



COMISIÓN TÉCNICA INTERAMERICANA DE CONTROL DE CALIDAD

TRABAJOS INTERAMERICANOS

TRABAJOS NACIONALES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES





Detalle
TRABAJO NACIONAL: <i>Criterios para Estructurar Software de Auditoría y Efectos en Gestión y Control de Calidad.</i> David Eyzaguirre Quispe - Juan A. Ferreyros Morón
TRABAJO NACIONAL: <i>Diseño e Implementación de las Normas Internacionales de Control de Calidad en las pequeñas y medianas firmas de auditoría en Panamá.</i> Darío Atencio
TRABAJO INTERAMERICANO: <i>Lideres comprometidos con el control de calidad.</i> Héctor Vizuette Vargas - Glenis Pinzón Bernal
INFORME TECNICO DE LOS GRUPOS DE TRABAJO DE DISCUSION DE LA COMISION

**Criterios para Estructurar Software de Auditoría y Efectos en Gestión y Control de
Calidad**

Trabajo Nacional

Área 10. Control de Calidad

10.2. La Tecnología como Herramienta de Apoyo al Control de Calidad

Juan A. Ferreyros Morón y David Eyzaguirre Quispe

Perú

Director Nacional: Oscar A. Diaz Becerra

Resumen Ejecutivo

Desde hace más de diez años, que se emitió la Norma Internacional sobre Control de Calidad 1, continúa la preocupación por lograr que los avances tecnológicos coadyuven con la gestión y el sistema de control de calidad de las firmas de auditoría.

Tal es así que, la nueva Norma Internacional de Gestión de la Calidad 1, incluye en uno de sus componentes a los recursos tecnológicos.

Al respecto, el objetivo de la investigación es analizar y proponer los criterios para estructurar un software de auditoría, que serían revisados periódicamente, mediante futuras investigaciones. En tal sentido, se han determinado dichos criterios, con la participación de profesionales especialistas en auditoría y tecnología de la información.

La investigación es de tipo aplicada y de nivel descriptivo, cuya metodología, entre otros aspectos, considera como población a las 18 firmas de auditoría peruanas incluidas en el ranking 2020 de la prestigiosa agencia Leaders League, determinándose una muestra no probabilística de 7 firmas, en las que se ha aplicado la encuesta, obteniéndose entre los principales resultados, un consenso que confirmó los referidos criterios, así como su efecto en la gestión y el control de calidad.

Palabras clave: Control, gestión, software, tecnología, información.

Abstract

For more than ten years, when the International Standard on Quality Control 1 was issued, the concern continues to achieve that technological advances contribute to the management and quality control system of audit firms.

So much so that the new International Quality Management Standard 1 includes technological resources in one of its components.

In this regard, the objective of the research is to analyze and propose the criteria for structuring an audit software, which would be periodically reviewed through future research. In this sense, these criteria have been determined, with the participation of professionals specialized in auditing and information technology.

The research is of an applied type and descriptive level, whose methodology, among other aspects, considers as a population the 18 Peruvian audit firms included in the 2020 ranking of the prestigious Leaders League agency, determining a non-probabilistic sample of 7 firms, in which the survey has been applied, obtaining among the main results, a consensus that confirmed the aforementioned criteria, as well as their effect on management and quality control.

Keywords: Control, management, software, technology, information.

Introducción

En los últimos años, la Federación Internacional de Contadores [IFAC] (2021), siendo la organización mundial encargada de mejorar la relevancia, reputación y valor de la profesión contable global, sirviendo al interés público, ha impulsado el desarrollo de estudios orientados a optimizar el control de la calidad aplicado a las firmas que realizan auditorías y revisiones de estados financieros, y otros compromisos de aseguramiento y servicios relacionados, por lo que ha emitido normas de observancia internacional (p. 1) . En esta fundamental actividad de desarrollo profesional, se destaca la emisión de una guía de implementación por primera vez de la Norma Internacional de Control de Calidad 1 [NICC 1]. Para la implementación de la referida Norma, en un marco internacional de calidad, es necesario el desarrollo de un software, a la medida de las circunstancias de una firma de auditoría.

Sobre el particular, la investigación y la determinación de la estructura de un software de auditoría, que tenga un impacto positivo en la gestión y el control de calidad de las firmas de auditoría, alcanza una significativa trascendencia

En tal sentido, resulta fundamental investigar y lograr establecer los criterios que permitan estructurar el referido software de auditoría, considerando que, conforme a lo referido por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento [IAASB] “La tecnología es uno de los impulsores estratégicos más relevantes de IAASB, que influye en los estándares y actividades futuras” (p. 1).

Por consiguiente, es primordial considerar la mencionada NICC 1, emitida por el IAASB (2018), en cuanto a la seguridad razonable del cumplimiento de la normatividad profesional, legal y reglamentaria, a fin de que los informes que se emitan sean apropiados (pp. 48-49).

Incluso, estudios continuos sobre la calidad de los servicios de auditoría, permitieron que se logre la modificación de la NICC 1, que estaba vigente desde el 15 de diciembre de 2009, cuyo resultado permitió se emita la nueva Norma Internacional de Gestión de la Calidad 1 [NIGC 1], emitida por el IAASB (2020), en vigencia a partir del 15 de diciembre de 2022, que

incluye en el componente de recursos a los aspectos tecnológicos, precisando, entre otros aspectos, que la obtención o desarrollo, implementación, implantación, mantenimiento y utilización de dichos recursos, según las circunstancias, permiten el funcionamiento de un sistema de gestión de la calidad de la firma de auditoría y la realización de los encargos (p. 16). En adición, en la referida NIGC 1, se destaca que los recursos tecnológicos relevantes, entre otros, se deben utilizar directamente en el diseño, implementación u operación del sistema de gestión de la calidad de las firmas de auditoría (p. 46).

A tal efecto, el objetivo de la investigación es analizar y proponer los criterios que constituyan la base para estructurar un software de auditoría, cuya implementación en las firmas de auditoría peruanas, logre impactar favorablemente en su control de su calidad, así como también en su gestión. Se tiene la expectativa que los resultados alcanzados constituyan una base apropiada para otras investigaciones, oportunidades en las que se revisarían los referidos criterios, según cada circunstancia en particular.

El Software de Auditoría y los Elementos del Sistema de Control de Calidad

Para el desarrollo del trabajo, de cuyo resultado se determinarán los criterios para estructurar un software de auditoría, así como su efecto en la gestión y el control de calidad, se considera la elaboración de un marco teórico normativo internacional, que comprende los seis elementos de un sistema de control de calidad, referidos en la NICC 1, los que deben estar contemplados en un sistema de control de calidad que establezca y mantenga una firma de auditoría: las responsabilidades de liderazgo en la calidad dentro de la firma, los requerimientos de ética aplicables, la aceptación y continuidad de las relaciones con clientes y de encargos específicos, los recursos humanos, la realización de los encargos, y el seguimiento.

Al respecto, la Federación Internacional de Contadores [IFAC] (2021) desarrolló la Guía de implementación por primera vez de ISQM 1, orientada a que las partes interesadas puedan comprender los requisitos de esta Norma Internacional, dando consideración a la importancia

de utilizar un software de TI para alertar en casos de violación de la independencia, entre otros aspectos (p. 26).

Sobre el particular, Vizcarra (2013) destaca los objetivos de las políticas de control de calidad, así como sus seis elementos, precisando que “El auditor deberá implementar aquellos procedimientos de control de calidad que sean en el contexto de las políticas y procedimientos de la firma” (p. 23).

En adición, la IFAC (2019), considera que “Un sistema de control de calidad esencialmente consiste de políticas diseñadas para alcanzar los objetivos y procedimientos de la firma necesarios para implementar y monitorear el cumplimiento de dichas políticas” (p. 402). Dentro de este marco, también destaca que “Esto a menudo se logra por medio de manuales impresos o electrónicos, herramientas de software u otras formas de documentación normalizada y material de orientación específico de la industria o la materia objeto, cuando corresponde” (p. 407). Estos importantes aspectos, confirman la necesidad de la implementación de criterios apropiados en el proceso de estructurar un software para las firmas de auditoría.

Asimismo, la NIGC 1, emitida por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento [IAASB] (2020), también considera que “Los recursos tecnológicos que son relevantes para los fines de esta NIGC son recursos tecnológicos que se utilizan directamente en el diseño, implementación u operación del sistema de gestión de la calidad de la firma de auditoría; ...” (p. 46). Dentro de este orden de ideas, en un marco internacional, se enfatizan los recursos tecnológicos en la implementación del control de calidad.

Igualmente, Valencia y Tamayo (2016) indican que el informe SAC (System Auditability and Control), producido por el IIARF (The Institute of Internal Auditors Research Foundation) en 1991 (actualizado en 1994 y denominado e-SAC en 2001) plantea, entre otros, la “Mejora de la calidad de las actividades desarrolladas durante la auditoría” (p. 25). Esta importante

apreciación, destaca la necesidad de la optimizar la calidad, en el marco de un sistema de auditoría.

Asimismo, Bailey (1998), expresó que “Una firma de contadores debe adoptar un sistema de controles para proporcionar una razonable seguridad de que las normas de auditoría generalmente aceptadas están siendo seguidas por el personal profesional de la firma (SAS-25)” (p. 2.06), con motivo de un análisis de las normas de auditoría, de testimonio, de revisión y compilación y del control de calidad, en los servicios profesionales en los Estados Unidos de Norteamérica, lo que corrobora la preocupación global por la calidad de los servicios de auditoría.

Por otra parte, Ernst & Young [EY] Perú (2018), consideró que “A medida que el mundo de los negocios continúa digitalizándose y las plataformas tecnológicas se vuelven más complejas, las expectativas de las organizaciones de TI siguen aumentando.” (p. 69). Además, en una perspectiva general, EY Perú (2019) expresó que “Necesitamos ver un rápido aumento de la seguridad. Muchas organizaciones están persiguiendo la transformación digital a un ritmo vertiginoso, y existe el peligro de que la ciberseguridad se quede atrás” (p. 47). En este sentido, confirmó la necesidad de la TI en la seguridad de la información, la que está relacionada con la calidad.

Responsabilidad del Liderazgo de la Calidad de la Firma

Para los efectos de considerar este elemento, se requiere del fomento de una cultura interna orientada a la calidad, debiendo establecerse políticas y procedimientos diseñados para tal fin.

Sobre el particular, el IAASB (2018), en la NICC 1 considera que se deben establecer políticas y procedimientos especialmente diseñados para alcanzar el reconocimiento de la calidad, como un aspecto fundamental en la ejecución de los encargos, y asimismo, se considera importante la experiencia, el conocimiento actualizado (p. 52).

De manera similar, el IFAC (2011) considera que los socios de las firmas de auditoría son quienes deben liderar la cultura de calidad de los encargos, manteniendo actualizados el manual y otros medios relacionados (pp. 27-28).

En la presentación sobre la Adopción de las Normas Internacionales y el Grado de Cumplimiento de las DOM en Latinoamérica: Desafíos y Factores de Éxito, realizada por Flores y Bryson (2016), muestran un gráfico en el que se aprecia que en gran parte de América Latina y el Caribe aún no se ha adoptado la calidad y aseguramiento (p. 3). Esta situación, confirma la necesidad de impulsar la calidad, mediante un software estructurado en criterios apropiados.

Una de las principales firmas de auditoría, Deloitte (2015), destaca al interés público en el desarrollo de las actividades del control de calidad, las que definitivamente se deben desarrollar con liderazgo (p. 6).

Por su parte, Hahn y Pinto (2018) expresaron que "IFAC también reconoce que hay muchas jurisdicciones en todo el mundo que recientemente han examinado o están examinando el tema de la calidad de la auditoría, ya sea directamente o como consecuencia directa de otros programas importantes" (p. 60).

En similar sentido, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2017) enfatiza al juicio profesional y a la aplicación de criterios adecuados, según cada circunstancia en particular; los que definitivamente deben desarrollarse con un liderazgo apropiado (p. 17).

Requerimientos de Ética Aplicables

Al respecto, la NICC 1, emitida por el IAASB (2018), considera que "La firma de auditoría establecerá políticas y procedimientos diseñados para proporcionarle una seguridad razonable de que tanto ella misma como su personal cumplen los requerimientos de ética aplicables" (p. 52).

Complementariamente, la IFAC (2011), consideró que la ética requiere determinar la oportunidad de concluir el trato con un cliente, incluso un personal o socio (p. 31).

En similar orden de ideas, Apaza (2015), enfatizó la observancia del cumplimiento de las prácticas de ética y de trabajo, referidas en la NICC 1 (p. 78).

Por otra parte, el IESBA (2018), destaca que “Se origina una amenaza de interés propio en relación con el cumplimiento de los principios de competencia y diligencia profesionales si el equipo del encargo no posee, o no puede adquirir, las competencias para prestar los servicios profesionales” (p. 72).

En opinión de Márquez (2018), “La ética es el mayor elemento de la gobernanza, se refiere a aquellos principios de conducta deseada que, de manera consensuada, se consideran como comportamiento aceptable” (p. 50), lo que confirma la importancia de este elemento para alcanzar la calidad.

También, Tapia, Rueda y Silva (2017), se expresaron con respecto a la ética, en los siguientes términos:

Hoy por hoy las organizaciones más admiradas y en las que se aprecia un clima organizacional óptimo que permite facilitar el cumplimiento de sus objetivos, son aquellas en las que el compromiso con la integridad y valores éticos es prioritario, no solo por el establecimiento de directrices en torno a la ética, sino por la congruencia entre lo que se espera y la efectividad con la que se logra lo esperado. (p. 73)

En adición, el Instituto de Auditores Internos de España (2015) refiere que el código de ética comprende las buenas prácticas o conductas, que constituyen normas fundamentales en una entidad (p. 48).

Aceptación y Continuidad de las Relaciones con Clientes y de Encargos Específicos

Con respecto a este elemento, el IAASB (2018) consideró que “La firma de auditoría establecerá políticas y procedimientos para la aceptación y la continuidad de las relaciones con clientes, y de encargos específicos, ...” (p. 54).

Ampliando lo expuesto, el IFAC (2011), consideró lo siguiente:

El tomar una decisión equivocada respecto a la aceptación de un cliente nuevo o continuar con un cliente problemático existente puede afectar negativamente a una firma de auditoría, pero esto puede ser más grave tratándose de pequeñas y medianas firmas de auditoría. (p. 46)

Adicionalmente, Devaca (2021), destacó que la Comisión de Normas y Prácticas de Auditoría de la Asociación Interamericana de Contabilidad [AIC] y el Foro de Firmas Interamericanas de la AIC, ofrecen capacitación sobre las referidas normas (p. 1). Este importante aspecto, coadyuva con la calidad de los servicios.

La Federación de Colegios de Contadores Públicos del Perú - Junta de Decanos (2000), en el marco de las Normas Internacionales de Auditoría, consideró que la naturaleza, oportunidad y alcance de las políticas y procedimientos de control de calidad dependen del tamaño y naturaleza de las actividades de cada firma, así como de su dispersión geográfica y organización, entre otros aspectos (p. 53).

Asimismo, Yarasca (1995) también consideró, hace algunas décadas, que la auditoría debe marchar a la par del desarrollo y complejidad del mundo empresarial (p. 20).

Recursos Humanos

En la NICC 1, emitida por el IAASB (2018), se consideró que “La firma de auditoría establecerá políticas y procedimientos diseñados para proporcionarle una seguridad razonable de que dispone de suficiente personal con la competencia, la capacidad y el compromiso con los principios de ética necesarios ...” (p. 55).

Asimismo, la IFAC (2011), refirió que la fortaleza de una firma de auditoría son sus empleados y la calidad de los mismos (p. 51).

Del mismo modo, el Instituto de Auditores Internos de España (2016), expresa que resulta muy importante la participación de personal capacitado, teniendo en cuenta el tamaño de la firma de auditoría, entre otros aspectos (p. 19).

También, el Instituto de Auditores Internos del Perú (2017) destacó la independencia y las amenazas a la capacidad de actuar de modo neutral que puede afectar el elemento de recursos humanos (p. 34).

Realización de los Encargos

En cuanto a este elemento, NICC 1, emitida por el IAASB (2018), considera la significativa importancia de su impacto en los informes que se emitan, en el marco de cada circunstancia (p. 56).

Conforme lo refiere el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2017), la Norma de Control de Calidad está orientada al desempeño de auditorías y revisiones de información financiera, trabajos para atestiguar y otros servicios relacionados (p. 48), aspecto que incluye a la realización de los encargos.

De igual modo, IFAC (2012) trató este aspecto, considerando que “A través de las políticas y procedimientos de su sistema de control de calidad, la firma de auditoría requiere que los encargos se realicen conforme a normas profesionales y los requerimientos reglamentarios y legales aplicables” (p. 59).

Ampliando lo expuesto, Urbano (2020), da consideración a un comentario en la Revista Forbes Insights, asociado con KPMG, Auditoría 2025, destacándose que las nuevas tecnologías son sumamente importantes y deben combinarse quienes tengan el conocimiento de cómo aplicar estas herramientas de modo apropiado (p. 1). Estos aspectos también contribuirán en la evaluación de la aceptación y continuidad de los servicios profesionales.

Otro aspecto importante que coadyuva con la realización de los encargos, es el que expresa Morán (2020), con respecto a que es sumamente importante que se enfatice la ética, en el desarrollo de los encargos, enmarcado en buenas prácticas, con la autorregulación en cada nivel (p.28).

Adicionalmente, IAASB (2014), destaca la importancia del diseño de políticas y procedimientos relacionados con el control de calidad, así como la mejora de la confianza de los lectores de informes de auditoría, y la solidez de un control de calidad (p. 2).

La Asociación Interamericana de Contabilidad [AIC] (2021), destacó al objetivo general del Foro de Firmas Interamericanas – AIC [FFI-AIC], que consiste en promover que se adopten y apliquen las normas de calidad en la auditoría y el aseguramiento, en la realización de los encargos (p. 1).

Ampliando este aspecto, IFAC (2012), da especial énfasis a la tecnología, sugiriendo que la política de la firma de auditoría incluya muros de seguridad, denominados firewalls, así como hardware y software, así como procedimientos sobre transmitir y almacenar información, considerando un diseño que permita cautelar, clasificar y rescatar la data, y resguardarla de accesos distintos a los establecidos por la firma (p. 42).

Asimismo, en el marco de la norma sobre calidad, publicado por la Junta de Decanos de Colegios de Contadores Públicos del Perú (2006), se destacó la importancia del diseño de un sistema de control de calidad, dando consideración al cumplimiento de las normas correspondientes, y a la apropiada emisión de los respectivos informes (p. 67).

En el marco de la Norma Internacional de Auditoría 1, publicado por el Colegio de Contadores Públicos de Lima (1994), se definió el término de controles de calidad, como las políticas y procedimientos de la firma auditora, para obtener un razonable seguridad del cumplimiento de los objetivos y principios fundamentales de su servicio profesional (p. 26).

Seguimiento

Al respecto, el IAASB (2018) consideró que “La firma de auditoría establecerá un proceso de seguimiento diseñado para proporcionarle una seguridad razonable de que las políticas y procedimientos relativos al sistema de control de calidad son pertinentes, adecuados y operan eficazmente” (p. 59).

En adición, IFAC (2011), se expresó con respecto al elemento de seguimiento, en los siguientes términos:

El seguimiento consiste principalmente en conocer este sistema de control y determinar, mediante entrevistas, pruebas de revisión a fondo e inspección de archivos del encargo y de otra documentación que sea relevante para la operativa del sistema de control de calidad (por ejemplo, registros de formación práctica y de desarrollo profesional continuo y confirmaciones de independencia), si el sistema de control está diseñado, y en qué medida, opera de manera eficaz. También incluye dar recomendaciones para mejorar el sistema, particularmente si se detectan debilidades o si han cambiado las normas y prácticas profesionales. (p. 75)

Asimismo, IFAC (2012), considera que “Un sistema de revisión de control de calidad hace el seguimiento del cumplimiento con dichas políticas y procedimientos” (p. 11). Lo expuesto, confirma la importancia de este elemento de control de calidad, y su observancia en el proceso de determinar los criterios para estructurar el software de auditoría.

Principales Consideraciones para la Estructura de un Software de Auditoría

En la determinación de la estructura de un software de auditoría, que tenga un impacto en la gestión de control de calidad, primero debemos reconocer que ya se hayan dado cuenta lo saludable que es observar, por fin, que tanto los socios y auditores de la firma auditora; así como como los propios tecnólogos le den la importancia a este rubro, que -inclusive hasta hoy- no se sabía por dónde empezar a indagar, menos por donde iniciar la parte técnica.

En efecto, es importante resaltar que previamente al momento de auditar, si la auditoría a desarrollar no es preventiva, dentro del escenario informático, no tiene mayor sentido hacerla luego de que el hecho de corrupción, mediante “softwares tóxicos”, o de falla de control de calidad se haya consumado. Luego, la auditoría concurrente y posterior no tendrían mayor sentido hacerla, cuando los corruptos técnicos y sus “socios” de las gerencias auditadas ya se fugaron con el fruto de sus irregularidades, precisamente por esta falta de control ya no hay

nada que hacer, desde el punto auditor. Eso, precisamente es lo que se viene desarrollando ahora, auditando el efecto, pero sin saber -con exactitud- cuáles son las causas técnicas de las observaciones y riesgos, precisamente por la ausencia de estas estructuras (en plural: softwares). Y no en singular (software), porque las sub-estructuras están compuestas por más de un software que, de manera coherente conforman la total estructura de auditoría de la firma, siempre actualizable.

Como consecuencia de lo anterior, la firma de auditoría debe preparar internamente su estructura de software para tres (3) escenarios: 1) preventiva; 2) concurrente; y 3) posterior a los sistemas más sensibles a auditar. Si no se cuenta con esa estructura mental del control preventivo es mejor no hacer la inversión, y lamentablemente continuar como hasta ahora. Mencionado este pequeño resumen, la filosofía de la estructura de auditoría TIC debe contar con las siguientes técnicas informáticas, en términos y títulos generales bajo el Modelo: "AUDIPACK".

Para la Firma Auditora

A continuación, se hace referencia a las 13 técnicas que forman la estructura general que debe contener internamente el sistema informático de una firma de auditoría: 1) codificación por tipos del *BDOR*. (Base de datos histórica por auditoría); 2) tablas TIC clasificadas por tipos de "*core business*" dentro de la cartera de la Firma; 3) codificación de normativas referidas a cada punto 2), incluidas en los elementos del CIC; 4) codificación del formato "MODE" Por tipos de negocios a auditar; 5) codificación del formato "Tabla de contrastaciones" por cada tipo de auditoría; 6) formato de Matrices: I/P/O operativas y gerenciales, por tipo de negocios de la cartera de la Firma; 7) formato y codificación "WF" por tipos de organizaciones a auditar dentro de la cartera de la firma auditora; 8) formato, codificación y BD: Flow-charts, incluyendo *BDOR* por tipos de empresas de la cartera de la firma; 9) formato y codificación de cursogramas por cada riesgo y por tipo de empresas de la cartera de la firma; 10) formatos y codificación de Diagramas "Causa- efecto" por cada tipo de

riesgos de empresas de la cartera; 11) formatos Check-list por cada tipo de empresa; 12) formato y codificación de la tabla P/P por cada tipo y empresa auditada; y 13) formato y codificación por tipos de informe de auditoría (BDOR).

Son evidentemente informatizadas y entendibles en su estructura por los usuarios-audidores, quienes -en este caso-, son las principales autoridades de las firmas de auditoría y por los propios auditores, tanto de gabinete como de campo.

Principales Criterios para Estructurar un Software de Auditoría, por Elementos

Siendo que el software de auditoría debe desarrollarse en el marco de los elementos del sistema de control de calidad, es que los principales criterios relacionados son conceptualizados en dicho marco.

Software de Auditoría como Apoyo al Elemento 1: Responsabilidad del Liderazgo de la Calidad de la Firma

Para los efectos, se da consideración a los siguientes aspectos: 1) crear una base de datos con característica: "Up-date Histórica"; y 2) esta base datos que se denomina: "Eje-CI" deberá formar parte de una plataforma-auditor, estrictamente confidencial manejada vía la matriz informática denominada: "Pe/Pr" (perfil/ privilegio) por el CEO de la organización para seleccionar, primero al ejecutivo que asumirá tal delicada gestión "Eje-CI".

Por aspectos de control de calidad, se debe entender que esta selección no debiera tener contactos directos de familiaridad y/ amistad (en todo sentido) con las autoridades de la firma, por aspectos de identificación real de sus conocimientos técnicos comprobados y por la confianza que se desprende de la información que se maneja en este tipo de escenarios muy técnicos y gerenciales. Por experiencia, hemos observado pérdida de activos de la firma por no respetar esto.

Volviendo a la tabla "Pe/Pr", ésta contará con el cruce de columnas y sus respectivas líneas o filas operativas de comparación. El conjunto de estos cruces se hará mediante un formato codificado por cada candidato, dándose consideración a los siguientes aspectos: 1) Pe

(Perfil): Columna con las variables del perfil que deberá indicar principalmente la experiencia laboral debidamente documentada y evidenciada (no solo académica): sino deberá contener los trabajos desarrollados en el cargo con características técnicas, como: Empresa, “core business” de cada una, sistemas, plataformas y -softwares auditados-, con data que permita al “Pe/Pr” la contrastación obligada de esta información, considerada privilegiada y con las seguridades de confidencialidad y su código de mitigación de riesgos que el caso amerita; 2) Pr (Privilegio): Fila o línea que indica con puntajes, las encuestas que permitirán al CEO de la firma determinar resultados, luego de los análisis informáticos comparativos; 3) este análisis técnico del cruce de estas líneas, permitirá seleccionar al funcionario técnico ad-hoc al puesto, en base a su Experiencia y capacidad. Sin embargo, el 3er. ítem sobre “Autoridad para asumir esta responsabilidad” será -en definitiva- del manejo estratégico del CEO, como parte de entrevistas, encuestas y su código de tipo cualitativo. Es decir, no necesariamente se puede lograr satisfacer las tres cualidades en una sola persona. Esta parte, a veces subjetiva, no lo maneja directamente un software; pero se desprende de éste para que la entrevista indique la personalidad del candidato idóneo; y 4) obviamente, un sistema informático puede contar con variables lógicas de respuesta inmediata, si se conoce muy bien lo que se quiere obtener; pero, generalmente el manejo en este punto es vía referencias, amistades, entre otros; Más aún, tratándose de escenarios muy sensibles, como convertirse en posibles autoridades que dominen tanto la parte técnica, como el sistema de control de calidad de la firma. Cualidades que generalmente -reiteramos- no va privilegiada en una sola persona. Por ello, la decisión final de esta selección, -con ayuda de un software- es y será siempre de un ser humano. El hardware y el software son solo apoyo a una toma de decisión gerencial pensante y definitiva, más aún en un ambiente tan específico y poco visto como el de “Auditoría de sistemas”; pero con base profesional previa, y con soporte en la carrera de Contabilidad (y sus aristas como CEO, Contador, Costos, Financiero, Auditoría, tesorería, Logística, escenarios globales, entre otros), acompañado de -manera indispensable- con estudios informáticos, y sobre todo, con

experiencia de campo, in-situ) en “escudriñar” qué es lo que hacen realmente los software para usuarios decisionales, cualquiera sea su plataforma, y en cualquier tipo de organizaciones que nos toque auditar.

En términos generales este primer objetivo, va a marcar los lineamientos “macro” de los demás elementos. Evidentemente, todos los demás elementos tienen sus singularidades, pero se enmarcarán dentro de este escenario. Es decir, tendrán también sus bases de datos, sus flujos, sus matrices, sus tablas TI, check-list, etcétera; pero siguiendo estas bases. Lo importante en este rubro es identificar qué es lo que requiere realmente cada perfil-usuario, ya de manera específica.

Criterio 1. El responsable de liderar el proceso de desarrollo de softwares de auditoría TI (Auditor de Sistemas), debe informatizar tanto la Gestión; como el control de Calidad de la firma auditora.

Para gestión. De acuerdo a los organigramas del tipo de empresa a auditar, el (AS) deberá gestionar el diseño de un primer software: Basado en la tabla “Pe/Pr-Perfil-Privilegio” que le posibilite a la firma de auditoría conocer el “Pe/Pr” de cada puesto de trabajo y que esté debidamente gestionada por elementos idóneos, que se encuadren dentro del marco de un óptimo sistema de Control de Calidad como el presente, tan técnico y, a la vez, profesional absolutamente ético, por ello tan difícil encontrar -hoy- dicho perfil muy escaso en los actuales tiempos.

Control de Calidad: Auditor. El (AS), deberá liderar el desarrollo de una tabla: base de datos actualizada y protegida con un plan de contingencias contra riesgos que clasifique la data por tipo de empresas a auditar a efecto de saber on-line: 1) qué perfil profesional cuenta cada uno de sus auditores: el más importante es la experiencia, en qué tipo de organizaciones, públicas, privadas; si es solo nacional, o internacional, qué tiempo, razones del término; 2) por la escasez de este tipo de perfiles profesionales, ya que más son técnicos, no han acompañado esta gestión con grados superiores como bachilleres, maestrías, doctorados, etcétera, que

sería lo ideal, por los temas éticos que son fundamentales en este tipo de perfiles y labores; 3) si tiene nivel gerencial.

En este tipo de gestión, son fundamentales las “habilidades blandas”, el buen trato, la motivación, generar empatía, entre otros.

Software de Auditoría como Apoyo al Elemento 2: Requerimientos de Ética Aplicables

Este elemento comprende la independencia, aspecto que requiere la comunicación vía cómputo a todo el perfil del personal (Pe) que tienen el privilegio (Pr) dentro del Matriz “Pe/Pr” indicada en el elemento anterior. Previo a esta sistematización, se deberá culminar y autorizar desde la más alta autoridad de la firma, las codificaciones de las políticas y procedimientos respecto a los requerimientos éticos pertinentes.

Si bien es cierto, este tópico es cualitativo y normalizado a nivel internacional, se podrá llevar un control automatizado, previa medición costo /beneficio; respecto –sobre todo-al rubro ético de la independencia del auditor.

Complementariamente a este enfoque, no debemos olvidar que mediante el “BDOR” (Base de datos de observaciones y recomendaciones) del auditor, se deberá contar de una manera codificada y absolutamente confidencial, el tratamiento y comportamiento de cada auditor en el marco de la visita auditora “in-situ”, a la cual llegará acompañado de un auditor junior y su grabación pertinente, la cual procesará todas las acciones éticas, tanto de los auditores, como de los auditados. Esta parte informática deberá estar interconectada, cual base de datos de las acciones, pre y post visita. De manera tal, que se podrá observar todas estas acciones, con conocimiento tanto del senior como del junior. Esta parte queda reflejada en el BDOR, como sustentación de los diálogos en el caso de las entrevistas, conversaciones y check-list, entre otros escenarios propios del trabajo profesional de los auditores de la firma.

El BDOR se constituye -a lo largo de esta gestión completa de la auditoría- en un elemento sustancial del accionar de ambos escenarios del control específico, teniéndose en cuenta los siguientes aspectos: 1) identificar y evaluar circunstancias y relaciones que

constituyan amenazas a la independencia y tomar acciones apropiadas para eliminarlas o reducirlas a un nivel aceptable; 2) mediante aplicación de salvaguardas; mantener y actualizar registros; y 3) retirarse o renunciar al compromiso, según las circunstancias.

Este es un tema de riesgo informático. Los riesgos informáticos, generalmente no se eliminan del todo (pero si se mitigan); y tampoco se debe buscar el “nivel aceptable”. Sin embargo, y a pesar de combinar un mix entre flow-charts con sus respectivos cursogramas informáticos, la amenaza del riesgo siempre va a subsistir. Queda la otra alternativa. Asimismo, al menos una vez al año, obtener confirmaciones escritas del cumplimiento de las políticas y procedimientos sobre independencia de todo el personal de la firma.

Este control ya está ubicado en la base de datos de perfil / privilegio, de cada auditor y de todo el personal de la firma, desde inicio de su ingreso a la firma. Actualizada la tabla cruzada mediante checklist completará la contrastación. vía chequeo de las políticas en su base de datos de políticas; máxime si es una vez al año. Pero se puede obtener en cualquier momento como un seguimiento (follow-up) de cada auditor, que estarán clasificados por categorías. En este sentido, es preciso establecer criterios para determinar necesidades de salvaguardas, cuando se usa el mismo personal superior en un compromiso de aseguramiento por un largo período de tiempo.

Aquí se debe implementar un software que identifique la tabla codificada de salvaguardas. Los criterios se desarrollan e implementan codificando mediante una tabla informática que identifique cada criterio, uno por uno. Este software debe cruzar con la tabla Pe/Pr (Perfil/Privilegio) de cada personal de la firma, marcando su record histórico individual. La tabla Pe/Pr, solo ella como técnica, es todo un tema a desarrollar también como un apéndice del que nos ocupa; pero formando parte él.

Software de Auditoría como Apoyo al Elemento 3: Aceptación y Continuidad de las Relaciones con Clientes y de Encargos Específicos

Para este punto 3, se recomienda analizar el BDOR. En esta base de datos, se codifican, analizan, interpretan e informan, de manera individual, cada compromiso específico, en las fases de avances, preliminar y final de cada uno de los exámenes; pero con códigos que identifican la rotación de cada elemento involucrado, incluyendo al propio responsable de la revisión. Es un control completo.

Software de Auditoría como Apoyo al Elemento 4: Recursos Humanos

En cuanto a este elemento, es conveniente se consideren los siguientes aspectos: 1) personal con las competencias y capacidades, de acuerdo con las normas profesionales aplicables, y los requerimientos legales y regulatorios (esto es cualitativo y se puede analizar y desarrollar una base de datos para ser aplicada en la tabla P/P dentro de su codificación). Es un trabajo de tiempo completo para el área de RRHH, dedicado a ir preguntando a cada auditor para observar la “tabla P/P de competencias y capacidades”; 2) el personal auditor de la firma tiene que conocer -como usuario- todos y cada uno de estos temas específicos. Si es así, el informático puede discernir la creación de tantas tablas de codificación de PP, por cada tema.

Esto demuestra que el usuario sabe lo que quiere obtener de la estructura de un software a crear; pero también debe apoyar al informático a separar los temas por diversos “quiebres o filtros de control de calidad” del software; de lo contrario es muy complicado técnicamente. Se puede hacer, por supuesto; pero previamente y –en equipo- tanto el “usuario auditor” -con su par informático- tendrán que levantar los criterios cualitativos y convertirlos a cuantitativos para poderlos trabajar mediante software con características nativas de aspectos lógicos y/o parametrados.

Más aún tan cambiantes como lo demuestra el alto índice de variabilidad y continuidad de la normatividad relacionada, para fines de los up-dates de estilo. Así mismo, y como consecuencia de ello, habría que definir quién va a asumir el costo de la inversión tanto de los hardware, software y recursos humanos encargados de este macro-proyecto; y 3) personal con principios éticos, que permitan emitir informes apropiados en las circunstancias.

Estos puntos se valoran y califican en la tabla p/p, en cantidad y calidad y la forma cómo lo desea recibir el usuario con ese privilegio. En reportes, print key, pantallas, en tablas, tabulados finales, o por diferentes quiebres o filtros de control, entre otros.

Software de Auditoría como Apoyo al Elemento 5: Realización de los Encargos

En cuanto a las consultas, es necesario tener en cuenta las siguientes consideraciones: 1) ¿Sobre temas difíciles o polémicos?; 2) disponibilidad de recursos para permitir que se lleve a cabo la consulta apropiada; 3) la naturaleza, el alcance y las conclusiones resultantes de las consultas sean documentadas, y estén de acuerdo quien realizó la consulta y el consultado; y 4) las conclusiones resultantes sean implantadas.

En temas - vía software - se tiene que definir clara y concretamente, a efectos de poder proceder a una adecuada codificación e identificar ¿a qué se refiere el usuario de la firma con temas como difíciles o polémicos? En todo caso, habría que hacer un cuestionario de preguntas abiertas preguntando a cada usuario auditor, ¿cuál (es) sería (n) a su criterio temas difíciles o polémicos? Y que sustente ¿por qué él considera esto así? Luego se podría ordenar y codificar la data resultante en base a estas respuestas.

Software de Auditoría como Apoyo al Elemento 6: Seguimiento

Para el desarrollo de este elemento, se considera que la estructura del software absorbe toda la documentación codificada del sistema de control de calidad. EL back up dentro del plan de contingencias, en este caso lo constituye toda la documentación en papel que los sustenta y respalda. En este caso, por aspectos de privacidad y confidencialidad, los back-up son fundamentales.

Metodología

El presente trabajo corresponde a una investigación de tipo aplicada y de nivel descriptivo, cuya metodología, entre otros aspectos, considera la elaboración y aplicación de un cuestionario, a fin de aplicarlo a una muestra de las mejores firmas de auditoría peruanas incluidas en el ranking 2020 de la prestigiosa agencia Leaders League, a fin de obtener

información para analizar y determinar los criterios requeridos para estructurar el referido software de auditoría.

Para los efectos, se ha considerado como población las 8 firmas de auditoría peruanas que lideran dicho ranking (extraída de la página web: <https://vaglatam.com/auditoria/vag-latam-la-mejor-firma-auditora-en-el-peru-ranking-leaders-league/>), determinándose una muestra no probabilística intencional de 7 firmas, la cual representa el 87.5% de la población, las que cuentan con representaciones internacionales que incluso tienen oficinas en diversas partes del mundo, incluido a otros países de América.

La técnica de recolección de datos se realizó sobre la base de un cuestionario diseñado expresamente para fines de esta investigación, el cual comprende 12 preguntas considerando la escala de Likert, cuyas respuestas fueron procesadas, procediéndose con el análisis de datos, para determinar los criterios para estructurar el software de auditoría.

Resultados

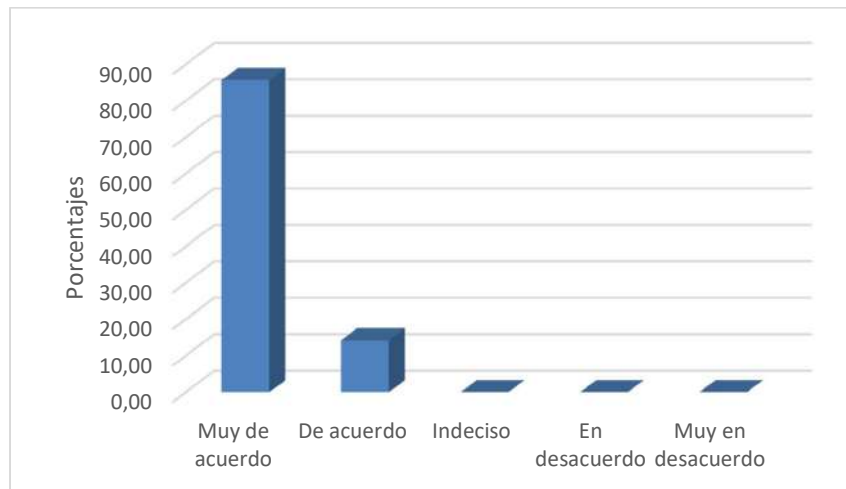
Con motivo del análisis de los resultados, se aprecia a continuación la información agrupada considerando los seis elementos referidos en la NICC 1:

Responsabilidades de Liderazgo en la Calidad Dentro de la Firma

Con respecto a este elemento, en la figura 1, se aprecia que el 85.71% de los auditores encuestados, señalaron estar muy de acuerdo con que es fundamental que la firma genere una estructura de software que posibilite tener un óptimo control de calidad sobre el nivel de liderazgo, basado en la experiencia, capacidad y autoridad para asumir esta delicada responsabilidad.

Figura 1

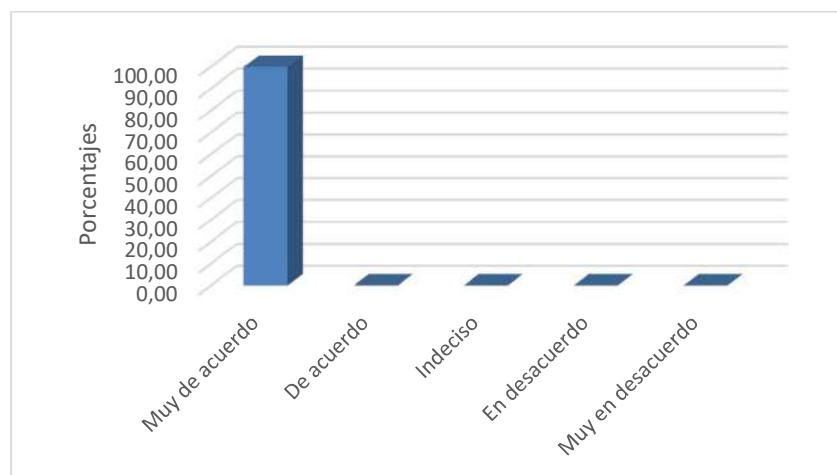
Estructura de software para el óptimo control de calidad sobre el nivel de liderazgo



Además, en la figura 2, se puede observar que el 100% de los auditores, indicaron estar muy de acuerdo con que la estructura informática debe estar programada para proteger aspectos de privacidad y confidencialidad, tanto de la firma, como de las organizaciones que audite.

Figura 2

Estructura informática programada para proteger privacidad y confidencialidad



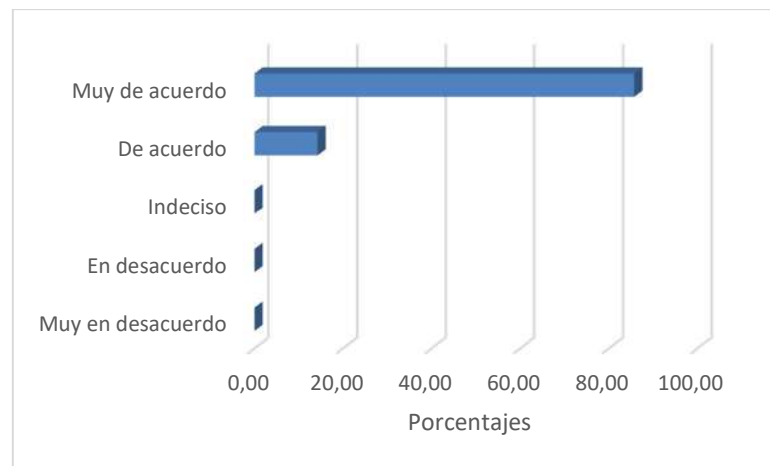
Requerimientos de Ética Aplicables

En cuanto a este elemento, en la figura 3, se advierte que el 85.71% de los auditores encuestados, afirmaron estar muy de acuerdo con que es importante que la estructura informática, mantenga actualizados los parámetros de las políticas y procedimientos que

otorguen seguridad de que la firma y su personal cumplen con los requerimientos éticos pertinentes.

Figura 3

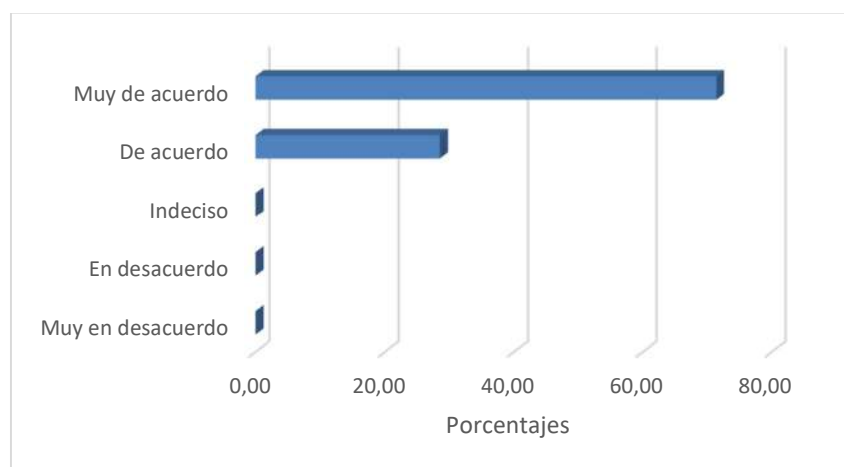
Estructura informática con parámetros de seguridad sobre requerimientos éticos



Además, en la figura 4, se puede percibir que la totalidad de los auditores encuestados, manifestaron estar muy de acuerdo y de acuerdo con que es necesario que la plataforma informática pueda identificar, evaluar y comunicar requerimientos de independencia al personal y sobre circunstancias o relaciones que pudieran generar amenazas sobre este criterio.

Figura 4

Plataforma informática con requerimientos de independencia y alerta de amenazas

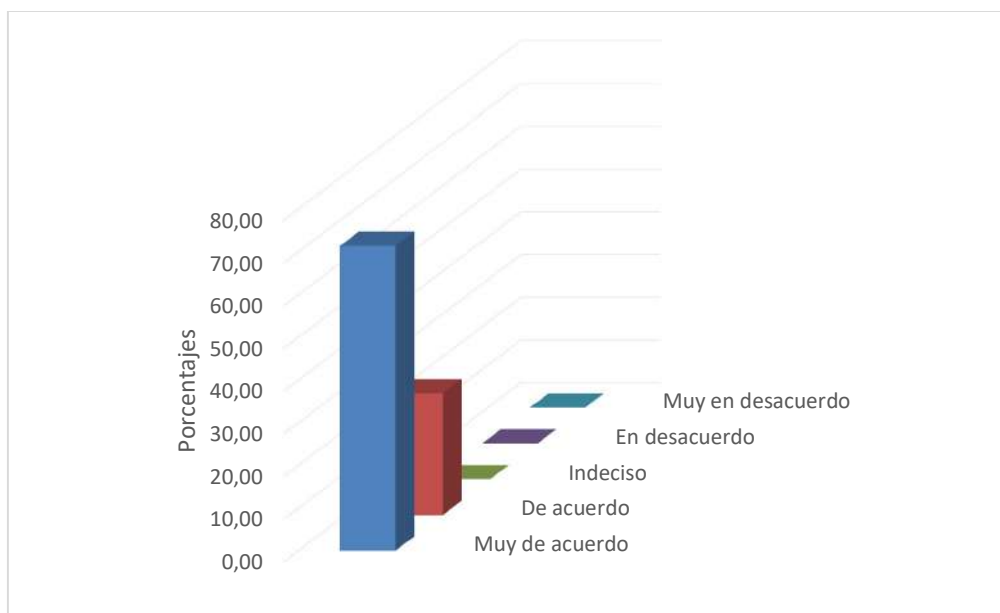


Aceptación y Continuidad de las Relaciones con Clientes y de Encargos Específicos

En relación con este elemento, en la figura 5, todos los auditores encuestados, indicaron estar muy de acuerdo y de acuerdo con que es fundamental que la plataforma informática, contenga una base de datos que le permita a la firma tener un control de calidad en línea sobre la aceptación de las relaciones con el cliente.

Figura 5

Plataforma informática con control de calidad en línea sobre relaciones con clientes



Además, en la figura 6, se puede observar que el 85.71% de los encuestados, indicaron estar muy de acuerdo con que es importante que exista una base de datos TIC, que contenga una data que le posibilite a la firma tener un control de calidad sobre encargos específicos y/o especiales con sus clientes.

Figura 6

Base de datos tic con data para el control de calidad de los encargos de servicios

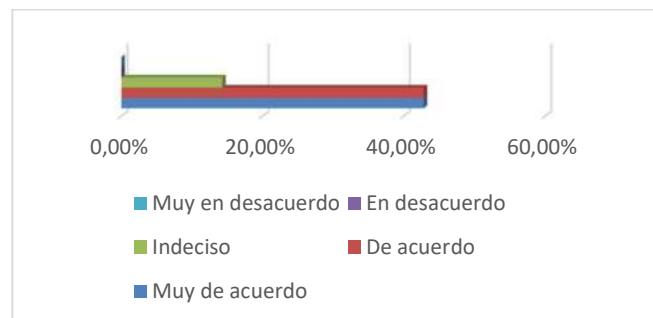


Recursos Humanos

En consideración a este elemento, en la figura 7, se aprecia que el 85.71% de los encuestados expresaron estar muy de acuerdo y de acuerdo con que es necesario que la plataforma informática, mantenga actualizada una base de datos por competencias y capacidades del personal, posibilitando a la gestión de la firma tomar decisiones sobre sí el número y calidad del personal es suficiente. Para los efectos, el término “base de datos”, se asocia en este elemento de la estructura TIC de control de calidad, mediante la NIA 220 con un concepto macro, denominado Datawarehouse (Base datos corporativa), más –ahora- que las principales firmas de auditoría son globales, con sedes centrales en otros de países, preferentemente de primer mundo.

Figura 7

Plataforma informática con base de datos corporativa actualizada sobre el personal

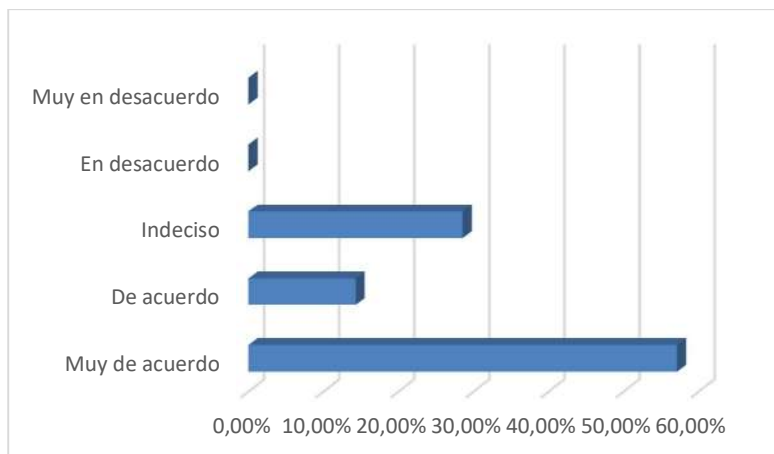


Además, en la figura 8, se puede advertir que el 71.43% de los auditores encuestados, expresaron estar muy de acuerdo y de acuerdo con que resulta importante que la estructura

TIC, posibilite la opción -en línea- de conocer y evaluar sí el personal cumple con los principios éticos que le permita a la firma emitir informes apropiados de acuerdo a las circunstancias.

Figura 8

Estructura TIC con información en línea sobre cumplimiento de principios éticos

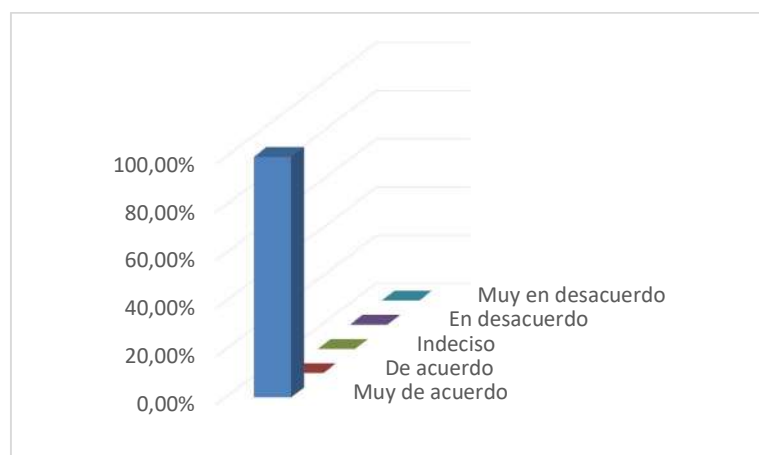


Realización de los Encargos

Acercas de este elemento, en la figura 9, el 100% de los auditores encuestados expresaron estar muy de acuerdo con que es importante que una estructura TIC, desarrolle y mantenga actualizado el control de calidad de los compromisos de la firma, de acuerdo a los criterios determinados, tanto para los servicios regulares como sobre otros servicios.

Figura 9

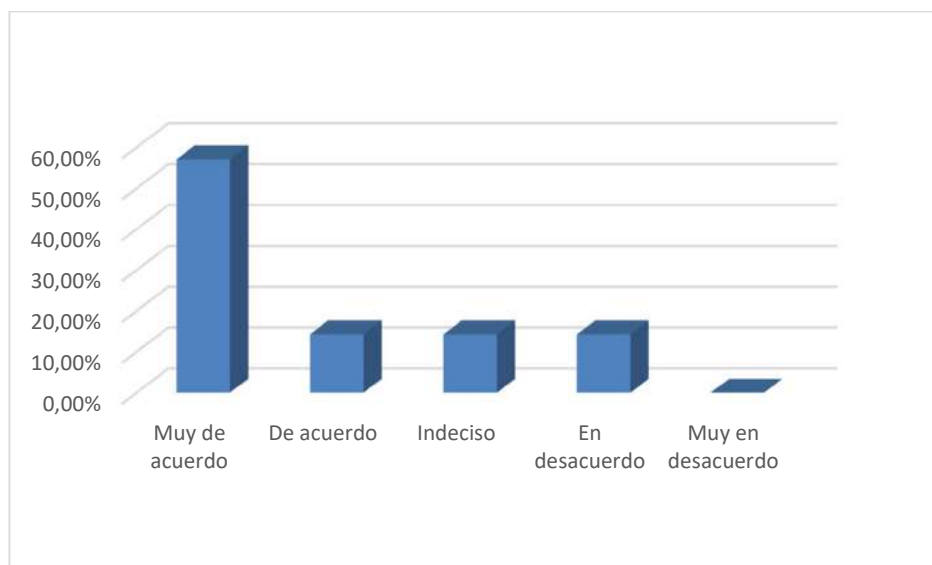
Estructura tic para el continuo control de calidad de los compromisos de la firma



Además, en la figura 10, se puede distinguir que el 71.43% de los auditores encuestados manifestaron estar muy de acuerdo y de acuerdo con que es prioritario que exista –a través de la estructura TIC- un software específico que posibilite mantener una data estructurada de apoyo, la cual sustente y soporte automáticamente las discusiones de asuntos importantes con el socio del compromiso.

Figura 10

Software específico con data estructurada de apoyo sobre discusiones del compromiso

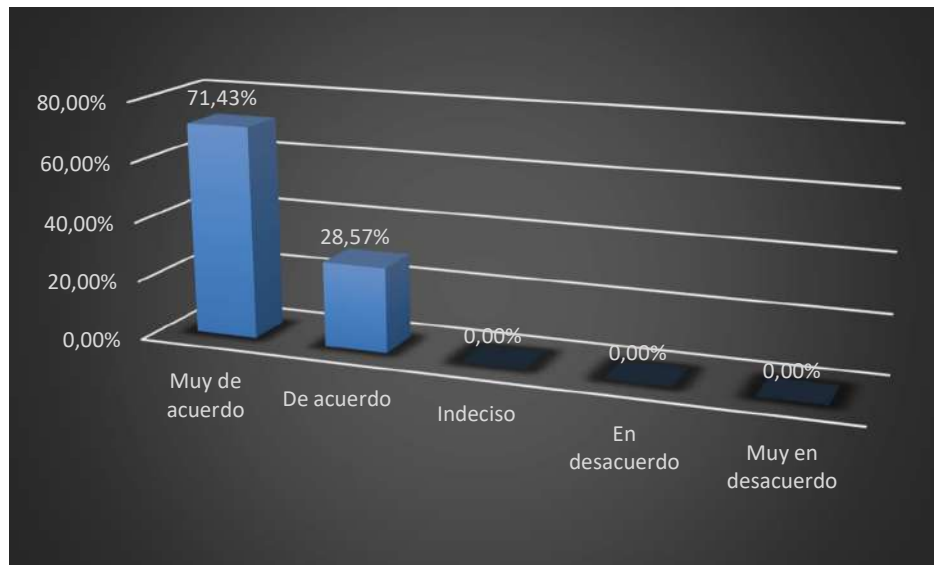


Seguimiento

Referente a este elemento, en la figura 11, se aprecia que el 71.43% de los auditores encuestados, indicaron estar muy de acuerdo con que la estructura TIC debe considerar un control automático, incluido el seguimiento y la supervisión de las deficiencias observadas, a fin de determinar si el sistema de control de calidad continúa siendo suficiente.

Figura 11

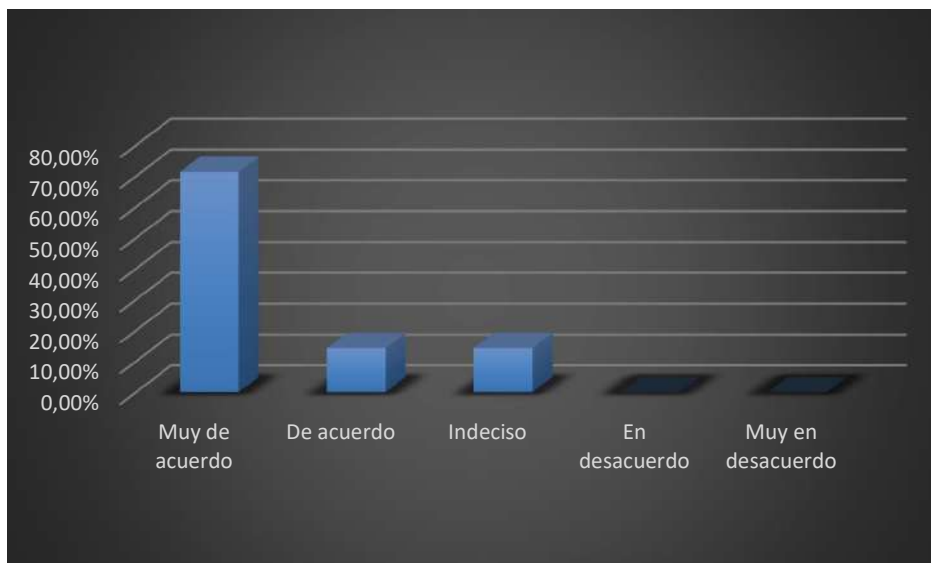
Estructura TIC con control automático del seguimiento y supervisión de deficiencias



Además, en la figura 12, se puede observar que el 85.71% de los auditores encuestados expresaron estar muy de acuerdo y de acuerdo con que la estructura TIC comunique, en el caso de una red de firmas, las deficiencias detectadas por el sistema de control de calidad a fin de proceder a las acciones necesarias de manera oportuna.

Figura 12

Estructura TIC de comunicación de deficiencias de una red de firmas

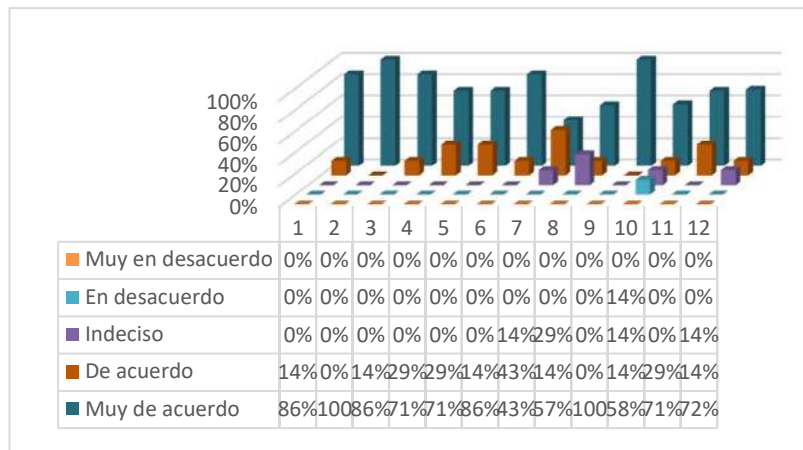


Como se aprecia en la figura 13, los auditores encuestados expresaron estar de acuerdo con los referidos criterios, en el rango de 14% al 43%, y muy de acuerdo entre el 43% y 100%.

Siendo mínimos los porcentajes de respuestas por indecisiones y en desacuerdo.

Figura 13

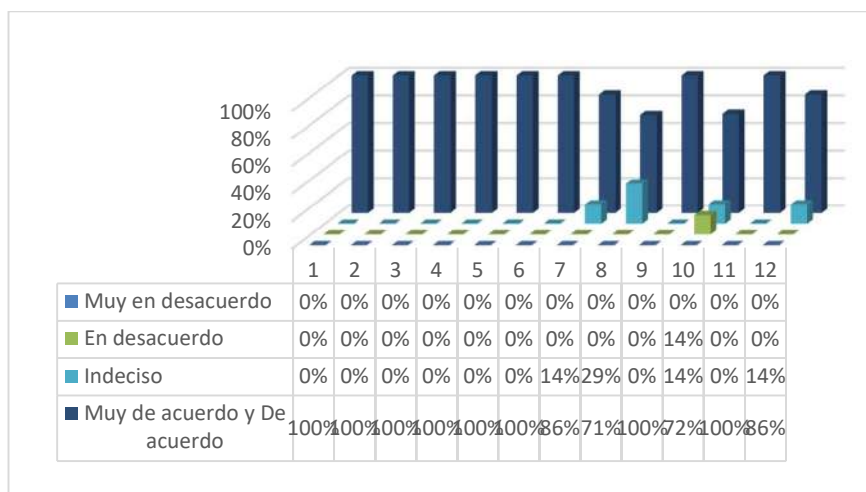
Resumen de las respuestas a las encuestas



Finalmente, tal como se aprecia en la figura 14, las respuestas de muy de acuerdo y de acuerdo, en su conjunto, fluctúan entre 71% y una gran mayoría de 100%, por lo que el 96% es el promedio de aceptación de los criterios referidos en las encuestas.

Figura 14

Resumen de las encuestas con énfasis en respuestas muy de acuerdo y de acuerdo



Discusión

Los resultados (figuras 1 y 2) referidos al primer elemento de la NICC 1, guardan relación con los que sostienen (Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento [IAASB], 2018; Federación Internacional de Contadores [IFAC], 2011; Flores y Bryson, 2016; Deloitte, 2015; Hahn y Pinto, 2018 e Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2017) la importancia de la calidad en base al liderazgo, dando consideración a la experiencia, capacidad y autoridad, que fortalecen el juicio profesional, así como también con respecto a que es necesario contar con una estructura informática programada para proteger la privacidad y confidencialidad. Por consiguiente, la falta de implementación de los referidos criterios, ocasionan el riesgo de que no se efectúe un óptimo control de calidad, y que la información de la firma y de sus clientes pudiera ser utilizada para fines no autorizados.

Con motivo del análisis de los resultados (figuras 3 y 4) correspondiente al segundo elemento de la NICC 1, se determina que guardan relación con los que consideran (Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento [IAASB], 2018; Federación Internacional de Contadores [IFAC], 2011; Apaza, 2015; Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores, 2018; Márquez, 2018; Tapia, Rueda y Silva, 2017 e Instituto de Auditores Internos de España, 2015) la fundamental importancia de la ética como uno de los elementos del control de la calidad, con respecto a implementar una estructura informática con parámetros de seguridad, dando consideración a requerimientos éticos, y así también, diseñar una plataforma informática con requerimientos de independencia, que permita a su vez, contar con un medio de alerta de amenazas a los principios éticos. En tal sentido, la falta de implementación de los referidos criterios, ocasiona el riesgo de que no se efectúe un servicio profesional con la calidad apropiada, en un marco ético.

Asimismo, los resultados relacionados con el tercer elemento de la NICC 1 (figuras 5 y 6), guardan relación con los que sostienen (Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento [IAASB], 2018; Federación Internacional de Contadores [IFAC], 2011; Devaca,

2021; Federación de Colegios de Contadores Públicos del Perú – Junta de Decanos, 2000 y Yarasca, 1995) la necesidad del control de la calidad en la oportunidad de la aceptación y continuidad de las relaciones con los clientes, incluido los encargos específicos. Al respecto, la omisión en la implementación de dichos criterios, ocasionan el riesgo de que no se pueda contar con una plataforma informática con control de calidad en línea sobre las relaciones con los clientes, y que a su vez no se implemente una base de datos TIC con data para el control de calidad de los encargos de los servicios.

En adición, los resultados relacionados con el cuarto elemento de la NICC 1 (figuras 7 y 8). guardan relación con los que sostienen (Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento [IAASB], 2018; Federación Internacional de Contadores [IFAC], 2011; Instituto de Auditores Internos de España, 2016 e Instituto de Auditores Internos del Perú, 2017) la fundamental importancia de cautelar los recursos humanos de la firma de auditoría, dando consideración, entre otros aspectos, a una base de datos por competencias y capacidades, en adición de la evaluación periódica del cumplimiento de los principios éticos. Por lo tanto, es necesario la implementación de una plataforma informática con base de datos corporativa del personal, permanentemente actualizada, así como también, el diseño e implementación de una estructura TIC con información en línea sobre el cumplimiento de los principios éticos, en el marco de la NICC 1.

Igualmente, los resultados referidos al quinto elemento de la NICC 1 (figuras 9 y 10), guardan relación con los que sostienen (Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento [IAASB], 2018; Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2017; Federación Internacional de Contadores [IFAC], 2012; Urbano, 2020; Morán, 2020; Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento [IAASB], 2014; Asociación Interamericana de Contabilidad – AIC, 2021; Federación Internacional de Contadores, 2012; Junta de Decanos de Colegios de Contadores Públicos del Perú, 2006 y Colegio de Contadores Públicos de Lima, 1994) la necesidad de cautelar el control de la calidad en la realización de los encargos, dando

especial énfasis en el soporte de las discusiones de asuntos relacionados con el desarrollo de los servicios profesionales. Por lo tanto, es necesario la implementación de una estructura TIC para el continuo control de calidad de los compromisos de la firma, dando consideración a un software específico con data estructurada de apoyo, sobre las discusiones desarrolladas con motivo del servicio.

Adicionalmente, con respecto al sexto elemento de la NICC 1, los referidos resultados (figuras 11 y 12) guardan relación con los que sostienen (Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento [IAASB], 2018; Federación Internacional de Contadores [IFAC], 2011; Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento [IAASB], 2020 y Federación Internacional de Contadores [IFAC], 2012) la importancia del seguimiento y la supervisión de las deficiencias observadas, aspecto que incluye a una red de firmas, para la toma de decisiones adecuadas y oportunas. En caso no se implementen los referidos criterios, existe el riesgo de que la firma no alcance servicios de calidad.

Guía de Discusión

¿Qué conocimientos y experiencia considera deben tener quienes sean designados para implementar los criterios para estructurar el software de auditoría?

¿Qué procedimientos básicos debieran aplicarse al evaluar la estructura del software de auditoría, en el marco de la Norma Internacional de Control de Calidad - NICC 1?

¿Qué situaciones podrían modificar los criterios aplicados al estructurar el software de auditoría?

¿Con qué periodicidad se debería evaluar la estructura del referido software?

¿Qué otras actividades concretas se deben aplicar para culminar con el proceso de implementación de la NICC 1, incluido el software de auditoría?

¿En qué oportunidad planificaría la determinación de los criterios para estructurar el software de auditoría, considerando los componentes referidos en la nueva Norma

Internacional de Gestión de la Calidad – NIGC 1, vigente internacionalmente a partir del 15 de diciembre de 2022?

¿Qué criterios consideraría para adecuar el software relacionado con los 6 elementos referidos en la NIGC 1, a los 8 componentes considerados en la nueva NIGC 1?

Conclusión

Como resultado de la investigación, se considera como primer criterio, que la firma de auditoría genere una estructura de software que le posibilite tener un óptimo control de calidad sobre el nivel de liderazgo basado en la experiencia, capacidad y autoridad para asumir esta delicada responsabilidad.

Asimismo, la estructura informática debe estar programada para proteger aspectos de privacidad y confidencialidad, tanto de la firma, como de las organizaciones que audite.

En adición, es importante que la estructura informática, mantenga actualizados los parámetros de las políticas y procedimientos que otorguen seguridad de que la firma y su personal cumplen con los requerimientos éticos pertinentes.

También, es necesario que la plataforma informática pueda identificar, evaluar y comunicar requerimientos de independencia al personal y sobre circunstancias o relaciones que pudieran generar amenazas sobre este criterio.

Igualmente, es necesario que la plataforma informática, contenga una base de datos que le permita a la firma tener un control de calidad en línea sobre la aceptación de las relaciones con el cliente.

Resulta importante que exista una base de datos TIC, que contenga una data que le posibilite a la firma tener un control de calidad sobre encargos específicos y/o especiales con sus clientes.

Es necesario que la plataforma informática, mantenga actualizada una base de datos corporativa por competencias y capacidades del personal, posibilitando a la gestión de la firma tomar decisiones sobre sí el número y calidad del personal es suficiente.

Adicionalmente, es necesario que la estructura TIC cuente con información en línea sobre el cumplimiento de los principios éticos.

Como octavo criterio, se considera que una estructura TIC, desarrolle y mantenga actualizado el control de calidad de los compromisos de la firma, de acuerdo a los criterios determinados, tanto para los servicios regulares como sobre “otros servicios”.

Complementariamente, es prioritario que exista –a través de la estructura TIC- un software específico que posibilite mantener una data estructurada de apoyo, la cual sustente y soporte automáticamente las discusiones de asuntos importantes con el socio del compromiso.

Además, la estructura TIC debe considerar un control automático, incluido el seguimiento y la supervisión de las deficiencias observadas, a fin de determinar si el sistema de control de calidad continúa siendo suficiente.

Del mismo modo, la estructura TIC comunique, en el caso de una red de firmas, las deficiencias detectadas por el sistema de control de calidad a fin de proceder a las acciones necesarias de manera oportuna.

Para la implementación de los referidos criterios, es fundamental que se de consideración a las trece técnicas que forman la estructura general, la que debe contener internamente el sistema informático de una firma de auditoría, aspectos que definitivamente tendrán efecto favorable en su gestión y control de calidad: 1) codificación por tipos del BDOR; 2) tablas TIC por tipos de “core business”; 3) codificación de normativas; 4) codificación del formato “MODE”; 5) codificación del formato “Tabla de contrastaciones”; 6) formato de Matrices: I/P/O operativas y gerenciales; 7) formato y codificación “WF”; 8) formato, codificación y BD: Flow-charts, incluyendo BDOR; 9) formato y codificación de cursogramas por cada riesgo y por tipo de empresas de la cartera; 10) formatos y codificación de Diagramas “Causa- efecto” por cada tipo de riesgos; 11) formatos Check-list por cada tipo de empresa; 12) formato y codificación de la tabla P/P por cada tipo y empresa; y 13) formato y codificación por tipos de informe, BDOR.

Finalmente, el objetivo alcanzado de la investigación, requiere que los referidos criterios que se han definido para estructurar un software de auditoría, sean revisados periódicamente, mediante futuras investigaciones.

Referencias

- Apaza, M. (2015). Auditoría Financiera Basada en las Normas Internacionales de Auditoría conforme a las NIIF. Lima, PE: Instituto Pacífico S.A.C.
- Asociación Interamericana de Contabilidad - AIC (2021). Declaraciones de Obligaciones de los Miembros (DOM) 1-7 (Revisadas). <http://contadores-aic.org/historia-objetivos-y-actividades/>
- Bailey, L (1998). Guía de Auditoría Miller. Madrid, España: Murray Editorial & Translation Service, Miami.
- Colegio de Contadores Públicos de Lima (1994). Normas Internacionales de Auditoría. Lima, Perú.
- Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento [IAASB] (2014). Aplicación de la NICC 1 de Forma Proporcional a la Naturaleza y Tamaño de la Firma de Auditoría. New York: IFAC.
<https://www.ifac.org/system/files/publications/files/IAASB-QA-AplicaciAn-de-la-NICC1-de-Forma-Proporcional-a-la-Naturaleza-y-TamaAo-de-la-Firma-de-AuditorAa.pdf>
- Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento [IAASB] (2018). Manual de Pronunciamientos Internacionales de Control de Calidad, Auditoría, Revisión, otros encargos de Aseguramiento y Servicios Relacionados (Vol. I). New York: IFAC.
<https://www.iaasb.org/publications/manual-de-pronunciamientos-internacionales-de-control-de-calidad-auditor-revisi-n-otros-encargos-de>
- Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento [IAASB] (2020). Norma Internacional de Gestión de la Calidad (ISQM) 1. New York: IAASB.

<https://www.iaasb.org/publications/international-standard-quality-management-isqm-1-quality-management-firms-perform-audits-or-reviews>

Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento [IAASB] (2021). Tecnología. New York: IAASB. <https://www.iaasb.org/focus-areas/technology>

Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores [IESBA] (2018). Código Internacional de Ética para Profesionales de la Contabilidad (incluidas Normas Internacionales de Independencia). New York: IFAC. <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Final-Pronouncement-The-Restructured-Code-ES.pdf>

Deloitte (2015). Revista Digital de Aseguramiento: Estándares Internacionales de Aseguramiento Calidad y control de calidad. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/audit/revistadigital/RDANo4.pdf>

Devaca, A. (2021), Nueva norma de gestión de calidad de firmas de contadores independientes. <http://contadores-aic.org/nueva-norma-de-gestion-de-la-calidad-de-firmas-de-contadores-independientes/>

Ernst & Young [EY] Perú (2018). Consideraciones clave para su plan de auditoría interna que ayudarán a la gerencia a dirigir en la era de la transformación. Lima, Perú: EY Perú.

Ernst & Young [EY] Perú (2019). Encuesta Global de Seguridad de la Información 2018-19. Lima, Perú: EY Perú.

Federación de Colegios de Contadores Públicos del Perú - Junta de Decanos (2000). Normas Internacionales de Auditoría NIA's. Lima, Perú.

Federación Internacional de Contadores [IFAC] (2011). Guía de Control de Calidad para Pequeñas y Medianas Firmas de Auditoría. New York: IFAC, IAASB. Recuperado de:

<https://www.ifac.org/about-ifac/small-and-medium-practices/publications/gu-de-control-de-calidad-para-peque-y-medianas-firmas-de-auditor-tercera-edici-n>

Federación Internacional de Contadores [IFAC] (2012). Declaraciones de Obligaciones de los Miembros (DOM) 1-7 (Revisadas). New York: IFAC.

<https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Statements-of-Membership-Obligations-%28SMOs%29-1-7-%28Revised%29.pdf>

Federación Internacional de Contadores [IFAC] (2019). Guía de Prácticas de Gestión para Pequeñas y Medianas Firmas 4ta.Ed. New York: IFAC.

file:///C:/Users/David/Desktop/Spanish-PM-Guide-4e_Web.pdf

Federación Internacional de Contadores [IFAC] (2021). Guía de implementación por primera vez de ISQM 1. New York: IFAC, IAASB.

<https://www.iaasb.org/publications/isqm-1-first-time-implementation-guide>

Flores, A. y Bryson, J. (2016) International Federation of Accountants. Adopción de las Normas Internacionales y el Grado de Cumplimiento de las DOM en Latioamérica: Desafíos y Factores de Éxito. New York: IFAC. <https://www.ifac.org/news-events/2016-02/adopci-n-de-las-normas-internacionales-y-el-grado-de-cumplimiento-de-las-dom-en-latinoam-rica-desaf>

Hahn, N. y Pinto, F. (2018). Manual de implementación de un sistema de control de calidad para pequeñas y medianas firmas y profesionales independientes que realizan encargos de auditoría, revisión y servicios relacionados. Foro de Firmas Interamericanas.

Instituto de Auditores Internos de España (2015). Manual de Gestión de Riesgo de Fraude: Prevención, Detección e Investigación. Instituto de Auditores Internos de España. Madrid, España: Instituto de Auditores Internos de España.

Instituto de Auditores Internos de España (2016). Ciberseguridad, manual de supervisión. Instituto de Auditores Internos de España. Madrid, España: Instituto de Auditores Internos de España.

- Instituto de Auditores Internos del Perú (2017). Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna. Instituto de Auditores Internos de España. Madrid, España: Gráfica Martín S.R.L.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2017). Normas de Auditoría para atestiguar, revisión y otros servicios relacionados. Ciudad de México, México: Talleres Gráficos del D.F.
- Junta de Decanos de Colegios de Contadores Públicos del Perú (2006). Manual Internacional de Pronunciamientos de Auditoría y Aseguramiento. Lima, Perú.
- Márquez, R. (2018). Auditoría Forense. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. México, MX: Gráfica Premier.
- Morán, M. (2020). El enfoque de la auditoría en el entorno de la era digital y la inteligencia artificial. La Junta Revista de Innovación e Investigación Contable. Lima, Perú.
<http://www.revistalajunta.org/wp-content/uploads/2021/02/Revista-La-Junta-5ed.pdf>
- Tapia, C., Rueda, R. y Silva, R. (2017). Auditoría Interna, perspectivas de vanguardia. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. México, MX: Talleres Gráficos del D.F.
- Urbano, C. (2020). El desafío de las tecnologías emergentes para la práctica de la auditoría financiera. Asociación Interamericana de Contabilidad. <http://contadores-aic.org/el-desafio-de-las-tecnologias-emergentes-para-la-practica-de-la-auditoria-financiera/>
- Valencia, F. y Tamayo, J. (2016). Técnicas y herramientas de auditoría asistidas por computador. Bogotá, D. C. Colombia: Editorial Universidad Nacional de Colombia
- Vizcarra, J. (2013). Manual de Normas Internacionales de Auditoría y Control de Calidad, Doctrina y Casos Prácticos. Lima, PE: Instituto Pacífico S.A.C.
- Yarasca, P. (1995). Auditoría, fundamentos con un enfoque moderno. Lima, Perú: Servicios de Artes Gráficas S.R.L.

Currículum vitae: Dr. CPC. Juan A. Ferreyros Morón



Post-Doctorales (6) en Ciencias Contables y Financieras de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras de la Universidad de San Martín de Porres, de Lima-Perú, durante los años de 2014 hasta 2019. Capacitación y conferencista. Un Post doctoral en Investigación. Cada posdoctoral dura un año.

Doctorado en Administración de Empresas. UIGV-PERÚ. Doctor en Educación, en la Universidad de San Martín de Porres de Lima-Perú. 2007. Especialidad en temas de Investigación Científica y Formativa.

Magíster en Administración, con mención en Gerencia Estratégica de Organizaciones (2,002) en la USMP de Lima- Perú.

Grado profesional en Ciencias Económicas y Empresariales, como Contador Público en la Universidad Ricardo Palma de Lima-Perú.

Consultor internacional en países de Sur y Centroamérica por “BID-ICC” de EEUU-Perú, para el PNUD, GIZ y el BID.

Especializado en IBM - Perú- tópicos para gerentes TI y tecnología TIC´s en Gerencia de Tecnologías, software´s y Auditoria y Seguridad de Sistemas TIC.

Miembro de Comités de Acreditación de la Facultad de CCEEFF de la Universidad Ricardo Palma de Lima- Perú, en las líneas: Gestión de calidad, Investigación, tecnología y Acreditación Internacional en Contabilidad y Finanzas.

Docente de la ENC de la Contraloría y del Colegio Profesional de Contadores del Perú y de la República de El Salvador CA.

Capacitador Virtual por la USMP de Lima y por UNED de Madrid - España.

Consultor nacional e internacional en temas de Administración, Sistemas de Información y Gestión de Calidad Empresarial, refrendado por el Colegio de Contadores Públicos y la Asociación Nacional de Contadores Públicos del Perú. Ex- ejecutivo y funcionario en empresas privadas y estatales en Perú.

Docente de posgrado en universidades: USMP de Lima y regiones del Perú.

Conferencista en universidades y organizaciones del Perú y del Extranjero. Docente de posgrado (Doctorados): Investigación Científica y Formativa, Sistemas de Información Global; Auditoría Gerencial, Auditoría de Sistemas TIC, Gestión de Evaluación y Acreditación Educativa, Sistemas de Gestión de la Calidad y Mejora continua; Administración de la Educación (Doctorados), TIC´s - SIG para Comercio y Negocios Globales (Doctorados).

Conferencista en temas específicos: Liderazgo, Comunicación, Balanced ScoreCard, e-commerce, DataWareHouse, Innovación, Auditoría de sistemas, Coaching; entre otros.

Coach para el Crecimiento Empresarial. Refrendado por el Convenio de la USMP de Lima - Perú con la Universidad of Applied Sciences Wiesbadem Russelsheim de Alemania. (1 año).

Conferencista representante del Perú en la AIC – Sede Perú –Octubre del 2017.

Autor de textos sobre Sistemas de Información y Auditoría de Sistemas TIC: Informática Contable; Controles Internos Informatizados; Informática aplicada a la Contabilidad; Finanzas y Auditoría; y Sistemas de Información Gerencial - SIG, Informática y Auditoría de Sistemas” (2009), ampliada al 2019; “Modelo SIGI” (2014). Incluye capítulos para Administración, Educación, Auditoría, Talento Humano, Logística, Negocios Internacionales, TIC´s.

jferreyros@urp.edu.pe

jferreyrosm@usmp.pe

Curriculum Vitae: Dr. CPC. David Eyzaguirre Quispe

Contador Público Colegiado, egresado de la Universidad Nacional del Callao. Con Diploma de Auditor Independiente, habiendo llevado el Curso de Especialización en Auditoría Financiera en el Colegio de Contadores Públicos de Lima, de mayo a diciembre de 1994.

Con más de 40 años de experiencia en auditoría y gestión.

Doctor en Ciencias Contables y Financieras y Maestro en Ciencias Contables y Financieras, con Mención en Gestión de Riesgos y Auditoría Integral, cursados en la Universidad de San Martín de Porres.

Expositor en el ateneo “De los elementos de la NICCC1 a los componentes de la NIGC1”, evento desarrollado en la plataforma de la AIC, en diciembre de 2020.

Autor y expositor del Trabajo Nacional titulado “Dificultades y oportunidades de mejoras de la implementación de los Informes de Auditoría, en el marco de la NIA 701”, aprobado por el Comité Académico de la XXXIII CIC2019, evento desarrollado en la Ciudad de Cartagena – Colombia, en octubre de 2019.

Autor del Trabajo Nacional de Investigación relacionado con los impactos de la nueva Norma Internacional de Auditoría 701, titulado “Comunicación de las cuestiones clave de la auditoría en el Informe de Auditoría emitido por un Auditor Independiente”, que expuso en la XXXII Conferencia Interamericana de Contabilidad, evento organizado por la Asociación Interamericana de Contabilidad en octubre de 2017.

Autor de artículos publicados en Boletines de la AIC: 1) Impactos del COVID-19 en el control de calidad de la auditoría financiera, en el marco de la NIA 220; 2) La Norma Internacional de Control de Calidad 1 y las NIA relevantes en el contexto COVID-19; 3) El control de calidad y el continuo desarrollo profesional y humano, en un camino de esperanza ante la adversidad; 4) Riesgos en el encargo de auditoría inicial que pueden afectar la calidad; y 5) Nombramiento del revisor de calidad del encargo, en el marco de la NIGC 2.

Expositor en eventos internacionales organizados por la Universidad Tecnológica de Honduras: 1) La auditoría financiera y el control de su calidad en el marco de la NIA 220 y en el contexto COVID-19; 2) El liderazgo del auditor en un entorno cambiante y complejo; y 3) El futuro cambio de sistemas, del control de calidad a la gestión de la calidad de las firmas de auditoría, en un marco internacional.

Expositor en eventos organizados por Universidades del Perú, en temas relacionados con auditoría.

Anteriormente laboró en la Municipalidad de Lima Metropolitana, siendo sus últimos cargos de funcionario los de Asesor de la Dirección General de Administración Tributaria y Director de Recaudación y Control.

Actualmente es Gerente de Auditoría en Noles Montablanco & Asoc., Firma Miembro de Baker Tilly International.

Correo electrónico: deyzaguirre@bakertilly.pe

Seudónimo: Experiencia informática



CONTABILIDAD Y TECNOLOGÍA: ALIANZA PARA EL DESARROLLO DE LAS NACIONES

XXXIV CONFERENCIA INTERAMERICANA DE CONTABILIDAD XVIII CONVENCION DE CONTABILIDAD DE RIO GRANDE DO SUL

ÁREA 10 CONTROL DE CALIDAD

TÍTULO DEL TRABAJO NACIONAL:

“Diseño e Implementación de las Normas Internacionales de Control de Calidad en las pequeñas y medianas firmas de auditoría en Panamá”

TEMA:

Diseño e Implementación del Sistema de Control de Calidad en Firmas de Auditoría en Panamá

SUBTEMA:

Las Normas Internacionales de Gestión de Calidad como herramienta de transformación de las pequeñas y medianas firmas de auditoría

AUTOR

Dario Atencio
fincadonesteban@hotmail.com
“EL INTERIORANO”
Panamá

Yelena Rodriguez
yelenarodriguez@hotmail.com
Directora Nacional de Panamá

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	4
PALABRAS CLAVES	5
INTRODUCCIÓN	6
DESARROLLO DEL TEMA	8
I. GESTIÓN DE CALIDAD	8
II. RESPONSABILIDAD EN EL LIDERAZGO DEL SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD DE LA FIRMA	9
III. PRINCIPIOS ÉTICOS DE UNA FIRMA	9
1) <i>Integridad</i>	9
2) <i>Valor excepcional en el mercado</i>	10
3) <i>Compromiso mutuo</i>	10
4) <i>Fortaleza proveniente de la diversidad cultural</i>	10
5) <i>Desarrollo y apoyo profesional</i>	10
IV. COMPROMISOS EN LA AUDITORÍA	10
V. EL PAPEL DEL AUDITOR	11
VI. CONCEPTO DE CALIDAD EN LA AUDITORÍA	11
<i>Políticas y procedimientos</i>	12
a. Responsabilidades de los líderes con respecto al sistema de control de calidad dentro de la firma:	12
b. Requerimientos relevantes de carácter ético:	13
c. Aceptación y continuidad de relaciones con clientes y compromisos específicos:	13
d. Recursos humanos:	13
VII. VENTAJAS DE IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	13
VIII. RAZONES PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	14
IX. NORMAS DE CALIDAD	14
1. <i>Norma Internacional de la Gestión de Calidad I (NICC 1)</i>	14
A. Antecedentes	14
B. Resumen de la Norma	15
C. Cambios respecto a la norma anterior	16
D. Impactos de la Norma para la Profesión	16

2. Norma Internacional de Gestión de Calidad 2 (NIGC 2)	17
A. Antecedentes	17
B. Resumen de la Norma.....	17
C. Cambios respecto a la norma anterior.....	17
3. Norma Internacional de Auditoría 220 (NIA 220)	18
A. Antecedentes	18
B. Resumen de la Norma.....	18
C. Consultas y monitoreo de la práctica profesional de auditoría	19
X. ASPECTOS IMPORTANTES A CONSIDERAR EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS NUEVAS NORMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS FIRMAS DE AUDITORÍA	21
XI. RETOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NIGC 1	22
1. Disposición al cambio en la aplicación	22
2. Gestión de riesgos	22
3. Escalabilidad	22
4. Correlación con las otras normas de calidad	23
5. Modificaciones al Manual de control de calidad actual	23
XII. RETOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NIGC 2	23
1. Nombramiento y elegibilidad de los revisores internos de calidad del encargo.....	24
2. Nombramiento y elegibilidad de los revisores externos de calidad del encargo.....	24
XIII. RETOS RELACIONADOS A LA NIA 220	25
XIV. PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE CALIDAD	26
<i>Sistema de control de calidad</i>	26
<i>Responsabilidad del Sistema de Control de Calidad</i>	26
<i>Requerimientos éticos relevantes</i>	27
<i>Proceso de selección del personal de auditoría</i>	27
<i>Asignación de nuevas responsabilidades</i>	27
<i>Desempeño en el trabajo</i>	27
<i>Cumplimiento del Control de Calidad</i>	28
MARCO METODOLÓGICO	29
<i>Tipo de investigación</i>	29
<i>Fundamentos del estudio</i>	29
RESULTADOS	31

<i>Objetivo de aplicación</i>	31
<i>Presentación de los resultados</i>	31
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	32
GUÍA DE DISCUSIÓN CON ASPECTOS A DELIBERAR	40
CONCLUSIONES DERIVADAS DEL TEMA	41
ANEXOS	42
REFERENCIAS	45

RESUMEN EJECUTIVO

En una firma de auditoría, la gestión depende de pilares. Primero, un sistema que se adapte para suministrar datos puntuales sobre la evolución de los trabajos. Conocer en detalle las causas que producen resultados, positivos o negativos. También, una correcta organización por medio de controles de calidad que permitirán vigilar el cumplimiento de los objetivos.

Importante, las normas de calidad. El cambio de enfoque y el desarrollo de estas normas responden a la necesidad de dar respuestas a aspectos críticos que han sido identificados durante un proceso de análisis buscando mejorar el liderazgo de las firmas de auditoría, la implantación de la cultura de excelencia, el fortalecimiento de la responsabilidad del socio, así como, hacer más sólida la revisión del control de calidad.

En definitiva, las normas de gestión de calidad fortalecen la lista de la calidad, con el fin de dar mayor confianza a usuarios del informe de auditoría.

Es necesario tomar decisiones rutinarias o excepcionales, por lo que, una adecuada división de funciones entre los socios, indica una gestión correcta, atribuyendo el carácter de gerente a una persona con independencia que posteriormente rinda cuentas al resto sobre los resultados de las decisiones adoptadas.

PALABRAS CLAVES

Gestión de calidad: es una herramienta que le permite a cualquier organización planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de la misión, a través de la prestación de servicios con altos estándares de calidad, los cuales son medidos a través de los indicadores de satisfacción.

Sistema de calidad: es sinónimo de excelencia, de valor, de alineación con las especificaciones internas y, también, de cumplimiento de las expectativas de los clientes.

Norma Internacional de Gestión de Calidad (NIGC 1): trata de las responsabilidades que tiene la firma de auditoría en relación con su sistema de control de calidad de las auditorías y revisiones de estados financieros, así como de otros encargos que proporcionan un grado de seguridad y servicios relacionados.

Norma Internacional de Gestión de Calidad 2 (NIGC 2): esta contiene tanto el objetivo que persigue la firma de auditoría al aplicarla, como los requerimientos diseñados con la finalidad de permitir a la firma de auditoría y al revisor de calidad del encargo cumplir dicho objetivo.

Norma Internacional de Auditoría 220: trata de la responsabilidad específica que tiene el auditor en relación con los procedimientos de control de calidad de una auditoría de estados financieros.

Sistema de control de calidad: son políticas diseñadas para lograr los objetivos estableciendo procedimientos necesarios para implementar, dar seguimiento y supervisar el cumplimiento de dichas políticas.

Dirección: elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

INTRODUCCIÓN

Un Sistema de Gestión de Calidad es una herramienta que le permite a cualquier organización planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de la misión de la firma, a través de la prestación de servicios con altos estándares de calidad, los cuales son medidos a través de los indicadores de satisfacción de los usuarios.

Para lograr estos estándares, se diseñan estrategias que le permitirán a una organización adoptar metodologías, prácticas y procedimientos que consigan lograr los objetivos de manera efectiva.

La adopción de un sistema de gestión de calidad orientado a procesos posibilita al cliente recibir servicios oportunos y ahorrar esfuerzos y dinero al no tener que repetir pasos. Permite al personal de la firma contar con un manual de procesos., reducir esfuerzos físicos y mentales, aumentar el grado de satisfacción en sus actividades, mejorar el ambiente de trabajo, conocer deficiencias para planear mejoras y aumentar la satisfacción de los usuarios brindando un servicio cordial y responsable.

La firma deberá establecer políticas diseñadas para promover una cultura interna que reconozca, que la calidad es esencial en el desempeño de los trabajos, asignar responsabilidad operacional sobre el sistema de control de calidad con experiencia y capacidad suficientes y apropiadas, y la necesaria autoridad, para asumir dicha responsabilidad y designar un socio responsable por el sistema de control de calidad.

La estructura de una firma de auditoría posee un grupo de gerencia, cargos de dirección media, y grupo staff, así mismo existen departamentos al interior, finanzas, operaciones, administrativo, jurídico, control de calidad. La Junta Directiva y los comités en una Firma, son los responsables junto con los socios de implementar las estrategias y el plan de negocios, así

mismo son los responsables del control y el manejo de las normas de Gestión de Control de Calidad.

Las Normas Internacionales de Auditoría establecen en la Norma Internacional de Control de Calidad 1 (ISQC 1, por sus siglas en inglés) y en la Norma Internacional de Control de Calidad NIA 220: Control de Calidad en una auditoría de estados financieros, las responsabilidades de una firma por su sistema de control de calidad para auditorías y revisiones de estados financieros, y otros compromisos de aseguramiento y de otros servicios relacionados.

Pueden existir amenazas que afecten la independencia de la Firma y de los auditores, es cuando el socio a cargo del trabajo, deberá tener un panorama muy claro para aceptar el trabajo de auditoría y considerar el equipo asignado al mismo. Pueden existir casos en los cuales en definitiva se rechaza el trabajo, se cambian integrantes del equipo, incluyendo el mismo socio líder del trabajo.

El socio del trabajo deberá elaborar una conclusión, sobre el cumplimiento de los requisitos de independencia, para lo cual deberá: obtener información relevante de la firma y de las firmas red, para identificar y evaluar circunstancias que amenacen la independencia y emprender planes de acción para eliminar las amenazas o reducirlas a un nivel aceptable.

DESARROLLO DEL TEMA

I. GESTIÓN DE CALIDAD

La gestión de calidad es una serie de procesos sistemáticos que le permiten a cualquier organización planear, ejecutar y controlar las distintas actividades que lleva a cabo. Esto garantiza estabilidad y consistencia en el desempeño para cumplir con las expectativas de los clientes.

“La Gestión de la Calidad no es solamente un sistema de dirección que impregna la práctica de gobernar las organizaciones con cierta filosofía y que debe pues penetrar en la conducta de todo un equipo directivo. También es una función de la dirección, que se agrega a otras existentes anteriormente, como la gestión comercial, la gestión de operaciones o la gestión de la innovación” (Camisón, Cruz & González, 2016, pág.56).

La planificación de estrategias es el conjunto de actividades que permite alcanzar las metas. El sistema de gestión de calidad de una organización está determinado por todos los elementos que la conforman a fin de garantizar un desempeño constante y estable, y evitar cambios inesperados. El sistema también permite establecer mejoras al incorporar nuevos procesos de calidad según sea necesario.

Los principios de la gestión de calidad tienen como finalidad dirigir y orientar a la organización para cumplir sus objetivos de manera exitosa e incluyen partes importantes:

- **El cliente.** Se deben comprender sus necesidades y cumplir con sus expectativas manteniendo los estándares de la firma.
- **El liderazgo.** El clima interno de la organización depende de la estrategia de dirección o de mando establecida. El líder principal puede delegar tareas en otros responsables designados, según el tipo de estructura.

- **La participación del personal.** La motivación de los integrantes de la organización genera un mayor compromiso, un mejor desempeño de sus tareas y reduce la incertidumbre en momentos de crisis.
- **El enfoque basado en procesos.** Guiar a cada área de la organización es parte del desarrollo global de la institución para alcanzar los objetivos de manera eficiente.

II. RESPONSABILIDAD EN EL LIDERAZGO DEL SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD DE LA FIRMA

La firma mantiene políticas y procedimientos para promover una cultura interna basada en el reconocimiento de que la calidad es fundamental para el desarrollo de una auditoría. La firma asume una responsabilidad final sobre el sistema de gestión de calidad asignando responsabilidades a personas con experiencia habilidad y autoridad.

La firma deberá establecer los objetivos de calidad que le permitan obtener, generar o usar información referente al sistema de gestión de calidad para que esta pueda ser comunicada dentro de la firma o a otros de manera oportuna, lo cual permita el diseño, implementación y operación del sistema.

Se deben establecer los objetivos de calidad que permitan a la firma evaluar el diseño, implementación y operación de los componentes del sistema, así como tomar acciones apropiadas para responder a las deficiencias observadas con base en la naturaleza y circunstancias de estas.

III. PRINCIPIOS ÉTICOS DE UNA FIRMA

Los principios éticos definen los estándares específicos de comportamiento que esperamos de profesionales y directivos. Se definen los siguientes valores compartidos por los profesionales:

1) Integridad

Honrar las opiniones profesionales relacionadas al negocio, brindar servicios honestos adecuando conocimiento y experiencia.

2) Valor excepcional en el mercado

Prestar un servicio de calidad con buen alcance de los recursos, haciendo frente a las necesidades y problemas para generar impacto a nivel de los clientes.

3) Compromiso mutuo

Entre profesionales y clientes. Cumpliendo con leyes y normas profesionales, evitando desacreditaciones, fomentando una cultura de calidad profesional, comprometidos con el trabajo en la sociedad.

4) Fortaleza proveniente de la diversidad cultural

Ser objetivos a la hora de formar una opinión profesional, no tolerar prejuicios. Admitir diferencias de opinión y de criterio, valorar constructivamente y trabajar con los recursos.

5) Desarrollo y apoyo profesional

Invertir a nivel profesional para que los mismos pueden desarrollar nuevos conocimientos y competencias necesarias para desempeñar funciones.

IV. COMPROMISOS EN LA AUDITORÍA

Se establece una serie de políticas y guías que reflejan las Normas de Auditoría para conseguir un manejo adecuado de la firma, adecuando su aplicación para prestar servicios profesionales relativos a la auditoría de estados financieros (compromisos de auditoría).

El enfoque de auditoría reconoce no sólo que cada uno de los Clientes requiere que la planeación de la auditoría se adapte a sus operaciones y requerimientos de información financiera en particular, sino también que las prácticas profesionales varían de una jurisdicción a otra.

El enfoque de auditoría está basado en el riesgo con foco especial en la comprensión del negocio de cada cliente, la identificación de riesgos específicos y el desarrollo de un plan de auditoría que responda a estos riesgos y a las circunstancias del cliente. Esto permite determinar las áreas de mayor riesgo y por lo tanto tienen una mayor posibilidad de tener errores materiales, identificar y responder a los riesgos de errores materiales en los estados financieros.

V. EL PAPEL DEL AUDITOR

“La auditoría es considerada como una herramienta de control, por tanto, es fundamental en los procesos internos de una compañía, dado que una vez realizada se obtienen resultados importantes para la toma de decisiones” (Lozano, E., León N. 2020).

El término auditor se refiere a la persona o personas que conducen la auditoría, por lo general el socio u otro integrante de la firma. Este debe tener una perspectiva global, agudeza, orientación basada en riesgos y pensamiento crítico para solucionar problemas.

“La auditoría es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma en que fueron planteados, que las políticas y procedimientos establecidos se han observado y respetado. Es evaluar la forma en la que se administra y opera para aprovechar al máximo los recursos” (Tapia, C., Guevara E., Castillo, S. 2015).

Al realizar una auditoría de estados financieros, los objetivos generales del auditor son:

- Obtener seguridad razonable sobre si los estados financieros en su conjunto están libres de error material, ya sea debido a fraude o error, por lo tanto, permiten al auditor expresar una opinión sobre si los estados financieros están preparados, en todos los aspectos materiales, de acuerdo con el marco de información financiera aplicable.
- Informar sobre los estados financieros y comunicar, como lo requiere el enfoque de auditoría y las Normas Profesionales aplicables, los hallazgos del Auditor.

El auditor debe obtener evidencia suficiente y competente mediante la aplicación de pruebas de cumplimiento y de procedimientos sustantivos y/o métodos para fundamentar su opinión y conclusiones sobre las áreas bajo examen.

VI. CONCEPTO DE CALIDAD EN LA AUDITORÍA

Cada firma establece un sistema de control de calidad diseñado para otorgar una seguridad razonable de que tanto la firma como su personal cumplirán con las normas profesionales y los requerimientos reglamentarios y legales aplicables, y que los informes de auditoría que emita la firma sean adecuados.

“El propósito de un sistema de calidad es estandarizar los procedimientos en la firma a través de la formalización de un conjunto de reglas, políticas y procedimientos que fortalezcan su sistema” (Morales, M.2021).

El análisis de la calidad de la auditoría puede ser realizado desde tres vértices generales en los que se representa la función auditora: auditores, usuarios y auditados. Los auditores deben analizar la calidad del servicio que realiza la firma, suelen identificar los componentes que mantienen la firma en funcionamiento. Los auditores valoran que se tengan identificados los objetivos centrales y evalúan la viabilidad de las entidades. El tercer grupo, los auditados, tienen la responsabilidad de emitir la información financiera a auditar.

Políticas y procedimientos

El propósito de las políticas y procedimientos es lograr una calidad uniforme en la realización de los compromisos de auditoría, mediante la implementación del Enfoque Internacional de Auditoría, que se complementa con las normas profesionales y los requerimientos reglamentarios, otras herramientas de auditoría y documentación común.

El sistema de control de calidad de la firma incluye políticas y procedimientos que cubren cada uno de los siguientes elementos:

a. Responsabilidades de los líderes con respecto al sistema de control de calidad dentro de la firma: Fomentar una cultura interna cuyo objetivo sea la calidad, depende de acciones y mensajes claros, congruentes y frecuentes que emanen de todos los niveles de la administración, en los que se enfatizan las políticas y procedimientos de control de calidad y los requerimientos para:

- La realización de trabajos que cumplan con las normas profesionales y los requerimientos reglamentarios y legales aplicables.
- La emisión de informes de auditoría que sean adecuados. Las acciones y mensajes claros, congruentes y frecuentes fomentan una cultura que reconoce y premia el trabajo de alta calidad.

b. Requerimientos relevantes de carácter ético: la relación entre los valores y principios de una firma es directa. Los valores materializan las convicciones que facilitan una prestación de servicios de calidad uniforme en cualquier parte del mundo.

c. Aceptación y continuidad de relaciones con clientes y compromisos específicos: los procedimientos de aceptación y continuidad de clientes y compromisos están diseñados para darle a la Firma la seguridad razonable de que sólo aceptará o continuará atendiendo Clientes y compromisos en los que:

- Se haya evaluado la integridad de la administración de la entidad y no exista información que pueda llevar a la conclusión de que la misma carece de integridad.
- La Firma tenga la capacidad, la experiencia y cuente con personal capacitado y disponible para llevar a cabo el compromiso.

d. Recursos humanos: la firma cuenta con políticas y procedimientos diseñados para dar una seguridad razonable de contar con el personal suficiente, debidamente capacitado y comprometido con los principios éticos para poder llevar a cabo los compromisos de auditoría de acuerdo con las normas profesionales.

VII. VENTAJAS DE IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Las firmas que tienen y mantienen un sistema de gestión de calidad gozan de las siguientes ventajas frente a la competencia que se maneja sin ningún sistema.

- Aumenta la rentabilidad de cada servicio porque disminuye los costos operativos y el tiempo de ejecución.
- Mejora la eficiencia y productividad de la firma. Los procesos están definidos y todos saben lo que deben hacer.
- Aumenta la satisfacción del cliente y su nivel de lealtad.
- Mejora la comunicación en todos los niveles de la firma, tanto interna como externa.
- Optimiza el uso de los recursos.

VIII. RAZONES PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

- a. Los clientes demandan calidad. Un cliente nuevo siempre espera un servicio con altos niveles de calidad, en el tiempo acordado y por un precio competitivo.
- b. La calidad ya no solo se busca en los productos, sino también en los servicios.
- c. La calidad es un factor de diferenciación de la competencia.

El servicio que se le ofrece a un cliente debe ser único: cada cliente tiene necesidades diferentes que deben ser atendidas de manera individual. Esto muchas veces conlleva un proceso de planificación para establecer la estrategia y así alcanzar el objetivo deseado. Este proceso de definición de la estrategia debe estar estandarizado para poder garantizar un servicio de calidad, brindado a tiempo y con el menor costo posible.

La calidad, mediante el sistema de gestión, muestra el camino más corto y efectivo para poder brindar un servicio. Se puede determinar rápidamente las necesidades del cliente y buscar una solución efectiva que le permita ahorrar tiempo y recursos, con lo cual se mejora la productividad y la eficiencia.

IX. NORMAS DE CALIDAD

1. Norma Internacional de la Gestión de Calidad I (NICC 1)

A. Antecedentes

La Norma de Control de Calidad (NICC 1) que se aplica a las firmas de auditoría que brindan servicio de auditorías y revisiones de información financiera y otros servicios relacionados se encuentran vigente desde 2010, y ha requerido que las firmas de auditoría cuenten con un Sistema de Control de Calidad.

“Los objetivos de la norma son establecer y mantener un sistema de control de calidad que provea una seguridad razonable de que la firma y su personal cumplen con los estándares profesionales y requisitos regulatorios y legales” (Farfán, J., 2018).

Es importante resaltar que la NICC 1 vigente no ha sido fácil su aplicación para algunas firmas por diversas causas: por falta de recursos, error profesional, desconocimiento de la norma.

Para tal fin se requiere la aplicación y cumplimiento de seis elementos que son:

1. Responsabilidad de los líderes de la firma sobre el control de calidad en la misma
2. Requisitos éticos relevantes
3. Aceptación y retención de las relaciones profesionales con clientes y trabajos específicos
4. Recursos humanos
5. Desempeño del trabajo
6. Monitoreo

En marzo de 2009, el IAASB completó su proyecto denominado “Claridad”, diseñado para mejorar la comprensión de las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) y la Norma Internacional de Control de Calidad 1 (NICC 1), requiriendo a las firmas de auditoría establecer un sistema de control de calidad en cumplimiento con la NICC 1 actual a partir del 15 de diciembre de 2009. A nivel del encargo, la NIA 220 existente entró en vigor para las auditorías de estados financieros cuyos periodos comenzaron a partir del 15 de diciembre de 2009.

Reconociendo la importancia de tomar medidas para responder a las cuestiones identificadas en diciembre de 2016, el IAASB aprobó el proyecto para modificar la NICC 1 y la NIA 220, y desarrollar otros documentos conforme sea necesario. La propuesta de proyecto incluye las revisiones de calidad del encargo como una cuestión a abordarse.

B. Resumen de la Norma

El propósito de esta norma es la creación de un nuevo enfoque centrado en la Gestión de la Calidad que asegure, por parte de la firma de auditoría, identificar y responder proactivamente a los riesgos de calidad. La esencia del nuevo enfoque es fijar la atención de la firma en los riesgos que pueden impactar a la calidad del encargo, para lo cual se requiere que la firma personalice el diseño, implementación y operación de su sistema de gestión de calidad con base en la naturaleza y circunstancias de la firma de auditoría y de los encargos que realiza, con lo

cual se logra también mejorar el objetivo de escalabilidad de esta normatividad, manteniendo también su propósito de adaptabilidad a un entorno cambiante.

Un sistema personalizado de gestión de calidad también puede resultar en una mejor utilización de los recursos de la firma de auditoría, en beneficio de las firmas pequeñas y medianas. El nuevo enfoque también requiere que las firmas de auditoría hagan la transición de políticas y procedimientos que aborden cuestiones independientes, como lo requiere la NICC actual, a un enfoque integrado que se refleje en el sistema como un todo.

C. Cambios respecto a la norma anterior

Ambos documentos son similares en cuanto a su estructura básica, sin embargo, la ISQM 1 incluye en el capítulo de requerimientos, conceptos nuevos que señalan y explican el nuevo enfoque de gestión de la calidad, agregando, además, dos componentes importantes que se señalan a continuación con los conceptos nuevos que contiene esta normatividad:

- Sistema de Gestión de Calidad.
- Gobierno Corporativo y Liderazgo.
- Proceso de Valoración de Riesgos de la Firma de Auditoría.
- Realización del Encargo.
- Información y Comunicación.
- Procesos de Seguimiento y Corrección.
- Requerimientos de una Red o Servicios de una Red.
- Proveedores de Servicio.

Adicionalmente, se incluye una explicación más amplia de cada uno de los ocho componentes y de su interrelación. La nueva norma explica, enfatiza, precisa y amplía diversas situaciones y conceptos para lograr una apropiada gestión de la calidad con base en la valoración de los riesgos de la firma de auditoría.

D. Impactos de la Norma para la Profesión

Se considera que los impactos serán importantes por los siguientes motivos:

a) Luego de haberse aprobado la Norma de Revisión de Control de Calidad (NRCC), en mayo de 2010, e iniciarse el programa de revisión a las firmas, de acuerdo con lo señalado en el Reglamento de dicha norma, se ha evidenciado la falta de conocimiento de la normatividad actual.

b) La implementación de una norma más amplia y exigente en todos los sentidos representa un desafío práctico importante. Requiere mayores niveles de coordinación y cooperación dentro de la firma de auditoría y también requerirá cambios organizacionales internos, así como la adquisición y desarrollo de recursos.

2. Norma Internacional de Gestión de Calidad 2 (NIGC 2)

A. Antecedentes

De acuerdo con los antecedentes comentados anteriormente, la propuesta de esta nueva norma tiene su origen con la aprobación del IAASB del proyecto para modificar la NICC 1 y la NIA 220, incluido el proceso de las revisiones de calidad del encargo, para ser replanteado en una norma por separado, la ISQM 2 (Norma Internacional de Gestión de Calidad – Revisiones de Calidad del Encargo).

B. Resumen de la Norma

Esta nueva norma se refiere a la participación de un Revisor de Calidad del Encargo (RCE) como respuesta a los riesgos de calidad identificados por la firma, y considera: el alcance de los trabajos sujetos a una revisión de calidad, criterios y características para designar al RCE, responsabilidades y rol del RCE, responsabilidad del socio a cargo en relación con el RCE y amenazas en la objetividad de un RCE.

C. Cambios respecto a la norma anterior

La aplicación de una norma separada para cumplir con los requerimientos de lo que constituirá una revisión de calidad del encargo, proporcionará beneficios, entre los que destacan:

- Enfatizar la importancia de la revisión de calidad del encargo.

- Mejora sustancial de los requerimientos para la elegibilidad de los revisores de calidad del encargo y la ejecución y la documentación de la revisión.
- Proporcionar un mecanismo para diferenciar más claramente las responsabilidades de la firma y del revisor de calidad del encargo.

Además de las entidades que cotizan en alguna bolsa de valores, ahora se requiere una revisión de calidad del encargo para:

- Auditorías de estados financieros de entidades que la firma de auditoría determine que son de interés público; y
- Auditorías u otros encargos por los cuales:
- La ley o regulación requiere una revisión de calidad del encargo; o
- La firma de auditoría determina que una revisión de calidad del encargo es una respuesta adecuada para los riesgos de calidad valorados.

3. Norma Internacional de Auditoría 220 (NIA 220)

A. Antecedentes

Retoma todos los aspectos de la NICC1 (ISQC). Por ejemplo, las definiciones usadas en la NICC1 son las mismas para esta NIA 220, la razón es muy sencilla, la NICC1 vincula todos los lineamientos que debe cumplir una Firma para trabajos de aseguramiento, y uno de ellos es la auditoría de estados financieros, no obstante, en esta norma 220 el enfoque es únicamente para esta clase de trabajos de estados financieros e información histórica.

B. Resumen de la Norma

El propósito de esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) es establecer normas y proporcionar lineamientos sobre el control de calidad: políticas y procedimientos de una firma de auditoría respecto del trabajo de auditoría en general; y procedimientos respecto del trabajo delegado a auxiliares en una auditoría particular.

“El propósito de esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) es establecer normas y dar lineamientos sobre las responsabilidades específicas del personal de la firma, respecto de

procedimientos de control de calidad para auditorías de información financiera histórica.

Incluyendo auditorías de los estados financieros” (Control de Calidad para Auditorías de

Información Financiera, 2019).

Las políticas y procedimientos de control de calidad deberán implementarse tanto al nivel de la firma de auditoría como en las auditorías en particular.

En esta NIA los siguientes términos tienen el significado que se les atribuye enseguida:

- a. "El auditor" significa la persona con la responsabilidad final por la auditoría;
- b. "Firma de auditoría" significa ya sea los socios de una firma que proporciona servicios de auditoría o un practicante único que proporciona servicios de auditoría, según sea apropiado;
- c. "Personal" significa todos los socios y personal profesional involucrado en la práctica de auditoría de la firma; y
- d. "Auxiliares" significa personal involucrado en una auditoría particular, distinta del auditor.

C. Consultas y monitoreo de la práctica profesional de auditoría

Esta guía 220 de control de calidad considera necesario realizar consultas especializadas bien sea a personal interno de la Firma, agremiaciones de contadores, o a terceras personas (expertos en temas puntuales), de tal forma que se logren aclarar y discernir todas las incertidumbres o eventos que puedan existir en un proceso de auditoría.

Actividades claves a desarrollar:

- Que se obtengan las respuestas de estas consultas.
- Comprobar que las conclusiones y recomendaciones de las consultas se implementen apropiadamente.
- Cuando surjan diferencias de opinión, entre las respuestas a las consultas, el socio del trabajo, el socio de calidad y el equipo de auditoría deberán seguir las políticas de la firma para estas circunstancias.

- El socio será el responsable de asegurarse que los miembros del equipo realicen las consultas que consideren pertinentes.
- Se deberá evaluar los resultados del proceso de monitoreo y,
- Si los planes de acción y las soluciones han sido suficientes para subsanar los trabajos de auditoría.

Documentar las lecciones aprendidas en cada trabajo permitirá a la Firma o profesional independiente crecer su práctica profesional, acumulará la experiencia de los casos de estudio, para evitar que se presenten nuevamente, o por lo menos para introducir mejoras en sus procesos internos.

Los equipos del trabajo: implementan procedimientos de control de calidad que son aplicables al trabajo de auditoría y proporcionan a la firma información relevante para facilitar el funcionamiento de la parte del sistema de control de calidad de la firma que se refiere a la independencia. Los mismos tienen derecho a apoyarse en los sistemas de la firma (por ejemplo, en relación con las capacidades y competencias del personal durante su reclutamiento y entrenamiento formal; independencia a través de la compilación y comunicación de información relevante sobre la independencia; mantenimiento de relaciones con clientes mediante sistemas de aceptación y continuación; así como adhesión a los requisitos de regulación y legales durante el proceso de monitoreo.

El socio del trabajo permanece alerta a la evidencia de incumplimiento de los requisitos éticos. A lo largo del trabajo de auditoría, hay investigación y observación respecto de asuntos éticos, entre el socio y otros miembros del equipo del trabajo, según sea necesario. Si surgen a la atención del socio del trabajo, a través de los sistemas de la firma o de otro modo, asuntos que indiquen que los miembros del equipo no han cumplido con los requisitos éticos, el socio, en consulta con otros en la firma, determina la acción apropiada.

X. ASPECTOS IMPORTANTES A CONSIDERAR EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS NUEVAS NORMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS FIRMAS DE AUDITORÍA

Sin conocer lo que el año 2020 depararía y las condiciones actuales de trabajo, el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB, por sus siglas en inglés) propuso la nueva Norma Internacional denominada “Gestión de Calidad para las Firmas que desempeñan Auditorías o Revisiones de Estados Financieros u Otros Encargos de Aseguramiento o Servicios Relacionados” (NIGC 1), en la cual se describe la responsabilidad que tienen las firmas de diseñar, implementar y operar un sistema de gestión de calidad, la cual se espera que inicie su vigencia en 2021, así como la Norma Internacional denominada “Revisiones de calidad del encargo” (NIGC 2).

“Las nuevas normas serán de aplicación a todas las firmas de Contadores Públicos que proveen los servicios mencionados, independientemente de su estructura o complejidad siendo uno de los cambios principales el requerir a la firma que el desarrollo, implementación y operación del sistema sea basado en riesgos.” (García, W., Beford S.2021)

Estas nuevas Normas deberían de ser consideradas como el punto de partida para lograr las adecuaciones necesarias en los sistemas de gestión que internamente manejamos, sistemas que en algún momento han sido practicados por costumbre pero, que no han sufrido ningún ajuste desde su inicial implementación; dentro del objetivo principal que se persigue se encuentra la mejora de la calidad y la generación de una mayor consciencia en el ejercicio profesional.

De acuerdo con las nuevas normas NIGC 1 y NIGC 2 propuestas, la intención es cambiar la forma en la cual se lleva actualmente el sistema de gestión de calidad dentro de la firma considerando así aspectos de adaptabilidad ajustándose a cada uno de los trabajos que sean aceptados dentro de la firma considerando los riesgos y la forma más efectiva de afrontar cada uno de ellos.

XI. RETOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NIGC 1

1. Disposición al cambio en la aplicación

Uno de los mayores retos de las firmas actuales implicará el fortalecimiento de los niveles de concientización que se trabajan de forma interna dentro de la firma (programas de capacitación) en lo que se refiere a la importancia de dar cumplimiento a la normatividad, fomentando una cultura de mentalidad escéptica e independiente, fortaleciendo entonces lo establecido por el Código de Ética de IFAC.

2. Gestión de riesgos

Otro reto importante es que las firmas deberán enfocarse en la gestión de riesgos de la firma y de cada uno de los trabajos. La NIGC 1 incluye un proceso para identificar riesgos. Dentro de los parámetros para la identificación de riesgos de calidad se deberá considerar si: (1) existe una posibilidad razonable de que ocurra el riesgo; es decir “una probabilidad, más que remota, de que ocurra el riesgo”, y (2) si el riesgo fuera a ocurrir, si puede de forma individual o en combinación con otros riesgos de calidad tener un efecto significativo en el logro del objetivo de calidad.

3. Escalabilidad

Uno de los retos será la escalabilidad, por lo que se deberá tomar en cuenta la naturaleza y las circunstancias de la propia firma y de cada uno de los trabajos que realiza para lograr un buen diseño, implementación y operación de su sistema de Gestión de Calidad. Algunos elementos por considerar son:

- Tamaño y estructura de la firma.
- Requisitos legales y regulatorios para una auditoría y otros servicios.
- Honorarios profesionales que conlleven cierta presión en la fijación de precios de las auditorías, que puede poner en duda si se realizarán o no ciertos procedimientos de auditoría requeridos por las Normas Internacionales de Auditoría (NIA).

- Posibles limitaciones en el acceso a las herramientas tecnológicas, poniendo en riesgo la calidad de los servicios prestados.

- La falta de capacitación sobre las NIA existentes puede afectar negativamente la forma en que estas son aplicadas en el desarrollo del trabajo.

4. Correlación con las otras normas de calidad

Otro reto es la correlación que debe seguir existiendo entre la NIGC 1 y el resto de las normas aplicables. En este sentido, la firma es responsable de diseñar e implementar un sistema que proporcionará la base para la gestión de la calidad en el nivel de cada uno de los trabajos y el socio del trabajo es responsable de dicha gestión y el logro de la calidad en cada uno de los trabajos; para lograrlo, se deberán incluir los requerimientos de la NIGC 2 y la NIA 220.

5. Modificaciones al Manual de control de calidad actual

Otro reto importante será la actualización de las políticas y procedimientos contenidos en el Manual de control de calidad vigente en la firma para robustecer los seis elementos y llevarlo a ocho elementos con la nueva norma NIGC 1.

XII. RETOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NIGC 2

Esta nueva norma de gestión de calidad requiere que para que la firma funcione de manera efectiva y respalde el desempeño del encargo debe existir la comunicación de dos vías, es decir, una comunicación efectiva entre la firma de auditoría, el equipo del encargo y el revisor de calidad del encargo, de manera que exista retroalimentación entre las partes involucradas de manera constante. La firma deberá definir claramente en sus políticas y procedimientos qué tipos de trabajos estarán sujetos a tener un revisor de calidad del encargo, por ejemplo: entidades listadas en alguna bolsa de valores, reguladas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores; para prácticas más pequeñas, puede ser la emisión del dictamen para efectos fiscales (SIPRED), el uso de los estados financieros dictaminados para la obtención de créditos bancarios, para licitaciones públicas, etc.; es decir, se requieren revisiones de calidad del encargo para los

trabajos de las entidades que la firma determine que sean del interés público o tengan otras consideraciones, en concordancia con la valoración de riesgos efectuada.

1. Nombramiento y elegibilidad de los revisores internos de calidad del encargo

El primer reto por enfrentar en la NIGC 2 será la selección del revisor de calidad del encargo; se deberán evaluar del profesional, aquellas consideraciones necesarias para llevar a cabo la revisión y pueda conducirse con objetividad, juicio y escepticismo profesionales ante el encargo que va a revisar. Para esto se deberán establecer políticas y procedimientos para calificar al revisor de calidad en lo siguiente:

- Competencia y capacidades, incluido el tiempo suficiente.
- Autoridad apropiada.
- Requerimientos de ética aplicables.
- Nombramiento como revisor de calidad del encargo después de servir como socio del encargo (periodo de “enfriamiento”).

2. Nombramiento y elegibilidad de los revisores externos de calidad del encargo

En este reto la firma deberá evaluar la necesidad de un revisor de calidad externo independiente a la firma. En caso de que la firma no cuente con una estructura que le permita realizar la función del segundo revisor, podrá considerar la participación/ contratación de un externo que realice dicha actividad, la cual permitirá asegurar un nivel adecuado de calidad en la ejecución y enfoque del trabajo realizado, así como advertir, en su caso, situaciones de riesgo para la firma; lo anterior, considerando que el pago por dichos servicios no debería ser tan oneroso y que, debido a eso, se limite la disponibilidad de revisores de calidad adecuados.

Las responsabilidades del revisor de calidad del encargo relativas a la realización y documentación de la revisión deberán ser documentadas en políticas y procedimientos como parte del Manual de Calidad de la firma.

Estas normas fortalecerán la calidad de los trabajos en las firmas y ayudarán a dar respuesta a las necesidades del interés público, que es requerido a escala global. Para lograrlo, es importante primero concientizar al personal de la firma de que el cambio en esta normatividad es un hecho y debemos estar preparados para dar respuesta a la brevedad posible y elaborar un plan que nos permita visualizar a corto y largo plazo el cumplimiento de los nuevos requerimientos de calidad de nuestra profesión.

Para ello conviene analizar, diseñar y ejecutar un plan para la transición y adopción del nuevo conocimiento que se ajuste a cada firma independientemente de su tamaño, e integre una estrategia que le permita enfrentar exitosamente los retos aquí expuestos.

XIII. RETOS RELACIONADOS A LA NIA 220

La globalización y la modernización permiten que finalmente se presenten un mejoramiento en los procedimientos, pero antes de afrontar los nuevos retos que tiene la NIA 220 se debe mejorar la relación entre Revisor y firma auditada mediante la asignación gubernamental de la misma a través de un ente regulador creado únicamente para el control de las auditorías y Revisorías Fiscales , el cual mediante un sistema de selección definido por procedimientos y políticas adecuadas, basado en los principios internacionales de auditoría, y una evaluación del desempeño, buscando el mejoramiento continuo de la competitividad de las firmas y Revisores Fiscales.

Para que la adopción de la NIA 220, cumpla con el efectivo control de calidad en las auditorías de estados financieros y una correcta implementación, se deben hacer cambios en las normas que nos rigen, frente a la asignación del Revisor Fiscal al proceso de control de calidad.

Se debe mejorar la calidad de los profesionales que integran los grupos de trabajo en las firmas de auditoría, mejorando a su vez las políticas y procedimientos frente al reclutamiento, evaluación, desempeño, capacitación, competencia, promoción y rotación de cargos, que pueden ser avalados por la entidad de control de las firmas y Revisorías.

XIV. PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE CALIDAD

La evolución histórica de la auditoría surge a partir de la práctica contable, es decir, de tiempos muy antiguos, a raíz del aumento de las transacciones se hace necesario para el hombre registrar las operaciones llevando un control de las mismas. El registro hace relación a la contabilidad y el control a la auditoría, por lo tanto, se puede señalar que mediante los registros de las operaciones se pueden tomar decisiones de manera eficiente, dado que la contabilidad refleja los hechos económicos y el control imparte seguridad sobre los hechos.

La contabilidad es una ciencia de naturaleza económica, cuyo objeto es el conocimiento pasado, presente y futuro de la realidad económica en términos cuantitativos a todos sus niveles organizativos, mediante métodos específicos, apoyados en bases suficientemente contrastadas, a fin de elaborar una información que cubran las necesidades financieras externas y las de planificación y control internas.

Sistema de control de calidad

Un sistema de control de calidad consiste en políticas diseñadas para lograr los objetivos de la firma e incluye los procedimientos necesarios para implementar y dar seguimiento al cumplimiento de dichas políticas.

El objetivo principal de estas políticas: obtener seguridad razonable de que la firma y su personal cumplen con las normas internacionales de auditoría, así como con los requisitos éticos y de regulación, establecidas según las leyes y/o normativas de cada país.

Responsabilidad del Sistema de Control de Calidad

La Junta Directiva de cada una de las Firmas o sus socios son los responsables de la gestión de calidad de los trabajos de auditoría que realiza la Firma y a la vez, este mismo órgano es el encargado de difundir a todos los colaboradores de la Firma una cultura interna sobre la importancia de la calidad en su desempeño profesional.

La Junta Directiva o socios de la Firma nombrarán un encargado de Control de Calidad, el cual velará por el establecimiento, actualización, supervisión y monitoreo del control de calidad.

Esta persona debe tener los conocimientos, la experiencia y la autoridad suficientes para desempeñar sus labores. La norma recomienda que se designe a un socio de la firma en este rol, el cual no debe participar de las auditorías que revisa.

Requerimientos éticos relevantes

- Políticas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable.
- Practicar con un alto estándar de juicio profesional.
- El personal de la Firma y consultores externos deberán definir y comunicar entre el personal involucrado un principio de objetividad que asegure que actuarán con justicia y honestidad.
- No deberán divulgar en ningún momento ni lugar información de sus clientes, excepto cuando: exista autorización escrita del cliente o exista un deber profesional para divulgar la información.

Proceso de selección del personal de auditoría

Cada Firma llevará a cabo un proceso de selección, coordinado y administrado del personal, el cual realizará una persona designada. Debe quedar evidencia del proceso de selección, evaluando los conocimientos, estudios realizados y experiencia, y confrontándola con el perfil deseado de cada puesto.

Asignación de nuevas responsabilidades

Las promociones de personal, así como la asignación de nuevas responsabilidades al personal se realizarán siguiendo las políticas establecidas y de acuerdo a los resultados de las evaluaciones.

Desempeño en el trabajo

Para todo trabajo de auditoría las Firmas aplicarán las Normas Internacionales de Auditoría, así como las disposiciones necesarias y demás normativas que sean requeridas por un órgano regulador según sea el caso de cada país.

Las Firmas verificarán que los estados financieros y las notas preparadas por la entidad incorporen los requisitos de información establecidos en la normativa vigente que se le aplique a cada entidad. Será responsabilidad del socio de auditoría y del auditor supervisor velar el cumplimiento estricto del sistema de control de calidad establecido por la Firma.

La supervisión y control de los trabajos de auditoría debe ser realizada por los gerentes y/o supervisores de auditoría, la misma etapa debe ser debidamente documentada. La supervisión deberá realizarse en cada uno de los niveles del personal que intervino en el trabajo y en cada etapa de la planeación, ejecución y terminación del trabajo.

Cumplimiento del Control de Calidad

Las Firmas deben establecer un proceso de monitoreo diseñado para proveer seguridad razonable de que sus políticas o procedimientos relacionados con el sistema de control de calidad son relevantes, adecuadas y operan efectivamente, según lo establecido por la normativa vigente. Estas asignarán la responsabilidad por el monitoreo del sistema de control de calidad a un socio o una persona con suficiente experiencia, capacidad y autoridad dentro de la Firma, quien será el encargado de control de calidad.

El encargado del monitoreo del sistema deberá realizar revisiones permanentes del sistema de control de calidad bajo un esquema cíclico que permita evaluar al menos un proyecto completo por cada socio. Conjuntamente, se establecerán proyectos prioritarios para que sean revisados.

MARCO METODOLOGÍCO

Tipo de investigación

La investigación científica se caracteriza por su riguroso cuidado, ya que es sistemática y controlada. También puede indicarse que este tipo de investigación sustenta sus estudios en fenómenos observables de la realidad y juzga constantemente sin prejuicios; de ahí, que sea objetiva y crítica.

El presente estudio se enmarcó dentro de la investigación descriptiva, adaptándose adecuadamente al problema estudiado; este es uno de los tipos de investigación más empleado en las investigaciones, ya que trata de describir un fenómeno, comparar los resultados e interpretarlos para obtener un conocimiento cabal del estudio realizado.

Fundamentos del estudio

Las investigaciones descriptivas acuden a técnicas específicas para recolectar la información como la observación, las entrevistas, las encuestas y los cuestionarios. Al aplicar el método descriptivo en una investigación, se identifican características del universo, se proyectan formas de conducta, del universo investigativo, se establecen comportamientos concretos, se descubre y comprueba la asociación entre las variables del estudio. En la elaboración de esta investigación se utilizaron diferentes fuentes de información:

Fuentes Primarias: aquellas personas que participaron a lo largo del trabajo de investigación y que se requirieron para recopilar datos que permitieron obtener resultados confiables. Estas fuentes fueron los sujetos de la población y la muestra representativa. Esta muestra fue seleccionada tomando en cuenta su relación con la investigación y su poder de decisión.

Fuentes Secundarias: fuentes secundarias que coadyuvaron al desarrollo de esta investigación

- **Textos de control de calidad:** textos de Norma Internacional de Auditoría 220, Norma Internacional de Gestión de la Calidad 1, Norma Internacional de Gestión de la Calidad 2
- **Internet**

Para la investigación descriptiva se seleccionaron los sujetos que de acuerdo al tema tienen influencia directa en las decisiones para lograr el diagnóstico. Ello indica que los sujetos son las personas encargadas en la implementación y Aplicación de Normas de Gestión de Calidad en las firmas de Auditoría (Supervisor, Gerente). A estos sujetos se les aplicó una encuesta de trece (13) preguntas, de tipo dicotómica y de escogencia, para conocer su apreciación de las variables Gestión de Calidad, Control de Calidad, y para evaluar su posición ante la Implementación de Normas de Calidad en las firmas de Auditoría.

RESULTADOS

Después de aplicar las encuestas a los sujetos de este estudio, las cuales inquirían sobre el tema investigado “Diseño e Implementación de las Normas Internacionales de Control de Calidad en las pequeñas y medianas firmas de auditoría en Panamá”, se presenta el análisis de forma detallada, variable por variable, e ítem por ítem. La mayoría de las preguntas de la encuesta son cerradas para que la recolección de la información sea rápida y fácil de tabular.

Objetivo de aplicación

Determinar el grado de participación de las firmas de auditoría

Presentación de los resultados

Como se mencionó anteriormente, se aplicó una encuesta como instrumento para la recolección de datos. La población fue de 60 firmas. El objetivo es determinar la importancia de la implementación y aplicación de las normas de gestión de calidad.

Se realizó una revisión de las mismas para determinar el número de las encuestas válidas. Posterior a su análisis, se determinó que todas las encuestas se encontraban aptas para ser consideradas en la evaluación.

Se tabularon los resultados en forma de porcentaje a los cuestionarios aplicados, para medir el comportamiento de cada variable. La escala utilizada contempla diferentes categorías: si/no, escoger la respuesta, nombrar la provincia en la que está ubicada la firma.

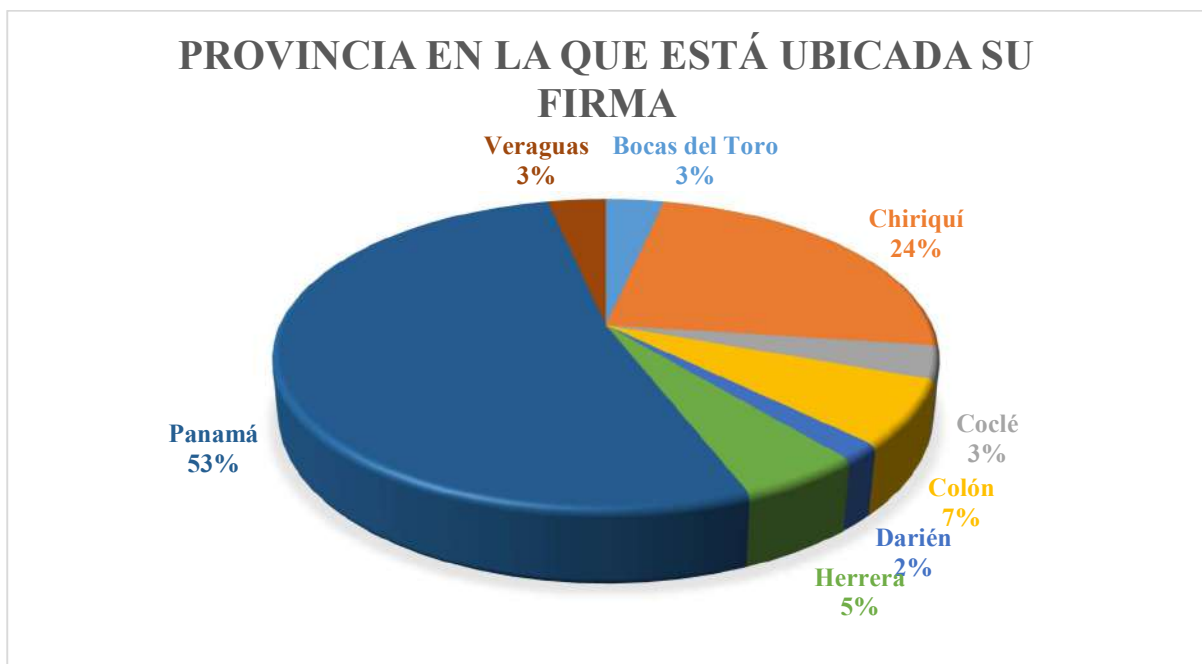
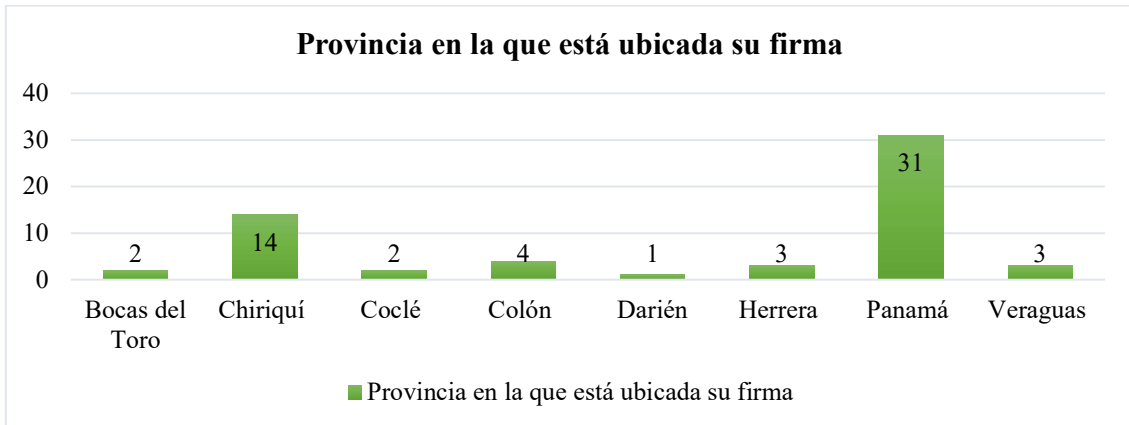
Para respuestas afirmativas, solo se consideraba si y las categorías no, se consideraban negativas.

Se utiliza frecuencia absoluta para tabular los resultados que presenta el número de encuestados por cada ítem, y frecuencia relativa para representar el porcentaje de los resultados. Los datos recolectados fueron tabulados y se presentan en gráficas con su respectivo análisis, con el propósito de determinar las conclusiones para el logro de las metas de las firmas.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos para cada aspecto evaluado.

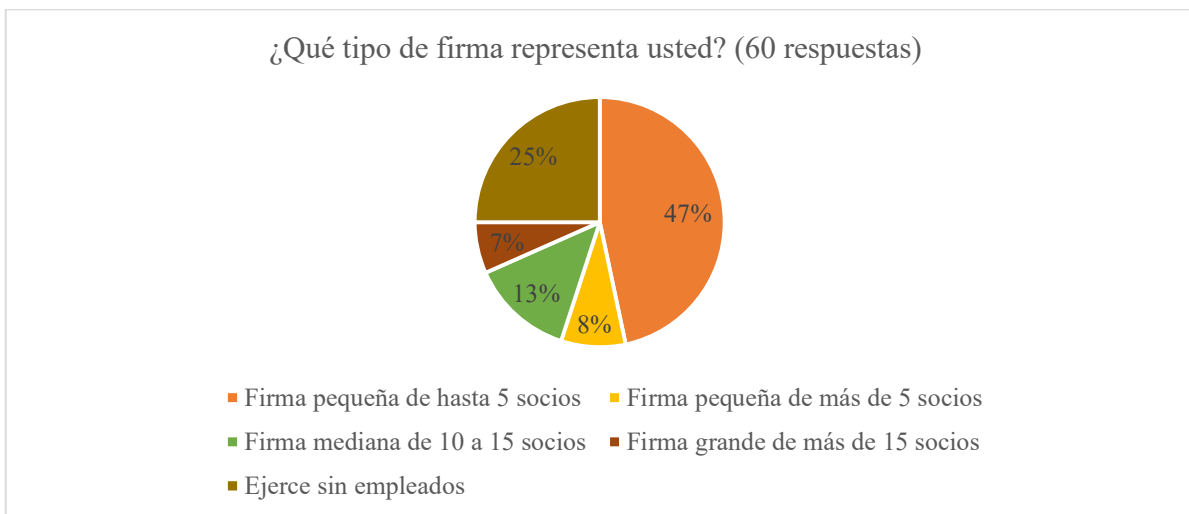
1. Provincia en la que está ubicada su firma:



Como se puede apreciar, el 53% de las firmas están ubicadas en la provincia de Panamá, el 24% de las firmas ubicadas en la provincia de Chiriquí, 7% en la provincia de Colón, 5% en la provincia de Herrera, 3% en las provincias de Bocas del Toro, Coclé y Veraguas respectivamente, y el 2% restante en la provincia de Darién.

2. ¿Qué tipo de firma representa usted?

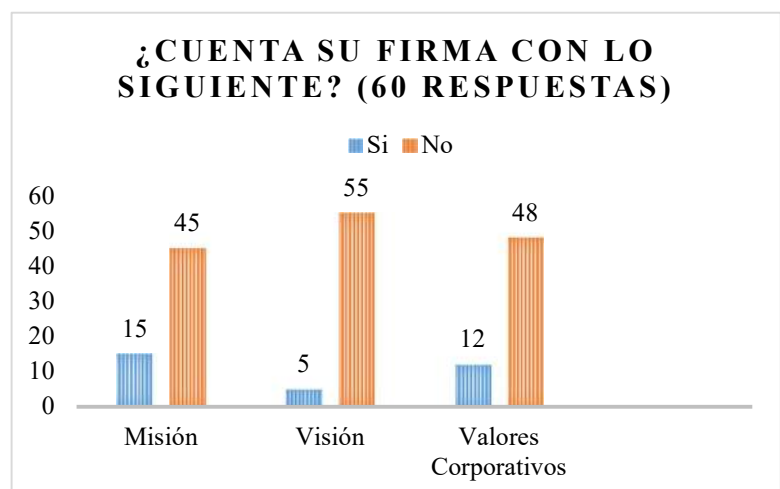
- Firma pequeña de hasta 5 socios
- Firma pequeña de más de 5 socios
- Firma mediana de 10 – 15 socios
- Firma grande de más de 15 socios
- Ejerce sin empleados



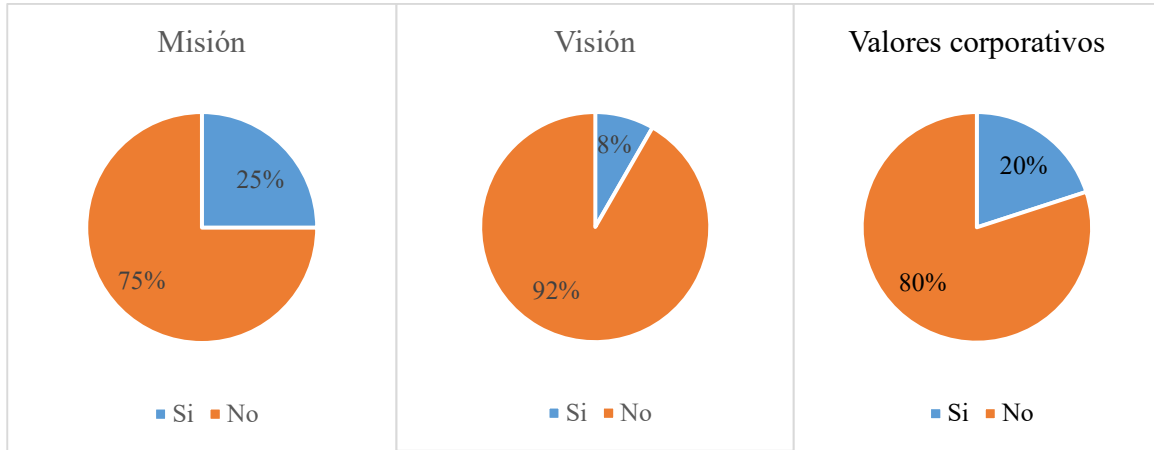
En el gráfico adjunto se observa que un 47% representa firmas pequeñas de hasta 5 socios, el 25% de firmas ejerce sin empleados, el 13% de firmas medianas de 10 a 15 socios, 8% de firmas pequeñas de más de 5 socios y un 7% de firmas grandes de más de 15 socios.

3. ¿Cuenta tu firma con lo siguiente?

- Misión (Si/No)
- Visión (Si/No)
- Valores corporativos (Si/No)



¿Cuenta su firma con lo siguiente?



En el gráfico se pretendía determinar el impacto que tienen las firmas relacionada con valores, misión y visión, que son norte de cualquier organización. El 25% de las firmas cuenta con misión y el 75% no. El 8% de las firmas tiene una visión determinada y el 92% no la tiene. Finalmente, 20% tiene valores corporativos y el 80% no.

4. ¿Utiliza su firma las Normas Internacionales de Auditoría 220?



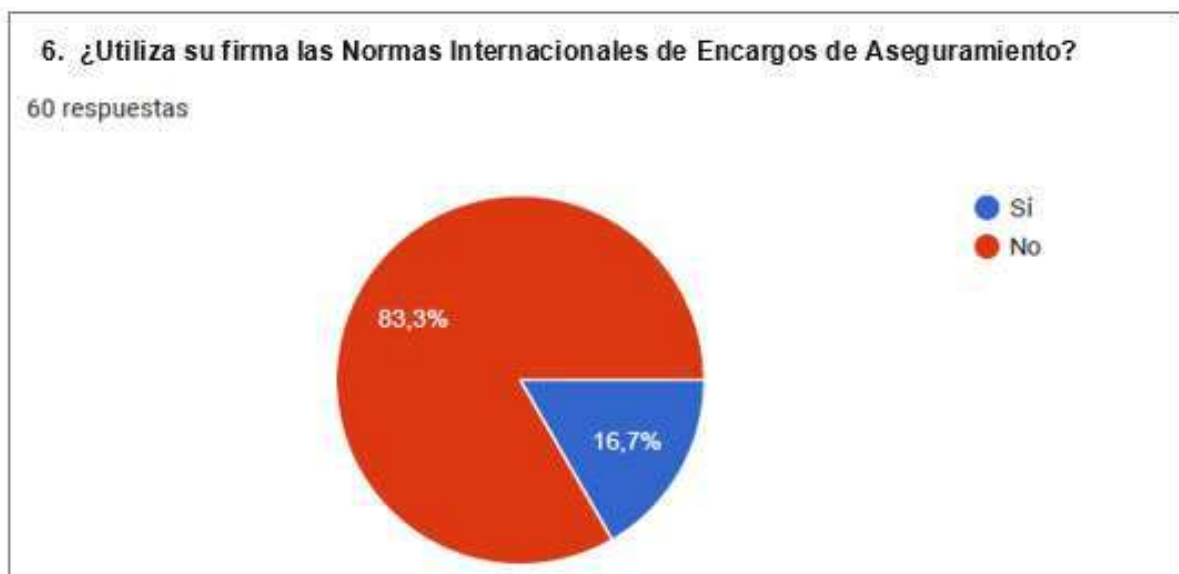
Como se puede apreciar, el 83,3% no utiliza las Normas Internacionales de Auditoría 220 mientras que el 16,7% si las utiliza.

5. ¿Utiliza su firma las Normas Internacionales de Revisión de Estados Financieros?



En esta gráfica, se observa que el 83,3% no utiliza las Normas Internacionales de Revisión de Estados Financieros mientras que el 16,7% si las utiliza.

6. ¿Utiliza su firma las Normas Internacionales de Encargos de Aseguramiento?



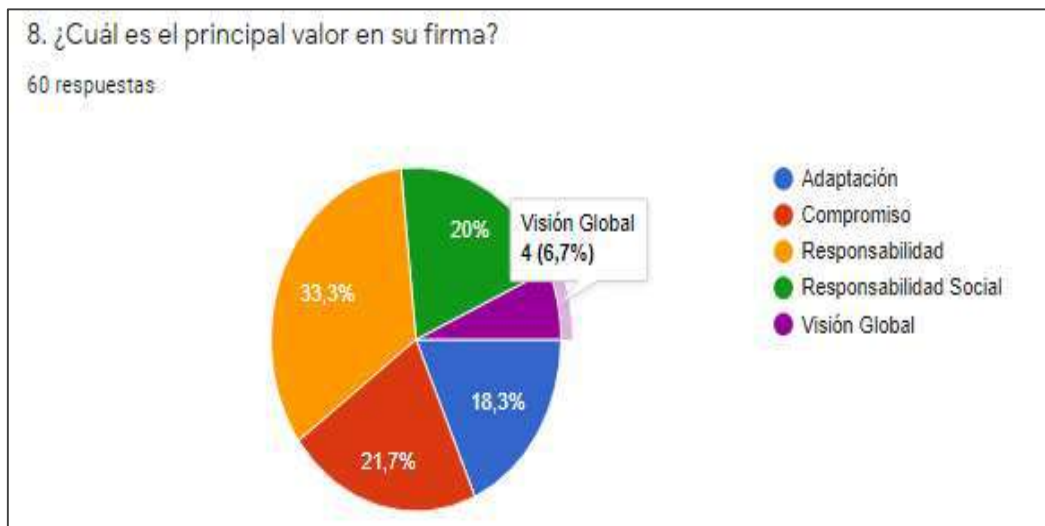
El 83,3% no utiliza las Normas Internacionales de Encargos de Aseguramiento mientras que el 16,7% si las utiliza.

7. ¿Utiliza su firma las Normas Internacionales de Servicios Relacionados emitidas por el IAASB?



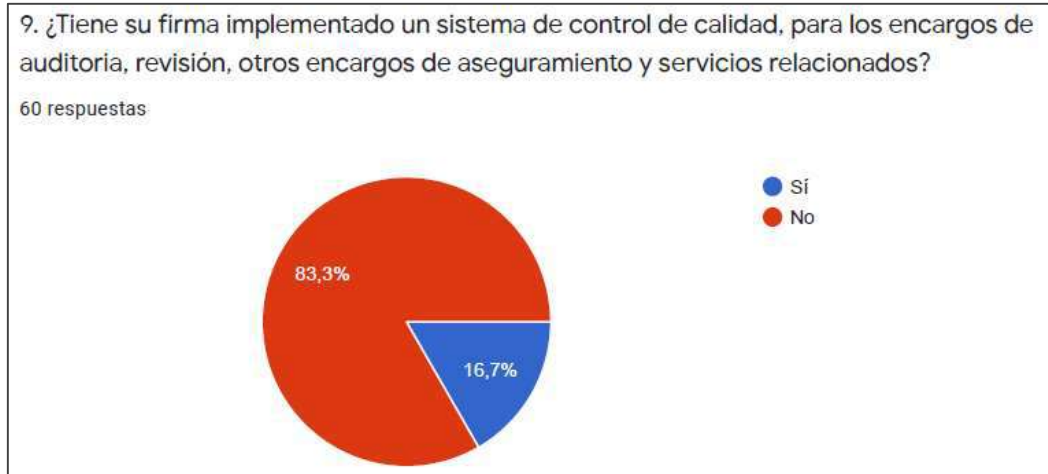
El 83,3% no utiliza las Normas Internacionales de Servicios Relacionados emitidas por el IAASB mientras que el 16,7% si las utiliza.

8. ¿Cuál es el principal valor en su firma?



En la gráfica se muestra la responsabilidad como valor prevaleciente con un 33,3%, seguido del compromiso con un 21,7%, luego la responsabilidad social con un 20%, 18,3% de adaptación y un 6,7% con visión global como valor principal.

9. ¿Tiene su firma implementado un sistema de control de calidad, para los encargos de auditoría, revisión, otros encargos de aseguramiento y servicios relacionados?



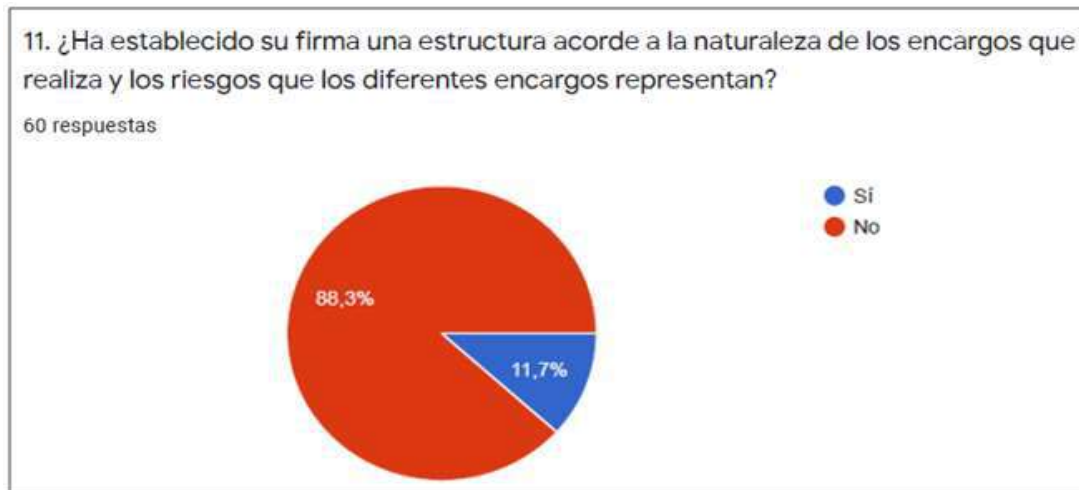
En esta gráfica se pretendía determinar el impacto de la implementación de un sistema de control de calidad para encargos de auditoría, revisión, otros encargos de aseguramiento y servicios relacionado, lo que nos indica que es un aspecto considerablemente positivo para el funcionamiento de la firma. Se ve marcada la opinión negativa por parte de los encuestados con un 83,3%. Mientras que el 16,7% de la población encuestada tiene una opinión positiva.

10. ¿Cuenta su firma con un manual de Control de Calidad, de conformidad con la NICC1?



En el gráfico se observa que el 83,3% de los encuestados opinaron negativamente y el 16,7% de forma positiva. Este ítem buscaba evaluar que tanta influencia positiva tendría contar con un manual de Control de Calidad para el buen funcionamiento de la firma. El impacto de un sistema de control de calidad en una firma de auditoría se entiende como los efectos observados a partir de su implementación. Los porcentajes resultantes es esta gráfica se observan más cerrados. Se observa cierta incertidumbre por parte de los encuestados respecto a la implementación de un manual.

11. ¿Ha establecido su firma una estructura acorde a la naturaleza de los encargos que realiza y los riesgos que los diferentes encargos representan?

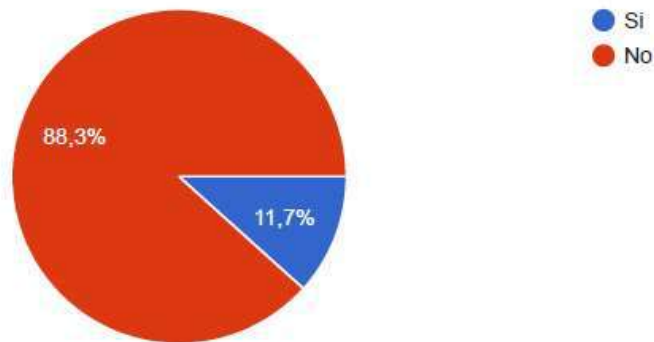


Se observa que un 88,3% de las firmas no ha establecido estructura acorde a la naturaleza de encargos que realiza y un 11,7% tiene una estructura marcada para los riesgos de los diferentes encargos que representan.

12. ¿Cuenta la firma con personal de experiencia adecuada y la capacidad técnica para identificar y comprender los problemas de control de calidad?

12. ¿Cuenta la firma con personal de experiencia adecuada y la capacidad técnica para identificar y comprender los problemas de control de calidad?

60 respuestas

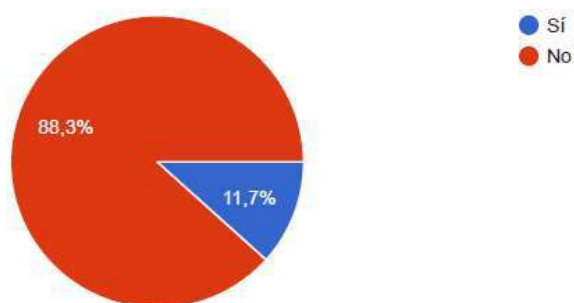


En esta gráfica podemos observar que el 88,3% de las firmas no cuentan con personal de experiencia adecuada y tampoco con capacidad técnica para identificar problemas de control de gestión de calidad. El 11,7% de las mismas respondió que sí.

13. ¿Se ha designado en la firma un auditor con suficiente autoridad para aplicar las políticas y procedimientos para el sistema de Control de Calidad?

13. ¿Se ha designado en la firma un auditor con suficiente autoridad para aplicar las políticas y procedimientos para el sistema de Control de Calidad?

60 respuestas



En esta gráfica se observa que el 88,3% de las firmas no cuentan con un auditor con suficiente autoridad para aplicar políticas y procedimientos de un sistema de control de calidad. Por otra parte, el 11,7% cuenta con este factor. Resaltando que estas firmas adolecen de una implementación efectiva de un control de gestión de calidad.

GUÍA DE DISCUSIÓN CON ASPECTOS A DELIBERAR

Luego de finalizar esta investigación y evaluar los resultados, se pretenden buscar las respuestas en base a las siguientes interrogantes:

1. ¿Conocen los gerentes, directores y ejecutivos de pequeñas y medianas firmas de auditoría en Panamá, los beneficios y ventajas al implementar un sistema de gestión de calidad en sus firmas?
2. ¿Cuál es el temor de los directivos de las pequeñas y medianas firmas de auditoría en Panamá en relación a la implementación de un sistema de gestión de calidad?
3. ¿Conocen los gerentes, directores y ejecutivos de las pequeñas y medianas firmas de auditoría en Panamá la Norma Internacional de Auditoría 220 (Gestión de la Calidad de la Auditoría de Estados Financieros), Norma Internacional de Gestión de la Calidad 1 (Gestión de la calidad para Firmas de Auditoría que realizan Auditorías o Revisiones de Estados Financieros u Otros Encargos de Aseguramiento o Servicios Relacionados) y la Norma Internacional de Gestión de la Calidad 2 (Revisiones de Calidad del Encargo)?
4. ¿Dominan los gerentes y directivos de las pequeñas y medianas firmas de auditoría en Panamá, la NIA 220, la NIGC 1 y la NIGC 2?

CONCLUSIONES DERIVADAS DEL TEMA

Finalizada la investigación, se presentan las siguientes conclusiones:

- El éxito de la implementación de un sistema de gestión de calidad en las firmas de auditoría dependerá de la definición clara de los objetivos. Si bien la mayoría de los directivos y gerentes han participado en esta gestión, un grupo importante no participa activamente en dicho proceso, lo cual puede obstaculizar la ejecución de lo establecido y afectar el desempeño eficiente y productivo de las firmas.
- Los objetivos de un sistema de gestión de calidad deben abordar aspectos de la firma que soporten el diseño, implementación y operación de la misma. Con base en los recursos asignados permitirá la subsistencia de la firma en el entorno profesional y establecerá claramente que los aspectos comerciales no deben anteponerse sobre la calidad del trabajo desempeñado.
- La evaluación y la contención del riesgo deben ser ejercidas desde la parte interna de las mismas firmas, de sus socios y de su personal profesional, y de manera externa considerando la naturaleza y el origen de los encargos.
- La mayoría de directores y ejecutivos de las pequeñas y medianas firmas de auditoría en Panamá, no conocen ni dominan las nuevas normas de Gestión de Calidad (NIA220, NIGC 1, NIGC 2).
- Las pequeñas y medianas empresas de auditoría desconocen la importancia de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en sus firmas.

ANEXOS

Principales retos en el ejercicio de la Revisoría Fiscal

Todo cambio genera retos.

Reto 1: Entender el sistema

“La auditoría y el aseguramiento son únicamente una parte de la cadena de suministro de información”. La importancia de entender el sistema, es que seamos conscientes que hay una cadena de valor para la preparación de la información financiera que cuenta con:



La auditoría y el aseguramiento hacen parte de una cadena de suministro de información: personas a cargo de la preparación, personas que aprueban dicha información y luego hay usuarios de la información, cada uno de ellos con responsabilidades diferentes en la cadena de suministro.

¿Quién vigila que toda la población de contadores que se dedican a dar algún tipo de aseguramiento de información, lo estén haciendo de forma correcta?,

Así entonces, necesitamos auditores competentes, que sepan de normas de auditoría y que sepan de normas. Estos deben ser auditores preparados, educados y éticos también. Todo esto en conjunto, es lo que nos lleva a emitir información financiera de calidad y dar un mensaje adecuado al mercado sobre la calidad de dicha información.



2. Reto 2: desarrollar conocimiento

Todo cambio implica una serie de retos que deben ser afrontados. Por ejemplo, el conocimiento en materia de Normas Internacionales de Auditoría. El reto es importante teniendo en cuenta lo que históricamente estábamos aplicando. El contenido de las nuevas normas es mucho mayor.

3. Reto 3: Hacer una auditoría basada en riesgos

Las Normas Internacionales de Auditoría están construidas basadas en la identificación de riesgos de incorrecciones materiales. En consecuencia, el Revisor Fiscal y/o Auditor Independiente deberá ser experto en riesgos y controles. Pero la gran pregunta es: *¿cuáles riesgos debo tener en cuenta?* Tales riesgos constituyen el centro de atención para la identificación y valoración, así como también la respuesta del auditor ante los riesgos valorados.

4. Reto 4: Adecuada supervisión

Dentro de este criterio adecuado, se debe demostrar la capacidad de análisis y conclusión sobre los juicios profesionales que aplicaría un profesional que esté dando algún tipo de aseguramiento de la información.

5. Reto 5: La independencia

Uno de los principales retos es la aplicación del código de ética emitido por el IESBA. Es un código muy amplio y extenso y que trata con amplitud el tema de la independencia del profesional sobre los compromisos y clientes que se auditan.

6. Reto 6: La materialidad

El alto contenido de juicio profesional y la documentación del mismo, exige a los Revisores Fiscales tener mayor cuidado profesional, principalmente en temas que no tienen una medida exacta como lo es el concepto de materialidad.

7. Reto 7: Aplicación de las Normas Internacionales de Auditoría en firmas pequeñas y medianas

En firmas de auditorías pequeñas y medianas, se presenta el reto de aplicar dichas normas en una forma proporcionada, como bien lo requieren los estándares.

REFERENCIAS

- International Auditing and Assurance Standards Board. (Diciembre 2020). *Norma Internacional de Gestión de Calidad 1 (Previamente Norma Internacional de Control de Calidad 1)*. <https://www.iaasb.org/publications/norma-internacional-de-gesti-n-de-la-calidad-1-previamente-norma-internacional-de-control-de-calidad>.
- International Auditing and Assurance Standards Board. (Diciembre 2020). *Norma Internacional de Gestión de Calidad 2*. <https://www.iaasb.org/publications/norma-internacional-de-gesti-n-de-la-calidad-2-revisiones-de-calidad-del-encargo>.
- International Auditing and Assurance Standards Board. (Diciembre 2020). *Norma Internacional de Auditoría 220 (Revisada) NIA 220 Gestión de la Calidad de la Auditoría de Estados Financieros*. <https://www.iaasb.org/publications/norma-internacional-de-auditor-220-revisada-gesti-n-de-la-calidad-de-la-auditor-de-estados-0>.
- Camisón C., Cruz S., González T. (2016). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. España: Pearson Prentice Hall.
- Uyarra, E (2015). *Gestión y Desarrollo de una firma de Auditoría*. (21 páginas). <https://www.estebanuyarra.com/wp-content/uploads/Cap-IV-Gesti%C3%B3n-de-una-firma-de-auditoria.-Conceptos-b%C3%A1sicos.pdf>
- Amat, O. y Nombela, V. (2015). *Manual de análisis de empresas cotizadas*. Editorial AMAT. <https://bit.ly/2KJszzX>
- Almonaci M., García R. (2006). *Aplicación de la auditoría operacional – administrativa*. Seminario: *La auditoría operación administrativa y el contador público*. <https://bit.ly/2VSfmuQ>.

HOJA DE VIDA

Darío Atencio Guerra

Cédula. 4-119-2421



FORMACIÓN ACADÉMICA

- Doctor en Ciencias Empresariales, 2003. Universidad Latinoamericana de Ciencias y Tecnología. Panamá.
- Maestría en Docencia Superior, 1997. Universidad Latina de Panamá.
- Maestría en Administración de Negocios con Énfasis en Finanzas y Banca, 1993. Universidad Latina de Costa Rica.
- Maestría en Administración Industrial, 1979. Universidad Santa María La Antigua. Panamá.
- Profesor de Segunda Enseñanza con Especialización en Comercio, 1978.
Universidad de Panamá.
- Licenciado en Comercio con Especialización en Contabilidad, 1975. Universidad de Panamá.

OTROS ESTUDIOS

- Técnico Superior en Investigación Científica y Tecnología con Especialidad en Dirección y Supervisión de Centros Educativos. Instituto de Educación Superior para Capacitación. 8 de septiembre de 2012.
- Diplomado en Auditoría Forense, Pericial y sus Aspectos Contables. Universidad Autónoma de Chiriquí. 2005.
- Auditor Líder. ISO 9001-2000. LGAI Technological Center. APPLUS. Panamá. 2005.
- Auditor Ambiental. Consejo Nacional de la Empresa Privada y el Centro Nacional de Producción más Limpia de Panamá. Panamá. 2004.
- Auditor Interno de Calidad. NORMA ISO 9001-2000. Gestión y Asesoría Empresarial, S.A. Panamá. 2004.

SEMINARIOS

- Gasshuku, Budokan Colombia 2017.
- Participación en la Jornada Profesional 2017.
- IV Foro de profesionales de contabilidad 2016.
- Seminario Regional Interamericano de Contabilidad 2016.
- XIX Congreso Nacional de Contadores 2015
- Seminario Laboral 2015.
- XIV Convención Nacional de Contadores octubre 2014.
- Curso de Programa a2 "Herramienta Administrativa Configurable – Contabilidad. UNACHI. 2013
- XVIII Congreso Nacional de Contadores. Panamá. 2013.
- Segundo Congreso de Acreditación para Centros Educativos MEDUCA – COLUMBUS. 30 y 31 de mayo de 2013.
- III Congreso CONAUDITEC – PANAMA. El poder de la tecnología en manos del contador. Asociación Interamericana de Contabilidad. Panamá. 2012.
- IX Seminario Regional Interamericano de Contabilidad 7, 8, 9 junio 2006
- VIII Seminario Regional Interamericano de Contabilidad 22, 23 octubre 2004
- V Congreso Interamericano de profesores del área contable del 11 al 12 de septiembre de 2003
- XXV Conferencia Interamericana de Contabilidad del 7 al 10 de septiembre del 2003
- VI Seminario Interamericano de Contabilidad 17, 18 noviembre 2000
- XX Conferencia Interamericana de Contabilidad, Santo Domingo, República Dominicana. 1993.

PUBLICACIÓN

- (2012). Gerenciando en tiempos turbulentos. Revista Tempus Magazine, volumen1. Editorial Universidad de Cartago (Panamá).
- (2011). Influencia del Entorno Familiar en la Desmotivación Escolar. Revista Doctum Sapientia, edición N°1. DG Flame: Studio3D (Panamá).

EXPERIENCIA PROFESIONAL

- Auditor. Contraloría General de la República. 1975-1980.
- Contralor. CICHISA. 1981-1998.
- Asesor Financiero. CICHISA. 1999-2008.
- Auditor normas ISO 9001-2000
- 9001-2008
- Elaboración y auditor de: Plan de Análisis de Peligros y puntos Críticos de Control.
- Auditor de Manuales de Salud Ocupacional
- Auditor Normas Nacional de Buenas Prácticas de Manufactura
- Auditor de Procedimiento Operativos de Limpieza y Desinfección
- Auditor Ambiental (Normas Vigentes de Gestión Ambiental ISO 1400)

DOCENCIA

- **Universidad Autónoma de Chiriquí.** Desde 1978 a la fecha.
- **Universidad Santa María la Antigua.** Desde 1983 a 1996.

**XXXIV CONFERENCIA INTERAMERICANA DE CONTABILIDAD
PORTO ALEGRE, BRASIL
ASOCIACION INTERAMERICANA DE CONTABILIDAD**

TRABAJO INTERAMERICANO

Título:

Lideres comprometidos con el control de calidad.

Área No. 10: Control de calidad

Subtema 10.1: Diseño e Implementación del Sistema de Control de Calidad en Firmas de Auditoría

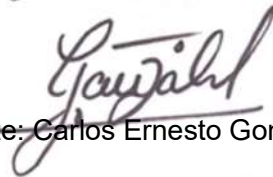
Autores:



Héctor Vizúete (Ecuador)



Glens O. Pinzon (Panamá)



Presidente: Carlos Ernesto Gonzales Alanes

CONTENIDO

I.	RESUMEN EJECUTIVO	1
II.	PALABRAS CLAVES	2
III.	INTRODUCCIÓN	3
IV.	DESARROLLO DEL TEMA	5
1.	Objetivos y alcance del control de calidad	5
2.	Comunicación de políticas y procedimientos del control de calidad	6
3.	Elementos del sistema de control de calidad	7
4.	Responsabilidad de liderazgo en la calidad de la firma	9
5.	Desarrollo del problema	10
6.	Modelo de Liderazgo Sinérgico	20
6.1	Perspectiva y Propósito	20
6.2	El líder <i>sinérgico</i>	21
6.3	Las cinco actividades de liderazgo	23
V.	RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE MODELO DE LIDERAZGO DE FIRMAS DE CONTADORES PÚBLICOS	59
VI.	DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	62
VII.	CONCLUSIONES	63
VIII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
IX.	CURRÍCULUM VITAE	66
X.	ANEXO 1	69

I. RESUMEN EJECUTIVO

Los tiempos que atravesamos, inmersos en incertidumbre, exigen de líderes comprometidos con la efectiva implementación del control de calidad en las empresas (firmas) de contadores públicos. Este documento identifica los requerimientos generales de la gestión de calidad de acuerdo con la Norma Internacional de Control de Calidad 1 (NICC 1) y enfatiza en la responsabilidad que tiene el líder para fortalecer las capacidades de su equipo y de una administración adecuada de la tecnología de información.

Asimismo, se recalca el compromiso que existe para cumplir con la dirección de la empresa y sus objetivos, mediante un papel sinérgico que desarrolla un líder a partir de su ejemplo, basado en sólidos principios éticos.

La encuesta desarrollada a Firmas de auditoría que ejercen la profesión en los países que abarca la Asociación Interamericana de Contadores afirman el compromiso que tienen las pequeñas firmas de auditoría para desarrollar, implementar y mantener un efectivo sistema de control de calidad; sin embargo, todavía se requieren mayores esfuerzos para implementar sistemas informáticos que apoyen un control de calidad más eficiente en los diferentes encargos que son requeridos por los usuarios.

II. PALABRAS CLAVES

Control de calidad, liderazgo sinérgico, líder, dirección, compromiso, guiar con el ejemplo, administración de tecnología

III. INTRODUCCIÓN

La norma de Control de Calidad define la obligatoriedad que tienen las Firmas para desarrollar e implementar un efectivo control de calidad para el desarrollo de los diferentes encargos que realiza, mediante políticas y procedimientos destinados a promover una cultura de control de calidad que proporcione una seguridad razonable que tanto la Firma como los profesionales que la integra cumplan con las normas profesionales aplicables y que los informes a ser emitidos sean adecuados a las circunstancias, poniendo un énfasis particular en el cumplimiento de los requerimientos éticos aplicables, que promueva un modelo de liderazgo basado en la integridad, objetividad, competencia, diligencia profesional, confidencialidad y comportamiento profesional. Este documento profundiza en la responsabilidad del liderazgo en el establecimiento de un sistema de control de calidad, por lo que se plantea un modelo de liderazgo que ayude a guiar a las firmas de auditoría hacia el cumplimiento de sus objetivos, comprometiéndose con el proceso de transformación para un control de la calidad efectivo.

Por lo tanto, se resalta la necesidad de fortalecer el papel del líder de la empresa para promover esa cultura de gestión de calidad. Para ello, basados en los requerimientos de la norma internacional de control de calidad, se valoran las exigencias que se imponen los líderes. El documento se basa en el relato de un caso de estudio que permite mostrar las vivencias y experiencias que enfrentan los líderes de las firmas de auditoría en el entorno dinámico y lleno de incertidumbres, y cómo el desarrollo de un modelo de liderazgo sinérgico promueve el cumplimiento de la norma de calidad de los diferentes servicios que ofrecemos.

Se desarrollan los conceptos de este modelo de liderazgo sinérgico como un elemento fundamental para asegurar que la firma se adecúe al entorno cada vez más competitivo y que el equipo de trabajo de la firma esté compenetrado con la dirección de la misma. Este es un tipo de liderazgo evolutivo que guía con el ejemplo y con el respeto a los valores éticos de la organización y de sus colaboradores, por lo que la comunicación de objetivos y la medición de resultados es clave. Este modelo requiere de un líder conectado e identificado con la empresa y el trabajo que realiza, que debe asegurar que su equipo tenga las competencias apropiadas para ejecutar los encargos de manera efectiva, rentable y en tiempo oportuno.

IV. DESARROLLO DEL TEMA

1. Objetivos y alcance del control de calidad

El objetivo de la firma de auditoría es el establecimiento y el mantenimiento de un sistema de control de calidad que le proporcione una seguridad razonable de que:

- (a) La firma de auditoría y su personal cumplen las normas profesionales y los requerimientos legales y reglamentarios aplicables; y
- (b) Los informes emitidos por la firma de auditoría o por los socios de los encargos son adecuados en función de las circunstancias (NICC 1; 11).

Por lo tanto, un sistema de control de calidad se compone de políticas diseñadas para alcanzar el objetivo establecido, y de los procedimientos necesarios para implementar y realizar un seguimiento del cumplimiento de dichas políticas (NICC 1, 3).

La naturaleza, extensión y grado de formalización de las políticas y los procedimientos de control de calidad desarrollados por cada firma de auditoría dependen de diversos factores, tales como el tamaño de la firma de auditoría y sus características de funcionamiento, el conocimiento y la experiencia de su personal, la naturaleza y complejidad de los encargos desarrollados por la firma de auditoría, así como de su pertenencia o no a una red.

La NICC 1, trata las responsabilidades que tiene la firma de auditoría en relación con su sistema de control de calidad de auditorías y revisiones de estados financieros, así como de otros encargos que proporcionan un grado de seguridad y servicios relacionados (NICC 1, 1); por lo tanto; se aplica a todas las firmas de profesionales de la contabilidad con respecto a las auditorías y revisiones de estados financieros, así como a otros encargos que proporcionan un grado de seguridad y servicios relacionados. (NICC 1, 4).

2. Comunicación de políticas y procedimientos del control de calidad

La mayoría de las firmas de auditoría consideran adecuado comunicar sus políticas y procedimientos de control de calidad a todo su personal, por escrito o ponerlos a disposición por vía electrónica.

La comunicación efectiva incluye:

- Los objetivos formulados y una descripción de las políticas y procedimientos de control de calidad diseñados para lograr los mismos;
- El mensaje de que cada miembro de la firma de auditoría es responsable por la calidad en los encargos desempeñados; y
- Cada miembro de la firma de auditoría está familiarizado y debe cumplir con las políticas y procedimientos establecidos.

3. Elementos del sistema de control de calidad

La firma de auditoría debe diseñar, implementar y mantener un sistema de control de calidad que incluya políticas y procedimientos para cada uno de los siguientes elementos; además que todos deben estar debidamente documentados:

- Responsabilidades de liderazgo en la calidad de la firma de auditoría;
- Requerimientos de ética aplicables;
- Aceptación y continuidad de las relaciones con clientes y de encargos específicos;
- Recursos humanos;
- Realización de los encargos; y
- Seguimiento (NICC 1; 16).



Los seis (6) elementos del sistema de control de calidad están interrelacionados entre sí. Por ejemplo, una firma de auditoría al evaluar los procedimientos de aceptación y continuidad del cliente debe evaluar el cumplimiento de los requisitos éticos relevantes aplicables, considerando la independencia, integridad y objetividad para realizar un encargo específico. Estos aspectos también son requeridos dentro del elemento de realización de los encargos. Del mismo modo, el elemento de recursos humanos del sistema de control de calidad incluye criterios relacionados con la selección y contratación de personal, el desarrollo profesional, la promoción y la asignación de personal a los encargos específicos; aspectos que afectan de forma directa, al elemento de realización de los encargos.

Finalmente, las políticas y procedimientos relacionados con el elemento de seguimiento del control de calidad permiten a una firma de auditoría revisar si sus políticas y procedimientos para cada uno de los restantes elementos del control de calidad están adecuadamente diseñados y funcionan de manera efectiva a lo largo del tiempo, para poder realizar las acciones correctivas que sean necesarias.

Así mismo, se debe considerar que las políticas y procedimientos diseñados e implementados en cada elemento dependerán del tamaño, complejidad y naturaleza de las firmas de auditoría; por lo tanto, estos pueden ser diversos e indudablemente afectar la calidad en los encargos realizados. Esto a su vez implica que ciertas políticas y procedimientos que pudiesen ser efectivos en ciertas circunstancias podrían no serlo en otras.

Considerando que el documento presentado enfatiza la responsabilidad de liderazgo en la calidad de la Firma, nos concentraremos fundamentalmente en los aspectos requeridos por la NICC 1 al respecto, dejando de lado los otros elementos.

4. Responsabilidad de liderazgo en la calidad de la firma

El propósito del elemento de responsabilidad de liderazgo de un sistema de control de calidad es promover una cultura interna basada en el reconocimiento de que la calidad es esencial para la realización de un encargo (NICC 1; 18). Para cumplir este propósito, la firma de auditoría debe establecer y mantener las siguientes políticas y procedimientos:

- Requerir el liderazgo de la firma de auditoría para asumir la responsabilidad sobre el sistema de control de calidad de la firma de auditoría; y
- Proporcionar a la firma de auditoría una seguridad razonable de que la estructura operativa y el personal asignado son suficientes y tienen adecuada experiencia y capacidad para identificar y comprender los problemas de control de calidad y desarrollar las políticas y procedimientos adecuados a las circunstancias, así como la autoridad necesaria para aplicar dichas políticas y procedimientos.

Así mismo, el establecer y mantener las siguientes políticas y procedimientos ayudan a la firma de auditoría a resaltar que la estrategia de negocio está sujeta al objetivo general de alcanzar la calidad en todos los encargos que se realizan:

- Asignar responsabilidades de gestión para que las consideraciones comerciales no afecten la calidad de los encargos realizados;
- Diseñar políticas y procedimientos que contemplen evaluaciones de desempeño, compensaciones e incentivos al personal, para demostrar el compromiso general de la firma de auditoría hacia los objetivos del sistema de control de calidad; y
- Asignar los recursos suficientes y adecuados para el diseño, la comunicación e implementación de las políticas y procedimientos de control de calidad.

5. Desarrollo del problema

A partir del marco introductorio de la norma internacional de control de calidad en las firmas de auditoría, describimos a continuación un caso hipotético que muestra el desenvolvimiento de un socio gerente de una firma auditora que administra su tiempo de manera ineficiente y pone en riesgo el desarrollo de su equipo y en consecuencia también el funcionamiento del sistema de control de calidad. Dedicar horas de su tiempo a desarrollar estrategias de manera tradicional para cumplir con sus metas en base a las necesidades y requerimientos que demanda la empresa, pero no cuenta con el apoyo de un equipo de trabajo fuerte y motivado. Este caso nos ayudará a identificar las deficiencias y formular un enfoque de liderazgo que logre las sinergias entre todas las partes para enfocarse en los objetivos y la dirección de la empresa. Este enfoque de liderazgo promueve de manera eficiente la aplicación de la norma de control de calidad en las firmas de auditoría que faciliten el desarrollo y crecimiento de la empresa.

¿Por qué es obligatorio un nuevo enfoque de liderazgo?

Sebastián Amanta (no es su nombre real), un nuevo socio gerente de una firma de auditoría mediana y de rápido crecimiento en Guayaquil - Ecuador, realiza múltiples tareas hasta altas horas de la noche. Si bien da los últimos toques a una nueva presentación de negocios para una reunión temprana en Machala al día siguiente, también está tomando algunas notas para una charla que dará en la reunión anual de socios la semana siguiente. Sebastián está preocupado por la pérdida de algunos profesionales claves de la firma ante sus competidores, así como la falta de reposicionamiento de la firma a las tendencias emergentes en la industria. Formada por auditores con clientes en las industrias de banano y camarón, la firma de Sebastián tiene que

responder de manera proactiva en lugar de reactiva. Teme que la empresa se esté volviendo demasiado "estratégica" y esté perdiendo su reputación como solucionador de problemas.

Además, Sebastián está reflexionando sobre la lista de candidatos que ha entrevistado para jefe de personal, un puesto que debe cubrir lo antes posible para alivianar esta carga adicional a sus funciones. Quiere salir de la oficina para poder ver a sus hijos antes de que se vayan a la cama, pero también sabe que estará en la carretera constantemente, a excepción del día de la reunión de socios de la próxima semana. Es después de la medianoche cuando Sebastián se retira a casa, y todavía no ha terminado todo lo que quería hacer, pero calcula que "robará" una hora de tiempo de trabajo adicional en el vuelo de las 7:00 am a la mañana siguiente.

Cuando Sebastián llega a casa tarde esa noche, no puede dormir. Su mente todavía está acelerando a altas velocidades a pesar de que su cuerpo está cansado. Trata de conciliar el sueño repitiéndose las buenas noticias para sí mismo: tiene resultados mejores de lo esperado para informar en la reunión anual de socios. Bajo su supervisión se ha registrado resultados positivos con un sólido crecimiento en los ingresos y un aumento aún mejor en la rentabilidad, con una gran temporada de reclutamiento y una buena utilización.

Pero Sebastián también sabe que hay varios problemas que son peores ahora que hace un año cuando se convirtió en socio director de la oficina de Guayaquil. La empresa observa una creciente incapacidad para retener suficientes de sus mejores profesionales de nivel medio. Estas son las personas que realmente hacen el trabajo de la firma, que supervisan a los nuevos auditores y realmente administran los equipos en el terreno. Las pérdidas de personal de nivel medio más recientes incluyen una gerente de auditoría especialista en la industria del camarón,

así como un auditor experimentado con antigüedad de cuatro años que seguramente habría sido ascendido a gerente de auditoría el próximo año. La primera fue reclutada por una nueva empresa del sector, y el segundo fue absorbido por una multinacional de auditoría. Aunque ambos se separaron en buenos términos para lo que cada uno describió como "mejores oportunidades", Sebastián identificó inmediatamente el subtexto al leer sus entrevistas de salida.

De hecho, el director de recursos humanos de la oficina de Sebastián le había advertido ese mismo día que dos profesionales de nivel medio también se habían quejado de la falta de comentarios sobre su desempeño, dejándolo preocupado de que ellos también pudieran ser vulnerables a las ofertas de trabajo. Sebastián está particularmente preocupado porque ambos informan a Carlos Martínez (no es su nombre real), el jefe de la práctica de auditoría a entidades de la industria de banano y una de las estrellas de la firma, a quien Sebastián mismo había asesorado. Un gran profesional técnicamente y desarrollador de negocios, Martínez desafortunadamente es un entrenador indiferente y un pésimo gerente de personas. Sebastián le ha pedido al director de recursos humanos que hable con Martínez sobre su falta de voluntad para dedicar tiempo a brindar a su gente comentarios constructivos y oportunidades de aprendizaje, pero Sebastián sabe que no servirá de mucho. Martínez no solo es terco, es una estrella. Su firma no es diferente de otros grupos de auditoría; las estrellas no pueden equivocarse. Si bien su firma presta mucha atención a la noción de desarrollo profesional, la realidad es que atraer y mantener negocios es lo que cuenta.

Sebastián no culpa a Martínez de todos los problemas de retención de empleos de la empresa. Las largas horas combinadas con el trabajo a menudo repetitivo y a veces aburrido es otra causa del problema. Durante años, las mujeres gerentes de auditoría dejaron la empresa después de

tener hijos. Ahora, varios hombres también han partido por razones de equilibrio trabajo-vida personal. Sebastián sabe que las horas de trabajo y los viajes han empeorado en los últimos años, como él mismo lo ha experimentado, pero no puede creer que este sea el catalizador para la mayoría de las salidas "prematuras". de empleados. Después de todo, las personas que se unen a una empresa de auditoría saben que los viajes prolongados y las largas horas son la norma, especialmente al principio de una carrera.

Mientras Sebastián continúa dando vueltas, sigue volviendo a los problemas de entrenamiento y comentarios inadecuados. Teme que el pobre desarrollo de los informes directos pueda ser un problema sistémico. Por ejemplo, sospecha que muchos de los nuevos asociados en su primer y segundo año no están recibiendo el asesoramiento y la retroalimentación en el trabajo que necesitan. Le preocupa que esto pueda tener un impacto negativo en sus relaciones con los clientes. También sabe que en industrias como las del banano y camarón, donde todos se conocen, todo lo que se necesita es una asignación de cliente fallida y la reputación de la empresa se puede dañar durante años.

Mientras Sebastián considera la reputación de la empresa, comienza a centrarse también en cuestiones externas, especialmente la cuestión de cómo alinear mejor la organización de la empresa con sus mercados cada vez más competitivos. Organizada por las prácticas de la industria (banano y camarón), la empresa tiene un patrón de crecimiento histórico que implicó la incorporación de expertos en la industria a la firma. Naturalmente, las ventas han girado en torno a equipos centrados en la industria, y gran parte de la reputación de la firma se basa en su profunda experiencia en la industria. Sin embargo, sus ofertas reales se basan en tres líneas de servicio: (1) Auditoría externa; (2) Consultoría tributaria; y (3) Outsourcing contable. Cada una de

estas líneas de servicio tiene un modelo de personal diferente, una economía de práctica diferente y un grupo de trabajo diferente.

En un nivel más básico, Sebastián sabe que subyacente al problema de la organización está la cuestión de cuál debería ser la estrategia de la empresa para posicionarse en sus mercados. Cada vez más, se encuentran compitiendo con las cuatro firmas grandes multinacionales de auditoría, para clientes medianos. Al igual que muchos líderes de empresas medianas de servicios profesionales, a Sebastián le preocupa que la empresa se vea atrapada entre las grandes empresas globales y las empresas boutiques más enfocadas. ¿Qué significa esto para la forma en que su empresa debe posicionarse? ¿Su experiencia en la industria se vuelve más o menos importante como factor diferenciador? y ¿Qué significa este "exprimir" de las empresas grandes y pequeñas para la estructura?

Sebastián se regaña a sí mismo y a sus socios por ser como el proverbial zapatero sin zapatos. Son una empresa llena de profesionales formados en negocios, pero nadie realmente ha pasado mucho tiempo analizando si la empresa debiera reposicionarse. Su propio proceso de convertirse en socio gerente al mismo tiempo que hace la transición de sus responsabilidades anteriores y continúa manejando a los clientes le ha dejado con muy poco tiempo para los problemas a más largo plazo que él sabe que debe abordar ahora. Operando con sobrecarga, debería reducir su trabajo con clientes. No obstante, continúa siendo el socio de auditoría en diez de las cuentas más grandes de la empresa. Como cuestión práctica, los clientes han insistido en ello. Son clientes importantes que necesitan y merecen su atención. Además, a nivel personal, realmente disfruta de las interacciones con los clientes, y también es muy efectivo para lanzar nuevas

cuentas. Con ese pensamiento se recuerda a sí mismo que tiene menos de cuatro horas antes de que tenga que levantarse y prepararse para su viaje a Machala.

Más que cualquier otra cosa, Sebastián desea tener más tiempo para dedicarse a los problemas críticos que enfrenta la firma. Una solución, discutida por los socios, ha sido nombrar a un director de operaciones a tiempo completo que no tenga responsabilidades con clientes. Por supuesto, tal recomendación podría convertirse en un fútbol político dentro de la empresa; casi todos los socios se quejan de muy poco tiempo y demasiada responsabilidad. No hay falta de egos saludables en la empresa, y Sebastián puede imaginar las luchas de poder que podría desencadenar la selección de un director de operaciones a tiempo completo. Finalmente, Sebastián se queda dormido. Por supuesto, sus sueños tienen que ver con el trabajo.

Evaluación del problema de liderazgo de Sebastián:

Sebastián "heredó" un conjunto de creencias y una estructura para dirigir una empresa de servicios profesionales que ya no son completamente válidas. Equilibrar los roles de productor y gerente siempre ha sido un desafío, pero en el mercado actual se ha vuelto abrumador. Intentar lidiar con este acto de equilibrio poniéndose un sombrero y quitándose otro durante el día es mental y físicamente agotador. El control de calidad de esta firma de auditoría se ve debilitada por las fallas en este modelo de liderazgo que es desgastante e ineficiente.

Por esta razón, consideramos que un modelo de liderazgo sinérgico es crítico. Este modelo plantea que los líderes deben dejar de pensar en términos de tener dos roles separados, generalmente uno que aman y el otro que se sienten obligados a realizar, y en su lugar comienzan a pensar en comportamientos generales que son parte integral de quienes son

líderes. Con este nuevo marco, no tendrán que involucrarse en los constantes y enervantes debates internos de Sebastián sobre cómo asignar su tiempo y energía.

Más concretamente, comprender cuáles son estos comportamientos que fomentan un líder sinérgico y cómo funcionan facilitará la toma de decisiones difíciles que Sebastián y todos los líderes de firmas de contadores públicos enfrentan a diario. Los comportamientos esenciales para el éxito de los líderes de una empresa de contadores públicos son: establecer una dirección clara, dedicar tiempo a que los profesionales se comprometan con la dirección, administrar adecuadamente la tecnología en esta dirección definida, ejecutar y dar un ejemplo personal que afiance su liderazgo.

En 2021 el entorno de una empresa de contadores públicos ha cambiado lo suficiente como para promover un nuevo modelo de liderazgo y es por ello por lo que necesitamos repensar y reformular lo que significa ese liderazgo. A continuación, presentaremos el “modelo de liderazgo sinérgico para firmas de contadores públicos”, que plantea las cinco actividades críticas:

1. Establecer la dirección.
2. Obtener compromiso.
3. Administrar la tecnología.
4. Ejecutar.
5. Dar un ejemplo personal.

Antes de entrar a explicar este nuevo enfoque de liderazgo con mayor detalle, evaluamos en las siguientes páginas sobre el entorno cambiante del mercado que hace que este marco de

liderazgo sea esencial. Reforzamos sobre los problemas que experimentan los líderes de firmas de auditoría como complemento de que expusimos a través del caso de Sebastián.

Tamaño, estrés y un mercado virtual y global

Mucho más ahora que en años anteriores, los líderes se sienten sobrecargados y la mayor parte del tiempo en conflicto. No importa lo que hagan, ellos piensan que deberían estar haciendo otra cosa. Y mientras estos líderes se preocupan, otro asociado se va, o un socio se siente privado de sus derechos o siente que no está recibiendo suficiente atención o reconocimiento por lo que está haciendo. Los socios principales se dan cuenta de que no han creado un proceso de planificación de sucesión en toda la organización. Cuando se dan cuenta de que hay demasiados individuos en la lista para promocionarse como socios, se preocupan por las implicaciones económicas para la empresa si todos son promovidos.

Los líderes de las empresas están tratando de manejar estos problemas siendo buenos productores y gerentes, pero estos roles son insuficientes dadas todas las presiones y problemas emergentes. Puede ser el mejor productor y gerente del mundo y aún así experimentar una fuga de talentos que roba a la firma de sus mejores y más brillantes colaboradores.

Además de estas tensiones, los líderes enfrentan desafíos de liderazgo significativos debido a las tendencias y eventos emergentes:

- *La presión para maximizar la riqueza de los accionistas.* Aunque esta presión siempre ha existido, se ha intensificado en una era de mayor competencia y márgenes más

estrechos. La gerencia de Arthur Andersen respondió mal a esta presión cuando trabajaba para Enron y como resultado destruyó su negocio. Sin duda, otros líderes firmes han reducido esquinas o han comprometido sus valores en aras de la máxima riqueza de los accionistas. La tentación de exagerar es poderosa. Los líderes luchan por encontrar la línea entre las prácticas comerciales agresivas, entre lo ético y lo poco ético, que es una línea difícil de ver.

- *Clientes mejor informados y más exigentes.* El acuerdo entre las empresas de servicios y los clientes se debilitó y, en algunos casos, desapareció por completo. Solía ser que la mayoría de los clientes confiaba implícitamente en la experiencia de sus empresas y rara vez cuestionaba las facturas. Hoy, los clientes saben más y están dispuestos a actuar sobre ese conocimiento. Pueden cuestionar las recomendaciones de una empresa y obligarlas a hacer más y mejor trabajo en menos tiempo. Esto eleva la barra de rendimiento en las empresas, y los profesionales pueden romper o correr ante lo que parecen demandas poco realistas de los clientes. Además, estos requisitos más estrictos a menudo requieren una mayor responsabilidad en términos de la forma en que los profesionales gastan tiempo y dinero. Esto significa más papeleo y trabajar bajo un mayor escrutinio, ninguno de los cuales ayuda a la moral.
- *Fusiones de firmas de servicios profesionales fallidas.* US Web / March FIRST, Morgan Stanley Dean Witter y AT Kearney y Mitchell Madison son ejemplos de fusiones que al principio parecían buenas ideas. Sin embargo, en un examen más detallado, las culturas eran tan diferentes que los líderes de estas asociaciones no podían lograr la alineación interna para servir a los clientes de manera más efectiva. Los líderes no pudieron dar la

vuelta y enfocarse en los clientes cuando las facciones internas llegaron al centro de las empresas.

- El movimiento de las organizaciones industriales en el ámbito de los servicios profesionales. Casi sin excepción, las adquisiciones de empresas de servicios profesionales por parte de grandes empresas productoras de productos han fracasado, incluidos intentos importantes como la adquisición por parte de IBM de PricewaterhouseCoopers Consulting, la adquisición de Ernst & Young Consulting por parte de Capgemini. A medida que las organizaciones toman decisiones estratégicas sobre cómo competir globalmente, los líderes deben decidir si adquirir, fusionar o usar una alianza, y cómo gestionar estas complejas relaciones.
- Competencia. Muchos socios ya establecidos han dejado grandes empresas para sentar sus propias empresas más pequeñas. Esto crea un panorama competitivo en todos los ámbitos. Muchas empresas están tratando de diferenciarse cada vez con menos éxito. Parece haber una "similitud" entre muchas empresas debido al aumento de la competencia en el mercado.
- Asociados exigentes. Para complicar los desafíos que enfrentan los líderes en las empresas de contadores públicos, los asociados se han vuelto más exigentes. En algunos casos, solo se han unido a una firma durante un par de años para luego buscar un "trabajo más interesante". Los asociados también tienen mayores expectativas de un equilibrio entre la vida laboral y personal, el trabajo atractivo y la retroalimentación constante.

- Asociaciones menos unidas. Los grupos de socios ya no son tan cercanos como solían ser. Parte de esto se relaciona con el tamaño de las empresas y con los cambios demográficos y las expectativas, y parte con un aumento en las demandas impuestas a los socios para facturar tiempo, reclutar, cumplir objetivos de ingresos agresivos, lidiar con un mayor cumplimiento y administrar otras responsabilidades administrativas. Pocos socios reflexionan sobre cuánto valoran las relaciones cercanas que alguna vez disfrutaron dentro de sus firmas.
- La tendencia del outsourcing. El outsourcing ofrece a las empresas la oportunidad de asumir nuevos proyectos y tareas potencialmente lucrativos. Sin embargo, existe poca evidencia de que las firmas basadas en asesoría hayan tenido éxito en la contratación externa sin perder su enfoque, y muchas de estas firmas sufren una grave erosión de los márgenes y fuertes caídas en la rentabilidad.

6. Modelo de Liderazgo Sinérgico

6.1 Perspectiva y Propósito

Hemos visto firmas de contadores públicos que se mueven en la dirección de un nuevo modelo de liderazgo, y queremos ayudar a guiarlos hacia este objetivo. Están comprometidos en un proceso de transformación para crear mejores resultados y entornos de trabajo. Sin embargo, para que esta transformación sea lo más efectiva posible, se requiere un marco adaptado a los problemas que enfrentan estas empresas en la actualidad.

También hemos observado organizaciones en las que los líderes tenían miedo de hacer cambios, a pesar de que cada día perdían terreno frente a sus competidores. Muchas veces, los jefes de estas organizaciones estaban atrapados en el viejo paradigma de liderazgo. Los líderes de estas organizaciones también habían perfeccionado el proceso de escribir excelentes declaraciones de misión que en realidad no significaban nada para los profesionales de las empresas. Hace años, estos errores podrían no haber tenido un efecto devastador en sus empresas. Los líderes podrían dar malos ejemplos y no lograr el compromiso con el propósito de la empresa, y aún podrían hacerlo bien. Hoy, el impacto de estos errores es perjudicial.

Los profesionales que se seleccionan a sí mismos en estas empresas son muy inteligentes en su campo específico de experiencia, pero pueden no ser conscientes de la dinámica organizacional, las prácticas organizacionales que crean organizaciones alineadas o las motivaciones individuales de otros profesionales. En resumen, todavía no son líderes *sinérgicos*. A pesar de que a veces la experiencia de liderazgo es limitada, se sienten seguros de dar opiniones sobre una amplia gama de temas organizacionales que pueden o no ayudar a su empresa a operar de manera más eficiente. Esperamos que este trabajo ayude a estas personas inteligentes a tomar mejores decisiones de gestión utilizando un enfoque *sinérgico*.

6.2 El líder *sinérgico*

Para enfrentar los nuevos desafíos del liderazgo, las empresas deben adaptar las filosofías y modelos tradicionales. Los enfoques tradicionales no tienen que descartarse por completo, sino que deben ajustarse a las realidades actuales. Como vimos en el capítulo anterior, las empresas de contadores públicos están librando batallas en muchos frentes, desde tratar con clientes más exigentes hasta retener a sus mejores personas a lo largo del tiempo. Los líderes de las

empresas tradicionalmente han hecho malabares con sus roles de productor y gerente, tanto para seguir haciendo el trabajo como para motivar y hacer crecer a los asociados. Sin embargo, equilibrar estos roles se ha vuelto mucho más difícil en el entorno actual, que es volátil e intensamente competitivo, por lo que nos gustaría plantear una alternativa a este acto de malabarismo cada vez más desafiante.

El “modelo de liderazgo *sinérgico* para firmas de contadores públicos” es evolutivo más que revolucionario. Reconoce que el desafío del liderazgo ahora es más importante que nunca, particularmente porque observamos que muchas firmas están subestimadas. Dada la naturaleza basada en proyectos y orientada al cliente, hay un flujo y reflujo intenso dentro de la empresa a medida que los equipos se forman, disuelven y reforman mientras se gana nuevo trabajo y se terminan los compromisos. Esto significa que los líderes deben centrarse en asegurarse de que los proyectos se completen de manera efectiva, rentable y a tiempo. Nuestro modelo de liderazgo también supone que las empresas ya no pueden dar por sentado su dirección estratégica: los cambios en su entorno competitivo exigen un sentido de dirección más fuerte. Adicionalmente, hemos creado este modelo sabiendo que la mayoría de las empresas están luchando para motivar a sus personalidades altamente autónomas y con alta necesidad de logros a lo largo del tiempo, y para mantener un número creciente de esas personas atraídas por el trabajo en la firma. Sin embargo, el énfasis en la motivación no subordina la ejecución: el modelo reconoce que la ejecución del trabajo seguirá siendo fundamental para los contadores públicos y sus líderes. Finalmente, nuestro marco de liderazgo se basa en la creencia de que lo que los líderes dicen y hacen es más importante que nunca, y que su comportamiento tiene ramificaciones para cada aspecto de la empresa.

6.3 Las cinco actividades de liderazgo

El modelo de liderazgo integrado se basa en la observación exhaustiva de líderes efectivos en una amplia gama de empresas de contadores públicos. También se basa en años de observación de líderes *ineficaces*. A menudo son excelentes profesionales, pero como líderes parecen incapaces de crear un sentido claro de dirección, inspirar a otros u obtener resultados; o si obtienen resultados, se obtienen a un gran costo organizacional y humano; por lo general, los líderes ineficaces son profesionales para los que otros odian trabajar, a pesar de que pueden ser expertos altamente reconocidos en su campo. En contraste, los excelentes líderes crean un sentido de propósito y un enfoque claro en la ejecución, al tiempo que apoyan y obtienen el compromiso de su gente, como resultado, desarrollan equipos y culturas de trabajo que atraen a las mejores personas que desean crecer y hacer un trabajo excepcional.

El marco de liderazgo que proponemos se basa en actividades, ya que trata con acciones claramente observables. Describe comportamientos reales y observables mediante los cuales los líderes pueden aprender a ser más efectivos. El modelo consta de cinco conjuntos distintos pero muy interrelacionados de actividades de liderazgo:

- *Establecer dirección*. Las empresas de contadores públicos a menudo se centran en el corto plazo y dedican poco tiempo a proporcionar instrucciones sobre dónde va la empresa y por qué. Dado que los profesionales a menudo se centran únicamente en objetivos y tareas específicos, necesitan líderes para articular los objetivos de la organización y cómo su trabajo se relaciona con esos objetivos. Establecer la dirección mantiene a todos mirando al mismo objetivo, minimiza los falsos comienzos y esfuerzo perdido que es importante en todas las organizaciones, pero crítico en las firmas,

especialmente en un momento en que los asociados y socios están entrando y saliendo de las empresas a un ritmo sorprendente o están bajo tanta presión que no entienden hacia dónde se dirige la firma.

- *Ganar compromiso con la dirección.* Los profesionales tienen una necesidad innata de participar e incluirse. Ellos quieren ser escuchados. Desafortunadamente, existe una sensación de desequilibrio entre los profesionales de la empresa en todos los niveles que sienten que la empresa ha cambiado y que la cultura y el liderazgo actuales los han excluido. Muchos contadores sólidos que no son los jugadores estrella en una empresa a menudo sienten que sus contribuciones están siendo infravaloradas, cuando los profesionales se sienten excluidos, o que no se hacen esfuerzos para solicitar sus ideas y objeciones. Muchos se alejarán de otros profesionales y se volverán individualistas, inclusive con el tiempo, algunos profesionales pueden sabotear objetivos firmes si no se sienten comprometidos con los resultados de la firma. Ganar compromiso aumenta las probabilidades de que las personas trabajen más duro y de manera más creativa para mover una empresa de contadores públicos.
- *Administrar la tecnología.* La tecnología hace posible que el equipo se comunique, tome decisiones, resuelva conflictos, y construya relaciones de trabajo exitosas. El líder debe asegurarse de forjar al equipo el camino tan fácil como sea posible para que pueda enfocarse en la optimización del trabajo y en el logro de resultados sin pérdida de tiempo.
- *Ejecución.* El seguimiento y la rendición de cuentas no pueden dejarse al azar, a pesar de que los profesionales están naturalmente motivados por las tareas, la ejecución es

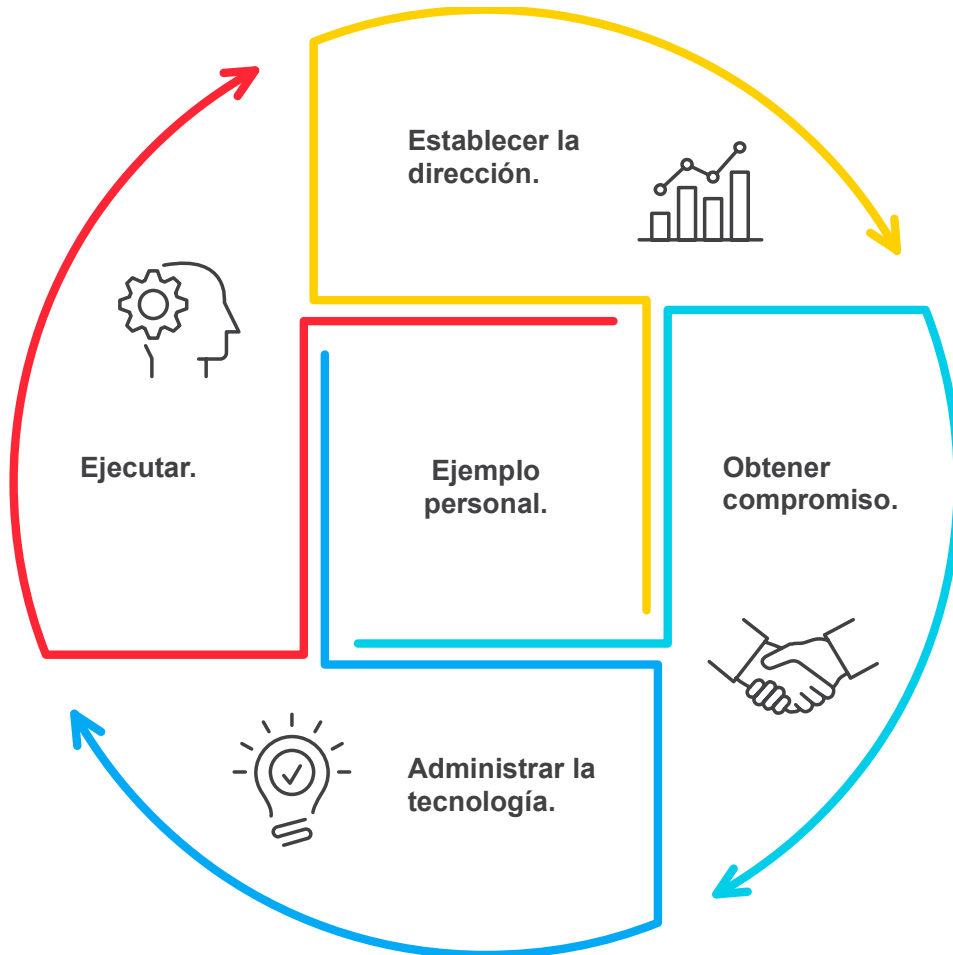
una actividad clave para los líderes que están íntimamente involucrados en el desarrollo comercial, la venta, el servicio al cliente y la entrega. Equilibrar la necesidad de hacer las cosas con la necesidad de tener profesionales a bordo es un gran desafío para el liderazgo de firma de contadores públicos. La ejecución se trata de no dejar pasar las fechas. La ejecución es el proceso de cumplir con los objetivos financieros que se han establecido, es responsabilidad de los profesionales de todos los niveles.

- *Dar un ejemplo personal.* Brindar un ejemplo personal positivo es crucial cuando se lideran profesionales. En los entornos volátiles y llenos de estrés de las empresas de contadores públicos, es importante que los líderes realmente ejecuten a través de la palabra y los hechos. Los líderes deben encarnar los valores y objetivos establecidos de la empresa para que esos valores y objetivos tengan sentido para los profesionales. Ganar compromiso requiere que los líderes demuestren integridad personal, apoyen a sus profesionales y asuman la responsabilidad de sus propias acciones, incluidos los errores. Nada socava la credibilidad de los líderes tan rápidamente como exhortar a los profesionales a hacer una cosa mientras ellos mismos hacen lo contrario.

Estos cinco conjuntos de comportamientos de liderazgo forman lo que llamamos el “modelo de liderazgo sinérgico para firmas de contadores públicos”. La figura a continuación, proporciona una descripción visual de cómo la dirección, el compromiso, la administración de la tecnología y la ejecución son las cuatro actividades *básicas de* liderazgo, con el "ejemplo personal" en su centro.

Como sugiere esta figura, estas actividades deben ser *integrales* y aspectos *naturales* de la gestión de profesionales, proyectos y prácticas en tiempo real. Aunque los cinco comportamientos de liderazgo son distintos, también están interrelacionados. Por lo tanto, los líderes deben integrarlos a todos en su modus operandi. Por ejemplo, no sirve de mucho establecer la dirección si el ejemplo personal no refuerza esa dirección. Crear compromiso es excelente, pero no tiene valor si no se cumple. En resumen, la dirección, el compromiso, la administración de la tecnología, la ejecución y el ejemplo personal no son actividades auxiliares para hacer el trabajo, relegados a sesiones de asesoramiento o charlas; están en el centro de la producción de resultados de una empresa de contadores públicos.

Figura No. 1: Modelo de liderazgo sinérgico para firmas de contadores públicos.



Idealmente, este modelo sinérgico ayudará a los líderes a gestionar conflictos, responder las demandas de los clientes y otros factores que producen estrés y que hacen que liderar a contadores públicos sea un desafío. En lugar de cambiar desesperadamente de un lado a otro entre las responsabilidades del productor y el gerente, este modelo pretende que estos cinco comportamientos generales de liderazgo constituyan una propuesta más viable. Los líderes que

integran estos comportamientos se encontrarán liderando de manera más eficiente y productiva; estos comportamientos les ayudarán a priorizar sus acciones, así como tomar decisiones.

El modelo de liderazgo sinérgico es un marco para guiar las actividades a corto y largo plazo, en lugar de pasar de una llamada urgente a otra demanda a corto plazo. Los líderes que han internalizado este modelo en comportamientos observables descubren que otros profesionales pierden menos tiempo y se centran en desafíos reales. El modelo proporciona un líder con perspectiva y enfoque a nivel de empresa o práctica. Con más atención, un líder pierde menos tiempo sintiéndose culpable por lo que no está haciendo; el líder se siente más en control y estratégico en palabras y hechos.

Examinemos cada una de estas cinco actividades con más detalle, centrándonos en los comportamientos de liderazgo que comprenden cada dimensión, cómo otros han incorporado este modelo y cómo los cinco componentes pueden integrarse para crear un liderazgo efectivo en una empresa de contadores públicos.

6.3.1 Establecer la dirección

Las empresas de contadores públicos operan en mercados fluidos, lo que hace que busquen un grado de certeza y estabilidad en medio de eventos impredecibles y volátiles. También tienden a atraer a personas centradas en los detalles que trabajan mucho y duro, pero que también quieren tener una idea hacia dónde los llevan sus trabajos o la empresa. Al establecer la dirección, se proporciona el elemento de certeza y la hoja de ruta que buscan los profesionales.

A todos los niveles: En todos los niveles de la empresa, los líderes deben visualizar la imagen del futuro de la empresa, una justificación significativa para avanzar en esta dirección y cómo la práctica encaja en esta imagen. Esto no significa dar un breve discurso lleno de generalidades sobre un futuro más brillante y una vaga explicación de cómo llegar allí. Hablar acerca de cómo "debemos expandir nuestras capacidades" o "convertirnos en una empresa más delgada y flexible" es como decirle a alguien que está perdido que puede encontrar su destino conduciendo hacia el norte, por el contrario, debe comunicar por qué se seleccionó una dirección para la empresa o el grupo; quien participó en su creación; y cómo se logrará.

Ser capaz de hacer esto, por supuesto, supone que el liderazgo de la organización ha pensado cuál debería ser esa dirección, ya sea en términos de su estrategia de posicionamiento para lograr una ventaja competitiva, en términos de su modelo de negocio y una propuesta de valor al cliente. Algunas empresas se concentran filosóficamente en centrarse internamente cuando contratan a los mejores profesionales que luego atienden a los clientes. Estamos hablando aquí de empresas que comienzan con el cliente en mente. Ser claro en la dirección significa poder responder las siguientes preguntas:

- ¿Cómo estamos compitiendo en el mercado?
- ¿Por qué estamos teniendo éxito (o no)?
- ¿Quiénes son nuestros verdaderos competidores?
- ¿Somos realmente diferentes de nuestros competidores?
- ¿Estamos marcados o mejorados por nuestro desempeño pasado, tradiciones e historia?
- ¿Cómo podrían los cambios en los mercados financieros y laborales afectar la forma en que nos acercamos y servimos a los clientes?
- ¿Nuestro modelo económico es sostenible en el tiempo?

Para responder a estas preguntas es necesario tener en cuenta los estados de los mercados actuales, las tendencias económicas y la forma en que los competidores los interpretan y avanzan hacia el futuro, sobre todo, establecer la dirección requiere una articulación clara de la estrategia y el propósito de la firma. Tener una propuesta de valor para el cliente asegura que una empresa atiende al tipo de cliente que vale la pena financieramente; esto también puede ser una fuente de dirección muy poderosa y tangible si los líderes pueden articularlo claramente y comunicarlo ampliamente. La propuesta de valor para el cliente se basa en lo que la organización puede hacer mejor que nadie en su segmento de práctica.

Si los profesionales lo entienden bien, la propuesta de valor para el cliente puede convertirse en una fuente muy poderosa de dirección internalizada que guía y motiva las acciones a diario. Puede ser tanto un grito de guerra cuando el ciclo comercial se vuelve desafiante como una piedra de toque para lo que hay que hacer. Pero esto requiere que los líderes comuniquen activamente qué tipos de clientes están siendo atendidos y la economía que respalda el servicio a ese cliente de una manera particular una y otra vez. Pocos líderes comunican la dirección con la suficiente frecuencia, muchos líderes creen que todos entienden la dirección, pero los profesionales necesitan tranquilidad una y otra vez.

No subestimemos la dificultad de comunicar una dirección clara y concisa, su personal podría pasar la siguiente prueba de ascensor: al entrar en un ascensor en el vestíbulo de su edificio, indique en términos generales la estrategia, el propósito o el objetivo de su firma antes de que el ascensor se detenga en su piso. Pasar la prueba requiere que la declaración de estrategia / propósito / objetivo coincida con la forma en que la mayoría de los empleados perciben estos

aspectos. Nuestra experiencia revela que pocas organizaciones pasan la prueba. De hecho, cuando realizamos esta prueba a los líderes de la organización, con frecuencia nos saludan con miradas o preguntas en blanco como las siguientes:

"¿Qué quieres decir con" dirección "de la empresa?"

"¿Cómo respondieron mis colegas a la prueba?"

"¿Qué estás buscando en realidad?"

¿Hay una respuesta correcta?

Este ejercicio subraya la importancia del consenso, el enfoque y la determinación sobre la dirección de una organización y la forma en que se comunica. Una cosa es ponerse de acuerdo sobre la dirección (que es lo suficientemente difícil), y otra muy distinta es tener una conversación colectiva sobre lo que significa y la mejor manera de comunicar esa dirección.

La naturaleza misma de las empresas de contadores públicos de hoy en día facilita que los profesionales pierdan de vista el propósito y la misión más amplios de la empresa. Los profesionales con frecuencia viajan a los sitios de los clientes y generalmente están bajo una intensa presión para cumplir con las ambiciosas (y a veces ambiguas) expectativas del cliente. Como resultado, a menudo son retirados física y/o psicológicamente de la sede de la firma. Cuando los líderes constantemente les recuerdan a sus profesionales el enfoque y las metas de la firma, los profesionales pueden alinear mejor sus esfuerzos con la dirección de la empresa y los esfuerzos futuros de su práctica.

Establecer la dirección también significa definir objetivos y medir resultados a nivel macro y micro. La creación de objetivos medibles (en torno a las ganancias y el rendimiento) que se alineen con

la estrategia a largo plazo (y/o su propuesta de valor para el cliente) es fundamental para este proceso, pero los objetivos deben ser claros y convincentes. Si estos objetivos no tienen sentido para los profesionales de toda la empresa, no se los tomarán en serio. Los profesionales necesitan más que objetivos de desempeño a corto plazo; también necesitan una idea de cómo la empresa medirá el éxito a mediano y largo plazo. La gente está ansiosa por preguntar: "¿Cómo será el éxito?" Y "¿Se medirá en relación con otras empresas o con los esfuerzos del año pasado?"

Es comprensible que los líderes de la firma y de las diferentes prácticas a menudo se muestren reacios a articular objetivos y medidas que ayuden a impulsar el negocio en una dirección unificada porque temen que los cambios del mercado los obliguen a realizar desviaciones repentinas en sus estrategias. No quieren parecer miopes ni volubles, ni a sus propios profesionales ni a los que están fuera de la empresa. Establecer la dirección también puede implicar el explicar su estrategia a otros grupos de práctica dentro de la firma, especialmente aquellos con los que somos potencialmente interdependientes.

Establecer la dirección puede implicar crear o reforzar una imagen o marca firme. Liderar desde el frente, ser visible en la comunidad mientras se lidera a los profesionales, y construir la reputación de una empresa no debe verse como un proceso político sino más bien como un proceso de "comercialización" en el mejor sentido de ese término. La ambigüedad sobre la misión de una empresa, división o práctica generará confusión tanto interna como externamente. Los clientes que no pueden discernir características diferenciadoras y definitorias en lo que hace por ellos podrían preguntarse si su organización realmente tiene algo único que ofrecer, pueden preguntarse si las caracterizaciones poco halagadoras de los competidores podrían ser ciertas.

Del mismo modo, los profesionales quieren que la empresa para la que vienen a trabajar cada mañana se destaque, que tenga una reputación que genere una respuesta positiva de clientes, amigos y grupos de interés.

A nivel operacional: Dar dirección a nivel operativo implica establecer expectativas y proporcionar dirección día a día, proyecto por proyecto. Consiste en traducir lo que significa la estrategia de la empresa o la práctica en términos de opciones, decisiones y acciones que se realizan para servir a los clientes, como se ilustra en las siguientes interacciones sugeridas.

- Resuelva una disputa entre dos auditores recordándoles cómo se aplica la propuesta de valor al cliente de la empresa para determinar qué es importante tener en cuenta en una situación particular.
- Explique por qué la empresa elige *no* aceptar un cliente en particular en términos de la estrategia, de posicionamiento de la empresa, los recursos disponibles, los estándares de calidad, los objetivos de margen, etc.
- Encuentre ocasiones para hablar sobre las prioridades y objetivos de la práctica, y describa cómo le va con respecto a sus objetivos.
- Relacione la estrategia de posicionamiento con por qué la empresa está ganando nuevos clientes.

Establecer expectativas y reforzar las prioridades de la firma en el día a día contribuye a un liderazgo efectivo a nivel operativo, sin ella, las mejores estrategias de la firma, división y práctica no tienen sentido. Los objetivos no se alcanzarán por accidente. Una buena estrategia es esencial, pero nunca sustituye un fuerte compromiso y ejecución.

Brindar un liderazgo efectivo a nivel operativo también incluye establecer expectativas y proporcionar dirección sobre temas operativos. Considere los siguientes casos:

- Proporcione a un nuevo gerente de auditoría que carece de experiencia en la industria del cliente, una orientación reflexiva y clara sobre qué aspectos de la auditoría son diferentes o especialmente importantes dada la naturaleza de la industria del cliente, y explique por qué.
- Póngase en contacto con un nuevo socio que esté negociando con un cliente potencial en un proyecto complejo: brinde orientación sobre el alcance, los términos y las tarifas, y asegúrese de que esté disponible a medida que avanza la negociación durante un día o dos.

Todos estos son ejemplos del tipo de dirección que comprende el liderazgo en el terreno, donde se realiza el trabajo real. Aunque la mayoría de los profesionales valoran su autonomía y odian que se les administre de forma micro, este tipo de dirección les da una idea de lo más destacado y de hacia dónde "nos dirigimos" colectivamente, y por qué, si piensa en su propia experiencia, puede recordar que no hay nada tan frustrante como estar en la oscuridad sobre lo que realmente

importa en un compromiso, o perder mucho tiempo valioso haciendo un trabajo que resulta inútil o irrelevante porque su líder no pudo darle una pista.

En un momento en que algunas empresas se están expandiendo rápidamente, otras se están fusionando y otras están pasando por una reestructuración importante, los profesionales pueden sentir que su trabajo está desconectado del propósito de la firma. Con tasas de rotación más altas para los supervisores que están aquí hoy y se han ido mañana, los asociados pueden carecer de una presencia constante que brinde la sensación de que sus esfuerzos están contribuyendo a los objetivos de una empresa. A medida que las empresas cambian las estrategias en respuesta a los cambios globales complejos o las presiones competitivas emergentes, los profesionales pueden no estar seguros de lo que estos cambios significan para ellos a un nivel micro. Por todas estas razones, es crucial proporcionar una dirección continua a nivel operativo.

6.3.2 *Obtener compromiso*

Existen empresas de contadores públicos que hacen un buen trabajo al establecer la dirección, pero un mal trabajo al obtener la aceptación y el compromiso con esa dirección.

En un negocio de contadores públicos, los profesionales quieren sentir que ellos y el trabajo que realizan son importantes para la firma. De hecho, muchos profesionales confiesan sabotear esfuerzos firmes cuando sus líderes no lograron involucrarlos.

Autónomos, orientados a objetivos y emprendedores, muchos contadores pueden caracterizarse justamente como individualistas resistentes. En consecuencia, disfrutan trabajar solos, pero

también esperan que sus líderes los involucren en procesos importantes. Esto no significa que los profesionales quieran asumir más responsabilidad, sino que quieren dar su opinión. En las preguntas de alto interés, los profesionales de nivel socio exigen ser parte del proceso de entrada, quieren ser incluidos, pero no quieren que se les diga cómo hacer su trabajo. Esta paradoja es lo que hace que el papel de líder en una empresa de contadores públicos sea tan desafiante.

De las cinco actividades centrales de liderazgo de nuestro modelo, el compromiso a menudo se percibe como el menos importante, pero es igual de crucial que las otras actividades. Asegurar el compromiso significa prestar atención conscientemente y dedicar tiempo a mantener a los contadores conectados con la empresa y su trabajo, un gasto que muchos profesionales motivados a menudo consideran derrochador.

Como hemos señalado, los líderes en las empresas de contadores públicos a menudo se sienten presionados para lograr resultados contra reloj. Cuando esto sucede, tienden a ver cualquier cosa fuera de las actividades del cliente como superflua. En estas circunstancias, es fácil ver por qué establecer la dirección y garantizar la ejecución puede eclipsar la obtención de compromiso como prioridades del liderazgo. Los líderes en tales empresas no ven que sin un compromiso generalizado con la dirección de la empresa, los profesionales a menudo pierden el enfoque en objetivos clave, especialmente durante períodos volátiles llenos de presión, cuando la competencia se vuelve difícil, cuando se les pide a los profesionales que trabajen largas horas bajo una presión intensa, o cuando los cazatalentos atormentan sus pasillos. El compromiso ayuda a los profesionales a mantener su enfoque.

A todos los niveles: el compromiso existe cuando los profesionales se sienten profundamente identificados y conectados con la empresa, su trabajo y lo que la empresa representa. La inspiración engendra compromiso. Los profesionales se inspiran al saber por qué vienen a trabajar y por qué trabajan la cantidad de horas que lo hacen. Lo más importante es que quieren saber que alguien superior para ellos sabe de manera significativa que están haciendo un buen trabajo. Los profesionales suelen abandonar las empresas porque creen que ya no son fundamentales para la misión de la empresa; no tienen inspiración y rápidamente pierden la confianza. Los profesionales, a pesar de su necesidad de una considerable autonomía, quieren líderes que creen una visión convincente para la empresa, que dibujen imágenes motivadoras del futuro y que se conecten con ellos personalmente.

El compromiso fluye de una dirección clara y concisa, y también fluye de la confianza. Las personas caminan en la dirección en que se dirige la empresa cuando confían en su liderazgo. La confianza se puede construir por medio de acciones pequeñas y grandes. Por ejemplo, los profesionales deben estar seguros que los comités de promoción y compensación están integrados por profesionales competentes y confiables que han ideado sistemas y procesos justos.

Como notamos anteriormente, los profesionales deben ver la alineación entre lo que los líderes dicen y lo que hacen. Es mucho más fácil para los profesionales comprometerse con el propósito y los valores de una empresa cuando los líderes *de todos los niveles* demuestran que los objetivos de la empresa son dignos de ese compromiso. La tensión entre adherirse a los valores propuestos (en lo que la empresa dice creer) y la presión para lograr resultados a menudo pueden romper el vínculo de confianza entre los líderes y los profesionales. En el ámbito de las empresas

de contadores públicos, donde los empleados de alto desempeño son elevados a la categoría de estrella, los líderes a veces toman decisiones que erosionan la confianza y desgastan el compromiso con una dirección determinada.

En el estudio de caso de Harvard Business School "Rob Parson en Morgan Stanley", el protagonista se une a la firma con la intención de transformar un negocio, ser promovido a director general y hacer que su mentor y jefe Paul Nasr se sienta orgulloso de la decisión de contratarlo. Parson empuja sus informes directos con fuerza para obtener resultados hasta el punto de ser visto como abusivo. Al mismo tiempo, John Mack está tratando de cambiar la cultura de Morgan Stanley, enfocándose en tratar a las personas con dignidad y respeto. El momento culminante en el caso llega cuando el jefe de Parson, Nasr, debe decidir si recomendar a Parson para un ascenso basado en su desempeño estelar, a pesar de que ha cruzado constantemente la línea en algunos de los valores centrales de la empresa.

Dilemas similares desafían a todos los líderes en empresas de contadores públicos que operan en mercados altamente competitivos con profesionales estrellas. En el caso de Rob Parson, la alta gerencia le dijo a Nasr que Parson no sería incluido en la lista de promoción.

En las firmas donde los líderes están dispuestos a comprometer los valores de la empresa para mantener satisfecha a una "estrella" de alto rendimiento, o para hacer frente a la emergencia del momento e ignoran a los profesionales que se adhieren a los valores de la empresa y premian a los súper productores que no lo hacen; obtendrán como consecuencia, disminución del compromiso con la firma y sus valores.

Otra fuente muy importante tanto de compromiso como de confianza es si los profesionales tienen la sensación de estar incluidos. Hay demasiados ejemplos para citar de organizaciones que se han desmoronado cuando los socios perdieron un sentido de inclusión y confianza en el liderazgo de la firma. El poder de sentirse conectado e incluido no puede ser subestimado.

Los profesionales que forman parte de las empresas de contadores públicos como cualquier otra persona, valoran estar al tanto de los principales problemas competitivos, financieros y operativos que enfrenta la firma.

Por supuesto, obtener el compromiso de veinte socios es una tarea más fácil que ganar el compromiso de seis mil profesionales en todo el mundo. Sin embargo, nuestra observación ha sido que incluso las empresas muy grandes pueden obtener altos niveles de compromiso creando vehículos a través de los cuales las personas clave permanecen involucradas y conectadas. Abundan los ejemplos de empresas como McKinsey & Company, Bain & Company, Egon Zehnder International y Linklaters (por mencionar solo algunas) que utilizan tipos similares de reuniones para fomentar un sentido de cohesión y compromiso entre socios y profesionales.

Existen muchas otras herramientas y comportamientos que puede utilizar para generar compromiso a nivel de empresa y práctica. Adherirse a los valores, generar confianza, involucrar a las personas clave en las decisiones importantes y reconocer el comportamiento "correcto" se combinan para lograr un efecto sinérgico, uno que transmite poderosamente la sinceridad del liderazgo y la creencia en los objetivos de la firma. Los líderes ignoran estas acciones bajo su propio riesgo, y los profesionales que no están inspirados para comprometerse con una dirección

común a menudo terminan saboteando los esfuerzos para hacerlo. El compromiso con una dirección común puede no parecer una prioridad de liderazgo, pero lo es.

Reconozca también que vivimos y trabajamos en una era donde el cinismo, la ironía y el pesimismo prevalecen más que nunca, especialmente entre los jóvenes contadores. Rápidamente sospechan lo peor y adoptan una mentalidad escéptica. Sin duda, las tendencias generalizadas de reducción de empleos y los escándalos corporativos han alimentado estas actitudes negativas; sin embargo, cuando los líderes crean un compromiso con una dirección común, ofrecen un antídoto potencial para tales suposiciones venenosas. A medida que involucran completamente los corazones y las mentes de su gente, ayudan a crear perspectivas positivas e inclusivas que generan un enorme esfuerzo y entusiasmo, que benefician enormemente a las empresas.

A nivel operacional: Obtener compromiso a nivel operativo implica inspirar, motivar y conectarse con sus profesionales *de manera personal*. Una vez más, esto es parte del liderazgo que se produce para realizar el trabajo día a día. Incluye generar confianza, comunicar los valores de la empresa y reconocer explícitamente a las personas por hacer "lo correcto". Considere, por ejemplo, lo siguiente:

- Detenga a un asociado en el pasillo y tómese el tiempo para felicitarlo por ganar un nuevo cliente o proyecto.
- Envíe un correo electrónico rápido a un asociado muy prometedor que acaba de hacer un trabajo sobresaliente en un aspecto importante de un asunto; luego, vuelve a

comentarlo brevemente la próxima vez que la veas. Piense de nuevo cuando estaba en su situación y cómo le dejó sentir si un compañero lo elogió de esa manera.

- Tómese el tiempo para reconocer a las personas en el curso del trabajo, incluso un rápido "Hola, ¿cómo te va?", en el pasillo.
- Brinde a sus profesionales todo tipo de reconocimiento por el buen trabajo, desde el reconocimiento formal durante una reunión hasta meter la cabeza en la oficina de un profesional durante treinta segundos y decir: "Qué gran trabajo hicieron con el cliente X". Esto lleva muy poco tiempo, una cuestión de segundos, pero requiere una conciencia constante del poder del reconocimiento para ganar compromiso.
- Lleve un auditor que haya dedicado una gran cantidad de tiempo a completar el material para una parte importante de la presentación de un cliente a la presentación misma. Recientemente, en nuestro equipo no solo llevamos al auditor a la presentación, sino que también lo hicimos parte de la presentación. ¿Qué tan comprometido crees que terminó sintiéndose el auditor?
- Tómese el tiempo para decirle a un auditor sénior que sabe que ha estado trabajando largas horas en un trabajo bastante estándar y repetitivo, que valora su compromiso y que hará todo lo posible para que sea asignada a otros proyectos más interesantes. tan pronto como sea posible.

- Dar crédito a los demás. Dar crédito es una excelente manera de ganar compromiso, mientras que acumular crédito es una forma segura de perder el compromiso.
- Reconocer a las personas por hacer "lo correcto" en una situación dada. Haga a un lado y felicite a un líder del equipo de negocios que acaba de dar a un asociado de tercer año comentarios cuidadosos y constructivos sobre un aspecto de una transacción que debe rehacerse.
- Tenga en cuenta cuándo sus propias acciones, falta de planificación o procrastinación han resultado en un montón de trabajo sobre su gente que debe "hacerse para ayer". La mayoría de los profesionales son lo suficientemente inteligentes como para ver este comportamiento cuando es un patrón, incluso si tú mismo no lo ves. Cuando lo ven, lo resienten profundamente. Es un asesino de compromiso, y tienes que desarrollar la disciplina para dejar de hacerlo.
- Cree una ocasión (incluso pequeña) para celebrar la finalización exitosa de un acuerdo, proyecto o asunto importante que su gente se ha esforzado por completar.

Con muy pocas excepciones, todos los ejemplos anteriores se refieren a acciones que no toman más de un minuto o dos, y muchas solo son cuestión de segundos. Sin embargo, son comportamientos poderosos para motivar a los profesionales y hacerlos sentir valorados, conectados y parte de un esfuerzo que importa. También son acciones que pueden incorporarse naturalmente en las interacciones cotidianas de hacer el trabajo; sin embargo, lo que sí requieren es tener conciencia de que ganar compromiso es un aspecto integral del liderazgo a diario. Es

esta conciencia la que le permitirá ver y actuar sobre las muchas oportunidades que existen para ganar compromiso en el curso normal de hacer el trabajo.

Comenzamos esta sección describiendo las muchas formas en que se puede construir el compromiso a nivel de empresa y práctica; terminemos diciendo que estas acciones nunca son sustitutos de lo que los socios, los gerentes y otros líderes de una empresa de contadores públicos realmente hacen de manera operativa día tras día. En última instancia, son sus acciones las que ganarán o perderán el compromiso de sus profesionales.

6.3.3 Administrar la tecnología

En el contexto actual, si te toca liderar un equipo de trabajo virtual esto demandará algunas habilidades extras que no puedes soslayar o dejar de considerar. Si eres el líder de una mediana o pequeña empresa de contadores públicos, vas a tener que resolver los problemas de conexión, de configuración de software, de intercambio de archivos y debes prepararte para ayudar a los miembros de tu equipo a realizar este tipo de acciones para que todos puedan compartir las mismas herramientas sin problemas. Sí, en cambio, eres parte de una organización más grande que cuenta con mayores recursos y tecnología, dentro de tu desempeño como líder deberás tratar de obtener más y mejor apoyo técnico para tu proyecto. Organizar y armar un entorno adecuado antes de dar inicio al proyecto te ayudará tanto a ti como a los integrantes de tu equipo a tener menos problemas reduciendo el tiempo empleado a la hora de transmitir la información o documentación. Este periodo previo al inicio de las asignaciones con los clientes representa tiempo, dinero y recursos pero es fundamental que lo tengas en cuenta para llenar el camino siguiente.

Evaluar las necesidades y los recursos: tu primer paso es determinar qué es lo que el equipo necesita, cuáles son los recursos disponibles, las políticas de privacidad y acciones de seguridad de la firma. Para gestionar equipos virtuales de trabajo tienes que estar seguro de qué cuentas con las mejores herramientas para que te puedas comunicar y trabajar en forma eficiente. Uno de los mayores desafíos consiste en organizar y planificar muy bien todo esto. Saber qué cuentas con diferentes plataformas que te van a permitir reuniones online, planificar Chat de video y voz, hacer preguntas encuestas y guardar el registro completo de las reuniones que tengas. Finalmente, hay otras cuestiones que también vale la pena que te preguntes ¿puede resultar ventajoso para tu equipo la incorporación de nuevas tecnologías? ¿la firma lo puede asumir? ¿es compatible con los sistemas que se están utilizando y que son conocidos por todos?

A veces, el uso de una tecnología familiar ahorra tiempo, costos y facilita las condiciones de trabajo inicial. Tienes que evaluar la compatibilidad de la tecnología entre los miembros de tu equipo. Sí, por ejemplo, van a trabajar en un informe escrito, necesitan un software de procesamiento de textos que sea compatible pero no necesariamente tienen que usar el mismo servicio de correo electrónico.

Durante los primeros pasos de los compromisos con los clientes conviene que hagas que los miembros del equipo se envíen entre sí archivos de muestra para asegurar que la tecnología sea compatible entre todos. No temas ser demasiado conservador a la hora de tomar decisiones sobre qué tecnología usar. La simplicidad, la fiabilidad y la accesibilidad suelen ser más importantes que una funcionalidad compleja.

Otros puntos por considerar son qué tipo de conexiones se necesitarán para que el equipo de trabajo interactúe con otras personas como clientes y organizaciones fuera de la firma. Llegar a los clientes con los cuales la empresa se maneja virtualmente, a través de estas preguntas, es una opción inteligente por varias razones:

- Te permitirá descubrir la tecnología que tus clientes ya están utilizando y así elegir una herramienta que sea compatible al preguntar: ¿Qué herramienta, servicio, plataforma utiliza para esto?
- Puedes permitirles a los clientes que te aconsejen acerca del tipo de herramienta que ellos consideran que es mejor: ¿Han utilizado las herramientas, X, Y, Z en el pasado? ¿Cuál fue la experiencia que tuvieron? ¿Tiene alguna recomendación o sugerencia para hacernos?
- Otra posibilidad es que informes a tus clientes que la empresa donde trabajas va a implementar algunos cambios tecnológicos y por eso necesitas que te respondan algunas dudas: “Hemos decidido ir con X para almacenamiento de archivos en la nube. ¿Cuál es la capacidad de tus equipos para intercambiar información sin problema? ¿Necesitan algún recurso o apoyo de nuestra parte para reconfigurar los equipos que tienen? ¿Hace falta que les vendamos algún tipo de entrenamiento para mejorar la operatividad?”

Lugar de trabajo virtual: cualquiera que sea la tecnología que elijas, tu equipo necesita un espacio de trabajo digital compartido. En este sentido, existen varias aplicaciones interesantes: un sitio web, un servicio de almacenamiento de archivos (como una carpeta de Google Drive o Dropbox),

un sistema de mensajería y archivo, un sistema de seguimiento de versiones, o una combinación de todas estas herramientas. La competitividad empresarial ha hecho que aparezcan nuevos servicios cada día más eficientes y competitivos. Por ejemplo, hay nuevas generaciones de software que tratan de cubrir necesidades específicas de los equipos virtuales de trabajo que necesitan contar con herramientas dinámicas e integrados entre sí.

Los miembros del equipo deben poder cargar y descargar archivos compartidos en el sistema como usuarios identificables e individuales; publicar documentos, realizar las actualizaciones de los equipos, compartir información de contacto y participar en algún foro de discusión. Los espacios de trabajo compartidos no pueden ser sólo un repositorio o depósito donde se almacenen infinidad de archivos y textos que nadie quiere leer. Este sitio centralizado debe ser un espacio vital donde se comparte información que sea de absoluta importancia. Desde el inicio del trabajo, vale la pena que impongas esta norma y que redirecciones las conversaciones relacionadas con las tareas desde el correo electrónico o el Chat, siempre que sea posible. Si necesitas algún tipo de información del equipo, publica la pregunta en el foro de discusión. Al hacerlo, el resto del equipo seguirá tu ejemplo.

Establecer reglas para el uso de la tecnología: una vez definidos tus objetivos, teniendo claros tus recursos y encontrando el perfil de los profesionales que te acompañarán es el momento de organizar y definir cuáles serán las normas y metodología de trabajo virtual. Al desarrollar protocolos para administrar los contenidos, ten en cuenta lo que sigue:

- Nombre de los archivos.
- Tipos de archivos.

- Control de versiones.
- Derechos de acceso.
- Material sensible.
- Sincronización.
- Soporte al usuario.

Cuando se trata de protocolos vinculados con la comunicación, hay muchas reglas de cortesía y modales virtuales que tendrás que definir y comunicar al resto de tu equipo. Por ejemplo, de qué manera circularán los mensajes dentro del equipo, cuándo y cómo proponer temas de discusión en el foro, qué contestar si no puedes responder mensajes en determinado momento y muchas otras cuestiones como las que siguen:

- ¿Es aceptable llamar a los compañeros de trabajo sin una cita previa?
- ¿Cuándo estarán disponibles los miembros del equipo?
- ¿Quién es responsable de organizar llamadas de conferencia?

Establecer pautas claras desde el inicio evitará los múltiples conflictos que se producen en las relaciones laborales virtuales.

- Lugar: ¿Qué tipo de conversación es exclusiva del correo electrónico, ¿cuándo se preferirá hacer una llamada telefónica, enviar un mensaje de texto o establecer un Chat?
- Audiencia: ¿Qué miembros del equipo participarán en una llamada telefónica o tienen que ser siempre copiados en los correos electrónicos?

- Disponibilidad: ¿Con qué inmediatez responderás cuando alguien del equipo te reclame, por correo electrónico, por teléfono, o por otro canal?
- Lenguaje: ¿Qué tipografías o nomenclaturas utilizarán para ayudarse mutuamente a priorizar las comunicaciones? Por ejemplo, el grupo podría titular con un resumen en el correo electrónico poniendo entre paréntesis el nombre del cliente para que los destinatarios sepan de un vistazo de qué se trata el mensaje y así organizar fácilmente qué tareas requieren una respuesta inmediata y cuáles pueden esperar.
- Coordinación: ¿Quién programará las reuniones del grupo? ¿Quién es responsable de mantener calendarios compartidos?
- Cortesía: ¿Cuáles son las normas de cortesía que manejar a tu tiempo? ¿Está bien usar todo en mayúsculas en un mensaje de correo electrónico, son aceptables conversaciones o interrupciones laterales en el teléfono o en un Chat de video? ¿Cuáles son las reglas sobre emoticons?
- Documentación: ¿Quién calculará y grabará cada reunión? ¿Se utilizará grabación de audio y/o grabación de video?

Si ya sabes cuál será el protocolo de tu equipo, escribe un documento donde incluye las reglas que quieres que se respeten y compártelo con el resto del grupo. Puedes aclarar que se trata de un primer borrador permitiendo que los miembros del equipo sumen otras sugerencias que en

definitiva van a facilitar la coordinación del trabajo. Una vez que el equipo haya aportado cosas nuevas y se llegue a un consenso, todos tienen que cumplirlas y respetarlas.

Cuando la tecnología falla: Cuando se produce un error técnico, fácilmente puede derribar en un desastre. Por lo tanto, lo mejor es prevenir o anticiparse a los posibles problemas para evitar mayores contratiempos.

- **Prepara, prueba y práctica:** Hay muchas formas de minimizar los riesgos relacionados con el uso de la tecnología. En principio, imaginar todos los errores posibles y pedirle a tu equipo que también haga lo mismo. Luego, a través de una lluvia de ideas, elegir diferentes opciones de protección o alternativas de plan B para cubrir la mayor cantidad de riesgos posibles y salvaguardar la información o los programas de cómputo que tengas.
- **Comunicación:** redacta y distribuye entre todo el plan B con los nombres de los integrantes del equipo, enlaces de ayuda, información de contacto y otros recursos. Procure que impriman el protocolo y que tengan los documentos a mano por si se da el caso, acceder a la información sin conectarse. Este es un aspecto de trabajo virtual en el que el soporte físico es indispensable. Probablemente convertirte en un departamento autodidacta de informática no entraba en tus planes. Pero una vez que este trabajo esté hecho, es el momento de comenzar lo que realmente te importa.

6.3.4 Asegurar la ejecución

La ejecución juega con la fuerza de los profesionales impulsados por tareas que se autoseleccionan en empresas de contadores públicos. También juega con su debilidad, ya que a menudo se ven consumidos por las tareas en cuestión y pierden de vista el panorama general. La ejecución es especialmente relevante para los líderes que son gerentes y productores. Como productores, ellos mismos están íntimamente involucrados en la ejecución del trabajo para los clientes, mientras que como gerentes son responsables de lo que otros logran.

El papel del liderazgo, entonces, es definir e inspirar la ejecución en términos suficientemente amplios para garantizar que el trabajo se realice de forma sinérgica y no aislada. Los profesionales pueden ejecutar como individuos, pero no en equipos; pueden realizar tareas a corto plazo, pero asignar bajas prioridades a las responsabilidades a largo plazo. Pueden obsesionarse con su parte del trato, pero pierden de vista la transacción total. Pueden enfocarse en actividades que mejoren su práctica mientras que socavan seriamente el bienestar de la empresa. El liderazgo efectivo sirve como medida preventiva para tales problemas potenciales.

A nivel de empresa: La ejecución a nivel de la empresa o grupo de práctica asegura que las estrategias, prioridades y planes de la empresa o la práctica se implementen y actúen realmente; que los responsables de diferentes divisiones, grupos de práctica u otras unidades cumplan con sus planes y objetivos comerciales. A menudo esto significa que el liderazgo debe ser implacable y persistente para lograr un objetivo a largo plazo.

Ejecutar la dirección significa reunir equipos de profesionales comprometidos con las estrategias de la empresa para crear y entregar valor al cliente y luego asegurarse de que lo hagan. El desafío para el liderazgo es que muchos profesionales no son jugadores de equipo naturales,

quieren autonomía. Con la intención de viajar del punto A al punto B en el menor tiempo posible, se resienten de participar en cualquier grupo que alargue el tiempo necesario para completar sus tareas individuales. Los líderes de empresas de contadores públicos a menudo se encuentran nadando río arriba en sus intentos de crear equipos capaces de ejecutar la dirección de la empresa, sin embargo, pueden motivar a los profesionales para que se ejecuten de manera efectiva en equipos si reconocen y abordan los problemas que fomentan los comportamientos de "yo primero".

Ejecutar la dirección también requiere que los líderes centren su atención en crear y entregar valor al cliente. Como líder en una empresa de contadores públicos, nunca puede olvidar que esta es la razón de ser de una empresa y no debe dejar que su gente lo olvide. Deben poder responder a la pregunta que los clientes hacen a menudo y de manera explícita: "¿Estamos brindando el mejor servicio, con los mejores profesionales por el mejor valor?"

A nivel operacional: La ejecución a nivel operativo se trata de garantizar que se satisfagan las necesidades totales del cliente: a tiempo, dentro del presupuesto y en función de la calidad del servicio ofrecido. También se trata de garantizar que se cumplan los objetivos para ganar nuevos compromisos, penetración en el segmento de mercado y crecimiento. En una palabra, también se trata de garantizar que usted y su grupo "acierten sus números". Más específicamente, consiste en:

- entregar y mejorar el valor del cliente;
- reunir a las personas y equipos adecuados; y
- asegurar que se cumplan los objetivos y se alcancen los resultados.

Ejecutar también significa desarrollar a sus profesionales. Los profesionales tienen una necesidad reflexiva de aprendizaje, crecimiento y desarrollo, así como de mentores que puedan facilitar este proceso. Este es especialmente el caso en estas empresas porque todas operan con un modelo de aprendizaje estratificado. Los asociados se unen a las empresas anticipando que sus habilidades se desarrollarán a través de tareas que amplían sus capacidades. Cuando no se cumplen estas expectativas, se rompe el pacto no escrito entre el profesional y la firma. Este pacto roto disminuye su motivación y, como resultado, la ejecución se deteriora. Desafortunadamente, las personas informan con frecuencia que las sesiones de capacitación introductoria fueron la única capacitación formal que recibieron, incluso si estuvieron con una empresa durante diez años.

Si bien la mayor parte de la capacitación se lleva a cabo en empresas que son aprendizajes estratificados, los profesionales desean asegurarse que una organización, tanto en su misión como operativamente, se preocupa por el desarrollo de su gente. Todas las empresas dicen que desarrollan individuos clave, pero pocas empresas de contadores públicos cumplen esta promesa de manera metódica y organizada.

El desafío para los líderes es desarrollar profesionales a lo largo de su permanencia en la empresa. Muchos profesionales juniors se aburren después de hacer lo mismo mes tras mes, y muchos de ellos pierden su ventaja, lo que disminuye su capacidad de ejecución. Finalmente, el propósito de la ejecución es generar resultados financieros al satisfacer las necesidades del cliente. Es con este fin que los líderes necesitan desarrollar a su gente y organizarlos en equipos efectivos capaces de crear y entregar valor al cliente.

Las empresas de contadores públicos que se ejecutan con excelencia convierten a sus clientes en excelentes fuentes de referencia y potenciadores de nuevos clientes. El valor de la marca de una empresa aumenta a medida que los clientes les cuentan a otros sobre la calidad del trabajo entregado por la empresa y sus profesionales. Lo contrario, por supuesto, también es cierto. Los clientes que creen que la propuesta de valor no fue satisfecha les dirán fácilmente a los demás que la empresa no cumplió, lo que dificulta que la empresa obtenga nuevos clientes.

Estamos definiendo la ejecución en términos mucho más amplios de lo que los líderes de empresas de contadores públicos pueden haber hecho en el pasado. Hace una década, la atención se centraba en los resultados a corto plazo, y eso funcionó para muchas empresas. Hoy en día, las empresas no pueden sobrevivir a menos que ejecuten con el objetivo de lograr objetivos a corto y largo plazo. Las firmas no pueden competir con éxito a menos que ejecuten tanto desde la perspectiva del productor como del gerente. Es tan importante asegurarse que las personas se desarrollen, como cumplir con las expectativas del cliente.

Por encima de todo, crear y entregar valor al cliente es la piedra angular de las empresas de contadores públicos de alto rendimiento. Hacer que los profesionales rindan cuentas por los resultados puede ser difícil. Tener conversaciones difíciles sobre objetivos que no se logran es la tarea más difícil para los profesionales en las empresas de contadores públicos. Si no se puede ejecutar en base a este principio fundamental, ninguno de los otros comportamientos esenciales se mantendrá a largo plazo.

6.3.5 El poder del ejemplo personal

Los líderes tienen muchas formas de establecer la dirección, asegurar el compromiso, administrar la tecnología y aumentar la efectividad de la ejecución. A través de discusiones y conversaciones individuales con grupos más grandes, pueden comunicar la importancia de estas cuatro actividades centrales. Sin embargo, es más probable que los líderes influyan en su gente a través del ejemplo personal. De todas las dimensiones del modelo de liderazgo sinérgico, la piedra angular es el poder del ejemplo personal. Cuanto más alto esté un líder en la jerarquía de una empresa, más escrutinio experimentará. Cuando un socio gerente que rara vez abandona su oficina de la esquina exhorta a sus socios a llamar con más frecuencia a los clientes entre proyectos o transacciones, sus profesionales verán una evidente desconexión entre las palabras y acciones de este líder. Los profesionales se dan cuenta rápidamente de este tipo de brecha y lo discuten despectivamente con sus colegas a puerta cerrada.

Otras acciones podrían incluir:

- Continuar con las tareas para que todos en la empresa sepan que usted cumple y que responsabiliza a los demás.
- Dar comentarios honestos y directos (pero no punitivos) a puerta cerrada cuando uno de sus informes directos está fuera de línea.
- Elogiando cuando es apropiado, pero no prodigando admiración innecesaria.

- Tomar un recorte salarial antes de que los profesionales de base tengan su salario reducido.
- Creando una atmósfera donde el rendimiento cuenta más que la política.
- Interactuando con colegas para que se vayan sintiendo inspirados, en lugar de intimidados.

La conexión más poderosa entre líderes y profesionales se logra a través de la interacción cara a cara. Con demasiada frecuencia, los líderes dejan pasar oportunidades para influir en su gente de manera significativa al minimizar este tipo de interacción. En cambio, dependen del teléfono, el correo electrónico y el fax para comunicarse, sin aprovechar las oportunidades para dar un ejemplo personal.

Una líder que conocemos estaba tan concentrada en su asignación con un cliente que ni siquiera reconoció a sus colegas y profesionales cuando la pasaron por los pasillos de la oficina. Ella no tenía la intención de comunicar desinterés o ser percibida como grosera por sus colegas, y ciertamente no quería ser vista como arrogante o estresada. Ella no sabía cómo era percibida y evaluada por otros, y eso perjudicaba su credibilidad como líder.

Los gerentes productores de alto rendimiento a menudo están tan centrados en tachar la siguiente tarea de sus listas que a menudo descuidan a su gente. Este enfoque en obtener resultados a corto plazo a menudo tiene el costo de no tomarse el tiempo para conectarse con las personas individualmente o en grupos. A menudo, las fuerzas del mercado dictan horarios de

trabajo más largos, horarios de viaje agotadores y asignaciones solitarias fuera de la sede de la firma, todo lo cual afecta negativamente las culturas laborales de las empresas de contadores públicos. El resultado es que muchas empresas de contadores públicos carecen de entornos amigables y de apoyo. De hecho, algunos se limitan con ser fábricas de explotación profesional, a pesar de que la paga es considerable. En empresas como esta, los líderes que constantemente hacen demandas poco realistas a sus profesionales racionalizan su comportamiento al decir que están bajo presión precipitada por las demandas de los clientes.

La mayoría de los líderes en las empresas de contadores públicos han luchado con el dilema de cómo tratar con artistas estrella altamente productivos que son indiferentes o abusivos con sus profesionales. ¿Deberían promoverse las estrellas cuyo comportamiento está en desacuerdo con los valores de la firma? ¿Deberían recibir bonificaciones para motivarlos a generar ganancias aún mayores? Muchos líderes eligen a regañadientes ganancias a corto plazo y se abstienen de tomar la difícil decisión de enfrentar un comportamiento disfuncional que va en contra de los valores.

Los profesionales esperan que los líderes demuestren integridad y consistencia en las palabras y los hechos, y recompensar a las estrellas abusivas frustra estas expectativas. Los profesionales también esperan que los procesos que los líderes implementan sean equitativos y objetivos.

Los grandes líderes también dan crédito a otras personas. Establecen el ejemplo de elogiar a los profesionales no solo por generar valor para el cliente y generar ingresos, sino por ser buenos comunicadores y constructores de relaciones. Todos necesitan comentarios frecuentes, y los líderes deben hacer que sea su negocio proporcionarlos en todos los ámbitos. El líder que da el

ejemplo de acreditar o reconocer el trabajo que se ha completado o está en proceso motivará a los profesionales que podrían estar cuestionando sus propias habilidades o preguntándose si todo su esfuerzo vale la pena. Dar crédito no cuesta nada, pero requiere esfuerzo, autoconciencia y conciencia de la situación en cuestión.

Quizás aún más desafiante, los líderes deben asumir la responsabilidad de su propio fracaso y reconocer sus propios errores. Este tipo de ejemplo personal rara vez se ve en las empresas de contadores públicos. Puede parecer contradictorio que los líderes altamente exitosos y competitivos admitan los fracasos. Cuando confiesas una mala decisión, tu gente sabe que puede confiar en tu honestidad y eso los inspira a hacer lo mismo. Durante el proceso de ejecución de la dirección, es probable que haya errores, y es mucho mejor reconocerlos que barrerlos debajo de la alfombra. Cuando se hace eso, tienden a resurgir y tropezar con la empresa.

Hemos pedido a los líderes de varias empresas que describan fallas de las cuales fueron responsables que nunca salieron a la luz. Una respuesta típica fue: "Estoy seguro de que he cometido errores, pero ninguno se destaca como notable. Estoy lejos de ser perfecto, pero no tengo ninguna historia para compartir". Es el líder raro y excepcional el que está abierto sobre sus errores y lo que ha aprendido de ellos. Por lo general, estos líderes crean culturas de aprendizaje donde la creatividad es recompensada y los errores son reconocidos y corregidos. Esto conduce a mejores prácticas y, en última instancia, a un mejor servicio al cliente.

El ejemplo personal es mucho más esencial ahora que en el pasado, dada la gran cantidad de escándalos éticos que ha sufrido nuestra profesión. Las empresas y sus líderes están bajo un

gran escrutinio, y la responsabilidad es el sinónimo de hoy, especialmente cuando las prácticas se consideran demasiado cercanas a la línea ética. Los líderes que inspiran a otros a través de la coherencia de valores, al asegurarse de que sus acciones sean consistentes con sus creencias, tanto personales como profesionales, tendrán la ventaja adicional de credibilidad en la que los profesionales pueden confiar.

V. RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE MODELO DE LIDERAZGO DE FIRMAS DE CONTADORES PÚBLICOS

Con el fin de evaluar en la práctica el modelo de liderazgo que practican las firmas de contadores públicos en los países de la región, se desarrolló una encuesta, cuyos resultados presentamos a continuación:

Un total de 35 Firmas de auditoría, miembros de la Asociación Interamericana de Contabilidad respondieron al cuestionario enviado. El 49% de las empresas que respondieron fueron de Panamá, mientras que el resto fueron de 18 países de Latinoamérica.

El 70.6% de las respuestas provino de empresas pequeñas, formada por 5 socios o menos. El 87.9% de las empresas encuestadas utiliza las Normas Internacionales de Auditoría y Revisión, Encargos de Aseguramiento y Servicios Relacionados emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB por sus siglas en inglés).

El principal valor de las empresas se concentró en Responsabilidad con 47.1% y Compromiso con 38.2% de aceptación, respectivamente.

El 61.8% de las firmas tiene implementado un sistema de control de calidad para los encargos de auditoría, revisión de estados financieros, y otros encargos de aseguramiento y servicios relacionados.

El 54.5% de las empresas encuestadas cuenta con un manual de control de calidad según las NICC1, mientras que el 76.5% ha establecido una estructura acorde con los encargos y los riesgos que los encargos representan.

El 91% aseguró contar con el personal suficiente con la experiencia y capacidad técnica para identificar y comprender los problemas de calidad, y el 76.5% tiene asignada una persona responsable del Control de Calidad. La mayoría aseguró que esta persona tiene la suficiente autoridad para aplicar las políticas y políticas diseñados; y más del 80% ha establecido responsabilidades para manejar las relaciones comerciales y no afectar la calidad de los encargos realizados.

El 70.6% han desarrollado políticas de evaluaciones de desempeño, compensaciones e incentivos al personal, alineados con el sistema de control de calidad. El 52.9% de las firmas tienen los recursos para administrar un sistema de calidad.

El 47.1% de las empresas evalúa como su principal habilidad que desarrolla el estar Comprometidos. El 45.5% aceptó que maneja el tipo de liderazgo Participativo Democrático mientras que un 30.3 % maneja el liderazgo Transformacional.

En cuanto al modelo de gobierno aplicado en la empresa, los resultados estuvieron divididos en 32.4% en dirección estratégica, 23.6% en cumplimientos normativos, 20.6% en estructura organizacional y 17.6% en aumento de la calidad.

Y finalmente el 56.4% de las firmas encuestadas no ha implementado tecnología para el proceso de control de calidad.

En el Anexo 1 incluimos los resultados en forma gráfica con todas las preguntas y respuestas registradas.

VI. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados de la encuesta muestran que el liderazgo de las firmas ha respondido en implementar sistemas de control de calidad y la mayoría cuenta con personal capacitado en identificar problemas en la calidad; sin embargo, como la mayoría son firmas pequeñas con 5 socios o menos, no han invertido en sistemas tecnológicos que los apoyen en el proceso de control de calidad. Se destaca el Compromiso como valor de las firmas y en el liderazgo participativo democrático lo que demuestra que existe buena sinergia entre los equipos; sin embargo, hay espacio para mejora.

Por lo tanto, es importante explorar alternativas tecnológicas que faciliten la gestión de calidad. Es clave que el líder investigue, proponga alternativas tecnológicas y asegure una adecuada capacitación al personal para que estas herramientas sean verdaderamente aplicadas con efectividad.

Administrar con el ejemplo es fundamental en tiempos en los que la tecnología cambia continuamente. El líder debe estar actualizado en todas las herramientas que faciliten su gestión de calidad, además de guiar con el ejemplo y respetando sólidos principios éticos.

El líder sinérgico que debemos desarrollar afianza la dirección en fortalecer los sistemas de calidad en nuestras empresas. Obtiene el compromiso de su equipo en esta dirección y se asegura de que se ejecute en armonía con los objetivos de posicionamiento actualizado de su empresa en las nuevas realidades del entorno.

VII. CONCLUSIONES

El líder de una firma de auditoría debe afianzar su compromiso con la dirección e impulsar la comunicación de esta dirección a todos los niveles, así como fortalecer la administración de la tecnología para garantizar las mejores herramientas a su equipo de trabajo para la ejecución exitosa de los objetivos de la firma.

Es necesario evolucionar en el tiempo ya que los retos empresariales cada día demandan más tiempo, por lo que el contador debe empoderarse en desarrollar habilidades que le permita desenvolverse en su trabajo de manera efectiva. El enfoque de liderazgo sinérgico ayudará a mejorar el nivel de eficiencia y rendimiento, reforzando los sistemas de calidad de nuestras empresas.

El reto a las firmas pequeñas de contadores es lograr una adecuada inversión en la tecnología y el entrenamiento adecuado de su personal en estas nuevas herramientas tecnológicas que faciliten las mejoras en una efectiva implementación de controles de calidad de sus productos como lo demandan las normas internacionales.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Foro de Firmas Interamericanas – Hahn Jacobo, Nelson; Pinto Rojas, Félix; *“Manual de Implementación de un Sistema de Control de Calidad”*; Primera Edición; 2018.

International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB); *“Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements”*; 2018 Edition; Volume I, II and III; 2018.

International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB); *“Manual de Pronunciamientos Internacionales de Control de Calidad, Auditoría, Revisión, Otros Encargos de Aseguramiento y Servicios Relacionados”*; Edición 2018; Volumen I, II y III; 2021.

International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB); *“Un marco para la calidad de la auditoría – Elementos clave que crean un entorno para la calidad de la auditoría”*; 2018.

International Federation of Accountants (IFAC); *“Guide to Using ISAs in the Audits of Small and Medium Sized Entities”*; Fourth Edition; 2018.

International Federation of Accountants (IFAC); *“Guía de Control de Calidad para Pequeñas y Medianas Firmas de Auditoría”*; Tercera Edición; 2012.

International Federation of Accountants (IFAC); *“Guía para el uso de las Normas Internacionales de Auditoría en auditorías de Pequeñas y Medianas Empresas”*; Tercera Edición; Volumen I y II; 2011.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos; *“Norma de Control de Calidad y Norma de Revisión de Control de Calidad”*; Segunda Edición; 2016.

Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España; *“Guía Orientativa de Implantación de Sistemas de Control de Calidad para Pequeñas y Medianas Firmas de Auditoría”*; Primera Edición; 2012.

IX. CURRÍCULUM VITAE

HÉCTOR VIZUETE VARGAS

ABALT Ecuador | Socio de Auditoría
hector.vizuite@abaltecuador.com
Fono: +593 981 899 444



Ingeniero Comercial, de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, Contador Público Autorizado por la Universidad Internacional del Ecuador, Especialista en tributación de la Universidad Andina Simón Bolívar y Magister en Dirección de Empresas del IDE - Business School.

Miembro de la Comisión Técnica de Control de Calidad en la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC) en representación del Ecuador, miembro del Comité de la Guía de Auditoría en el Foro de firmas Interamericanas de AIC.

Socio de Auditoría en ABALT Ecuador con más de 15 años de experiencia en los cuales se ha desempeñado como Contador, Auditor y Consultor.

A lo largo de su trayectoria profesional ha prestado sus servicios a importantes organizaciones públicas y privadas de Ecuador y hasta el año 2018 fue líder del proyecto de convergencia de COLGAAP a NIIF en importantes grupos económicos en la filial de ABALT en Colombia.

Héctor ha capacitado a más de dos mil profesionales de más de trescientas compañías en Ecuador, Colombia, Perú y Bolivia en temas relacionados con NIIF, tributación, auditoría financiera, control interno y control de calidad.

GLENIS OSIRIS PINZÓN

G. Pinzón Bernal y Asoc. CPA | Socia Directora
glenis@pinzonbernal.com
Fono: +507 6673-0387



Preparación Académica:

Magister en Contabilidad con Énfasis en Contabilidad Financiera
Posgrado en Contraloría con Especialización en Contabilidad
Diplomado de Normas Internacionales de Información Financieras (NIIF)
Diplomado en Gerencia Tributaria
Diplomado en Competencias Docentes en el Nivel Superior
Licenciada en Comercio con Especialización en Contabilidad.

Trayectoria Profesional:

Socia directora de la firma de Contabilidad y Auditoría G. Pinzón, Bernal y Asociados – CPA., Firma miembro del Programa de Control de Calidad en Panamá. Cuenta con una amplia experiencia en contabilidad y auditoría en diferentes tipos de industrias tales como servicio comercial, industrial, organismos sin fines de lucro entre otros. Se ha hecho acreedora a las certificaciones de Educación Continua por más de 20 años continuas por sus participaciones activa tanto locales e internacionales.

Participación Gremial:

Presidenta de la Comisión de Normas de Contabilidad NOCOFIN, órgano adscrito al Ministerio de Comercio e Industria periodo 2021 -2023
Directora de Finanza de la IX Cumbre de las América a realizarse en el 2022
Miembro del programa Control de Calidad en Panamá (ALCAPA).
Miembro del Comité de Coordinación Nacional AIC Panamá.2018 -2021
Miembro del Comité de Ética de CCPAP – 2019
Miembro de la Comisión de Normas de CCPAP -2019
Como Miembro Adherente Individual de la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC Panamá).
Vicepresidenta de la Comisión de Control de Calidad AIC Internacional periodo 2019 – 2021
Secretaria de la Comisión Técnica Interamericana de Sistemas y Tecnología de la Información para los periodos 2012 – 2015 / 2015 – 2017
Directora Nacional de la AIC / Panamá –2015 -2017

Presidenta del XIII Seminario Regional Interamericano de Contabilidad – 2016

Carrera Docente:

Facilitadora en el Diplomado de Normas Internacionales de Información Financiera, (NIIF) de la Universidad Metropolitana de Ciencia y Tecnología (UMECIT).

Docente en la Universidad Latina de Panamá 2013 a 2015 para cátedras de la Contabilidad.

Expositora invitada en múltiples temas propios de la contabilidad, en asociaciones, escuelas y universidades a nivel nacional e internacional.

Miembro activo de:

Asociación de Mujeres Contadoras Públicas Autorizadas de Panamá (AMUCOPA).

Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC).

Colegio de Contadores Públicos Autorizados de Panamá (CCPAP).

Instituto Panameño de Tributaritas (INSPAT).

Presidenta de la Asociación de Mujeres Contadora Públicas Autorizadas de Panamá periodo 2009- 2010

X. ANEXO 1

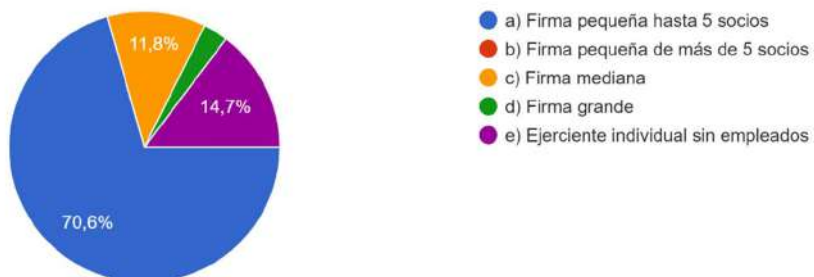
ENCUESTA: MODELO DE LIDERAZGO EN LAS FIRMAS DE CONTADORES PUBLICOS

1. Países miembros de la AIC

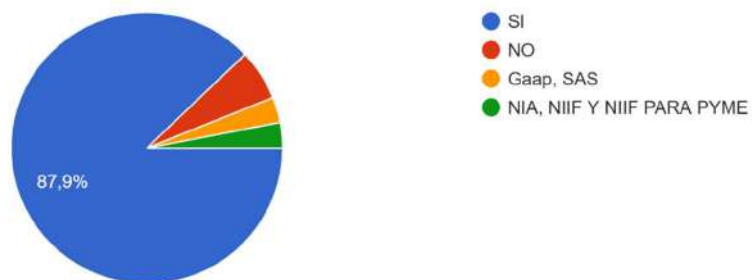
Brasil	3
Bolivia	5
Colombia	1
Costa Rica	1
Ecuador	2
El Salvador	1
Guatemala	1
Panamá	17
Perú	2
Puerto Rico	1
República Dominicana	1
	<hr/>
	35



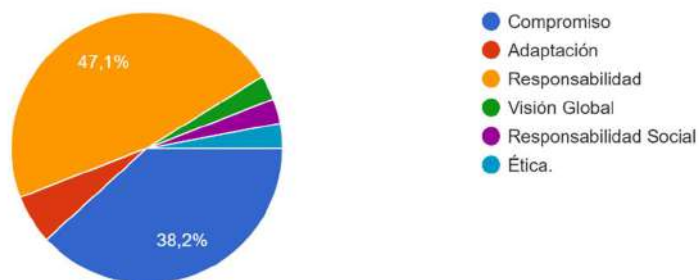
3. A qué tipo de firma usted representa, en función de la cantidad de socios que la conforman.*
34 respuestas



5. Su Firma utiliza en su práctica profesional las Normas Internacionales de Auditoría, Normas Internacionales de Revisión de Estados Financieros...e Servicios Relacionados; emitidas por el IAASB.*
33 respuestas

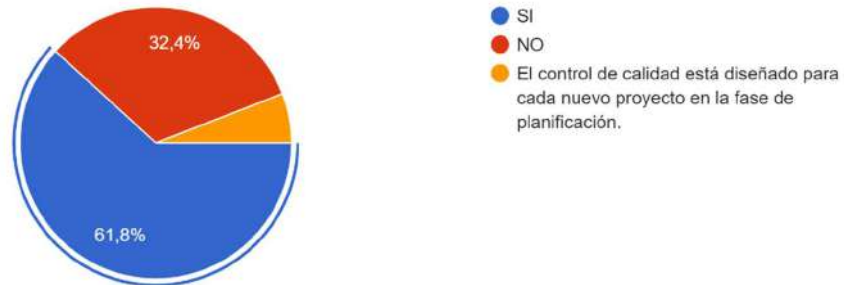


6. Cual es el principal valor en su firma.*
34 respuestas



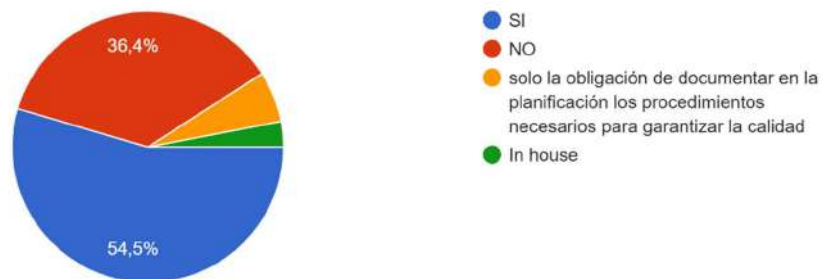
7. Su Firma tiene implementado un sistema de control de calidad, para los encargos de auditoría, revisión, otros encargos de aseguramiento y servicios relacionados.*

34 respuestas



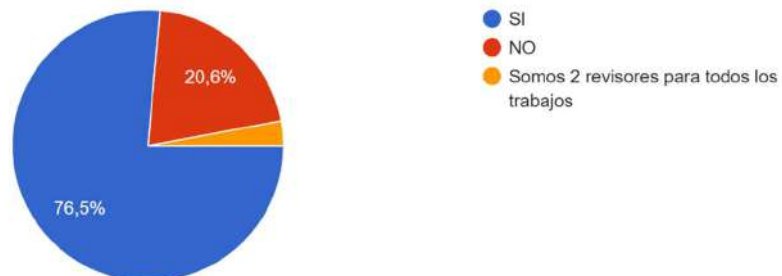
8. Cuenta su Firma con un manual de Control de Calidad, de conformidad con la NICC 1

33 respuestas



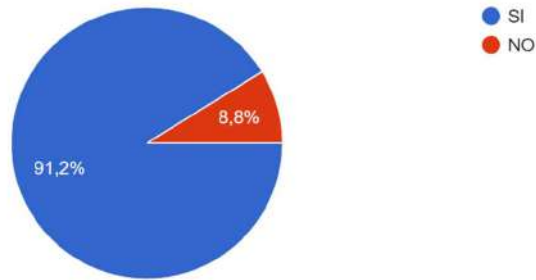
9. La Firma a la que pertenece ha establecido una estructura acorde a la naturaleza de los encargos que realiza y los riesgos que los diferentes encargos representan.*

34 respuestas



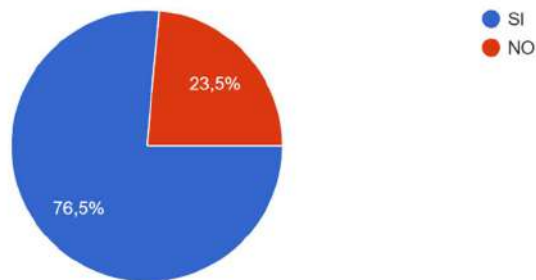
10. La Firma cuenta con el personal suficiente y con la experiencia adecuada y capacidad técnica para identificar y comprender los problemas de control de calidad.*

34 respuestas



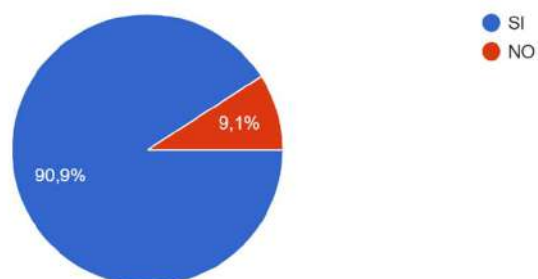
11. La Firma ha designado formalmente un responsable para el sistema de Control de Calidad.*

34 respuestas



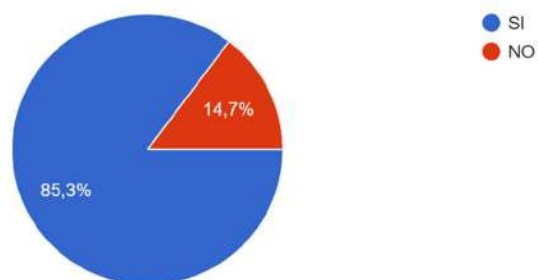
12. La persona responsable del sistema de control de calidad, tiene la suficiente autoridad como para aplicar las políticas y procedimientos diseñados.*

33 respuestas

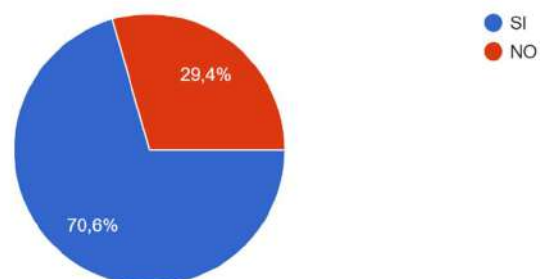


13. La Firma ha establecido responsabilidades para gestionar de manera adecuada las relaciones comerciales y que éstas no afecten la calidad de los encargos realizados.*

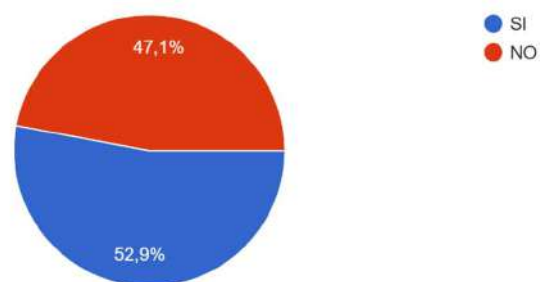
34 respuestas



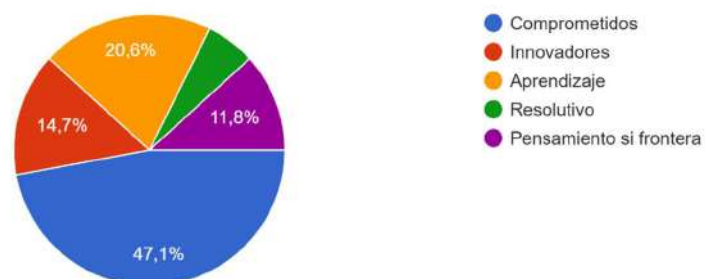
14. En su Firma se han desarrollado políticas y procedimientos que contemplen evaluaciones de desempeño, compensaciones e incentivos al personal...os objetivos del sistema de control de calidad.*
34 respuestas



15. Se han asignado los recursos suficientes y adecuados para el diseño, comunicación e implementación de las políticas y procedimientos de control de calidad.*
34 respuestas

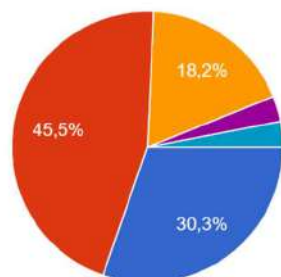


16.Cuál es la principal habilidad que se desarrolla en su firma.*
34 respuestas



17. Cuál es el modelo de liderazgo que maneja en su firma.*

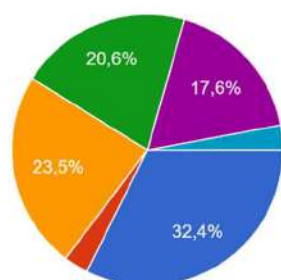
33 respuestas



- Liderazgo Transformacional
- Liderazgo Democrático participativo
- Liderazgo Delegativo
- Liderazgo Transaccional
- Liderazgo Autocrático
- Liderazgo funcional

18. Cuál modelo de Gobierno aplicado en su empresa.*

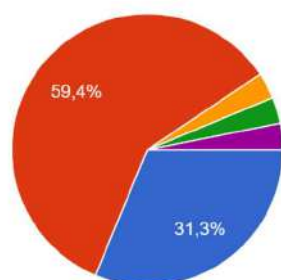
34 respuestas



- Dirección estratégica
- Mecanismo de control
- Cumplimientos normativos
- Estructura organizacional
- Aumento de la calidad
- Mayor productividad

19. Su firma ha implementado tecnología (software específico) para el proceso de Control de Calidad, si su respuesta es sí, ¿Cuál?

32 respuestas



- SI
- NO
- Casware
- Datev audit
- case ware icloud, idea, .flokzu(BPM)



**XXXIV Conferencia Interamericana de Contabilidad
Porto Alegre – Brasil – Octubre 2021**

**Comisión Técnica Interamericana de Control de Calidad
Informe Técnico de los Grupos de Trabajo de Discusión**

1. Autoridades de la Comisión

Presidente: Carlos Ernesto Gonzales Alanes (Bolivia)
Vice-Presidente: Glenis Pinzon (Panamá)
Secretario: Hector Vizuite (Ecuador)

2. Grupos de Trabajo de Discusión

Han participado dirigiendo los Grupos de Trabajo de Discusión, en el cargo de presidente y secretario integrantes propuestos por esta Comisión y designados por el Comité Ejecutivo de AIC y el cargo de vicepresidente designado por la Comisión Organizadora de la XXXIV, las siguientes personas:

Presidente: Carlos Ernesto Gonzales Alanes (Bolivia)
Vice-Presidente: Glenis Pinzon (Panamá)

3. Temario Desarrollado

Para la Conferencia Interamericana se formularon las siguientes áreas para el temario técnico para el desarrollo de los trabajos interamericanos y nacionales:

Tema 1: Diseño e Implementación del Sistema de Control de Calidad en Firmas de Auditoría

El control de calidad en la realización de los encargos de aseguramiento y otros servicios relacionados es requerido por las normas profesionales específicas, sin embargo, más allá de lo que estas establezcan, somos conscientes de que es necesario para su implementación, promover una cultura de calidad, en la que este requisito no sea visto como una obligación, sino que se convierta en un estilo de vida, por lo que bajo esta premisa entendemos que debe darse valor a cada uno de los elementos que conforman



XXXIV Conferencia Interamericana de Contabilidad Porto Alegre – Brasil – Octubre 2021

un sistema de control de calidad, de acuerdo a lo establecido en la Norma Internacional de Control de Calidad 1 (NICC 1).

Tema 2: La tecnología como herramienta de apoyo al control de calidad

Es innegable que los avances tecnológicos son de gran ayuda para el desarrollo de la profesión contable, por lo que los sistemas de información son parte de la estructura orientada al cumplimiento de la normativa aplicable en la gestión de una Firma de Auditoría. En este sentido, la utilización de software orientado a mejorar la gestión de una Firma y apoyar en el cumplimiento de la normativa profesional y regulatoria aplicable, ayuda a que el control de calidad funcione de manera adecuada

4. Trabajos Presentados

Se presentaron y aprobaron un total de 3 trabajos, que se desglosa en 1 trabajo interamericano y 2 trabajos nacionales, de acuerdo al siguiente detalle:

Tema 1: Diseño e Implementación del Sistema de Control de Calidad en Firmas de Auditoría

Trabajo Interamericano:

Titulo	Autores	Pais
Lideres comprometidos con el control de calidad	Hector Vizuite Glenis Pinzon	Ecuador Panama

Trabajo Nacional:

Titulo	Autores	Pais
Diseño e implementación de las Normas Internacionales de Control de Calidad en las pequeñas y medianas firmas de auditoría en Panamá	Dario Atencio	Panamá



**XXXIV Conferencia Interamericana de Contabilidad
Porto Alegre – Brasil – Octubre 2021**

Tema 2: La tecnología como herramienta de apoyo al control de calidad

Trabajo Nacional:

Titulo	Autores	País
Criterios para estructurar software de auditoría y efectos en gestión y control de calidad	David Eyzaguirre Quispe Juan Ferreyros Morón	Perú Perú

5. Conclusiones y Recomendaciones

Vistos:

Los trabajos interamericanos y nacionales presentados en los Grupos de Trabajo de Discusión.

El intenso y rico debate realizado en un ambiente de fraternal convivencia y pluralidad de ideas.

Los comentarios, opiniones y aportes vertidos por los delegados y autoridades de la Comisión.

Considerando que:

1. El control (gestión) de calidad, es un requisito indispensable, de acuerdo con las normas profesionales a nivel internacional, para el funcionamiento de las firmas de auditoría y profesionales independientes en el ejercicio de la práctica pública
2. Es necesario el diseño e implementación de las políticas y procedimientos establecidos en la NICC 1 para el desarrollo de los diversos encargos de aseguramiento y servicios relacionados, por lo que se deben establecer criterios específicos que coadyuven a las firmas de auditoría y profesionales independientes en el cumplimiento de dicha norma.



XXXIV Conferencia Interamericana de Contabilidad Porto Alegre – Brasil – Octubre 2021

3. Es necesario desarrollar herramientas que permitan automatizar las políticas y procedimientos de control de calidad para mejorar la eficacia en la realización de los diferentes encargos desarrollados por las firmas de auditoría y profesionales independientes.

La Comisión Técnica Interamericana de Control de Calidad

Concluye que:

1. Se debe promover y divulgar la importancia del diseño e implementación de un sistema de control (gestión) de calidad en las firmas de auditoría y profesionales independientes de las Américas, de acuerdo a las normas en vigencia emitidas por el IAASB.
2. Motivar, apoyar y fortalecer el proceso de diseño e implementación de los sistemas de control de calidad en las firmas de auditoría y profesionales independientes con el respaldo de los organismos patrocinadores en todos los países miembros de la AIC.
3. Desarrollar lineamientos que permitan apoyar la documentación de políticas y procedimientos acordes para un sistema de control de calidad, orientado hacia la gestión de calidad en las firmas de Auditoría; y establecer los lineamientos para revisión de los sistemas de control de calidad implementados

Recomienda:

1. Continuar con el proceso de difusión y divulgación de las Normas Internacionales de Control (Gestión) de Calidad, emitidas por el IAASB, con el propósito de concientizar a las firmas de auditoría y profesionales independientes sobre la importancia del diseño e implementación de un sistema de control (gestión) de calidad.
2. Promover eventos, conjuntamente el Foro de Firmas Interamericano, que permitan apoyar y fortalecer el proceso de diseño e implementación de los sistemas de control de calidad en las firmas de auditoría y profesionales independientes con el respaldo de los organismos patrocinadores en todos los países miembros de la AIC.




**XXXIV Conferencia Interamericana de Contabilidad
Porto Alegre – Brasil – Octubre 2021**

3. Apoyar la preparación de trabajos de investigación que permitan desarrollar lineamientos para apoyar la documentación de políticas y procedimientos acordes para un sistema de control (gestión) de calidad y la revisión de los sistemas de control (gestión) de calidad implementados.

Dado en la sala de discusión de la Comisión Técnica Interamericana de Control de Calidad, en Porto Alegre, Brasil, a los veinte días del mes de octubre del año dos mil veintiuno.


Carlos Gonzales Alanes
Presidente


Glenis Pinzon
Vicepresidente


Hector Vizúete
Secretario