



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ACATLÁN**

**PLANEACIÓN DEL PROCESO DE  
AUDITORÍA DE PAGOS DE CUOTAS  
OBRERO-PATRONALES EN  
UN DESPACHO CONTABLE**

**SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN MATEMÁTICAS APLICADAS Y  
COMPUTACIÓN**



PRESENTA

**SEALTIEL ALATRISTE FAJARDO**

**ASESOR: ACT. HUGO REYES MARTÍNEZ**

ACATLÁN, EDO. DE MÉX. JUNIO 2007



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

A DIOS

A **Anabellita**

mi amada hija, quien es mi gran  
motivación y la alegría de mi vida

A mi amada y querida esposa, **Anabell**

Le doy gracias a Dios por volver a cruzar nuestros destinos  
porque le haz dado un nuevo sentido a mi vida. Gracias por  
tu amor, cariño, paciencia y por nuestra nena 'emosa

A mi hermano gemelo **Barakiel**

Gracias por estar siempre conmigo  
sin ti la vida no sería la misma

A mi mamá **Amanda**

Gracias por la vida y la alegría de vivirla  
Por tus consejos y cariño, porque siempre estás en mi corazón

A mi papá **Razielt**

donde quiera que estés, sé que me estás viendo

A la **Sra. Margarita**

Gracias por su gran apoyo y sus consejos  
y por considerarme un hijo más en su familia

Gracias.

A mis estimados profesores del Seminario

**Act. Hugo Reyes Martínez**

**Act. Luz María Lavín Alanís**

**Lic. Juan Torres Lovera**

**Lic. Gerardo Roldán Ceballos**

**Act. Liliana Sandoval Luna**

**Act. Beatriz Herminia Arreola Ramírez**

Gracias a la F.E.S. Acatlán y a los profesores de mi carrera  
Por la formación profesional que me brindaron.

A las siguientes instituciones, quienes me  
han visto crecer profesionalmente

**Pricewaterhouse Coopers, S.C.**

**Mancera, Ernst & Young, S.C.**

**Solloa, Tello de Meneses y Cia., S.C.**

## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO 1. Los Despachos Contables en México</b> .....	3
1.1 La organización de los Despachos Contables .....	3
1.2 La auditoría de Estados Financieros .....	4
1.2.1 Metodologías usadas .....	7
1.2.2 Normas de auditoría .....	14
1.2.3 Técnicas y procedimientos de auditoría .....	15
1.3 La Auditoría de Sistemas .....	16
1.3.1 Revisión del ambiente de Sistemas .....	16
1.3.2 Pruebas de Cumplimiento y Pruebas Sustantivas .....	17
1.4 El dictamen del Seguro Social .....	18
1.4.1 Implicaciones del dictamen del IMSS .....	18
1.4.2 Problemática en la revisión de cuotas obrero-patronales .....	19
Conclusiones .....	21
<b>CAPÍTULO 2. Diseño y desarrollo del plan de trabajo</b> .....	22
2.1 Análisis de la Planeación .....	22
2.2 Análisis del proceso actual en la revisión de cuotas obrero-patronales .....	25
2.2.1 Tiempos de revisión .....	29
2.2.2 Personal que participa en el área .....	30
2.3 Determinación de Objetivos .....	31
2.3.1 Variables controlables y no Controlables .....	33
2.4 Alternativas de solución .....	34
2.4.1 Elección de Alternativas .....	38
2.5 Procesos Propuestos .....	39
2.5.1 Conocimientos del cliente .....	40
2.5.2 Solicitud de Información .....	41
2.5.3 Carta gerencia .....	45
2.5.4 Conceptos que integran el Salario .....	47
2.5.5 Programa de Trabajo .....	47
2.5.6 Programa de capacitación .....	48
2.6 Plan de auditoría propuesto .....	50
Conclusiones .....	54
<b>CAPÍTULO 3. Aplicación y Evaluación del Nuevo Plan</b> .....	56
3.1 Aplicación del nuevo plan de trabajo .....	56
3.2 Información requerida .....	60
3.2.1 Requerimientos técnicos .....	61
3.2.2 Uso de la herramienta .....	61
3.3 Evaluación de los resultados .....	65
3.4 Elementos de control .....	71
3.5 Escenarios .....	72
Conclusiones .....	79
<b>Conclusiones Generales</b> .....	80
<b>Bibliografía</b> .....	82
<b>Anexos</b> .....	84

## INTRODUCCIÓN

Es increíble la velocidad con la que cambia el mundo, durante las últimas décadas el desarrollo tecnológico ha tenido un crecimiento asombroso, este crecimiento ha afectado a muchas empresas que se ven obligadas a ir modificando su forma de trabajar de un modo manual y llena de papeles a una automatizada con la ayuda de la computadora.

Aprovechando este gran desarrollo en la tecnología, las empresas tienen la posibilidad de almacenar su información en dispositivos con mayor capacidad, realizar una mayor cantidad de transacciones en el menor tiempo posible, lo que mejora el tiempo de respuesta en la entrega de sus resultados.

En la actualidad, la mayoría de las empresas opera la información de sus finanzas mediante sistemas de información cada vez más complejos, lo que estimula a las empresas la necesidad inherente de controlar sus sistemas computacionales de forma eficiente, lo que logra disminuir de forma sustancial el riesgo de tener errores en los datos o de tener fallas en los sistemas que los controlan y mantienen.

En la actualidad, para validar que la información que la empresa declara en sus estados financieros es correcta y completa, existen auditorías a los estados financieros, en donde se verifica que el registro de cada una de las diferentes transacciones se haya realizado de una manera adecuada. Sin embargo, la complejidad existente en los sistemas de información, limita el alcance de la revisión del auditor financiero, haciendo su auditoría poco práctica, ya sea por falta de conocimientos de sistemas o por la gran cantidad de información que la empresa maneja.

En el caso particular de una revisión de nómina, ésta puede resultar muy complicada, ya que existen empresas con una gran cantidad de prestaciones y de cálculos, considerando además que la información se encuentre segregada en muchos archivos, lo que hace casi imposible una revisión manual por parte de los auditores contables.

Lo anterior motivó la necesidad de contar con un sistema que pudiera realizar casi cualquier tipo de cálculo, y por lo tanto, en la revisión de cualquier tipo de empresa, llevando a cabo una revisión automatizada, y administrando de una

manera más adecuada los recursos tanto de tiempo como de personal involucrado.

Sin embargo, no solo de procesos automáticos se lleva a cabo una auditoría de nóminas, existen también muchos procedimientos manuales que están involucrados, como son la revisión de documentos, lectura de discos flexibles de pagos y algo muy importante: asegurarse que se ha dado el completo entendimiento de los procesos y cálculos de la nómina de la empresa.

Por la necesidad de cubrir todos aquellos análisis que de alguna manera quedaron fuera del alcance del uso del sistema, se propone este plan de auditoría, que se convierte en una valiosa herramienta para hacer más eficiente la revisión de pagos de cuotas obrero-patronales que las empresas pagan al IMSS.

En este trabajo de investigación se aborda en el primer capítulo la importancia de contar con un departamento de auditoría de sistemas en los despachos de contadores públicos, asimismo la actuación de éste en la auditoría de estados financieros en el rubro de la nómina, por lo que se propone en el segundo capítulo, un plan de auditoría que cubra la necesidad de una revisión completa y ágil de esta actividad. Por último, en el tercer capítulo se aplica el plan sugerido, además de evaluar los beneficios que se verán reflejados en el ahorro de tiempo y de esfuerzo en este tipo de revisión.

Es importante destacar que el uso de un software para la revisión de los diferentes rubros de los estados financieros se hace cada vez más imprescindible, por lo que este tipo de herramientas fomenta la creación de otros programas que ayuden a promover la prestación de servicios que los despachos contables ofrecen.

## CAPITULO 1 LOS DESPACHOS CONTABLES EN MEXICO

En este primer capítulo se describe la manera en que está definida la organización de una típica firma de contadores públicos, así como las normas que existen para regular estas organizaciones. Además, se describen los servicios que regularmente se ofrecen, entre los que se encuentra el dictamen del seguro social, servicio que se analiza y que es motivo del presente trabajo de investigación, el cual se encuentra detallada en la sección 1.4.2.

### 1.1 La Organización de los Despachos Contables

Los despachos o firmas de contadores públicos varían en tamaño desde un contador público que ejerce su carrera por su cuenta hasta las grandes firmas internacionales, son estas últimas las que pueden ofrecer una extensa gama de servicios que son útiles en varias áreas importantes que las empresas tienen. Entre los servicios que ofrecen se pueden mencionar la contabilidad, auditoría de estados financieros y de sistemas, impuestos, consultoría administrativa y actuarial, etc. Sin embargo, las más importantes, por la cantidad de trabajos realizados son la Contabilidad y la Auditoría de Estados Financieros.

En cuanto a la estructura organizacional, las grandes firmas se encuentran dispuestas en grupos o regiones, cada uno de ellas está dirigida por uno o dos socios designados, el cual es el responsable de las operaciones cotidianas que ahí se realizan, de sus resultados y de la calidad de la auditoría, él es quien firma los dictámenes que son presentados a las diferentes autoridades.

El socio, al ser el responsable directo de la auditoría, participa activamente en su planeación, en la evaluación de los resultados y dependiendo de su complejidad en el desarrollo del mismo. Dependiendo del tamaño de la organización y de los clientes que tenga asignado, su grupo puede tener desde 10 hasta 80 personas, entre gerentes, auditores Senior (comúnmente llamado encargados o supervisores) y auditores auxiliares.

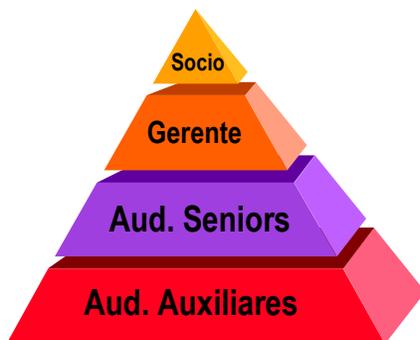


Fig. 1.1 Estructura organizacional de un equipo de auditoría

Se considera comúnmente que los miembros de un grupo de trabajo forman una “pirámide” en sus diferentes niveles (ver figura 1), esto indica que hay proporcionalmente más auditores auxiliares y menos personas en cada nivel sucesivo, quedando en el nivel más alto el socio o socios responsables de la auditoría. Esta estructura puede variar, dependiendo de la organización de cada firma.

El equipo de trabajo, esta regularmente integrado por un gerente, uno o más auditores encargados (llamados supervisores o seniors) y auditores auxiliares, en el equipo de trabajo participan regularmente de uno hasta diez personas, el número de personas que intervienen en un proyecto depende de la complejidad y necesidades de cada cliente. Actualmente, cada uno de los niveles suelen tener subniveles, comúnmente diferenciados por números, Auditor 1, Auditor 2, Auditor 3, Senior 1, Senior 2, 3, etc. El avance entre ellos depende del grado de experiencia y conocimientos que se vayan adquiriendo, los cuales se van determinando por medio de evaluaciones periódicas, las cuales son regularmente al final de cada uno de los trabajos en los que participan.

## 1.2 La auditoría de estados financieros

Antes de dar una descripción más completa acerca de lo que es una auditoría de estados financieros y para lo que sirve, es necesario definir algunos conceptos:

### *Contabilidad*

Es una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuradamente información cuantitativa expresada en unidades monetarias (\$), de las transacciones que realiza una **entidad económica** y de ciertos **eventos económicos** identificables y cuantificables que la afectan, con objeto de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica.

### *Entidad económica*

Conjunto de recursos (humanos, naturales y capital) coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines de la entidad, la cual realiza actividades económicas (Empresas, Sociedades, Asociaciones, Institutos, etc.)

### *Evento económico*

Todo suceso que afecta económicamente a la entidad y que debe ser registrado en la contabilidad (*puede ser externo o interno*). Como ejemplo de un evento económico externo pueden ser el tipo de cambio del dólar, las regulaciones que existen, etc. Para el evento económico interno, se puede tener como ejemplo las ventas y compras que realiza la empresa, el pago de su nómina, etc.

Los propósitos fundamentales de la contabilidad son:

*Registrar* todas las operaciones efectuadas por la entidad durante el *ejercicio fiscal*, en México el ejercicio fiscal se maneja de Enero a Diciembre, independientemente del manejo del ejercicio de las propias empresas, las cuales en algunos casos puede ser dos o más años.

- 1) Establecer el control sobre cada uno de los recursos y las obligaciones del negocio.
- 2) Informar sobre la situación financiera en cierta fecha, así como dar a conocer el resultado de sus operaciones.
- 3) Servir como fuente de información para terceras personas.
- 4) Sirve de base para poder tomar decisiones económicas a los usuarios de la misma.

Los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados son regulaciones que se deben cumplir en la ejecución de la auditoría y la contabilidad, las cuales se verán con más detalle en la sección 1.2.2. “Normas de Auditoría”

### *Auditoría*

Es el proceso sistemático de obtener y evaluar objetivamente la evidencia acerca de las afirmaciones relacionadas con actos y acontecimientos económicos, a fin de aumentar la confiabilidad y credibilidad de la información, evaluando dichas declaraciones con base en criterios ya establecidos y comunicando su resultado a las diferentes personas o entidades interesadas.<sup>1</sup>

Al aumentar la credibilidad y confiabilidad de la información financiera, la auditoría reduce sensiblemente el “riesgo de información”, o sea, que la información que contienen los informes financieros no sea correcta.

Existen diferentes tipos de auditoría<sup>2</sup> como son:

- ◆ Auditoría Estados financieros
- ◆ Auditoría Interna
- ◆ Auditoría Operacional
- ◆ Auditoría de Cumplimiento
- ◆ etc.

### *Estados Financieros*

Son los documentos donde los administradores de la entidad, clasifican y presentan la situación financiera de ésta en un periodo, así como los resultados de las operaciones de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA)

---

<sup>1</sup> Defliese, Philip L., C.P.A., et. al. “Auditoría Montgomery”. Ed. Limusa, México. 2ª. ed. 1991. pág. 38

<sup>2</sup> Idem., págs. 65 y 66

El objetivo de revisar los estados financieros es expresar una opinión sobre la razonabilidad que presenta la situación financiera de la empresa a cierta fecha, así como los resultados de las operaciones, para poder facilitar una toma de decisión adecuada.

Una característica que los estados financieros deben cumplir es que la información presentada debe ser competente y debe auxiliar a quienes dependen de la misma en la toma de decisiones

Para lo anterior, la información presentada debe cumplir con las siguientes características:

- Utilidad – Su contenido informático debe ser significativo, relevante, veraz, comparable y oportuna.
- Confiabilidad – Debe ser estable (consistente), objetivo y verificable.
- Provisionalidad – Debe contar con estimaciones que auxilien en la determinación de la información, que corresponde a cada periodo contable.

### 1.2.1 Metodologías usadas

La auditoría de estados financieros esta basada en un solo objetivo, que es conocer a detalle y con la profundidad suficiente para poder expresar una opinión inteligente al respecto. Cada paso del proceso de auditoría esta mostrado en esta sección y se explican brevemente. Ver figura 1.2.

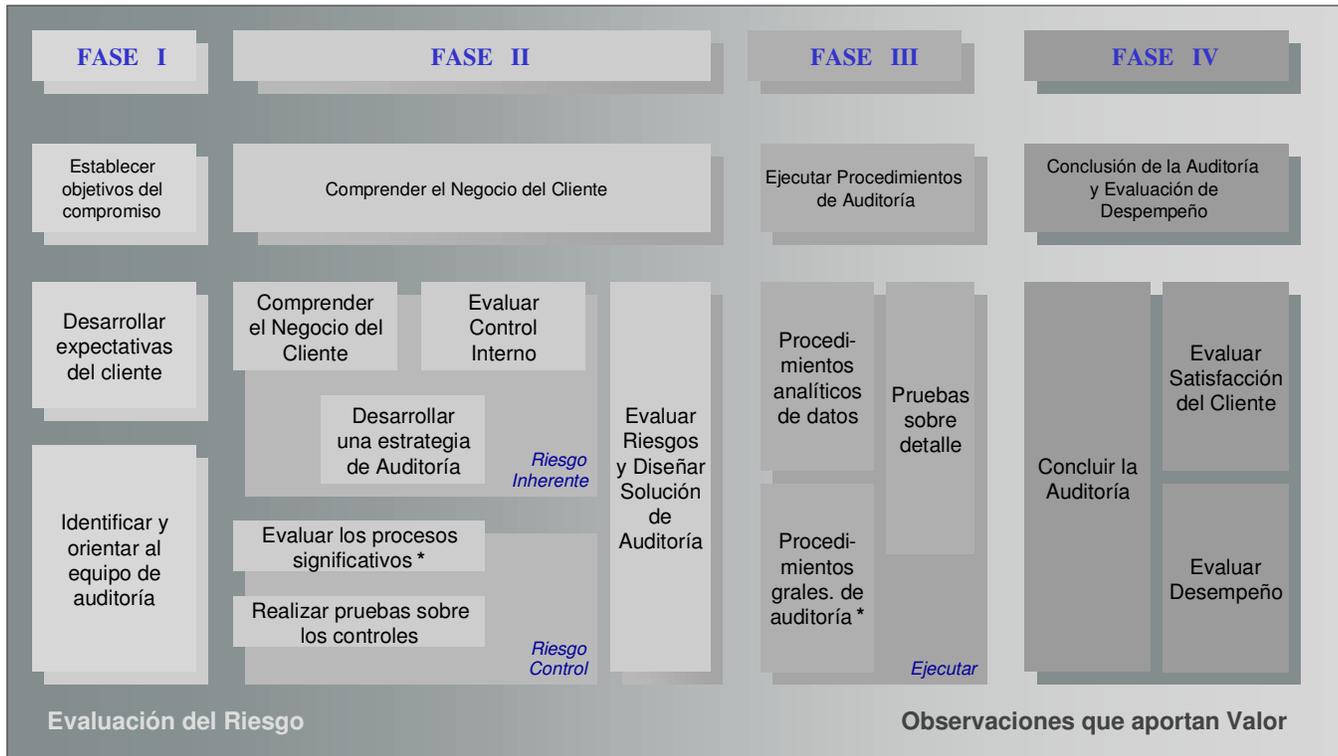


FIGURA 1.2 Metodología de Revisión de Estados Financieros<sup>3</sup>

Para dar una idea general de los trabajos que se realizan en los Despachos de Contadores Públicos, a continuación se muestra una breve descripción de las 4 fases de la metodología que se muestra en la figura anterior.

- Fase I Establecer los Objetivos del Compromiso
- Fase II Comprender el Negocio del Cliente
- Fase III Ejecutar Procedimientos de Auditoría
- Fase IV Concluir la Auditoría y Evaluar el Desempeño

Las metodologías pueden estar complementadas con asuntos relacionados a políticas de independencia, control de calidad, aceptación y continuidad de clientes, entre otros. Los cuales no se pretenden retomar en el desarrollo de este trabajo, ya que sería desviarse del tema central de este trabajo de investigación.

<sup>3</sup> Despacho Mancera, Ernst & Young. “Global Audit Methodology de Ernst & Young”. México. 1991, pág. iv.

## **FASE I: Establecer los Objetivos del Compromiso**

Ya se ha mencionado que el objetivo de la auditoría de estados financieros es expresar una opinión independiente y objetiva sobre si los estados financieros se han preparado de acuerdo a las normas, políticas y procedimientos establecidos, sin embargo, generalmente los clientes tienen expectativas de que el trabajo de auditoría vaya más lejos, por lo que esta etapa consiste en discutir con las personas clave que tienen decisión en la empresa los tres elementos básicos de una relación entre el cliente y la firma.

- Ejecutar una auditoría eficaz y eficiente
- Aportar perspectivas de negocio
- Comprender la visión que el cliente tiene sobre su éxito

## ***FASE II: Comprender el negocio del cliente***

El conocimiento que se tiene de la empresa es la base para evaluaciones completas sobre su riesgo (que se tratará en este punto), además de aportar un marco de referencia para ejercer un criterio profesional.

En esta fase de la auditoría, se permite conocer más a fondo el negocio del cliente, y de la forma en que administran sus riesgos de negocio y de estados financieros, lo cual es necesario para diseñar una auditoría eficaz, eficiente y con el mayor valor agregado posible.

Cada uno de los clientes administra y controla sus riesgos aplicando una combinación de actividades, enfoques y técnicas que son únicas para cada uno de ellos, de tal forma que al concluir esta fase se tenga desarrollada.

Según la metodología seguida por los Despachos, existe una relación entre los riesgos de negocios del cliente y los riesgos de auditoría, por lo que es necesario comprenderlos plenamente para poder evaluarlos adecuadamente.

### ***Riesgo de Negocios***

Es la posibilidad de que ciertos eventos, acciones u omisiones alejen al cliente en su avance para lograr sus objetivos, o provoque fallas en la definición de los objetivos de la empresa que respondan a los objetivos de los interesados clave en ella.

### ***Riesgo de Auditoría***

Se define como el riesgo de que, sin saberlo, dejamos de modificar adecuadamente la opinión sobre estados financieros que contienen aseveraciones equivocadas importantes. Este riesgo es una combinación de tres riesgos: inherente, de control y

de detección y es normalmente llamado riesgo combinado. Puesto que el riesgo de negocios influye en los riesgos inherente y de control, y éstos en aquél, el riesgo de negocios necesariamente influye en el riesgo de auditoría.

### **Riesgo de Estados Financieros**

Se define como el riesgo de estados financieros aquel que antes de ser objetos de procedimientos de auditoría, contenga aseveraciones equívocas importantes.

La siguiente figura muestra la relación entre los componentes del riesgo de estados financieros y de cómo se relacionan con el riesgo de negocios.

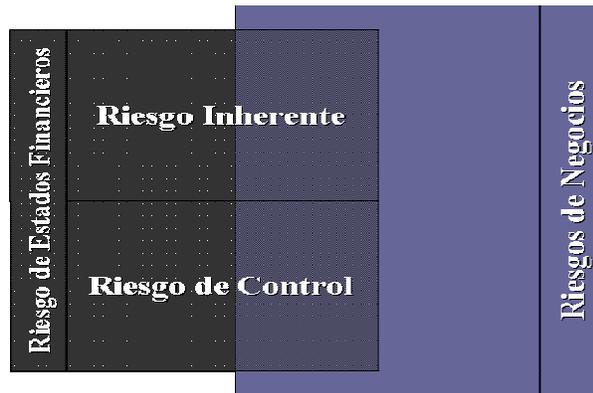


FIGURA 1.3 Tabla del riesgo combinado<sup>4</sup>

El conocer el negocio también aporta un marco referencial dentro del cual se ejerce un criterio profesional.

Los procedimientos para la comprensión del negocio no están diseñados para hacer un análisis completo de todos los aspectos de una empresa, pero son suficientes para ayudar a comprender sus riesgos de negocios que probablemente influyan a corto plazo sobre los riesgos de los estados financieros.

Para comprender mejor el negocio del cliente, es importante apreciar sus metas, objetivos y estrategias a seguir, conjuntamente con los factores críticos de éxito que el cliente considera necesarios para lograr tales estrategias.

Adicionalmente es necesario entender el origen de tales metas, objetivos y estrategias, como las fuerzas del mercado y las expectativas de los interesados que influyeron en la gerencia para establecerlas.

Los llamados “factores críticos de éxito”, son los resultados clave que deben lograrse para que las estrategias tengan éxito.

<sup>4</sup> Idem. pág. viii.

Comprendiendo como está organizada, administrada y controlada la empresa se puede tener la misma perspectiva de ella aplica. Esta comprensión sirve de apoyo para diseñar un proceso de auditoría eficaz y eficiente y para identificar problemas de negocios y dialogar con la alta gerencia del cliente y con esta actividad es posible detectar oportunidades de servicio.

### ***Evaluar el Control Interno (CI)***

Para llegar a comprender la empresa se realizan procedimientos de revisión del control interno, cuyos cinco componentes son:

- ➡ Entorno de control
- ➡ Evaluación del riesgo
- ➡ Actividades de control
- ➡ Información y comunicación
- ➡ Vigilancia

El CI se realiza a nivel empresa. Al realizar la revisión de dicho control se logra comprender cómo la gerencia utiliza la tecnología de información (TI) para administrar y controlar la empresa.

La comprensión del CI a nivel empresa en esta actividad se convierte en la base para la ejecución de diversas actividades que aportan una comprensión detallada de los controles del cliente y permite diseñar los procedimientos de auditoría. Se utiliza esta información para comprender, evaluar y probar los componentes del control interno a nivel procesos/aplicaciones.

Con base en los hallazgos y evaluaciones, se determina si es necesario modificar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos, y se deben considerar las implicaciones de la auditoría de aseveraciones equívocas que pudieran provenir de fraudes.

### ***Desarrollar una estrategia de auditoría***

Durante esta etapa de planeación, se da al equipo de auditoría la oportunidad para actualizar, o en su caso, aclarar la comprensión sobre las expectativas y las necesidades del cliente y las responsabilidades del despacho. Durante este proceso se permite diseñar una estrategia preliminar de auditoría acorde a los riesgos del negocio y de los estados financieros.

Durante esta actividad se pueden identificar las **cuentas significativas** y los procesos que influyen sobre ellas. Adicionalmente se necesita determinar cuáles de los procedimientos del cliente son necesarios para comprender más a fondo, sin embargo, esta decisión depende de los ejecutivos involucrados en el proyecto.

Los procesos pueden clasificarse como “críticos” dependiendo de su relación con las cuentas significativas y de la probabilidad de que se tengan controles eficaces

con la suficiente capacidad de detectar errores materiales en los estados financieros.

El tiempo que se requiere para realizar estas actividades depende directamente del tamaño de la empresa y de la complejidad de sus negocios. Otro factor que también influye sobre el tiempo es si para el cliente es la primera auditoría o es recurrente o si los ejecutivos ya han participado en ella.

### ***Evaluar los procesos significativos***

Para ayudar a la empresa a lograr sus metas y objetivos de negocios, la gerencia implanta controles para controlar sus riesgos de negocios y de estados financieros, para ello clasifica algunos objetivos de la entidad como objetivos de menor nivel y controles que se enlazan a sus procesos. Por lo anterior, el evaluar dichos controles para la firma resulta un objetivo “crítico”.

Es necesario lograr una suficiente comprensión de los procesos significativos para determinar las clases de transacciones contenidas en ellos. Y profundizar en cada uno para poder determinar lo que pudiera fallar en su funcionamiento. Cuando se evalúa el control de un nivel inferior al máximo, es necesario identificar los controles que pueden evitar o detectar posibles errores.

Una vez que identifican los procesos significativos y controles relacionados a este, se realiza una actividad llamada “recorridos” el cual es el seguimiento de una transacción a través de todo el ciclo del proceso, lo que a su vez ayuda a confirmar la comprensión sobre ellos.

El resultado de los recorridos sirve de apoyo al evaluar si los controles que se identificaron en los procesos significativos serán capaces de prevenir y detectar errores.

Al término de esta actividad, el auditor debe ser capaz de decidir si otorga confianza a los controles que podrán minimizar la probabilidad sobre aseveraciones equívocas en los estados financieros.

### ***Realizar pruebas sobre los controles***

Cuando se evalúa preliminarmente los controles sobre un proceso específico, se tiene la oportunidad de probarlos y otorgarle cierta confianza al proceso y sus respectivos controles, diseñado y ejecutando pruebas y evaluando los resultados.

Sin embargo, para ciertas cuentas en los estados financieros no es posible probar el proceso y los controles relativos, cuando esto sucede, no se ejecuta esta actividad.

### ***Evaluar los riesgos y diseñar soluciones de auditoría***

En las actividades anteriores, se obtiene información y evidencia de auditoría y se utilizan para las revisiones de evaluaciones de riesgos inherentes y de control (evaluaciones de riesgo combinado). De este punto se parte para determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los demás procedimientos sustantivos.

Esta fase se ejecuta generalmente en esta etapa de la auditoría, pero realmente comprende procedimientos que deben realizarse durante todo el proceso y no sólo en esta etapa. Independientemente de la frecuencia y oportunidad con la cual se ejecutan estas evaluaciones, la participación oportuna y directa de los ejecutivos (directores y administradores de la empresa) es crítica y esencial para determinar qué tan apropiadas son las evaluaciones de riesgos.

### **FASE III: Ejecutar procedimientos de auditoría**

Durante esta fase se ejecutan procedimientos de auditoría los cuales pueden incluir procedimientos analíticos y de análisis de datos, así como pruebas sobre los detalles de las cuentas. Estos procedimientos sirven para obtener seguridad de auditoría significativa o identificar áreas que requieren mayor investigación.

Los procedimientos analíticos pueden ayudar durante el desarrollo de la auditoría, las técnicas analíticas y las herramientas tecnológicas usadas ayudan a obtener la evidencia necesaria para reducir el riesgo de auditoría a un nivel aceptable.

Las pruebas sobre los detalles se diseñan para obtener evidencia sobre la integridad, corrección y validez de los datos, y sobre la razonabilidad de las estimaciones y otra información de los estados financieros que pudieran dar indicios de cualquier problema o errores en las operaciones del cliente.

Al término de cada una de las revisiones se evalúan los resultados de los procedimientos contra las expectativas que el auditor se ha formado. Cuando los resultados coinciden, se documentan y, cuando es aplicable, se adaptan para la información del cliente.

En el caso de que los resultados de los procedimientos difieran de las expectativas del auditor, se investigan las razones, incluyendo los diferentes tipos de aseveraciones equívocas que pudieran originar la diferencia; la integridad de los datos que se utilizan en el procedimiento sustantivo; indagación de la gerencia; examen de la evidencia (documentación) que respalda o, en su caso, refuta las explicaciones de la gerencia, o se ejecutan procedimientos adicionales.

Si no es posible obtener evidencia adicional para alinear los resultados reales con sus expectativas, se consideran otras opciones:

- Se puede extender la naturaleza y alcance de nuestros procedimientos adicionales

- Diseñar procedimientos adicionales para determinar la(s) causa(s), es decir, ejecutar procedimientos adicionales sobre el proceso.
- Proponer un ajuste de auditoría cuando la diferencia es cuantificable.

Para determinar el período de la auditoría sobre las revisiones, se realizan algunos procedimientos pueden ejecutarse más eficientemente a una fecha intermedia, otros al fin de año y otros más en una combinación de ambas.

### ***Ejecutar procedimientos analíticos y de análisis de datos***

Los procedimientos analíticos y de análisis de datos, pueden ayudarnos durante toda la auditoría. Existen varias técnicas analíticas y herramientas que nos ayudan a obtener la evidencia necesaria para reducir el riesgo de auditoría a un nivel aceptable.

Los procedimientos analíticos, se pueden utilizar. . .

- ⓐ para ayudar a evaluar los riesgos en actividades tales como en la etapa de “comprender el negocio” y “evaluar el control interno a nivel empresa”
- ⓐ para evaluar los procesos y la eficacia de sus controles en la actividad “comprender y evaluar procesos significativos y los controles relativos”.
- ⓐ como procedimientos sustantivos de auditoría por sus propios méritos.
- ⓐ en combinación con pruebas a detalles.
- ⓐ en las etapas de planeación y conclusión (desarrollar la estrategia preliminar de la auditoría) y en la etapa de conclusión de la auditoría.

La interpretación de la importancia de los resultados de los procedimientos analíticos requiere experiencia de juicio y de negocios. Por lo que, el gerente o socio de la auditoría participa en desarrollar sus expectativas, interpretar y evaluar los resultados de los procedimientos, determinar los procedimientos a ejecutar si se requieren investigaciones adicionales, o si es necesario, discutir con el cliente los resultados obtenidos.

El riesgo más importante al aplicar procedimientos analíticos, y la naturaleza interpretativa de nuestras conclusiones, es que los resultados pudieran interpretarse para aceptar el saldo de una cuenta como razonable cuando en realidad contiene un error material. Para limitar los riesgos propios de los procedimientos analíticos, es necesario ejecutar otros procedimientos que se listan a continuación.

### ***Ejecutar pruebas sobre detalles***

Al diseñar soluciones, se considera si las pruebas sobre detalles, combinados con los procedimientos analíticos y de análisis de datos, son más eficaces y eficientes para obtener la evidencia necesaria y mantener el riesgo de auditoría a un nivel aceptable.

**FASE IV: Conclusión de la auditoría y evaluación de desempeño**

Antes de emitir un informe de auditoría, es necesario considerar si la combinación de los procedimientos aporta la suficiente evidencia para concluir que los estados financieros, en conjunto, presentan razonablemente la información financiera del cliente. Este proceso generalmente se realiza con la gerencia de la empresa además de que se obtiene el punto de vista del cliente acerca del trabajo realizado y su satisfacción respecto al desempeño del auditor.

Se evalúa además el desempeño individual y del equipo.

**1.2.2 Normas de auditoría**

Son conceptos básicos que permiten unificar los criterios en México para el registro de las operaciones de una entidad, darles un valor adecuado y poder presentar esta información mediante estados financieros.

Las Normas y procedimientos de auditoría se definen como los requisitos mínimos de calidad, relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y a la información que se obtiene como resultado de este trabajo. A continuación se describe la clasificación de las Normas de Auditoría:

<b>Normas de Auditoría</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cualidades</b>
Normas personales	Se refieren a las cualidades que debe tener un auditor para poder asumir un trabajo de auditoría. Dentro de estas normas existen cualidades que se deben mantener en el desarrollo de su vida profesional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entrenamiento técnico y capacidad profesional</li> <li>✓ Cuidado y diligencia profesionales</li> <li>✓ Independencia</li> </ul>
Normas de ejecución del trabajo	En esta sección se hace referencia a que el Auditor está obligado a ejecutar su trabajo con cuidado y diligencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planeación y supervisión</li> <li>✓ Estudio y evaluación del control interno</li> <li>✓ Obtención de evidencia suficiente y competente</li> </ul>

Normas de Auditoría	Descripción	Cualidades
Normas de Información	El resultado final del trabajo del auditor es su dictamen o informe, mediante el cual hace del conocimiento de las personas interesadas los resultados de su trabajo y la opinión que se ha formado a través de su examen. Es a través de este informe como el público y el cliente se dan cuenta del trabajo del auditor, y en muchas ocasiones es la única parte que queda a su alcance.	

FIGURA 1.4 Clasificación de las Normas de Auditoría<sup>5</sup>

### 1.2.3 Técnicas y procedimientos de auditoría

Un auditor puede desempeñar diversas actividades o trabajos, aplicando sus conocimientos técnicos, pero su principal actividad es la auditoría de estados financieros.

El trabajo de auditoría tiene, por consiguiente, proporcionar al propio contador público los elementos de juicio y de evidencia suficiente para poder emitir su opinión de manera objetiva y profesional. Es responsabilidad del propio auditor determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría.

Como procedimientos de auditoría se puede encontrar:

- ⊕ Estudio y evaluación del control interno
- ⊕ Estudio y evaluación de la función de auditoría interna
- ⊕ Uso de un especialista
- ⊕ Partes relacionadas
- ⊕ Procesamiento Electrónico de Datos en el Control Interno
- ⊕ Muestreo en la auditoría

Como ya se ha mencionado, las normas y procedimientos de auditoría sirven para saber cuáles son los requisitos mínimos que se deben de cumplir al momento de realizar una auditoría de estados financieros, dentro de la cual, uno de los procedimientos más importantes es la de auditar los sistemas. Sin embargo, lo que nos dicta el momento de realizar las actividades de esta práctica es la metodología que se siga.

### 1.3 La auditoría de sistemas

La era de la información y los avances tecnológicos ha permitido la existencia de sistemas poderosos y sofisticados que coadyuvan, de manera integral, con la organización para controlar casi cualquier proceso y, por tanto, generarle valor.

<sup>5</sup> Defliese, Philip L., C.P.A., et. al. "Auditoría Montgomery", op. cit. pág. 91

En la actualidad hay sistemas pequeños (nóminas, recursos humanos, etc.) y tan grandes como los ERP's. Cualquiera que sea la naturaleza de los sistemas, ayudan a establecer controles automatizados y manuales, y en consecuencia, aumentar los estándares de calidad. Aunado a la sofisticación de los sistemas actuales, existen además riesgos que pueden enfrentar las empresas, que van desde la selección y puesta en marcha de un sistema ya sea por capacidad excesiva o insuficiente, cálculos incorrectos, información no confiable o insuficiente, etc.; hasta la operación diaria que realiza el personal de la empresa.

### **Sistemas manuales y computarizados**

Cuando los sistemas computarizados están diseñados correctamente, procesan la información más uniformemente que los sistemas manuales, dicho procesamiento se lleva a cabo mediante programas de aplicación, los cuales son instrucciones precisas que se les da a la computadora para que realice pasos específicos llamados procedimientos programados, los cuales se pueden dividir en dos tipos:

- a) Procedimientos contables programados. Son los que sustituyen las operaciones contables manuales, tal como la facturación, actualización de archivos maestros, etc.
- b) Procedimientos programados de control. Sustituyen las operaciones manuales de control, como son la revisión de informes de excepción producidos por un sistema y son necesarias para que el control de integridad, validez y exactitud sea eficaz.

Los objetivos de la auditoría no cambian por el simple hecho de que la aplicaciones dentro del sistema de contabilidad estén computarizadas. Al igual que los sistemas manuales, al auditor le interesa determinar si los objetivos particulares relacionados con una cuenta o grupo de cuentas se pueden lograr con más eficiencia, reduciendo el alcance de las pruebas sustantivas y confiar en los controles específicos, o aplicar las pruebas sustantivas sin confiar en los controles.

#### **1.3.1 Revisión del ambiente de sistemas**

Cuando el auditor financiero está revisando la contabilidad de una empresa mediana-grande, se ve envuelto en el dilema de no poder revisar todo lo que desea, ya sea por falta de tiempo o de conocimiento en sistemas, por lo que puede recurrir del apoyo de un auditor de sistemas, quien tiene la responsabilidad de dar el apoyo necesario al equipo de auditoría de estados financieros en lo referente a:

- ◆ La revisión de controles generales de los sistemas que se encuentran en operación y de los que se encuentran en desarrollo.
- ◆ Revisar la operación y administración del centro de cómputo de la empresa que se está auditando.

- ◆ Revisión de la seguridad tanto física como lógica de los equipos, instalaciones y diferentes dispositivos que prevalecen en el departamento de Sistemas.
- ◆ Realizar pruebas sustantivas al(los) sistema(s) y datos de aquellas aplicaciones relacionadas a las cuentas contables revisadas por el auditor. Las cuales pueden ser Nóminas, Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar, etc. Este punto se ampliará en el punto 1.3.2.

Es necesario aclarar que en los despachos de auditoría, no todo el personal es especialista en todas y cada una de las actividades y servicios que otorga el área, por lo que en un mismo departamento pueden existir diferentes especialistas con perfiles distintos, lo que permite una adecuada administración de todas las tareas que se realizan.

### **1.3.2 Pruebas de Cumplimiento y Pruebas sustantivas**

Las pruebas de cumplimiento son aquellas que se realizan a los controles que se tienen establecidos en un área determinada, ya sea Finanzas, Contabilidad, Nóminas, Sistemas, etc. Como un ejemplo de estos controles son: Controles de Monitoreo, Controles Aplicativos y Controles a los Sistemas.

Para realizar una revisión a estos controles, se llevan a cabo pruebas de cumplimiento, en donde se verifica que los controles establecidos cumplieron con su objetivo, por ejemplo, se toma una muestra de 25 transacciones de cambios a los sistemas, y se verifica que cumpla con una solicitud de cambio autorizado por el área responsable de la aplicación, que se lleve a cabo el cambio en el sistema, que se hagan pruebas, y finalmente, una vez que se tienen autorizadas, que se documente y se pongan en producción.

La finalidad del auditor financiero de realizar pruebas de cumplimiento a los controles generales y de los de aplicación en los sistemas es la misma que persigue en el caso de los controles de los sistemas manuales, o sea, poner a prueba el funcionamiento de los controles específicos establecidos en los cuales confiará. En el caso de no confiar en estos controles o que éstos no se estén llevando a cabo, el siguiente paso es determinar la naturaleza, la oportunidad y amplitud de las pruebas sustantivas.

Las pruebas sustantivas, son aquellas que se realizan a la información, es decir, a los datos de una aplicación relacionada con algunos de los rubros de la revisión de Estados Financieros llámese Contabilidad, Nóminas, Tesorería, Inventarios, etc.

Regularmente, las pruebas sustantivas son realizadas a petición del auditor financiero, basándose en la confiabilidad de los controles, con el fin de tener la certeza que la información declarada en los Estados Financieros es correcta.

Los objetivos de las pruebas sustantivas y las relaciones entre el sistema de control interno y las pruebas sustantivas son los mismos en un sistema computarizado que en uno que no es computarizado. Muchas de las pruebas se pueden efectuar con más eficiencia corriendo programas de auditoría, ya sea en la computadora del cliente o en la del auditor. La auditoría con la computadora aumenta significativamente la eficiencia y el alcance que se le da a dicha revisión, ya que mecaniza los procedimientos y permite someter a prueba un gran número de operaciones.

## 1.4 El dictamen del Seguro Social

El Dictamen de Contador Público para efectos del Seguro Social, es la opinión emitida por un Contador Público Independiente, autorizado por el Instituto para estos efectos, respecto al cumplimiento de las obligaciones que les impone la Ley del Seguro Social a los Patrones.

### 1.4.1 Implicaciones del dictamen del IMSS

La correcta determinación de las cuotas obrero-patronales es producto de una adecuada administración de los recursos humanos, controles internos adecuados, sistemas de información y especialistas en la materia.

La auditoría sirve de apoyo para dar credibilidad ante terceros de que los pagos, que es resultado de lo anteriormente mencionado, son razonablemente correctos. Sin embargo, trae consigo la incertidumbre de si los resultados serán satisfactorios, o derivado de ella se detectarán fallas o puntos de oportunidad en la mejora de la operación de la empresa.

La dictaminación consiste en que un Contador Público independiente realizará una auditoría a la determinación y pago de las cuotas del Seguro Social, para tal efecto, efectuará una revisión a la información de la empresa con el objetivo de obtener evidencia suficiente y competente para emitir una opinión.

En términos generales, los aspectos a tomar en cuenta en una revisión son las siguientes:

- **Información.** De la nómina y de sus registros contables, los cuales podrán ser en medios magnéticos o en papel. Es necesario que el patrón cuente con los respaldos de la nómina y de los pagos del SUA correspondientes.
- **Técnicas.** Ver punto 1.2.3 del presente capítulo.
- **Estudio y Evaluación del Control Interno.** Para determinar el alcance de las pruebas selectivas se realizará un estudio del control interno. Ver punto 1.3.2 del presente capítulo.

- **Errores e Irregularidades.** Las diferencias encontradas serán pagadas por el patrón desde el momento en que éstas sean detectadas, y serán aplicables a cada empleado y periodo de la revisión.
- **Conceptos que integran el Salario Base de Cotización.** Pueden existir controversias en la forma en que se integran los conceptos, por esta razón será necesario revisar que el patrón tenga bien documentados sus criterios.
- **Afiliación de Trabajadores.** Revisar la correcta presentación de avisos afiliatorios (altas, bajas y modificaciones de salario).

#### 1.4.2 Problemática en la revisión de cuotas obrero-patronales

Como se ha visto en la sección anterior, las pruebas sustantivas son muy importantes en el proceso de revisión de alguna cuenta significativa, ya que al aplicarse, puede tener hasta el 100% de alcance en la revisión, o sea, pueden ser revisadas todas y cada una de las operaciones y transacciones de la cuenta que se está revisando.

En el caso particular de la revisión de una nómina, éstas pueden resultar muy complicadas en su revisión, ya que se pueden tener muchos tipos diferentes de cálculos y prestaciones dentro de la misma empresa y, dicho sea de paso, la cantidad de información que la mayoría de las empresas maneja se encuentra segregada en muchos archivos, por lo que hace casi imposible una revisión manual por parte de los auditores contables, de manera que pueden optar por dos opciones:

- a) Realizar ellos mismos la revisión, obviamente limitando sustancialmente el alcance de la revisión a una muestra representativa de la población ó
- b) Solicitar el apoyo a un auditor en sistemas el cual tendrá un procedimiento programado en la revisión de este tipo de trabajo.

Cuando los auditores contables han optado por la primera opción, en el caso de un dictamen para el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), se ha observado que en la mayoría de los casos, nunca les ha sido posible determinar un monto de diferencia “razonablemente correcto” y, menos aún exacto, tal como lo exige la dependencia antes mencionada, ya que, aunque se trata de muestras, éstas nunca llegan a ser tan representativas para poder determinar las diferencias que les solicitan.

Cuando se realiza el recálculo o un dictamen de cuotas obrero-patronales o se analizan las nóminas de las empresas, los despachos hacen una gran inversión de tiempo, debido a que estas revisiones son bastante extensas y exhaustivas, situación que se agrava cuando se trata de empresas muy grandes.

Adicionalmente a lo anterior, el alcance que se le debe dar a dichas revisiones en la mayoría de los casos debe ser del 100%, ya que regularmente se tratan de dictámenes, en donde las políticas del Despacho establecen que se deben analizar todas las diferencias y excepciones que se pudieran encontrar y, en su caso, reportar.

Debido a todos estos inconvenientes que se presentan al momento de realizar una revisión o un dictamen de cuotas obrero-patronales, se desarrolló un sistema que fuera lo más parametrizable posible, para que pueda realizar los cálculos con la información de casi cualquier empresa; sin embargo, existen muchas deficiencias en su aplicación, y su operación no ha podido lograr resultados eficientes y oportunos como se habían esperado, por consiguiente, no ha podido ser explotado correctamente.

No obstante que existe toda una metodología para la realización de una auditoría de estados financieros, no se menciona el detalle de los pasos a seguir así como las características que se deben tener para realizar una prueba sustantiva como lo es una revisión de cuotas obrero-patronales, por este motivo, en el presente trabajo de investigación se analizará y se realizará un plan de trabajo de auditoría, que junto con el sistema que se tiene operando para tal fin, se realicen los trabajos de revisión de cuotas obrero-patronales de manera más eficiente, cumpliendo así los tiempos de entrega, dar cumplimiento a los objetivos de la auditoría como lo son: totalidad, exactitud y existencia, generando así resultados más confiables en el menor plazo posible de tiempo.

Ahora bien, para tratar ese problema, se ha contemplado que es muy necesario tener un plan de auditoría para el caso de la revisión de cuotas obrero-patronales, en donde se establezca un procedimiento que indique, por lo menos, las acciones básicas y necesarias para llevar a bien término una revisión de este tipo, para lo cual, lo primero que se debe tomar en cuenta, es el procedimiento que se realiza actualmente, para que, a partir de ese punto, sean consideradas las acciones correctivas que deberán tratarse en el nuevo plan.

## **Conclusiones**

Como ya se ha mencionado, la cantidad de trabajos que se han originado por revisión o dictamen de cuotas obrero-patronales va en aumento, por lo que, de no contar con un plan de trabajo de auditoría que pueda controlar los pasos secuenciales que se llevan a cabo en la ejecución de este tipo de revisiones, no será posible tener una mejoría en la oportunidad de entrega de los resultados, ni una certeza de que estos datos sean confiables, y den cumplimiento a los objetivos de la auditoría como lo son: totalidad, exactitud y existencia.

Como ya se mencionó en la sección 1.3.1, en un mismo departamento de auditoría, pueden existir diferentes especialistas dedicados en cada una de los servicios que se ofrecen, sin embargo, estos servicios se hacen más complejos, debido al cambio constante en las reglamentaciones, además del avance de la tecnología y de los

sistemas que manejan los clientes, por lo que hace indispensable que exista una continua capacitación a todo el personal del Despacho, de esta manera se podrá asegurar que la firma continuará a la vanguardia en la prestación de sus servicios.

Durante el tiempo en el que se han llevado a cabo las pruebas sustantivas de revisión de cuotas obrero-patronales, se ha podido observar que la falta de un plan que dirija las actividades de esta revisión ha afectado de manera importante, debido a que es muy susceptible de cometer errores, lo que provoca que sea necesario volver a realizar los procesos de cálculo y de revisión de diferencias, y por consiguiente se realice una mayor inversión del tiempo reduciendo significativamente la oportunidad en que los resultados se obtienen.

Totalmente apegado a lo que indica la normatividad referente a la planeación, ejecución y presentación de los estados financieros y del dictamen del seguro social, mencionado en la sección 1.2.2., y la cual es un motivo más para el desarrollo del presente trabajo, se analizará, desarrollará y aplicará en cada una de las fases de este nuevo plan de auditoría, mismo que será tratado en el siguiente capítulo.

## CAPITULO 2 DISEÑO Y DESARROLLO DEL PLAN DE TRABAJO

En el capítulo anterior se describieron las actividades básicas de la auditoría de estados financieros y de la auditoría de sistemas, además se refiere la posición de los despachos de auditoría dentro de un ambiente en el que el desarrollo de este tipo de trabajos va en constante aumento, lo anterior, debido a que el Instituto Mexicano del Seguro Social, a partir del año 2003 obliga a todas las empresas de más de 300 empleados<sup>6</sup> a ser dictaminadas por un Contador Público independiente.

En este capítulo se hará un análisis del proceso actual y de la problemática descrita en el primer capítulo, sección 1.4.2, con la intención de determinar, para su estudio, el tipo de planeación que se va a utilizar, y en su caso determinar una posible solución a esta problemática.

### 2.1 Análisis de la Planeación

Como ya fue explicado en la sección 3.2.1., el plan de auditoría nace de la necesidad de cubrir todos aquellos análisis y aspectos que de alguna manera quedaron fuera del alcance del uso del sistema (el cual fue desarrollado para realizar el recálculo de las cuotas obrero-patronales y que es explicado más adelante en la sección 3.2.2), ya que supone que no todos los procedimientos de una auditoría son sistematizados, por lo que también es necesario incluir, para un análisis integral de esta área, los procedimientos y operaciones manuales para hacer más eficiente la revisión de pagos de cuotas obrero-patronales que las empresas pagan al IMSS.

Ya se ha descrito el problema que se presenta, a continuación es necesario establecer el tipo de planeación en el que se basará el plan de auditoría que se sugiere en este trabajo.

Como primer paso es definir lo que significa planeación: “La planeación es el proceso redeterminar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos. Se ocupa, pues, de los medios (cómo se debe hacer) y de los fines (qué es lo que se tiene que hacer)”.<sup>7</sup>

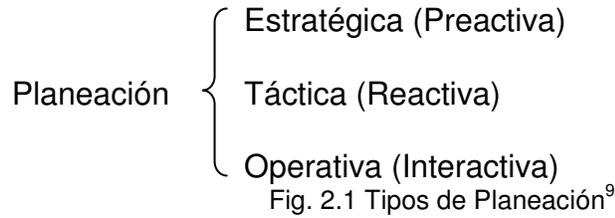
Ahora bien, definamos para qué nos sirve la planeación: “La planeación es un proceso dirigido a producir uno o más estados futuros deseados y cuya materialización no es probable a menos que se haga algo al respecto. Además se ocupa de evitar las acciones incorrectas y de reducir el número de oportunidades que no se aprovechan”.<sup>8</sup>

<sup>6</sup> Artículo 16 párrafo I de la Ley del Seguro Social.

<sup>7</sup> Robbins, Stephen. “Administración, teoría y práctica”. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. Méx. p. 114

<sup>8</sup> Ackoff, Rusell L. “El paradigma de Ackoff, una administración sistémica”, Ed. Limusa. México. p.105

Para poder definir el “estado futuro deseado”, tenemos que, forzosamente, definir qué alcance le daremos a ese futuro. Entendemos que existen 3 tipos de planeación, como se describe en la figura 2.1:



La planeación Preactiva o Estrategica, es la que se define como aquella que tiene una orientación de arriba hacia abajo, o sea, que se inicia desde el nivel más alto de la organización, y en donde cada nivel “ajusta” sus objetivos y metas para que sean compatibles con los de la organización.

La planeación Reactiva o Táctica es aquella que tiene su origen en los niveles más bajos de una organización, en donde se identifican deficiencias y amenazas asignando los recursos necesarios para corregirlas, y en su caso, tratar de suprimirlas. En seguida, se hace un análisis de costo–beneficio y se asignan prioridades a los proyectos. Estos proyectos, suben al siguiente nivel jerárquico de la organización, en donde se editan, coordinan e integran en un plan integral de la siguiente unidad, y de esta manera se obtienen los planes corporativos de la organización.

La planeación Interactiva u Operativa, es aquella que está orientada a obtener el control sobre el futuro, y como su nombre lo indica nace de los niveles operativos de la organización, en donde se comprende que el proceso es el producto más importante y por lo tanto, el aumento en la capacidad de cada una de las partes de la organización contribuye el mejoramiento del desempeño total.

Por otro lado, el tipo de planeación depende tanto del nivel jerárquico como del alcance en el tiempo, como se puede observar en la siguiente figura 2.2:

Tipos de planeación	Medios	Metas	Objetivos	Ideales
Operacional	elegidos	Impuestos	impuestos	Impuestos
Táctica	elegidos	Elegidos	impuestos	Impuestos
Estrategica	elegidos	Elegidos	elegidos	Impuestos
Normativa	elegidos	Elegidos	elegidos	Elegidos

Fig. 2.2 Tipos y posturas de planeación<sup>10</sup>

La planeación normativa requiere una definición de medios, metas objetivos y también de los ideales y no cubren un horizonte definido de tiempo.

<sup>9</sup> Idem. p. 108-110.

<sup>10</sup> Ackoff, Russell, L. “Planeación de la empresa del futuro”, Ed. Limusa. México. 2004. p. 86

La planeación estratégica consiste en definir medios, metas y objetivos, sin embargo, como en todos los demás los ideales son impuestos o dados por una autoridad superior y su horizonte de tiempo es de largo alcance, es decir de hasta cinco años aproximadamente.

En la planeación táctica se seleccionan los medios y metas para perseguir objetivos dados, establecidos o impuestos por una autoridad superior, o que son aceptadas por convenio. En esta planeación se considera un mediano plazo, que regularmente consiste entre uno y tres años.

El tipo de planeación operacional consiste en definir los medios para alcanzar las metas y los objetivos que son dados, establecidos o impuestos por una autoridad superior, o que son aceptadas por convenio. Este tipo de planeación regularmente es a corto plazo, aproximadamente a un año.

Aunque, de alguna manera se establecen periodos de tiempo, no existe una regla que delimite la duración del corto, mediano y largo plazo, por lo que depende estrictamente de la empresa a la cual se esté manejando.

Para sustentar un buen análisis de la problemática, que se presentó en el capítulo uno, y considerando los diferentes planteamientos de qué tipos de planeación existe, se discurre que el presente trabajo de investigación se basará en la planeación operativa, ya que cumple con sus principales características para su adecuado estudio, que a continuación se detallan:

1. **Es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico.** Al respecto, el plan será ejecutado por personal que tiene nivel de seniors, auditores de análisis de datos que tienen experiencia en este tipo de revisión, y conducida por el gerente del área. Con esto se describe que la necesidad de contar con una planeación inicia desde el nivel más bajo del nivel jerárquico del área que es el operacional, uno de los principales elementos de la planeación operativa.
2. **Trata con actividades normalmente programables.** Tanto las tareas que se realizan actualmente en el área de análisis de datos, correspondientes a la revisión y dictamen de cuotas obrero-patronales, como los nuevos procedimientos que se proponen, serán programados para poder llevar un adecuado control de las fechas y den cumplimiento a las especificaciones por las cuales se definan.
3. **Se siguen procedimientos y reglas definidas con toda precisión.** Precisamente, los procedimientos y tareas que se tratan de establecer, serán definidas con precisión, de tal manera que el rango de error que pueda ocurrir disminuya lo más posible.

4. **Normalmente cubre períodos reducidos.** Estos procedimientos se están considerando llevarse a cabo en una primera etapa en un transcurso de 3 a 6 meses, para posteriormente realizar un mayor número de trabajos durante la segunda etapa de este plan, el cual constituye un mayor número de trabajos.
5. **Su parámetro principal es la eficiencia.** Una de las medidas de actuación que tendrá este nuevo plan de auditoría es la de llegar a ser más eficientes en el proceso de revisión de cuotas obrero-patronales.

Para utilizar el proceso de la planeación operativa, se deben seguir los siguientes pasos:

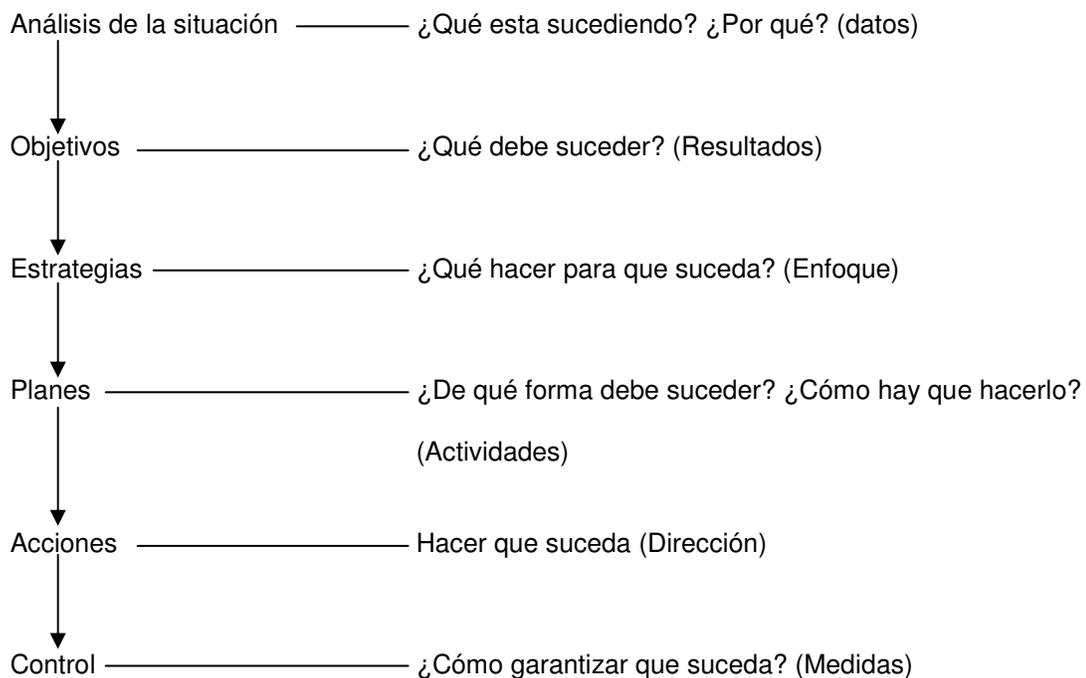


Fig. 2.3. Pasos del Proceso de Planeación Operativa<sup>11</sup>

## 2.2 Análisis del proceso actual en la revisión de cuotas obrero-patronales

Tal como se expuso en la sección 1.4.2 del capítulo anterior, en donde se explica que al no tener procedimientos debidamente establecidos para la revisión o dictamen de cuotas obrero-patronales, algunas de las actividades se realizan de manera diferente entre ellas, y depende del criterio y comprensión de la persona que los lleve a cabo. A continuación se mostrará en la figura 2.4, el procedimiento actual, de manera general, que el despacho realiza para llevar a cabo el dictamen o revisión de las cuotas obrero-patronales.

<sup>11</sup> Salgueiro, Amado. “Planificación, El arte de establecer objetivos”. Ed. AECON. España. 1998. pág. 29.

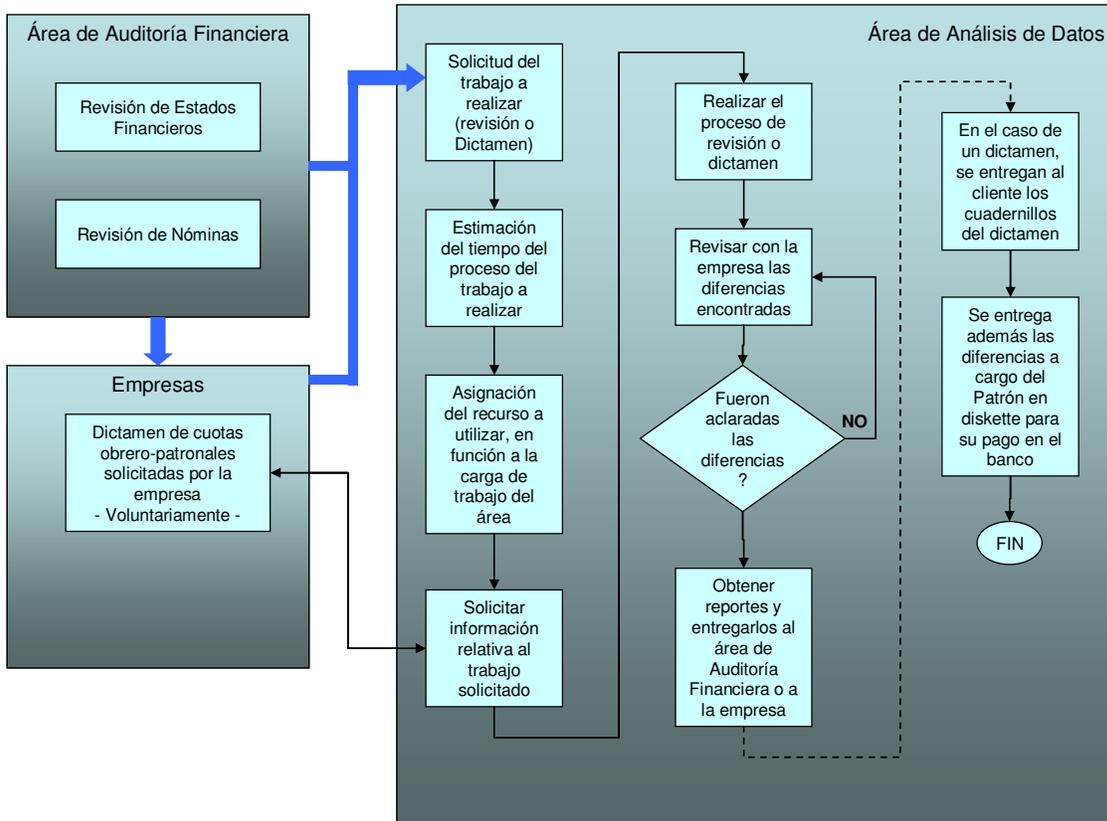


Fig. 2.4 Procedimiento actual para la revisión de cuotas obrero-patronales

El inicio del procedimiento que se sigue actualmente para realizar cualquier trabajo de revisión de cuotas obrero-patronales, tiene dos orígenes:

- 1) Cuando en la revisión de estados financieros se detecte que no existe un nivel de confianza aceptable en los procedimientos de control correspondientes a los cálculos de la nómina y pagos de impuestos (ISPT, IMSS, etc.).

Por otro lado, en una revisión de estados financieros, puede ser que el importe de la nómina represente una cantidad importante con respecto al total que se refleja en dichos estados, lo que da origen a que se realicen revisiones dirigidas, no importa el nivel de confianza que se tenga en los controles.

- 2) Otro de los orígenes de este trabajo es cuando las empresas deciden auditarse espontáneamente, esto es, debido a que el IMSS a partir del año 2003 expidió una ley en donde obliga a los patrones con 300 ó más empleados en promedio en el ejercicio inmediato anterior, a dictaminarse por medio de un contador público.

Se puede decir que la diferencia de que se haga el primer tipo de trabajo (revisión) y el segundo tipo (dictamen), es el alcance que tendrá la revisión, en el primer caso no se revisan las diferencias encontradas en su totalidad, sólo se llegan a cifras “razonablemente correctas”, y en el caso de un dictamen, las diferencias encontradas deberán revisarse al 100%, además de obtener otros reportes, como se tratarán más adelante.

Una vez que se ha definido cual es el trabajo que se ha de realizar, se hace una estimación del tiempo que se invertirá en dicho trabajo. Este cálculo se hace con base en los siguientes parámetros:

- a) Tipo de trabajo a realizar
- b) No. de empleados que tiene la empresa
- c) No. de empresas a revisar
- d) No. de registros patronales que incluye cada empresa
- e) No. de personas que van a participar en el proyecto
- f) Carga de trabajo que tiene el área
- g) Complejidad de la nómina

Hasta este punto se deberá decidir si se continúa con el trabajo, ya que además se deberá evaluar, en el caso de una revisión, si los resultados serán obtenidos con oportunidad para los auditores contables.

Posteriormente, una vez que se conoce cuanto tiempo se estima que se llevará el reproceso del cálculo de las cuotas, se asigna el número de personas que en función de la carga de trabajo del área. Esta asignación puede ser desde una persona hasta un grupo de 4 ó 5. Ahora bien, la persona que queda a cargo del trabajo asignado, es la persona responsable de la solicitud de información correspondiente al tipo de trabajo establecido. Es esa misma persona quien se dirige al encargado de la nómina de la empresa, mediante una carta donde solicita la información y documentación necesaria.

El formato que se solicita a la empresa en medios magnéticos, regularmente en formato de texto (TXT) o como archivos tipo tablas (DBF).

En el proceso de revisión se siguen los siguientes pasos:

- 1) Se acomoda de la información entregada por el cliente al formato requerido por el sistema que se utiliza para realizar el cálculo, Al respecto, en todas las empresas que se han trabajado, se puede decir con seguridad que en un 99% de los casos, no entregan la información con la estructura que les es solicitada. Lo anterior, provoca que los tiempos invertidos para el acomodo de la información se eleven hasta en un 50% del tiempo que se estimó.

- 2) Simultáneamente con el paso anterior, se revisa la documentación entregada, como pagos de SUA, pagos que se han hecho en el banco o por transferencia electrónica, contratos colectivos que las empresas celebran con sus empleados, lista de conceptos, condiciones de trabajo, etc., esta información en el caso de un dictamen es determinante.
- 3) Se importan los datos al sistema y se parametriza con la información correspondiente a la parte fija y la parte variable del salario diario integrado (SDI)
- 4) Se realiza el cálculo y se obtienen diferencias por medio de reportes. Las diferencias más importantes se analizan con el personal de la compañía y se aclaran mediante una fase de revisión. Regularmente es en este punto donde surgen la mayoría de los problemas ya que es necesario volver a realizar los procesos de los cálculos o en el peor de los casos retroceder hasta el punto de solicitar de nuevo la información.
- 5) Finalmente, las diferencias que proceden serán notificadas al área de auditoría financiera, mismas que serán reportadas en los estados financieros.

En el caso de un dictamen de cuotas obrero-patronales, las diferencias serán revisadas al 100%. En su caso, la empresa debe realizar el proceso de cálculo de la nómina que tuvo diferencias, que en la mayoría de los casos es de todo el año, esto con la finalidad de calcular de nuevo el SDI, determinar las diferencias que proceden y realizar los pagos correspondientes.

Cuando se elabora un dictamen de cuotas obrero-patronales, las diferencias que emanan de la revisión, deberán ser pagadas antes de presentar el dictamen a las autoridades, ya que, de lo contrario, se tendrán por no pagadas, mismas que generarán actualizaciones y recargos, además de las multas correspondientes y posibles visitas domiciliarias<sup>12</sup>. Los pagos son efectuados en el banco o mediante una transferencia electrónica de fondos llamado 'IMSS Desde Su Empresa' (IDSE).<sup>13</sup>

Esta última fase es crítica, debido a que el tiempo que la empresa invierte en realizar los cálculos puede variar dependiendo de las diferencias encontradas.

---

<sup>12</sup> Art. 16 fracc. II de la Ley del Seguro Social.

<sup>13</sup> IDSE – Siglas de IMSS Desde Su Empresa. Sistema utilizado por el Instituto Mexicano del Seguro Social para facilitar el registro de las incidencias (incapacidades, ausentismos, altas, bajas, etc.) y reportarlas automáticamente al propio Instituto, misma que opera a partir del año de 2002.  
<http://idse.imss.gob.mx/imss/>

### 2.2.1. Tiempos de revisión

El proceso de revisión de cuotas obrero-patronales varía en los tiempos invertidos, y depende de muchas situaciones, tanto la complejidad de la empresa revisada como del número de personas que participan en él, en la siguiente tabla, Fig. 2.2., se muestran de manera general las actividades y los tiempos promedio que se invierten en una revisión y un dictamen.

Actividad	Revisión*	Dictamen*
<b>Peticion de Archivos</b>		
- Realizar la carta de solicitud de información documental y de archivos electrónicos	8 hrs.	8 hrs.
- Aclaración con el cliente		
<b>Revisión de documentación</b>		
- Revisión del contrato colectivo	-	de 24 a 32 hrs.
- Revisión de los conceptos que Integran	4 hrs.	16 hrs.
<b>Manejo de archivos</b>		
- Acomodo de la información de los 5 archivos solicitados	de 16 a 24 hrs.	de 16 a 32 hrs.
- Revisión de la integridad de la información y su acomodo	8 hrs.	de 8 a 16 hrs.
<b>Sistema</b>		
- Carga de los archivos y parametrización	4 hrs.	8 hrs.
- Cálculos y reprocesos	16 hrs.	16 hrs.
- Revisión y aclaración de las diferencias con el cliente	de 16 a 32 hrs.	de 24 a 32 hrs.
- Se generan los discos de SUA para el pago de las diferencias	-	de 8 a 16 hrs.
- Se pagan las diferencias en el banco o se realizan transferencias interbancarias desde IDSE	-	8 hrs.

Actividad	Revisión*	Dictamen*
Documentación		
- Se realizan los pagos de las diferencias que proceden	-	8 hrs.
- Se generan los anexos para el dictamen	-	de 8 a 16 hrs.
- Se hacen los cuadernillos para el dictamen y se firman	-	de 8 a 16 hrs.
- Se entregan los cuadernillos al IMSS	-	8 hrs.
- Se ordena la documentación y se elaboran los legajos de la revisión	de 16 a 32 hrs.	de 16 a 48 hrs.
- Se realiza la evaluación del personal que participó en el proyecto	de 2 a 8 Hrs.	de 2 a 8rs.

Fig. 2.5 Tiempos invertidos en el procesamiento de una revisión o de dictamen.

Como se puede observar, muchos de los tiempos invertidos, tanto para las actividades de una revisión como para las de la nómina, son muy altos, muchos de ellos representan más del 50% de los que se realizan en una revisión. Aún así, los tiempos para la revisión están muy por arriba de las horas en las que se determinan en un presupuesto que se tiene establecido. Cabe aclarar, que estos tiempos fueron tomados de 5 trabajos diferentes, en donde se consideraron:

EMPRESA	NO. DE EMPLEADOS	NO. DE REGISTROS. PATRONALES
EMP 1	433	3
EMP 2	350	6
EMP 3	410	2
EMP 4	391	9
EMP 5	427	2

Fig. 2.6 Empresas que se consideraron para la estimación del tiempo de proceso de revisión

Para tomar los tiempos de este proceso se consideró el tiempo invertido para procesos de 1 bimestre, sin embargo pueden variar dependiendo de la complejidad del cliente que se revise.

### 2.2.2. Personal que participa en el área.

Actualmente cuenta el área con solo 5 empleados, 4 personas de nivel Auditor Senior y una persona de nivel gerencial que se encuentra encargado del área. Lo anterior ha provocado que los trabajos se coticen muy caros, ya que la hora de trabajo que se cobra al cliente por un auditor senior es mayor por el que se

cobra por un auditor auxiliar. Se tiene que considerar que el número de empleados tiene que cambiar, el personal que debe estar en el campo de trabajo son los auditores auxiliares, y los auditores senior, que son los que tienen más experiencia, deben coordinar las actividades que se realizan.

Estos son los puntos que se deben considerar al evaluar el nuevo plan de auditoría, mismos que se verán más adelante en el capítulo 3 “Aplicación y Evaluación del plan de trabajo”

### 2.3 Determinación de Objetivos

Una de los problemas más comunes al momento de tratar de resolver un problema es tratar de definir los objetivos que se desean alcanzar, o mejor dicho, plasmarlos de una manera clara para no crear ambigüedades ni confusiones.

Antes de determinar los objetivos que se buscan en este plan de auditoría, es necesario definir que tipo de objetivo necesitamos elaborar.

Existen dos tipos de objetivos: Los generales o estratégicos y los operativos o de desempeño. Los primeros representan “resultados finales”, mientras que los operativos representan el verdadero trabajo, ya que son éstos los que pueden ser medibles y además son cuantitativos<sup>14</sup>, como se muestra en la siguiente tabla:

DENOMINACIÓN	PLAZO	DEPENDE DE	CARACTERÍSTICAS	
MISIONES	CONTINUADAS CONSTANTES	ALTA DIRECCIÓN	FILOSÓFICAS CUALITATIVAS GENERALES	NO MEDIBLES
OBJS. ESTRATÉGICOS OBJS. GENERALES OBJS. GLOBALES	LARGO PLAZO	ALTA DIRECCIÓN	CUALITATIVOS	MEDIBLES
OBJS. CORPORATIVOS OBJS. A LARGO PLAZO	MEDIANO PLAZO	DIRECCIÓN	CUANTITATIVOS MÁS ESPECÍFICOS	NO MEDIBLES
OBJETIVOS OBJS. OPERATIVOS OBJS. FUNCIONALES OBJS. OPERACIONALES OBJS. DE DESEMPEÑO	CORTO PLAZO	DIR. OPERATIVA DIR. FUNCIONAL SUBDIRECCIONES JEFATURAS MANDOS	CUANTITATIVOS ESPECÍFICOS	MEDIBLES

Fig. 2.6 Cuadro comparativo de las diferencias en Misiones y Objetivos<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Salgueiro, Amado. “Planificación: El arte de establecer objetivos”. op. cit., pág. 114

<sup>15</sup> Idem. pág. 115

Los objetivos estratégicos son aquellos que surgen del análisis de la situación (interna y externa) de la empresa y representan los resultados que ésta quiere conseguir a largo plazo. Normalmente son específicos y no entran a detalle, y siempre dependen de la alta dirección o del grupo gerencial<sup>16</sup>.

Los objetivos operativos son aquellos que se definen a corto plazo y dependen de los subdirectores, jefes o mandos, por lo que se trabaja más por actividades y en todo caso, con manuales y descripción de funciones. Estos objetivos deben ser necesariamente cuantitativos, específicos y medibles.<sup>17</sup>

Para nuestro caso de estudio, los objetivos que necesitamos determinar son los llamados operativos, ya que no surgen de la alta dirección, además cumplen con la condición que son específicos, cuantitativos y medibles.

A continuación se muestran los objetivos que se pretenden alcanzar con este trabajo de investigación:

- a) Considerar el 100% de los empleados a revisar.
- b) Disminuir en un 40% los tiempos de revisión
- c) Aumentar en un 50% el número de clientes atendidos.
- d) Hacer eficiente la administración de los proyectos

**a) Considerar el 100% de los empleados a revisar.**

El primer objetivo es tomar el 100% de los empleados contemplados en la nómina para su revisión, ya que uno de los problemas que se han identificado en las pruebas sustantivas, en el caso particular: revisión de cuotas obrero-patronales, se toman “muestras representativas”; sin embargo, se ha observado que éstas “muestras” en un 80% de los casos no representan al universo que se desea revisar.

Cabe aclarar que, aunque este trabajo de investigación se pudiera centrar sobre la determinación de una muestra que satisfaga la representación de un universo, solo se trataría de un elemento que se usa en todo un proceso de revisión, por lo que se dejarían fuera muchos otros elementos importantes. Con este objetivo, se cumple además el objetivo de auditoría de totalidad.

**b) Disminuir en un 40% los tiempos de revisión**

Con este trabajo de investigación se pretende que los trabajos de revisión de cuotas obrero-patronales se obtengan con mayor rapidez y efectividad, lo que redundará en oportunidad, ya que, en la mayoría de los casos, son determinantes para dar una opinión de los estados financieros, mismas que prepara el departamento de auditoría financiera.

---

<sup>16</sup> Idem. pág. 115

<sup>17</sup> Idem. págs. 118-119

**c) Aumentar en un 50% el número de clientes atendidos.**

Además de los trabajos de revisión de cuotas, en el caso de los dictámenes que prepara el área, el reducir los tiempos de revisión en un 40% dará como resultado una mayor cobertura con más clientes que tiene el despacho. Al respecto, únicamente se cubre sólo el 5% de la cartera actual del despacho, en materia de dictámenes, mismo que representa mucho trabajo en el factor de horas-hombre en el área.

**d) Hacer eficiente la administración de los proyectos**

Al tener las actividades muy bien vigiladas en el área, es posible tener control de los tiempos de revisión que se tienen que invertir, por lo que facilita en gran medida la correcta distribución del personal y de los tiempos de ejecución de los trabajos, y por consiguiente una eficiente administración de los proyectos.

### **2.3.1 Variables controlables y no Controlables**

Para poder continuar con la solución de nuestra problemática, necesitamos definir las variables que influyen directa e indirectamente con la toma de decisiones de nuestros cursos de acción. Para lo anterior, es necesario definir lo que son las variables controlables y las no controlables.

Variables controlables: Son aquellos que afectan a la solución del problema, pero el control se encuentra en manos del administrador o tomador de decisiones<sup>18</sup>.

Variables no controlables Son aquellas que afectan la situación del problema, o el resultado de la acción, sin embargo, no se pueden controlar, es decir, el control no se encuentra en manos del administrador o tomador de decisiones, y generalmente no es posible hacer algo para evitar su influencia sobre el medio ambiente o solución del problema<sup>19</sup>.

Si es posible identificar las variables controlables y no controlables de manera clara, se pueden identificar diferentes soluciones para solventar el problema. Para el problema que se estudia, en este trabajo de investigación, se han identificado las siguientes variables, las cuales pueden ser clasificadas entre variables controlables y no controlables.

Como variables controlables, se identificaron:

---

<sup>18</sup> Ackoff, Russell L. “El arte de resolver problemas”. Ed. Limusa. México. 2005. pp. 69

<sup>19</sup> Idem, pp 103.

- a) Definición de nuevos procesos
- b) Disminuir los tiempos de revisión y de realización de dictámenes
- c) Incrementar el número de clientes atendidos
- d) Incrementar el alcance en las revisiones
- e) Incremento en la carga de trabajo del área
- f) Elección del equipo de trabajo

Ahora bien, como variables no controlables, existen las siguientes:

- a) Cambios en las normas y procedimientos de auditoría
- b) Cambios en la ley del IMSS, Infonavit
- c) Nuevas reglamentaciones creadas por el gobierno
- d) Avance tecnológico

Las variables mencionadas que se listaron, se utilizarán para poder identificar las acciones que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos ya planteados.

## **2.4 Alternativas de solución**

Durante el proceso de este trabajo de investigación se encontró que pueden existir algunas alternativas de solución al problema que se nos presenta, los cuales se listan a continuación:

### **Alternativa 1**

La primera alternativa propuesta es no hacer nada de modificaciones, lo que implicaría que se tengan que seguir con los procedimientos actuales, con el personal que actualmente se tiene en el área. En esta alternativa no se dan los pasos a seguir debido a que ya están descritos en la problemática que se sustenta en el presente trabajo de investigación, así como sus ventajas y desventajas.

### **Alternativa 2**

En esta alternativa lo que se propone es que se trabaje en un rediseño de los procesos que actualmente se realizan. Existen actualmente procesos que no se tienen bien documentados, y algunos no cuentan con documentación, por lo que la forma en que se deben llevar a cabo en muchas ocasiones no es la adecuada, lo que conlleva a consumir más recursos de los necesarios y, por lo tanto, afecta directamente en los presupuestos que se han establecido, y se refleja, además, en la carga de trabajo que tiene el área.

En esta alternativa se propone:

- a) Aumentar algunos procesos que ayudan, o sirven de apoyo, para procesos posteriores, y que aportan información adicional.
- b) Documentar algunos procesos ya existentes, y que funcionan adecuadamente, pero que no se encuentran documentados. Esto evitará que, en el caso que se identifique algún problema, sea necesario realizar algún proceso adicional, que consume más tiempo que el necesario.
- c) Capacitar al personal que ya existe, acerca de los procedimientos que se proponen en este trabajo de investigación.
- d) En su caso, contratar más personal de un nivel inferior al que ya se encuentra. Esto con la finalidad de redefinir algunos puestos y actividades que se realizan.

#### Ventajas

- Tiene la capacidad de generar cálculos precisos de acuerdo a las disposiciones que marca la LSS
- El uso de un plan de revisión de cuotas obrero-patronales, permitirá identificar, algunas debilidades que tenga la empresa, y se podrá ofrecer soluciones integrales
- Se contará con la capacitación adecuada de todo el personal del área
- Optimiza las horas-hombre empleadas en la revisión de los cálculos
- El alcance de las revisiones se realizará al 100%
- Disminuir los riesgos de auditoría en el proceso
- Confiar en la información que reside en el sistema de nómina de la empresa.

#### Desventajas

- Costo, del personal que participe en el plan de trabajo.
- Contratar personal.
- Tiempo de duración del proceso
- El proceso de cambio para el personal que ya esta laborando en el área.

Por lo que se refiere a las desventajas, las tres primeras pueden presentar algún problema, ya que los costos de personal que estará trabajando en este plan y el personal que se contrate puede quedar fuera del presupuesto que se tiene en el área, además de que el número de personal aumentaría, con ello el costo de la nómina. Por ello, se deberá realizar el plan de manera que pueda convencerse a la gerencia de hacer todos los pasos, y así, el costo-beneficio que pueda haber sería a favor del plan.

### Alternativa 3

Una tercera alternativa posible sería contratar personal capacitado y con la experiencia adecuada para dar un seguimiento a todos los clientes que se atienden en el área. Las actividades que se proponen para esta alternativa son las siguientes:

- a) Iniciar con Recursos Humanos la solicitud de contratación de personal, justificado con la carga de trabajo que tiene el área y el número de clientes que se pretender atender.
- b) Llevar a cabo las entrevistas necesarias para la selección de candidatos.
- c) Capacitar a los nuevos empleados para el uso de las herramientas informáticas que utiliza el despacho.

#### Ventajas

- Se verá incrementado el número de clientes atendidos, ya que se contará con por lo menos 3 personas adicionales bien capacitadas en el área.

#### Desventajas

- El costo para poder contratar a personal capacitado podría resultar muy elevado.
- El nuevo personal podría tener problemas para ajustarse a la manera de trabajar del área, ya que habría que considerar la “resistencia al cambio”.

### Alternativa 4

Para esta alternativa se propone que se modifique la infraestructura de equipo de cómputo con la que se cuenta actualmente en el área, la cual esta compuesta por computadoras portátiles LAPTOP's, en la cual se procesan los datos que la compañía entrega. Para lo anterior, se propone que se realicen las siguientes actividades:

- a) Instalar un servidor donde se almacene, procese y se administren todos los proyectos que tiene el área. Con lo anterior, se podrá dar soporte al número de proyectos que van a tener el área, ya que cada año se incrementa, tanto de revisión como de dictámenes de cuotas obrero-patronales.
- b) Asignar nuevas tareas, donde cada uno de las personas que integran actualmente el equipo de trabajo, realicen trabajos especializados, de tal forma que se forme una especie de “línea de producción”, para poder realizar un mayor número de trabajos.

- c) Actualizar el software con el que actualmente se procesa la información de los clientes, y pasar de un sistema tipo “stand-alone” a uno que sea cliente-servidor.

#### Ventajas

- Se verá incrementado el poder de procesamiento de información, ya que se contará con un servidor donde se puedan llevar a cabo varios procesos a la vez.
- La parametrización de los cálculos se realizará solo en una ocasión, lo que puede garantizar la confiabilidad de los cálculos.
- El proceso de cálculo se podrá realizar desde terminales remotas, las cuales podrían estar en el sitio del cliente.

#### Desventajas

- El costo para poder comprar la instalación de los servidores y ponerlos en marcha resultaría muy elevado
- Se requerirá de una persona adicional al equipo de trabajo que le dé mantenimiento al servidor, lo que se vería reflejado en el costo del proyecto.
- Se necesitaría hacer una actualización del software que actualmente se tiene, donde se adicione procesos de actualización de bases de datos en un ambiente cliente-servidor.
- Deberá haber un proceso de capacitación más especializado para el personal del área, ya que deberán tener más conocimiento en los procesos que se realizarán como cliente-servidor.

Considerando la primera desventaja, donde menciona que el costo de la instalación es muy alto, podría considerarse que parte de la instalación ya está hecha, sin embargo, habría que hacer un estudio para verificar que pueda ser utilizada para tal fin.

### 2.4.1 Elección de alternativas

Una vez que se tienen analizadas las 4 diferentes alternativas de solución, se procederá a estudiar cual es la mejor.

Para la primera alternativa propuesta, se está considerando que la cantidad de trabajo que se espera, continuará en aumento, lo cual podría provocar una situación de crisis a mediano plazo en el área, ya que, como se había platicado no se tendrá la capacidad necesaria para poder hacer frente a esta carga de trabajo, por lo que esta alternativa no representa una opción viable para llevar a cabo.

Para la segunda alternativa de solución, las ventajas que se describen cubren adecuadamente los objetivos que se tienen planteados, además, económicamente resulta viable para llevar a cabo, ya que la ejecución del nuevo plan se realizará por personal que ya tienen experiencia y que, de alguna manera, conoce los resultados que se esperan. Se manejará además la supervisión por parte del gerente del área, pero considerando, que sólo se tratará de supervisión, por lo que el tiempo que se invertirá, para este rubro, no será demasiado.

En la tercera alternativa aunque podrían cumplirse con uno de los objetivos que es el de atender más clientes que los que actualmente se tienen, podrían dejarse de atender otros que son indispensables como lo son: disminuir los tiempos de revisión y hacer más eficiente la administración de los proyectos, por lo que se puede concluir que no es una opción adecuada.

Para la cuarta y última alternativa, se cubren los objetivos que se están plantando, pero como se menciona en las desventajas, el costo que se invertirá para realizarlo resulta demasiado elevado, ya que es necesaria la compra de un servidor, por lo es inherente considerar que deben de realizarse cursos de capacitación para la persona que va a darle mantenimiento, entre otras cosas. Adicionalmente el cambio del sistema a cliente-servidor se llevará mucho tiempo, por lo que el proyecto se puede volver no interesante para las personas que toman las decisiones, ya que los resultados se estarán considerando a largo plazo.

Considerando las ventajas, desventajas, y situación del área, se propone que la segunda alternativa que se plantea en este programa, tiene más posibilidades de tener éxito, ya que, aunque los costos resultan altos, no lo serán tanto como si se eligiera la alternativa 2, además el tiempo que se tiene esta dentro de las posibilidades de presupuestos del área, pero habría que buscar que el impacto no sea importante.

## 2.5 Procesos Propuestos

Los nuevos procesos que se tratan en este trabajo de investigación se establecen conforme a los objetivos planteados y las exigencias que se tienen en el área para llevar a cabo un trabajo con eficiencia, oportunidad y calidad, cumpliendo además con la reglamentación establecida.

Se establecen 5 nuevos procesos, 4 de los cuales se estarán realizando en cada uno de los trabajos realizados y el último se podrá establecer como un programa permanente para el desarrollo del personal del área de auditoría de sistemas. La figura 2.7 describe gráficamente un proceso de dictamen.

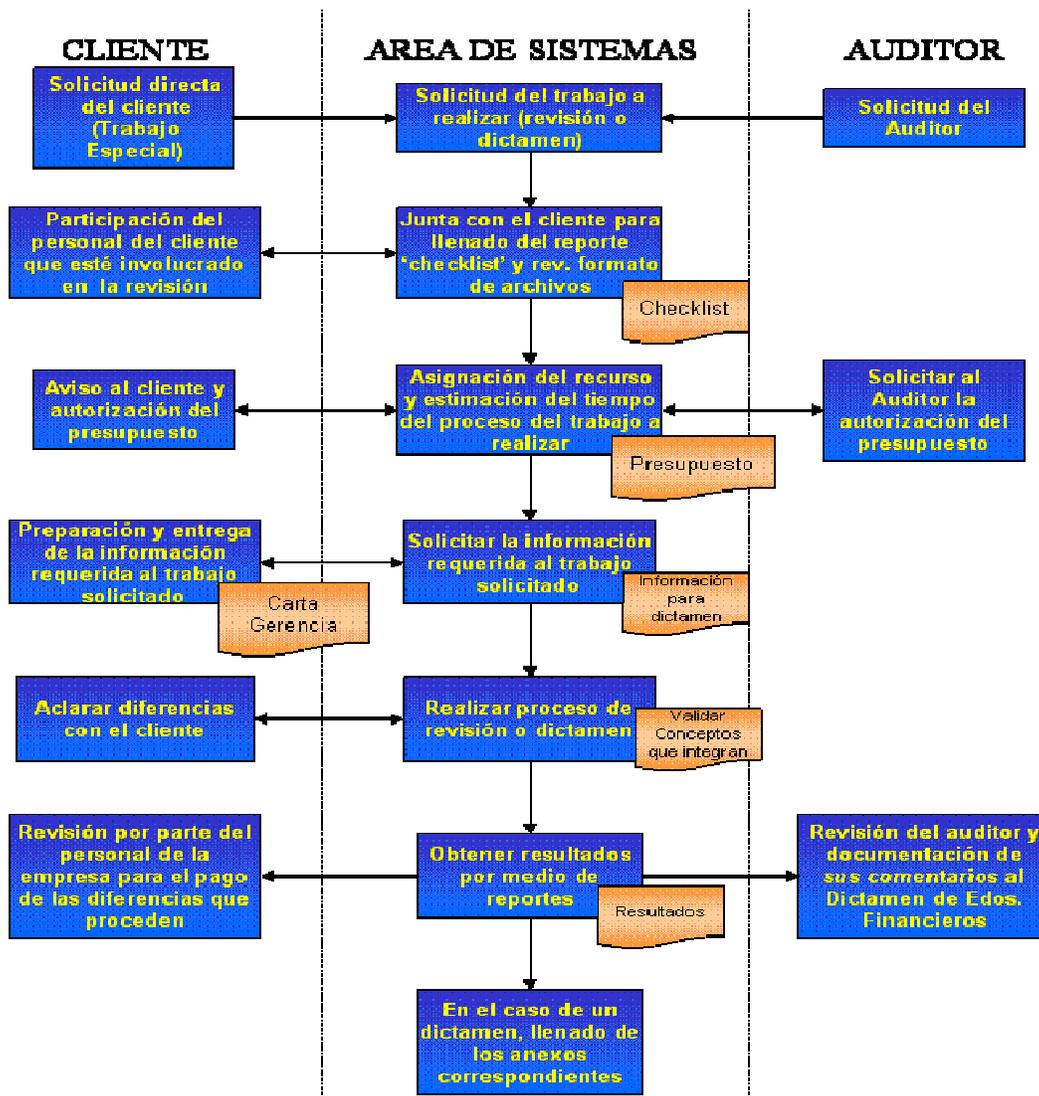


Fig. 2.7 Procedimiento propuesto para la revisión de cuotas obrero-patronales

Los cinco nuevos procesos, se describen a continuación:

- Conocimiento del Cliente
- Solicitud de Información
- Carta Gerencia
- Programa de Capacitación

### 2.5.1 Conocimiento del cliente

Como ya se observó, no existía un acercamiento con la empresa antes de determinar los tiempos y requerimientos del trabajo de auditoría, lo que llevaba a establecer presupuestos y tiempos que no son forzosamente reales y por lo tanto, no se cumplían con ciertos requisitos propios del trabajo, como ejemplo: la oportunidad.

Aunque en una revisión de estados financieros, uno de los primeros pasos de su procedimiento es el conocimiento del cliente, los auditores financieros al solicitar los servicios del área no siempre dan a conocer todos los datos del área en cuestión, o si lo hacen es de manera informal. En esta situación lo que se propone como primer paso consiste en tener un primer acercamiento con el personal del cliente, el cual esté directa o indirectamente relacionado con la ejecución del proceso de las nóminas, como por ejemplo, personal de nóminas, de sistemas, de contabilidad, de finanzas, etc., a los cuales se les dará a conocer el objetivo del mismo, ya que en muchos casos, nunca se le explica el motivo del estudio (TRABAJO) y las ventajas que se tiene al realizarlo, por lo que pueden surgir algunos conflictos y derivar en la entrega de información incorrecta o incompleta que perjudique la actuación del auditor.

Como producto de este primer contacto, se llenará un cuestionario con algunas preguntas relativas a las áreas anteriormente mencionadas, y la cual proporcionará una visión general de las actividades que se llevan a cabo en cada una de ellas, además de proveer un primer diagnóstico a cerca de la complejidad que impera en dichas áreas, este punto es esencial para el correcto desarrollo de las actividades sucesivas.

El documento que se propone tiene por nombre “**Encuesta de Viabilidad**”, y la cual consta de 4 secciones:

- 1) Consideraciones Generales
- 2) Sistema de Nóminas
- 3) Objetivos de Control
- 4) Programa de Trabajo
- 5) Sistema de Liquidaciones

La sección de consideraciones generales, proporcionará una idea amplia acerca de algunos procesos operativos y de cómo se realizan dichos procesos, de tal forma que en la búsqueda de alguna información o algún requerimiento especial se pueda hacer con toda oportunidad, como lo es: el número de empleados, el número de registros patronales, que finalmente se verán reflejadas, también, en el requerimiento de información.

En la segunda sección, se hace una descripción general y puntual de todo lo relacionado con el sistema que calcula la nómina, de tal forma, que proporciona una idea de lo complicado y el tiempo que se tome para extraer la información a una base datos, archivos en tablas y en Excel.

Para la tercera sección, se revisarán los objetivos de control, mismos que deben ser solicitados por el personal de auditoría a la empresa, y que reflejará los controles de monitoreo que se tengan implantados en el área. Para el llenado de este documento, se deberá hacer una entrevista al personal del área de sistemas que tenga a su cargo la aplicación del sistema de nómina y solicitar copia de la documentación que respalde dichas afirmaciones.

Es importante señalar que la segunda y tercera sección son unos de los pasos más importantes y que marca una gran diferencia entre los que se había estado realizando y lo que se propone con el nuevo plan de auditoría. Es en este paso donde se elabora una revisión de manera muy particular del **control interno** del área de nóminas, en lo relativo a la determinación de las cuotas del IMSS.

En la cuarta sección, se revisa el sistema de liquidaciones, que es una especie de recorrido que se presenta la forma en que se realiza el sistema de liquidaciones, y que se describe desde el inicio de la liquidación hasta que es autorizada y se realiza el pago de la liquidación al banco.

Todas las secciones y la información que es solicitada a la empresa, es por medio de entrevistas, que pueden ser desde una hasta cuatro de ellas, pero no podrán rebasar más de cuatro (una entrevista para cada sección). Lo anterior, debido a que, para la mayoría de las empresas, regularmente se encuentra ocupado el personal que realiza los procesos de la nómina. Además de que resultaría improductivo para el auditor, por las horas que se tendrían que invertir.

Por la amplitud del documento propuesto se prefirió no incluirlo en esta sección, para no hacer más amplio este capítulo, mismo que puede ser consultado en el anexo 1.

### **2.5.2 Solicitud de Información**

Una de las debilidades que se tienen con el actual proceso es en la solicitud de información, la cual es responsabilidad de quien se le asigna el trabajo, sin embargo, existen dos aspectos importantes a considerar antes de solicitarla:

- 1) Falta de conocimiento del proceso de la nómina actual del cliente, este es un riesgo que se va a mitigar con el proceso de conocimiento del cliente.
- 2) Realizar una solicitud de información estándar que se tiene, sin considerar las características propias del cliente.

Por lo anterior, a continuación se presenta como propuesta una lista de toda la información que se determinó deberá considerar al realizar una petición de archivos en el caso de un dictamen del IMSS:

**INFORMACIÓN REQUERIDA PARA EFECTOS DE REVISIÓN O DICTAMEN  
DE CUOTAS OBRERO-PATRONALES DEL IMSS**

INFORMACIÓN	Revisión	Dictamen
1. Información en medios magnéticos del total de sueldos y salarios pagados por el patrón durante el año dictaminado	X por mes	X
2. Resumen en hoja de cálculo de las cuotas obrero-patronales y SAR pagadas en el ejercicio a dictaminar o periodo a revisar	X	X
3. Copia de los contratos de trabajo (colectivos y/o individuales) vigentes en el período a dictaminar		X
4. Resumen de las cuotas obrero-patronales pagadas durante el ejercicio, por registro patronal, bimestre y/o mes. Identificar cada rama y su total (en medio magnético)	X	X
5. Relación de personas físicas contratadas por honorarios, ejemplo: Honorarios, Comisionistas, Asesorías y Maquilas. Todo deberá ser proporcionado con el número de empleados por cada concepto.		X
6. Factores de integración	X	X
7. Conciliación del total de percepciones de trabajadores en registros contables contra las base de salarios manifestados para el Instituto, así como contra lo declarado para efectos del Impuesto Sobre la Renta		X
8. Copia de la declaración anual del Impuesto Sobre la Renta del ejercicio dictaminado.		X
9. Resumen de importes de excedentes de salarios tope de acuerdo a los máximos legales señalados. Para el años 2001, se requiere por bimestre (1, 2 y 3 ley anterior) y por mes (de julio a diciembre ley actual).		X
10. Relación de todos los registros patronales existentes en el ejercicio a dictaminar, incluir su prima de Riesgo de Trabajo, domicilio fiscal y de centro de trabajo.	X parcial	X
11. Papeles de trabajo donde se determine el grado de riesgo de trabajo por cada uno de los registros patronales existentes en el año a dictaminar.		X
12. Descripción de la actividad económica y giro actual de la empresa por registro patronal.		X

INFORMACIÓN	Revisión	Dictamen
13. Relación en medio magnético (hoja de cálculo) por área de trabajo el número de trabajadores así como su oficio u ocupación específica, ejemplo: 2 operadores de troqueladora 1 mecánico automotriz 2 ayudantes de soldador Esta información debe ser proporcionada por cada uno de los registros patronales con que cuente la empresa.		X
14. Descripción de los procesos inicial, intermedio y final de trabajo de la empresa. En caso de que se desarrolle más de una actividad, los procesos de trabajo de cada una de ellas se describirán en forma separada, se debe especificar que artículo fabrica y para que se utiliza). Esta información debe ser proporcionada por cada uno de los registros patronales con que cuenta la empresa.		X
15. Confirmación por escrito de la mecánica de cálculo que utilizó para la determinación del Salario Diario Integrado durante el ejercicio fiscal a revisar.	X	X
16. Solicitar copia del plan establecido para el fondo de ahorro de acuerdo con las reglas establecidas en el art. 22 del RISR.		X
17. Solicitar copia del plan de previsión social		X

Con la ayuda de esta lista se evitará que en las peticiones de información, tanto impresa como en medios magnéticos, haya omisiones o falta de algún requerimiento de información.

Es necesario aclarar que la información que aquí se presenta no es toda la que es requerida al cliente, existen otras solicitudes en medios magnéticos, que a continuación se enlistan:

- Archivos SUA
- Maestro de Empleados
- Movimientos de nómina
- Modificaciones de Salario
- Incapacidades y Ausentismos
- Movimientos de Reingresos (en caso de que existan)

Uno de los primeros archivos que se solicitan al área de Seguridad Social de la empresa, o en su caso al área de nóminas, son los archivos del Sistema Único de Autodeterminación (SUA). Este sistema fue distribuido por el IMSS a todas las empresas (patrones) para realizar el impuesto de las cuotas obrero-patronales. En el SUA se carga toda la información correspondiente a las cuotas obrero-patronales que fue procesada en su sistema de nómina. Este proceso en algunos casos puede ser manual (por medio de una captura), en otros es por medio de una interfase que también proporciona el IMSS.

Una vez que los datos son capturados o importados, el sistema realiza el cálculo de cada una de las ramas, además de las aportaciones y descuentos<sup>20</sup> para el Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT), dependiendo del período en que se va a realizar el pago.

Para lo anterior, la empresa emite un disco de 3.5" con la ayuda del SUA, por cada uno de los períodos a pagar y por cada uno de los registros patronales con los que cuente la compañía. Dichos pagos deben ser realizados en una institución bancaria, tal como se muestra en la figura 2.8.

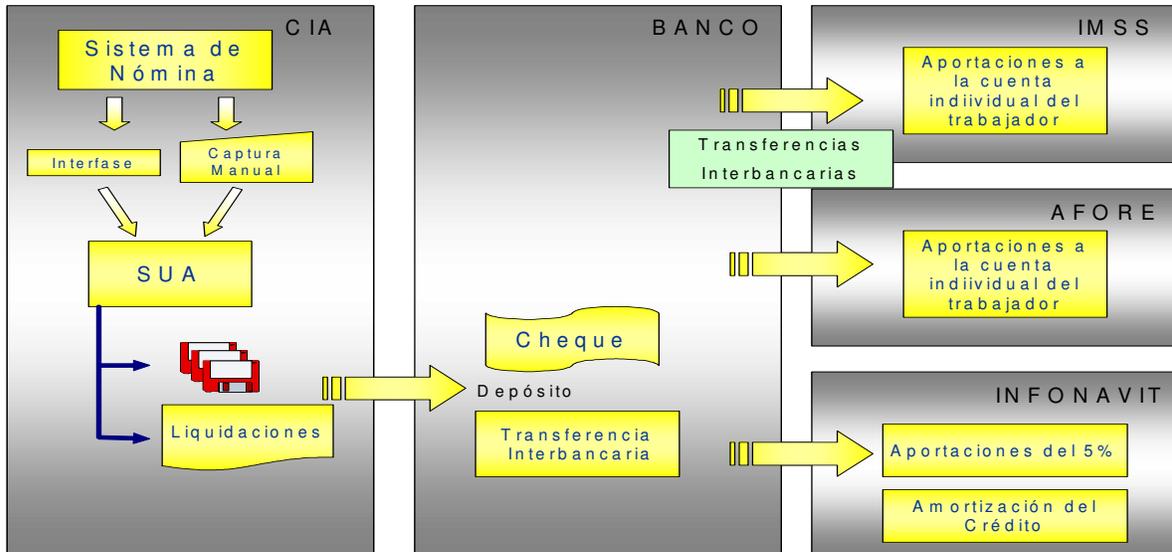


Fig. 2.8 Procedimiento para el pago y entero del SUA al IMSS-INFONAVIT

La institución bancaria donde se realizó el pago del SUA tiene un sistema que distribuye el pago y las diferentes aportaciones a las instituciones correspondientes, como son AFORES, el propio IMSS y el INFONAVIT, por medio de una llave que es el número de seguridad social del empleado. Es por esta razón que es muy importante que se verifique que la información proporcionada por el cliente, en relación al número de seguridad social este correctamente capturado.

La información del SUA que se solicita a la empresa son los discos de pago, ya que estos contienen los pagos que finalmente se realizaron al Instituto Mexicano del Seguro Social.

La información en medios magnéticos es solicitada a la empresa con la siguiente estructura, como se muestra en la figura 2.9

<sup>20</sup> Las *aportaciones* representan el 5% del Salario Base de Cotización, mientras que los *descuentos* son las amortizaciones que el empleado realiza al pago de un crédito otorgado por el Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores.

Tabla de Empleados

Nombre del Campo	Tipo	Long.	Dec.
Ntipo_nom	N	5	0
Nnum_emp	N	12	2
Cnombre	C	15	
Cape_pat	C	15	
Cape_mat	C	15	
Crfc	C	13	
Cimss	C	11	
Ding_real	D	8	
Dingreso	D	8	
Dbaja	D	8	
Nsueldo	N	13	2
Notro_fijo1	N	13	2
Notro_fijo2	N	13	2
Nsdi_bim_act	N	13	2
Nsdi_bim_ant	N	13	2
Ndiaact_cia	N	5	2
Ninc_cia	N	5	2
Naus_cia	N	5	2
Ndiaant_cia	N	5	2
Ninc_bimant	N	5	2
Naus_bimant	N	5	2
Cregpatron	C	11	
Lcambio_rp	L	1	
Ntipo_trab	N	1	0
Ntipo_sal	N	1	0
Njorn_red	N	1	0
Ccve_regpob	C	10	

Tabla de Reingresos

Nombre del Campo	Tipo	Long.	Dec.
Ntipo_nom	N	5	0
Nnum_emp	N	12	2
Dinicio	D	8	
Dtermino	D	8	
Nsueldo	N	13	2
Notro_fijo1	N	13	2
Notro_fijo2	N	13	2
Nsdi_bim_act	N	13	2
Ndiaact_cia	N	5	2
Ninc_cia	N	5	2
Naus_cia	N	5	2
Cregpatron	C	11	

Tabla de Nómina

Nombre del Campo	Tipo	Long.	Dec.
Ntipo_nom	N	5	0
Nnum_emp	N	12	2
Nnum_conc	N	5	0
Nperiodo	N	3	0
nparametro	N	7	2
Nimporte_real	N	15	2

Tabla Incidencias

Nombre del Campo	Tipo	Long.	Dec.
Ntipo_nom	N	5	0
Nnum_emp	N	12	2
Cmarca	C	1	
Dinicio	D	8	
Dtermina	D	8	
Cfolio_num	C	10	

Tabla de Modificaciones de Salario

Nombre del Campo	Tipo	Long.	Dec.
Ntipo_nom	N	5	0
Nnum_emp	N	12	2
Nsueldo	N	13	2
Notro_fijo1	N	13	2
Notro_fijo2	N	13	2
Dfecha_mod	D	8	
Nsdi_bim_act	N	13	2
Ndiaact_cia	N	5	2
Ninc_cia	N	5	2
Naus_cia	N	5	2

Fig. 2.9 Estructura de las tablas que solicitan al cliente

### 2.5.3 Carta Gerencia Propuesta

Otro de los motivos que ocasiona que se lleven a cabo reprocesos, y todo lo que esto conlleva, es la falta de compromiso del cliente para asegurar que la información que la empresa entrega esta completa y correcta. Hasta el momento no se le obliga al cliente, y no se puede asegurar que esto se cumpla, por lo que se preparó una carta compromiso que la gerencia del área de nóminas deberá llenar, y firmar, para asegurar que la información esta correcta.

## Ejemplo de Carta Gerencia

Con motivo de la revisión de las cuotas obrero-patronales de **XXXXXX, S.A. de C.V.**, que para efectos del *dictamen/revisión* del IMSS van a efectuar por el ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 20 les ratificamos que los conceptos que se resumen a continuación según nuestro real saber y entender, en la inteligencia de que los datos o hechos a que nos referimos están sujetos a confirmación dentro del alcance de tal revisión son todos y fueron los que consideramos para la obtención del Salario Diario Integrado (SDI) que sirve como base para la determinación de dichas cuotas, que emanan de las nóminas y que estos fueron registrados en la contabilidad.

### a) Factores de antigüedad

A continuación se listan todos los conceptos que se incluyen en la determinación del factor de antigüedad y en que medida participa cada concepto. Se deberá hacer una tabla para cada tipo de nómina.

Rango de Antigüedad	Días de Aguinaldo	Porcentaje de Prima Vacacional	Días de Vacaciones	Otro(s)	Factor de Antigüedad

### b) Parte fija

Se enlistan todas las percepciones fijas que se manejan y se incluye el cálculo que se debe realizar para obtener su importe diario. En el caso de que existan varios tipos de nómina con diferentes cálculos, se deberá hacer una tabla por cada uno.

Concepto	Descripción	Cálculo (de importe diario)	Observaciones

### c) Parte Variable

Son todas las percepciones variables que se manejan en la empresa y que forman parte del SDI, para todos los tipos de nómina que existen. Se incluye el cálculo para cada concepto. Si existen diferencias del cálculo para cada tipo de nómina, es necesario hacer una tabla para cada una.

Concepto	Cálculo	Observaciones

### d. Incidencias

Los ausentismos e incapacidades que se reportan en los medios magnéticos correspondientes son exactamente los mismos que se consideraron para la determinación de los días a cotizar y los cuales están reflejados en las liquidaciones que se presentaron ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.

### e. Irregularidades

No han existido irregularidades que involucren a la administración o empleados con un papel importante en el sistema de control interno y que pudieran tener un efecto importante en el cumplimiento de las obligaciones.

### f. Violaciones a la Ley del Seguro Social

No existen violaciones a la Ley del Seguro Social y sus Reglamentos, cuyos efectos deben considerarse como base de registro de posibles contingencias.

### g. Demandas

Todas las cuestiones que puedan resultar en acciones legales contra la Compañía por demandas de los trabajadores, han sido discutidas con nuestros abogados.

**h. Contratos y Convenios**

Han sido presentados a su consideración, todos los contratos o convenios celebrados con el Instituto Mexicano del Seguro Social, y no tenemos conocimiento de transacciones o compromisos importantes que no hayan sido debidamente asentados en los registros, que sirvieron de base para la elaboración de las liquidaciones.

**i. Provisiones**

Se han establecido las provisiones necesarias para todos los pasivos acumulados al 31 de diciembre de 200\_. incluir los pasivos por concepto de gratificaciones, aguinaldos, pensiones, prima de antigüedad, etc.

**j. Capitales constitutivos**

No tenemos conocimiento de la existencia de capitales constitutivos, ni de reclamaciones por incumplimiento de obligaciones, de las que pudieran derivarse contingencias para la empresa.

Se da por entendido que los conceptos y cálculos que se han revisado en esta carta, son todos los que componen el SDI de XXXXXX, S.A. de C.V., por lo que cualquier omisión de conceptos o de criterios posteriores que altere el resultado de sus reprocesos y que requiera de incurrir en tiempo adicional por parte del Despacho, será responsabilidad de XXXXXX, S.A. de C.V.

Nombre y Firma del responsable del Área  
Puesto del Responsable del Área

Al solicitar esta carta compromiso se tratará de cumplir con dos objetivos:

- a) En el caso de un evento de revisión por parte del departamento de Control de Calidad del Despacho, se podrá responsabilizar a la empresa de que la información que entrega esté correcta.
- b) La cantidad de errores en la información que entregue la empresa se espera disminuir en por lo menos 50%, ya que la empresa se vería obligada a revisar a fondo la información enviada.

**2.5.4 Conceptos que integran el Salario**

No se puede dejar de mencionar que existen muchos criterios en la aplicación e integración de los conceptos que forman parte de un salario diario integrado, por lo que, se cuenta con una lista de todos los conceptos que pudieran encontrarse en una revisión de nóminas, llámese también dictamen. El objetivo de esta lista es para reforzar el área de conocimiento acerca de las prestaciones que deben o no integrarse al cálculo del SDI, y es mostrada en el anexo 3 del presente trabajo de investigación.

**2.5.5 Programa de Trabajo**

El programa de trabajo es una herramienta muy valiosa que se utiliza para organizar todos los pasos y procedimientos de una auditoría como sea posible, de tal forma que permita la aplicación eficiente y efectiva de dichos procedimientos. Otros de sus objetivos es poder identificar los papeles de trabajo

que se utilizaron para revisar dichos procedimientos y evitar lo más posible un riesgo de auditoría.<sup>21</sup>

En el programa de trabajo se detallan las actividades de cada procedimiento de manera general, ya que no se pretende eliminar el juicio profesional de cada uno de los participantes del proyecto.

Las actividades que se incluyen, están dirigidos tanto para personal contable como de sistemas que participan en una revisión. Por la amplitud del documento propuesto se prefirió no incluirlo en esta sección, para no hacer más amplio este capítulo, mismo que puede ser consultado en el anexo 2.

### **2.5.6 Programa de Capacitación**

Actualmente en el área donde se llevan a cabo los trabajos de revisión/dictamen de cuotas obrero-patronales se tiene solo personal de nivel intermedio, cinco personas con nivel seniors y una persona de nivel gerencial, por lo que los trabajos que se llevan a cabo siempre sobrepasan el presupuesto que se tiene establecido. Por lo anterior, se tiene contemplado, que al realizar más trabajos de este tipo, se tendrá que dar forzosamente una reestructuración en el área, donde se contrate nuevo personal de nivel auditor auxiliar (staff), para que sean ellos los que estén en el campo de trabajo, y el personal de mayor experiencia estará a cargo de coordinar las actividades de los trabajos.

Para poder atender el incremento en la carga de trabajo que se tiene estimado, es necesario realizar contrataciones, de cumplirse con el objetivo de incrementar en 50% el número de clientes atendidos, será necesario contratar a 8 personas más de nivel staff. De ser autorizadas las contrataciones, se deberá contar con un programa de capacitación, el cual contemple todas las actividades y situaciones que pudieran encontrar en una revisión de este tipo, con la ayuda de los seniors que han participado en los diferentes proyectos. Al respecto, el programa de capacitación se considera que se efectúe en dos fases:

Fase 1:

Para esta primera fase, solo se considera al personal que tiene experiencia. Es importante mencionar que la última parte de esta primera fase contempla una retroalimentación de todo el grupo, donde se intercambiarán experiencias y situaciones encontradas en el transcurso de las auditorías en las que se ha participado, y estas situaciones se pondrán en consideración a todos los demás miembros del grupo, dando sus puntos de vista para la resolución de los problemas y situaciones. Es necesario que esta primera fase se estime que sea a corto plazo.

---

<sup>21</sup> Defliese, Philip L., C.P.A., et. al. “Auditoría Montgomery”, op. cit. pág. 413.

Fase 2:

Posteriormente, si se tienen los resultados deseados, se realizarán contrataciones y por lo tanto al personal de nuevo ingreso se le dará la capacitación adecuada para su nivel, el cual será impartido por el personal de auditor senior que tiene experiencia.

Ambos programas de capacitación tienen contemplado parte del material que aquí se expone. Es importante señalar que se tiene considerado unos días de retroalimentación, hecho que creo que es muy necesario para poder aclarar las dudas y situaciones que puedan ofrecer el personal con experiencia

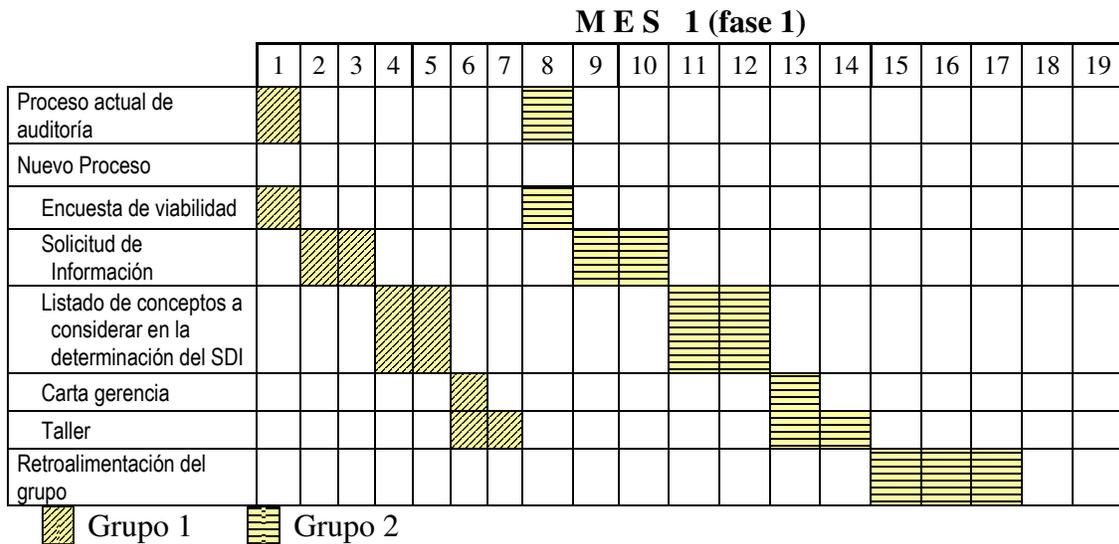


Fig. 2.8 Plan de capacitación para personal con experiencia

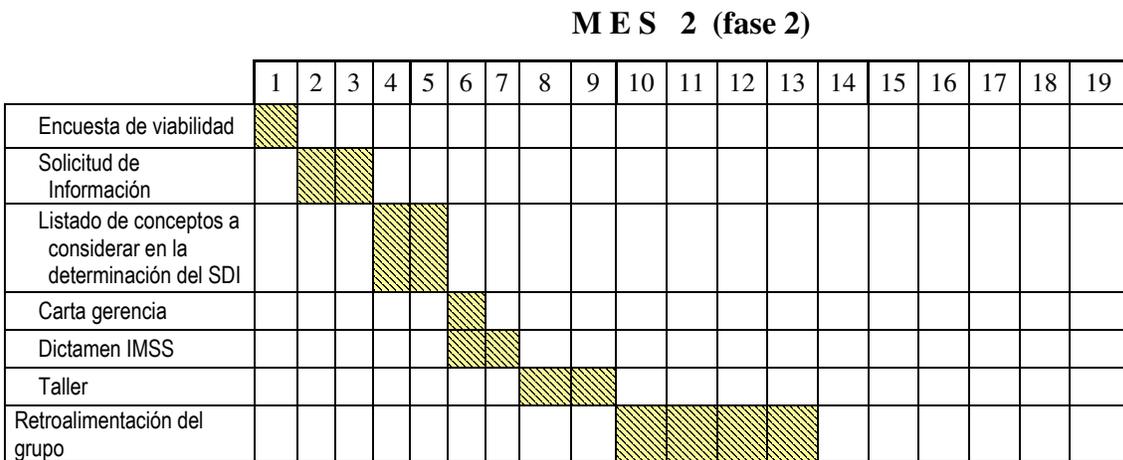


Fig. 2.9 Plan de capacitación para personal de nuevo ingreso y sin experiencia

Se propone también que después de 320 horas de trabajo (aproximadamente 2 meses de trabajo efectivo) se lleven a cabo reuniones de trabajo en donde se puedan comentar los problemas encontrados en las diferentes empresas en las que el grupo participa, esto dará una retroalimentación hacia otros equipos de trabajo, incluso dentro de cada uno de ellos.

### **Costo del Curso**

Para el caso de la primera fase, el número de horas que se tienen contempladas para cada uno de los grupos es de 80 hrs. por persona, por lo que si se está hablando de que existen seis personas en el grupo, entonces el número de horas que se invertirán en el proceso de capacitación será de 480 hrs. hombre.

En la segunda fase de capacitación, por ser personal de nuevo ingreso, se tiene contemplado una mayor duración del curso, debido a que será necesario tener mayor número de casos y ejemplos. La duración que se tiene contemplado es de 108 horas por persona, el número total de horas invertidas dependerá del número de personas que se contraten.

El costo-beneficio que trae consigo el llevar a cabo las reuniones de trabajo que se propone trae ventajas competitivas hacia otras empresas, debido a que el personal que se involucre en estas actividades estará mejor capacitado y actualizado en materia de Seguridad Social.

### **2.6 Plan de auditoría propuesto.**

El presente plan de auditoría propuesto incluye todos los aspectos que fueron analizados y comentados en el presente capítulo y tiene como finalidad alcanzar los objetivos que fueron planteados (ver sección 2.3), de manera que los recursos se utilicen de manera eficiente y eficaz.

En el plan de auditoría se consideran las principales actividades, el responsable de cada una de ellas, el tiempo que se tiene para llevarlo a cabo y el resultado que se espera para cada actividad.

El plan de auditoría determina únicamente las actividades del área operativa del despacho, conforme a lo establecido en el punto 2.4.1. del presente capítulo, en donde según los objetivos planteados corresponde a una planeación operativa, siendo su duración el tiempo en que se lleve a cabo el dictamen o revisión de cuotas obrero-patronales (seis u ocho meses como máximo).

**PLAN DE AUDITORIA  
PARA LA REVISION DE PAGOS  
DE CUOTAS OBRERO-PATRONALES**

<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Periodo de Tiempo</b>	<b>Resultados Esperados</b>
A la llegada de una solicitud de revisión o dictamen de cuotas obrero-patronales, verificar que exista disponibilidad de recursos humanos para poder atenderla.	Gerente	Hasta una hora	Si existen recursos humanos disponibles para el tiempo requerido, continuar con el plan.
Llamar al cliente para solicitar reunión de inicio de labores. Solicitar presencia del personal responsable de las áreas a revisar.	Senior	Hasta una hora	Tener fecha para llevar a cabo la reunión.
En la fecha acordada llevar a cabo la reunión, y de ser posible, empezar a llenar la <b>encuesta de viabilidad</b> .	Gerente y Senior	Cuatro horas máximo.	<b>Encuesta de viabilidad</b> llena, o solicitar una nueva reunión con el personal de área responsable.
De acuerdo a la <b>encuesta de viabilidad</b> , verificar que haya personal disponible.	Gerente del área en coordinación con los auditores seniors.	Uno a dos días	Asignar los recursos necesarios conforme a las necesidades y tamaño del cliente. Asignar un auditor senior responsable.
Preparar la <b>carta de solicitud de información</b> y la <b>carta gerencia</b> para presentarlas al cliente.	Senior responsable	De una a 4 horas	<b>Carta de solicitud de información y carta gerencia.</b>
Reunión con el cliente para la entrega formal de <b>petición de información</b> y de la <b>carta gerencia</b>	Gerente y senior responsable.	Hasta 3 horas	Pueden existir correcciones a la solicitud de información, las cuales se irán corrigiendo en su momento. Se puede obtener la fecha estimada de entrega de la información.

Actividades	Responsable	Período de Tiempo	Resultados Esperados
Se recibe la información documental y en medios magnéticos por parte del cliente.	Equipo de auditoría	De uno a tres días.	En el caso de errores en la información y/o documentación, se puede regresar al cliente para obtener una nueva fecha de entrega, previa confirmación con él. En este supuesto, se contestará por escrito el problema y se notificará las horas adicionales que se invirtieron para el proceso.
Es posible iniciar los trabajos con la información recibida y que esté correcta. Por lo que se procederá a llevar a cabo el <b>programa de trabajo</b> . El senior responsable distribuirá el trabajo entre las personas que participen en el equipo de trabajo.	Senior responsable y equipo de trabajo.	Depende del tamaño de la empresa, su complejidad y del número de personas en el equipo de trabajo.	Conforme se van cumpliendo las actividades del <b>programa de trabajo</b> , se deberán documentar las revisiones efectuadas, anotando el nombre de la persona que realizó la actividad, el tiempo y problemáticas encontradas (en la columna de observaciones)
Documentar los problemas que no se han podido resolver en una primera instancia en los Asuntos para consideración del socio.	Socio Gerente Senior responsable	Al presentarse la eventualidad, hasta 6 horas, incluyendo los comentarios del socio.	Problemática resuelta y debidamente documentada.
Las diferencias derivadas del cálculo, aclararlas con el personal clave del cliente. Utilizar el anexo 3 <b>conceptos que integran</b> para realizar dichas aclaraciones.	Equipo de trabajo	Hasta 6 horas por mes a revisar.	Proceso de revisión más completo, analizado y documentado.
Preparar los resultados obtenido por medio de reportes a entregar al cliente	Senior responsable	Hasta 3 días.	Reportes de diferencias que proceden y entregarlas a la empresa, mismas que deben ser aclaradas y en su caso pagadas por la empresa a las autoridades del Seguro Social.
Preparar los resultados de la empresa en reportes y anexarlos a dictamen o informe.	Senior responsable y equipo responsable	Hasta 5 días.	Opinión del dictamen, anexos o Informe de auditoría.

Actividades	Responsable	Período de Tiempo	Resultados Esperados
Prepara la evaluación del cliente respecto a los trabajos realizados.	Gerente de auditoría y senior responsable.	Hasta 2 días.	Evaluación del cliente.
Llevar a cabo reuniones periódicas conforme al <b>programa de capacitación.</b>	Equipos de auditoría.	8 horas cada 2 meses.	Minuta de reuniones, puntos analizados y acuerdos grupales.

El responsable de llevar a cabo el plan de auditoría es el gerente encargado del área de revisión del Seguro Social y el equipo de trabajo involucrado.a). Por otro lado, es necesario hacer un seguimiento a la superación personal de cada uno de los integrantes del área de revisión del IMSS, al cumplimiento de los objetivos planteados y al cumplimiento del programa de trabajo propuesto en la sección 2.5.5.

## CONCLUSIONES

Se considera que llevando a cabo este plan de auditoría propuesto, se verá incrementado el número de trabajos que se atienden por año, dando lugar, a un incremento en los ingresos del área, los cuales son estimados en un 40%, lo que llevaría a tener un desarrollo individual a todo aquel que participe en él, ya que el personal que actualmente tiene la experiencia, podrá tener la oportunidad de realizar actividades administrativas y no tanto operativas, por lo que cada elemento del equipo participante podrá establecerse metas definidas en el ambiente laboral.

Con el plan de auditoría que se propone, se proporcionará al área de revisión de cuotas obrero-patronales del despacho, una herramienta fundamental, con la cual, el personal podrá enfrentar cualquier tipo de situación en que se presente en el cliente que se esta revisando, por ejemplo, forma de integrar los conceptos al salario, como revisar el riesgo de trabajo, incluso, saber y comunicar al cliente el estatus en que se encuentra el trabajo.

Por otro lado, y como respuesta a los problemas que fueron identificados y que al cliente le aqueja, se podrá sugerir una solución integral en las diferentes áreas que participan en el proceso y pago de la nómina y, porque no, del mismo proceso de revisión.

En la sección correspondiente al conocimiento del cliente, debe advertirse que una vez aplicado el cuestionario, pueden encontrarse situaciones en las cuales no sería posible una revisión por medio de este plan, lo que puede dar como resultado la negativa del servicio que se ofrece. Por lo anterior, la persona que lo realice tendrá la responsabilidad de dar su opinión en el documento y posteriormente firmarlo para respaldar dicha opinión.

Existen algunos mecanismos que pueden asegurar que la entrega de información sea lo más apegada posible a nuestra solicitud, como lo es la Carta Gerencia que se propone en la sección 2.5.3. ya que, aunque se realicen reuniones de trabajo en las cuales se explica la intención de la revisión y el procedimiento de éste, no siempre es infalible que la entreguen de manera satisfactoria, y de esta manera se compromete al cliente que cumpla con una revisión más a fondo de la información que va a entregar, especialmente cuando los tiempos son reducidos.

Tal vez pueda pensarse que este plan de trabajo pudiera quitar más tiempo al estar realizando visitas al cliente, contestar los cuestionarios, etc., pero debe pensarse que se está llevando a cabo una inversión de tiempo, que se verá reflejado en los resultados que se tengan al realizar los trabajos con mayor eficiencia.

El programa de trabajo que se propone en la sección 2.5.5, se puede decir que es la culminación de la planeación de la auditoría, y por tanto, es fundamental para delegar responsabilidad a todos los niveles. A nivel gerencial representa la seguridad de que el trabajo fue planeado, para la persona que supervisa, sirve de base para la planeación y supervisión del proyecto y para los auditores, les sirve de guía para la ejecución de su trabajo.

Este plan de auditoría es una herramienta independiente del software que aquí se opera, lo que implica que puede ser usado para llevar a cabo cualquier tipo de revisión de pagos de cuotas obrero-patronales y de dictámenes de IMSS en cualquier despacho de auditoría financiera. En el próximo capítulo se verá la forma en que este plan se lleva a cabo y los resultados que de este se obtienen.

## CAPITULO 3 Aplicación y Evaluación del Nuevo Plan

Para llegar a resultados razonablemente aceptables en una revisión de cuotas obrero-patronales en términos de tiempo y calidad en la revisión, situación plasmada en el primer capítulo, y que fue explicada y analizada en el desarrollo del segundo, se continuará con la ejecución del plan propuesto, en donde se aplicará dicho plan para obtener tiempos de respuesta, tiempos de procesos y de obtención de resultados y determinar si éste cumple con las expectativas planteadas desde un inicio.

### 3.1 Aplicación del nuevo plan de trabajo

Para la aplicación de este nuevo plan de trabajo se tiene contemplado que se lleve a cabo con dos clientes cuyas características sean muy parecidas a algún cliente del que ya se hayan hecho trabajos anteriormente (a este último tipo de clientes se le conoce como “clientes recurrentes”), con la finalidad de tener puntos de comparación y poder analizar paso a paso el funcionamiento del plan propuesto.

El cliente recurrente seleccionado cuenta con 2 registros patronales y con un promedio de trabajadores en el año de 450, llamémosle Empresa A. Por otro lado, se escogieron dos clientes, los nombraremos B y C, a los cuales no se han elaborado trabajos de esta índole por parte del despacho, las cuales cuentan con las siguientes características.

<b>Empresa</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
No. de Empleados <sup>22</sup>	<b>450</b>	500	620
No. de Reg. Patronales	<b>2</b>	3	3
Tipos de Nómina	<b>2</b>	2	3

Aunque el número de empleados, número de registros patronales y los tipos de nómina no son los mismos, se puede considerar que las diferencias entre ellos no son importantes.

Como se mencionó en el la sección 2.5 del capítulo anterior, el primer paso es la aplicación de la **encuesta de viabilidad**. A continuación se muestra en la tabla 3.1, el resultado que se obtuvo al aplicarlos a los clientes B y C y además, se hace una comparativa con los resultados conocidos del cliente A.

No es la intención mostrar todos y cada uno de los detalles del resultado de la encuesta, lo que se pretende es expresar las diferencias más importantes que se puedan presentar con la información que ya se cuenta de la empresa A.

<sup>22</sup> Promedio de empleados que laboraron en el ejercicio a revisar.

I. CONSIDERACIONES GENERALES	EMPRESAS		
	A	B	C
1. ¿Cuántos registros patronales cuenta la empresa? Solicitar una lista.	2	3	3
2. ¿Cuántos empleados tiene la empresa?	550	500	620
3. ¿Cuántos tipos de nómina maneja la empresa? ejemplo: semanal, quincenal, catorcenal, confidencial, etc.	Quincenal	Quincenal	Quincenal
4. ¿Se tiene personal por honorarios, comisionistas, asesorías o maquilas que sean asimilables a sueldos?	No	No	No
5. De ser así, ¿los tiene dados de alta ante el IMSS?	NA	NA	NA
6. ¿Se pagan horas extras dobles? de ser así: a. Se tiene control en base a la Ley del Trabajo Arts. 66 y 68, que establecen ..."3 hrs. diarias 3 veces a la semana" o "9 horas extras exentas a la semana", respectivamente b. ¿Cómo es el control para efectos del ISR?	Si	Si	No
7. Cuando existen varios registros patronales, ¿se dan cambios de empleados, es decir se dan de baja en un registro patronal y se dan de alta en otro? De ser así: a. ¿Cómo es el procedimiento que la empresa utiliza? b. ¿Cómo se determina el SDI? c. ¿Cómo se identifica, dentro de las bases de datos, cuando se trata de un ingreso real y cuando es una transferencia de registro patronal?	No	Si	Si
8. ¿En el caso de reingresos se respeta la antigüedad del empleado?	N/A	Si	Si
9. ¿Se tiene la política de otorgar permisos sin goce de sueldo? de ser afirmativo: a. ¿Qué tan frecuente ha sido durante el periodo a revisar? b. ¿Cómo controlan que coincidan la información del maestro de empleados vs. la liquidación del IMSS (SUA)?	No revisado	No	No
10. ¿Existen conceptos que forman parte del SDI que se determinan por fuera de nómina? Solicitar una lista de estos conceptos.	No revisado	Si	No
13. ¿El departamento que maneja las nóminas es separado del que maneja la contabilidad y la tesorería? Anexar organigrama reducido de la organización.	Si	Si	Si
14. ¿Qué experiencia tiene el personal que trabaja en la elaboración de las nóminas y manejo del IMSS? Antigüedad en la empresa, currículo, etc.	No revisado	SI	Si
15. ¿Existe departamento de Auditoría Interna dentro de la Empresa?	No revisado	No	No
16. ¿El departamento de Auditoría Interna ha revisado en los últimos ejercicios el área de nóminas y específicamente lo referente a los impuestos derivados de la nómina tales como IMSS, SAR, INFONAVIT, ISR? Anexar informe correspondiente, observaciones y seguimiento de las mismas.	No revisado	NA	NA
17. ¿La empresa ha sido sometida a alguna revisión por parte del IMSS? Es importante, que cuando se tengan varios registros patronales, se tenga conocimiento de revisiones por cada uno de ellos, ya que se puede dentro de los siguientes supuestos: a. Voluntario 1 ejercicio a dictaminar b. Con antecedentes 2 ejercicios a dictaminar c. Orden de visita 3 ejercicios a dictaminar	No revisado	No	No
18. En caso afirmativo ¿cuál ha sido el resultado de la revisión? Obtener copias fotostáticas de las resoluciones correspondientes.	NA	NA	NA
19. ¿Se tiene algún documento oficial emitido por el IMSS por medio del cual se le de un tratamiento especial a algún concepto incluido en la nómina?	No	No	No
20. ¿Hubo aumentos salariales colectivos durante el año a dictaminar?	No	Si	Si
21. ¿Hubo pago de PTU en el ejercicio a dictaminar y/o revisar? De ser así para efectos del IMSS cuidar que la declaración anual para efectos del ISR no haya sufrido cambios el rubro de PTU.	Si	Si	Si
22. ¿Se elaboró autodeterminación de Riesgos de Trabajo para el año a revisar?	Si	Si	Si

I. CONSIDERACIONES GENERALES	EMPRESAS		
	A	B	C
23. ¿Se pagaron compensaciones de sueldo extraordinarias durante el año a revisar?	No revisado	No	Si
24. ¿Cómo se determina el sueldo diario, es decir entre cuantos días se divide 30, 15 ó 7 días para efectos de determinar el salario diario integrado que sirve de base para el calculo de las cuotas obrero patronales?	30	30	30
25. ¿La empresa le da comedor a sus empleados? En caso afirmativo se les cobra alguna cantidad por esta prestación y cual es el monto?	No	No	Si \$5.00
26. ¿Se les paga vales de despensa a los empleados y que cantidad?	Si	Si depende categoría	Si \$230
27. ¿Se tiene establecido un plan de fondo de ahorro? Solicitar copia en caso afirmativo e investigar que porcentaje aporta el empleado y patrón y cada cuando el trabajador puede hacer retiros del fondo.	No revisado	Si	No
28. De ser aplicable, cuantos turnos de trabajo existen y en el horario nocturno cuantas horas se laboran	Un turno de 8 hrs.	Un turno de 8 hrs.	Dos Diu./Noct.
29. ¿Cómo se controla la siniestralidad por accidentes de trabajo, desde su inicio de cada uno de los casos hasta su terminación? Art. 22 del nuevo Reglamento para la Clasificación de Empresas y Determinación de la Prima en el seguro de Riesgos de Trabajo.	Si	Si	Si

Como se puede observar en la tabla anterior, de los 29 puntos que constituyen estas primeras preguntas, ocho de ellas no fueron analizadas para la revisión del cliente A, lo cual da una primera impresión de que existen diferencias significativas entre lo que se cuestionó para el cliente A y lo contestado para los clientes B y C.

Como se mencionó en la sección 2.5.1, el siguiente cuestionario es uno de los más importantes de la auditoría, ya que de ella se desprende la información relativa a los controles que existen en el área. Algunos de los puntos del cuestionario son muy amplios en su respuesta, ya que implica la solicitud de documentación que lo soporta, por lo que solo se limitará en contestar si se cumplió con una “equis”.

II. SISTEMA DE NÓMINA	EMPRESAS		
	A	B	C
1. ¿Está computarizado el proceso de elaboración de las nóminas?	X	X	X
2. ¿Qué características tiene el sistema que maneja las nóminas en cuanto a software y hardware?		X	X
3. ¿Es un desarrollo propio o es un sistema comprado?	X	X	X
4. ¿Qué tiempo se ha trabajado con el actual sistema de nóminas?		X	X
5. ¿Qué cambios importantes se le han hecho en el último año?		X	X
6. ¿Se tiene contemplado cambiar el sistema en corto plazo?		X	X
7. ¿Existe un documento escrito (política y procedimiento) que plasme el procedimiento para la elaboración de las nóminas? ¿Está actualizado?	X	X	X
8. ¿El sistema de nóminas está enlazado con el sistema de contabilidad o es un sistema independiente?	X	X	X
9. ¿Se tiene la política de conciliar las cifras que emanan de las nóminas contra lo registrado en la contabilidad?	X	X	X

II. SISTEMA DE NÓMINA	EMPRESAS		
	A	B	C
10. ¿El sistema donde corre la nómina es diferente al sistema donde se elabora la liquidación para efectos del IMSS?	X	X	X
11. ¿Qué procedimiento de control asegura que las incidencias (altas, bajas y Modificaciones de Salario, ausentismos e incapacidades) que se capturan en el sistema de nómina son las mismas que sirvieron para procesar las liquidaciones para efectos del IMSS (SUA)?		X	X

III. OBJETIVOS DE CONTROL AUTORIZACIÓN	EMPRESAS		
	A	B	C
1. ¿Cómo se obtiene y aprueba la evidencia de prestación de servicios?	X	X	X
2. ¿Cómo se aprueban los cheques de nómina manuales? Finiquitos		X	X
<b>TOTALIDAD DE LA ENTRADA</b>			
3. ¿Qué asegura que todos los servicios de los empleados sean introducidos para su procesamiento?		X	X
<b>EXACTITUD DE LA ENTRADA</b>			
4. ¿Qué previene o detecta los errores en la entrada de los datos de nómina relevantes (por ejemplo, horas, sueldos, retenciones, primas vacacionales, etc.)		X	X
5. ¿Qué asegura que los datos sean introducidos en el período apropiado?		X	X
<b>INTEGRIDAD DE LOS DATOS PERMANENTES</b>			
6. ¿Cómo se aprueban los cambios a los datos permanentes de nómina? Ejemplo: sueldos, niveles, promociones, etc.		X	X
7. ¿Cómo se aprueban los datos permanentes de los empleados de reciente contratación?		X	X
8. ¿Qué asegura que todos los cambios hechos a los datos permanentes sean introducidos con exactitud?		X	X
<b>TOTALIDAD Y EXACTITUD DE LA ACTUALIZACIÓN</b>			
9. ¿Qué asegura que el total de los gastos de nómina son iguales a los montos actualizados en el mayor general y a la base de datos de la nómina?		X	X
10. ¿Qué asegura que se ejecuten apropiadamente actualizaciones periódicas para el procesamiento en lote?		X	X
<b>TOTALIDAD Y EXACTITUD DE LOS DATOS ACUMULADOS</b>			
11. ¿Cómo es el mayor general conciliado con lo que emana del sistema de nómina?		X	X
12. ¿Qué asegura que los cheques de nómina manuales emitidos entre las fechas de pago sean registrados en la contabilidad?		X	X

En los dos últimos cuestionarios las preguntas marcadas con una equis para el cliente A fueron obtenidas debido a que ya se tenía el conocimiento de que existían, no por el hecho de haberle preguntado a la empresa.

La última parte de los cuestionarios proporciona información a cerca del sistema de liquidaciones, por ser un sistema independiente al que calcula la nómina es necesario considerarlo en la revisión de los controles.

IV. SISTEMA DE LIQUIDACIONES	EMPRESAS		
	A	B	C
1. ¿La elaboración de la liquidación para efectos del IMSS es manual o computarizada?	X	X	X
2. ¿El sistema que maneja el IMSS, que características tiene en cuanto a hardware y software?		X	X
3. ¿Es un desarrollo propio o es un sistema comprado?	X	X	X
4. ¿Qué tiempo se ha trabajado con el actual sistema de liquidaciones?		X	X
5. ¿Qué cambios importantes se le han hecho en el último año?		X	X
6. ¿Se tiene contemplado cambiar de sistema en corto plazo?		X	X
7. ¿Qué procedimientos de control se tienen establecidos para la elaboración de las liquidaciones del IMSS, tanto a través de los sistemas como fuera de sistema? Elaboración, supervisión y autorización.		X	X
8. ¿Existe un documento escrito que plasme el procedimiento para la elaboración de las liquidaciones del IMSS (narrativo o flujograma), y está actualizado. Ejemplo: a. Cálculo de factor de integración b. Conceptos que se integran al SDI c. Resumen de prestaciones de los contratos colectivos de trabajo.		X	X
9. ¿Está computarizado el proceso de altas, bajas y MS?	X	X	X
10. ¿Cómo controlan las incapacidades y ausentismos?	X	X	X
11. ¿Está computarizado el proceso de cálculo para la determinación del Salario Diario Integrado?	X	X	X
12. ¿Existe documento escrito autorizado por un funcionario competente que plasme los conceptos de percepción incluidos en la nómina, que sirven de base para la determinación del salario diario integrado?		X	X
13. Se tiene respaldo de la información que se incluye en el SUA, puede ser útil cualquiera de la siguiente: ➤ Autodeterminación ➤ Archivo de importación ➤ Archivos de Respaldo		X	X

Lo importante más que contestar si existen los controles establecidos o no, es que éstos queden documentados en los papeles de trabajo del auditor. En el caso del cliente A, no se tiene documentación al respecto de los puntos que se contestaron afirmativamente, por lo que puede considerarse que fue un trabajo incompleto.

### 3.2 Información requerida

En la sección 2.5.2 es solicitada la información en medios magnéticos a la empresa, por lo regular la información que proviene de la nómina como lo son: el maestro de empleados, movimientos de nómina, modificaciones de salario, incapacidades y ausentismos, también llamados incidencias y los movimientos de reingresos, las empresas no lo entregan en la estructura solicitada, es necesario que la persona que va a reestructurar las tablas tenga un conocimiento de sistemas y de base de datos, ya que deben ser modificadas las estructuras por las que utiliza el sistema de cálculo del despacho.

Posteriormente se importan al sistema los archivos ya modificados y se parametrizan los conceptos y funciones para realizar el cálculo.

### 3.2.1 Requerimientos técnicos

El requerimiento técnico básico para la ejecución del sistema que se tiene desarrollado para la revisión de las cuotas obrero-patronales, debe incluir lo siguiente:

Procesador Pentium

Sistema operativo Windows XP

Visual FoxPro v.7.0 o más actual o librerías

64Mb en RAM

2Mb en disco duro, este espacio crecerá dependiendo del tamaño de los archivos que serán importados.

Por ser un sistema que corre en una plataforma de Visual FoxPro, es necesario tener instalado el programa del ambiente de desarrollo, o en su caso, las librerías necesarias para ejecutar el sistema. Lo anterior con el fin de generar la base de datos que el sistema importará y poder hacer cambios a las tablas que el sistema utiliza

### 3.2.2 Uso de la herramienta

El siguiente paso después de acomodar las tablas que entrega el cliente, es importar los datos al sistema, la pantalla principal del sistema se muestra en la figura 3.1. No se pretende en este trabajo de investigación que se muestren todos los módulos con los que cuenta el sistema, ni dar una demostración del mismo, solo se mostrarán los módulos y reportes más importantes para llegar a los resultados deseados.



Fig. 3.1 Pantalla principal del sistema

A continuación se hace la importación de los datos: En cada uno de los cuadros se escribirá la ruta el nombre del archivo que se importarán.



Fig. 3.2 Módulo de importación de los archivos

Los archivos marcados con asterisco deben existir siempre en una revisión de cuotas obrero-patronales por lo que será obligatorio localizarlos para su importación. Los demás datos pueden no existir, por eso, si no se importan el sistema no marcará error alguno.

El siguiente paso es la parametrización. Es en esta parte donde se cometen el mayor número de errores, sin embargo, se ha identificado que se debe a que la información que es solicitada desde un inicio no está completa. La parametrización consta de los 2 componentes del SDI, que son:

- Conceptos fijos
- Conceptos variables

Para parametrizar los conceptos fijos, también llamado factor de antigüedad o factor de integración, se tiene la siguiente pantalla, identificada como figura 3.3.

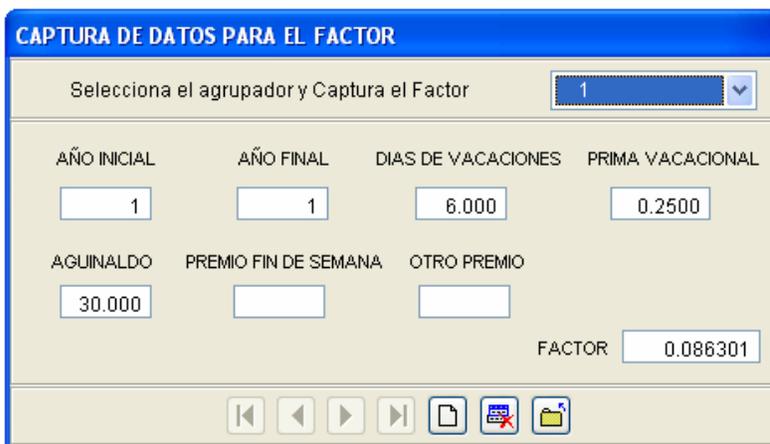


Fig. 3.3 Módulo de captura del factor de integración

Los conceptos variables son mostrados en la figura 3.4, y se obtienen de la importación del archivo de movimientos de la nómina. En esta pantalla se captura el nombre del concepto y la manera en que este integra al salario diario integrado.

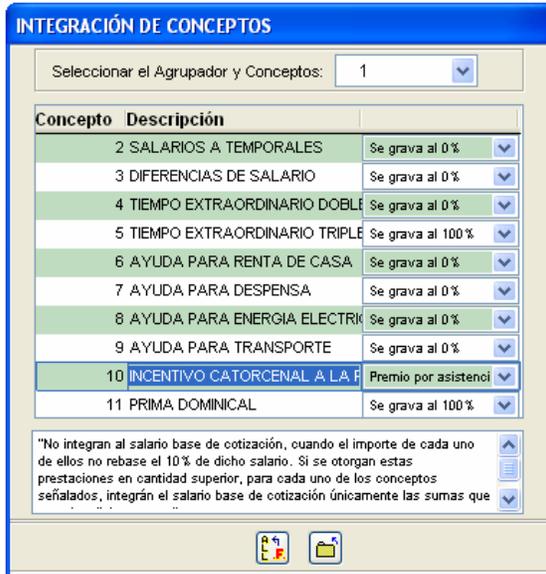


Fig. 3.4 Módulo de captura de conceptos

Además también se parametriza el periodo a procesar, las fechas de inicio y fin del periodo de revisión, salarios mínimos a utilizar, registros patronales, entre otros. Al concluir, se ejecuta el proceso de cálculo del SDI. Posteriormente se obtienen reportes de diferencia y son discutidos con el cliente para verificar su validez.

Periodo de Auditoría: 2005  
 Mes: 7  
 Registro Patronal: SIN ORDEN

**EXCEPCIONES EN EL CÁLCULO DEL SDI**

Reporte con diferencias mayores a: N\$ 0

Tipo de Empleado	Número de Empleado	Nombre del Empleado	S. D. I. Empresa	S. D. I. CABA	Diferencia
1	74773	ABARCA LUNA CLEMENTE	429.81	429.43	-0.38
1	101338	ACEVEDO RODARTE RAUL	425.91	425.07	-10.84
2	71988	ACOSTA IXBA MARCOS ANTONIO	807.18	707.52	-99.66
1	68288	ACUÑA GALLARDO ARMANDO	423.79	942.11	508.32
2	70576	ACUÑA VILLEGAS BEMITO	613.44	527.22	-86.22
1	86139	ADRIAN ESCALANTE OBDULIO	1,170.00	862.24	-307.76
1	48507	AGUEDANO DIAZ MARCO ANTONIO	441.44	444.79	3.35
1	42207	AGUAYO VILLANUEVA SERAFIN	499.39	497.71	-1.68
1	16636	AGUIAR CURIEL OCTAVIO	835.89	835.70	-0.19
1	18608	AGUILAR AGUILAR MARIA DEL SOCOR	607.96	611.60	3.64
2	67790	AGUILAR DELGADO RAMON	423.77	413.24	-14.53

Fig. 3.5 Reporte de excepciones

Para cada uno de los empleados de este reporte, también se puede obtener el detalle del cálculo, para poder entender la manera en que se obtiene el Salario Diario Integrado. El ejemplo de un cálculo unitario se explica en las figuras 3.6 y 3.7.

Periodo de Auditoría: 2005		CALCULO UNITARIO DEL IMSS			
Mes:	7				
Número de nómina:	74773	Tipo de nómina:	1	Reg. Patronal:	B611433710-2
Nombre del empleado: <b>ABARCA LUNA CLEMENTE</b>					
Días lab. mes act.:	31	Antigüedad:	24	años	6 meses
Días lab. mes ant.:	61	Inc.:	0	Aus.:	0
Ingreso: 05/10/1975 - Mtro.					
<b>Parte Fija :</b>					
	<u>Sueldo Diario</u>	<u>Otro Fijo1</u>	<u>Factor</u>	<u>Otro Fijo2</u>	<u>Total Sueldo Fijo</u>
	( ( 194.65 + 14.95 ) * 1.815300 ) + 27.16 =				395.46
<b>Parte Variable o Mixta :</b>					
Número de Concepto	Descripción del Concepto	Número de días	Importe total del Concepto	Importe que integra al IMSS	Importe diario que integra al IMSS
1	SALARIO A PERMANENTES Y	14	2,725.10	0.00	
1	SALARIO A PERMANENTES Y	14	2,725.10	0.00	

Fig. 3.6 Parte superior de un reporte unitario

139	ISR A CARGO DEL TRABAJADOR	0	-618.24	0.00	
139	ISR A CARGO DEL TRABAJADOR	0	-618.24	0.00	
74			35,262.99	2,072.28 / 61 =	33.97
<u>Sueldo Fijo</u>	<u>Sueldo Variable</u>	<u>Salario Diario Integrado</u>	<u>S.D.I. Compañía</u>	<u>Diferencia</u>	
395.46	+ 33.97	= 429.43	429.81	-0.38	

Fig. 3.7 Parte inferior del mismo reporte.

El reporte unitario puede constar de una o más hojas, por lo que solo fueron mostrados en las figuras anteriores la parte superior y la inferior del mismo. Es en este reporte donde se analizan con el cliente las posibles diferencias encontradas y por la cual se determina si éstas proceden o no.

Existen otros reportes que son indispensables para los resultados dictamen, sin embargo solo se dará una breve descripción de ellos, debido a que la fuente información es el Salario Diario Integrado y no requieren algún tratamiento especial para obtenerlos.

#### Reportes:

- De liquidación. Este reporte proporciona el cálculo de las cuotas a detalle y acumulada por toda la empresa, se puede emitir con las cifras del cliente o en su caso con las cifras obtenidas por el sistema y proporciona además una idea general de los resultados a favor y en contra del cliente.
- Autocorrección. Este reporte contiene los importes que son a cargo del cliente, por decir de otra manera, los importes de las cuotas que omitió en la liquidación que ya fue pagada.

- SAR e Infonavit. Los importes que deben ser pagados de SAR e Infonavit derivado de la revisión son mostrados en este reporte.
- Anexos para el dictamen
  - Anexo 2
    - Conceptos que integran a la parte fija del SDI
    - Conceptos que integran a la parte variable del SDI
  - Anexo 3
    - Percepciones fijas
    - Percepciones variables
    - Percepciones mixtas (combinación de las 2 anteriores)
  - Anexo 4
    - Acumulado de percepciones por registro patronal

### 3.3 Evaluación de los Resultados

Con el objetivo de medir los resultados obtenidos en la aplicación del plan de auditoría, se presenta a continuación una serie de indicadores que permite su evaluación:

Para poder dar inicio a la evaluación es necesario definir lo que es un indicador. Los Indicadores pueden ser medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas y, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuentas de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer.

Los indicadores son importantes, ya que éstos pueden medir los cambios en las condiciones o situaciones a través del tiempo, además de que facilita observar los resultados de las iniciativas o acciones emprendidas. Los indicadores son importantes para evaluar y dar seguimiento al proceso de producción y pueden dar orientación de cómo se pueden alcanzar mejores resultados.

Para definir un buen Indicador de control en un proceso o función, es importante desarrollar un criterio para su selección, el cual deberá controlarse de manera continua, ya que el seguimiento tiene un alto costo cuando no está debidamente soportado por un verdadero beneficio. Para esto, se puede utilizar una sencilla técnica que consiste en responder cuatro preguntas básicas:

- I. ¿Es fácil de medir?
- II. ¿Se mide rápidamente?
- III. ¿Proporciona información relevante en pocas palabras?
- IV. ¿Se grafica fácilmente?

Existen diversos tipos de indicadores, algunos de ellos se mencionan a continuación:

**Indicadores Cuantitativos:** Son los que se refieren directamente a medidas en números o cantidades.

**Indicadores Cualitativos:** Son los que se refieren a cualidades. Se trata de aspectos que no son cuantificados directamente. Se trata de opiniones, percepciones o juicio de parte de la gente sobre algo.

**Indicadores Directos:** Son aquellos que permiten una dirección directa del fenómeno.

**Indicadores Indirectos:** Cuando no se puede medir de manera directa la condición económica, se recurre a indicadores sustitutivos o conjuntos de indicadores relativos al fenómeno que nos interesa medir o sistematizar.

**Indicadores Positivos:** Son aquellos en los cuales si se incrementa su valor estarían indicando un avance hacia la equidad.

**Indicadores Negativos:** Son aquellos en los cuales si su valor se incrementa estarían indicando un retroceso hacia la inequidad.

Como ya se mencionó, los indicadores son medidas para evaluar una situación determinada, por lo que la medición se sumamente importante, ya que permite:

- a) Planificar con mayor certeza y confiabilidad
- b) Discernir con mayor precisión la oportunidad de mejora de un proceso determinado.
- c) Analizar y explicar cómo han sucedido los hechos.

Como estos ejemplos existen muchos otros, sin embargo el elemento más importante que incluye a los anteriores es su aplicación, ya que es indispensable para conocer a fondo los procesos, llámense administrativos, técnicos, de producción, etc., y ayudar a la empresa en su mejoramiento.

Para llegar a lo anterior, es necesario tener en cuenta los diferentes objetivos planteados en la sección 2.3.1., recordándolos:

- a) Considerar el 100% de los empleados a revisar.
- b) Disminuir en un 40% los tiempos de revisión
- c) Aumentar en un 50% el número de clientes atendidos.
- d) Hacer eficiente la administración de los proyectos

Los objetivos b, c y d nos darán la pauta para establecer los objetivos clave en la determinación de un indicador.

Las variables que se utilizará para la determinación del indicador serán las siguientes:

- Horas de ejecución de la prueba
- Total de horas presupuestadas (estimadas)
- Número de personal que participa en los clientes.

El total de las horas presupuestadas fueron estimadas considerando los demás clientes atendidos y que tienen aproximadamente las mismas características.

Más adelante se mostrarán los indicadores con el resultado de la evaluación de la aplicación del plan de auditoría propuesto.

El primer objetivo planteado se cumple al considerar que al solicitar la información de las bases de datos de las empresas, se trabajará con todos los empleados que en ella existan. Como en toda auditoría puede existir el riesgo de que las empresas no proporcionen la información de todos los empleados que existan en la nómina, aunque se hayan comprometido a que así fuera, por lo que es necesario considerar las siguientes medidas de control:

- i) Comparación de los importes acumulados de la nómina contra los importes de la balanza de la empresa, esta revisión es necesario que la realice un contador público.
- ii) Comparación del número de empleados pagados en el SUA contra el número de empleados entregados en el maestro de empleados.

Todas estas medidas de control están plasmadas en el programa de trabajo que se incluye en el anexo 2. Cabe mencionar que solo fueron incluidas para su análisis, las principales actividades que supone una auditoría de cuotas obrero-patronales, siendo que éstas a su vez, envuelven además actividades secundarias que están íntimamente relacionadas con la actividad principal.

Para poder verificar que se haya cumplido con el objetivo de disminuir en 40% los tiempos de revisión, se realiza un análisis comparativo de tiempos invertidos en cada uno de los pasos de las diferentes empresas analizadas, y que se muestran en la siguiente figura 3.8

Actividad	EMPRESAS <sup>23</sup>		
	A	B	C
<b>Conocimiento del Cliente</b>			
Realización de la Encuesta	0	12	10
Revisar el sistema de nómina	0	12	24
Objetivos de control	0	10	10
Sistema de liquidaciones	0	8	10
<b>Petición de Archivos</b>			
Carta de solicitud de información	8	5	5
Aclaraciones con el cliente	4	2	3
<b>Revisión de Documentación</b>			
Revisión contrato colectivo	32	32	30
Revisión de los conceptos que integran	12	14	16
Revisión de información documental	40	32	36
<b>Manejo de archivos</b>			
Acomodo de información	96	60	63
Revisión de la integridad de la información y acomodo de la base de datos	100	48	45
<b>Sistema</b>			
Carga de los archivos y parametrización	120	56	64
Cálculos y reprocesos	110	40	48
Revisión y aclaración de las diferencias con el cliente	112	56	60
Generar discos del SUA para el pago de diferencias	48	40	33
Pagar diferencias en el banco	4	4	4
<b>Conclusión de Auditoría</b>			
Papeles de trabajo	24	20	25
Evaluación del cliente	2	2	2
TOTAL DE HORAS	<b>712</b>	<b>453</b>	<b>488</b>

Fig. 3.8 Tabla comparativa de tiempos invertidos en el Dictamen IMSS

Derivado de esta tabla comparativa se desprende la siguiente gráfica (fig. 3.9 y 3.10) donde se muestran los tiempos invertidos en cada una de sus fases:

Fases del Proceso	No. de Horas Invertidas		
	Empresa		
	A	B	C
1. Conocimiento del Cliente	0	42	54
2. Petición de Archivos	12	7	8
3. Revisión de Documentación	84	78	82
4. Manejo de Archivos	196	108	108
5. Sistema	394	196	205
6. Conclusión Auditoría	26	22	27

Fig. 3.9 No. de Horas invertidas por cada fase del proceso de dictamen

<sup>23</sup> Los importes mostrados son unidades de tiempo (horas)

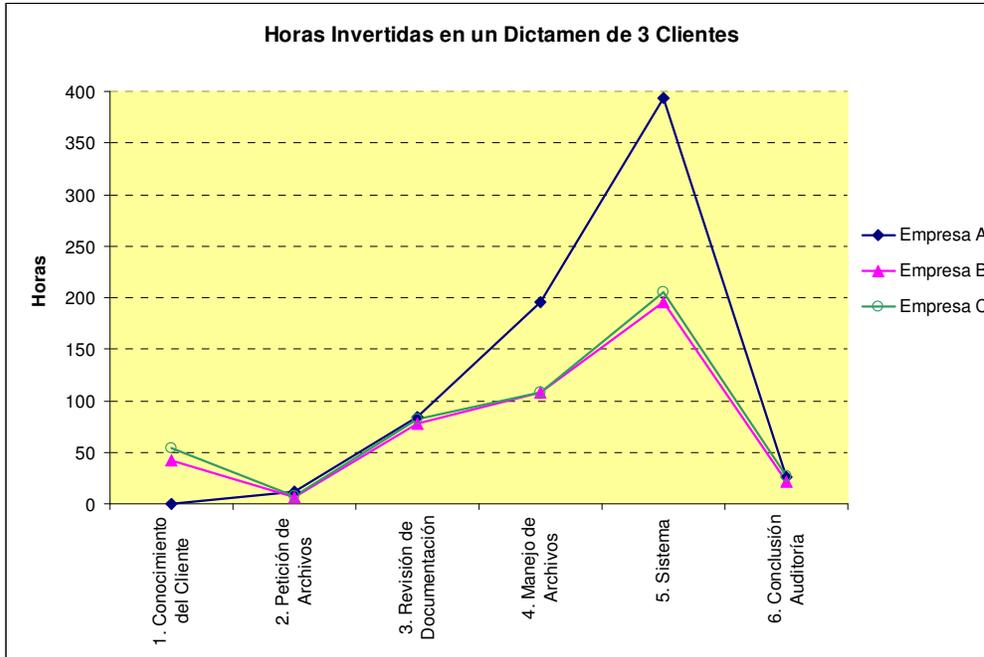


Fig. 3.10 Gráfica comparativa de las horas invertidas en los 3 clientes revisados

En la figura anterior se muestra la diferencia que existe de horas invertidas entre cada una de las fases del dictamen de IMSS. Se puede observar que existen dos actividades que incrementan en las que se consumen muchos recursos por ejemplo tiempo-hombre, y por consiguiente el presupuesto asignado.

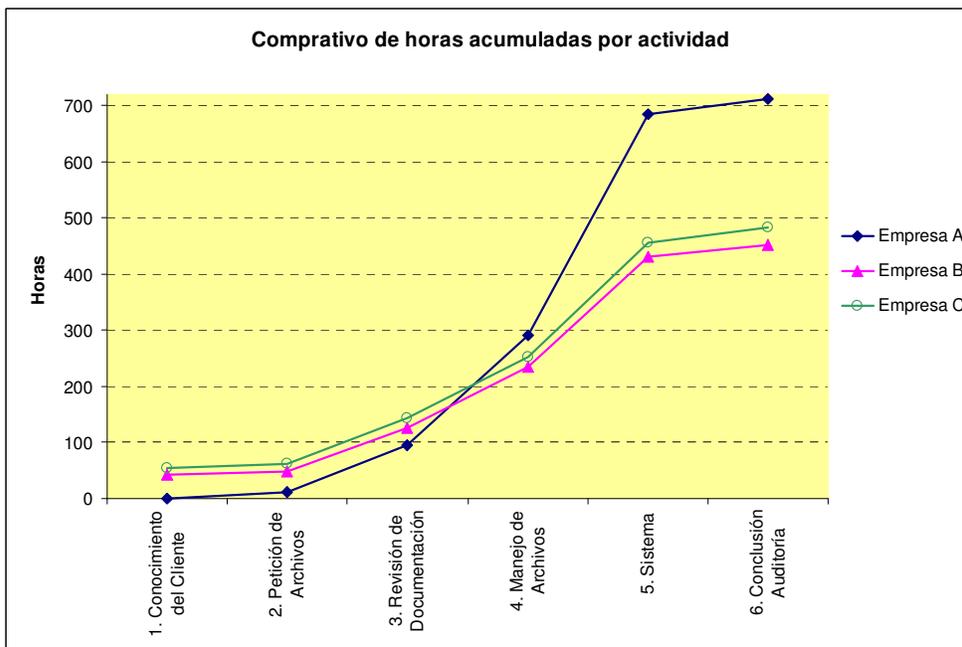


Fig. 3.11 Comparativo de las horas acumuladas invertidas por actividad

En la figura 3.11, se muestran las horas acumuladas por cada actividad y nos muestra que, aunque en el arranque de los proyectos, los clientes B y C tenían más horas invertidas para las tres primeras actividades, para las últimas tres actividades el número de horas que se han consumido son menores que las del cliente A.

Como un primer indicador, se muestran las horas totales invertidas en la realización de la auditoría de los clientes B y C, comparándolo con el total de horas utilizadas para la auditoría del cliente A (considerando que las horas invertidas para éste último serán las que fueron estimadas y tomadas como punto de comparación), se obtienen las primeras cifras:

Proceso de Auditoría	Empresa	
	B	C
Total de Horas invertidas	453	488
Total de horas esperadas o estimadas	712	712
Porcentaje e Efectividad	63.63%	68.53%

Fig. 3.12 Indicador del factor de efectividad de la primera revisión.

Derivado de esta comparación, se puede determinar que el porcentaje de efectividad en los tiempos invertidos representan un 64% y 69% en los clientes B y C respectivamente, comparados con el cliente A. Por lo anterior, se puede decir que el proceso de planeación aplicado a la auditoría de pagos de cuotas obrero patronales obtuvo una mejoría del 34% aproximadamente en promedio.

Ahora bien, para poder alcanzar el objetivo de incrementar el número de clientes atendidos en un 50%, es necesario implementar el plan de auditoría en todos los clientes que se revisan en el área, para lo cual el plan deberá implementarse en 2 fases:

1ª. Fase. Corto plazo. De 3 a 6 meses. Se realizará la implementación del nuevo plan de auditoría para la revisión de cuotas obrero-patronales y se aplicará sobre los nuevos clientes que tiene el área, solo por aquellos que cumplan con las condiciones en las que se midieron los tiempos en la sección 2.2.2 Situación Actual.

De esta fase se derivarán resultados con los que se realizará una evaluación para poder ver si se cumplieron con los objetivos establecidos

2ª. Fase. Mediano Plazo. De 6 meses a 1 año. Una vez que se tenga establecido que se han llegado a los tiempos que son óptimos para la elaboración de varios trabajos a la vez, se realizarán todos los trabajos con la ayuda del mismo plan, además se tiene pensado iniciar una campaña en el despacho para poder convocar a todos los auditores de estados financieros que se

amplió el servicio para ampliar la cobertura de la cartera que actualmente se tiene.

Se tiene planeado dentro de esta fase, ampliar el número de personal que realiza este tipo de trabajo, ya que actualmente cuenta el área con solo 5 empleados, los cuales tienen el nivel de auditor senior, con un gerente que se encuentra encargado del área. El incremento de personal se hará únicamente en los niveles de auditor auxiliar.

Como un objetivo adicional en esta segunda fase, se podrá incluir una serie de indicadores adicionales que aporten elementos importantes para determinar si se está siguiendo el camino adecuado, como por ejemplo, se podrá analizar si se está cumpliendo adecuadamente con el objetivo de aumentar en un 50% el número de clientes atendidos, las variables a considerar serían las siguientes:

- Total de clientes atendidos en un período determinado
- Total de solicitudes recibidas para atención del algún cliente.

### **3.4 Elementos de Control**

La última fase de la planeación interactiva se ocupa de llevar a cabo las decisiones hechas en fases anteriores por medio de la implementación y el control, obteniendo una retroalimentación continua, esto combinado con la vigilancia de la organización y el medio ambiente, proporciona los resultados que se requieren para la planeación continua y para hacer posible el mejoramiento de sus resultados<sup>24</sup>.

La supervisión y revisión son partes esenciales de la dirección de un trabajo, ya que la responsabilidad de dar la opinión de un dictamen del seguro social recae en el socio de la auditoría y esta no puede ser delegada.

De la supervisión se encarga por lo general el gerente u otra persona experimentada, e implica que se revise el trabajo que se esta ejecutando para asegurarse de que este de acuerdo con el plan de auditoría, en este caso del plan de trabajo.

La supervisión Implica además:

- a) comparar el trabajo realizado con el presupuesto establecido.
- b) Capacitar y guiar al personal
- c) Identificar las diferencias de juicio que surjan entre los miembros del personal y con el cliente.

---

<sup>24</sup> Ackoff, Russell L. “Planificación de la empresa del futuro”. op cit. pág. 283.

El trabajo hecho por cada miembro del equipo de auditoría es supervisado, revisado y aprobado por otro auditor de más experiencia. Las dudas que surjan derivado del trabajo de auditoría deben ser investigadas y resueltas antes de la conclusión del trabajo y se emita la opinión de auditoría<sup>25</sup>.

### 3.5 Escenarios

Un escenario de referencias es una extrapolación del pasado hacia el futuro, en la cual se supone que el sistema involucrado y su medio ambiente sin intervención, esto es, sin que surja algún cambio en las tendencias detectadas en el pasado. Debe tenerse en cuenta que una proyección no es un pronóstico de lo que sucederá, sino de lo que ocurriría si no hubiera intervenciones, pero como las intervenciones son bastante probables, una proyección de referencia es más bien un pronóstico de lo que no sucederá<sup>26</sup>.

El propósito de un escenario es identificar cómo y cuándo deben realizarse las intervenciones para evitar que el sistema se derrumbe.

Las variables que intervienen, según la sección 2.3.1., son las siguientes:

Como variables controlables, se identificaron:

- a) Definición de nuevos procesos
- b) Disminuir los tiempos de revisión y de realización de dictámenes
- c) Incrementar el número de clientes atendidos
- d) Incrementar el alcance en las revisiones
- e) Incremento en la carga de trabajo del área
- f) Elección del equipo de trabajo

Ahora bien, como variables no controlables, existen las siguientes:

- a) Cambios en las normas y procedimientos de auditoría
- b) Cambios en la ley del IMSS, Infonavit
- c) Nuevas reglamentaciones creadas por el gobierno
- d) Avance tecnológico

De las cuales se derivan las variables principales y secundarias:

Primaria:

Proceso del dictamen de cuotas obrero-patronales

Secundaria:

Definición de procesos

Disminuir los tiempos de revisión

---

<sup>25</sup> DeFliese, Philip L., C.P.A., et. al. "Auditoría Montgomery", op. cit. pág. 252

<sup>26</sup> Russell L. Ackoff, "Planificación de la empresa del futuro". op. cit. pág. 303.

## Incrementar el número de clientes atendidos

A continuación se presentan 4 posibles escenarios, en cuatro posibles horizontes en el tiempo, los cuales se definen en:

Escenario Optimista  
Escenario Real-Optimista  
Escenario Real-Pesimista  
Escenario Pesimista

### **Escenario Optimista**

A 5 años. El número de clientes atendidos en el área sigue incrementándose a razón de 20% anual, lo cual origina que el área siga incrementándose en la misma proporción en el número de empleados que ahí laboran.

El personal del área, se especializa con gran rapidez, por lo que pueden surgir más servicios para atender, siempre y cuando la información sea derivada de la revisión de nóminas.

Debido al incremento en la tecnología, pueden darse las condiciones necesarias para instalar un servidor y poder centralizar el proceso de revisión.

En cuestión de reglamentación los cambios que se han originado no cambian significativamente el modo de trabajar en el área.

A 10 años. Los clientes atendidos se incrementan en una tasa del 15% anual, lo que significa que en el número de empleados no haya cambios importantes, solo se siga contratando el personal necesario para atender los trabajos pendientes.

La tecnología sigue avanzando, ya se hacen procesos centralizados y el servicio va mejorando en cuestión de calidad. Los reprocesos se siguen ejecutando, sin embargo, en menor proporción.

La reglamentación relacionada con el dictamen del IMSS proporciona más facilidades para presentar la opinión del auditor independiente.

A 15 años. El número de clientes atendidos sigue incrementándose con una proporción del 10%. El número de personal que labora en el área se incrementa en un 5%, y es especialista en la revisión de nóminas integralmente. El personal que continua en el área con más antigüedad tiene un puesto gerencial, por lo que se pueden dar expectativas de crecimiento en el interior de la república para quien así lo desee.

El avance tecnológico proporciona facilidades para realizar las revisiones más eficientemente, el número de reprocesos ya no existen, por lo que las auditorías son más rápidas.

El Seguro Social renueva sus sistemas de información, por lo que la entrega y revisión de papeles por parte de la entidad es más eficiente.

A 20 años. Los clientes que se atienden siguen incrementándose en un 10% anual. El personal sigue un incremento del 5%. Ya se cuentan con personal en algunos estados de la república.

En cuestión de tecnología, es posible presentar el dictamen por medio de la página de Internet del IMSS, lo que provoca que el tiempo que se utiliza para su presentación en el Instituto se disminuya considerablemente.

### **Escenario Real-Optimista**

A 5 años. El número de clientes atendidos en el área sigue incrementándose a razón de 15% anual, lo cual origina que el área siga incrementándose en la misma proporción en el número de empleados que ahí laboran.

El personal del área, que continúa laborando es especialista en el servicio, por lo que las actividades se realizan con mayor efectividad.

Debido al incremento en la tecnología, las computadoras pueden realizar con mayor rapidez el proceso de revisión.

En cuestión de reglamentación los cambios que se han originado no cambian significativamente el modo de trabajar en el área.

A 10 años. Los clientes atendidos se incrementan en una tasa del 10% anual, lo que significa que en el número de empleados no haya cambios importantes, solo se siga contratando el personal necesario para atender los trabajos pendientes.

La tecnología sigue avanzando, los procesos en el área se ejecutan con mayor facilidad y las computadoras han incrementado su capacidad de procesamiento y de disco duro.

La reglamentación relacionada con el dictamen del IMSS proporciona más facilidades para presentar la opinión del auditor independiente.

A 15 años. El número de clientes atendidos se estabiliza, solo se ven incrementos del 5%, en algunos periodos. El personal que continua en el área con más antigüedad tiene un puesto gerencial.

El avance tecnológico proporciona facilidades para realizar las revisiones más eficientemente, el número de reprocesos se disminuye, por lo que las auditorías tienden ser más rápidas.

El Seguro Social renueva sus sistemas de información, por lo que la entrega y revisión de papeles por parte de la entidad es más eficiente.

A 20 años. Los clientes que se atienden solo siguen incrementos de un 5 % en periodos. El personal no se incrementa, pero pueden darse trabajos en el interior de la república.

En cuestión de tecnología, el dictamen del IMSS se puede entregar por medios magnéticos más eficientes por lo que su revisión se hace más práctica.

### **Escenario Real-Pesimista**

A 5 años. El número de clientes atendidos en el área sigue incrementos a razón de 5% anual, lo cual origina que el área casi no tenga contratación de más personal.

El personal del área, que continúa laborando se hace especialista en el servicio, por lo que algunas actividades se realizan con mayor efectividad.

Debido al incremento en la tecnología, las computadoras pueden realizar con mayor rapidez el proceso de revisión.

Han surgido algunos cambios en cuestión de reglamentación, los cambios tienen que estar reflejados en el sistema, por lo que es necesario elaborarlos. Es necesario realizar la capacitación pertinente para que el personal esté actualizado en dichos cambios.

A 10 años. Los clientes atendidos se incrementan en una tasa del 5% anual, lo que significa que en el número de empleados no haya cambios importantes, solo se siga contratando el personal necesario para atender algunos trabajos pendientes.

La tecnología sigue avanzando, las personas con más tiempo en el área realizan los procesos con cierta facilidad y las computadoras han incrementado su capacidad de procesamiento y de disco duro.

Siguen habiendo cambios en la normalización del IMSS, pero las facilidades aumentan para la presentación del dictamen del IMSS por un auditor independiente.

A 15 años. El número de clientes atendidos se estabiliza, ya no hay existencias incrementos en los clientes atendidos, el mercado tiene los clientes bien establecidos. El personal que continúa en el área sigue con el mismo puesto, ya que al no haber más personal en el nivel auxiliar, no puede haber aumentos a un nivel superior.

El sistema del Seguro Social renueva sus sistemas de información, por lo que la entrega se hace cada vez más eficiente.

El avance tecnológico proporciona facilidades para realizar las revisiones más rápidas, sin embargo, el número de procesos de revisión de cuotas no eficientemente, el número de reprocesos se disminuye, por lo que las auditorías tienden ser más rápidas.

A 20 años. Los clientes que se atienden siguen siendo los mismos, puede haber rotación entre las empresas que los atienden pero en esencia no hay cambios en el número de clientes. El personal no se incrementa y no puede haber promociones a niveles gerenciales.

En cuestión de tecnología, el dictamen del IMSS se puede entregar por medios magnéticos más eficientes. Adicional a lo anterior, existen cambios en la reglamentación, lo cual exige cambios en la aplicación, tanto para generar los archivos necesarios para su entrega como para solventar las necesidades de procesamiento y revisión.

### **Escenario Pesimista**

A 5 años. El número de clientes atendidos en el área se incrementa en una tasa de solo 5%, lo que origina que no se den nuevas contrataciones y se continúe con el personal que actualmente se tiene en el área.

En cuestión de reglamentación los cambios que se han originado no cambian significativamente el modo de trabajar en el área.

Aunque ya existe la tecnología más avanzada, no se dan cambios significativos en el área, debido a que no está justificado el gasto.

A 10 años. No existen incrementos en el número de clientes atendidos, lo que implica que el número de personal siga siendo el mismo. Al no haber contrataciones de nivel auxiliar, no puede haber promociones a otros niveles superiores.

La tecnología sigue avanzando, sin embargo se hace un esfuerzo para continuar con los procesos de revisión con la tecnología disponible en el despacho.

La reglamentación relacionada con el dictamen del IMSS no proporciona muchas facilidades para presentar la opinión del auditor independiente, por lo que deben hacerse cambios en el sistema para poder llevarlos a cabo.

A 15 años. El número de clientes atendidos disminuye, ya que no hay una buena respuesta de entrega, y muchos clientes han preferido ser atendidos por otro auditor independiente.

Algunas personas con antigüedad han salido de la firma al no encontrar expectativas de crecimiento en el área, por lo que se ha sugerido contratar personal de nivel auxiliar para poder atender en medida de lo posible los clientes atrasados.

Aunque el avance tecnológico proporciona facilidades para realizar las revisiones más eficientemente, el número de reprocesos continúan al no poder actualizar el sistema con el poco personal con el que aún cuenta el área.

El Seguro Social renueva sus sistemas de información, por lo que la entrega y revisión de papeles por parte de la entidad es más eficiente.

A 20 años. Sigue decrementándose el número de clientes atendidos. El personal con más tiempo en el área no tiene mucha experiencia en los sistemas, por lo que difícilmente pueden hacer los cambios necesarios para atender los clientes que quedan.

En cuestión de tecnología, es posible presentar el dictamen por medio de la página de Internet del IMSS, sin embargo, el sistema no está actualizado para generar los archivos necesarios, lo que provoca que el tiempo que se utiliza para su presentación en el Instituto se disminuya considerablemente..

### **Evaluación de los escenarios**

Por los escenarios anteriormente planteados, es necesario considerar las actuales condiciones y la probabilidad de que cada uno se realice, por lo que es siguiente paso es otorgar esa probabilidad:

Escenario Optimista, se considera que tendrá una probabilidad del 55% de que se realice, ya que las condiciones tanto del apoyo que se tienen en el área como del propio ambiente, que son las regulaciones que emite el IMSS y el Instituto Mexicano de Contadores Públicos son óptimas para que así sucedan.

Los escenarios realista-optimista y realista-pesimista, se considera que tendrán una probabilidad del 25 y 15% respectivamente, debido a que se cree que el incremento en el número de clientes atendidos no tendrá el repunte esperado,

sin embargo, en contraposición, tenemos a que el despacho cuenta con empresas que están esperando a que se proporcione este servicio.

Al escenario pesimista se otorga una probabilidad del 5%, ya que las condiciones en la regulación del IMSS van encaminadas a facilitar a los patrones a realizar sus aportaciones de manera ágil y sencilla, lo que implica una mayor recaudación, además de que el área de revisión de cuotas del despacho está logrando un buen apoyo de la gerencia, por lo que las expectativas de crecimiento del área son altas. Los clientes que actualmente tiene el despacho con respecto a los que atiende en este rubro, representan un 1%, por lo que la oportunidad de atención crece considerablemente.

## CONCLUSIONES

Uno de los objetivos de aplicar la encuesta de viabilidad, es el poder determinar si el cliente es apto o no de poder revisarse por medio de este plan de auditoría, ya que no todas las empresas pueden cumplir con este requisito, por diferentes razones, por ejemplo, que su sistema de nómina se realice manualmente, los pagos por algunos conceptos no se realicen dentro de la nómina, sino que se paguen “por fuera” de esta, en fin, pueden ser muchos los motivos por los cuales no se pueda llevar a cabo la aplicación de este plan de auditoría.

Aunque los tiempos invertidos en la fase del conocimiento del cliente se incrementaron de manera notable con relación al primer cliente ya revisado, se pudo compensar esta diferencia de tiempos en la ejecución de las pruebas, ya que según la hipótesis presentada, la aplicación de este plan de auditoría, daría los elementos suficientes, en la fase de conocimiento del cliente, para disminuir de manera importante los tiempos de ejecución de pruebas, al realizarse el menor número de reprocesos necesarios para llegar a los resultados deseados.

Como se mencionó en la sección 3.3, al evaluar los resultados, el porcentaje de los tiempos invertidos en los clientes B y C con respecto al cliente A no alcanzaron el 40% de reducción de tiempos estimados, ya que se solo se obtuvo el 36% y 31% respectivamente, aún así, existe una reducción importante en los tiempos de revisión.

De seguirse aplicando este nuevo plan de auditoría a todos los clientes que se atienden en el área, capitalizando adecuadamente el tiempo ahorrado, se puede llegar a incrementarse el número de clientes atendidos en un rango de 25 al 30%, considerando que exista el mismo número de empleados que atienden en el despacho. Adicionalmente, si se incrementa el número de personal de auditoría se podrá incrementar proporcionalmente el número de clientes atendidos.

Es importante desarrollar un sistema de indicadores que no solo permita reconocer oportunidades de mejora y optimización de los recursos, así como también continuar midiendo el desempeño que tiene el plan de auditoría propuesto, sino también servirá para realizar una planeación adecuada de los trabajos que tiene el área y dará los elementos necesarios para justificar una toma de decisiones por parte de la gerencia en materia de presupuesto.

## CONCLUSIONES GENERALES

La forma de desplegar el plan de auditoría es a través de los equipos de trabajo del área de revisión de IMSS, ya que las metas de evaluación de desempeño de los equipos de trabajo corresponden directamente a las metas que le toca cumplir al área.

La efectividad de la planeación de los proceso de auditoría de pagos de cuotas obrero-patronales se mide a través del grado que sirve al personal del área para orientar sus acciones y tarea diarias, el cual se ve reflejado en los resultados obtenidos y en la documentación más completa.

Aunque en los despachos de auditoria existen planes y programas para la revisión de estados financieros, no lo es así para las revisiones relacionadas con la auditoría en dictámenes de cuotas obrero-patronales, revisiones de sistemas y de pruebas sustantivas.

Para poder llevar a cabo la investigación de cómo realizar una auditoría de cuotas obrero-patronales, solo se puede llegar a la conclusión de que no existe otro camino a seguir que aplicar la planeación para llegar a los resultados deseados.

Por otro lado, la capacitación del personal que labora en el área toma gran importancia, esto debido a que en el mercado existen muchos despachos que compiten para obtener el mayor número de clientes atendidos, y formarse así como un especialista reconocido y responder a las necesidades presentes y prever necesidades futuras del despacho como de la empresa para quien se trabaja, lo que proporciona una verdadera oportunidad de crecimiento en el área, sin embargo, esto solo puede llevarse a cabo si todo el grupo trabaja en equipo.

Con el uso de un sistema informático, sección 3.2.2., que realice el cálculo de las cuotas se dejarán de hacer auditorias basadas en pruebas selectivas, comprobando de manera satisfactoria y suficiente los resultados obtenidos, además de poder realizar, en caso de ser necesario, los reprocesos del cálculo de salario diario integrado, cumpliendo así con el objetivo de revisar el 100% de los empleados. Por otro lado la revisión del control interno que se propone en la sección 2.5.2, proporcionará un alto grado de confianza en los datos que proporciona la empresa y en los resultados obtenidos en la auditoria.

Según el objetivo establecido en la sección 2.3., de disminuir en un 40% los tiempos de revisión, se observó que no se alcanzó dicho límite, ya que sólo se obtuvieron reducciones de 31 y 36% en los dos clientes seleccionados para la aplicación del plan de trabajo, sin embargo, continúa siendo una reducción muy importante, la cual se espera capitalizar en revisiones posteriores, al contar con el conocimiento previo del cliente.

El objetivo de incrementar el número de clientes atendidos motivado por el ahorro de tiempo que se comentó en el párrafo anterior, se estima que será del 25 al 30% para los primeros años, aumentando para años subsecuentes, de nuevo considerando que ya se tiene el conocimiento previo del cliente.

Por estas razones se puede considerar que al tener bien establecidas las actividades a realizar en cada una de las revisiones y dictámenes, se puedan controlar los tiempos invertidos y de ésta manera, tener una buena administración de proyectos y trabajos especiales en las que participe el área.

La realización de diferentes tareas permitió conocer la situación actual del despacho, y además con el uso de los indicadores utilizados permite medir el desempeño del plan de trabajo de la auditoría de cuotas obrero-patronales, objeto del presente trabajo de investigación, la cual da una idea clara de que los objetivos se están cumpliendo y que la adecuada y implementación del plan de auditoría permitirá alcanzar los resultados satisfactorios generales para el área de revisión de cuotas a largo plazo, a nivel de eficacia, efectividad y eficiencia.

En marzo de 2007, inició el programa del primer empleo (PPE), que suscribe el actual gobierno del presidente Felipe Calderón para incentivar la creación de empleos en la economía formal, la cual consiste en otorgar un subsidio a las empresas que contraten y den de alta ante el IMSS por primera vez a jóvenes que inician su etapa laboral, además de dar un impulso a pequeñas y medianas empresas. Este programa devuelve parte de las aportaciones que el patrón hizo al IMSS a partir del décimo mes que esté contratado el empleado, hasta por un periodo de 12 meses, por lo que el empleado deberá permanecer en su empleo por un periodo mínimo de 21 meses en total para poder aprovechar todo el programa.

Al investigar y estudiar las características de este nuevo programa del gobierno, se pudo constatar que no existen razones para modificar o que de alguna manera afecte el plan de auditoría que se propone, en cambio, si representa una oportunidad de servicio de asesoramiento a las empresas para la recuperación de estos importes.

Gracias a los conocimientos adquiridos en la carrera de Matemáticas Aplicadas y Computación en la preespecialidad de Sistemas Computacionales, tuve la oportunidad de contribuir en el área de revisión de cuotas obrero-patronales del despacho, lo cual, no solo quedó en el desarrollo de un sistema computacional, sino que en el desarrollo de un plan de auditoría para la revisión de las cuotas.

## BIBLIOGRAFIA

- 📖 Ackoff, Russell L. “El paradigma de Ackoff, una administración sistémica”, Ed. Limusa. México. pp. 367
- 📖 Ackoff, Russell L. “Planeación de la empresa del futuro”, Ed. Limusa. México. 2004. pp. 357
- 📖 Ackoff, Russell L. “El arte de resolver problemas”. Ed. Limusa. México. 2005. pp. 255
- 📖 Defliese, Philip L., C.P.A., et. al. “Auditoría Montgomery”. Ed. Limusa, 2ª. ed. México. 1991. pp. 1006
- 📖 Despacho Mancera, Ernst & Young. “Global Audit Methodology de Ernst & Young”. Ed. México. 1991, pp. 280
- 📖 Eco, Umberto. “¿Cómo se hace una Tesis?, Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y Escritura”, Ed. Gedisa. España. 1991. pp. 267.
- 📖 Escalante, Beatriz. “Curso de redacción para escritores y periodistas”. Ed. Porrúa. México. pp. 348
- 📖 González Ceja, Guillermo. “Planeación y organización de empresas”. Ed. Mc Graw Hill 8ª. ed. México. 1994. pp.432
- 📖 H. I. Ansoff. et. al. “El planteamiento estratégico, Nueva tendencia de la administración”. Ed. Trillas. México. 2003. pp. 284
- 📖 Iglesias Balbás, Manuel. “Visual FoxPro 5. Fundamentos y Técnicas de Programación”, Ed. RA-MA. España. 1997. pp. 491.
- 📖 Kendall, Kenneth E. y Kendall, Julie E. “Análisis y diseño de sistemas”. Ed. Prentice Hall. México. 1995. pp. 913.
- 📖 México. Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social. 21 de diciembre de 1995 en Diario Oficial de la Federación. Aclaración publicada el 16 de enero de 1996. pp 168.
- 📖 Miklos, Tomás y Ma. Elena Tello. “Planeación interactiva. Nueva estrategia para el logro empresarial”. Ed. Limusa. México. 2004. pp. 104.
- 📖 Stair, Ralph M. y Reynolds, George W. “Principios de sistemas de información”. Ed. Internacional Thomson Editores. México. 2000. pp. 692.
- 📖 Reyes Ponce, Agustín. “Administración de empresas. Teoría y práctica”. Ed. Limusa. México. 2005. pp. 189
- 📖 Robbins, Stephen, “Administración, teoría y práctica”, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. México. pp.

- 📖 Salgueiro, Amado. “Planificación, El arte de establecer objetivos”, Ed. AECON. España. 1998. pp. 251.

### Revistas consultadas

- 📖 Galindo Cosme, Mónica Isela. C.P. “La afiliación patronal al IMSS”. Laboral, Año XIV Septiembre 2006, No. 168. pág. 26.
- 📖 Cárdenas José Humberto. C.P. “¿En qué consiste el dictamen del IMSS?”. Contaduría Pública, Órgano oficial de difusión del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Seguridad Social, dictaminación y otros aspectos. No. 358, Junio 2002, Año 30.
- 📖 Fernández Rodríguez, Ángel. C.P. “El control interno: ingrediente indispensable para el éxito de las empresas”. Contaduría Pública, Órgano oficial de difusión del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Hacia un nuevo enfoque del Control Interno. No. 323. Julio 1999. Año 27.

# ***ANEXOS***

**ANEXO 1 – ENCUESTA DE VIABILIDAD****REVISIÓN POR MEDIO DE SISTEMAS COMPUTARIZADOS**

I. CONSIDERACIONES GENERALES	SI	NO
1. ¿Cuántos registros patronales cuenta la empresa? Solicitar una lista.		
2. ¿Cuántos empleados tiene la empresa?		
3. ¿Cuántos tipos de nómina maneja la empresa? ejemplo: semanal, quincenal, catorcenal, confidencial, etc.		
4. ¿Se tiene personal por honorarios, comisionistas, asesorías o maquilas que sean asimilables a sueldos?		
5. De ser así, ¿los tiene dados de alta ante el IMSS?		
6. ¿Se pagan horas extras dobles? de ser así: a. Se tiene control en base al acuerdo técnico 47/93 que establece..."3 hrs. diarias 3 veces a la semana un bimestre continuo o en forma discontinua hasta 90 días durante un año calendario..." (Acuerdo aplicable para la LIMSS vigente hasta el 30 de junio de 1997) b. ¿Cómo es el control para efectos del ISR?		
7. Cuando existen varios registros patronales, ¿se dan cambios de empleados, es decir se dan de baja en un registro patronal y se dan de alta en otro? De ser así: a. ¿Cómo es el procedimiento que la empresa utiliza? b. ¿Cómo se determina el SDI? c. ¿Cómo se identifica, dentro de las bases de datos, cuando se trata de un ingreso real y cuando es una transferencia de registro patronal?		
8. ¿En el caso de reingresos se respeta la antigüedad del empleado?		
9. ¿Se tiene la política de otorgar permisos sin goce de sueldo? de ser afirmativo: a. ¿Qué tan frecuente ha sido durante el período a revisar? b. ¿Cómo controlan que coincidan la información del maestro de empleados vs. la liquidación del IMSS (SUA)?		
10. ¿Existen conceptos que forman parte del SDI que se determinan por fuera de nómina? Solicitar una lista de estos conceptos.		
11. ¿La empresa tiene la política de pagar retroactivos de sueldo? De ser afirmativo considerar lo siguiente: a. Hasta por que período de tiempo se otorgan los retroactivos b. Los retroactivos como se consideran para la determinación del SDI.		
12. ¿Cómo se controlan los pagos por finiquitos? por ejemplo: a. Se incluyen en la nómina o se determinan por fuera de ella b. Pueden existir discrepancias en cuanto a días entre la nómina, la fecha del finiquito y la fecha de baja ante el IMSS.		
13. ¿El departamento que maneja las nóminas es separado del que maneja la contabilidad y la tesorería? Anexar organigrama reducido de la organización.		
14. ¿Qué experiencia tiene el personal que trabaja en la elaboración de las nóminas y manejo del IMSS? Antigüedad en la empresa, curriculum, etc.		
15. ¿Existe departamento de Auditoría Interna dentro de la Empresa?		
16. ¿El departamento de Auditoría Interna ha revisado en los últimos ejercicios el área de nóminas y específicamente lo referente a los impuestos derivados de la nómina tales como IMSS, SAR, INFONAVIT, ISR? Anexar informe correspondiente, observaciones y seguimiento de las mismas.		
17. ¿La empresa ha sido sometida a alguna revisión por parte del IMSS? es importante, que cuando se tengan varios registros patronales, se tenga conocimiento de revisiones por cada uno de ellos, ya que se puede dentro de los siguientes supuestos: a. Voluntario 1 ejercicio a dictaminar b. Con antecedentes 2 ejercicios a dictaminar c. Orden de visita 3 ejercicios a dictaminar		
18. En caso afirmativo ¿cuál ha sido el resultado de la revisión? Obtener copias fotostáticas de las resoluciones correspondientes.		

I. CONSIDERACIONES GENERALES	SI	NO
19. ¿Se tiene algún documento oficial emitido por el IMSS por medio del cual se le de un tratamiento especial a algún concepto incluido en la nómina?		
20. ¿Hubo aumentos salariales colectivos durante el año a dictaminar?		
21. ¿Hubo pago de PTU en el ejercicio a dictaminar y/o revisar? De ser así para efectos del IMSS cuidar que la declaración anual para efectos del ISR no haya sufrido cambios el rubro de PTU.		
22. ¿Se elaboro autodeterminación de Riesgos de Trabajo para el año a revisar?		
23. ¿Se pagaron compensaciones de sueldo extraordinarias durante el año a revisar?		
24. ¿Cómo se determina el sueldo diario, es decir entre cuantos días se divide 30, 15 ó 7 días para efectos de determinar el salario diario integrado que sirve de base para el calculo de las cuotas obrero patronales?		
25. ¿La empresa le da comedor a sus empleados? En caso afirmativo se les cobra alguna cantidad por esta prestación y cual es el monto?		
26. ¿Se les paga vales de despensa a los empleados y que cantidad?		
27. ¿Se tiene establecido un plan de fondo de ahorro? Solicitar copia en caso afirmativo e investigar que porcentaje aporta el empleado y patrón y cada cuando el trabajador puede hacer retiros del fondo.		
28. De ser aplicable, cuantos turnos de trabajo existen y en el horario nocturno cuantas horas se laboran		
29. ¿Cómo se controla la siniestralidad por accidentes de trabajo, desde su inicio de cada uno de los casos hasta su terminación? Art. 22 del nuevo Reglamento para la Clasificación de Empresas y Determinación de la Prima en el seguro de Riesgos de Trabajo.		

II. SISTEMA DE NÓMINA	SI	NO
1. ¿Está computarizado el proceso de elaboración de las nóminas?		
2. ¿Qué características tiene el sistema que maneja las nóminas en cuanto a software y hardware?		
3. ¿Es un desarrollo propio o es un sistema comprado?		
4. ¿Qué tiempo se ha trabajado con el actual sistema de nóminas?		
5. ¿Qué cambios importantes se le han hecho en el último año?		
6. ¿Se tiene contemplado cambiar el sistema en corto plazo?		
7. ¿Existe un documento escrito (política y procedimiento) que plasme el procedimiento para la elaboración de las nóminas? ¿Está actualizado?		
8. ¿El sistema de nóminas está enlazado con el sistema de contabilidad o es un sistema independiente?		
9. ¿Se tiene la política de conciliar las cifras que emanan de las nóminas contra lo registrado en la contabilidad?		
10. ¿El sistema donde corre la nómina es diferente al sistema donde se elabora la liquidación para efectos del IMSS?		
11. Que procedimiento de control asegura que las incidencias (altas, bajas y M.S, ausentismos e incapacidades) que se capturan en el sistema de nómina son las mismas que sirvieron para procesar las liquidaciones para efectos del IMSS (SUA).		

III. OBJETIVOS DE CONTROL AUTORIZACIÓN	SI	NO
1. ¿Cómo se obtiene y aprueba la evidencia de prestación de servicios?		
2. ¿Cómo se aprueban los cheques de nómina manuales? Finiquitos		
<b>TOTALIDAD DE LA ENTRADA</b>		
3. ¿Qué asegura que todos los servicios de los empleados sean introducidos para su procesamiento?		
<b>EXACTITUD DE LA ENTRADA</b>		
4. ¿Qué previene o detecta los errores en la entrada de los datos de nómina relevantes (por ejemplo, horas, sueldos, retenciones, primas vacacionales, etc.)		
5. ¿Qué asegura que los datos sean introducidos en el período apropiado?		
<b>INTEGRIDAD DE LOS DATOS PERMANENTES</b>		

<b>III. OBJETIVOS DE CONTROL AUTORIZACIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
6. ¿Cómo se aprueban los cambios a los datos permanentes de nómina? Ejemplo: sueldos, niveles, promociones, etc.		
7. ¿Cómo se aprueban los datos permanentes de los empleados de reciente contratación?		
8. ¿Qué asegura que todos los cambios hechos a los datos permanentes sean introducidos con exactitud?		
<b>TOTALIDAD Y EXACTITUD DE LA ACTUALIZACIÓN</b>		
9. ¿Qué asegura que el total de los gastos de nómina son iguales a los montos actualizados en el mayor general y a la base de datos de la nómina?		
10. ¿Qué asegura que se ejecuten apropiadamente actualizaciones periódicas para el procesamiento en lote?		
<b>TOTALIDAD Y EXACTITUD DE LOS DATOS ACUMULADOS</b>		
11. ¿Cómo es el mayor general conciliado con lo que emana del sistema de nómina?		
12. ¿Qué asegura que los cheques de nómina manuales emitidos entre las fechas de pago sean registrados en la contabilidad?		

<b>IV. SISTEMA DE LIQUIDACIONES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. ¿La elaboración de la liquidación para efectos del IMSS es manual o computarizada?		
2. ¿El sistema que maneja el IMSS, que características tiene en cuanto a hardware y software?		
3. ¿Es un desarrollo propio o es un sistema comprado?		
4. ¿Qué tiempo se ha trabajado con el actual sistema de liquidaciones?		
5. ¿Qué cambios importantes se le han hecho en el último año?		
6. ¿Se tiene contemplado cambiar de sistema en corto plazo?		
7. ¿Qué procedimientos de control se tienen establecidos para la elaboración de las liquidaciones del IMSS, tanto a través de los sistemas como fuera de sistema? Elaboración, supervisión y autorización.		
8. ¿Existe un documento escrito que plasme el procedimiento para la elaboración de las liquidaciones del IMSS (narrativo o flujograma), y está actualizado. Ejemplo: a. Cálculo de factor de integración b. Conceptos que se integran al SDI c. Resumen de prestaciones de los contratos colectivos de trabajo.		
9. ¿Está computarizado el proceso de altas, bajas y MS?		
10. ¿Cómo controlan las incapacidades y ausentismos?		
11. ¿Está computarizado el proceso de cálculo para la determinación del Salario Diario Integrado?		
12. ¿Existe documento escrito autorizado por funcionario competente que plasme los conceptos de percepción incluidos en la nómina, que sirven de base para la determinación del salario diario integrado?		
13. Se tiene respaldo de la información que se incluye en el SUA, puede ser útil cualquiera de la siguiente: ➤ Autodeterminación ➤ Archivo de importación ➤ Archivos de Respaldo		

**ANEXO 2 – PROGRAMA DE TRABAJO**

No.	<b>Procedimientos Generales</b>	Hecho por:	Referencia c/ papeles de trabajo	Horas invertidas	Observaciones
1.	Obtener una relación de <b>todos</b> los registros patronales con que cuenta del Instituto donde se indique lo siguiente: * Domicilio. * Fecha de inicio de actividades. * Número de Registro Patronal, indicando el tipo de actividad que se realiza. * Copia de procesos productivos actualizado o los presentados para obtener el registro patronal (esta información debe ser por cada uno de los registros patronales existentes) * Grado de Riesgo de Trabajo, Clase y Prima. Indicar si hubo cambio durante el año a revisar. <b>(Anexo 1 Hoja 1)</b>				
2.	Solicitar y anexar en papeles de trabajo la siguiente información: Domicilio. * Copia de la escritura constitutiva y sus reformas * Copia de la inscripción del Registro Patronal ante el IMSS * Copia de la inscripción del RFC * Copia en que se delega el poder al representante legal * Copia de procesos productivos actualizado o los presentados para obtener el registro patronal (esta información debe ser por cada uno de los registros patronales existentes)				
3.	Solicitar copia del plan establecido para el fondo de ahorro y cuidar que cumpla con las reglas establecidas de acuerdo al art. 42 del RISR.				
4.	Elaborar y presentar avisos de presentación para el dictamen.				
5.	Solicitar los contratos colectivos de trabajo que estuvieron vigentes durante el período a revisar, y preparar resumen de los contratos colectivos de trabajo en lo referente a prestaciones, verificando que en estas se incluyan en las listas de raya o nóminas. <b>(Anexo 1 Hoja 3)</b>				
6.	Revisión de las percepciones que se deben incluir en el Salario Diario Integrado, por los conceptos de percepción en efectivo o en especie por grupo de trabajo. Verificar que cumplan con los lineamientos establecidos en el Art. 27 y acuerdos del consejo técnico. <b>(Anexo 3 Hoja 1)</b>				
7.	Por todos aquellos conceptos que no se acumulen para el SDI conforme al punto anterior, solicitar el soporte legal con base en el cual la Empresa no los acumula.				

No.	Procedimientos Generales	Hecho por:	Referencia c/ papeles de trabajo	Horas invertidas	Observaciones
8.	Obtener, <b>en su caso</b> , por escrito la opinión de los especialistas en IMSS de la división Fiscal de Solloa, Tello de Meneses y Cia., de las desviaciones detectadas.				
9.	Las discrepancias de criterios incluirlas en los Asuntos Para consideración del Socio, indicando que es una causa que provocará diferencias en los resultados de nuestros reprocesos. Si las diferencias no son aceptadas por el cliente destacar que debe incluirse en el Dictamen.				
10.	Solicitar y descargar todas las cuotas pagadas de forma oportuna y extemporánea en el período a revisar. <b>(Anexo 1 Hoja 2)</b>				
11.	<p>Determinar del índice de siniestralidad, solicitar a la empresa la mecánica y/o papeles de trabajo donde determinó su Riesgo de Trabajo Art. 72, 73, 74 y 75 de la LIMSS. y la clasificación del GRADO DE RIESGO DEL SEGURO DE RIESGOS DE TRABAJO, Art. 196 de la LSS. Tomar una muestra de registros patronales y hacer lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Solicitar avisos de accidente de trabajo y determinar el número de accidentes de trabajo.</li> <li>b. Número de días subsidiados por incapacidad temporal.</li> <li>c. Suma de porcentajes de incapacidades permanentes, parciales y totales</li> <li>d. Número de incapacidades permanentes y totales</li> <li>e. Muertes</li> <li>f. Número de trabajadores expuestos al riesgo (número promedio de trabajadores que laboraron 365 días).</li> </ul> <p><b>Anexo 1 Hoja</b></p>				
12.	<p>Del sistema de Revisión de Nóminas, obtener un resumen de nómina y hacer lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Que la información que nos proporcionaron en medio magnético coincida con un resumen y/o acumulado de nómina proporcionado por la empresa en cuanto a totales por concepto y de importes acumulados por registro patronal.</li> <li>b. Amarrar las cifras que emanan de la nómina contra registros contables, ver punto 19. (Decidir si este procedimiento se hace mensual, bimestral o anual, con base a las características del cliente y del trabajo).</li> </ul> <p><b>Anexo 4 Hoja 1</b></p>				

No.	Procedimientos Generales	Hecho por:	Referencia c/ papeles de trabajo	Horas invertidas	Observaciones
13.	<p>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE TRABAJO.- Solicitar la descripción del proceso productivo actualizado por cada unidad de producción y proceder como sigue:</p> <p>a. Para el caso de la 1ª. Auditoría:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar que sea el mismo proceso con que se solicitó el registro patronal.</li> <li>- En su defecto, que cualquier cambio, se hubiese manifestado oportunamente. (Art. 4 y 11 del Reglamento para la clasificación del Grado de Riesgo del Seguro de Riesgo de Trabajo aplicable para las dos Leyes).</li> <li>- Asimismo, solicitar relación de materiales y materias primas que se utilizan para llevar a cabo el proceso productivo. (Art. 4, 11 y 21 del Reglamento para la clasificación de Empresas y Determinación del Grado de Riesgo del Seguro de Riesgo de trabajo, aplicable para las dos Leyes).</li> </ul> <p>b. Para el caso de auditoría subsecuente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar que cualquier cambio en el año, se haya manifestado.</li> </ul>				
14.	Con base en el alcance determinado, verificación de la correcta y oportuna presentación de avisos afiliatorios al IMSS. Utilizar reportes resultantes del punto anterior.				
15.	Preparar un resumen en medios magnéticos de las liquidaciones que la empresa presento ante el IMSS, incluido, en su caso, los pagos provisionales y complementarios. <b>Anexo 1 Hoja 2</b>				
16.	Del sistema, obtener un resumen de nómina y hacer lo siguiente:				
	<p>a. Que la información que nos proporcionaron en medio magnético coincida con un resumen y/o acumulado de nómina proporcionado por la empresa en cuanto a totales por concepto.</p> <p>b. Amarrar las cifras que emanan de la nómina contra registros contables, ver punto 19 (Decidir si este procedimiento se hace mensual, bimestral o anual, con base a las características del cliente y del trabajo).</p>				

No.	Procedimientos Generales	Hecho por:	Referencia c/ papeles de trabajo	Horas invertidas	Observaciones
17.	<p>En el sistema, generar liquidación según la compañía en base a la información proporcionada y proceder a hacer lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparar el número de personas a cotizar entre el maestro de nómina y la liquidación.</li> <li>• Revisar los días laborados que cotizó.</li> <li>• Revisar el pago de las cuotas para cada rama del seguro social y el total de pago.</li> <li>• Revisar que los topes de pago en IVCyM para la Ley anterior e IyV, Retiro, Cesantía en Edad Avanzada y Vejez nueva Ley, sean correctos contra la liquidación de la cía.</li> <li>• Revisar que en la liquidación de la cía. se descuenten las incapacidades y los ausentismos de los días laborados a cotizar.</li> </ul> <p><b>Este procedimiento se debe hacer por cada bimestre y/o mes a reprocesar</b>, y en caso de que la información de nóminas que la empresa nos proporcionó en medio magnético no coincida con la información incluida en las liquidaciones que se presentaron ante el IMSS, preparar un reporte dirigido al cliente, indicando las anomalías y solicitándole su corrección. Ejemplo de puntos a cuidar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No. De trabajadores</li> <li>- Incapacidades y Ausentismos</li> <li>- Modificaciones de Salarios</li> <li>- Días cotizados</li> <li>- Salarios Diarios Integrados</li> <li>- Fechas de Altas y Bajas</li> </ul>				

No.	Procedimientos Generales	Hecho por:	Referencia c/ papeles de trabajo	Horas invertidas	Observaciones
18.	<p><b>CONCILIACION DE PERCEPCIONES DE TRABAJADORES, CONTRA REGISTROS CONTABLES Y LO DECLARADO PARA EFECTOS DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA PARA PERSONAS MORALES.</b></p> <p>a. Solicitar a la empresa un concentrado de sueldos, salarios y otras percepciones de las bases de datos derivadas de nóminas.</p> <p>b. Solicitar un listado por mes de los sueldos, salarios y otras prestaciones que excedan el tope para cotización de conformidad con la LIMSS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 25 veces para las ramas de EyM, RT y Guarderías</li> <li>- 22 veces a partir de 1 de julio de 2004 y 23 veces a partir de 1 de julio de 2005, para las ramas de IV y CM.</li> <li>- 25 veces SMG del D.F., para SAR</li> <li>- 10 veces SMG del D.F., para INFONAVIT</li> </ul> <p>c. Comparar el concentrado del punto a. con los registros contables y con lo presentado en la declaración anual del impuesto sobre la renta para personas morales y en caso de existir diferencias, solicitar aclaración por escrito a la empresa, en su caso, incluir comentario en asuntos para consideración del Socio.</p> <p>d. Verificar que del total de sueldos, salarios y otras percepciones (inciso a), menos el exceso a los topes determinado en el inciso b., multiplicado por el porcentaje patronal de las diferentes ramas del seguro, corresponda con lo cargado a resultados por concepto de IMSS.</p> <p><b>Anexo 4 Hoja 2</b></p>				
19.	Solicitar información de la nómina, en su caso, tener juntas con el personal de la empresa (sistemas), para aclarar las dudas que se lleguen a tener.				
20.	Revisión de honorarios, comisionistas, asesorías y maquilas. Si el Instituto fue dictaminado para efectos financieros, solicitar al auditor papeles de trabajo donde se revisaron cuentas de gastos donde pudieran estar registrados los conceptos antes mencionados. De estar dictaminado únicamente para efectos del IMSS, hacer una revisión específica de gastos de honorarios, comisionistas, asesorías y maquilas, con el objeto de detectar personas físicas asimilables a sueldos. Obtener relación por parte de la entidad relación de personal contratado por honorarios.				
21.	<i>Revisar que el cálculo del factor de antigüedad de la compañía, sea correcto.</i>				

No.	Procedimientos Generales	Hecho por:	Referencia c/ papeles de trabajo	Horas invertidas	Observaciones
22.	Revisar que los conceptos a integrar el sueldo variable sea correcto y completo. <b>Anexo 3 Hoja 2</b>				
23.	Realizar, a través del sistema, el cálculo del salario diario integrado de todos los trabajadores seleccionados en la muestra.				
24.	Imprimir reporte de diferencias por pagar según sistema. Para cada empleado o en una muestra, dependiendo de la cantidad de trabajadores, revisar: <ul style="list-style-type: none"> <li>* El salario diario integrado es el mismo del punto 19?</li> <li>* Los días laborados del sistema y de la compañía son los mismos del 20?</li> <li>* El cálculo de la diferencia por pagar, para cada rama, es correcta?</li> <li>* El tope de salario mínimo, se está efectuando en forma correcta en la rama de IV y CM?</li> <li>* Los días de ausentismos se consideran en forma adecuada en la rama de EyM?</li> </ul>				
25.	Imprimir la autocorrección. Para cada empleado o en una muestra, dependiendo de la cantidad de trabajadores, revisar: <ul style="list-style-type: none"> <li>* El salario diario integrado es el mismo del punto 21?</li> <li>* Los días laborados son los mismos del punto 20?</li> <li>* Las diferencias en las percepciones base cotización son los mismos del punto 21? La suma de todos los importes de subtotal por cada página corresponde a los totales del punto 21?</li> </ul>				
26.	Elaborar un cuadro de omisión de cuotas obrero-patronales y determinadas en el IMSS				
27.	Elaborar un listado de los conceptos que fueron omitidos y que fueron tomados en cuenta en el dictamen, por tipo de contratación.				
28.	Elaborar un anexo para el dictamen, donde muestre la parte fija y la parte variable para la determinación del SDI. Elaborarla para la prueba muestra, por delegación.				

**ANEXO 3 - CONCEPTOS QUE INTEGRAN**

CONCEPTOS	INTEGRAN AL SDI	TIPO DE SALARIO	COMENTARIO
SUELDO REGULAR	SI	FIJO	
DESTAJO	SI	VARIABLE	
SÉPTIMO DÍA	SI	VARIABLE	
SUELDO POR VIAJES	SI	VARIABLE	
VACACIONES	SI	VARIABLE	Cuando se pagan en lugar de disfrutarlas
PRIMA VACACIONAL	SI	FIJO	Se considera dentro del factor de integración
GRATIFICACIÓN ESPECIAL	SI	VARIABLE	
GUARDIAS	SI	VARIABLE	
AGUINALDO	SI	FIJO	Se considera dentro del factor de integración
GRATIFICACIÓN ANUAL	SI	VARIABLE	
VIÁTICOS	SI	VARIABLE	Cuando se otorgan viáticos al personal pero no son comprobados a la empresa, por lo que se consideran ingresos y deben formar parte del SDI.
DIFERENCIA DE DESTAJO	SI	VARIABLE	
RETROACTIVO DE SUELDOS	SI	VARIABLE	Los cambios en el salario base de cotización derivados de las modificaciones de salario, así como aquellas que por ley deben efectuarse al salario mínimo, surtirán efectos a partir de la fecha en que ocurrió el cambio, tanto para la cotización como para las prestaciones en dinero.
PTU	NO		Art. 27 Fracción IV... no se toman en cuenta las aportaciones al INFONAVIT y la PTU.
HORAS EXTRAS DOBLES	NO, excepto cuando sobrepasan lo señalado en los Arts. 66, 67 y 68 de la Ley Federal de Trabajo	VARIABLE	
HORAS EXTRAS DOBLES FIJAS	SI	FIJO	
HORAS EXTRAS TRIPLES	SI	VARIABLE	
PRIMA DOMINICAL	SI	VARIABLE	
FESTIVO TRABAJADO	SI	VARIABLE	
DESCANSOS TRABAJADOS	SI	VARIABLE	
BONO DE AUTOMOVIL	SI	VARIABLE	
BONO DE PRODUCTIVIDAD	SI	VARIABLE	
PRIMA DE ANTIGÜEDAD	NO		
INCENTIVOS Y PREMIOS DE PRODUCTIVIDAD	SI	VARIABLE	
COMPENSACIONES Y GRATIFICACIONES EXTRAORDINARIAS	SI	VARIABLE	
CAPACITACIÓN A LOS TRABAJADORES	NO		
BONOS GERENCIALES	SI	VARIABLE	
INSTRUMENTOS DE TRABAJO	NO		
FONDOS PARA PENSIONES	NO		

CONCEPTOS	INTEGRAN AL SDI	TIPO DE SALARIO	COMENTARIO
JUBILACIONES Y PENSIONES	NO		
INDEMINIZACIONES POR SEPARACIÓN	NO		
AUTOMÓVILES PARA USO UTILITARIO	NO		
GASTOS DE REPRESENTACIÓN COMPROBABLES	NO		
GASTOS DE REPRESENTACIÓN NO COMPROBABLES	SI	VARIABLE	
REEMBOLSO DE GASTOS FUNERARIOS	NO		
REEMBOLSO DE GASTOS MÉDICOS	NO		
- CONTABILIZADAS	SI	VARIABLE	
- FIJADAS CONTRACTUALMENTE (PACTADAS)	SI	VARIABLE	
NO CONTROLADAS	NO		
GASTOS DE VIAJE	NO		
NIVELACIÓN PLAZA SUPERIOR	SI	VARIABLE	
INCENTIVOS	SI	VARIABLE	
VIÁTICOS COMPROBADOS	NO		
VIÁTICOS NO COMPROBADOS	SI	VARIABLE	
SOBRESUELDOS	SI	VARIABLE	
UNIFORMES	NO		
PREVISIÓN SOCIAL			Integran al SBC las cantidades en efectivo entregadas directamente a los trabajadores para la contratación de seguros de vida, invalidez y gastos médicos; las cantidades fijas constantes, en efectivo, entregadas individualmente a cada trabajador y previamente conocidas; cantidad fija y entregada al trabajador con rubro general "previsión social", aunque sean deducibles para ISR.
PREMIO DE PUNTUALIDAD Y/O ASISTENCIA	SI/NO	VARIABLE	Art. 27 Fracc. VII... no se tomará en cuenta los premios por asistencia y puntualidad, siempre que el importe de cada uno de estos conceptos no rebase el 10% del salario base de cotización...
COMEDOR Y HABITACIÓN	SI HASTA...	VARIABLE	Art. 27 Fracc. V... no se tomará la alimentación y la habitación cuando se entreguen en forma onerosa a los trabajadores; se entiende que son onerosas estas prestaciones cuando representen cada una de ellas, como mínimo, el 20% del Salario Mínimo General diario que rija en el D.F....
DESPENSA EN ESPECIE O EN DINERO	SI HASTA ...	FIJO / VARIABLE	Art. 27 Fracc. VI ... no se tomará las despensas en dinero o en especie cuando su importe no rebase el 40% del Salario Mínimo General diario vigente en el D.F.
FONDO DE AHORRO	NO		Art. 27 Fracc. II cuando se integre por un depósito de cantidad semanal, quincenal o mensual igual del trabajador y de la empresa; si se constituye en forma diversa o puede el trabajador retirarlo más de dos veces al año, integrará salario; tampoco se tomarán en cuenta las cantidades otorgadas por el patrón de carácter sindical

CONCEPTOS	INTEGRAN AL SDI	TIPO DE SALARIO	COMENTARIO
SEGUROS DE GASTOS MÉDICOS	NO		Siempre y cuando el patrón contrate seguro de grupo o global a favor de sus trabajadores
SEGURO DE VIDA	NO		Siempre y cuando el patrón contrate seguro de grupo o global a favor de sus trabajadores
GUARDERÍAS INFANTILES	NO		
AYUDA PARA TRANSPORTE EN EFECTIVO	SI	VARIABLE	PERCEPCION QUE RECIBEN REGULARMENTE DERIVADO DE LA RELACIÓN OBRERO-PATRONAL (HOGAR-TRABAJO-HOGAR)
AYUDA EN EFECTIVO PERIÓDICA DE RENTA	SI	VARIABLE	
PRESTACIONES PARA FINES SINDICALES	NO		
PRESTACIONES PARA FINES SOCIALES	NO		

El conocimiento de estos conceptos deberá ser reforzado en algún curso de actualización que se deberá realizar justo antes de empezar el nuevo plan de auditoría.