

Abril 2015

*Comité de Desarrollo de Organizaciones
Profesionales de la Contabilidad de la IFAC®*

Directrices de Tutoría para las Organizaciones Profesionales de Contabilidad

Traducido por:



La misión de la IFAC es servir al interés público, contribuyendo al desarrollo, la adopción e implementación de normas internacionales y orientación de alta calidad; contribuyendo al desarrollo de organizaciones profesionales de la contabilidad y firmas contables sólidas; promoviendo el valor de los profesionales de la contabilidad a nivel mundial; y pronunciándose en temas de interés público en los que sea significativa la especialización profesional.

Este documento se puede descargar en forma gratuita desde la página web de la IFAC en <http://www.ifac.org>.

International Federation of Accountants

529 Fifth Avenue

New York, NY 10017 USA

Copyright © septiembre de 2011 por la Federación Internacional de Contadores (IFAC). Todos los derechos reservados. Se requiere permiso por escrito de IFAC para reproducir, almacenar, o transmitir, o hacer otros usos similares de este documento salvo lo permitido por la ley. Contacto permissions@ifac.org.

ISBN: 978-1-60815-233-9

“Directrices de tutoría para las Organizaciones Profesionales de Contabilidad” del Comité de Desarrollo de las Organizaciones Profesionales de Contabilidad publicado por IFAC en septiembre de 2011 en lengua inglesa, ha sido traducido al español por la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas en febrero de 2015 y se reproduce con el permiso de IFAC. La IFAC no asume responsabilidad por la exactitud e integridad de la traducción o por cualquier acción que pudiera surgir de la misma. El texto aprobado de *“Directrices de tutoría para las Organizaciones Profesionales de Contabilidad”* es el que ha sido publicado por IFAC en lengua inglesa.

Texto en inglés de *“Directrices de tutoría para las Organizaciones Profesionales de Contabilidad”* © 2011 por la Federación Internacional de Contadores (IFAC). Todos los derechos reservados.

Texto en español de *“Directrices de tutoría para las Organizaciones Profesionales de Contabilidad”* © 2015 por la Federación Internacional de Contadores (IFAC). Todos los derechos reservados.

Título original: *“Mentoring Guidelines for Professional Accountancy Organizations”*

ISBN: 978-1-934779-08-8

Introducción

La misión de la IFAC, como se estipula en el *Plan Estratégico para 2011-2014* de la IFAC es servir al interés público por medio de:

- contribuir al desarrollo, la adopción e implementación de normas y guías internacionales de alta calidad;
- contribuir al desarrollo de organizaciones profesionales de contabilidad (OPC) y firmas contables fuertes;
- promover prácticas de alta calidad por parte de profesionales de la contabilidad en todo el mundo;
- pronunciarse respecto de temas de interés público donde la especialización de la profesión contable es más relevante.

El *Plan Estratégico para 2011-2014* de la IFAC explica que la IFAC busca lograr su misión ejerciendo influencia en diferentes **resultados** económicos y sociales. Un aspecto importante del proceso de planificación estratégica de la IFAC es la selección de servicios y la asignación de recursos que tienen mayor influencia en la visión de la IFAC en el contexto del entorno actual.

Las Declaraciones sobre las Obligaciones de los Miembros (SMO) proporcionan puntos de referencia claros a los miembros actuales y potenciales de la IFAC para ayudarlos a asegurar un rendimiento de alta calidad de los profesionales de la contabilidad. Las SMO cubren obligaciones de las organizaciones miembro de la IFAC para apoyar el trabajo de la IFAC, el trabajo del Consejo Internacional de Normas de Contabilidad (IASB), y obligaciones respecto del aseguramiento de calidad y la investigación y disciplina.

La misión de la IFAC se alcanza de una cantidad de maneras, incluyendo a través de la colaboración entre las OPC y las diferentes partes interesadas. El objetivo de esta publicación, *Directrices de Tutoría para Organizaciones Profesionales de Contabilidad* (las Directrices) contribuirán mayormente al logro de la misión de la IFAC facilitando aún más dicha colaboración. Las directrices se emiten específicamente para las OPC, incluyendo las organizaciones miembro de la IFAC y los miembros potenciales de la IFAC. En especial, las directrices están diseñadas para ayudar en la creación de relaciones de tutoría entre las OPC con el fin de cumplir con las SMO y abordar cuestiones relacionadas, tales como fortalecer convenios institucionales de gobierno de la entidad.

Las características inherentes y esenciales de la tutoría incluyen la confianza y el respeto mutuos entre las partes y una determinación inequívoca de alcanzar los objetivos establecidos en el acuerdo. Estas directrices detallan cómo esto puede lograrse de modo que el establecimiento de relaciones de tutoría contribuya de manera eficaz al avance de la profesión de la contabilidad y un mayor entendimiento entre las OPC.

Las directrices complementarán otras publicaciones de la IFAC que tienen por objetivo asistir a los miembros de la IFAC y los miembros potenciales a cumplir con sus obligaciones ante la IFAC y a desarrollar capacidad sostenible. En especial, las directrices están diseñadas para alentar la creación de relaciones mutuamente benéficas entre las OPC desarrolladas (el tutor) y las organizaciones profesionales de contabilidad en desarrollo (el aprendiz). Los objetivos son ayudar a estas últimas a cumplir con sus obligaciones ante la IFAC, construir su capacidad sostenible y facilitar la capacidad de las OPC establecidas de compartir su conocimiento acumulado.

El Comité de Desarrollo de OPC de la IFAC reconoce el significativo aporte de CPA Australia en la preparación de estas Directrices.

CONTENIDO

	Página
Introducción.....	3
Glosario	5
Section 1: Objetivos de las Directrices de tutoría	7
Section 2: Valor de la tutoría	8
Section 3: Consideraciones de tutoría	9
Section 4: Realización del trabajo de tutoría.....	11
Section 5: El Acuerdo de tutoría	12
Section 6: Participación de otras entidades.....	13
Section 7: Gestión de riesgos potenciales	14
Anexo 1: Pasos de la Implementación	
Anexo 2: Ejemplo de Memorándum de Entendimiento Para Tutoría	
Anexo 3: Proceso de Desarrollo del Plan de Acción	

Glosario

El siguiente glosario de términos de uso común se ofrece como ayuda a las OPC¹ involucradas en la tutoría para usar estas Directrices:

- **Plan de acción** - Los planes de acción desarrollados por los miembros y asociados de la IFAC para ilustrar cómo las organizaciones están abordando los requerimientos establecidos en las siete Declaraciones sobre las Obligaciones de los Miembros (SMO). El proceso del plan de acción también puede ser usado por las OPC que aún no son miembros de la IFAC. El proceso agrega valor a los esfuerzos de las OPC por fortalecer y mejorar la calidad de la profesión. El proceso es muy útil dado que permite consolidar en un lugar todo lo que se está haciendo para cumplir con las obligaciones de la IFAC. Asimismo, ayuda a las organizaciones a demostrar a las partes interesadas su fuerte compromiso con la calidad y el mejoramiento continuo de la profesión contable. En otras palabras, el plan de acción es una herramienta útil para gestionar el compromiso de la organización con las SMO y cómo se desempeña como miembro o aspirante a miembro de la IFAC.
- **Tutor** – Una organización que guía y apoya las acciones de otra organización para mejorar su eficacia y construir capacidad sostenible.
- **Aprendiz** – Una organización que recibe asesoramiento y apoyo para mejorar su eficacia y construir capacidad sostenible.
- **Tutoría**² puede definirse de muchas maneras, por ende las siguientes han sido incluidas para demostrar la amplitud y profundidad necesarias para la relación:
 - Un convenio de unificación donde una de las partes [el tutor] libre, voluntaria y abiertamente comparte especialización, experiencia, conocimiento y capital intelectual con la otra parte [el aprendiz] con el fin de ayudar a esta última a cumplir con sus obligaciones ante la IFAC y a construir capacidad sostenible; en esencia es una relación honoraria o voluntaria y puede verse como una responsabilidad social corporativa del tutor.
 - La acción de una de las partes que trabaja con otra con el objetivo de alcanzar un resultado acordado de beneficio mutuo;
 - Una alianza de una o más partes que crea un espacio para el diálogo, que deriva en reflexión, acción y aprendizaje para ambas partes; y
 - Una sociedad donde una de las partes tiene acceso a los recursos y especialización de la otra con el fin de aumentar su propia capacidad y eficacia y su propia profesión.

¹ Las relaciones de tutoría también pueden establecerse con personas individuales y organizaciones contables regionales y de otro tipo.

² A los fines de estas Directrices, las relaciones de consultoría, por ej., la recuperación de costes o la administración de ganancias, no se consideran como relaciones de tutoría. Si bien estos tipos de convenios tienen muchas similitudes con la relación de tutoría, la cual es el sujeto de estas Directrices, los compromisos financieros y otros compromisos relacionados involucrados crean diferentes imperativos y compromisos. Las relaciones de consultoría por lo general requieren el establecimiento de un contrato entre las partes y, por lo tanto, representan un acuerdo legal más formal. En consecuencia, mientras que muchos aspectos de estas Directrices concuerdan con las relaciones de consultoría, se informa a los usuarios que las Directrices tienen por objetivo tipos de relaciones de tutoría de responsabilidad social corporativa, honoraria o voluntaria.

- **Declaraciones sobre las Obligaciones de los Miembros (SMO)** - La IFAC publica las “*Declaraciones sobre las Obligaciones de los Miembros*”, que cubren las siguientes áreas de la profesión contable:
 - Aseguramiento de calidad
 - Normas Internacionales de Formación (NIF) para Profesionales de la Contabilidad y Otra Guía del Consejo de Normas Internacionales de Formación en Contaduría (IAESB)
 - Declaraciones de Prácticas Relacionadas con las Normas Internacionales y Otros Documentos Emitidos por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB)
 - Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad del Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores (IESBA) y otras Declaraciones del IESBA
 - Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (IPSAS) y otras guías del IPSASB
 - Investigación y disciplina
 - Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

Las Declaraciones sobre las Obligaciones de los Miembros (SMO o las Declaraciones) proporcionan puntos de referencia claros a los miembros actuales y potenciales de la IFAC para ayudarlos a asegurar un rendimiento de alta calidad de los profesionales de la contabilidad.

Section 1 Objetivos de las Directrices de tutoría

La tutoría es un proceso de recompensa que trae beneficios a las partes involucradas. Ejemplifica algunas de las mejores características de ser un profesional, en particular el deseo de ayudar a otros profesionales, lo que a su vez trae beneficios a una comunidad más amplia. Estas Directrices han sido preparadas para apoyar el desarrollo y fortalecer la profesión contable. La principal meta de estas Directrices es proporcionar orientación a los tutores y aprendices acerca de cómo entablar y sostener una relación de tutoría que alcanzará resultados mutuamente acordados.

Específicamente, los objetivos de estas Directrices son asistir a una organización profesional de contabilidad (el aprendiz) con:

- Identificar a un tutor;
- Crear y mantener una estructura efectiva y eficaz de gobierno de la entidad, dirección y finanzas, incluyendo sistemas de apoyo de membresía, necesarios para sostener la organización; y
- Alcanzar el cumplimiento de las SMO.

La tutoría en estas circunstancias requiere un alto grado de respeto mutuo, buena voluntad, compromiso y confianza entre las dos organizaciones y un entendimiento profundo de las circunstancias y la capacidad de la organización aprendiz por parte de la organización tutora. La tutoría eficaz se basa en estos atributos esenciales.

Estas Directrices han sido preparadas en base a experiencias exitosas de OPC que desempeñan la función de tutoras con organizaciones aprendices en países en desarrollo para ayudar a las últimas a convertirse en miembros de la IFAC y a cumplir con las SMO.

La IFAC, a través del Comité de Desarrollo de OPC, juega un papel importante en esta función de tutoría. El Comité de Desarrollo de OPC proporcionará asesoramiento, guía y apoyo a las partes a medida que avanzan hacia la selección de socios, acuerdos de tutoría, y luego llevan el acuerdo a una concreción exitosa. Sin embargo, en primer lugar, el éxito del acuerdo de tutoría yace en las OPC involucradas y su compromiso con lograr el resultado acordado.

Section 2 Valor de la tutoría

La tutoría es una actividad sinérgica que involucra a una organización que comparte sus atributos con otra. Cuando se realiza en forma eficaz, la tutoría puede traer beneficios claros y sostenibles no solo a las partes directamente involucradas, sino también a las comunidades contables locales y globales más amplias.

Tutor	La tutoría ayuda al tutor a cumplir con su responsabilidad social corporativa trabajando con el aprendiz. Del mismo modo, ofrece la oportunidad de que el tutor haga una autoevaluación de su rendimiento en base a las SMO y la oportunidad de desarrollar una relación con otra organización (el aprendiz) que no se daría de otro modo.
Aprendiz	<p>La tutoría ayuda a una organización profesional de contabilidad a alcanzar su máximo potencial y ocupar su lugar en la profesión contable internacional. En la actualidad, la tutoría ayuda en el crecimiento económico del país en cuestión. Los beneficios específicos para el aprendiz incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none">• aumento en la cantidad de profesionales de la contabilidad;• profesionales de la contabilidad más competentes;• una mejor estructura y operaciones del aprendiz;• capacidad para demostrar cumplimiento con las SMO; y mayor responsabilidad en el país en cuestión.
La profesión	La tutoría apoya el desarrollo de la profesión nacional y mundial fortaleciendo a las organizaciones de contabilidad, lo que les permite apoyar a sus miembros individuales en la prestación de servicios de alta calidad y siguiendo las más altas normas de ética. Contribuye al desarrollo de normas profesionales de alta calidad, apoya la implementación de normas y contribuye al cumplimiento eficaz de dichas normas. En este respecto, apoya a la profesión en cuanto a la protección del interés público.
IFAC	La tutoría representa una forma de colaboración por medio de la cual la IFAC facilita la puesta en común del conocimiento y la especialización de sus miembros para el mejoramiento de la profesión y aquellos para quienes trabaja.
El interés público	Las relaciones de tutoría eficaces sirven al interés público fortaleciendo la profesión contable en todo el mundo de modo que pueda contribuir eficazmente al desarrollo de economías internacionales fuertes.

Section 3 Consideraciones de tutoría

Actitud hacia el aprendizaje. Brindar y recibir tutoría en forma eficaz requiere un compromiso firme de todas las partes con el desarrollo y el aprendizaje. La experiencia muestra que esta responsabilidad cultural debe extenderse en la actitud de cada una de las organizaciones hacia la otra para una tutoría exitosa.

Selección del tutor por parte del aprendiz. Generalmente, el aprendiz procurará un acuerdo de tutoría. El Comité de Desarrollo de OPC, así como también agrupaciones regionales y de otros tipos, pueden ayudar identificando organizaciones que creen que son adecuadas para la tutoría. No obstante, la decisión acerca de la selección de las partes para asumir estas funciones yace en cada una de las organizaciones involucradas.

Un aprendiz puede desear tener más de un tutor a fin de acceder a diferentes áreas de especialización. Sin embargo, el aprendiz por lo general desea limitar la cantidad de relaciones de tutoría simultáneas totales a fin de enfocarse en los recursos disponibles y limitar cualquier confusión potencial.

Características del tutor. Con frecuencia el tutor tiene una función de líder en el Acuerdo de tutoría (véase la Sección 5). Resulta esencial que el tutor comprenda el alcance de sus responsabilidades antes de firmar este acuerdo.

Las características de un tutor típicamente incluyen las siguientes:

- Ser miembro de pleno derecho de la IFAC, habiendo demostrado haber hecho sus mejores esfuerzos respecto de las SMO;
- Compromiso del gobierno de su entidad y la dirección con la función y con velar por que la tarea se complete con éxito;
- Tener un conocimiento cabal del aprendiz, la estructura del gobierno de la entidad y la dirección, y sus responsabilidades relativas, incluyendo cualquier supervisión de gobierno, función o autoridad, misión y planes, recursos, membresía y partes interesadas externas;
- Con respecto al aprendiz como socio igualitario en todas las circunstancias;
- Tener capacidad para asumir su función;
- Capacidad para establecer y mantener la integridad de una relación amigable en todo momento con el aprendiz;
- Tener un claro conocimiento de la responsabilidad social y los costes asociados con la tarea;
- Demostrar respeto por el aprendiz y sensibilidad por su cultura;
- Flexibilidad para adaptarse a los cambios de circunstancias y modificar el acuerdo según sea necesario; y
- Saber cuándo es el momento correcto para concluir la relación de tutoría.

Características del aprendiz. La función y el compromiso del aprendiz en un acuerdo de tutoría son esenciales para la futura viabilidad y sostenibilidad de la organización. El acuerdo proporciona una valiosa oportunidad de que el aprendiz se unifique con un socio experimentado y bien predispuesto para el beneficio de la organización aprendiz. La experiencia de tutoría puede ser difícil por momentos y el aprendiz debe estar preparado para trabajar en pos de alcanzar los objetivos acordados. El aprendiz debe estar comprometido con el Acuerdo de tutoría y comprometer sus recursos para asegurar completar el acuerdo con éxito.

Las características de un aprendiz habitualmente incluyen las siguientes:

- Predisposición para asumir la responsabilidad de automejoramiento;
- Estar preparado para trabajar y receptivo a opiniones y evaluación;
- Un deseo de aumentar e invertir en la construcción de capacidad sostenible;
- Predisposición para implementar y adaptarse a las recomendaciones del acuerdo de tutoría; y
- Conocimiento de las estructuras del gobierno de la entidad y la dirección y sus respectivas responsabilidades.

Características del tutor y del aprendiz

Las características tanto del tutor como del aprendiz incluyen las siguientes:

- Capacidad y buena predisposición para trabajar como socios igualitarios;
- Capacidad de asumir las funciones;
- Capacidad de establecer y mantener una relación amigable y profesional en todo momento;
- Respeto mutuo y sensibilidad hacia la cultura de cada una de las partes;
- Compromiso con el tratamiento de la información recibida en confidencialidad;
- Disponibilidad para la otra parte durante la planificación e implementación;
- Buena predisposición para comunicar, en forma frecuente, las dificultades, el progreso y los logros una con otra y con la IFAC;
- Discreción;
- Paciencia; y
- Demostración de entusiasmo y compromiso con la causa.

Section 4 Realización del trabajo de tutoría

La tutoría exitosa, eficaz, duradera y satisfactoria requiere un compromiso claro de completar la tarea como se estipula en el acuerdo. Si bien el acuerdo no es un contrato, es una obligación que debe ser cumplida ya que cada parte confía a la otra recursos y capital intelectual, así como también conocimiento propio, de sus políticas y trabajos internos. Está compartiendo experiencia que, cuando se pone en funcionamiento de manera eficaz, trae beneficios a ambas partes y, a su vez, a los miembros y la comunidad más amplia para la que trabajan.

Las siguientes cuestiones deben ser tenidas en cuenta para dar apoyo a una relación de tutoría exitosa:

1. Selección de las partes - cuestiones a considerar;
 - (a) Un lenguaje comercial común;
 - (b) Culturas similares;
 - (c) Coherencia entre los valores y principios;
 - (d) Conocimiento de los aspectos imperativos y prioridades de la otra parte, pero en especial, las necesidades del aprendiz;
 - (e) Sensibilidad ante las dificultades que pueden surgir y deben ser superadas durante el proceso de tutoría por la otra parte; y
 - (f) La capacidad de identificar soluciones cuando se enfrentan dificultades durante el proceso de tutoría sin comprometer las normas o valores.
2. Establecimiento de la relación:
 - (a) Se recomienda una reunión cara a cara como el mejor medio para establecer
 - (b) la compatibilidad de las partes;
 - (c) Durante esta reunión ambas partes deben abordar y satisfacer a sí mismas en su capacidad de trabajar y tratar con la otra parte como un igual; y
 - (d) Se necesitan negociaciones abiertas y francas para la tarea que el aprendiz identifica para valorar su posibilidad dentro del marco temporal propuesto. (Véase la Sección 5.)
3. Participación de la IFAC:
 - (a) El Comité de Desarrollo de OPC y el personal de la IFAC pueden ser consultados en todas las etapas clave, tales como:
 - (i) Evaluación de necesidades;
 - (ii) Desarrollo de planes de acción;
 - (iii) Implementación de planes de acción; y
 - (iv) Revisión posterior a la implementación.
 - (b) La IFAC con regularidad reconocerá a las organizaciones que hacen este trabajo, convocará a reuniones de tanto en tanto a las organizaciones miembro y obtendrá perspectivas de los aprendices.

Section 5 El Acuerdo de tutoría

El Acuerdo de tutoría forma la base de un convenio de tutoría. Es el documento clave que prescribe las responsabilidades y los compromisos hechos por ambas partes para completar de manera exitosa el convenio de tutoría.

El desarrollo del acuerdo es un paso crítico en el proceso de tutoría, dado que requiere consideración de qué prioridad o prioridades son necesarias para construir capacidad sostenible en la organización profesional del aprendiz.

Se debe tener en cuenta el nivel de autoridad dentro de cada organización (Presidente, Director Ejecutivo, Consejo de Gobierno, etc.) que debe participar en la aprobación del Acuerdo de tutoría.

Por lo general, el acuerdo debe contemplar:

Alcance del proyecto

- Objetivos claros y resultados deseados;
- Período para el comienzo y finalización de la tarea;
- Preparación de un plan de proyectos con objetivos realistas;
- Acuerdo sobre los objetivos para la revisión periódica del progreso;
- Formato de revisión periódica del progreso;
- Si existe una conexión con los miembros de la IFAC y/o estos consideran cómo la IFAC debería ser informada y/o consultada;
- Preparación de un informe de finalización; y
- Revisión posterior a la implementación.

Responsabilidades de las partes

- La necesidad de compromiso explícito de ambas partes desde los más altos niveles de cada organización;
- reconocimiento de que cada organización será responsable de sus propios costes;
- el entendimiento de que el aprendiz será responsable de los costes de su desarrollo interno necesarios para cumplir con las metas del acuerdo;
- comunicación periódica acerca de las dificultades, el progreso y los logros de una con otra y con la IFAC;
- conocimiento acerca de cómo resolver conflictos; y
- evaluación del tutor por parte del aprendiz.

En el Anexo 2 se incluye un ejemplo de Acuerdo de tutoría.

Section 6 Participación de otras entidades

Es importante saber que la profesión contable y las organizaciones que regulan y/o representan la profesión no operan en forma aislada. El entorno en el que opera la profesión y el grado hasta el cual la profesión está apoyada por otras entidades puede afectar la calidad del trabajo proporcionado por la profesión.

- **Gobiernos**
 - Los gobiernos tienen funciones importantes en el desarrollo y la reglamentación de la profesión contable de modo que la profesión pueda ocupar su lugar de todo derecho en una economía y contribuir al desarrollo económico del país. Por ende, es importante que los gobiernos apoyen las acciones, incluyendo los convenios de tutoría, que ayudarán a la organización profesional de contabilidad a cumplir los requerimientos de las SMO. También es importante que el aprendiz consulte y mantenga informado al gobierno acerca de los convenios de tutoría, junto con el progreso logrado en su implementación. Del mismo modo, es importante que el tutor mantenga a su gobierno y los representantes de su gobierno en el país del aprendiz informados acerca de cualquier convenio de tutoría que involucre a un socio extranjero.
- **Otras partes interesadas**
 - Otras partes interesadas, tal como reguladores e instituciones académicas, también tienen funciones importantes en el desarrollo de la profesión y en consecuencia deben estar informados de los convenios de tutoría.
- **Organizaciones Regionales (RO) reconocidas y Asociaciones de Contabilidad (AG) reconocidas**
 - Estas son organizaciones independientes que comparten miembros de la IFAC y tienen objetivos similares a los de la IFAC y, por dicha naturaleza, apoyan las iniciativas de la IFAC para el progreso de la profesión.
 - Las RO y las AG pueden ayudar a identificar o actuar como tutores.
- **Entidades de ayuda**
 - Entidades multilaterales y nacionales (tal como el Banco Mundial, el Banco Africano de Desarrollo, el Banco Asiático de Desarrollo, el Banco de Desarrollo Interamericano, USAID, AusAID, DFID, etc.) apoyan el desarrollo de la profesión con el objetivo de ayudar a los países a alcanzar el crecimiento económico sostenible a largo plazo y la reducción de la pobreza. Dichas entidades contribuyen al desarrollo de la profesión en una cantidad de formas que incluyen programas de evaluación de necesidades, planes de acción nacionales, asesoramiento sobre políticas de alto nivel, etc.
 - La IFAC trabaja en estrecha colaboración con entidades de ayuda multilaterales para identificar necesidades de desarrollo y herramientas comunes con el fin de facilitar y contribuir al trabajo de desarrollo.

Section 7 Gestión de riesgos potenciales

Existe una cantidad de riesgos potenciales asociados a un convenio de tutoría. La mejor manera de evitar o minimizar estos riesgos es asegurar que el proceso para la negociación del Acuerdo de tutoría sea riguroso y completo. La experiencia ha demostrado que la mayoría de las partes son muy ambiciosas en cuanto a sus evaluaciones de las capacidades a lograr que, en muchos casos, son cambios significativos en la cultura de las organizaciones, mayor carga de trabajo en la implementación y mantenimiento, junto con los procesos asociados, información obligatoria de los miembros, disposiciones reglamentarias y aplicación, así como también participación de otras partes interesadas, tal como gobiernos.

- **Riesgos potenciales tanto para el tutor como para el aprendiz:**
 - Un marco temporal extremadamente ambicioso incluido en el acuerdo;
 - No poder establecer resultados esperados claros;
 - Incapacidad de establecer una buena relación con la otra parte;
 - Cansancio debido a la complejidad y/o tamaño de la tarea;
 - Pérdida de interés;
 - Pérdida de apoyo de la alta gerencia;
 - Frustración con la otra parte;
 - Falta de financiación y recursos;
 - Falta de apoyo del gobierno;
 - Barreras legislativas;
 - Quiebre en la comunicación; y
 - Falta de sensibilidad cultural.
- **Riesgos potenciales para el tutor:**
 - No alcanzar resultados a tiempo;
 - No asignar los recursos adecuados;
 - Falta de compromiso; y
 - Falta de las habilidades necesarias.
- **Riesgos potenciales para el aprendiz:**
 - No responder al tutor a tiempo;
 - No asignar los recursos adecuados;
 - Falta de acción; y
 - Falta de compromiso.

La clave para evitar y minimizar los riesgos consiste en un método pragmático respecto del Acuerdo de tutoría y las tareas que este involucra.

Pasos de la Implementación

1. Identificación por parte de una organización profesional de contabilidad de que una o más cuestiones deben ser abordadas por la organización de forma que pueda cumplir eficazmente con sus responsabilidades frente al público y sus miembros.
2. Identificación de un tutor adecuado – véase la Sección 3.
3. Convenir una reunión entre el tutor y el aprendiz para determinar la idoneidad mutua y deseo de firmar el acuerdo.
4. Negociación del acuerdo – Véase la Sección 5.
5. Elaboración conjunta de un borrador de acuerdo.
6. Implementación del acuerdo de tutoría.
7. Revisión periódica del progreso.
8. Preparación del informe de finalización.
9. Revisión e informe posterior al proyecto.

Ejemplo de Memorándum de Entendimiento Para Tutoría**Acuerdo de tutoría**

Entre

El Institute of Chartered Accountants Erewhon (el Tutor)

Y

Association of Accountants and Auditors of Basco (el Aprendiz)

Información histórica

El Institute of Chartered Accountants of Erewhon (ICAE), como la organización contable nacional reconocida según la Ley de Contabilidad de Erewhon (revisada en 1985), y miembro de la IFAC desde 1977, representa a más de 10.000 contadores colegiados que operan en la práctica pública, empresas, el gobierno y la comunidad académica. De acuerdo con la misión del ICAE de proporcionar asistencia para el desarrollo y mejoramiento de la profesión contable, este está comprometido con actuar como Tutor de organizaciones profesionales de contabilidad (OPC) que buscan convertirse en miembros de la IFAC.

La Association of Accountants and Auditors of Basco (AAAB) fue establecida en 1996 y reconstituída en 2005 según la Ley de Contabilidad de 2005 como la organización de contabilidad nacional responsable de la formación, la ética y la certificación de los profesionales de la contabilidad. Como organización comprometida con la convergencia con las Normas Internacionales, la AAAB buscar a una organización profesional de contabilidad para que actúe como tutor en el desarrollo de programas y cursos de capacitación como parte de su objetivo a largo plazo de cumplir con los requerimientos de membresía de la IFAC.

Objetivos

La AAAB tiene un objetivo a largo plazo que consiste en obtener la membresía en la IFAC y la convergencia con las prácticas y Normas Internacionales. La AAAB ha identificado los siguientes proyectos específicos como parte de este objetivo:

1. Aumentar su capacidad técnica y operativa;
2. Ampliar sus requerimientos de formación y certificación de acuerdo con las Normas Internacionales de Formación; y
3. Ampliar su proceso de investigación y disciplina de acuerdo con la Declaración sobre Obligaciones de los Miembros 6, Investigación y Disciplina.

Este Acuerdo de Tutoría (AT) establece el acuerdo entre el ICAE de actuar como Tutor de la AAAB para el desarrollo e implementación de las actividades arriba mencionadas.

Responsabilidades

Todas las partes:

- El ICAE y la AAAB se basarán en la guía *Establecimiento y Desarrollo de una Organización Profesional de Contabilidad*, desarrollada por el Comité de Desarrollo de OPC de la IFAC para llevar a cabo sus responsabilidades.
- El ICAE y la AAAB aprobarán todos los anuncios públicos relacionados con los proyectos llevados a cabo a lo largo de este AT.

El ICAE:

1. Nominará a un líder de proyecto de ICAE para que sea el contacto principal de la AAAB;
2. Ayudará a la AAAB a establecer evaluaciones comparativas de sus programas actuales y actividades con los requerimientos de membresía de la IFAC con principal énfasis en los requerimientos establecidos por la SMO 2, la SMO 4 y la SMO 6;
3. Ayudará a la AAAB a establecer evaluaciones comparativas de su programa de formación contable actual con el Programa de Contabilidad Colegiado del ICAE y los requerimientos de las Normas Internacionales de Formación emitidas por el Consejo Internacional de Normas de Contabilidad;
4. Ayudará a la AAAB a desarrollar una base de datos de membresía;
5. Ayudará a la AAAB a desarrollar un proceso de resolución de cuestiones éticas;
6. Iniciará el desarrollo de planes de acción y programas de trabajo relacionados en relación con los puntos antes mencionados;
7. Ayudará a la AAAB a preparar un plan de acción a un plazo más largo para el futuro desarrollo de un programa de formación profesional continua y debido proceso para la convergencia con las Normas Internacionales de Auditoría.

La AAAB:

1. Designará al Director Ejecutivo de la AAAB para que sea la persona de contacto principal del ICAE a lo largo de la vigencia de este AT;
2. Incluirá los proyectos antes mencionados en su programa de trabajo 2011-2014;
3. Designará al personal y voluntarios técnicos adecuados para que trabajen junto con el ICAE en la puesta en marcha de las tareas de los proyectos;
4. Proporcionará la traducción de los documentos relevantes del idioma local al inglés y las Normas Internacionales relevantes y otras declaraciones del inglés al idioma local;
5. Establecerá un Grupo de trabajo de revisión de procesos de investigación y disciplina;
6. Designará a un Presidente para el Comité de Formación de la AAAB para que sea el contacto principal entre la AAAB, el ICAE y la universidad y otros proveedores de formación que participan en el proyecto.

Marco Temporal y Puntos de Evaluación

Las dos primeras reuniones para los proyectos están programadas para:

- 10 y 11 de noviembre de 2012 en Basco

- 22 al 25 de enero de 2012 en Basco

Actividades clave y calendario del proyecto

Enero-agosto de 2012

- Actividades de evaluación comparativa
- Desarrollar una base de datos de la membresía
- El Consejo de la AAAB comienza el proceso para establecer un Grupo de trabajo de revisión de procesos de investigación y disciplina (IDRTF). El IDRTF debe incluir a un representante del ICAE.
- Desarrollar planes de acción para el desarrollo de nuevos módulos de formación basados en el plan de estudios del ICAE en base a los resultados de la evaluación comparativa y las necesidades locales.
- Contratar a un nuevo director técnico de la AAAB.

Septiembre de 2012 a junio de 2013

- Desarrollar un plan de acción para implementar los resultados de la revisión del IDRTF.

Julio a agosto de 2013

- Actualizar los planes de acción y los programas de trabajo para el período 2013-2014, con un enfoque en:
 - Implementación de nuevos módulos de cursos
 - Introducción de un proceso de resolución de conflictos de cuestiones éticas
 - Implementación de acciones prioritarias identificadas por el IDRTF
- Identificar oportunidades para solicitar fondos para el desarrollo nacionales e internacionales adicionales

Septiembre de 2013

- Preparar los informes de finalización definitivos.

Informes y evaluaciones de progreso

La AAAB y el ICAE prepararán informes de progreso para su presentación ante el Consejo de la AAAB y el Ministerio de Finanzas de Basco cada 3 meses, comenzando 3 meses después de la fecha de la firma del AT hasta la fecha de finalización. El informe de progreso identificará las tareas completadas y aquellas a ser completadas en base al plan de acción.

Al finalizar el proyecto, la AAAB preparará un resumen de los resultados en comparación con los términos del AT. Este informe de finalización incluirá una evaluación del ICAE como tutor.

Resolución de conflictos

El informe de progreso estipulará si las partes de este AT han cumplido con las responsabilidades establecidas. El informe de progreso será firmado por todas las partes con el fin de confirmar este acuerdo.

En el caso de conflictos relacionados con los términos de este AT, la AAAB y el ICAE buscarán la resolución del conflicto con la asistencia de un árbitro designado en forma conjunta.

Cuando la AAAB y el ICAE no puedan resolver un conflicto dentro de los 3 meses de reunirse con el árbitro, la AAAB o el ICAE pueden solicitar la caducidad de este AT.

Costes

La AAAB ha solicitado y recibido un subsidio del Ministerio de Finanzas de Basco para ser usado en el desarrollo de programas y actividades que apoyen los objetivos de convergencia y membresía de la IFAC, así como también actividades específicas directamente relacionadas con sus responsabilidades, como se especifica en la Ley de Contabilidad de 2005.

La AAAB será responsable de todos los costes relacionados con:

- Viajes y hospedaje incurridos por los empleados de la AAAB y los voluntarios,
- Traducciones,
- Cualquier otro coste incurrido por la compra de activos para el desarrollo de los programas y actividades relacionados con estos proyectos.

El ICAE será responsable de todos los costes relacionados con:

- El tiempo incurrido por el personal del ICAE y los consultores que participan en los proyectos y las actividades de tutoría relacionadas,
- Viajes y hospedaje incurridos por los empleados del ICAE y los consultores.

Todas las partes llevarán un registro de los costes de viajes, otras cuestiones relacionadas con los viajes y nivel de esfuerzo de este

AT.

Fecha de entrada en vigor

Este AT entrará en vigor cuando sea firmado por las partes y finalizará con fecha no posterior al 30 de septiembre de 2013 o con anterioridad a dicha fecha, a discreción de las partes que suscriben este AT. Se reconoce y alienta al ICAE y la AAAB a continuar su cooperación más allá de la vigencia de este AT.

ELABORADO Y ACORDADO POR:

Firmado: _____ Fecha: _____

Sr. YYYYY

Director Ejecutivo

ICAE

Firmado: _____ Fecha: _____

Srta. ZZZZZZ

Director Ejecutivo

AAAB

Proceso de Desarrollo del Plan de Acción

La mayoría de las empresas son sometidas a revisiones estratégicas periódicas; algunas son de carácter financiero y otras están relacionadas con la planificación a futuro o alguna cuestión emergente. De cualquier modo, las empresas deben evolucionar en forma continua para satisfacer las demandas del mercado. Las Organizaciones Profesionales de Contabilidad (OPC) no son diferentes. Independientemente de las metas y los planes específicos de la organización, las OPC miran hacia el futuro prestando atención a cómo satisfacer de mejor manera las necesidades de sus miembros y el interés público, y a modificar sus metas para cumplir con las necesidades emergentes.

Una vez finalizado, existen diversas formas en que una OPC puede hacer uso de un plan de acción. Estas incluyen: una herramienta de comunicación para demostrar transparencia y responsabilidad antes las entidades donantes, desarrolladores, inversores y el público general; una forma de comunicar los planes y el progreso que ha logrado la organización; y una forma de aumentar la confianza y confiabilidad de las partes interesadas demostrando planes claros para el futuro progreso y cumplimiento continuo. Esta hoja de ruta para el futuro también es útil para la profesión global, demostrando un método coordinado, evidencia de progreso y un plan para superar los obstáculos de la profesión contable en todo el mundo.

Para que sea completamente útil para las OPC, un plan de acción debe ser parte de una conversación continua, no solo una evaluación una vez al año. Algunas OPC incorporan sus planes a la planificación estratégica anual. Por ejemplo, el plan de acción puede ser incorporado a la estructura de la organización haciéndolo parte del programa continuo del gobierno de la entidad. De ese modo, el plan, su relevancia y el progreso logrado pueden ser revisados a intervalos periódicos durante el año, y ser un ítem permanente en la agenda de las reuniones del Consejo.

El bosquejo del proceso para desarrollar un plan de acción se describe a continuación:

1. Las OPC son propietarias de sus propios planes de acción, y por lo tanto los líderes de las respectivas OPC (por lo general, es el Consejo de la OPC o el Director Ejecutivo) discuten y acuerdan los borradores de sus planes.
2. A fin de asegurar una presentación uniforme de los planes de acción publicados, todas las OPC cuentan con una plantilla de plan de acción desarrollada por los empleados de la IFAC. La plantilla, así como también ejemplos de planes de acción publicados, están disponibles en la página web de la IFAC: www.ifac.org/ComplianceProgram.
3. Las siete áreas de las SMO deben ser abordadas.
 - (a) Para aquellas áreas de las SMO donde las OPC actualmente hacen su mejor esfuerzo, estas indican qué procesos continuos ya existen.
 - (b) Cuando las OPC no tienen responsabilidades en algunas áreas de las SMO (por ej., no representan a los auditores, por lo tanto, la SMO 1 y la SMO 3 pueden no ser relevantes), al menos deben proporcionar una breve explicación en la nota de información histórica y proporcionar uno o dos pasos de acción que pueden ser relevantes para el área en particular.
4. Se pide a las OPC que presenten cada área de SMO en una sección por separado con:

- (a) Una línea con el asunto y objetivo claros para cada sección.
 - (b) Información histórica para cada sección que debe indicar información contextual clave, que incluye:
 - (i) La organización responsable para el área de SMO
 - (ii) La función de la OPC si no es la organización responsable
 - (iii) El estado de la incorporación de las normas internacionales relevantes
 - (iv) El proceso continuo para revisar e incorporar normas internacionales
 - (c) Pasos de acción que cubren:
 - (i) Mejoras, si es necesario, para cumplir cabalmente con las SMO
 - (ii) Nuevos desarrollos
 - (iii) Procesos continuos existentes
 - (d) Para enfatizar la naturaleza continua de un plan de acción, al final de cada sección, se debe incluir una indicación acerca del plan de acción y la información de cumplimiento sujeta a revisión y actualizaciones periódicas para abordar nuevos desarrollos de normas internacionales, cambios medioambientales, etc. (por ejemplo, la adopción de las NIA de Claridad, el Código de Ética revisado, cambios en las disposiciones legales, etc.).
5. Se solicita a las OPC que identifiquen claramente la información sobre los recursos y la responsabilidad. En la plantilla se proporciona una guía clara acerca del propósito de las columnas correspondientes:
- (a) La columna de responsabilidad debe indicar la persona/puesto de trabajo responsable de llevar a cabo acciones específicas (por ejemplo, el presidente, director ejecutivo o presidente del comité).
 - (b) La columna de recursos debe indicar aquellos recursos específicos (humanos y financieros) necesarios para llevar a cabo la acción.
6. Las OPC deben indicar los pasos para buscar recursos adicionales cuando sean necesarios.
7. Los calendarios deben ser realistas. Las OPC deben asegurar que se asigne tiempo suficiente para todos los pasos de manera realista, así como también indicar y explicar las acciones prioritarias relacionadas con las SMO.
8. Se debe usar subtítulos claros en cada sección de las SMO para agrupar las secciones relacionadas con el mismo proceso.

Se debe listar el nombre completo de un comité, consejo u organización relevante, seguido por su acrónimo la primera vez que aparece en el plan de acción. De allí en adelante, se debe utilizar el acrónimo. Se debe incluir un glosario de acrónimos al comienzo del documento.

Para las OPC que están luchando por cómo resolver un problema o completar una sección de la plantilla del plan de acción, la IFAC cuenta con muchas herramientas y recursos disponibles que pueden ayudar.

Los recursos y las herramientas disponibles para las OPC que están desarrollando revisiones de planes de acción incluyen:

- Personal de Desarrollo de Organizaciones Miembro de la IFAC (MBD)

Miembros del personal de la IFAC están disponibles para asesorar y discutir desafíos. Están familiarizados con desafíos comparables que otros miembros han superado y pueden facilitar discusiones entre los organismos miembro.

- Planes de acción en el sitio web de la IFAC

<http://www.ifac.org/ComplianceAssessment/published.php>

Todos los planes de acción están disponibles en la página web de la IFAC en la sección Programa de Cumplimiento. El personal de MBD de la IFAC puede dirigir a los miembros a planes que son relevantes para situaciones específicas.

- Plantilla para planes de acción y notas orientativas

http://web.ifac.org/download/Action_Plan_Template.doc

http://web.ifac.org/download/Part_3_Guidance_and_Template_on_Preparing_Action_Plans.pdf

En la página web de la IFAC encontrará una plantilla para planes de acción y orientación. Estos han sido creados por el personal de MBD de la IFAC para ofrecer sugerencias, consejos y herramientas.

- Conjunto de herramientas de la IFAC para el Establecimiento y desarrollo de una organización profesional de contabilidad

<http://web.ifac.org/publications/professional-accountancy-organization-developmentcommittee/good-practice-guidance-20>

Para apoyar a las organizaciones profesionales de contabilidad a ampliar y fortalecer su función y responsabilidades en la representación de la profesión contable, la Parte 1 de la Guía de Buenas Prácticas de PAODC, Establecimiento y Desarrollo de una Organización Profesional de Contabilidad, que cubre las funciones y responsabilidad de una organización profesional de contabilidad, la formación y los exámenes, y el desarrollo de capacidad; y la Parte 2 de la Guía de Buenas Prácticas, Herramientas y Recursos para Apoyar el Desarrollo de la Profesión Contable, que incluye nuevos casos prácticos, ilustraciones prácticas y orientación complementaria, están ahora disponibles para descargar. Por favor, descargue ambos documentos para maximizar su beneficio.



Traducido por:



529 Fifth Avenue, New York, NY 10017
T + 1 (212) 286-9344 F +1 (212) 286-9570
www.ifac.org