caso, para permitir que la red o los proveedores de servicios cumplan con sus responsabilidades.
  - » La información es comunicada externamente cuando así lo exija la ley, regulación o las normas profesionales, o para apoyar al conocimiento de terceros externos sobre el Sistema de Gestión de la Calidad.

Como parte de los requerimientos de información y comunicación, la NIGC 1 también requiere respuestas específicas (a posibles riesgos de calidad) en relación con:

- La comunicación con los responsables del gobierno corporativo, al realizar una auditoría de estados financieros de entidades cotizadas, sobre cómo el Sistema de Gestión de la Calidad respalda la realización consistente de encargos de auditoría de calidad.
- El comunicar a terceros externos, cuando sea adecuado, sobre el Sistema de Gestión de la Calidad de la Firma de auditoría.
- El tipo de información que se proporcionará en la comunicación a terceros conforme a los dos puntos anteriores, incluyendo la naturaleza, oportunidad, extensión y forma adecuada de la comunicación.

El IAASB, por medio del Consejo de Supervisión del Interés Público (PIOB, por sus siglas en inglés), obtuvo retroalimentación de que la información y comunicación deben ser más específicas en un Sistema de Gestión de la Calidad, por lo que las Firmas deben comprender la integración de los ocho componentes para desarrollar este componente de información y comunicación de la misma manera en que las normas se interrelacionan.

La normatividad anterior adolece del tema de comunicación, como un requerimiento (o elemento) preciso, que obligue a establecer un procedimiento que permita una adecuada y veloz comunicación, por ejemplo, de los hechos y hallazgos detectados en los encargos, por lo que, con la nueva propuesta se busca un funcionamiento eficaz de comunicación y generación de información como parte de la gestión de la calidad.

El sistema de información puede incluir el uso de elementos manuales o de Tecnologías de la Información (TI), que afectan la manera en que la información se identifica, captura, procesa, mantiene y comunica. El cumplimiento de los procedimientos para identificar, capturar, procesar, mantener y comunicar información puede asegurarse por medio de aplicaciones de TI y, en algunos casos, pueden estar integrados en las respuestas de la Firma de auditoría para otros componentes. Además, los registros digitales pueden reemplazar o complementar los registros físicos.

Un ejemplo de escalabilidad para demostrar cómo se puede diseñar el sistema de información en una Firma menos compleja y con menos

## El Sistema de Gestión de la Calidad **deberá ser capaz de identificar, obtener y procesar la información** que permita obtener datos relevantes y confiables

personal es que esta no necesita políticas y procedimientos rigurosos que especifiquen cómo se debe identificar, capturar, procesar y mantener la información.

Al interrelacionarse este componente con otros, dentro del Sistema de Gestión de la Calidad, la NIGC 1 precisa este tipo de interrelaciones en situaciones como las siguientes:

- El uso de elementos de TI, que afectan la manera en que la información se identifica, captura, procesa, mantiene y comunica (recursos tecnológicos).
- La Firma puede reconocer y reforzar la responsabilidad del personal y de los equipos del encargo de intercambiar información con la Firma y entre sí mediante el establecimiento de canales de comunicación para facilitar la comunicación en toda la Firma.

Por ejemplo:

- » Comunicación de los cambios en el Sistema de Gestión de la Calidad al personal y a los equipos del encargo, en la medida en que los cambios sean relevantes para sus responsabilidades y permita que el personal y los equipos del encargo tomen las medidas oportunas y adecuadas de conformidad con sus responsabilidades.
- » Comunicación de información que se obtiene durante el proceso de aceptación y continuidad que es relevante para los equipos del encargo en la planificación y realización del encargo.
- » Comunicación de los miembros del equipo del encargo hacia la Firma, sobre información obtenida durante la realización del encargo que pudo haber causado que la Firma rechazara la relación con el cliente o el encargo si esa información se hubiera conocido antes.
- » Comunicación de situaciones que generan deficiencias en la operación del Sistema de Gestión de la Calidad, como falta de personal asignado o con falta de conocimientos suficientes.

- » Comunicación sobre cambios en los requerimientos de independencia y las políticas o procedimientos de la Firma para bordar dichos cambios.

Ejemplos de comunicación de los equipos del encargo a la Firma y a otros:

- > La operación de las respuestas de la Firma (por ejemplo, preocupaciones sobre los procesos de la Firma para asignar personal a los encargos), que, en algunos casos, pueden indicar una deficiencia en el sistema de gestión de la calidad de la Firma.
- > Información al revisor de calidad del encargo o a las personas que brindan consultas.
- > Cuestiones a los auditores de los componentes, de conformidad con las políticas o procedimientos de la Firma, incluidas las cuestiones relacionadas con la gestión de la calidad del encargo.

Por último, la comunicación con terceros externos depende de la aplicabilidad en el cumplimiento de leyes y regulaciones, si es el caso, u otros requerimientos que establecen las normas profesionales, por ejemplo:

- > Para entidades emisoras u otras reguladas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), deben formularse diversos comunicados, informes y declaraciones en relación con la auditoría de estados financieros de este tipo de entidades (por disposición oficial).
- > En el caso particular de la membresía del IMCP, la Norma de Revisión del Sistema de Control de Calidad (la NRCC vigente), solicita la manifestación anual de cumplimiento con el (hasta el momento) sistema de control de calidad de las Firmas (norma profesional).

### Ejemplos de información obtenida del interior de la red de la Firma de auditoría

La Firma obtiene información de la red u otras Firmas de la red sobre clientes de otras Firmas de la red, donde existen requerimientos de independencia que afectan a la Firma.

La Firma tiene conocimiento del incumplimiento de leyes y regulaciones por parte de un cliente, y los requerimientos de ética aplicables requieren que la Firma informe el incumplimiento de las leyes y regulaciones a una autoridad apropiada fuera de la entidad del cliente, o que considere si el informar es una acción adecuada en las circunstancias.

### Conclusión

La información y comunicación son fundamentales para el buen funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad de la Firma o de una red de Firmas, en interrelación con todos y cada uno de los siete componentes restantes que lo conforman; de manera que, al identificar y/o establecer los objetivos de calidad, identificar y valorar los riesgos de calidad y establecer las respuestas apropiadas en cada uno de los componentes aplicables, la información y comunicación deberán estar presentes y formar una parte activa en la determinación de todo lo anterior. ☞

# SUSCRÍBASE O RENUEVE

La revista fiscal de México

# PAF

y elija uno de los dos cursos *on-line* que tenemos para usted

## MODALIDADES SUSCRIPCIÓN ANUAL

<b>ELECTRÓNICA BÁSICA</b> Precio: <b>\$1,900</b>	<b>ELECTRÓNICA PLUS</b> Precio: <b>\$2,890</b>	<b>IMPRESA BÁSICA</b> Precio: <b>\$3,250</b>	<b>IMPRESA PLUS</b> Precio: <b>\$3,650</b>	<b>COMBO PAF</b> (IMPRESA PLUS Y ELECTRÓNICA PLUS) Precio normal: \$6,540 -10% ADICIONAL Precio promoción: <b>\$5,886</b>
--	--	--	--	---

## ACTUALIZA-Te

Capacitación y Actualización Profesional Continua

### CALENDARIO DE CURSOS ON-LINE

ABRIL  
7

#### Declaración Anual de Personas Físicas 2021

Duración: 5 h  
Precio suscriptores: \$1,100 más IVA  
Precio NO suscriptores: \$1,400 más IVA  
Expositores: Dra. Flor de María Tavera Ramírez y Mtro. Joan Irwin Valtierra Guerrero

ABRIL  
21

#### Complemento carta porte

Duración: 5 h  
Precio suscriptores: \$1,100 más IVA  
Precio NO suscriptores: \$1,400 más IVA  
Expositor: L.D. Juan José Ines Trejo

Vigencia: al 20 de abril de 2022 o agotar cupo.

[www.revistapaf.com](http://www.revistapaf.com)  
[www.casiacreaciones.com.mx](http://www.casiacreaciones.com.mx)

Ventas y suscripciones  
55-5998-8903 Y 04  
[ventas@casiacreaciones.com.mx](mailto:ventas@casiacreaciones.com.mx)



# Seguimiento, corrección y evaluación del sistema



L.C.C. HÉCTOR E. NEGRÓN HERNÁNDEZ  
Socio de Russell Bedford Guadalajara, S.C.  
Integrante de la Comisión de Calidad del Instituto Mexicano de  
Contadores Públicos, A.C.  
hnegron@russellbedford.mx

## Síntesis

La Norma Internacional de Gestión de la Calidad (NIGC) 1 *Gestión de la calidad para Firmas de auditoría que realizan auditorías o revisiones de estados financieros u otros encargos de aseguramiento o servicios relacionados*, que entrará en vigor a partir del 15 de diciembre de 2022, contempla como uno de sus ocho componentes “El proceso de seguimiento y corrección” del Sistema de Gestión de la Calidad de la Firma.

La norma requiere que las Firmas realicen la evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad, anualmente. Es mediante esta evaluación que la Firma podrá concluir si este sistema proporciona una seguridad razonable de que se están cumpliendo los objetivos del Sistema de Gestión de la Calidad; por lo tanto, es necesario que la Firma establezca un proceso de seguimiento y corrección que le proporcione información relevante, fiable y oportuna acerca del diseño, implementación y operación del sistema, y que le permita tomar medidas apropiadas para responder a las deficiencias identificadas.

### Diseño y desarrollo de las actividades de seguimiento

Al diseñar las actividades de seguimiento se debe considerar la naturaleza y circunstancias particulares de la Firma, por lo tanto, al determinar la oportunidad y

extensión de las actividades de seguimiento, la Firma debe considerar las valoraciones dadas a los riesgos de calidad y el diseño de las respuestas a los riesgos detectados, así como los cambios al Sistema de Gestión de la Calidad; también se debe considerar otra información relevante como los resultados de actividades de seguimiento anteriores, si las acciones correctivas implementadas fueron eficaces, la existencia de quejas y denuncias sobre fallas en el cumplimiento de normas profesionales y requerimientos legales.

Adicionalmente se debe considerar el tamaño, estructura, organización y los recursos que destinará la Firma para las actividades de seguimiento; asimismo, al realizar las actividades de seguimiento la Firma debe contemplar la posibilidad de efectuar cambios en la naturaleza, oportunidad y extensión de estas, como cuando los hallazgos detectados requieran la implementación de actividades de inspección más extensas.

Como parte del proceso de seguimiento, la norma requiere que la Firma considere la inspección cíclica de un encargo concluido de todos los socios de la Firma. Para determinar los encargos y socios a seleccionar en dicho proceso se debe considerar los tipos de encargos realizados por la Firma, su complejidad y el grado de experiencia de la Firma, también la antigüedad y experiencia de los socios, los resultados de inspecciones previas, así como los resultados de inspecciones externas.

Sin embargo, el proceso de seguimiento contempla que la Firma pueda seleccionar algún socio o socios con mayor frecuencia, cuando se han identificado múltiples deficiencias que se han evaluado como severas, o se realizan encargos para entidades con altos niveles de complejidad o juicio.

Además, la norma contempla la posibilidad de dos tipos de inspección de encargos en proceso. Las inspecciones a los encargos en proceso, como una actividad del proceso de seguimiento, están diseñadas para monitorear que un aspecto del Sistema de Gestión de la Calidad está diseñado, implementado y operando de la manera prevista o, como una “respuesta” al riesgo, en donde estas inspecciones pueden estar diseñadas para detectar fallas o deficiencias en el Sistema de Gestión de la Calidad para que puedan evitar que se produzca un riesgo de calidad. La finalidad de la actividad, dependiendo de su naturaleza, guiará su diseño e implementación, y dónde entra al Sistema de Gestión de la Calidad; es decir, si es una inspección de un encargo en proceso, como actividad de seguimiento, o una revisión de un encargo en proceso como una respuesta para abordar un riesgo de calidad.

### Evaluación de hallazgos y deficiencias identificadas

Es normal que se produzcan hallazgos durante el proceso de inspección, sin embargo, la Firma debe evaluar si estos hallazgos se convierten en deficiencias y, en caso de ser así, se evaluará la severidad y generalización de las deficiencias detectadas. La Firma debe identificar la causa o causas de origen de las deficiencias detectadas y su impacto de forma individual o agregada en el Sistema de Gestión de la Calidad, esta actividad es importante debido a que la Firma deberá diseñar e implementar las acciones de corrección que respondan a la deficiencia de origen.

Una deficiencia detectada es el resultado de:

- > Un objetivo de calidad no establecido.
- > Un riesgo de calidad no identificado o no evaluado apropiadamente.

- > La falta de diseño o implementación en las respuestas a los riesgos de calidad.
- > La falta de implementación y operación adecuada de las respuestas a los riesgos de calidad.

Como se mencionó, cuando la deficiencia ha sido identificada, la Firma también debe evaluar la severidad y la generalización, esto se refiere a si la deficiencia es una circunstancia en particular o es consistente en la Firma; asimismo, la norma requiere que se identifique la causa o las causas de origen de la deficiencia identificada, para lo cual la Firma deberá considerar, entre otros factores, la etapa del Sistema de Gestión de la Calidad con la que se relaciona la deficiencia; esto es, si la deficiencia está en el diseño, implementación u operación del Sistema de Gestión de la Calidad o en las respuestas a los riesgos de calidad.

### Respuesta a las deficiencias detectadas

La Firma de auditoría deberá diseñar e implementar acciones de corrección para abordar las deficiencias detectadas desde la causa de su origen; además, la persona o personas asignadas por la Firma con la responsabilidad operativa del proceso de seguimiento y corrección deberán evaluar si las acciones de corrección están diseñadas e implementadas adecuadamente para abordar las deficiencias detectadas desde su origen y en el caso de aquellas implementadas para abordar deficiencias previamente identificadas, si estas son efectivas.

### Evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad

La persona o personas asignadas con la responsabilidad final y rendición de cuentas del Sistema de Gestión de la Calidad deberán evaluarlo, en nombre de la Firma, y concluir si proporciona o no una seguridad razonable de que se están cumpliendo los objetivos de dicho sistema.

### Conclusión

El componente final del Sistema de Gestión de la Calidad es el seguimiento y corrección, ya que es importante que se diseñen, implementen y desarrollen las actividades relevantes de monitoreo para cada Firma de auditoría, considerando la naturaleza y circunstancias particulares de la misma; recordemos que la norma entra en vigor el 15 de diciembre de 2022 y esta requiere, al menos, de inspecciones anuales; por lo tanto, la primera inspección tiene que llevarse a cabo y concluir, para determinar una evaluación y conclusión del sistema, antes del 15 de diciembre de 2023. ☞

# Norma Internacional de Gestión de la Calidad 2

## Acciones para lograr su cumplimiento

C.P.C. ALEJANDRO SALVADOR RUIZ ONOFRE  
Socio de auditoría en EV México  
Presidente de la Comisión Técnica de Calidad del IMCP  
alejandro.ruiz@mx.ev.com

### Síntesis

A finales de 2022, entran en vigor las Normas Internacionales de Gestión de la Calidad (NIGC) 1 y 2; para el caso de la NIGC 1, el Sistema de Gestión de la Calidad (sistema) debe estar implementado el 15 de diciembre de 2022 y la evaluación de este debe realizarse dentro del año siguiente. Para el caso de la NIGC 2 *Revisiones de Calidad del Encargo*, la vigencia va en relación con los encargos que la Firma realice.

**E**stas normas entran en vigor para auditorías y revisiones de estados financieros, cuyos periodos auditados o revisados inicien el o después del 15 de diciembre de 2022; así como para otros encargos de aseguramiento y servicios relacionados que inicien el o después del 15 de diciembre de 2022.

Las revisiones de calidad del encargo (revisiones de calidad) forman parte del sistema y son abordadas en las NIGC como sigue:

- La NIGC 1 trata de la responsabilidad de la Firma para establecer políticas o procedimientos que aborden los encargos que deben estar sujetos a revisiones de calidad.
- La NIGC 2 aborda el nombramiento y la elegibilidad del revisor de calidad y de la realización y documentación de la revisión de calidad.

Una de las acciones relevantes para la Firma en la implementación de las NIGC para 2022, es establecer políticas y procedimientos que respondan a los requerimientos de la revisión de calidad, resultando útil, incluir en este artículo algunas definiciones:

- Las políticas son declaraciones de lo que debe o no debe hacerse para abordar un riesgo o riesgos de calidad. Dichas declaraciones pueden documentarse, expresarse explícitamente en comunicaciones o estar implícitas en acciones y decisiones.
- Los procedimientos son acciones para implementar las políticas.
- Los encargos, son trabajos ejecutados por la Firma, relacionados con auditorías o revisiones de estados financieros, otros encargos de aseguramiento o servicios relacionados.

Las revisiones de calidad corresponden a encargos en proceso; esto es, la revisión de calidad se efectúa antes de que el informe respectivo sea emitido, incluso, hay un requerimiento expreso, que prohíbe que se feche el informe antes de que se haya concluido la revisión de calidad.

Para dar cumplimiento a los requerimientos de las NIGC, la Firma deberá establecer políticas y procedimientos relacionados con lo siguiente:

1. Que aborde los encargos que serán sujetos de una revisión de calidad que contemple los encargos siguientes:
  - a) Auditorías de estados financieros de entidades cotizadas.
  - b) Auditorías u otros encargos por los que alguna ley o regulación requieren una revisión de calidad del encargo.
  - c) Auditorías u otros encargos por los que la Firma de auditoría determina que una revisión de calidad del encargo es una respuesta adecuada para abordar uno o más riesgos de calidad.

Como se aprecia, las revisiones de calidad de encargos, considera a las auditorías y a los otros encargos en lo que se emita un informe de aseguramiento.

Las NIGC mencionan que el sistema debe estar establecido con base en el riesgo presente en la Firma; considerado esto, la Firma puede determinar encargos sujetos a revisión de

calidad, que no reúnan las características de los incisos a) y b) anteriores, pero que tienen alguna condición o circunstancia de las mencionadas más adelante, en las que una revisión de calidad, puede ser una respuesta adecuada a un riesgo, por ejemplo:

- a) Auditorías de estados financieros de entidades con estimaciones contables importantes.
- b) Encargos que requieren conocimientos especializados.
- c) Encargos en los que se han identificado hallazgos de calidad.
- d) Encargos con operaciones inusuales o desacuerdos con el auditor.
- e) Encargos con entidades en industrias novedosas.
- f) Encargos de entidades de interés público diferentes a los cotizadas.
- g) Encargos de entidades donde los encargos del gobierno corporativo son públicamente expuestos.

2. Que defina los responsables de la Firma para nombrar a los revisores de calidad del encargo.

Las personas responsables de nombrar a los revisores de calidad deben tener conocimientos sólidos de las características de la Firma, los clientes que atiende y los encargos que realiza, además de contar con competencia, capacidad y tiempo suficiente para el desarrollo de esta actividad.

3. Los criterios de elegibilidad para nombrar a un revisor de calidad del encargo.

Los criterios que se deben considerar para la elegibilidad de un revisor de calidad son:

- a) Que no sea un miembro del equipo del encargo.
- b) Que tenga competencia, capacidad y tiempo suficiente para efectuar la revisión, así como, influencia y autoridad adecuadas en la Firma.
- c) Que cumpla con los requerimientos de ética aplicables.

## Las NIGC establecen que las respuestas a los riesgos de calidad deben ser establecidas por la Firma, en función del riesgo que esté presente en esta

- d) Hay que considerar que la objetividad del revisor de calidad no se vea amenazada, por ejemplo, porque este haya participado previamente como miembro del equipo, una salvaguarda, es que haya un periodo de enfriamiento de dos años, antes de que participe como revisor de calidad.
- e) En su caso, cumple con las disposiciones legales y reglamentarias.
- f) Existe la posibilidad de que se asignen personas que auxilien al revisor de calidad; si este fuera el caso, las personas que apoyen al revisor de calidad deben cumplir, en general, con los criterios establecidos para el revisor de calidad. No obstante lo anterior, y como se menciona más adelante, el responsable de la revisión será el revisor de calidad.

#### 4. Las responsabilidades del revisor de calidad.

Las políticas y procedimientos deben establecer que el revisor de calidad asuma la responsabilidad general de la revisión de calidad incluyendo la naturaleza, oportunidad y la extensión de la dirección y supervisión de las personas que colaboren en la revisión.

#### 5. Impedimentos para que el revisor de calidad continúe con su designación.

Se deben establecer los hechos o circunstancias en las que la continuidad del revisor de calidad se ve afectada y las acciones que la

Firma debe tomar, los factores para determinar esta afectación incluyen:

- a) Si los cambios en las circunstancias del encargo resultan en que el revisor de calidad ya no tenga la competencia y las capacidades adecuadas para realizar la revisión;
- b) Si los cambios en las actividades del revisor de calidad indican que ya no tiene tiempo suficiente para realizar la revisión.

#### 6. Realización de la revisión de calidad.

Las políticas deben especificar las responsabilidades del revisor de calidad, en relación con los procedimientos que debe de ejecutar y, que el resultado de estos procedimientos sean la base para efectuar una evaluación objetiva de los juicios significativos realizados por el equipo del encargo y las conclusiones alcanzadas al respecto.

Las políticas deben establecer la prohibición para el socio del encargo, de fechar el informe respectivo, antes de que se haya recibido la notificación del revisor de calidad, que ha concluido con su revisión.

Establecer los mecanismos para hacer frente, a la posible amenaza hacia la objetividad del revisor de calidad, ocasionada en su caso, por la comunicación frecuente entre el equipo y el revisor de calidad, incluyendo que el revisor de calidad esté tomando decisiones, o se puede percibir que está tomando decisiones por el equipo.

Los factores que se describen más adelante pueden tener un impacto significativo en el alcance, naturaleza y oportunidad, de los procedimientos que ejecuta el revisor de calidad.

- a) Las razones de las valoraciones dadas a los riesgos de calidad, por ejemplo, encargos realizados para entidades en sectores novedosos o con transacciones complejas.
  - b) Las deficiencias identificadas y las acciones correctivas para abordar las deficiencias identificadas en las inspecciones internas y externas.
  - c) La complejidad del encargo.
  - d) La naturaleza y tamaño de la entidad, incluido si la entidad maneja varias localidades o varios sistemas de TI.
  - e) Inquietudes sobre la calidad del trabajo del equipo del encargo.
  - f) Información obtenida del proceso de aceptación y continuidad de las relaciones con clientes y encargos específicos de la Firma.
  - g) En su caso la identificación y valoración de, y las respuestas del equipo del encargo a, los riesgos de incorrección material en el encargo.
  - h) En casos excepcionales, si los miembros del equipo del encargo no han cooperado en el trabajo del revisor de calidad. Si se presenta esta situación, el revisor de calidad deberá informar a una persona apropiada dentro de la Firma para que se puedan tomar las medidas adecuadas para resolver el problema.
- #### 7. Los procedimientos que el revisor de calidad debe desarrollar son los siguientes:
- a) Comprender la información comunicada por el equipo del encargo y por la Firma, relacionada con los juicios importantes que pueden presentarse en el encargo.
  - b) Discutir con el personal a cargo, las cuestiones y los juicios significativos realizados en la planificación, ejecución y presentación de informes sobre el encargo.
  - c) Revisar los papeles de trabajo relacionados con los asuntos importantes y juicios

significativos, hechos por el equipo del encargo y evaluar:

- Que el equipo haya ejercido el escepticismo profesional.
  - Que los papeles de trabajo soporten las conclusiones alcanzadas.
  - Que las conclusiones alcanzadas son adecuadas.
  - Que se hayan cumplido los requerimientos de ética aplicables.
- d) Evaluar si el equipo del encargo efectuó las consultas sobre cuestiones difíciles o requeridas de acuerdo con las políticas de la Firma.
  - e) Evaluar que la participación del socio fue suficiente y adecuada, para determinar que los juicios significativos hechos y las conclusiones alcanzadas son adecuadas dadas la naturaleza y circunstancias del encargo.
  - f) Revisar, el informe a emitir, así como la información subyacente por el que se emite el informe.

### Conclusión

Las NIGC establecen que las repuestas a los riesgos de calidad deben ser establecidos por la Firma, en función del riesgo que esté presente en esta, y una revisión de calidad, puede ser una respuesta adecuada a uno o más riesgos de calidad que tenga la Firma.

Una de las acciones relevantes para la implementación de las revisiones de calidad, es la definición de las políticas y procedimientos acordes al tamaño de la Firma y el tipo de servicios que ofrece, y que estas establezcan el tipo de encargos a revisar, las personas que asignarán a los revisores, la elegibilidad de los revisores y las personas que, en su caso, los asistan y finalmente que se establezca el alcance, naturaleza y oportunidad de los procedimientos a ejecutar en la revisión de calidad.

Las revisiones de calidad no garantizan del todo que la Firma y su personal cumplan con sus responsabilidades, de conformidad con las normas profesionales y requerimientos legales; que se realicen los encargos de acuerdo con esas normas y requerimientos; que los informes de los encargos sean adecuados a las circunstancias. Sin embargo, las revisiones de calidad son una respuesta al riesgo que, en conjunto con otras respuestas, mitigan significativamente uno o varios riesgos de calidad. ☞

# Principales cambios en la Norma Internacional de Auditoría 220

C.P.C. MAXIMINO MANUEL SAÑUDO BOLAÑOS  
Integrante de la Comisión Técnica de Calidad del IMCP  
msanudob58@gmail.com

Los requerimientos en la NIA 220 (Revisada) son más amplios que la norma anterior, ya que sube de 25 párrafos a 41 como se muestra a continuación:

DESCRIPCIÓN	NORMA ANTERIOR	NORMA NUEVA
Alcance de la NIA	1	1
Fecha de entrada en vigor	1	1
Objetivo	1	1
Definiciones	1	1
Sistema de control de calidad	3	6
Escalabilidad	--	1
Responsabilidad del socio a cargo del trabajo	--	1
Responsabilidad de los líderes	1	3
Requerimientos de Ética aplicables	3	6
Aceptación y continuidad de las relaciones con clientes y de encargos de auditoría	2	3
Asignación de los equipos	1	4
Realización del encargo	3	6
Consultas	1	1
Revisión de calidad del encargo	3	1
Diferencias de opinión	1	2
Seguimiento y corrección	1	1
Asumiendo la responsabilidad y el manejo de la calidad en los trabajos	---	1
Documentación	2	1
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>41</b>

La NIA 220 actual inició su vigencia el 15 de diciembre de 2009, que, para efectos de México, mayormente fue el 1 de enero de 2010, considerando los cierres contables de las empresas al 31 de diciembre de cada año.

Ahora bien, las tres normas entran en vigor a partir del 15 de diciembre de 2022; sin embargo, por lo antes mencionado, la NIGC 2 y la NIA 220, en México tendrán fecha de inicio de vigencia, el 1 de enero de 2023, en lo que se refiere a auditorías de estados financieros que cierren en 2022.

Los principales cambios, de forma muy general, ya que son temas explicados en otros artículos; para dimensionar sus alcances, tenemos lo siguiente:

- > Las Firmas de Contadores Públicos que se dedican a la práctica independiente en la revisión de estados financieros y trabajos de atestiguamiento deben cambiar el sistema de control de calidad que tenían establecido, ya que estaba basado en establecer políticas y procedimientos en los seis elementos instaurados en la actual Norma. Con la NIGC 1 deben ahora analizar primero los riesgos que tiene la Firma, tanto externos como internos, para lograr los objetivos que se establecen por

## Síntesis

El Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB, por sus siglas en inglés) aprobó, recientemente, cambios a las Normas Internacionales de Gestión de la Calidad (NIGC 1 y 2) y a la Norma Internacional de Auditoría (NIA) 220 *Gestión de la calidad en la auditoría de estados financieros*.

componente para cumplir, cabalmente, con la calidad de los encargos que realicen.

- > La nueva NIGC 2 establece el programa que debe tener cada Firma para que se revise los trabajos de auditoría de los socios integrantes de la Firma y no solamente los trabajos de las empresas públicas, para que todos los trabajos que realice dicho despacho alcancen la calidad; para esto se deben establecer políticas y procedimientos derivados de la NIGC 1 y nombrar a un responsable de llevar a cabo dicho programa, revisar y comunicar los resultados, etcétera.
- > La NIA-220 es para asegurar que los encargos de auditoría que se realizan cumplan cabalmente con el compromiso de la calidad.
- > De los principales cambios en la NIA 220 (Revisada), uno de ellos es la escalabilidad, que refiere como ejemplo cuando todo el trabajo de auditoría no es realizado por el mismo equipo, ya que la estructura de la entidad revisada es más compleja y se tiene que asignar a otros elementos fuera del equipo para que realicen algunos procedimientos de auditoría en algunos rubros de los estados financieros, ya sea

con personal de su propia red o de alguna otra Firma de Contadores que sea contratada para estos efectos.

El socio a cargo del trabajo de la auditoría es el responsable final de este y debe obtener información de la Firma, de los miembros asignados al trabajo, así como de los otros miembros que no forman parte del equipo y que podrían estar fuera de su red y de su país.

También se debe crear un ambiente de trabajo que enfatice la cultura del cumplimiento cabal con la calidad y todos los miembros del encargo deben aplicar el escepticismo profesional. Deben tener un entendimiento claro de los requerimientos éticos del trabajo incluyendo los aspectos de independencia, no solo en los trabajos públicos sino también en los privados.

El socio a cargo debe asegurarse y determinar si los recursos humanos asignados al trabajo son suficientes en la oportunidad de tiempo requerido, considerando la naturaleza y circunstancias del encargo.

En la Norma se incorpora la documentación que, cuando menos, debe ser revisada por el socio a cargo del trabajo antes de Firmar la opinión, evitando así dejarlo a nivel de una política que cada Firma pueda considerar.

Estos documentos, entre otros, son: asuntos significativos, asuntos que tenga una aplicación de juicio profesional, sus conclusiones y, por ende, se hayan realizado las consultas técnicas requeridas, el seguimiento final de las consultas, dar seguimiento a las diferencias de opinión que hubieran existido y sus conclusiones antes de fechar la opinión sobre los estados financieros.

También se deben revisar los comunicados del Órgano de Gobierno de la entidad, aun cuando sea una entidad pequeña, que es más sencillo con las reuniones necesarias.

Asegurarse si el trabajo de auditoría requiere de una revisión de calidad del encargo y no podrá fechar la opinión hasta que dicha revisión se haya concluido, así como también debe documentar si esta concluyó previo a la fecha de la opinión.

El socio a cargo asume toda la responsabilidad del manejo y cumplimiento de la calidad del trabajo, incluyendo desde la inversión de tiempo utilizado en la supervisión del trabajo, que puede variar entre 3 y 5% del total de tiempo de la auditoría, la resolución y seguimiento de los asuntos delicados y de aplicación de temas de juicio profesional y que se tenga toda la documentación de evidencia obtenida que sustenta las conclusiones del trabajo realizado.

## Se deben revisar los comunicados del Órgano de Gobierno de la entidad, aun cuando sea una entidad pequeña

En términos generales, parecería que hay similitud con lo que se venía realizando en el pasado; sin embargo, podemos concluir que la NIA220 (Revisada) es más estricta para su cumplimiento y evita cuestiones de duda indicando qué es lo mínimo necesario que el socio a cargo del trabajo debe revisar, el tiempo que tiene que invertir en la supervisión y revisión del encargo, el involucramiento desde el inicio y hasta el final del trabajo; de aspectos sobre la aceptación y continuidad del cliente y del trabajo, de independencia, de la documentación del trabajo incluyendo a los especialistas fiscales y de otra índole, así como la custodia de los papeles de trabajo que contienen las conclusiones alcanzadas; todo lo anterior, concluido antes de la fecha de la opinión sobre los estados financieros.

Una adecuada evaluación de riesgos conforme a la NIGC 1 (internos y externos) para lograr apropiadamente los objetivos que se abordarán en cada política establecida, que permita que todos los miembros de la organización encaucen el logro cabal del cumplimiento de la calidad en los trabajos; seleccionar a la persona indicada en la organización que lleve a cabo el trabajo necesario según la NIGC 2, así como el programa de comunicación que debe existir dentro de la organización para que estas políticas y procedimientos puedan ser difundidos en toda la organización. Son aspectos por considerar, no solamente a nivel de los auditores, ya que toda persona de la organización es importante si consideramos que, desde la llamada telefónica para atender a nuestros clientes, quienes mecanografían la opinión sobre los estados financieros, etc., todos forman un engrane para que funcione adecuadamente y lograr la Calidad en los trabajos, con la finalidad de evitar demandas innecesarias. ☞

Colegio de Contadores Públicos de México



# Maestría en Finanzas

Desarrolla habilidades para optimizar los recursos financieros y obtén una mejor toma de decisiones en materia de inversión con una visión global.

Inicia el 17 de junio de 2022

Viernes de 16:00 a 22:00 horas  
Sábados de 8:00 a 14:00 horas

Tema	NDPC
Finanzas	672



maestria@colegiocpmexico.org.mx  
55 1105 1960 y 55 1105 1961

5528823071



## Herramientas disponibles para la implementación de las Normas Internacionales de Gestión de la Calidad 1 y 2

**C.P.C. LUIS GONZÁLEZ ORTEGA**  
Socio director en Del Barrio y Cía., S.C.  
Integrante de la Comisión Técnica de Calidad del IMCP  
luis.gonzalez@delbarrioycia.com

### Síntesis

El Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB, por sus siglas en inglés) publicó en diciembre de 2020, la Norma Internacional de Gestión de la Calidad (NIGC) 1 *Gestión de la calidad para Firmas de Auditoría que realizan Auditorías o Revisiones de Estados Financieros u Otros encargos de Aseguramiento o Servicios Relacionados* y la Norma Internacional de Gestión de Calidad (NIGC) 2 *Revisiones de Calidad del encargo*. Las NIGC 1 y 2 fueron adoptadas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. (IMCP) para suplir a la Norma de Control de Calidad que converge con la Norma Internacional de Control de Calidad (ISQC 1).

**E**n las dos nuevas normas se presenta una guía de aplicación y otro material explicativo, que vienen a constituir las herramientas disponibles para su implementación, como sigue:

#### Normas Internacionales de Gestión de la Calidad 1

Guía de aplicación y otro material explicativo	Apartado
Alcance de esta Norma Internacional de Control de Calidad	A1-A2
El sistema de gestión de la calidad de la Firma de auditoría	A3-A5
Aplicabilidad de esta Norma Internacional de Control de Calidad	A6-A9
Definiciones	A10-A28
Aplicación y cumplimiento de los requerimientos aplicables	A29
Sistema de gestión de la calidad	A30-A38
Proceso de valoración de riesgos de la Firma de auditoría	A39-A54
Gobierno corporativo y liderazgo	A55-A61
Requerimientos de ética aplicables	A62-A66
Aceptación y continuidad de las relaciones con clientes y de encargos específicos	A67-A74

## El IMCP ha contribuido en el uso de estas y otras herramientas, en cuanto a su traducción y difusión, incluidas las fichas técnicas emitidas por el IAASB

Realización del encargo	A75-A85
Recursos	A86-A108
Información y comunicación	A109-A115
Respuestas específicas	A116-A137
Proceso de seguimiento y corrección	A138-A174
Requerimientos de una red o servicios de una red	A175-A186
Evaluación del sistema de gestión de la calidad	A187-A201
Documentación	A202-A206

#### Normas Internacionales de Gestión de la Calidad 2

Guía de aplicación y otro material explicativo	Apartado
Nombramiento y elegibilidad de los revisores de calidad del encargo	A1-A24
Realización de la revisión de calidad del encargo	A25-A49
Documentación	A50-A53
Definiciones	A10-A28

En seguida se presentan ejemplos de las guías de aplicación que ayudan al entendimiento de los aspectos de escalabilidad y de interacción entre componentes del sistema.

Escalabilidad para demostrar cómo se puede realizar la asignación de funciones y responsabilidades:

- > En una Firma menos compleja, la responsabilidad final y la rendición de cuentas del sistema de gestión de la calidad pueden asignarse a un solo socio director con la responsabilidad exclusiva de la supervisión de la Firma. Esta persona también puede asumir la responsabilidad de todos los aspectos del sistema de gestión de la calidad, incluida la responsabilidad operativa del sistema de gestión de la calidad, el cumplimiento de los requerimientos de independencia y el proceso de seguimiento y corrección.
- > En una Firma más compleja, puede haber múltiples niveles de liderazgo que reflejen la estructura organizacional de la Firma, y la Firma puede tener un órgano de gobierno independiente que tenga supervisión no ejecutiva sobre ella, que puede incluir a personas externas. Además, la Firma puede asignar la responsabilidad operativa de aspectos específicos del sistema de gestión de la calidad más allá de los especificados en el apartado 20(c), tal como la responsabilidad operativa sobre el cumplimiento de los requerimientos de ética o la responsabilidad operativa para gestionar una línea de servicio.

Escalabilidad para demostrar cómo puede diferir el proceso de valoración de riesgos de la Firma de auditoría:

- > En una Firma menos compleja, la(s) persona(s) asignada(s) con la responsabilidad operativa del sistema de gestión de la calidad puede(n) contar con el suficiente conocimiento sobre la Firma y sus encargos para llevar a cabo el proceso de valoración de riesgos. Además, la documentación de los objetivos de calidad, los riesgos de calidad y las respuestas, pueden ser menos extensos que para una Firma más compleja (por ejemplo, puede estar documentada en un solo expediente).
- > En una Firma más compleja, puede haber un proceso formal de valoración de riesgos, que involucra a múltiples personas y numerosas actividades. El proceso puede estar centralizado (por ejemplo, los objetivos de calidad, los riesgos de calidad y las respuestas se establecen de manera centralizada para todas las unidades de negocio, funciones y líneas de servicio) o descentralizado (por ejemplo, los objetivos de calidad, los riesgos de calidad y las respuestas se establecen por unidad de negocio, función o línea de servicio, con los resultados combinados a escala de toda la Firma). La red de la Firma también

puede proporcionar a la Firma objetivos de calidad, riesgos de calidad y respuestas para ser incluidos en el sistema de gestión de la calidad de la Firma.

Requerimientos de ética que son aplicables solo a individuos y no a la Firma de auditoría, y que se relacionan con la realización de encargos.

La Parte 2 del Código IESBA trata sobre la presión para incumplir los principios fundamentales e incluye requerimientos de que una persona no deberá:

- > Permitir que la presión de otros resulte en un incumplimiento de los principios fundamentales.
- > Ejercer presión sobre otras personas que el Contador sabe, o tiene razones para creer, que resultaría en un incumplimiento de los principios fundamentales por esas personas.

Cuestiones que una Firma puede incluir en su sistema de gestión de la calidad que son más específicas o son adicionales a las disposiciones de los requerimientos de ética aplicables:

- > La Firma prohíbe la aceptación de obsequios y hospitalidad de un cliente, incluso si el valor es trivial e intrascendente.
- > La Firma establece períodos de rotación para todos los socios del encargo, incluidos aquellos que realizan otros encargos de atestiguamiento o servicios relacionados, y extiende la política de períodos de rotación a todos los miembros del encargo con más experiencia.

Relaciones entre el componente de los requerimientos de ética aplicables y otros componentes:

- > El componente de información y comunicación puede abordar la comunicación de varias cuestiones relacionadas con los requerimientos de ética aplicables, que incluyen:
  - » La Firma comunica los requerimientos de independencia a todo el personal y a otras personas sujetas a los requerimientos de independencia.
  - » El personal y los equipos del encargo comunican información relevante a la Firma sin temor a represalias, tal como situaciones que pueden crear amenazas a la independencia o incumplimientos a los requerimientos de ética aplicables.

> Como parte del componente de recursos, la Firma puede:

- » Asignar personas para gestionar y dar seguimiento al cumplimiento de los requerimientos de ética aplicables o para proporcionar consultas sobre cuestiones relacionadas con los requerimientos de ética aplicables.
- » Utilizar aplicaciones de Tecnologías de la Información (TI) para dar seguimiento al cumplimiento de los requerimientos de ética aplicables, incluido el registro y el mantenimiento de información sobre la independencia.

Ejemplos de deficiencias relacionadas con otros aspectos del sistema de gestión de la calidad:

- > El proceso de valoración de riesgos de la Firma de auditoría falla en la identificación de información que indique cambios en la naturaleza y circunstancias de la Firma de auditoría y de sus encargos y la necesidad de establecer objetivos de calidad adicionales, o modificar los riesgos o respuestas de calidad.
- > El proceso de seguimiento y corrección de la Firma de auditoría no está diseñado o implementado, de forma que:
  - » Proporcione información relevante, fiable y oportuna sobre el diseño, implementación y operación del sistema de gestión de la calidad.
  - » Permita a la Firma de auditoría tomar las medidas apropiadas para responder a las deficiencias identificadas, de modo que las deficiencias se corrijan con oportunidad.
- > La(s) persona(s) asignada(s) con la responsabilidad final y la rendición de cuentas del sistema de gestión de la calidad no lleva(n) a cabo la evaluación anual del sistema de gestión de la calidad.

Por su parte, el IMCP ha contribuido en el uso de estas y otras herramientas, en cuanto a su traducción y difusión, incluidas las fichas técnicas emitidas por el IAASB y, próximamente, las *Guías de Implementación Inicial de cada norma*. Asimismo, tiene la encomienda de actualizar la vigente Norma de Revisión del Sistema de Control de Calidad aplicable a las Firmas de Contadores Públicos que desempeñan Auditorías y Revisiones de Información Financiera, Trabajos para Atestiguar y Otros Servicios Relacionados (NRCC) y su Reglamento, para adecuarlos a las nuevas NIGC 1 y 2. [↪](#)



Instituto Mexicano de  
Contadores Públicos

tienda.imcp.org.mx

# Suscríbete a nuestra revista en formato digital 2022

La información más completa y actual del ámbito contable solo la encontrarás aquí

**\$600.00**

» Anual

**\$60.00**

» Un ejemplar

libreria@imcp.com.mx

Tel. 55 52 67 64 27

Tienda  
en línea



### Cambios de Consejo Directivo en los Colegios Federados

Durante el mes de marzo se realizaron cambios de Consejo Directivo en cuatro federadas al IMCP. Los nuevos presidentes que asumieron sus cargos son:

- > 1 de marzo: C.P. y M.I. Janet Montoya Román, Colegio de Contadores Públicos de San Cristóbal de las Casas, A.C.
- > 4 de marzo: C.P.C. Rodolfo Rodríguez Cruz, Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C.
- > 5 de marzo: C.P.C. Raúl Chávez Díaz, Colegio de Contadores Públicos de Aguascalientes, A.C.
- > 11 de marzo: C.P.C. Julio Cárdenas Rodríguez, Colegio de Contadores Públicos de Celaya, A.C.



Colegio de Contadores Públicos Chiapanecos, A.C.



Colegio de Contadores Públicos de Aguascalientes, A.C.



Colegio de Contadores Públicos de Celaya, A.C.

### Segunda Reunión Virtual con Colegios Federados

7 de marzo. Atendiendo al compromiso e interés de continuar trabajando como un solo equipo, así como mantener la comunicación con nuestras federadas, se llevó a cabo la Segunda Reunión Virtual con Colegios Federados para revisar el cumplimiento de diversos aspectos que atañen a nuestra operación.

Tal es el caso de la Norma de Revisión de Control de Calidad, el enlace institucional y fiscal, la certificación profesional y la 99 Asamblea-Convención Nacional, entre otros temas.



### VII Foro Regional del Sector Empresas: los desafíos de las MiPyMES en México

25 y 26 de marzo. Organizado por la Región Centro-Occidente del IMCP y el Colegio de Contadores Públicos de San Luis Potosí, se llevó a cabo este Foro en el que se trataron los temas análisis de riesgos, Consejo de Vigilancia de las empresas, gobierno corporativo, ética empresarial y responsabilidad social corporativa, entre otros de interés para la profesión contable.



### Eventos especiales del Día Internacional de la Mujer

8 de marzo. En el marco del Día Internacional de la Mujer, el IMCP divulgó un mensaje por medio de la Presidencia, en el que se realiza el aporte que las mujeres han realizado en distintos espacios de participación social, proponiendo una visión de complementariedad y apuntando hacia la equidad e inclusión.

Asimismo, se prepararon cuatro video cápsulas con la participación de mujeres que forman parte integral del IMCP: integrantes del Comité Ejecutivo Nacional, Presidentas y Vicepresidentas de Colegios Federados, colaboradoras y representantes de los comités universitarios regionales.

También se lanzó el conversatorio "Diálogo entre mujeres líderes", en el que se tuvo la oportunidad de conversar con mujeres que han marcado pauta en diferentes esferas, como la Mtra. Yvonne Ochoa Rosellini, Consejera independiente y fundadora de Convixion; la C.P.C. Araceli Yolanda Pitman Berrón, ganadora de la Presea Rafael Mancera Ortiz, y la Dra. Minerva Hernández Ramos, Senadora de la República.

Estas cápsulas y entrevistas fueron transmitidas en las redes oficiales del IMCP de forma paulatina durante el mes de marzo.



### Convención Regional Centro-Istmo-Peninsular

16 al 18 de marzo. Se llevó a cabo la XXXV Convención Regional Centro-Istmo-Peninsular, la cual tuvo como sede la ciudad de Acapulco y como anfitrión al Colegio de Contadores Públicos del Estado de Guerrero.

El programa técnico contó con una selecta gama de expositores y se tocaron temas de actualidad para la profesión contable, como beneficiarios controladores, responsabilidades del CPI en la emisión del dictamen fiscal, obligaciones derivadas del REPSE, el impacto del control interno en la fiscalización superior, nuevas disposiciones de las NIA, experiencias en las revisiones de control de calidad y efectos contables en la subcontratación.



### Reunión de comisiones PLD y Anticorrupción

22 de marzo. La Vicepresidencia de Práctica Externa y la Comisión Nacional de Prevención de Lavado de Dinero y Anticorrupción, realizaron la Primera Reunión Nacional de Comisiones de Prevención de Lavado de Dinero y Anticorrupción del IMCP.

Esta reunión contó con la participación de las federadas y regiones que integran nuestro Instituto, y tuvo como objetivo el acercamiento entre todas las comisiones locales y regionales para fortalecer los puentes de comunicación y el conocimiento mutuo, dar a conocer los trabajos de la Comisión Nacional y establecer sinergias entre todas las comisiones para alcanzar objetivos comunes.



# ¿La violencia se debe medir por sexenio?



DR. CARLOS ENRIQUE PACHECO GOELLO

Análisis Estratégicos y Desarrollo sustentable  
Anáhuac campus Mayab  
pcoello@correo.uady.mx

Todas las mañanas escucho en la radio que se elevan las cifras de violencia e inseguridad, y a la autoridad en turno se le hace responsable de ello.

En este punto, cabe hacer una pregunta: ¿en realidad esto se debe solo al factor gobierno o es multifactorial? Desde luego, esto se debe a diversos elementos: las políticas de combate a la corrupción, la corrupción desmedida de ejecutivos de grandes empresas, por ejemplo, los *Pandora Papers* (en colusión con funcionarios del gobierno), la banca usurera, las pandillas juveniles, etcétera.

En el artículo "La delincuencia juvenil: fenómeno de la sociedad actual", de Rene Alejandro Jiménez Ornelas, publicado por la Universidad Nacional Autónoma de México, se nos dice que: "La violencia no es producida aleatoriamente, sino que parte de una cultura de conflictos familiares, sociales, económicos y políticos, y en general, del sistema globalizado que a su vez permea las diferentes formas de vida en la sociedad, donde los estilos de vida de los jóvenes son catalogados como formas de delincuencia".

Por otro lado, los egresados de las universidades públicas y privadas, al concluir sus estudios, sienten la ilusión del surgimiento de grandes oportunidades de crecer y que las empresas les pagarán bien y de inmediato podrán tener ya una vida como les ofrece

la publicidad, llena de lujos como los artistas y las modelos, con autos caros, vestidos extravagantes, etc.; sin embargo, se enfrentan con la realidad: pasaron muchos años estudiando, trabajando en equipo, investigando y desvelándose, pero las empresas que llegan a contratarlos les pagan poco, por lo cual se ven obligados a emigrar a otros lugares, para hacer realidad sus sueños.

Pero esto no solo ocurre con los jóvenes, sino también con la gente adulta. Actualmente, llevo a cabo una investigación sobre el fenómeno de los *Sugar Daddies* y las *Mommas* que piden dinero a cambio de realizar actos inmorales; si bien esto no es nuevo sí se ha agudizado por los problemas económicos originados por la pandemia y la cultura que les han inculcado los medios. Solo hay que ver los anuncios que transmite la televisión los domingos al mediodía donde se muestra el modo de vida de otros países, lo que ha influido en que tanto hombres como mujeres vivan una vida de promiscuidad, divorcios, unión libre (que tampoco es algo nuevo), pero se ha incrementado debido a los cambios de cultura donde interviene, de manera negativa, la globalización.

Los seres humanos nos encontramos en un proceso de economía global que está fomentando un excesivo egoísmo en la sociedad, que ha solapado la cultura del individualismo y un consumismo exacerbado, que

considera al ser humano como una célula de consumo sin existir una necesidad real al ser producto de campañas subliminales que incitan a comprar sin razón lógica; lo único que pretenden es formar parte de una elite, en el sentido de ser reconocidos por la alta sociedad.

Sin embargo, muchas veces la gente solo puede aspirar a emplearse en una economía informal. Se sabe del aumento del ambulante, los suicidios, la delincuencia (cárteles de la droga), la venta de protección a los comercios, etc., y responsabilizan al gobierno, lo cual puede ser, cierto en alguna medida, pero me parece que tanto la globalización tóxica, como los medios han contribuido a su incremento. Las cadenas de medios hablan con comparativos en porcentajes y puntos porcentuales de la forma de actuar de las autoridades. Sin embargo, los medidos no tienen el suficiente conocimiento, pues no es lo mismo hablar de un porcentaje, que de puntos porcentuales. Además, solo manejan cifras macroeconómicas, en lugar de aterrizar en la microeconomía, que demuestra que la mayoría de la población tiene muchas carencias.

La situación de extrema pobreza de grandes núcleos de población de los países de América Latina, incluido México, muestran una falla estructural en las diferencias de ingresos en los diversos estratos para la inserción formal en la economía; sin embargo, me parece que una estrategia lógica sería dejar que los trabajadores informales laboren y apoyarlos para que vayan creciendo y emigren a la economía formal.

Otro problema por resolver son los migrantes; aunque es un mal necesario para apoyar a la familia con sus remesas, representa un factor en contra de la unión familiar, pues es origen de la desintegración familiar y del consumo de drogas de los jóvenes, al tener que emplearse como obreros de la construcción, abandonar el campo y depender de la producción agrícola extranjera.

La población de las comunidades ha perdido en su economía local al construirse carreteras para transportar productos a otros lugares, pues el turismo ya no pasa por esos poblados; en consecuencia, los hoteles, restaurantes y pequeña tiendas solo son para el consumo de los pobladores locales; en pocas palabras se ha visto afectada la economía de los poblados.

Por lo anterior, la autoridad debería dejar de perseguir a los trabajadores informales e invertir los recursos presupuestarios para los que menos tienen y poco a poco, conforme van resolviendo sus problemas, insertarlos en la economía formal, con contribuciones a los gastos del país en un nivel ascendente hasta lograr que obtengan recursos monetarios para subsistir.

Esta estrategia ayudaría a tener que gastar menos en las familias pobres y con pobreza extrema para invertir en educación, salud, seguridad y no recortar el flujo de ingresos que afecta al país con enfoque estratégico, y no táctico solo al cambiar la forma de pensar a cada momento.

En la actualidad, siguen las manos extendidas de los ciudadanos olvidados del campo. Urge una solución inmediata e inteligente para que el campo produzca de nuevo.

En una ocasión, un amigo que trabajaba en una compañía tabacalera me dijo: "¿sabes que acabamos de descubrir que del henequén se puede hacer un filtro de cigarro que evita el cáncer?" A lo que le contesté: "Lástima que ya no hay henequén". Se perdió por una mala decisión. Antes, viajando al puerto, se veían preciosos plantíos del oro verde de Yucatán, pero ahora está lleno de comercios y hoteles, y el henequén se trae de otros países. Esto mismo sucede con otros productos del campo; por ejemplo, se sabe cómo en las mieleras de los campesinos, los grandes capitalistas piratas las compran a precios irrisorios obteniendo grandes ganancias sin contribuir al gasto público.

En un estudio que próximamente publicaré, se expone que el problema de la corrupción, de la delincuencia juvenil y de la de cuello blanco se debe a factores multifactoriales; por ejemplo, el "callejón sin salida" de autoridades coludidas con empresarios ávidos de riqueza fácil, un sistema financiero que, a pesar de que el Banco Central ha bajado sus tasas de interés continua cobrando altas tasas impagables por el uso de tarjetas de crédito y, con demasiada frecuencia, ofreciendo tarjetas a personas que no tienen un trabajo estable y cuando dejan de pagar las acosan con llamadas originándoles depresión que las llevan a robar, asaltar, violar y al suicidio.

Parece que la idea de todos las autoridades es dejar pasar, dejar de invertir en el campo como actividad primaria que mueva a la industria secundaria, a la terciaria y a la cuaternaria. Se ha descuidado el mercado interno y se ha preferido la exportación, a pesar de que el contexto a escala global está muy volátil.

## Conclusión

A la pregunta de que, si la violencia se debe medir por sexenios, la respuesta es no. Por otro lado, es importante manifestar que, a los comentaristas de los medios, les falta conocimiento de la realidad; además, no deben manejar datos tanto a escala macro como microeconómicos y no confundir porcentajes con puntos porcentuales. Esto solo los hace aparecer como alarmistas y vendedores de terror sin ofrecer solución a los problemas económicos estructurales del país. ☞

## Reflexiones sobre la era de la pandemia y más allá

Implicaciones en el mundo laboral y en la educación



DR. FRANCISCO GERARDO BARROSO-TANOIRA  
Universidad Anáhuac Mayab  
francisco.barroso@anahuac.mx

**H**an sido diversas las reacciones que se han tenido a causa de la pandemia. En primer lugar, puede decirse que fue inesperada. Al principio se escuchaba como una enfermedad asiática y que estaba muy lejos. Sin embargo, con el correr del tiempo vimos que se acercaba y que la gente cercana a nosotros empezaba a padecerla o había fallecido. Nunca habíamos visto algo igual... al menos la gente de nuestra generación, y hay analistas que opinan que es lo más grave que le ha sucedido a la humanidad desde la Segunda Guerra Mundial.

Como sea, el virus ya está aquí y tendremos que acostumbrarnos a vivir con él, esperando a que no mute a alguna variante más letal. La "nueva realidad", que es nuestra realidad, se ha convertido en una era en la que debemos aumentar las medidas sanitarias y ser perseverantes para seguirlas. Sí, la pandemia nos ha afectado en diversos ámbitos: el humano, económico y social, pero también ha sido una excelente maestra que nos ha empujado, en el corto plazo, a desarrollar capacidades que no imaginábamos que teníamos.

El uso de las plataformas informáticas es un ejemplo de ello. Antes las usábamos para divertirnos e interactuar con amigos y familiares que se encontraban

en lugares lejanos, aunque en algunas ocasiones nos servían para conexiones de trabajo. Debido a la pandemia, las hemos usado todos los días, desde reuniones empresariales hasta la impartición de clases mediante ellas. Hemos tenido que aprender a preparar sesiones de clase virtuales, con todo lo que ello implica para transmitir nuestro conocimiento y lograr que los estudiantes lo asimilen, le encuentren sentido y lo puedan aplicar, variando las actividades y trabajando en equipo a distancia. En mi caso, los tesis y yo nos reuníamos físicamente antes de la pandemia, pero debido a ella hemos aprendido a trabajar de manera remota vía plataformas, con lo que hemos incrementado el número de asesorías para la dirección de las tesis, logrando que avancen con mejor ritmo. ¿Cómo no se me había ocurrido hacerlo así antes de la pandemia?

### Una experiencia internacional

En el semestre agosto-diciembre de 2020 tuve la oportunidad de codirigir un estudio internacional COIL (Collaborative Online International Learning) con la EAE Business School, Campus Barcelona, España, en el que doce estudiantes de mi institución (la Universidad Anáhuac Mayab) y doce de ese país trabajaron en conjunto, divididos en equipos, para elaborar planes de contingencia para

empresas internacionales. Tuve la fortuna de trabajar con la Dra. Dolores Ruiz Lozano, de dicha institución española, para la realización de este trabajo, en el que tuvimos la oportunidad de hacer un diagnóstico con los CEO de diferentes empresas de talla internacional. De dicho trabajo surgieron las siguientes reflexiones:

- > **Continuamente se dará un crecimiento en el teletrabajo.** El CEO de una de las empresas (ramo de aseguradoras) indicó que hubo un choque cultural inicial, ya que los jefes no aceptaban el teletrabajo porque estaban acostumbrados a ver a su gente trabajando. Las empresas coincidieron en que lo más importante es su personal, por lo que cuando supieron del riesgo por COVID 19 (todas tienen operaciones en Asia), inmediatamente enviaron a su personal a casa e implementaron protocolos sanitarios. Por cierto, dicha empresa de seguros indicó que las oficinas centrales ocupaban diez pisos de un edificio, pero con el teletrabajo han descubierto que pueden trabajar con la misma efectividad con solo tres, lo que implica un ahorro muy significativo en cuanto a renta, electricidad y servicios.
- > **Habrá un mayor énfasis en el trabajo en equipo, el cual deberá analizarse.** De las entrevistas, me queda la reflexión personal de la necesidad de redefinir el concepto de trabajo en equipo, ya que podría pasar de un trabajo colaborativo en que todos hagan parte de la tarea, a un equipo de especialistas trabajando individualmente, compartiendo sus resultados a alguien que los coordinará. En ambos casos debe lograrse sinergia positiva, es decir, que juntos logren más que lo que cada uno haría por separado.
- > **Se ha dado mayor eficacia y eficiencia en las reuniones.** Las juntas que antes tardaban horas, ahora se dan en una hora u hora y media, en que la gente es más productiva y terminan más satisfechos. Todos llegan mejor preparados a las reuniones.
- > **Las personas estarán más pendientes de sus compañeros, lo que implica un cambio de hábitos y en la cultura organizacional.** Esto enfatizará más el liderazgo, el trabajo remoto y la comunicación a distancia. El reto es no perder la identidad ni la mística de trabajo a pesar de que la gente esté en diferentes lugares y conviviendo en otros contextos al mismo tiempo.
- > **Por supuesto, habrá mayor uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC),** favoreciendo el trabajo en equipos autodirigidos.

### Villana y maestra

Desafortunadamente, la pandemia ha afectado la economía de manera general. El desempleo ha aumentado como consecuencia de ella, pero no es su única causa. Sin embargo, la pandemia, lo vuelvo a decir, ha sido una excelente maestra, aunque muy cruel. Así como hubo negocios que cerraron, también surgieron oportunidades para los emprendedores. Por ejemplo, en Mérida (mi ciudad), en el estado de Yucatán, en el sureste de México, está el caso de un empresario restaurantero que dijo: "gracias a la pandemia estoy abriendo mi tercer restaurante" (Barroso-Tanoira, 2020). Él se dio cuenta de que aún con la pandemia, la gente quería pagar por su comida, pero sin salir de casa. Pues entonces

inviertió en su página Web, mejoró su servicio a domicilio e hizo alianzas con empresas que llevan encargos a casa. El resultado ha sido espectacular y ha inspirado a otros empresarios a desarrollar ventajas competitivas en lugar de sentarse a esperar a que los alcance un fatal destino. En este sentido, Cortés (2020) señala 13 tendencias previstas por *Forbes* para la época de post pandemia:

- Habrá mayor enfoque en la diversidad, la equidad y la inclusión.** La gente será contratada por el talento más que por aspectos como la lealtad, el género, la raza, credo religioso o cualquier otro factor.
- Más organizaciones hablarán sobre temas sociales.** La lección ha sido clara: el ser humano es el centro de las organizaciones, por lo que hay que procurar su desarrollo, crecimiento.
- Habrá mayor interés en la cultura del lugar de trabajo.** Esto está relacionado con el inciso 1. Al haber mayor diversidad, será necesario integrar a los miembros de la organización para que trabajen como equipos autodirigidos.
- Se logrará mejorar los sistemas tecnológicos en el lugar de trabajo.** Serán más eficientes y tendrán que tomar en cuenta el teletrabajo.
- Los líderes de recursos humano serán campeones culturales.** Es un error tomar al departamento de recursos humanos como el departamento de nóminas, préstamos y permisos. Dicho departamento debe proveer a la empresa del personal idóneo para lograr las metas organizacionales, en una relación ganar-ganar entre todos los actores.
- Habrá cambios en los planes de salud patrocinados por el empleador.** Consecuencia de los puntos anteriores. Se hará más énfasis en la salud física y mental de los trabajadores, procurando cargas de trabajo adecuadas y reducción del estrés.
- Se tendrá un cuidado continuo en la contratación.** Los perfiles serán verificados constantemente para contratar al personal adecuado.
- Se incrementará la importancia de trabajar desde casa.** No es posible pensar en que los trabajadores "vendan tiempo" a la empresa, sino "resultados". La orientación a resultados debe estar por encima de la mera

asistencia al trabajo para llenar un horario. Por supuesto que habrá empleos que deban ser presenciales todo el tiempo, pero aquellos que puedan hacerse desde casa, deben hacerse allá.

- Habrá mayor enfoque en la salud mental y el bienestar.** Esto es definitivo. Se buscará la salud mental del trabajador y una mejor calidad de vida laboral.
- Se espera una mejora en la experiencia de los trabajadores.** Que el trabajador vea la empresa como una oportunidad para desarrollarse y crecer, ser tomado en cuenta y que sus contribuciones sean valoradas. Eso fomentará la creatividad, la innovación y el emprendimiento.
- Se tendrá un mayor enfoque en la experiencia del trabajo remoto.** Es consecuencia del inciso 8, pues esto ayudará al trabajador a organizar mejor su tiempo sin sacrificar la posibilidad del trabajo colectivo.
- Se dará más importancia al aprendizaje y el desarrollo del personal.** El conocimiento es importante, pero el aprendizaje, es más. De hecho, las organizaciones más exitosas cuentan entre sus filas con personas que tienen dos características principales: la capacidad y la voluntad para aprender
- Finalmente, habrá un mayor enfoque en el elemento humano.** La capacitación será para incrementar el capital humano (valor de las competencias del personal) en un marco de responsabilidad social.

### Desafíos para la gestión de recursos humanos

El principal desafío en la administración del personal será la adopción de nuevas formas de mantener y mejorar la eficiencia y la productividad en las funciones principales, poniendo énfasis especial en la retención y el compromiso de los trabajadores. Esto indica que la gestión de recursos humanos cobrará más importancia y será igual o más importante que finanzas o marketing (Deloitte, citado por Cortés, 2020).

Tanto en época de pandemia como posteriormente, cobrará más importancia el fomento de las conexiones entre el personal y la tecnología, diseñando el trabajo para el bienestar humano. Esto implica la importancia de la gestión del conocimiento, la toma de decisiones y el comportamiento ético. También habrá más énfasis en el comportamiento socialmente

responsable, como se mencionó, y en el desarrollo de la creatividad para lograr innovación. Por cierto, una de las competencias a desarrollar será la de *negociación, para lidiar con jefes que tengan mentalidad corta y que no permitan que la organización se adapte a su entorno.*

### La pandemia y el sistema escolar

Para el sistema escolar se abre una enorme posibilidad de oportunidades. En primer lugar, gracias a que durante la pandemia las clases han sido en línea, ahora es posible tener clases híbridas. Es cierto que, antes de la pandemia se tenían algunas clases en línea, pero la mayor parte de ellas eran asincrónicas (el estudiante podría ingresar a cualquier hora, pues el contenido estaba grabado). Durante la pandemia las clases fueron en línea, pero sincrónicas (en tiempo real con el profesor), es decir, en línea, pero presenciales. Si bien es cierto que en varias universidades privadas los alumnos asisten presencialmente, la mayoría está operando de manera híbrida voluntaria.

La pandemia nos ha enseñado que la modalidad híbrida llegó para quedarse. Como es posible tener alumnos en el aula y otros en línea, ¿por qué no abrir los cursos a alumnos de diferentes partes del mundo? El aula puede extenderse tanto como la visión de la universidad lo permita, cuidando la carga laboral del profesor, pues no se trata de que cada docente tenga sobrecarga de alumnos. Tanto en la modalidad híbrida como en la presencial hay tareas para calificar y preparación de clase, por los que los profesores deberían ganar más por hora y tener adjuntos que les ayuden. De esa manera ganan todos los involucrados: el profesor, los alumnos y la institución.

Aunque ya venía con fuerza el manejo de bases de datos, big data, *Bussines Intelligence* y *Data Science*, la pandemia ha sido un catalizador que ha acelerado la inclusión de estos temas en los programas de estudios de negocios, aunque deben extenderse a otras carreras también. Quien no maneje ciencia de datos en la actualidad será como una analfabeta en el mundo de los negocios.

La formación escolar deberá ayudar a los alumnos, en todos los niveles, a desarrollar pensamiento crítico y creativo, orientación a la solución de problemas, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, negociación y pensamiento flexible. Como nunca se verá la necesidad de trabajar con personas de otras culturas y se tendrán que tomar decisiones, por lo que los egresados universitarios deben ser capaces de aprender a aprender, así como recibir empoderamiento (*empowerment*).

Otro punto es que existe la posibilidad de contactar a especialistas de otras partes del mundo y fomentar la interacción de investigadores en un ambiente internacional, lo cual se ha hecho evidente en los congresos y coloquios doctorales. Como ejemplo está el Congreso Internacional organizado por Investigación en Ciencias Administrativas Anáhuac Mayab (ICAAM), que en sus versiones 2021 y 2022 ha reunido a especialistas, investigadores y estudiantes universitarios de todos los niveles para discutir y reflexionar sobre el conocimiento científico generado en ciencias administrativas (ICAAM, 2022). Por supuesto que un congreso presencial es más deseable, pero la situación ha dispuesto que sean virtuales. En el futuro seguiremos una participación híbrida, que sería lo más conveniente.

### Para finalizar

Recuerdo al Lic. Jesús Silva Herzog Flores, en uno de los magníficos congresos de investigación de Facultad de Contaduría y Administración (FCA) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Fue una conferencia en octubre de 2010, en el Auditorio Carlos Pérez del Toro, lleno a reventar. Mencionó que toda crisis tiene dos aspectos seguros: 1) algún día va a terminar y 2) siempre hay un aprendizaje (Herzog-Flores, 2010). Es como decir que, si del cielo caen limones, en lugar de aprender a hacer limonada (que es lo que todos harían), hay que traer el tequila (inventar nuevas formas de abordar la situación). La lección fue clara: observar, decidir, actuar, aprender y estar preparado para actuar ante otra crisis, ya que siempre habrá alguna. Y la pandemia ha sido una oportunidad para aprender, aunque de manera dolorosa.

Espero que las reflexiones presentadas aquí sean de utilidad. Los resultados pueden ser favorables o desfavorables, según las estrategias que usted diseñe para su organización. En México tenemos gente visionaria y con talento que puede ser protagonista de los hechos, o meramente espectadora de lo que traerá el destino. ¿En qué lado le gustaría estar? ☞

### Referencias

- Barroso-Tanoira, F. G. (29 de diciembre de 2021). "Doce uvas para 2021". *Diario de Yucatán*. <https://www.yucatan.com.mx/editorial/doce-uvas-para-2021>
- Cortés, N. (19 de octubre de 2020). *13 tendencias en recursos humanos previstas para 2020, 2021 y post-pandemia*. Geovictoria. <https://www.geovictoria.com/cl/recursos-humanos/tendencias-recursos-humanos-2021/>
- Herzog-Flores, J. (2010). *La situación económica y financiera en México*. XV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. FCA UNAM. [http://congreso.investiga.fca.unam.mx/es/xv\\_video\\_conferencias.php](http://congreso.investiga.fca.unam.mx/es/xv_video_conferencias.php)
- ICAAM (2022). *Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas*, Anáhuac Mayab. <https://merida.anahuac.mx/icaam>

# Conexión de la contabilidad inflacionaria

C.P.C. FRANCISCO CASTRO Y DEL VALLE  
 Miembro de la Comisión de la Normatividad Contable del Colegio de Contadores Públicos de México, A.C.  
 fantoniocastro@hotmail.com

## Antecedentes

En relación con este tema, el Boletín B-7, *Revelación de los efectos de la inflación en la información financiera*, emitido por la Comisión de Principios de Contabilidad del IMCP, que entró en vigor en 1980, mencionaba, entre otros aspectos, que la información financiera tradicionalmente se había fundado en el principio de "valor histórico original", en el que las cifras de los estados financieros se expresaban en términos de unidades monetarias, las que pierden significado en épocas de fluctuaciones de los precios, por lo que las cifras nominalmente iguales no son homogéneas, dando resultados cuya significación es equívoca.

En este Boletín la Comisión concluyó en la necesidad de actualizar aquellas cifras de los estados financieros en que los efectos de la inflación fueran más significativos, actualización que debía presentarse como información adicional (revelación) a los estados financieros básicos, o bien incluirse en los estados financieros, haciendo las revelaciones pertinentes.

Cada empresa podría elegir entre los dos métodos siguientes:

- Método de ajuste por cambios en el nivel general de precios, con base en el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC).
- Método de actualización de costos específicos.

En 1984, la misma Comisión emitió el Boletín B-10, titulado "Reconocimiento de los efectos de la inflación en la información financiera"; al respecto, se emitieron cinco documentos de adecuaciones. Este Boletín tenía por objeto establecer las reglas pertinentes relativas a la valuación

y presentación de la información financiera en un entorno inflacionario.

Para reflejar adecuadamente los efectos de la inflación se consideró que:

- > Las partidas de los estados financieros que debían actualizarse eran:
  - » En el balance: todas las partidas monetarias, incluyendo como tales a las integrantes del capital contable.
  - » En el estado de resultados: los costos o gastos asociados con los activos no monetarios y, en su caso, los ingresos asociados con pasivos no monetarios.
- > Todos los estados financieros debían expresarse en moneda del mismo poder adquisitivo, siendo este el de la fecha del estado de situación financiera.
- > Cuando se presentaran estados financieros comparativos, debían expresarse en pesos de poder adquisitivo de cierre del último ejercicio informado.

Además, debían determinarse:

- > El resultado por tenencia de activos no monetarios.
- > El costo integral de financiamiento.

Para la actualización de las partidas no monetarias debería utilizarse, como regla general, el método de ajuste por cambios en el nivel general de precios. No obstante, se permitía utilizar costos de reposición para reconocer los efectos de la inflación en los inventarios y el costo de ventas y de indización específica para maquinaria y equipo de procedencia extranjera.

Por el grado de relevancia que implicaba, la actualización y determinación de las partidas mencionadas debía incorporarse en los estados financieros básicos, con las revelaciones necesarias.

## Normatividad actual

El 1o. de enero de 2008 entró en vigor la NIF B-10, emitida por el Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera, A.C. (CINIF), la que, en su preámbulo menciona que, en la época actual, estando nuestro país en un escenario de inflaciones anuales de un solo dígito durante los últimos años, el CINIF evaluó la vigencia del Boletín B-10.

El CINIF considera que puede darse el caso de que en determinados periodos contables el nivel de inflación sea bajo y, por lo tanto, sea irrelevante su reconocimiento contable; sin embargo, al cambiar el entorno económico hay la necesidad de reconocer los efectos de la inflación, incluso de manera acumulativa, pues, de no hacerlo, podría desvirtuarse la información financiera.

Por lo anterior, ante determinadas circunstancias y en ciertos periodos, se permite la falta de reconocimiento de los efectos de la inflación (*desconexión de la contabilidad inflacionaria*).

En consecuencia, la NIF B-10 reconoce la existencia de dos entornos:

- > *Inflacionario* – Cuando la inflación acumulada de los **tres ejercicios** anuales anteriores es **igual o superior a 26%** (promedio anual de 8%) y, además, de acuerdo con los pronósticos económicos de los organismos oficiales, se espera una tendencia en el mismo sentido.
- > *No inflacionario* – Cuando en el mismo periodo la inflación es **menor que 26%** y, además, de acuerdo con los pronósticos económicos de los organismos oficiales, se identifica una tendencia en el mismo sentido: inflación baja.

## Entorno inflacionario

Esta NIF establece que cuando el entorno económico se califica como *inflacionario*, la entidad debe reconocer los efectos de la inflación en sus estados financieros, mediante la aplicación del *método integral*, que consiste en determinar:

- > para partidas monetarias, la afectación a su poder adquisitivo, que se denomina *resultado por posición monetaria* (REPOMO); y
- > para partidas no monetarias, el efecto de reexpresión necesario para expresarlas en unidades de poder adquisitivo a la fecha de cierre del balance general.

En la aplicación del método integral, todos los rubros que conforman la estructura financiera de la entidad, sin excepción alguna, deben clasificarse como partidas monetarias o no monetarias.

Al hacer el reconocimiento integral de los efectos de todas las partidas de la estructura financiera de la entidad, la suma de los efectos de reexpresión del periodo de las partidas no monetarias debe ser equivalente al REPOMO del mismo periodo, el cual debe determinarse mensualmente.

En el estado de resultado integral o el de actividades, todos los ingresos, costos y gastos deben expresarse en unidades monetarias de poder adquisitivo a la fecha de cierre del estado de situación financiera, por lo que debe determinarse su cifra reexpresada a dicha fecha.

En el caso de un costo o gasto derivado de un activo no monetario, la cifra base debe incluir todos los efectos de reexpresión determinados desde la fecha en que se hizo el reconocimiento inicial del activo en el balance general, hasta la fecha de su reconocimiento como costo o gasto.

Para efectos comparativos, los estados financieros de periodos anteriores deben presentarse expresados en unidades monetarias de poder adquisitivo de la fecha de cierre del estado financiero más reciente.

### Entorno no inflacionario

Cuando el entorno económico se califica como *no inflacionario*, la entidad no debe reconocer en sus estados financieros los efectos de la inflación del periodo.

No obstante, la entidad debe mantener en sus activos, pasivos y capital o patrimonio contable los efectos de reexpresión determinados hasta el último periodo en que operó en un entorno inflacionario, los que deben darse de baja en la misma fecha y con el mismo procedimiento con que se dan de baja los activos, pasivos o componentes del capital o patrimonio contable a los que pertenecen tales efectos.

La entidad debe presentar en los estados financieros del periodo actual los efectos de reexpresión determinados en periodos anteriores y que todavía no haya dado de baja.

Para efectos comparativos, los estados financieros de periodos anteriores deben presentarse expresados en las unidades monetarias de poder adquisitivo en las que se emitió cada uno de ellos originalmente o, en su caso, en las que se emitieron los últimos estados financieros en los que se aplicó el método integral.

### Cambio de un entorno económico inflacionario a uno no inflacionario

A partir del inicio del periodo anual en que se confirma el cambio de entorno, la entidad debe dejar de reconocer en sus estados financieros los efectos de la inflación del periodo (*desconexión de la contabilidad inflacionaria*). No obstante, debe mantener en sus estados financieros los efectos de reexpresión reconocidos hasta el periodo inmediato anterior, siempre

que correspondan a activos, pasivos o componentes del capital o patrimonio contable que no se hayan dado de baja.

### Cambio de un entorno económico no inflacionario a uno inflacionario

Ante la confirmación de cambio de un entorno económico no inflacionario a uno inflacionario la entidad debe reconocer los efectos de la inflación en la información financiera (*conexión de la contabilidad inflacionaria*). Este hecho se cataloga como un cambio contable y, con base en la NIF B-1, *Cambios contables y correcciones de errores*, debe reconocerse mediante aplicación retrospectiva.

La aplicación retrospectiva implica que los estados financieros básicos de periodos anteriores, que se presentan comparativos con los del periodo actual, deben ajustarse para reconocer los efectos acumulados de la inflación que existió durante todos los periodos en los que se estuvo en un entorno no inflacionario. De tal manera, los estados financieros comparativos deben presentarse expresados en unidades monetarias de poder adquisitivo de la fecha de cierre del estado financiero más reciente.

Los efectos de reexpresión de los estados financieros del periodo actual, así como de los estados financieros presentados de manera comparativa con el actual, deben reconocerse aplicando el método integral.

### Comentarios

Debido a la disposición contenida en la NIF B-10, relativa a que solamente se reconocen los efectos de la inflación en la información financiera cuando la inflación en los tres ejercicios anuales anteriores es igual o superior a 26%, desde 2007 no se han reconocido dichos efectos.

La inflación acumulada desde el 31 de diciembre de 2007 hasta el 31 de diciembre de 2021 es superior a 80%, por lo que las cifras nominalmente iguales no son homogéneas, particularmente en lo que se refiere a activos de larga duración, como inmuebles y cierta maquinaria y equipo, dando resultados cuya significación es equívoca.

### Ejemplo

El siguiente ejemplo ilustra los comentarios anteriores:

El 31 de diciembre de 2006 la entidad adquirió un edificio en \$10,000,000.

Dado que durante 2007 estuvo en vigor el Boletín B-10, al 31 de diciembre de 2007 se reconocieron los efectos de la inflación en el edificio, como sigue:

INPC al 31 de diciembre de 2007: 65.0490557 / INPC al 31 de diciembre de 2006: 62.6924238 = 3.759% (inflación de 2007), multiplicada por el monto original del edificio de \$10,000,000, da por resultado el importe actualizado del edificio de \$10,375,904 al 31 de diciembre de 2007.

El INPC al 31 de diciembre de 2021 es 117.308 / el INPC al 31 de diciembre de 2007: 65.0490557, la inflación en el periodo es 80.338%, aplicada al monto reconocido para efectos de información financiera al 31 de diciembre de 2007, de \$10,375,904 = \$18,711,671.

Como puede verse claramente, el importe del edificio incluido en la información financiera al 31 de diciembre de 2021 no es congruente con la realidad económica, desde luego, sin considerar la plusvalía o minusvalía que pudiera tener por situaciones de mercado.

### Conclusiones

Con base en la experiencia ejemplificada anteriormente, para que las cifras de los estados financieros sean comparables por medio de varios periodos, es conveniente incluir en la NIF B-10 una disposición complementaria para reconocer en dichos estados los efectos de la inflación cuando la inflación acumulada desde la última fecha en que se reconocieron sea superior a un cierto porcentaje. Asimismo, puede ser conveniente que el periodo que se considere para la *reconexión* sea más extenso, como podría ser, de cinco años, tomando en cuenta que la inflación de 2016 a 2021 superó 27%.

La necesidad de incluir esta disposición se hace más patente, considerando que actualmente la economía mundial está experimentando altos índices de inflación, y México no es la excepción, ya que en 2021 la inflación del año superó 7%, lo cual hace más necesario reconocer estos efectos.

Lo anterior implica que es urgente que las entidades preparen la documentación necesaria para la *conexión de la contabilidad inflacionaria*, en forma retrospectiva, como lo establece la NIF B-10.

Si bien es cierto que en la primera *reconexión* el trabajo requerido puede ser laborioso, también es seguro que una cantidad importante de los datos debe estar disponible, ya que, para efectos fiscales, se han continuado reconociendo los efectos de la inflación, aunque con ciertas diferencias con la normatividad contable.

Es recomendable que la *reconexión* se realice desde la última fecha en que se reconocieron los efectos de la inflación en la información financiera, pues, de hacerse a partir de un periodo posterior, los estados financieros no mostrarían la realidad económica de la entidad en valores constantes. ☞

# Anexo 20 versión 4.0



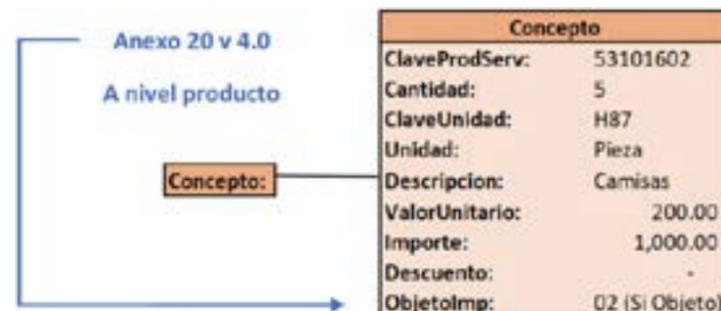
**C.P.C. BENITO BARRAGÁN RANGEL**  
Consultor fiscal  
CONTPAQi

Escribir sobre el ANEXO 20 Versión 4.0 y sus complementos es un reto sobre todo porque ya hay suficiente información de lo que se tiene que hacer, por lo cual quiero hablar en este espacio sobre los puntos "polémicos" que representa este nuevo estándar técnico.

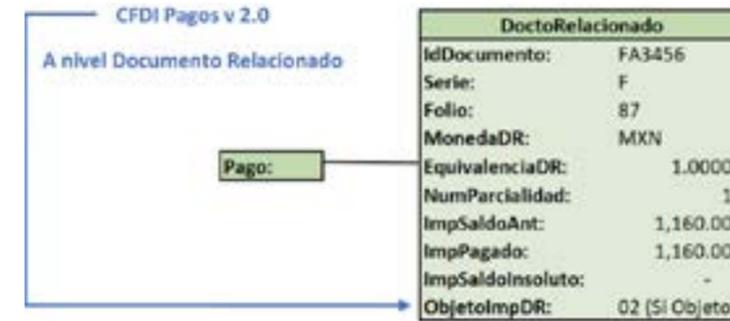
En el caso del atributo: "ObjetoImp", "objeto de impuesto", este concepto se encuentra dentro de la Ley de Impuesto al Valor Agregado en su artículo 4-A, en la Ley del Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios, no existe como tal la definición de los actos No Objeto de Impuesto, sin embargo, se asume por omisión aquellos que no están mencionados en el artículo primero de dicho ordenamiento.

Ahora bien, la polémica que existe en este atributo es la siguiente:

Por un lado, tenemos que en CFDI-Ingresos este atributo se encuentra a nivel Movimiento:



Por otro lado, tenemos que en CFDI-Pagos este atributo a nivel Documento Relacionado:



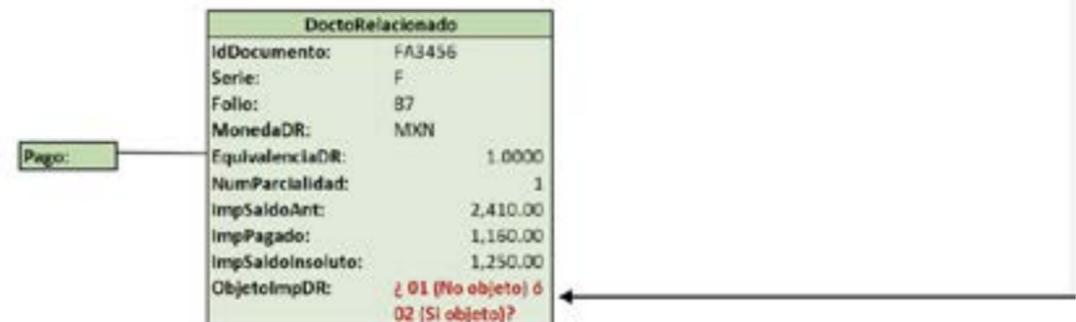
Una imagen vale más que mil palabras, y por eso expongo el diagrama de ambos documentos, en el cual podemos darnos cuenta de que en el caso del CFDI-Ingresos tenemos la información de "No Objeto de IVA" a nivel producto, pero dentro del CFDI-Pagos, esta información se encuentra a nivel Documento, ya que el esquema del CFDI-Pagos, lo que se relacionan son los documentos, y es ahí donde se presenta el problema principal para poder hacer un adecuada relación de la información entre la factura y el pago.

Por ejemplo, puedo tener un CFDI de Ingresos que contenga 3 productos, de los cuales dos de ellos causan Impuesto al Valor Agregado al 16%, pero el último es un acto de No objeto, previsto en el mencionado ordenamiento.

Al momento de pagar este documento, CFDI-Pagos, no podemos llenar el atributo "NoObjeto", con clave 01 (No Objeto de IVA) o con 02 Si objeto de IVA, ya que este dato dentro del REP se pide a nivel Documento relacionado, es decir, se parte del supuesto que TODO el documento Origen debe ser NO OBJETO ó SI OBJETO, situación que no necesariamente es así.

CFDI Ingresos F 87

ClaveProdServ	Cantidad	ClaveUnidad	Unidad	Descripcion	ValorUnitario	Importe	ObjetoImp
53101602	5	H87	Pieza	Camisas	200.00	1,000.00	02 (Si Objeto)
53101601	1	H87	Pieza	Playeras	250.00	250.00	02 (Si Objeto)
53101700	3	H87	Pieza	Suéteres	320.00	960.00	01 (No objeto)



Si bien es cierto, esto es poco probable que se presente, la autoridad deberá indicar el procedimiento a seguir en este tipo de casos, para que los Comprobantes Fiscales no tengan algún problema al momento que el Servicio de Administración Tributaria, realice la autodeterminación de Impuestos.

Agradezco la atención a este artículo, y espero en el próximo tocar alguna otra problemática de este tema del ANEXO 20 y su versión 4, junto con todos sus complementos.

## Inclusión financiera

DRA. GEORGINA MALDONADO CARRILLO

Directora del Departamento de Contabilidad y Finanzas de la Escuela de Negocios Región Centro Sur del Tecnológico de Monterrey  
gmc@tec.mx

Cada vez son más los esfuerzos que realizan diversas instituciones educativas, financieras, gubernamentales y sin fines de lucro, para hacer llegar las finanzas a toda la población. De hecho, varias de estas instituciones se han fijado objetivos y metas específicas alrededor de la inclusión financiera.

Para identificar cómo hemos avanzado a lo largo del tiempo en esta materia, contamos con diversos indicadores nacionales y mundiales, en los que se utilizan variables que miden el acceso a los servicios financieros, el uso de estos servicios financieros, qué tan educadas en el ámbito financiero están las personas y qué tanto se protegen los derechos de las personas.

Se espera que mientras más inclusión financiera exista en un país, sus habitantes podrán tomar mejores decisiones en cuanto al uso y obtención de recursos financieros, por lo que tendrán una mejor calidad de vida y la pobreza disminuirá. Aunque no existe evidencia suficiente que indique que la pobreza realmente disminuirá si somos un país más inclusivo en el ámbito financiero, sí es cierto que mientras más educados y educadas estemos, vamos a tomar mejores decisiones en todos los ámbitos de nuestra vida.

La educación financiera se convierte entonces en uno de los caminos que podemos seguir para contribuir con un granito de arena a nuestra comunidad, a las personas con las que convivimos diariamente.

Nuestra disciplina es la base para educar a las personas en el ámbito financiero; es importante que las personas sepan y entiendan qué es un activo y qué es un pasivo; que entiendan la ecuación contable no en términos contables per se, sino en cuanto a la obtención y el uso del dinero. También es importante que conozcan y entiendan el flujo de efectivo, los presupuestos, el valor del dinero en el tiempo; en fin, la contabilidad es de gran y valiosa ayuda para la educación financiera.

¿Qué podemos hacer entonces? Pues usarla, usar la contabilidad para educar financieramente a nuestros colaboradores y nuestras colaboradoras. Se pueden implementar algunos talleres en la empresa o en la organización, incluso se pueden realizar infografías, e-books, tutoriales y otros materiales que impacten positivamente en las personas que nos rodean, de manera que podamos mejorar el conocimiento que tienen en el ámbito financiero y les ayudemos a tomar mejores decisiones.

Es importante que se busque el desarrollo integral de las personas que colaboran en las empresas y organizaciones, no se trata solo de brindarles capacitación en el área específica en la que laboran, sino que se debe contribuir a su desarrollo integral. Con esta educación financiera se puede contribuir a que tomen mejores decisiones en cuanto a sus gastos, inversiones, ahorro, retiro, seguros, créditos, compras a plazos, etcétera.

Desde cada una de nuestras trincheras podemos contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas; esta es solo una vía, y creo que vale la pena intentarlo. ■

## Índice de febrero

LIC. ERNESTO O'FARRILL SANTOSCOY

Presidente de Bursamétrica

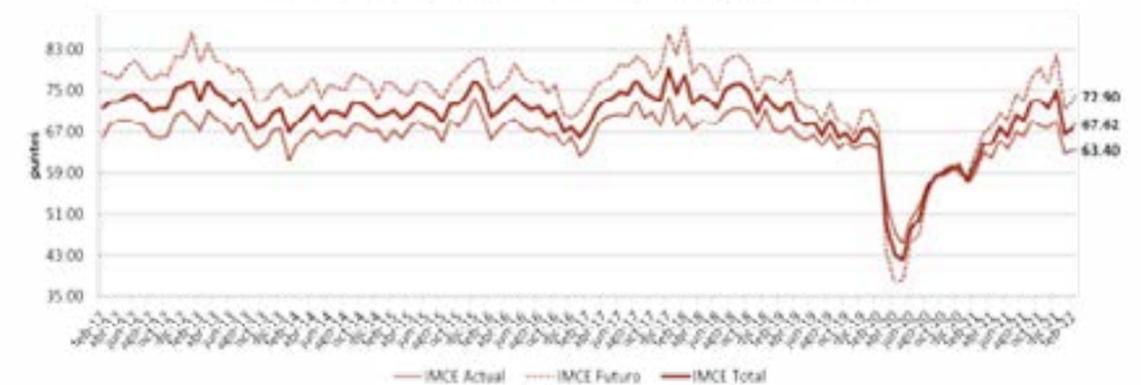
Colaboración especial de la Lic. Sofía Santoscoy Pineda

El IMCE registró una tasa mensual de **+1.48%** en febrero de 2022 para situarse en 67.62 unidades desde los 66.63 puntos del mes anterior. Dicho resultado mostró **aumentos en sus dos componentes. La situación actual avanzó +0.87%** para colocarse en 63.40 puntos con 0.55 puntos más en relación con enero. **La situación futura**, que representa los próximos seis meses, **mejoró +2.16%**, creciendo +1.54 puntos a 72.90 puntos.

Comparativo mensual			Comparativo anual				
	Situación actual	Situación dentro de 6 meses	IMCE TOTAL	Situación actual	dentro de 6 meses	IMCE TOTAL	
ene-22	62.85	71.36	66.63	feb-21	59.14	62.81	60.78
feb-22	63.40	72.90	67.62	feb-22	63.40	72.90	67.62
Var.	0.87%	2.16%	1.48%	Var.	7.19%	16.05%	11.26%
Var. Pts.	0.55	1.54	0.99	Var. Pts.	4.25	10.08	6.85

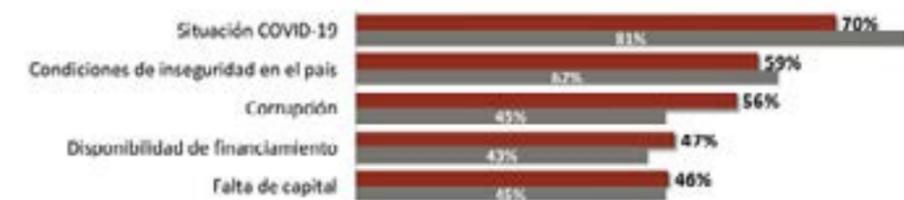
En comparación con febrero de 2021, el IMCE mantuvo avances por **décimasegunda ocasión consecutiva, bajando nuevamente su ritmo**, al elevarse 11.26%, atribuido a un incremento por 7.19% en la situación actual y a un crecimiento de 16.05% en la situación futura.

Índice Mexicano de Confianza Económica del IMCP y sus componentes



De acuerdo con la encuesta mensual, **la situación COVID-19 volvió a considerarse como la principal limitante al que se enfrenta la economía mexicana**, seguido por las condiciones de inseguridad en el país y la corrupción. ■

Principales obstáculos y factores que limitan el crecimiento de las empresas



# COVID-19, consideraciones en la revelación de estados financieros

C.P.C. HÉCTOR BAUTISTA ESQUIVEL  
Salles Sainz Grant Thornton, S.C.  
Socio de auditoría  
hector.bautista@mx.gt.com

## Antecedente

La pandemia tuvo un gran impacto en la vida y las costumbres de la sociedad. Los gobiernos de los diferentes países establecieron medidas y políticas para evitar su propagación, con el objeto de evitar un impacto mayor y, principalmente, el de preservar la vida humana.

Las compañías, derivado de lo anterior, se vieron en la necesidad de tomar decisiones para mantener su operación, reducir en la medida de lo posible el impacto económico, y continuar como negocio en marcha. Los accionistas, consejos de administración y gerencias llevaron a cabo una evaluación de riesgos, que finalizaron en decisiones y acciones desde reducción de personal, contratación de instrumentos financieros, incrementos en plazos de crédito, otorgamiento de descuentos, promociones, reconocimiento de estimaciones ya fuese de cuentas por cobrar o de inventarios obsoletos, deterioro de activos, etc., sin olvidar que, en muchos casos, el resultado de esa evaluación fue que la compañía no continuaría como negocio en marcha.

Aunque la pandemia parece que cede y que poco a poco la sociedad retoma sus actividades diarias, para efectos contables de 2020 fue necesario reconocer y revelar el impacto de esta en los estados financieros; sin embargo, para 2021 es necesario recordar a los preparadores y revisores, pero en general a cualquier interesado de los estados financieros, que es indispensable seguir llevando a cabo una evaluación de los efectos operativos y contables y, muy importante, la revelación de estos en los informes correspondientes.

## Evaluación del impacto de la pandemia

La evaluación del impacto de la epidemia debe realizarse en lo individual por entidad económica, división, segmentos e industria. El impacto pudo ser positivo o negativo, y entre otras situaciones y efectos se debe considerar lo siguiente:

- > Efecto en el incremento o disminución de ventas. Esta es muy importante, ya que dará al usuario un panorama amplio de lo sucedido en la empresa. Hay que considerar que, en ciertas industrias como la automotriz, la venta de autos nuevos se ha visto afectada por la economía de los compradores, pero en forma específica por la falta de unidades nuevas que se deriva de la carencia de ciertos componentes para su fabricación. En contraste para otros sectores como las de medios de pagos electrónicos y de entregas a domicilio el impacto fue positivo, ya que sus ingresos crecieron derivado de que los compradores hicieron uso de estos medios para realizar pagos y allegarse de bienes de consumo.
- > Igual de significativo, se establecieron programas de venta, promociones, ampliación en los plazos de crédito,

incremento en los porcentajes de descuento de ventas o disminución en los límites para el cumplimiento de pago y rebates que, como puede esperarse, tienen un efecto en las ventas y márgenes de utilidad bruta.

- > La disminución en los flujos de efectivo en la sociedad, entidades e individuos derivó, en muchos casos, en el incumplimiento en sus compromisos contractuales, ocasionando que se reconociera que, el incremento en la provisión para pérdidas crediticias esperadas y en los resultados del año el impacto de los flujos de efectivo futuros que estimó no será recuperado, resultando también en una disminución en los márgenes de operación.
- > El efecto en los inventarios de las compañías dependiendo de la industria, tipos de inventarios y condiciones financieras específicas puede generar un reconocimiento adicional en las estimaciones de inventarios de lento movimiento y/u obsoleto, así como en los de realización de inventarios, los cuales tienen un efecto en los márgenes de utilidad bruta y flujos de efectivo.
- > El decremento en los flujos de efectivo derivado de reducciones en ventas, incrementos en costo de materiales, incumplimiento de pagos de clientes, normalmente, son factores para considerar y definir si existe un deterioro en los activos de larga duración y en el crédito mercantil. Reversiones realizadas en caso de ser aplicables.
- > Dependiendo de las posiciones en moneda extranjera, tasas de interés contratadas, precios en los productos que comercializa, la compañía pudo haber tomado la decisión de contratar instrumentos financieros que pudieron mitigar el riesgo de pérdidas, los cuales debieron ser reconocidos y, en consecuencia, revaluados, afectando los resultados del año u otros resultados integrales.
- > Las renegociaciones en sus deudas con acreedores bancarios o arrendadores pudieron originar desde cambios en los plazos de vencimiento, el reconocimiento de costos financieros adicionales; beneficios en los casos de arrendamiento si estos fueron a favor del arrendatario y disminución en los flujos e ingresos futuros para el caso del arrendador. No olvidar aquellos casos en los cuales se tienen incumplimientos con acreedores bancarios, se requiere evaluar la presentación de la deuda y, en caso de obtener la dispensa correspondiente, revelar el hecho.
- > Reserva de impuestos diferidos debido a que las estimaciones futuras pudieran dar indicios a que no se recuperen los activos previamente reconocidos, debiendo reconocer el efecto en el estado de resultados.

- > En el caso de reducción de personal, revelar los montos de liquidaciones y, en su caso, el efecto en los cambios en los pasivos laborales a largo plazo.
- > En caso de llevar a cabo fusiones o escisiones se requiere revelar los impactos que la incorporación o separación de la información financiera tuvo en las entidades que prevalecen; por otra parte, considerar que aquellas que ya no continuaron como negocio en marcha es necesario revelar el hecho para beneficio de cualquier interesado.
- > Litigios que hayan resultado y si se llegaron a acuerdos con sus impactos.
- > Disposición de activos de larga duración, como los fijos, intangibles o inversiones.
- > Reversión de provisiones.

## Revelaciones

Las compañías deben considerar que, dependiendo de la industria y actividad en que se desempeñen, las revelaciones e información de las medidas y acciones tomadas para el manejo de la pandemia hacia el público y clientes, así como la frecuencia de estas puede ser por diferentes medios, desde publicitarios, acciones de acceso, cuestionarios y medidas de higiene por realizar.

En el caso de los estados financieros o informes anuales, que también incluyen a estos, se deberá tratar de transmitir un mensaje consistente y coherente sobre el COVID-19 a los inversionistas y usuarios de los estados e informes anuales y a cualquier interesado. Se sugiere no dar un énfasis excesivo a las cuestiones relacionadas con COVID-19, independientemente de que se permita agregar rubros a los estados financieros básicos.

Dar a conocer al usuario que, en los casos de provisiones y estimaciones, estas se realizan con los elementos que se tienen disponibles y que los efectos finales pueden diferir de los inicialmente reconocidos.

Se deben analizar aquellas consideraciones emitidas por los emisores de las NIF y también de aquellas que pudieran ser utilizadas en forma supletoria para estos efectos.

También se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- > Lo que es importante para el negocio y sus objetivos, estos últimos deben ser consistentes con el informe.
- > Considerar si se está dando el énfasis adecuado a las revelaciones.
- > El impacto que tendrá el mensaje en el usuario de los informes.
- > Son suficientes las revelaciones y le permitirá al usuario en la toma de decisiones.
- > La terminología utilizada debe ser consistente con el resto de las revelaciones en los estados financieros.

- > La importancia relativa y qué tan material es el impacto respecto de los estados financieros tomados en su conjunto.

## Ejemplo

### 1. Impactos financieros derivados del COVID-19

El 11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró al COVID-19 una pandemia. Los gobiernos de todo el mundo implementaron una serie de reglas y acciones para disminuir su propagación. Al respecto, el gobierno mexicano estableció entre otras acciones el uso de semáforos y la clasificación de las actividades productivas en esenciales y no esenciales para regular la movilidad de la población. Las medidas tomadas por cada país han tenido un impacto a escala mundial en todos los ámbitos económicos y productivos de todas las industrias y sectores económicos. El aprendizaje continuo sobre la enfermedad y las medidas continuas del manejo de esta pandemia y su evolución, llevaron a las compañías a tomar medidas para continuar en operación y cuantificar los efectos de esta, por lo tanto, los juicios y estimaciones podrían ser diferentes a las inicialmente consideradas. Los impactos económicos para las compañías en relación con la pandemia son los siguientes:

- a) **Negocio.** Describir los impactos que resultan en ventas, los esfuerzos que se realizan para mantenerlas, el decremento en caso de ser material, si se tuvieron sucursales y puntos de venta cerrados, lanzamiento de nuevos productos. Revelar la implementación de las medidas establecidas por las autoridades y entes regulatorios. Incluir la disposición de divisiones, segmentos, sucursales, activos. Reconocimiento de deterioros en activos de larga duración tangibles e intangibles incluyendo el crédito mercantil.
- b) **Crédito.** Describir el comportamiento en la recuperación de la cartera, se realizó un incremento en los días de crédito, beneficios que se hayan dado a clientes tales como bonificaciones o descuentos adicionales, el efecto de la Pérdida Crediticia Esperada (PCE) en caso de ser material, si los efectos PCE son o no comparables con el año anterior.
- c) **Liquidez.** Revelar los problemas enfrentados en los flujos de efectivo, si la liquidez fue adecuada, fuentes de financiamiento con terceros o partes relacionadas, ampliación en las líneas de crédito y plazos ya sea con proveedores o acreedores bancarios.
- d) **Tipo de cambio.** La exposición cambiaría a partir de la moneda funcional de la compañía con otras monedas. Si los efectos fueron significativos en los resultados, se contrataron instrumentos que redujeron la pérdida, se renegoció la deuda de la moneda extranjera a la moneda funcional.
- e) **Tasas de interés.** Los efectos en resultados derivados de los cambios en las tasas de interés en caso de que estas hayan sido variables, renegociaciones con los acreedores en relación con las tasas previamente pactadas se hayan cambiado fijas, contratación de instrumentos financieros para reducir el riesgo y la posible pérdida. ■

## Ética pública, derechos humanos y buen gobierno

M.A.P. BEATRIZ PÉREZ JOSÉ  
Vicepresidenta de Planeación y Prospectiva de la AMDAD  
perezjosebeatriz@gmail.com

Existen diversas conceptualizaciones acerca de la idea del "Buen Gobierno" vistas desde distintos contextos, entre ellas: países desarrollados o subdesarrollados u organismos internacionales. Para cada caso hay una conceptualización distinta; por ejemplo, en los países en donde se ha desdibujado la línea entre el sector público y el privado, el Buen Gobierno aparece como un estilo de gobernar.<sup>1</sup> En otra visión, verbigracia, de organismos internacionales, el Banco Mundial lo visualiza como un gobierno eficiente y que debe rendir cuentas.

En algunos contextos, el término de Buen Gobierno se emplea más en un aspecto demagógico-retórico, que uno de fondo. Para la Organización de la Naciones Unidas (ONU), el Buen Gobierno tiene ocho principales características:

Es participativo, orientado al consenso, responsable, transparente, receptivo, eficaz y eficiente, equitativo e inclusivo y sigue el estado de derecho. Asegura que se minimiza la corrupción, se toman en cuenta las opiniones de las minorías y se escuchan las voces de los más vulnerables de la sociedad en la toma de decisiones. También responde a las necesidades presentes y futuras de la sociedad.<sup>2</sup>

En esta conceptualización ya podemos distinguir algunos elementos o principios componentes que caracterizan el Buen Gobierno, que subsanan la idea de un mal gobierno, aludiendo a temas anticorrupción, de mejora de la gestión, efectividad, transparencia, equidad, inclusión, participación y apertura.

El concepto de Buen Gobierno ha estado en la agenda de las instituciones de desarrollo desde hace más de 20 años y se ha vuelto indispensable en la cooperación para el desarrollo. El término se introdujo en la discusión sobre el desarrollo en un estudio del Banco Mundial, que se centró en el papel del Estado en el proceso de desarrollo. Con esta nueva visión sobre el Estado y su desempeño general, varios temas nuevos se volvieron importantes para el trabajo de las instituciones de desarrollo como el Banco Mundial, por ejemplo, los efectos negativos de la corrupción, la necesidad de participación de la población y también la importancia de los derechos humanos.

Desde la perspectiva aristotélica, el Estado es una comunidad que tiende a un fin: la felicidad de sus ciudadanos. La felicidad a la que el Estado aspira implica obrar bien y prosperar, de lo que se desprende que los individuos deben procurar ser virtuosos y obtener bienestar. Esto involucra libertad y riqueza. La libertad y la riqueza son condiciones necesarias para la existencia de un Estado; la virtud cívica y la justicia para su buen gobierno.

Lo importante en esta visión aristotélica es fomentar la ética pública en beneficio de la comunidad. Por eso, el mejor gobierno para Aristóteles es aquel en el que cualquiera pueda obrar bien, prosperar y ser feliz. La función de un Buen Gobierno es, sustancialmente, lograr la seguridad. Segundo, un Buen Gobierno deberá conseguir el bienestar y el progreso comunes bajo los dos principios de justicia y combinando una justa igualdad de oportunidades, respetando las diferencias.<sup>3</sup> Esta perspectiva del Buen Gobierno proporciona un punto de referencia que pone en entredicho muchos de los supuestos de la Administración Pública tradicional o burocrática.

Desde una visión maquiavélica, el ejercicio de gobierno se observa como una forma de conservar al poder y, por lo tanto, se ve a la población

como súbditos y gobernados, no como ciudadanos con derechos; y esta última afirmación es un cambio radical en el ejercicio de gobierno contemporáneo: el ciudadano que antes fue súbdito, ahora se encuentra al centro del ejercicio del gobierno.

La visión del ciudadano al centro de la función de gobierno, visto como un cambio de relación entre gobierno y gobernados, se ha puesto de manifiesto en los avances en materia de derechos humanos y principio pro-persona, en las sentencias de derechos humanos de la corte y las recientes legislaciones que tienen como elemento el máximo beneficio del individuo y que el Ejecutivo tiene que hacer ejecibles.

En México, estos avances han transitado un largo camino; como antecedente más inmediato y disruptivo, debemos citar la reforma de 2011 en materia de Derechos Humanos y la jurisprudencia de la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN) que ha mandatado el principio pro-persona y la sujeción de la Carta Magna a los tratados internacionales en materia de Derechos Humanos. Esto implica un cambio en la relación individuo-autoridad y en las funciones del gobierno. Otro elemento a debate es la integración de los tres poderes en una visión en la que el Ejecutivo tiene la centralidad del gobierno, cuanto, por ser el ejecutor de las leyes, tanto porque a partir de ello, hace posible el ejercicio pleno de los derechos y que solo es reclamable mediante juicios de exigibilidad o mecanismos de garantía que provee la propia administración pública o la corte; esto último como medida extrema a la cotidianidad del ejercicio o función gubernamental.

Ahora, en el centro del debate, se encuentra la garantía de los derechos y, en buena medida, el funcionamiento del Ejecutivo. Sin embargo, en México no ha cobrado gran relevancia el debate acerca de la organización y funcionamiento gubernamental.

En México, hay un protagonismo del Legislativo, en el sentido de legislar para constitucionalizar un derecho, aunque a la legislación le haga falta debatir cómo el Ejecutivo -que es donde recae la responsabilidad activa- va a garantizar o proporcionar ese derecho, y ese también debería ser el centro del debate. Existe también un protagonismo del Ejecutivo en cuanto a que adopta estas nuevas reglas del juego, a pesar de no detenerse a debatir cómo o por qué, si existe viabilidad o posibilidad de hacerlo; por tanto, aunque el Legislativo legisle cuanto pueda, el poder de ejecución y ejercicio de los derechos la tiene el Ejecutivo mediante todo su aparato administrativo, que es donde radica su protagonismo, continuidad y centralidad. ■

<sup>1</sup> Ver a Daniel Cossío Villegas, *el estilo personal de gobernar*.

<sup>2</sup> ONU, Comisión Económica y Social para Asia Pacífico, ¿What's is the Good Governance?, disponible en: <https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>

<sup>3</sup> Suárez Iñiguez, Enrique, "El buen Gobierno", *Revista de Estudios Políticos*, No. 26, sexta época, 2001.

### Bibliografía

Cosío Villegas, Daniel (1974). *El estilo personal de gobernar*.

ONU. Comisión Económica y Social para Asia Pacífico. *What's is the Good Governance?*, disponible en: <https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>

Suárez Iñiguez, Enrique (2001). "El buen gobierno". *Revista de Estudios Políticos*. No. 26, sexta época.

Rossanvallón, Pierre (2015). *Buen gobierno*.

## Los CFDI y su importancia en el pago de contribuciones

C.P. y M.I. GLORIA DE JESÚS ZAMUDIO GRAVE  
Integrante de la Comisión Nacional de Síndicos del Contribuyente del IMCP  
gloria.zamudio@crowe.mx

A partir del 1º de enero de 2011, salvo algunas excepciones y plazos de gracia, los contribuyentes han estado obligados a emitir Comprobantes Fiscales Digitales por Internet (CFDI) por los actos o actividades que realicen, por los ingresos que se perciban o por las retenciones de contribuciones que efectúen. Desde su entrada en vigor y hasta la fecha, se han efectuado numerosos cambios al formato estándar del CFDI, además de establecer la inclusión de diversos complementos tales como nóminas, recepción de pagos, comercio exterior y carta porte, entre otros.

En una primera etapa, las autoridades consideraron los CFDI de nóminas, así como los de retenciones, para precargarlos en las declaraciones anuales de personas físicas y determinar las deducciones por concepto de salarios y de los impuestos retenidos por ese concepto, en las declaraciones de personas físicas y morales.

Desde el ejercicio 2022, algunas declaraciones provisionales de impuestos se encuentran precargadas con la información emanada de los CFDI emitidos, considerando los ingresos y los impuestos retenidos señalados en los mismos. Además, la forma de tributar en los nuevos Regímenes Simplificados de Confianza, tanto para personas físicas como morales, se basa, primordialmente, en las cifras contenidas en los CFDI.

A fin de asegurar la confiabilidad de los datos incluidos en los CFDI y que no se desvirtúe la información que se verá reflejada en las declaraciones de impuestos que se deban presentar, se adicionaron los siguientes preceptos legales en el Código Fiscal de la Federación (CFF), con entrada en vigor a partir de 2022:

- Artículo 29, fracción VI, tercer párrafo. Se establece la obligación de contar con la justificación y soporte documental que acredite las devoluciones, descuentos o bonificaciones, pues de lo contrario no podrán disminuirse de los comprobantes fiscales de ingresos del contribuyente.
- Artículo 29-A, párrafos cuarto y sexto. Los CFDI solo podrán cancelarse en el ejercicio en el que se expidan, aunque por medio de reglas misceláneas se está permitiendo que se haga a más tardar en la fecha de presentación de la declaración anual, y cuando los comprobantes amparen ingresos, se deberá justificar y soportar documentalmente el motivo de la cancelación.

Con base en los apuntes anteriores, podemos concluir que la correcta emisión de CFDI y la revisión de los recibidos, deberán convertirse en tareas fundamentales en las empresas, con el propósito de evitar discrepancias entre la información contenida en los mismos y las cantidades que se registren contablemente y que sirvan de base para el entero de contribuciones, pues es evidente que las autoridades fiscales están apostando por la tecnología para mantener una fiscalización constante a los contribuyentes. ■

## Un extraño en la familia Cómo elegir al consultor adecuado para la empresa familiar

C.P.C. y M.I. JOSÉ MARIO RIZO RIVAS  
Socio Director de Salles Sainz-Grant Thornton en Guadalajara  
mario.rizo@mx.gt.com

Consultores hay muchos, aliados hay pocos. ¿Cómo escoger al mejor consultor para hacer equipo con una empresa familiar? Averiguarlo es más sencillo de lo que parece.

¿Qué se espera de un consultor de empresas familiares? Esencialmente, que ayude a construir bases sólidas para garantizar la armonía entre el negocio y la familia, lo que, a su vez, asegurará que la empresa continúe hacia el futuro, independientemente de la generación que la administre. Para que el consultor pueda lograr esto es necesario trabajar en diferentes aspectos, entre los que se destacan los siguientes: articular el Consejo Familiar, formular el plan de sucesión, establecer cómo se administrarán las herencias, cómo, quién y cuándo es posible vender acciones de la familia empresaria y cómo compensar al fundador una vez que se haya retirado del negocio.

La labor de profesionalizar una empresa familiar no es tarea fácil, requiere una curva de aprendizaje pronunciada. Si la familia empresaria desea realizar este proceso sin ayuda, tendrá que darle seguimiento mientras se ocupa de la operación diaria del negocio, lo que muchas veces provoca que no se le dé la prioridad que merece. Asimismo, resulta imposible “resolver” el tema de la sucesión en cosa de unos meses; al contrario, existen diferentes retos por resolver conforme la empresa familiar pasa de generación en generación. Los autores Craig E. Aronoff y John I. Ward, en su libro *Cómo escoger y trabajar con consultores*, lo ilustran acertadamente. A continuación, me permito parafrasear los principales puntos de la tabla que aparece en este libro:

ETAPA 1 <i>Primera generación encabezada por el fundador</i>	ETAPA 2 <i>Segunda generación, la etapa de la sociedad familiar</i>	ETAPA 3 <i>Tercera generación en adelante. Etapa de la dinastía familiar</i>
1. Planear la sucesión del director general	1. Planear la remuneración de los miembros de la familia empresaria y de los colaboradores ajenos a la familia	1. Crear el consejo de familia y ponerlo a funcionar
2. Planear la sucesión del o los dueños del negocio	2. Preparar programas de liquidez para los accionistas	2. Planear la estructura de la propiedad
3. Determinar el ingreso que recibirán los miembros que trabajan en la familia empresaria	3. Planear las responsabilidades y roles de los parientes políticos	3. Resolver o mediar los conflictos familiares que se den entre generaciones
4. Asesorar a los sucesores	4. Crear planes de carrera para los colaboradores clave de la empresa, sean familiares o no	4. Organizar la tradición, la historia y la cultura de la familia, así como su misión, visión y valores, para marcar el estilo del negocio hacia el futuro
5. Mejorar el consejo de administración al incluir consejeros independientes	5. Crear esquemas para integrar al negocio a los miembros de la tercera generación	
6. Iniciar las juntas de familia		

Como podemos ver, hay mucha tarea por hacer a lo largo de los años, y para poder trabajar en armonía y llegar a acuerdos, resulta clave la presencia de un tercero, ajeno a la familia, imparcial y experimentado.

Ahora, imaginemos a un dueño de empresa familiar de primera generación que ya ha aceptado la idea de pedir la ayuda de un consultor para profesionalizar e institucionalizar su empresa. Ahora sigue una parte fundamental. ¿A quién escoger? Esto es particularmente difícil para alguien que durante años ha sido muy celoso con su negocio y ha dejado entrar a pocas personas. ¿Cómo confiar en la persona indicada? Estas dudas me traen a la cabeza una fábula que leí en algún rincón de Internet hace unas semanas:

Había una vez un hombre que compró dos loros. Estaba emocionado, porque pensaba que eran los animales más inteligentes del mundo. Su idea era entrenarlos desde bebés, enseñarles todo el conocimiento humano disponible para volverlos los loros más sabios del mundo. Así, les enseñó matemáticas, gramática, historia, geografía, etcétera. En su adultez, los loros ya eran capaces de resolver operaciones matemáticas y recitar los más complicados sonetos.

Un día el hombre murió, así que la familia decidió dejar a los loros en libertad. Siendo tan listos, pensó la familia, no tendrían problema alguno para sobrevivir allá afuera.

Lo primero que hicieron los loros fue posarse en un frondoso árbol. Ahí conocieron a un loro silvestre. Emocionados, le contaron al loro lo que habían vivido y todo lo que sabían. El loro silvestre les ponía atención, pero por el rabillo del ojo vigilaba a un gato que se aproximaba, lenta y sigilosamente, con la intención de cazarlos. “Perdonen que los interrumpa”, dijo el loro silvestre. “¿De casualidad su amo les enseñó a volar?”. “Nunca habíamos salido de nuestra jaula, entonces nunca tuvimos oportunidad de hacerlo”, dijo uno de los sabios loros. “Vaya, pues veo que les han enseñado muchas cosas, menos lo más importante. ¡Buena suerte!”, dijo el loro silvestre, y levantó el vuelo antes de que el gato los alcanzara.

Hay más de una conclusión que se puede sacar de esta fábula, pero me atrevería a decir que la más obvia es que el conocimiento sin experiencia no es lo mismo que la sabiduría. Si los loros más inteligentes del mundo no saben resolver un problema práctico, ¿de qué les sirve todo ese conocimiento? Este es el miedo del empresario familiar: “De verdad, ¿qué tanto sabe la persona que voy a contratar? ¿Ha vivido lo que yo he vivido, o solo lo ha leído en un libro?”. Por eso resulta necesario aprender a identificar al consultor correcto. Empecemos por establecer una lista de requisitos que un buen consultor debe tener para estar a la altura del reto de la empresa familiar.

### > ¿Es un consultor exitoso en su área?:

Como bien lo señala la fábula de los loros, la trayectoria es importante, pues la experiencia es insustituible ¿Goza el consultor en cuestión de buena reputación entre clientes y colegas o competidores? ¿Qué tipo de clientes ha atendido? ¿Son de una industria similar a la mía? ¿Estos clientes lo recomiendan? ¿Cuántos años tiene siendo consultor de empresas familiares? Si el empresario familiar no sabe por dónde empezar, hay dos maneras: a) pedir recomendaciones a personas de confianza (colegas u otro tipo de consultores con profesiones que tienen cosas en común, como abogados o contadores) y b) ubicar a los consultores famosos y consumir el contenido que publican para entender si es de calidad (libros, conferencias, videos de redes sociales, etcétera). Después de eso, es buena idea tener una entrevista cara a cara con la persona, o incluso contratar al consultor en cuestión para alguna actividad específica, más corta o pequeña, y darse una idea de la calidad de su servicio por cuenta propia.

### > ¿Actualiza sus conocimientos técnicos con regularidad?:

Como dice el viejo dicho, “camarón que se duerme se lo lleva la corriente”. Ser un veterano reconocido no es excusa para no seguir afilando el hacha, como dijera Stephen Covey. Es cierto que muchos de los conceptos clave cambian poco con el tiempo, pero las dinámicas familiares de hoy hace cincuenta años no son exactamente las mismas, ¿no es así? Además, el conocimiento sigue avanzando, haciendo obsoleto lo que se pensaba incluso hace apenas unos cinco años. Pero lo más importante es que el consultor demuestre sus ganas de seguir aprendiendo, que tenga la capacidad de tener una mente abierta y de discutir qué es lo mejor para la empresa en lugar de querer imponerlo. Con la veteranía puede llegar la arrogancia, y con la arrogancia la inflexibilidad.

### > ¿Procura conocer a fondo a la familia y a la compañía?:

Aunque las empresas familiares comparten características similares, también es cierto que no existen recetas mágicas que apliquen a todos los casos. Si el consultor desea aplicar soluciones generales a problemas específicos, tenemos ahí un foco rojo. Un consultor que no se da el tiempo de conocer las metas de una empresa familiar no puede ofrecer soluciones generales, por más efectivas que estas hayan sido en el

pasado. El otro lado de la moneda es la del dueño o fundador que no quiere compartir información sensible o confidencial con el consultor, y entonces este poco o nada puede hacer para sugerir soluciones reales. El consultor no es un adversario, al contrario, tiene que ser parte del equipo. Si se le abren las puertas del negocio, pero el consultor no está dispuesto a invertir tiempo en conocer el teje y maneje de la empresa, además de cómo es la dinámica entre el negocio y la familia empresaria, entonces no estamos en presencia de una buena mancuerna.

### > ¿Da consejos objetivos o pretende quedar bien con el cliente?:

Dicen que la verdad no peca, pero incomoda. Un mal consultor es aquel que le da la razón al cliente, una y otra vez, con el objetivo de no perder su trabajo. Un buen consejero dice la verdad, defiende sus puntos de vista y los argumenta con solidez, independientemente de si eso desafía la opinión de los dueños. No teme tampoco darle la razón a quien la tiene, no escoge bandos, se mantiene imparcial. Esta es una señal de que el consultor le da prioridad a su reputación antes que a otra cosa; busca resultados antes que quedar bien. Otra buena señal es que no teme trabajar en conjunto con otros consultores ni se siente amenazado por ellos; al contrario, favorece la colaboración.

### > ¿Tiene el consultor experiencia con empresas familiares similares a la tuya?:

Sabemos que no es lo mismo la industria de la construcción que la de telecomunicaciones; sabemos que no es lo mismo una empresa familiar en Colombia que una del norte de los Estados Unidos. Conocer cómo opera una industria es factor importante, conocer la cultura de una sociedad también lo es. Ahora, no es necesario encontrar un consultor que haya trabajado con una empresa tan similar que sea un competidor (especialmente, porque eso puede prestarse a conflictos de interés); lo que sí es necesario es que el consultor tenga experiencia enfrentándose a empresas familiares con un nivel de complejidad (tanto en la parte de negocio como en la parte familiar) muy similar o incluso superior a la de tu compañía.

### > ¿Tiene el consultor una base sólida de clientes?:

Si depende demasiado de un solo cliente, o ese solo cliente es tu empresa, no es buena idea contratarlo. Primero que nada, para evitar un posible conflicto de interés: la motivación de un consultor para permanecer en una empresa familiar nunca debe ser para sostener su propio negocio, pues eso nublará el juicio del consultor. Un consultor debe ser capaz de dar consejos objetivos, aunque eso implique poner en peligro su relación con sus clientes. La peor actitud de un consultor es alguien que aborrece ser cuestionado y que prefiere mantener una relación de dependencia con su cliente; es decir, como nunca está en desacuerdo con el fundador, no termina de implementar las soluciones necesarias, los problemas nunca son resueltos del todo, pero el consultor conserva su trabajo.

Finalmente, cabe aclarar que, en sí misma, la llegada de un consultor no constituye el final de los problemas de un negocio familiar. El consultor no puede sustituir las funciones de los miembros del Consejo de Administración ni tampoco las del fundador. De hecho, se considera también un foco rojo si el consultor intenta tomar decisiones en lugar de su cliente. Por más que un consultor venga a poner orden y a potenciar las cualidades de una compañía, su labor no dará frutos si los miembros de la familia empresaria caen en la displicencia. El mejor consultor es aquel que puede hacer equipo con los miembros de la familia empresaria, en una relación proactiva, con una sólida comunicación y cuyo objetivo prioritario es resolver problemas. ■



Instituto Mexicano de  
Contadores Públicos

# *Anúnciate con nosotros*

Ofrece tus servicios al gremio contable  
más importante del país en:

# Contaduría pública

Contacto: Héctor Benavides Castillo  
hbenavidesc@imcp.org.mx  
55 5267 6420 /  55 3615 1915