



**ESTABLECIMIENTO DEL GOBIERNO DE LA ENTIDAD:
UNA GUÍA PARA LAS ORGANIZACIONES
PROFESIONALES DE CONTABILIDAD**



Traducido por:



La misión de la Federación Internacional de Contadores (IFAC) es servir al interés público, contribuyendo al desarrollo de normas y asesoramiento de alta calidad; facilitando la adopción e implementación de normas y asesoramiento de alta calidad; contribuyendo al desarrollo de organizaciones contables profesionales y firmas contables sólidas y a las prácticas de alta calidad por parte de los profesionales de la contabilidad; y promoviendo el valor de los profesionales de la contabilidad a nivel mundial; y pronunciándose sobre cuestiones de interés público.

El Comité de Desarrollo de las Organizaciones Profesionales de Contabilidad (OPC) consiste de personas de países desarrollados y países en desarrollo, quienes se centran en identificar soluciones para los desafíos que enfrenta el desarrollo de OPC sostenibles y sólidas en todo el mundo. El trabajo del comité se lleva a cabo de diversas maneras a nivel nacional, regional y global, con el fin alcanzar tres metas estratégicas: desarrollar la capacidad de la profesión contable, aumentar la creación de conciencia y la puesta en común de conocimiento, y fomentar y profundizar las asociaciones para el desarrollo. Puede encontrar más información en la página web de la IFAC, www.ifac.org/paodc.

Los borradores en fase de consulta, los documentos de trabajo y otras publicaciones de la IFAC son publicados por la IFAC, quien posee los derechos de propiedad intelectual.

La IFAC no acepta la responsabilidad por las pérdidas causadas a cualquier persona que actúa o se abstiene de actuar en base a la confianza en el material de esta publicación, respecto de si dichas pérdidas han sido causadas debido a actos negligentes u otros.

El logo de la IFAC, "Federación Internacional de Contadores" e "IFAC" son marcas comerciales y marcas de servicios de la IFAC.

Copyright © abril de 2013 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: 978-1-60815-231-5

"Establecimiento del Gobierno de la Entidad: Una guía para las Organizaciones Profesionales de Contabilidad" del Comité de Desarrollo de las Organizaciones Profesionales de Contabilidad publicado por IFAC en abril de 2013 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 *"Establecimiento del Gobierno de la Entidad: Una guía para las Organizaciones Profesionales de Contabilidad"* es el que ha sido publicado por IFAC en lengua inglesa.

Texto en inglés de *"Establecimiento del Gobierno de la Entidad: Una guía para las Organizaciones Profesionales de Contabilidad"* © 2013 por la Federación Internacional de Contadores (IFAC). Todos los derechos reservados.

Texto en español de *"Establecimiento del Gobierno de la Entidad: Una guía para las Organizaciones Profesionales de Contabilidad"* © 2015 por la Federación Internacional de Contadores (IFAC). Todos los derechos reservados.

Título original: *"Establishing Governance: A Guide for Professional Accountancy Organizations"*

ISBN: 978-1-60815-155-4

Índice

INFORMACIÓN GENERAL	4
ESTRUCTURA DEL GOBIERNO DE LA ENTIDAD	5
El Consejo	
El Presidente	
Comités	
OPERACIONES	8
El Director Ejecutivo	
Apoyo de los empleados	
Planificación estratégica	
Planificación comercial	
ANEXO 1: EJEMPLO DE BOSQUEJO DE PLAN ESTRATÉGICO	11
ANEXO 2: CASOS PRÁCTICOS	13
Institute of Certified Public Accountants of Rwanda (Instituto de Contadores Públicos de Ruanda)	
Mongolian Institute of Certified Public Accountants (Instituto Mongol de Contadores Públicos)	
Society of Accountants and Auditors of Kosovo (Sociedad de Contadores y Auditores de Kosovo)	
ANEXO 3: RECURSOS ADICIONALES	20

Información general

Una organización profesional de contabilidad (OPC) con un buen gobierno sólido producirá y sustentará una profesión contable capaz de servir al interés público y contribuir significativamente a la estabilidad y crecimiento económicos. Una OPC exitosa obtiene mucha de su fuerza del sentido de identidad, los beneficios y derechos que los miembros gozan de su membresía, y de los aportes que los miembros individuales y las firmas hacen a la OPC en reconocimiento de su perspectiva de interés público. Este sentido de identidad también puede fomentar el cumplimiento de las normas profesionales y de ética, así como también otros requerimientos de membresía establecidos por la OPC.

Los miembros de una OPC constituyen el contacto entre la organización, sus miembros y las partes interesadas, donde todas las personas involucradas adquieren determinados derechos y obligaciones. Para sustentar este contacto es importante que la estructura de gobierno de la entidad de la OPC esté diseñada para reconocer su responsabilidad ante los miembros y el público al que sirven estos últimos. Esta responsabilidad dual debe estar cuidadosamente equilibrada, de modo de evitar conflictos entre los intereses de los miembros y el interés público.

En las etapas tempranas del establecimiento de una OPC, quizá no sea posible concretar una estructura de gobierno integral. Una escasez de empleados pueden hacer necesario que algunas de las tareas sean llevadas a cabo por el consejo o los miembros del consejo u otros voluntarios. Cualquiera sea el modelo de gobierno de la entidad, es importante hacer el mejor esfuerzo por adherir a los principios de un buen gobierno de la entidad, en especial para asegurar que haya una separación adecuada entre las funciones ejecutivas y las funciones de supervisión, y que haya salvaguardas donde puedan surgir conflictos de interés.

Esta guía se centra específicamente en los elementos clave de la estructura de gobierno y las operaciones de una OPC. La estructura de gobierno general de una OPC debe estar diseñada para lograr su misión y/o visión, y por lo general está fundamentada en un marco legal sólido, el

que incluye una ley de contadores o equivalente, una constitución y los estatutos correspondientes. Estos elementos se detallan en [Establecimiento y desarrollo de una organización profesional de contabilidad](#).

CONCRECIÓN DE LA MISIÓN

La misión de una OPC la lleva a cabo el personal ejecutivo y los miembros voluntarios. El apoyo adecuado para el personal ejecutivo involucra una gama de importantes funciones operativas, de relaciones públicas y de enlace que facilitan el logro puntual de las metas. Independientemente del tamaño de la organización y sus recursos disponibles, los esfuerzos y aportes de los voluntarios pueden ser vitales. Es por medio de los voluntarios que la organización por lo general puede obtener muchos de los recursos intelectuales requeridos para preparar nomas, publicaciones y material de formación, así como también mantener contacto con el gobierno, las empresas, la comunidad académica y otras partes interesadas clave.

REPRESENTACIÓN DE MIEMBROS

Una nueva OPC debe considerar activamente la composición de su membresía potencial, lo que puede incluir a profesionales de la auditoría, otros profesionales de la contabilidad en ejercicio, aquellos de la comunidad académica, aquellos que pertenecen al sector público y/o privado, profesionales de la contabilidad en empresas, incluso aquellos que trabajan como empleados o consultores en el comercio, la industrial, los servicios financieros, la educación y los sectores público y sin fines de lucro. La organización deberá considerar cuál es la mejor manera de crear y mantener su capacidad técnica y operativa para satisfacer las necesidades de la totalidad de sus miembros y asegurar que todos los ellos sean debidamente consultados acerca de las decisiones estratégicas.

Estructura del gobierno de la entidad

El Consejo

El organismo de gobierno principal de una OPC es su consejo. Los miembros del Consejo normalmente son elegidos por los miembros, para un mandato específico que puede ser renovable. A fin de determinar el tamaño y la composición del consejo, se debe tener en cuenta la representación adecuada de las partes interesadas clave de la profesión y el rango de los miembros de la OPC, a la vez que se crea un grupo lo suficientemente reducido para trabajar eficientemente. Las OPC con miembros tanto del sector público como privado debe asegurar la representación adecuada de ambos sectores en el consejo y en otros comités relevantes.

El Consejo es responsable ante los miembros, tal como la OPC, como un todo, es responsable ante el público y otros interesados internos y externos. Por lo general, está liderado por un presidente, quien también preside el consejo, y es elegido directamente por los miembros o por el consejo, usualmente por un mandato o mandatos fijos. Muchas OPC tienen uno o más presidentes adjuntos o vicepresidentes, quienes también son elegidos por los miembros o el consejo.

El consejo proporciona **liderazgo estratégico** y supervisión a la OPC de modo de asegurar el logro de los objetivos y un funcionamiento eficaz. Usualmente aprueba la estrategia y las políticas generales de la OPC y hace el seguimiento de la implementación de dicha estrategia. En los primeros años, o cuando los recursos son limitados, el consejo puede tener una función más directa en las cuestiones operativas y técnicas que, en una organización mejor establecida, serían delegadas a un comité permanente y el personal ejecutivo.

Por lo general, el consejo de una OPC se **reúne** varias veces al año, aunque en las etapas iniciales del establecimiento de la organización, deberá reunirse con mayor frecuencia. Los estatutos de la OPC con frecuencia contemplan la inclusión de un grupo ejecutivo o comité liderado por el director ejecutivo y/o el presidente que se reúne con mayor frecuencia y actúa en nombre del consejo entre las reuniones del consejo.

Los **miembros** del consejo deben, en su mayoría, ser miembros de la OPC, a excepción del nombramiento de una cantidad limitada de partes interesadas externas, que incluyen a “miembros del público” y aquellos que pueden estar nominados para el consejo por el gobierno, el organismo regulador u otra parte interesada clave. Dichos miembros pueden proporcionar el aseguramiento de que la OPC continúa actuando en el interés público, así como también en el interés de sus

miembros, y mejorar la percepción de transparencia. Algunas organizaciones nombran a un representante de estudiantes para representar los intereses de los miembros estudiantes, o a un representante del ministerio de finanzas u otro organismo de supervisión donde la relación con el gobierno es de particular importancia.

Establecer un **límite** en el mandato de los miembros del consejo es beneficioso, en el sentido de que los nuevos miembros pueden aportar un caudal de nuevas ideas y perspectivas. Sin embargo, esto debe estar equilibrado con el mantenimiento de la continuidad y un plan de sucesión apropiado. Lo ideal es que los consejos no sean cambiados en su totalidad con demasiada frecuencia, dado que ello puede impedir el desarrollo y la implementación de proyectos a mediano y largo plazo de la organización.

Las **obligaciones y funciones** de un consejo incluyen:

- elaborar borradores y/o aprobar modificaciones a la constitución y los estatutos (y buscar la aprobación de los miembros para las modificaciones);
- aprobar o elegir al presidente, al vicepresidente y a los funcionarios;
- aprobar el plan estratégico e iniciativas clave y hacer el seguimiento de su implementación;
- aprobar las políticas de las áreas principales;
- aprobar el presupuesto y el informe anual;
- nombrar al CEO y aprobar sus obligaciones;
- nombrar a los miembros del comité;

- asegurar el cumplimiento de los requerimientos legislativos; y
- representar y bogar por las prioridades de la OPC ante el gobierno y otras partes interesadas.

Un proceso de **consulta** claro y transparente que incluya a los miembros de la OPC y otras partes interesadas relevantes debe apuntalar las actividades del consejo.

El Presidente

El presidente es el líder de la OPC, por lo general un voluntario elegido por el consejo o los miembros, por un mandato definido (más frecuentemente de uno a tres años). El presidente es responsable ante el consejo, sus comités y los miembros de la OPC.

La **función** del presidente es asegurar que la OPC desarrolle y mantenga una identidad progresiva sólida como organización responsable ante sus miembros y la comunidad a la que atiende. Específicamente, el presidente:

- brinda liderazgo y asesoramiento para la estrategia general y las políticas de la OPC;
- promueve y boga por la profesión contable y la OPC comunicándose con las partes interesadas relevantes sobre una base nacional, regional e internacional, incluso los miembros, el gobierno, los reguladores, el público y las entidades donantes;
- proporciona perspectiva externa a la OPC de aquellos con quienes se comunica;
- preside las reuniones del consejo y del comité ejecutivo; y
- asegura que la OPC actúe en pos del interés público.

Una obligación clave del presidente es, por ende, el conocimiento de los temas actuales y los avances que afectan a la profesión contable a nivel nacional, regional e internacional e impulsar el asesoramiento estratégico para abordar dichos temas. Al representar a la profesión, el presidente debe estar ajeno a toda influencia indebida.

Cuando la OPC busca atraer miembros del tercer sector y de los sectores público y privado,

una cuestión especial puede ser la identificación de un presidente con la reputación y autoridad para representar a la OPC en todos los **sectores**. También puede ser necesario asegurar que no parezca que el presidente cabildea en favor de los intereses de cualquier sector o subsector en particular en detrimento de otros.

Un presidente adjunto o **vicepresidente** puede ser elegido por el consejo para ayudar al presidente en sus obligaciones y sustituirlo en su ausencia. El vicepresidente también puede ser o no el sucesor automático cuando el mandato del presidente finaliza.

Comités

Los comités son un elemento de importancia para la estructura del gobierno de la entidad de una OPC y pueden formarse para asegurar que esta tenga en cuenta, en forma apropiada, las opiniones de los miembros adecuados y, con frecuencia, las de las personas no miembro. En una OPC menos establecida, los comités, respaldados por los voluntarios, pueden realizar tareas que en una organización más grande serían delegadas a los empleados. Una estructura de comité bien organizada también ayuda a que la OPC se mantenga en sintonía con el entorno en el cual operan los profesionales de la contabilidad.

Los **desafíos** en torno a mantener comités son que estos pueden necesitar más tiempo y dinero que trabajo de una persona en un proyecto determinado. Se deben programar y hacer reuniones, puede ser necesario realizar viajes, se debe preparar material tanto antes como luego de las reuniones, y se debe utilizar tiempo para expresar opiniones de manera detallada y crear consenso. El director ejecutivo y/o los líderes voluntarios deben dejar en claro a los miembros potenciales del comité que el servicio del comité es un privilegio, no un derecho, y que este requiere participación constructiva y activa, con frecuencia entre las reuniones y durante las reuniones mismas. Esto se puede facilitar mediante la introducción de un código de conducta para el consejo y los miembros de los comités.

Los **comités permanentes** son comités permanentes del consejo, generalmente nombrados por el consejo y con la obligación de formular políticas. Por lo general, dichos comités tienen la autoridad delegada del consejo y, en consecuencia, requieren la aprobación previa del consejo para tomar decisiones.

Es probable que al comienzo una cantidad limitada de comités permanentes para tratar las siguientes áreas sea suficiente.

- **Administración y membresía:** para establecer los requerimientos de admisión y expulsión de miembros, y acordar los servicios a ser provistos a los miembros. En las primeras etapas este comité también podría lidiar con cuestiones financieras que más tarde pueden ser delegadas a un comité financiero especializado.
- **Formación, capacitación y certificación:** para establecer los requerimientos de formación para los miembros, desarrollar un programa de acreditación y supervisar el proceso de exámenes/evaluación cuando corresponda. Cuando la organización de contabilidad forma, capacita y examina a sus propios estudiantes, se debe establecer un consejo o comité de exámenes independiente.
- **Cuestiones técnicas y de políticas:** para formular políticas respecto del desarrollo y/o adopción de normas técnicas, éticas y profesionales, incluso normas de contabilidad y de auditoría. Este comité debe enfocarse en las normas internacionales y las buenas prácticas y trabajar en pos de su adopción e implementación. A medida que los recursos crecen, la cantidad de comités técnicos puede expandirse de modo de enfocarse en conjuntos específicos de normas y pronunciamientos (por ej., auditoría y aseguramiento, contaduría o el sector público).
- **Ética, investigación y disciplina:** para hacer cumplir el código de ética, las normas profesionales, las disposiciones legales y reglamentarias, y otros pronunciamientos de la OPC y para investigar denuncias de conducta inapropiada de los miembros. Con fines de transparencia y confianza del público en el

proceso disciplinario, dicho comité debe revisar los requerimientos de las [Declaraciones sobre las Obligaciones de los Miembros \(SMO\)](#) de la IFAC. 4, *Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad del Consejo de Normas Internacionales de Ética (IESBA)* y 6, *Investigación y disciplina*.

Sírvase consultar los [casos prácticos](#) en el anexo 2 para ver las ilustraciones de las estructuras de gobierno de tres CPO diferentes.

Operaciones

El Director Ejecutivo

La sostenibilidad de cualquier organización se ve significativamente afectada por la calidad de la dirección de sus operaciones. Tan pronto como los recursos lo permitan, el consejo debe nombrar a una persona de tiempo completo para asumir la responsabilidad de la dirección diaria de la OPC.

El director ejecutivo (CEO) dirige la **implementación** de los objetivos estratégicos de la organización, según lo defina el consejo, y es responsable de la dirección de los asuntos diarios de la OPC.

El director ejecutivo es responsable del reclutamiento de personal, la gestión de resultados y fundamentalmente de asegurar que las políticas aprobadas por el consejo y sus comités sean llevadas a cabo de manera efectiva y eficiente. La selección de las personas más adecuadas es, por ende, vital para el éxito de la organización. El CEO deberá ser un director de alto rango experimentado capaz de pensar y planificar en forma estratégica; debe ser creativo y energético, con el impulso para desarrollar la organización; y un comunicador excelente, con habilidades sociales y capacidad para establecer y mantener contactos clave en todos los sectores. El Director Ejecutivo también necesitará un alto nivel de agudeza financiera.

La **función** del Director Ejecutivo, en colaboración con el consejo y otros voluntarios, debe:

- formalizar una estrategia y un plan de trabajo de largo alcance detallados, incluso las fechas objetivo específicas;
- dirigir la ejecución de dicha estrategia, desarrollando y dirigiendo al personal para que realice las actividades acordadas;
- gestionar los recursos y el personal de la organización de acuerdo con los presupuestos y las políticas aprobados por el consejo;
- informar al presidente y al consejo acerca del progreso realizado hacia las metas de la organización;

- proporcionar asesoramiento y consejo al presidente, los miembros del consejo y otros voluntarios;
- asegurar que el consejo, los miembros y otras personas relevantes se mantengan informados de los desarrollos internacionales, regionales y nacionales que afectan a la profesión contable, incluso el trabajo de la IFAC;
- crear y mantener relaciones eficaces con el gobierno, las empresas y las comunidades profesionales, las instituciones educativas y las entidades donantes; y
- asegurar que los procedimientos disciplinarios y de concesión de licencias se busquen de manera imparcial y efectiva, de acuerdo con los estatutos o las reglas de la OPC;

El Director Ejecutivo asiste a todas las reuniones del consejo e informa acerca de la implementación de políticas y estrategias, las operaciones y el desempeño en base a los objetivos estratégicos, que incluyen los resultados financieros respecto del presupuesto. El Director Ejecutivo también puede asumir una función de representación junto con, o cuando sea necesario, en lugar de, el presidente.

La dirección de una OPC requiere de un Director Ejecutivo altamente competente y comprometido, el tipo de persona que por lo general es muy buscada. Una organización menos establecida puede encontrar difícil atraer a dicha persona dado que no puede ofrecer un salario o privilegio suficientes. Si no es posible atraer a una persona local adecuadamente experimentada, puede ser posible obtener los servicios de un administrador experimentado de otra OPC por un período, ya sea de tiempo completo o medio tiempo.

Apoyo de los empleados

El Director Ejecutivo debe nombrar al personal técnico y de apoyo a medida que los fondos se hacen disponibles. Se deben desarrollar descripciones de los puestos de trabajo para cada miembro del personal. Como punto de partida, para permitir que el Director Ejecutivo funcione de manera eficiente, se recomienda contar con personal administrativo y de secretaría.

Planificación estratégica

El plan estratégico guía e impulsa las actividades y prioridades de la OPC por un período específico. Determina hacia dónde se dirige la organización, cómo llegará allí y cómo sabrá si/cuándo llegó a destino.

Funcionando como hito para toda la organización, el plan estratégico ayuda a clarificar la dirección de la organización y asegurar que los líderes clave estén todos “en la misma sintonía”, incluyendo al consejo, los comités y el personal ejecutivo, cuyas actividades y prioridades apoyan la dirección estratégica general de la organización.

El proceso de planificación estratégica comienza con un enfoque en la **misión** de la organización (y la visión y/o valores, si se desea)—¿Qué representa la organización y cuál es su propósito general? Luego, el proceso identifica las **metas clave** que funcionan para alcanzar la misión y las estrategias para lograr esas metas, junto con un marco temporal para su concreción. Se puede utilizar un análisis SWOT (la sigla en inglés de los elementos a continuación) para identificar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas para alcanzar los objetivos de la OPC. Con frecuencia, una lista de los indicadores de rendimiento clave, el establecimiento de tareas específicas a ser completadas en un marco temporal específico, así como el personal responsable de las diversas **tareas** relacionadas, conforman un recurso valioso para mantener a todas partes enfocadas en las prioridades clave.

Los **indicadores de rendimiento** con respecto a la contaduría, la auditoría, la ética, las normas de contabilidad del sector público, así como también aquellos indicadores relacionados con la supervisión de la calidad de auditoría y la investigación y disciplina, deben estar ligados con las SMO relevantes de la IFAC, las cuales sirven de referencia para la mejor práctica en la adopción e implementación de normas internacionales.

Para las organizaciones que son nuevas en el proceso de planificación estratégica, puede resultar útil invitar a un facilitador especializado (o una OPC mentora) para que ayude en el desarrollo de la estrategia. También se recomienda que las OPC

consulten el Proceso de planes de acción de SMO [del Programa de Cumplimiento de los Organismos Miembro](#) de la IFAC, donde los organismos miembro existentes y potenciales de la IFAC usan sus hojas de ruta únicas para arribar a la mejor práctica y cumplimiento de las SMO. Se debe establecer un grupo de planificación para desarrollar el plan estratégico, que puede incluir a todos los miembros del consejo o solo al Director Ejecutivo, el presidente y otros pocos individuos nombrados. Es importante que el grupo de planificación sea representativo de los miembros de la OPC y los grupos de interés y que, cuando corresponda, se lleve a cabo una consulta más amplia.

El plan estratégico debe ser revisado en forma periódica para asegurar que siga siendo apropiado, teniendo en cuenta los avances dentro del entorno nacional y global en el que opera la OPC. Asimismo, es importante que se preparen informes habituales con una comparación entre el progreso y los objetivos y prioridades establecidos por el consejo y los integrantes de la OPC.

El [Ejemplo de bosquejo de plan estratégico](#) del anexo uno ilustra cómo puede presentarse el plan estratégico y proporciona algunos ejemplos de asuntos de consideración como parte de la planificación estratégica y el proceso de desarrollo.

Planificación comercial

El Plan Estratégico debe estar acompañado por una estrategia y/o un plan financieros. Este es un documento especialmente importante para las organizaciones profesionales en desarrollo recientemente establecidas, dado que ayuda a tranquilizar a los miembros y otros interesados clave respecto de la **viabilidad financiera** de la OPC a corto y mediano plazo y a largo plazo. La estrategia y el plan financieros deben responder a preguntas clave, tales como:

- ¿Qué inversión se requiere para establecer la OPC, en qué escala temporal, para qué recurso(s) y a qué coste?
- ¿Cuál es el perfil del coste operativo de la OPC para los próximos 3 a 5 años?

- ¿Qué flujos de ingresos disponibles tendrá la OPC? ¿Qué probabilidades hay de que estos cambien a lo largo del tiempo? ¿Son estos suficientes para financiar los costes operativos de la organización y proporcionar la inversión necesaria si deben ser generados internamente?
- Si los flujos de ingresos no son suficientes para satisfacer las necesidades de la OPC, ¿qué otras fuentes de ingresos están disponibles? ¿Podría otra OPC o un experto externo sugerir formas de cubrir la brecha de ingresos?
- ¿Pueden la estrategia y el plan financieros sustentar el logro de la estrategia general de la OPC? De no ser así, ¿qué se debe modificar?

ANEXO 1: EJEMPLO DE BOSQUEJO DE PLAN ESTRATÉGICO

MISIÓN PROPUESTA: ¿Cuál es el propósito de la OPC?	EJEMPLO: Promover informes financieros y de auditoría de alta calidad en (agregar nombre del país) y desarrollar y mantener la competencia de los profesionales de la contabilidad.
VALORES: ¿Cuáles son los valores que sirven de guía para los principios de la organización?	EJEMPLO: <ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Especialización • Transparencia • Responsabilidad

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y PRIORIDADES

¿Cuáles son los objetivos y las metas estratégicos que la organización quiere lograr en el período específico (cualquiera entre 2 y 10 años) para llevar a cabo su misión?

Los objetivos estratégicos deben estar apoyados por prioridades, acciones y proyectos estratégicos específicos. También pueden desarrollarse indicadores de rendimiento clave (KPI) asociados para medir el logro de estos objetivos y prioridades a fin de informar en comparación con el logro del plan estratégico. Los KPI ayudan a la organización a rendir cuentas a sus integrantes e interesados.

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

Desarrollar un programa de formación de alta calidad que cubra el conocimiento, las habilidades y la ética necesarias para los miembros de la OPC.

Prioridad estratégica

Desarrollar un marco o marcos de trabajo para un plan de estudios de contabilidad.

Acciones y Proyectos

- a. Establecer un comité de formación.
- b. Diseñar un marco de cualificaciones adecuado.
- c. Desarrollar relaciones de trabajo con proveedores de capacitación y formación locales.
- d. Revisar otras cualificaciones de contabilidad ofrecidas en el país o la región y determinar el grado hasta el cual estas cumplen con las necesidades del marco de cualificaciones.

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

Fomentar la participación y representar las necesidades de la profesión en desarrollo ante organizaciones emisoras de normas internacionales.

Prioridad estratégica

Hacer el seguimiento de los consejos emisores de normas internacionales y los programas de trabajo de los comités de la IFAC relevantes y, cuando corresponde, buscar influir en estos grupos para asegurar que las necesidades de los miembros de la OPC sean adecuadamente abordadas. Cuando estén disponibles y resulte apropiado, se debe utilizar a las organizaciones regionales existentes a fin de facilitar este proceso de influencia.

Acciones y Proyectos

- a. Establecer un grupo reducido de expertos para influenciar a los comités de la IFAC y los programas de trabajo de los consejos emisores de normas internacionales.
- b. Identificar, y cuando resulte apropiado, coordinar con actividades relevantes de las organizaciones regionales.
- c. Trabajar con los comités de la IFAC y los consejos emisores de normas internacionales para abordar la cuestión de desafíos prácticos y de aplicabilidad de la implementación de normas internacionales.
- d. Participar con el gobierno a nivel nacional y local.

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

Asegurar que los miembros de la OPC se desenvuelvan de acuerdo con fuertes normas éticas y profesionales.

Prioridad estratégica

Promover y aplicar las reglas y disposiciones reglamentarias de la OPC e implementar un código de ética.

Acciones y Proyectos

- a. Establecer un grupo de trabajo para revisar el Código de Ética para Profesionales de la contabilidad del Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores (IESBA), junto con cualquier requerimiento legal o reglamentario relevante y producir un informe sobre cómo el Código puede implementarse en la jurisdicción.
- b. Difundir y promover el Código a través de la página web y publicaciones.
- c. Investigar y disciplinar a los miembros que incumplen el Código y publicar los resultados correspondientes.

ANEXO 2: CASOS PRÁCTICOS

Institute of Certified Public Accountants of Rwanda (Instituto de Contadores Públicos de Ruanda)

Antes de agosto de 2008, no había CPO en Ruanda y un pequeño grupo de contadores se desempeñaban como defensores de la profesión nacional. El Institute of Certified Public Accountants of Rwanda, iCPAR (Instituto de Contadores Públicos de Ruanda) fue erigido por el Parlamento de Ruanda a través de la Ley Número 11 de 2008. Desde su establecimiento, la membresía del iCPAR ha crecido en forma consistente, de 111 miembros en 2009 a 245 miembros, incluyendo 31 firmas de auditoría, en 2011. El iCPAR fue aceptado como asociado de la IFAC en noviembre de 2012.

El derecho contable de Ruanda da al Instituto un mandato legal para regular la profesión contable en Ruanda, y el iCPAR ha hecho un continuo progreso en el abordaje de su extenso rango de responsabilidades. La ley detalla la estructura de gobierno general de la organización en tres divisiones: la Asamblea General, el Consejo de Gobierno y la Secretaría Permanente.

La Asamblea General está compuesta de todos los miembros del Instituto y desempeña funciones de alto nivel, incluyendo la elección del Consejo de Gobierno y la aprobación de los planes estratégico y financiero.

El Consejo de Gobierno está compuesto de siete miembros electos, incluyendo a un presidente y un vicepresidente, más tres miembros de oficio, el Contador General, el Auditor General y un profesor universitario para representar a las universidades. Las responsabilidades del Consejo incluyen la preparación y el seguimiento del presupuesto del Instituto, el plan operativo y el informe anual; el nombramiento del personal de la secretaría; la emisión de licencias a miembros y firmas en ejercicio; y la supervisión de los registros de membresía. Los miembros del Consejo de Gobierno son nombrados por un período de dos años, el cual es renovable una vez.

El Consejo de Gobierno tiene poder para nombrar las comisiones técnicas (comités) según sea necesario. La ley también contempla tres comisiones estatutarias, que están compuestas por miembros del Instituto. La primera de estas es la Comisión para la Inspección, la cual, entre otras cosas:

- asesora sobre el desarrollo de normas de contabilidad y auditoría nacionales;
- controla el cumplimiento con normas adoptadas; y
- proporciona al Consejo de Gobierno recomendaciones para la suspensión o retiro de miembros cuando se determina que el miembro es culpable de una conducta profesional inapropiada.

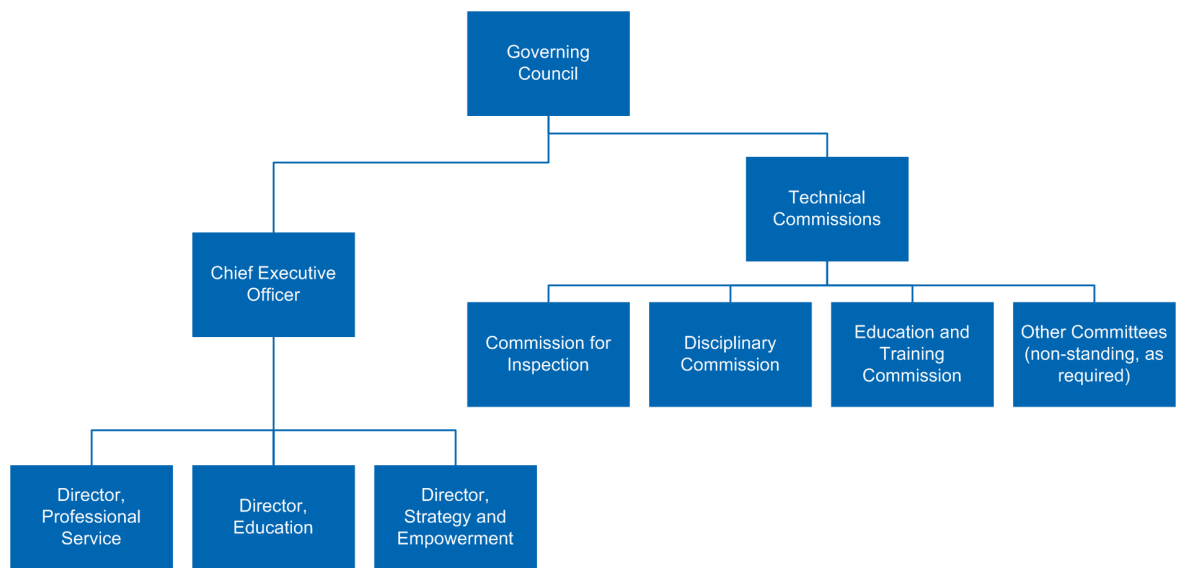
Las responsabilidades de las comisiones de Programas de estudio de los profesionales de la contabilidad, Formación profesional y Exámenes incluyen el desarrollo de requisitos de formación y plan de estudios, hacer el seguimiento de los cursos de capacitación y supervisar el cumplimiento de las operaciones y las reglas de los exámenes. La Comisión de disciplina recibe, analiza y examina las denuncias/quejas de conducta profesional inapropiada contra los miembros del Instituto y comunica sus conclusiones al Consejo de Gobierno.

El iCPAR ha reclutado a ocho miembros de personal de tiempo completo para la Secretaría Permanente para los siguientes puestos y departamentos:

- director ejecutivo (CEO);
- director ejecutivo adjunto;
- cumplimiento-auditoría, aseguramiento/ investigación de calidad y disciplina;
- normas profesionales;
- capacitación y desarrollo;
- relaciones públicas y comunicaciones;
- exámenes; y
- finanzas y administración.

El Director Ejecutivo es responsable ante el Consejo de todas las funciones ejecutivas del instituto.

**ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN: INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS OF RWANDA
(INSTITUTO DE CONTADORES PÚBLICOS DE RUANDA)**



Mongolian Institute of Certified Public Accountants (Instituto Mongol de Contadores Públicos)

El Instituto Mongol de Contadores Públicos (MonICPA) fue erigido por medio de su registro en el Ministerio de Justicia como organización estatutaria no gubernamental con 120 Contadores Públicos (CP) en 1996. Cuando el Instituto celebró su 15° aniversario en junio de 2011, había crecido a más de 2300 miembros en toda Mongolia.

El estado jurídico y las funciones clave del MonICPA se definen en la Ley de Auditoría, la que establece que:

- El Instituto Mongol de CPA será una organización estatutaria no gubernamental que servirá a la sociedad por medio de la aprobación del Código de Ética Profesional para los profesionales de la contabilidad y la auditoría, y el cumplimiento del Código en todo el país.
- El Instituto Mongol de CPA será responsable de organizar la capacitación profesional, establecer los exámenes para los CPA y proveer a las firmas de auditoría con metodología, recomendaciones, asesoramiento y otro tipo de información necesaria.

El organismo de gobierno principal del MonICPA es la Asamblea de Delegados, que se reúne cada cuatro años. La Asamblea aprueba las decisiones estratégicas clave, cualquier modificación a los estatutos del Instituto, y el Código de Ética Profesional, además de nombrar al Consejo, el cual gobierna hasta que se reúne la próxima Asamblea.

El Consejo del MonICPA está compuesto de 19 miembros elegidos por un mandato de cuatro años y tiene poderes tales como:

- definición de la política y estrategia del Instituto, junto con los objetivos y el control de su implementación;
- nombramiento del director ejecutivo y aprobación de la estructura del Instituto y la cantidad de empleados ejecutivos;
- aprobación del presupuesto anual del Instituto;

- aprobación de las reglas que gobiernan a la membresía y las cuotas de suscripción;
- propuesta de modificaciones al Código de Ética Profesional y su aplicación; y
- presentación de recomendaciones para la suspensión/revocación de títulos de CPA o licencias de firmas de auditoría en casos de incumplimiento del Código de Ética Profesional.

Las actividades del MonICPA se llevan a cabo por medio de cuatro comités clave, cada uno de los cuales es responsable de una de las funciones principales del Instituto.

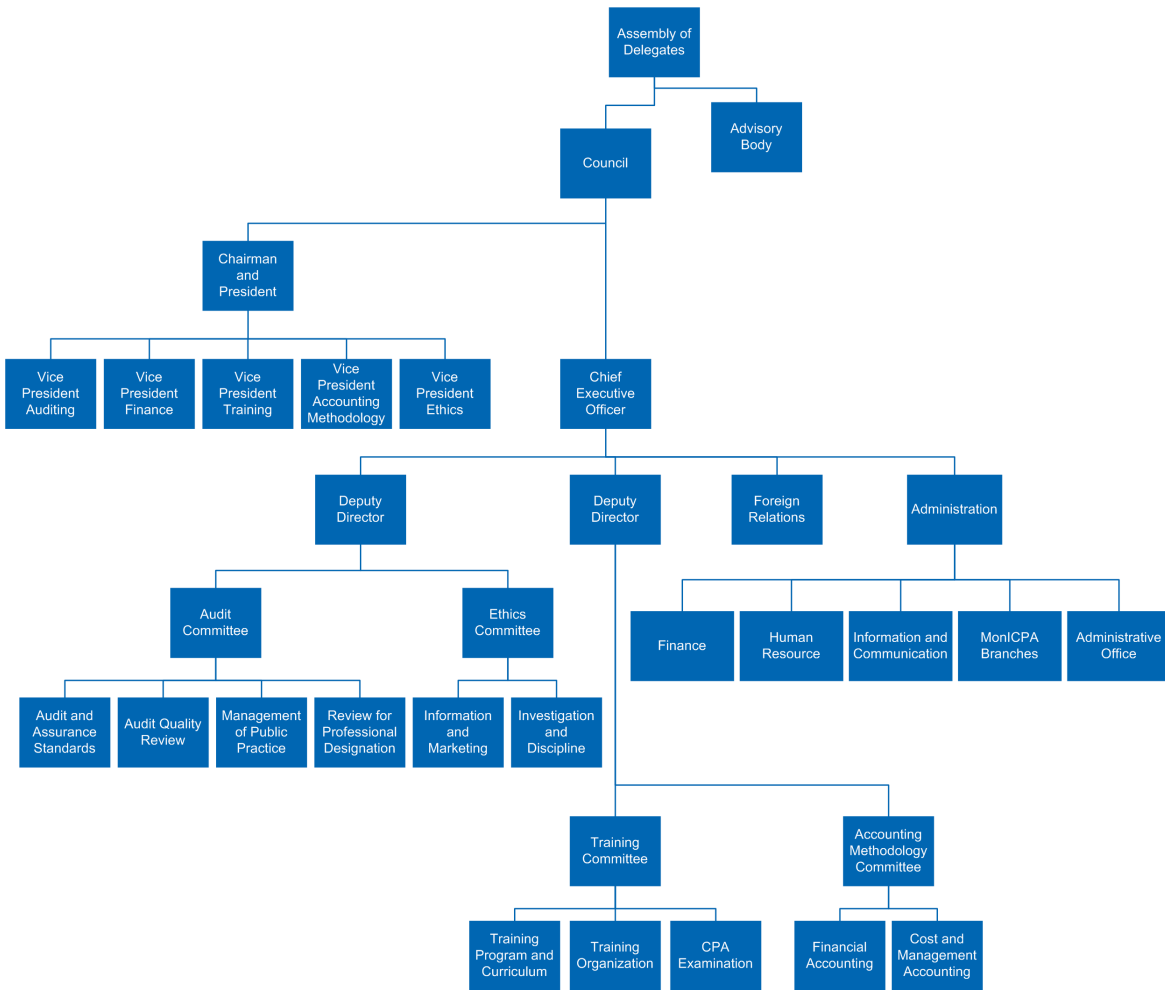
- Comité de Metodología Contable—traduce las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), desarrolla la interpretación y la guía sobre determinadas normas y brinda asesoramiento sobre la implementación de las normas a las entidades comerciales o individuos que buscan dicho asesoramiento.
- Comité de Auditoría—es responsable de la traducción de las Normas Internacionales de Auditoría (NIA), responsable de los procesos de aseguramiento de calidad y el desarrollo de las guías asociadas para las firmas de auditoría.
- Comité de Ética—sus principales obligaciones incluyen el desarrollo del Código de Ética Profesional; registro de los CPA y las firmas de auditoría; y la administración de cuestiones relacionadas con los incumplimientos potenciales del Código de Ética Profesional basados en la información e investigación.
- Comité de Capacitación—revisa los programas y planes de estudio académico de las universidades de contabilidad; desarrolla y actualiza los calendarios y el contenido de los programas para los cursos de largo, corto y mediano plazo, incluyendo el desarrollo profesional continuo (CPD); y supervisa la base de datos de preguntas de los exámenes de los CPA.

Estos comités a su vez tienen subcomités responsables de áreas específicas, tal como el Subcomité para la Revisión de Calidad de Auditoría del Comité de Auditoría, el cual es responsable

de las revisiones de aseguramiento de calidad del MonICPA.

Para apoyar estas actividades, el MonICPA cuenta con un Director Ejecutivo de tiempo completo y aproximadamente 30 empleados de tiempo completo.

**ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN: MONGOLIAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS
(INSTITUTO MONGOL DE CONTADORES PÚBLICOS)**



Society of Accountants and Auditors of Kosovo (Sociedad de Contadores y Auditores de Kosovo)

La Sociedad de Contadores y Auditores de Kosovo (SCAAK) fue establecida en 2001 y está registrada como organización no gubernamental sin fines de lucro (ONG) en Kosovo.

En 2007, la Asamblea de SCAAK adoptó un nuevo documento constitutivo que incorpora la misión de servir al interés público, que la compromete a abordar las Declaraciones sobre las Obligaciones de los Miembros (SMO) de la IFAC. El año pasado, a través de un programa fundado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y fortalecido por el apoyo del Proyecto de Información Financiera Corporativa fundado por la Unión Europea,

Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA, anteriormente Royal NIVRA), un organismo miembro de la IFAC con base en los Países Bajos, estableció una relación formal con la SCAAK. El trabajo de NBA con la SCAAK estableció los cimientos que permiten a la organización desarrollarse en línea con normas internacionales y buenas prácticas. Como resultado, la SCAAK se ha desarrollado rápidamente, alcanzando el estado de asociada de la IFAC y convirtiéndose en un ejemplo para otros en la región y fuera de esta.

La SCAAK está gobernada por su Asamblea, la cual está compuesta por contadores y auditores cualificados. La Asamblea es el organismo de toma de decisiones más alto de la SCAAK, responsable de la aprobación de la dirección estratégica, las políticas

y el presupuesto general de la SCAAK. Asimismo, elige al Consejo, el Comité de Nominaciones y el Comité de Disciplina.

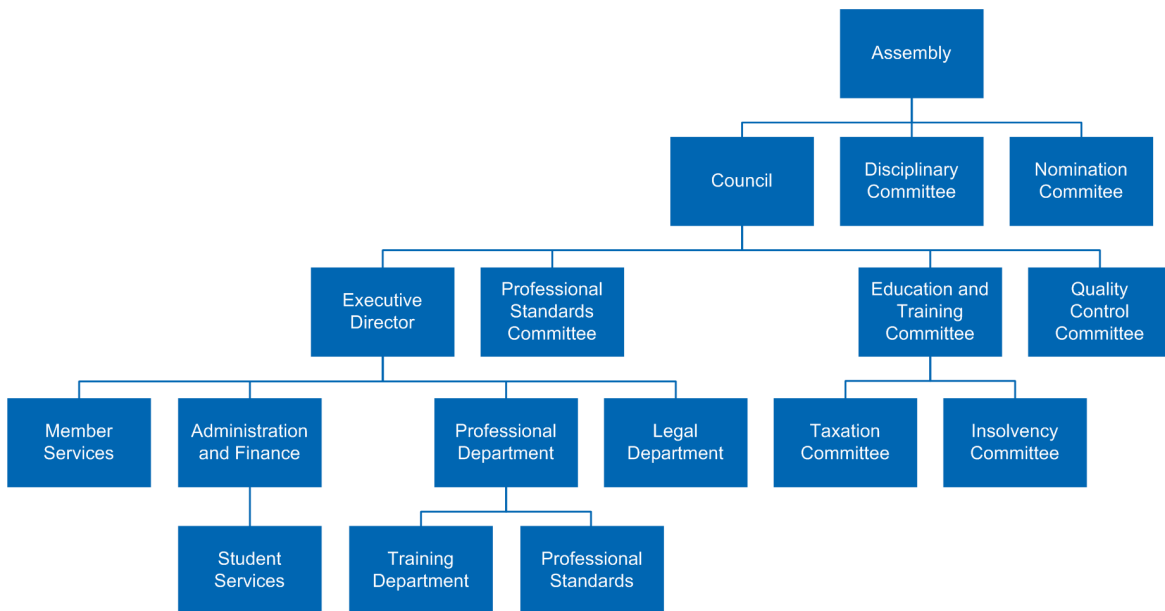
La función del Consejo es proporcionar supervisión del trabajo de la secretaría de tiempo completo, además de elegir al presidente (por un mandato de dos años), el vicepresidente y el tesorero. El Consejo también es responsable de

establecer los comités, los cuales están compuestos principalmente de miembros de la Asociación pero también pueden incluir a no miembros con cualificaciones y/o experiencia relevante para las tareas del comité.

La SCAAK está liderada por un director ejecutivo de tiempo completo que responde al Consejo, con 10 empleados de tiempo completo y tres miembros de medio tiempo. Los recursos de personal son suficientes para el tamaño y crecimiento de la organización. La SCAAK es viable, no solo desde el punto de vista financiero sino también en términos de su independencia, reconocimiento, reputación y perspectivas a largo plazo.

Existe una clara distinción entre las funciones del Consejo y la función ejecutiva, donde el primero establece la estrategia y el segundo la ejecuta, además de desarrollar propuestas para la estrategia y política para la consideración del Consejo y los comités. Debido a que es una ONG y está registrada como OPC "para el beneficio público", la SCAAK es, desde el punto de vista legal y en la práctica, independiente del gobierno.

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN: SOCIETY OF CERTIFIED ACCOUNTANTS AND AUDITORS OF KOSOVO (SOCIEDAD DE CONTADORES Y AUDITORES DE KOSOVO)



ANEXO 3: RECURSOS ADICIONALES

GUÍA MODELO PARA LAS ORGANIZACIONES PROFESIONALES DE CONTABILIDAD

La IFAC ha desarrollado una [Guía Modelo para Organizaciones Profesionales de Contabilidad](#) (Guía Modelo) basada en el Buen gobierno de la entidad: Un Código para el Sector Voluntario y Comunitario (El Código). El Código fue creado por el Grupo Ejecutivo del Código, compuesto por la Asociación de Directores Ejecutivos (ACEVO), las Redes de Fiduciarios de Organizaciones Benéficas (CTN), el Instituto de Secretarios y Administradores (ICSA) y el Consejo Nacional de Organizaciones Voluntarias (NCVO), y con el apoyo de la Comisión de Caridad de Inglaterra y Gales. La Guía Modelo ha sido específicamente elaborada para ayudar a las OPC a establecer los principios de buen gobierno de la entidad para el establecimiento y funcionamiento de su Consejo.

EVALUACIÓN Y MEJORAMIENTO DEL GOBIERNO DE LA ENTIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

[Evaluación y mejoramiento del gobierno de la entidad en las organizaciones](#), desarrollada por el Comité de Profesionales de la Contabilidad en Empresas de la IFAC como parte de la Guía de Buenas Prácticas, incluye un marco de trabajo, una serie de principios fundamentales, guía de apoyo y referencias para los profesionales de la contabilidad en empresas y otras personas acerca del mejoramiento del gobierno de la entidad en las organizaciones.

AUTOEVALUACIÓN DEL GOBIERNO DE LA ENTIDAD PARA LAS ORGANIZACIONES PROFESIONALES DE CONTABILIDAD

[La Autoevaluación del gobierno de la entidad para organizaciones profesionales de contabilidad](#) es una herramienta de evaluación desarrollada para ayudar a las organizaciones profesionales de la contabilidad en la revisión de cómo cumplen con los principios y las prácticas de la Guía Modelo y la Evaluación y Mejoramiento del gobierno de las organizaciones. La parte de la herramienta de evaluación que se centra en la Guía Modelo también se basa en el Código.

COMITÉ DE DESARROLLO DE OPC DE LA IFAC

El Comité de Desarrollo de las OPC consiste de personas de países desarrollados y países en desarrollo, quienes se centran en identificar soluciones para los desafíos que enfrenta el desarrollo de OPC sostenibles y sólidas en todo el mundo. El trabajo del comité se desarrolla de diversas maneras a nivel nacional, regional y global, con el fin de cumplir con tres metas estratégicas.

1. Desarrollar la capacidad de la profesión contable

El comité impulsa y participa en una gama de esfuerzos de asistencia técnica en el país y sucesos regionales que se centran en la promoción de la puesta en común del conocimiento entre las organizaciones. Las herramientas y los materiales de guía, tal como la [Guía para el establecimiento y desarrollo de una organización profesional de contabilidad](#) en profundidad ofrece asesoramiento práctico respecto de las OPC en el camino hacia las mejores prácticas internacionales.

2. Aumentar la creación de conciencia y puesta en común del conocimiento

El Programa de tutoría proporciona guía a aquellos que asumen actividades de tutoría OPC a OPC y crea conciencia de este importante método de transferencia de conocimiento. Por medio de una mayor participación a nivel regional, el comité también construye un entendimiento de la función de la IFAC, las organizaciones regionales y las OPC individuales en la adopción e implementación de las normas internacionales y mejores prácticas.

3. Fomentar y profundizar en el desarrollo de sociedades

El Comité de Desarrollo de OPC está muy involucrado en la iniciativa MOSAIC (Memorando de Entendimiento para Fortalecer la Contabilidad y Mejorar la Colaboración). MOSAIC es un acuerdo histórico que sienta las bases para una mejor cooperación y colaboración entre la IFAC y la comunidad donante internacional.

Por favor, visite la página web del [Comité de Desarrollo de OPC](#) para obtener más información además de las actualizaciones regulares de las actividades, enlace y el desarrollo de la guía.

MEMBRESÍA Y EL PROGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE LA IFAC

El Programa de Cumplimiento de los Organismos Miembro de la IFAC hace sus mejores esfuerzos por influir en las agendas y acciones hacia la adopción e implementación global de las normas internacionales por medio de la asociación con los miembros, socios y OPC de la IFAC que trabajan para convertirse en miembros. Es un programa de desarrollo y mejoramiento continuo basado en un conjunto de declaraciones que concuerdan con las normas internacionales emitidas por los consejos emisores de normas independientes, además de principios clave de sistemas de aseguramiento de calidad externos y mecanismos de investigación y disciplina. El personal de Desarrollo de Organismos Miembro de la IFAC, con la supervisión y asesoramiento del Panel Asesor de Cumplimiento de la IFAC, trabajan en asociación con las OPC para apoyar su evolución y alineamiento con las SMO.

Sírvase ver la [página web de IFAC](#) para obtener más información.

International Federation of Accountants
529 Fifth Avenue,
New York, NY 10017
USA
T +1 212 286 9344
www.ifac.org