

## El Método Seis Sigma en Auditoría Interna

Por Shaun Aghili, CMA, CIA, CFE

Sea su organización grande o pequeña, como contador administrativo o especialista en auditoría interna, usted siempre tratará de aumentar la efectividad de los distintos controles operativos internos. Sin duda usted ya conoce el valor que los principios Seis Sigma pueden aportar a sus planes de auditoría: de hecho, es posible que su empresa ya cuente con una generación de empleados reconocidos como expertos en este método. En este artículo discutiremos la forma en que se pueden incorporar las fases de Seis Sigma (conocidas como la metodología DMAMC) en un plan operativo de auditoría interna, con el fin de contribuir a evaluar y medir de la mejor manera la eficiencia y la efectividad de los diversos controles organizacionales.

¿Qué es Seis Sigma? Se trata de un poderoso conjunto de herramientas que brinda a las organizaciones la capacidad para adoptar un enfoque más exacto y cuantitativo que les permita identificar y corregir las causas de origen de los problemas. Como tal, permite que el equipo de auditoría interna emita recomendaciones de auditoría más efectivas, lo que ayuda a reducir los costos asociados con el cumplimiento (conocidos como el efecto “esbelto”), así como a mejorar la efectividad de algunos controles internos de la empresa (el efecto Seis Sigma). Por lo tanto, la meta de todos los planes de auditoría interna y del método Seis Sigma Esbelto es mejorar los controles internos mediante la eliminación de los gastos que no agregan valor a la organización.

El modelo DMAMC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar, Controlar) que se presenta en este artículo sirve como un marco general que se puede incorporar en los distintos planes de auditoría interna. No obstante, cabe hacer énfasis en que no se recomienda la implantación del método Seis Sigma en todas las áreas de la organización a la vez, a menos que la cultura y la dirección de la compañía estén plenamente receptivas y comprometidas con un proceso tan complicado, desafiante y audaz. Este artículo muestra un marco hipotético diseñado para ayudar a los contadores administrativos y a los especialistas en auditoría, a llevar a cabo auditorías más efectivas mediante la aplicación de los principios Seis Sigma, sin la presión adicional que implicaría el adoptarlos todos por completo.

## **Antecedentes históricos**

Seis Sigma es una metodología de control de calidad iniciada por Bill Smith en Motorola en los años 1980s. Después de que Motorola ganó el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige en 1988, se reconoció de una manera más evidente que el proceso Seis Sigma es una herramienta de mejora y muchas empresas globales como General Electric, Allied Signal y Citibank comenzaron a utilizar esta metodología. El nombre de este método hace referencia a seis desviaciones estándar de la media: una meta de calidad para reducir los defectos en 99.9997 %, o el esfuerzo para lograr tener no más de 3.4 defectos por millón de oportunidades (DPMO).

Durante las últimas tres décadas, la metodología Seis Sigma ha evolucionado de muchas maneras. Por ejemplo, aunque inicialmente los ingenieros de calidad utilizaron Seis Sigma en algunos procesos de manufactura, su uso se extendió a los sectores financieros y de servicio, entre otros, y ya no es del dominio exclusivo del departamento de ingeniería. Más aún, el movimiento de Seis Sigma Esbelto ha permitido a las empresas combinar un efectivo control de calidad con la eficiencia financiera, al ayudar a la dirección a identificar algunos procesos que no agregan valor y que pueden ser eliminados, mejorando con ello la base fundamental de la empresa. Se trata de un concepto que debería ser especialmente atractivo para la mayoría de las empresas durante el actual periodo de fragilidad económica.

Desde 2002, muchas empresas sujetas a las obligaciones de la Ley Sarbanes-Oxley (SOX) han ido paulatinamente aumentando el uso de las herramientas Seis Sigma. Dado que los controles internos que se implementan en forma adecuada deberían proporcionar una seguridad razonable de errores y acciones fraudulentas, como todo proceso, dichos controles deberían ser vistos como un medio para lograr un fin y no como el fin en sí mismo, por la simple razón de que ninguna medida de control podrá nunca proporcionar una garantía de 100% frente a los fraudes. Dado que puede considerarse como un sólido sistema de control general, el método deberá cumplir con tres aspectos: disminuir los gastos de auditoría externa, proporcionar un control más estricto sobre los activos de la organización; y proporcionar información más confiable y orientada que pueda utilizarse para la toma de decisiones financieras. Estos beneficios se logran a través de una mayor efectividad y eficiencia operativa; de estándares más altos para la presentación de informes financieros externos; y de un cumplimiento más apegado a las leyes y regulaciones aplicables.

## **Fases de Implementación del Plan**

Como ya se ha dicho, la metodología Seis Sigma se aplica dentro de un modelo de mejora del desempeño conocido como DMAMC. Esta metodología puede incorporarse fácilmente en varias fases de una auditoría interna como se puede observar en la Tabla 1.

**Tabla 1: Cinco pasos para el éxito de una auditoría**

<b>Fase de Seis Sigma</b>	<b>Fase de Auditoría Interna correspondiente</b>
Definir	Planeación
Medir	Ejecución
Analizar	Análisis
Mejorar (rediseñar)	Recomendaciones
Controlar	Seguimiento

Analizaré cada una de las distintas fases y los correspondientes resultados esperados en las secciones siguientes. Una vez más, mi objetivo es ayudarle a usted – el contador administrativo, o profesional de auditoría – a desarrollar una mejor apreciación de la compatibilidad entre las distintas fases y metodologías de auditoría interna y de Seis Sigma.

Mientras que la discusión detallada de cada una de las herramientas de Seis Sigma mencionadas en este artículo podría ser demasiado complicada para su campo de acción (discutiré brevemente las tres más comunes en la sección de Análisis), las personas interesadas en saber más sobre Seis Sigma pueden acceder a dos fuentes de referencia valiosas y mantenerlas en su biblioteca. La primera es “El Manual de Seis Sigma” de Thomas Pyzdek (McGraw-Hill, Nueva York, 2003), que se utiliza como texto oficial en numerosos cursos de capacitación de Seis Sigma. La otra fuente, “El Manual de Bolsillo de Seis Sigma Esbelto” por Michael L. George, John Maxey, David T. Rowlands y Mark Prices (McGraw-Hill, Nueva York, 2004) ofrece una discusión concisa de docenas de herramientas de Seis Sigma y sirve mejor como diccionario de terminología.

## **Fase 1: Definición**

### **(Cómo planear la auditoría)**

De acuerdo con Thomas Pyzdek, la fase de Definición deberá empezar con los procedimientos de mapeo de proceso para establecer con exactitud la forma como fluyen los productos y la información a través de la organización. Aunque el DMAMC de Seis Sigma es un marco de trabajo ampliamente aceptado con un récord comprobado, las compañías de servicio a menudo requieren de hacerle adaptaciones, especialmente cuando, según señala George *et al*, se establecen también objetivos esbeltos que deberán alcanzarse además de las metas de eficiencia en el proceso. En su libro, *Estadísticas para Facilitar el Sistema Seis Sigma [Statistics for Six Sigma Made Easy]*

(McGraw-Hill, Nueva York, 2004), Warren Brussee agrega que no todos los procesos de Seis Sigma necesitan alcanzar los límites de tolerancia de seis a 12 sigmas debido a que a menudo no se requieren estándares tan extremadamente estrictos, o que no resulten costo-efectivos en el mundo real especialmente en muchos proyectos orientados a servicios. No obstante, Brussee promueve la idea de apegarse lo más posible al modelo DMAMC durante el proceso de solución del problema. Los objetivos principales y los productos esperados en esta etapa incluyen lo siguiente:

- 1. Cómo obtener el apoyo de la administración:** En Seis Sigma, tal y como sucede con las iniciativas de auditoría interna, la dirección debe servir como agente de cambio a fin de contribuir a eliminar los obstáculos asociados con la introducción de las mejoras deseadas.
- 2. Cómo definir los resultados esperados del proyecto:** Los resultados de la auditoría deben ser medibles y factibles de determinarse con anticipación. En esta etapa, un indicador importante es el monto de dinero que se ahorrará como resultado de la implementación de las herramientas del sistema Seis Sigma Esbelto.
- 3. Cómo crear una ficha de proyecto (Plan de Auditoría):** Se deberá definir claramente el alcance y la extensión del proyecto, así como designar a las personas involucradas que formarán el equipo de trabajo.
- 4. Cómo capacitar al personal del proyecto:** Las organizaciones no deberán comenzar su primera auditoría con el método Seis Sigma Esbelto sin contar con un número adecuado de mentores técnicos y administrativos. Se deberá tomar en consideración que la fase inicial implicará probablemente varias semanas de capacitación, dependiendo del formato que se elija y de la carga de trabajo del equipo de auditoría interna. Se requerirá una capacitación adecuada y posteriormente un programa de educación continua, para asegurar que los auditores comiencen a utilizar con confianza las herramientas y los conceptos de Seis Sigma. (Para tener más información sobre la capacitación específica requerida refiérase al cuadro de Capacitación).
- 5. Cómo desarrollar mapas de proceso para lograr una mayor comprensión y evaluar las debilidades potenciales del proceso de control.**

## **Fase 2: Medición (Ejecución de la Auditoría)**

Pyzdek define el procedimiento de medición como una asignación numérica en un intento de transmitir cierta relación entre el elemento que se está midiendo y los otros elementos. De esta manera, la segunda fase comienza con algunos análisis financieros y operativos tendientes a analizar, valorar y calificar los riesgos de control interno con base en su grado de relevancia. Susan Smith, consultora organizacional de Seis Sigma Esbelto apoya los métodos subjetivos de adopción de riesgos (ver “StreamLeaning SOX: 5 Lean Lessons to Trim Fat” [“Tendencia hacia una SOX esbelta: 5 Lecciones sobre conceptos esbeltos para simplificación de procesos en la empresa”] en [www.imanet.org/webinars](http://www.imanet.org/webinars)). Lo siguiente es una versión de su metodología:

1. Asignar un rango de gravedad entre 1 (sin impacto importante) y 5 (muy grave) a cada riesgo.
2. Asignar un rango de probabilidad de 0 (sin probabilidad de ocurrencia), o de 1 (100% de probabilidad de ocurrencia) a cada riesgo, con base en sus antecedentes y en los datos de la industria.
3. Utilizar un apartado consistente en las siguientes preguntas para los pasos 1
  - a) ¿Qué tan efectivos resultan los controles actuales en la administración de los riesgos?
  - b) ¿Cuándo fue la última vez que falló un control en particular? ¿Por qué falló?
  - c) ¿A cuánto ascendió el monto perdido asociado con la falla?
  - d) ¿Con qué frecuencia falló el control durante el último año, o los dos o tres años anteriores? ¿Cuál fue la causa?
  - e) ¿El control en evaluación se localiza en un área de preocupación de la gerencia? ¿Por qué?
  - f) ¿Cómo afecta la falla del control al estado de resultados (P&G, por sus siglas en inglés) de la organización?
4. Asignar un valor de riesgo a cada medida de control utilizando la fórmula: Rango de gravedad x Probabilidad de ocurrencia.
5. Recopilar todos los riesgos en orden de importancia para asegurar el enfoque apropiado en los puntos débiles.

## **Capacitación en Seis Sigma: Requerimientos y objetivos de aprendizaje**

**U**n enfoque exitoso de Seis Sigma en la búsqueda de soluciones de negocios involucra a muchas personas en los distintos niveles de una organización. Debido a que el proceso Seis Sigma fue concebido en Motorola, no existe un órgano de certificación único que supervise la capacitación. Por muchas razones, la mejor forma de aprender la metodología es trabajar para una empresa grande que tenga un programa establecido de capacitación en Seis Sigma. Esto le permitirá a usted aprender sobre la práctica.

La otra alternativa es inscribirse en los cursos de certificación o de educación continua de Seis Sigma que ofrecen un buen número de universidades y proveedores en línea. (Busque en la Web por “capacitación en Seis Sigma” y encontrará muchos de estos cursos). Según el prestigio del proveedor de capacitación, la calidad de la capacitación y el nivel de competencia que se busque,

el costo variará de unos cuantos cientos a unos cuantos miles de dólares.

Las personas que practican Seis Sigma reciben como premio de certificación los “cinturones”, de manera similar a los que se obtienen en karate. Dependiendo de la organización, el rango del cinturón puede ser: blanco (conocimiento de la existencia de Seis Sigma); amarillo (principiante); verde (intermedio); y negro (experto) El cinturón negro es en esencia el líder o el director del proyecto de una iniciativa de Seis Sigma.

Un candidato ideal con cinturón negro tiene por lo menos estudios universitarios relacionados con negocios, o con ingeniería, ha cursado de seis a nueve unidades de estadísticas a nivel universitario, y cuenta con habilidades demostradas de administración y liderazgo. La capacitación consiste en general en un mínimo de 40 horas de clase, junto con una serie de proyectos más pequeños y/o pruebas escritas, que conducen a un proyecto formal en el que la piedra angular es el Seis Sigma, y cuyo resultado será evaluado por el experto cinturón negro de la organización (o por el proveedor de la capacitación). Esta persona tiene muchos años de experiencia en la implementación y administración de proyectos a gran escala de Seis Sigma. Una vez más, el tiempo y los requerimientos para completar la capacitación podrán variar de una empresa a otra.

En una organización Seis Sigma, aproximadamente del 1% al 5% de la fuerza de trabajo se compone de cinturones negros; la mayoría de los otros participantes del proyecto son cinturones amarillos y verdes. Según el tamaño y la complejidad de una operación, se deberá contar con un cinturón negro experto por cada 10 cinturones negros, a fin de brindarles supervisión y orientación. Cada empresa Seis Sigma deberá también tener un “campeón”, es decir, alguien situado en la alta dirección que pueda ser el defensor más fuerte de la actividad Seis Sigma en la empresa.

¿Por qué debería usted estar interesado en la capacitación en Seis Sigma? Tal vez la mayor ventaja para un contador administrativo es que puede ayudarle de una mejor manera a resaltar y medir las causas de origen de los problemas de la empresa. Tendrá también a su disposición más de 400 herramientas de Seis Sigma para mejorar diversos procesos financieros o no financieros de su organización – aun cuando no estuviera todavía listo para adoptar totalmente el cambio. La capacitación Seis Sigma es un gran complemento de la certificación de Contador Administrativo Certificado (CAC®) para todos los contadores administrativos porque les proporciona capacidades especializadas adicionales de negocios que no podrían obtener en ningún otro sitio.

Smith agrega que algunos controles son más importantes que otros que ya han sido implementados de una manera más efectiva. La idea básica es calificar los riesgos, luego enfatizar los más débiles, frente al desperdicio de recursos, considerando todos los riesgos de la misma manera. En otras palabras, aunque algunos enlaces de control son más débiles y merecen más atención, los que ya cumplen con lo esperado simplemente requieren de mantenerse con el menor costo y esfuerzo (la parte más importante de la fase siguiente de Mejoramiento). Los

principales productos esperados en esta siguiente fase incluyen la información detallada de costo-cumplimiento y los indicadores de medición de evaluación del riesgo basados en la metodología discutida anteriormente. Los contadores administrativos y los profesionales en auditoría interna pueden apreciar la manera en que este proceso resulta casi idéntico a llevar a cabo una auditoría interna basada en la evaluación del riesgo.

### **Fase 3: Análisis**

#### **(Cómo examinar los resultados)**

Pyzdek se refiere a esta etapa como la “fase de descubrimiento del conocimiento”. Como tal, puede ser adecuado utilizar distintas herramientas de presentación de informes, así como realizar pruebas y experimentos para establecer la causa y el efecto y lograr una mejor comprensión del sistema que se encuentre en operación. Estas herramientas pueden incluir análisis multivariado, simulaciones, pruebas de hipótesis y tablas Ishikawa, por nombrar algunas solamente. Los principales productos esperados y los objetivos de esta fase incluyen el establecimiento de una línea de base, así como los límites mínimo y máximo para cada tipo de control interno.

Otra consideración importante en esta fase es determinar la forma en que se puede producir un daño secundario (o si se puede producir) sobre algunas áreas externas al proyecto. Por ejemplo, un paquete nuevo de software, o un procedimiento alternativo de contabilidad diseñado para recortar los costos de cumplimiento pueden ocasionar problemas inesperados en otros subsistemas organizacionales. Realizar un Análisis simplificado de los modos de falla y sus efectos (FMEA por sus siglas en inglés) resulta un método efectivo que se puede poner en práctica antes de la implementación para evaluar los aspectos que podrían ocasionar complicaciones inesperadas, ya que ofrece una visión completa de las iniciativas de contención de costos.

Los siguientes son ejemplos de algunas de las herramientas de Seis Sigma que son fáciles de entender y que he utilizado durante la fase de Análisis al realizar algunas revisiones y auditorías internas. Aunque Seis Sigma tiene más de 400 herramientas, las tres que se utilizan con mayor frecuencia para identificar las causas de origen en un proyecto de mejoramiento de Seis Sigma son el diagrama de causa-efecto (también llamado Espina de pescado o Ishikawa), la técnica de los “5 porqués”, y el Principio de Pareto.

**Diagrama causa-efecto.** Este diagrama fue desarrollado después de la Segunda Guerra Mundial por el profesor japonés Dr. Kaoru Ishikawa, experto en administración de la calidad, y muestra el mapa de los resultados de una lluvia de ideas o un ejercicio de evaluación para señalar las causas potenciales de un problema.

**Los 5 Porqués.** Los 5 Porqués son una metodología Seis Sigma basada en el planteamiento de preguntas que se utiliza durante la fase de Análisis para hacer ejercicios sobre el diagrama causa-efecto con el fin de observar mayores detalles que se requieren para determinar la causa de origen de un problema.

Considere este ejemplo utilizando la metodología de los 5 Porqués: *Un estudio de 127 suscriptores de software indica que el 35% no están satisfechos con el tiempo de respuesta del departamento de servicios técnicos y preferirían tratar con un proveedor con mayor orientación de servicio al cliente.*

**¿Por qué?** El personal de apoyo técnico nunca contesta a una llamada en vivo. Todos los suscriptores se ven obligados a dejar mensajes de correo de voz. Los datos del estudio señalan que el departamento de apoyo técnico toma más de tres días para responder a una consulta. Veintitrés por ciento de los participantes en el estudio señalaron que su llamada inicial nunca fue contestada.

**¿Por qué?** Las entrevistas con el personal de apoyo técnico y los gerentes señalan que reciben demasiadas llamadas y que por ello se encuentran atrasados. Por lo tanto, no pueden tomar llamadas en vivo y no pueden cumplir con la política de la empresa de contestar las llamadas el mismo día.

**¿Por qué?** Debido a que sufren por falta de personal (solamente dos técnicos y una persona como personal de apoyo).

**¿Por qué?** Debido a que el gerente del departamento no tiene permitido contratar más personal de apoyo técnico.

**¿Por qué?** Debido a que la empresa ha reducido en 30% el presupuesto de apoyo técnico, como resultado de una iniciativa para reducir el tamaño de la empresa, que se implementó seis meses atrás por la disminución en las ventas.

**Principio de Pareto.** El Principio de Pareto es una ley de causa-efecto nombrada así por el economista italiano Vilfredo Pareto, quien observó que el 80% del ingreso personal en Italia se iba al 20% de la población. El legendario consultor en administración americano Joseph M. Juran aplicó la regla del 80/20 al área de la ciencia de la administración, concluyendo que el 20% del tiempo y el esfuerzo producen el 80% de los resultados. Pyzdek describe el análisis de Pareto como “el proceso de calificar las oportunidades para determinar cuál de las muchas oportunidades potenciales debería perseguirse primero”. Los administradores pueden utilizar el Principio de Pareto como guía para ayudarles a enfocar con precisión el proceso durante un proyecto de mejoramiento a fin de producir el máximo impacto positivo en la empresa. La estrategia puede aplicarse específicamente a: (a) un proyecto o evento de cambio para maximizar el éxito; (b) la administración del desempeño de un proyecto; (c) la motivación y organización de los miembros

del equipo; (d) el desarrollo del trabajo en equipo; (e) la comunicación efectiva al interior del proyecto; y, (f) la administración del riesgo por el impacto en el evento de cambio.

## **Fase 4: Mejoramiento**

### **(Recomendaciones de auditoría)**

En esta fase se aprecian dos ideas que resultan de la mayor importancia. De manera notable, todos los controles tienen la probabilidad de permitir el desperdicio, a menos que se puedan evaluar para determinar qué tan bien pueden administrar el riesgo correspondiente. Según se mencionó antes, el alcance del programa de auditoría debe limitarse a los factores realmente importantes. En otras palabras, la gerencia debería recibir apoyo para mantener la integridad de un sistema de control con un costo mínimo, al tiempo que se pueden redireccionar los recursos a las partes que requieren mayor fortaleza. Como tal, la forma más efectiva de lograr un proceso Esbelto es buscar la forma de acortar los pasos dentro de los procesos sin poner en riesgo la integridad del sistema, de acuerdo con el Manual electrónico de bolsillo del modelo Seis Sigma Esbelto (*The Lean Six Sigma Pocket Toolbook*).

Otra consideración es la capacidad de su organización para auditar la información de manera continua, con énfasis tanto en el costo como en el campo de acción. Una tarea importante en esta fase es evaluar la efectividad y la extensión del software de técnicas de auditoría asistida por computadora (TAAC). La verdadera fuerza del TAAC es que puede auditar 100% de los datos y no solamente una muestra. Más aun, como es el caso con la mayoría de los TAACs, los datos pueden ser importados en varios formatos de sólo lectura para preservar su integridad original (ver *Fraud Auditing and Forensic Accounting* [Auditoría de Fraudes y Contabilidad Forense] de Tommie W. Singleton, Aaron J. Singleton, G. Jack Bologna y Robert J. Lindquist, Wiley, Hoboken, N.J., 2006).

Como parte de las recomendaciones de auditoría, también se deben considerar los pasos para ayudar a la gerencia a crear varios equipos Kaizen de contención de costos y mejora de procesos, con el objetivo de continuar recortando los gastos de cumplimiento al mismo tiempo que se mejora la efectividad de los controles.

## **Fase 5: Control**

### **(Seguimiento de la Auditoría)**

Pyzdek propone varias formas de mantener el beneficio obtenido como resultado de los cambios realizados durante las primeras cuatro etapas y que incluyen:

1. Cambios de política para reflejar el mejoramiento del sistema “nuevo y perfeccionado”.
2. Modificaciones de procedimiento para ayudar a asegurar que se mantengan estadísticas de los sistemas de control interno.

3. Sistemas revisados de contabilidad que estén mejor alineados con las nuevas iniciativas Esbeltas de cumplimiento.

4. Sistemas revisados de información para ayudar a derivar la información más importante dirigida a mantener los distintos controles internos bajo control estadístico.

## **Un equilibrio delicado**

El modelo DMAMC presentado en este debate funciona como un método disciplinado, basado en riesgos y compatible con las normas de auditoría interna. Proporciona al equipo de auditoría las herramientas para señalar de una manera más precisa las causas de origen, cuantificar y documentar las áreas de no cumplimiento y recomendar formas de recortar los gastos de operación. Más aun, los resultados de varios estudios indican que los rendimientos sobre el capital de una empresa parecen mejorar conforme sus sistemas de control y cumplimiento son más efectivos (ver “Five Years and Accounting” [*Cinco Años y Contabilizando*] de Scott Leibs, Parte 1 de 3, *CFO Magazine*, 1º de julio 2007 pp. 43-49).

Finalmente, me gustaría reiterar el énfasis en que la clave de este difícil equilibrio se encuentra en la optimización de las funciones de auditoría a través de un proceso permanente orientado a la información. Otras consideraciones importantes contemplan el ayudar a la gerencia a mantener una contabilidad más estricta y a recompensar las futuras iniciativas Kaizen que resulten exitosas, así como a asegurar que los controles internos formen parte, de manera explícita o implícita, de todas las descripciones de tareas de los empleados. SF

Texto original: “A Six Sigma Approach to International Audits”(Strategic Finance, febrero 2009). Traducción para Veritas del Colegio de Contadores Públicos de México por Pilar Vidal.

*\*Shaun Aghili, CMA, CIA, CFE, DBA, es cinturón negro de Seis Sigma y anterior presidente de programas de negocios en el campus San Francisco de la Universidad Argosy. Actualmente es consultor en organización y reside en la Columbia Británica. Puede ser localizado en [shaunaghili@theima.org](mailto:shaunaghili@theima.org).*

[n.de T.] – Certified Management Accountant (CMA): Contador Administrativo Certificado en español; Certified Internal Auditor (CIA): Auditor Interno Certificado; Certified Fraud Examiner (CFE): Revisor de Fraudes Certificado; Doctor of Business Administration (DBA): Doctor en Administración.

---

*Traducción de Pilar Vidal, septiembre 2009. Artículo publicado en Strategic Finance, Feb. 2009, pp.38-43.*

**El Colegio de Contadores Públicos de México, se reserva la reproducción total o parcial de este material.**

**El contenido de los artículos firmados es responsabilidad del autor, sin que éste necesariamente refleje la opinión del Colegio sobre el tema tratado. Cuando se exprese la opinión del Colegio se especificará claramente.**