

# Introducción a las cualificaciones profesionales para auditores

**Una Guía para las Entidades  
Fiscalizadoras Superiores**



Esta Guía ha sido elaborada por los miembros del Subcomité 1 de Desarrollo Institucional de INTOSAI, presidido por la Oficina Nacional de Auditoría del Reino Unido.

Esta Guía forma parte de una serie elaborada por el Subcomité de Desarrollo Institucional de INTOSAI. La serie está compuesta por:

- 1 Desarrollo Institucional en las Entidades Fiscalizadoras Superiores: Una guía – disponible en árabe, inglés, francés, alemán y español;
- 2 Introducción a las cualificaciones profesionales de los auditores: Una Guía para las Entidades Fiscalizadoras Superiores,
- 3 Administración de Recursos Humanos en las Entidades Fiscalizadoras Superiores – *en proceso*

Diseño y Producción: NAO Equipo de Marketing y de Comunicaciones

DG Ref: 009455-001

© 2010 National Audit Office



# Introducción a las cualificaciones profesionales para auditores

**Una Guía para las Entidades  
Fiscalizadoras Superiores**

# Índice de contenidos

Preámbulo	4
Capítulo 1: Introducción	5
Objetivo de la Guía	5
La labor de IDI en el apoyo a las cualificaciones profesionales en las EFS	5
¿Qué son las cualificaciones profesionales de auditoría?	6
¿Por qué las cualificaciones profesionales?	7
Etapas en la obtención de las cualificaciones profesionales	7
Requisitos previos para las EFS que tratan de aplicar las cualificaciones profesionales	8
Por dónde empezar	8
Obtención de ayuda	8
La estructura de esta Guía	9
Aplicabilidad de la Guía	10
<b>Parte 1: Consideraciones sobre las cualificaciones profesionales</b>	<b>11</b>
Capítulo 2: Evaluación de la necesidad de cualificaciones profesionales	12
¿Cómo evalúa una EFS su necesidad de cualificaciones profesionales?	13
Realización de la evaluación de las necesidades de cualificaciones profesionales	14
¿Cómo una EFS puede evaluar su necesidad de personal profesionalmente cualificado?	15
Capítulo 3: Selección de normas para las cualificaciones profesionales	17
Opciones para la selección de normas para las cualificaciones profesionales	17
Desarrollo de normas técnicas específicas para las EFS	17
Adopción de normas técnicas nacionales para disciplinas específicas	18
Adopción de normas internacionales	18
Capítulo 4: Evaluación de las opciones de las cualificaciones profesionales	20
Prestación de la cualificación o formación	28
El mantenimiento de la capacitación técnica o formación	31

<b>Parte 2: Puesta en marcha de las cualificaciones profesionales</b>	<b>34</b>
Capítulo 5: Planificación de la estrategia de las cualificaciones profesionales	36
Desarrollo de una estrategia de cualificaciones profesionales	36
Tareas fundamentales a incluir en la estrategia de las cualificaciones profesionales	39
Compromiso sobre la estrategia de cualificación profesional	42
Capítulo 6: Financiación del acceso a las cualificaciones profesionales	45
Evaluación de los costes de los recursos para la financiación de las cualificaciones profesionales	45
Financiación de las cualificaciones profesionales	46
El presupuesto de cualificaciones profesionales de la EFS	48
Capítulo 7: Aplicación de la estrategia de las cualificaciones profesionales	49
Organización de las cualificaciones profesionales	50
Barreras y formas de superarlas	51
Capítulo 8: Análisis del efecto derivado de las cualificaciones profesionales	53
Evaluación de si las cualificaciones profesionales han sido efectivamente aplicadas	53
Opciones para asegurar la calidad	55
Evaluación de impacto y sostenibilidad	56
Criterios de evaluación	56
Mejora continuada	56
Anexo 1: Principales fuentes de información adicional	59

## Preámbulo

INTOSAI es la organización profesional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) de los países que pertenecen a las Naciones Unidas o a sus Organismos especializados. La profesionalidad está en el corazón de la organización de INTOSAI y es uno de los valores fundamentales en su plan estratégico. El Comité de Normas Profesionales de INTOSAI está desarrollando un marco para la adopción de normas profesionales que respondan a las demandas y expectativas de sus Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) miembros. El creciente interés se materializa en los requisitos técnicos profesionales exigidos. Las EFS, INTOSAI y el Comité de Desarrollo Institucional han elaborado esta guía, que pretende difundir las mejores prácticas en la potenciación de las cualificaciones profesionales dentro de la organización de las EFS.

Dada la amplia gama de enfoques de auditoría dentro de las EFS miembros de INTOSAI, cualquier consideración sobre las cualificaciones profesionales ha de ser suficientemente amplia, a fin de permitir que cada EFS trabaje dentro de su ordenamiento jurídico, de su alcance y de sus objetivos estratégicos. El punto de partida sobre los requisitos técnicos profesionales exigibles dependerá en gran medida de lo que cada EFS desee alcanzar. Puede que el objetivo de la EFS sea proporcionar un sistema adecuado de técnicas y una experiencia que espera pueda ser alcanzado por su personal; o demostrar a entidades externas el nivel de competencia que la organización pretende alcanzar; o una combinación de ambos. En consecuencia, el programa de formación debe ser diseñado, de manera que sea útil para satisfacer las necesidades específicas de cada EFS.

La potenciación de la cualificación profesional requiere mucho tiempo y esfuerzo y no puede ser alcanzado de forma inmediata. Previamente, será necesario determinar algunas cuestiones

fundamentales, como establecer su financiación y la asignación de recursos, así como contemplar un régimen administrativo. Definir los planteamientos iniciales y compartir el trabajo con los instructores y supervisores supone un gasto considerable de recursos. Posiblemente, aporte mejores resultados fijar calendarios realistas y mantener una progresión lenta pero constante, que adoptar iniciativas rápidas.

Las EFS deben programar la consecución de resultados para un periodo de varios años, en el que ha de incluirse su puesta en marcha y su progresivo perfeccionamiento, contando con el personal en la realización de un desarrollo gradual de sus habilidades hasta la consecución de su cualificación profesional completa.

Esta Guía pretende ayudar a las EFS a analizar si necesitan cualificaciones profesionales, y, en caso afirmativo, a reflexionar cómo se puede comenzar a avanzar hacia dicho objetivo. La Guía se basa en la experiencia de diferentes EFS de todo el mundo, que han afrontado los retos de la puesta en marcha de una variedad de cualificaciones profesionales para el personal de auditoría. Los autores de esta Guía agradecen la ayuda y el asesoramiento que han recibido de colegas de todo el mundo. Así mismo, reconocen que la Guía misma habrá de ser objeto de continuo perfeccionamiento y mejora en la medida en que se desarrolle la experiencia en Desarrollo Institucional entre las EFS.



Dr. Ahmed EL Midaoui  
Primer Presidente del Tribunal de Cuentas del Reino de Marruecos, y Presidente del Comité de Desarrollo Institucional de INTOSAI

# Capítulo 1

## Introducción

### Objetivo de la Guía

Las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) son los controladores de la economía, la eficiencia y la eficacia, potenciando la transparencia y la rendición de cuentas en el sector público. Para cumplir con esta relevante función y con las exigencias de auditoría del sector público, las EFS necesitan disponer de personal altamente cualificado. Los requisitos de la auditoría externa del sector público son singulares para las EFS, y cada EFS dispondrá de su propio planteamiento para el desarrollo adecuado de las cualificaciones profesionales requeridas, que permitan cumplir su mandato. En consecuencia, las EFS se enfrentan a una variedad de opciones cuando se plantea la cualificación profesional.

Esta Guía pretende ayudar a las EFS a seleccionar y exigir requisitos profesionales adecuados que permitan cumplir sus funciones con la máxima eficacia y eficiencia. El Sub-comité de Desarrollo Institucional ha desarrollado esta Guía para apoyar el Objetivo 2 del Plan Estratégico de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), para el período 2005-2010, para la consolidación de la capacitación y de las competencias profesionales de las EFS mediante la formación, la asistencia técnica y otras actividades de desarrollo. La Guía plantea algunas cuestiones fundamentales y materias sobre las que las EFS pueden preguntarse, a fin de que puedan dar respuesta, en relación con el desarrollo y la aplicación de las condiciones técnicas profesionales. La guía se basa en las experiencias de las EFS en el desarrollo de las cualificaciones profesionales.

### La labor de IDI en el apoyo a las cualificaciones profesionales en las EFS

La Iniciativa de Desarrollo de INTOSAI (IDI) tiene como objetivo mejorar la capacidad institucional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores de los países en desarrollo, mediante el desarrollo de programas en las regiones de INTOSAI, basados en las necesidades, en la colaboración y en el desarrollo sostenible, así como mediante el contacto con grupos de EFS, a fin de satisfacer las necesidades actuales y futuras de las partes interesadas. Las EFS que están trabajando en el desarrollo de las capacidades técnicas profesionales pueden beneficiarse de los consejos de IDI, que dispone de grupos regionales para ayudar en la mejora de la formación y el aprendizaje a todos los niveles. Cada región de IDI tiene un comité de formación / desarrollo institucional y se puede recurrir a una gama de productos y a una amplia experiencia de sus miembros, a fin de que las EFS puedan progresar en el camino de desarrollo elegido. Asimismo, los grupos regionales de INTOSAI pueden trabajar también con las EFS para mejorar el nivel de sus condiciones técnicas profesionales. El documento titulado «directrices generales de IDI para formadores de EFS», que está disponible en la página web de IDI, contiene una valiosa orientación sobre muchos aspectos de desarrollo de las cualificaciones profesionales.

## ¿Qué son las cualificaciones profesionales de auditoría?

La «cualificación profesional», refrendada mediante un diploma o certificación independiente, acredita que una persona ha adquirido conocimientos y técnicas relacionadas con su actividad profesional y que puede ponerlos en práctica en su entorno laboral.

Las técnicas y conocimientos que las EFS necesitan para establecer las cualificaciones profesionales dependerán de su ámbito de actuación y del alcance de su trabajo de auditoría. Estos pueden incluir algunos o todos los siguientes aspectos:

- Conocimiento profundo de la legislación de un país concreto y/o de las políticas económicas;
- Prácticas de auditoría: Examen sistemático de los registros financieros y contables para verificar su exactitud, su fiabilidad o el cumplimiento de legalidad;
- Contabilidad: Registro sistemático de las operaciones, informes y análisis financieros de las transacciones del sector público y, en su caso, de las entidades del sector privado; y
- Contabilidad: Recopilar y facilitar información financiera principalmente para la presentación de los estados financieros de las organizaciones del sector público (y, en ocasiones, del sector privado), mediante los procedimientos vigentes de contabilidad, de conformidad con las normas nacionales o internacionales; así como la auditoría de los estados financieros de las organizaciones del sector público (y, a veces, del sector privado), de conformidad, también, con las normas nacionales o internacionales que procedan.

Las técnicas necesarias para la auditoría de gestión, así como la formación para su adquisición, están siendo evaluadas por un grupo de trabajo del Comité de Formación de la Organización Europea de Entidades Fiscalizadoras Superiores (EUROSAI), que está trabajando en la definición de un Diploma de Auditoría del Sector Público (DASP). El Sub-comité del Comité de Normas Profesionales de INTOSAI sobre Auditoría de Gestión está también analizando qué conocimientos y cuál el procedimiento por el que se pueden obtener.

En algunos países, entre ellos la mayoría de los países con un sistema jurisdiccional, los auditores llevan a cabo auditorías financieras y de gestión como dos manifestaciones del control sobre una entidad pública. Algunos países han establecido cursos de formación, en cooperación con las universidades, para proporcionar a sus auditores conocimientos profesionales tanto en contabilidad como en auditoría de gestión. El estudio del caso relativo al Tribunal de Cuentas de la República de Eslovenia, en la página (**ver página 22**), es un ejemplo de este planteamiento.

Algunas EFS contratan especialistas a tiempo completo, incluyendo economistas, ingenieros, abogados, investigadores sociales y estadísticos. Estos especialistas pueden participar de forma habitual en las auditorías; por ejemplo, en el control de las inversiones de capital, de la construcción y de la subcontratación del sector público.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Esta Guía no trata específicamente de las cualificaciones profesionales de la auditoría de gestión, ya que no son aplicables a todas las EFS, y pueden variar considerablemente en el método y en su aplicación. Sin embargo, los principios básicos de esta Guía son igualmente aplicables a las auditorías de gestión, así como a otros tipos de auditorías especializadas como las de TI y Forense / Auditoría de Investigación.



## ¿Por qué las cualificaciones profesionales?

El objeto de incorporar las cualificaciones técnicas profesionales en una EFS es mantener y mejorar en el futuro su posición profesional. Para mantenerse y crecer, las EFS deben proporcionar resultados y servicios de calidad a sus Asambleas nacionales/Tribunales/Parlamentos, así como a las entidades auditadas. Para ello, las EFS necesitan disponer de personal cualificado y técnico. Las EFS deben también crear y mantener un entorno que estimule, que plantee retos, y en el que todo el personal pueda exponer todo su potencial. Las EFS deben alcanzar un elevado nivel técnico, si quieren responder a las cuestiones planteadas por las partes interesadas, y si quieren informar sobre ellas de manera eficaz dentro del propio contexto nacional.

Los beneficios de tener una formación sistemática, estructurada, y validada externamente, requieren:

- El establecimiento de normas de auditoría;
- Una continua actualización de las normas que recojan la evolución de las mejores prácticas;
- Metodologías de auditoría estructuradas, desarrolladas e implementadas bajo la continua supervisión de reconocidos expertos;
- Cursos planificados de formación de auditores;
- Acreditación técnica reconocida con auditores formalmente capacitados y cualificados;
- Validación externa por destacados expertos profesionales;
- Mejora del estatus y la autoestima del personal de auditoría, y
- Aumento de la confianza que las cualificaciones técnicas profesionales proporcionan a las organizaciones a fiscalizar.

Por otra parte, es probable que estos beneficios se traduzcan en una mayor satisfacción laboral para el personal de auditoría, y en la consecución de lo que constituye el rendimiento del buen auditor.

## Etapas en la obtención de las cualificaciones profesionales

La obtención de las cualificaciones profesionales abarca tres etapas: planificación, ejecución y revisión. El tiempo mínimo requerido para todo el proceso sería, aproximadamente, de tres años. No obstante, en la práctica el proceso podría requerir más tiempo para completarse. Así, el plazo necesario para la planificación podría ser de uno a dos años, sobre todo si existen entes involucrados en la financiación; la ejecución también podría llevarse a cabo en uno o dos años, a lo que habría que añadir un año más para revisar la calidad de los resultados y para hacer ajustes a los procesos.

## Requisitos previos para las EFS que intentan aplicar las cualificaciones técnicas profesionales

Antes de la aplicación de las cualificaciones técnicas profesionales, las EFS deben considerar si disponen de una estructura administrativa suficientemente desarrollada para apoyar la incorporación de tales iniciativas de una forma eficaz. Por ejemplo, habrán de evaluar si los servicios de apoyo, tales como recursos humanos y TI, son capaces de asumir la carga de trabajo adicional, y si el calendario vigente de auditorías de la EFS permite que determinado personal pueda estar apartado de sus tareas habituales durante un tiempo suficiente para asistir a la formación. La EFS necesitará también, un número suficiente de personal capacitado disponible para desarrollar las nuevas tareas técnicas, organizar la formación, supervisar los trabajos realizados y mantener el registro de personal. Las EFS también deben considerar si pueden garantizar que van a disponer de la financiación para material y equipos en las cantidades correctas en el momento adecuado. Si la EFS no dispone de estos requisitos previos para aplicar las cualificaciones técnicas profesionales, los programas podrán aún ser ejecutados, buscando el asesoramiento de, por ejemplo, IDI, sobre las medidas que deben adoptarse para aumentar el desarrollo institucional y fortalecer la capacidad administrativa.

## Por dónde empezar

Cada EFS necesita partir de un análisis sobre el conjunto de conocimientos técnicos que considera necesarios, y cómo dichos conocimientos pueden ser identificados y convenidos. Puede resultar de utilidad efectuar una referencia al Marco de Normas Internacionales de Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI) de INTOSAI, que comprende todos los documentos aprobados por el Congreso Internacional de Entidades Fiscalizadoras Instituciones (INCOSAI), con el fin de proporcionar a las EFS las normas técnicas y de buenas prácticas para los auditores en el sector público. Su objetivo general es proporcionar a los miembros de INTOSAI y a todas las partes interesadas una visión general y una comprensión común de las normas de auditoría y directrices de INTOSAI. El Marco proporciona un enfoque y presta atención a las normas técnicas, facilitando el acceso de los miembros de INTOSAI a un amplio conjunto de normas y directrices en materia de cumplimiento financiero y de auditoría de gestión. El Marco está diseñado para mejorar los conocimientos generales de las normas y directrices y facilitar su uso práctico en la comunidad de INTOSAI.

## Obtención de ayuda

Las EFS pueden ser asistidas en la obtención de las cualificaciones profesionales mediante la subcontratación con organizaciones nacionales, tales como las universidades, academias o escuelas de negocios. Esto puede suponer la asistencia a cursos existentes, o desarrollar cursos específicos. Asimismo, la EFS puede asociarse con otra EFS que aporte financiación. En todas las alternativas, la EFS debería buscar la orientación de Comités, Secretarías Regionales de formación, de fortalecimiento institucional y de desarrollo Institucional y/o de IDI.

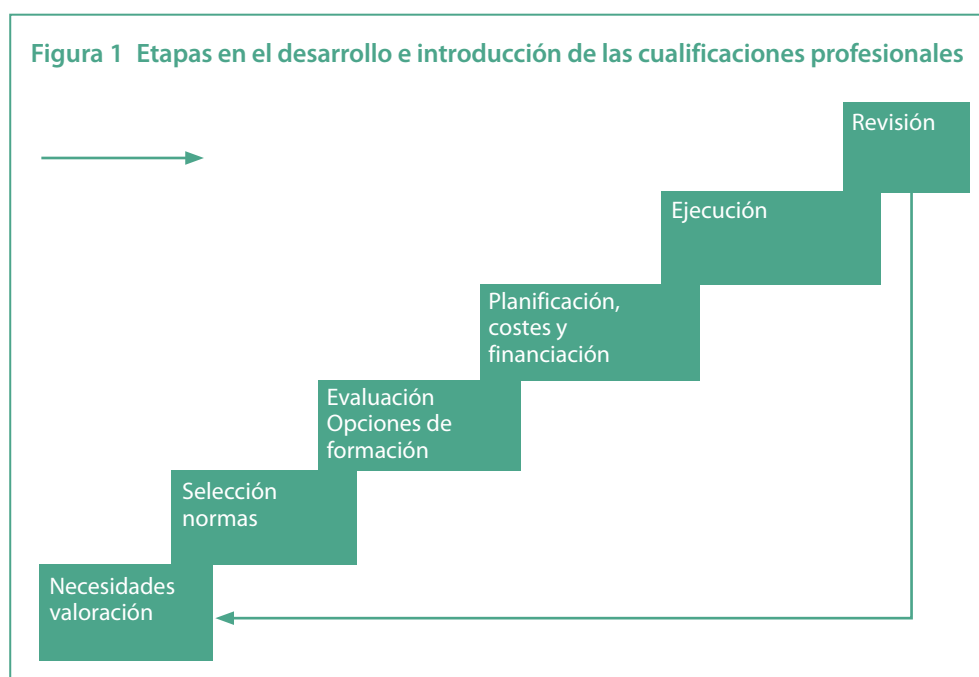
## La estructura de esta Guía

En la Parte 1 de esta Guía se analiza el proceso de selección de las cualificaciones profesionales. El Capítulo 2 aborda una evaluación inicial de las necesidades de la EFS en cuanto a condiciones técnicas profesionales.

Si el desarrollo de las cualificaciones profesionales es coherente con el mandato de la EFS y sus objetivos, las siguientes etapas serán decidir sobre las normas y los criterios adecuados que han de regir el proceso de obtención de las cualificaciones técnicas profesionales (capítulo 3) y revisar la cualificación y las opciones de formación disponibles para las EFS (capítulo 4).

En la Parte 2 de la Guía se examina el proceso de aplicación de las cualificaciones técnicas profesionales.

Este proceso incluye el desarrollo de una estrategia de cualificaciones profesionales (capítulo 5), una evaluación de los posibles costes y diferentes enfoques de financiación (capítulo 6), la aplicación de la estrategia de las cualificaciones profesionales (capítulo 7), y la revisión de la ejecución (capítulo 8). Las principales etapas en el desarrollo e introducción de las cualificaciones profesionales se recogen en la **Figura 1**.



Cada capítulo de esta Guía pretende responder a cuestiones fundamentales para las EFS en relación con las cualificaciones profesionales, relacionadas con las diferentes etapas del proceso. Véase la **Figura 2**.

## Aplicabilidad de la Guía

Aunque existen varios modelos distintos de EFS, en la práctica cada EFS tiene un mandato único y una estructura determinada por su historia y su contexto político. Cada EFS, por tanto, establecerá sus propios requisitos específicos cuando aborde el desarrollo de las cualificaciones profesionales. Esta Guía pretende ser de interés para todas las EFS.

El desarrollo de las cualificaciones profesionales representa una inversión importante de recursos, y esta Guía parte del reconocimiento de que muchas EFS tendrán que buscar ayuda externa tanto para la formación técnica, como para la financiación inicial y su sostenibilidad a largo plazo. La Guía resalta la necesidad de las EFS de obtener y utilizar este apoyo para desarrollar sus propios esfuerzos sin poner en peligro o en duda su independencia. Para hacer el mejor uso posible de la ayuda externa, las EFS necesitan adaptar los sistemas de las cualificaciones profesionales existentes en el entorno exterior, a sus propias condiciones. Se espera que la Guía sirva de referencia para las organizaciones que se encargan de ayudar al desarrollo de las cualificaciones profesionales, y para las entidades financieras externas.

**Figura 2 Preguntas fundamentales para las EFS en las cualificaciones profesionales**

### Capítulo 2

Evaluación de la necesidad de las cualificaciones profesionales

¿Cuál es mi mandato legal?

¿Cuáles son las estrategias básicas necesarias para cumplir con mi mandato legal?

¿En qué medida estoy profesionalmente dotado de recursos suficientes para cumplir con mi mandato legal?

### Capítulo 3

Selección de normas para las cualificaciones profesionales:

¿Existen en el ámbito nacional las normas que necesito?

¿Existen en el ámbito internacional las normas que necesito?

¿Necesito desarrollar mis propias normas?

### Capítulo 4

Evaluación de las alternativas para las cualificaciones profesionales:

¿Cuáles son las posibles alternativas para las cualificaciones profesionales?

¿Cómo se obtiene la cualificación deseada?

¿Cómo se puede mantener la cualificación deseada?

### Capítulo 5

Planificación de las cualificaciones profesionales:

¿Cómo desarrollar una estrategia?

¿Cuáles son las principales tareas que deben ser incluidas?

¿Cómo se puede alcanzar el compromiso con la estrategia?

### Capítulos 6-7

La financiación y la aplicación de las cualificaciones profesionales:

¿Cuánto cuesta?

¿Cómo se obtendrá la financiación?

¿Cómo se organizará la ejecución?

### Capítulo 8

Tras analizar el impacto de las cualificaciones profesionales:

¿Se han desarrollado las cualificaciones profesionales de conformidad con la planificación?

¿Han alcanzado las EFS los objetivos de aprendizaje y desarrollo?

¿Puede sostenerse el impacto de las cualificaciones profesionales?



# Parte 1

## Consideraciones sobre las cualificaciones profesionales

Esta parte de la Guía desarrolla:

- La evaluación de la necesidad de las cualificaciones profesionales,
- La selección de las normas para las cualificaciones profesionales, y
- La evaluación de las opciones para las cualificaciones profesionales.

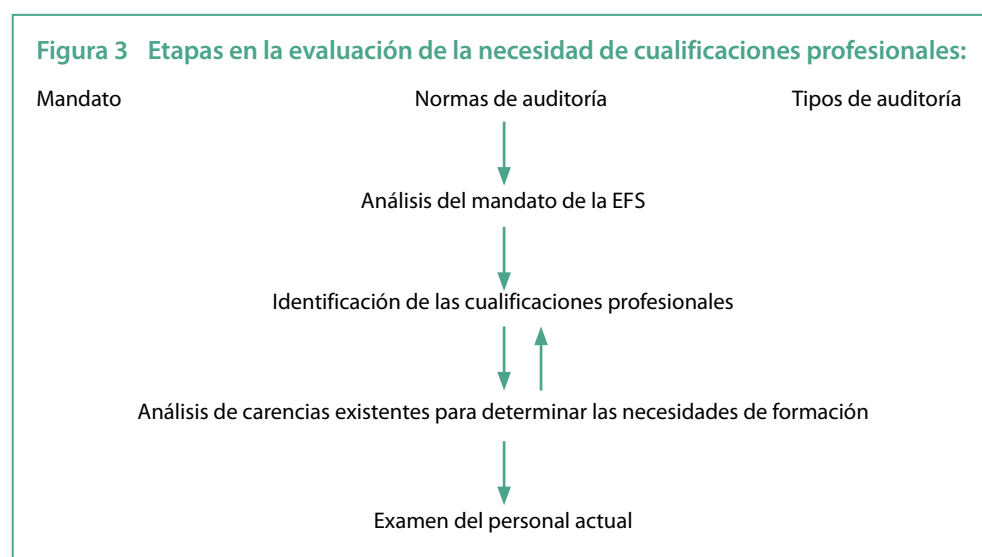
## Capítulo 2

# Evaluación de la necesidad de las cualificaciones profesionales

Las preguntas fundamentales que una EFS debe efectuarse sobre las necesidades de cualificación profesional son las siguientes:

- ¿Cuál es mi mandato legal?
- ¿Cuáles son las estrategias básicas necesarias para cumplir con mi mandato legal? ¿Hay una necesidad específica de:
  - Auditoría de regularidad o financiera;
  - Formación jurídica;
  - Auditoría de cumplimiento, y
  - Auditoría de gestión?;
- ¿Hasta qué punto dispongo técnicamente de recursos suficientes para cumplir con mi mandato legal?

Las principales etapas involucradas en la evaluación de la necesidad de las cualificaciones profesionales se establecen en la **Figura 3** que aparece a continuación:



## ¿Cómo evalúa una EFS su necesidad de cualificaciones profesionales?

La definición del marco de actuación de la EFS es de gran importancia en la identificación y descripción de las cualificaciones necesarias para cumplir las exigencias de la EFS. Esta necesitará examinar su mandato y establecer cuáles son los límites dentro de los cuales podrá ejercer su actividad profesional, así como conocer las eventuales etapas establecidas en la formación profesional o los niveles de capacitación técnica que se precisan. El ámbito legal de la EFS podrá indicar las normas de auditoría que deben regir su actividad y los tipos de auditoría que pueden llevarse a cabo.

Otros factores que afectan a la necesidad de cualificaciones profesionales por parte de la EFS serán los siguientes:

- Plan Estratégico de la EFS;
- Etapas en la carrera profesional en la EFS;
- Cambio de responsabilidades en la EFS;
- Marco constitucional del país;
- Acuerdos de gestión de la contabilidad nacional;
- Expectativas de la Asamblea nacional/Poder judicial/Parlamento, y
- Requisitos para la financiación por los países donantes.

Algunas EFS están obligadas por su mandato a asegurar que la recepción y la aplicación de los fondos percibidos se ajustan a los criterios legales seguidos en su concesión.

Este énfasis en la legalidad del gasto público tiende a reflejarse en la exigencia de que, dentro de su personal, un elevado número ha de poseer un título homologado.

El alcance de la auditoría o el marco constitucional dentro del cual operan algunas EFS podrán requerir que todo el personal con responsabilidades de auditoría sea posgraduado de una institución determinada con un específico plan de estudios.

Si la ley que regula la auditoría de la EFS requiere que el Auditor General emita su opinión sobre los estados financieros del Estado o que se realicen auditorías de los estados financieros de acuerdo con las normas internacionales, o si se establece que determinado personal tenga reconocidas sus competencias profesionales, en esos casos se puede requerir a la EFS que disponga de personal con una cualificación profesional de auditoría financiera.

La EFS debe tener un plan estratégico. El plan puede incluir una estrategia de aprendizaje y desarrollo de objetivos o metas para que el personal pueda obtener o desarrollar sus conocimientos profesionales. En algunas EFS, el ascenso a grados superiores o puestos de mayor responsabilidad depende de que el personal supere los exámenes internos o externos para la obtención de los títulos iniciales o de posgrado.

Cuando las EFS están evaluando la necesidad de cualificaciones profesionales, una consideración fundamental es el registro de la información financiera y los sistemas de información utilizados por los departamentos gubernamentales que la EFS tiene la obligación de auditar. Si el Ministerio de Hacienda está introduciendo la contabilidad de devengo en el presupuesto del ejercicio, entonces se requerirá que el personal de la EFS que audita los estados financieros de los Ministerios alcance un nivel de formación equivalente, a fin de poder evaluar la exactitud y fiabilidad de los estados financieros.

Este planteamiento debe originar el conocimiento de técnicas de auditoría y contabilidad y la obtención del pertinente título en contabilidad y en otras titulaciones semejantes, como ingeniería, etc.

Dentro de la Asamblea nacional/Poder judicial/Parlamento puede existir algún planteamiento o expectativa en relación con que el personal de la EFS reciba algún tipo de formación que conduzca a la obtención de un certificado o título de contenido jurídico, de auditoría o contable reconocido. Esta expectativa debe verse reflejada en la calidad de los informes a elaborar por la EFS, y en el asesoramiento que se pudiera solicitar al Auditor General.

Por otra parte, la provisión de financiación por parte de donantes internacionales para el desarrollo de un país puede estar vinculada a la adopción de normas internacionales o nacionales de contabilidad y de auditoría por parte del Gobierno de dicho país, como requisito para la presentación de informes financieros adecuados y a favor de la transparencia. Cada vez más, los donantes están reclamando la adopción de un conjunto básico de Normas Internacionales de Contabilidad, fundamentadas en el principio de devengo en el Sector Público (IPSAS), así como también unas IPSAS globales sobre la base del criterio de caja. Estos normas IPSAS conforman un conjunto independiente autorizado de Normas Internacionales de Información Financiera para los Gobiernos y otras organizaciones del sector público. Cuando sea necesario, la EFS necesitará adoptar las Normas Internacionales de Auditoría (NIA emitidas por IFAC), además de las Normas de Auditoría de INTOSAI que ya hubiera adoptado. El Sub-Comité para Directrices de Auditoría Financiera está trabajando con la IFAC para avanzar hacia una mayor armonización de las Normas de Auditoría.

## Realización de la evaluación de las necesidades de cualificaciones profesionales

El primer paso en la realización de una cualificación profesional es la evaluación de necesidades de la EFS para garantizar que sus planes para la incorporación de las cualificaciones profesionales se alinean con su aprendizaje general y su elaboración de estrategias, y que ambas sintonizan con la visión global de la EFS, su mandato y sus máximos objetivos. La guía de IDI "Aprendizaje de impacto" muestra cómo esta alineación se lleva a cabo. La evaluación de las necesidades de capacitación técnica profesional debe cotejar las necesidades de la organización y las técnicas actuales de su personal, identificando las carencias que no pueden cubrirse con los esquemas existentes. La EFS deberá evaluar cuánto personal con conocimientos específicos se requiere para cumplir sus objetivos con eficacia.



Es posible que la EFS tenga que desarrollar un plan estratégico, cuando todavía se encuentre en el proceso de completar una estrategia de formación y de desarrollo. La EFS también podría enfrentarse a dificultades que pudiera presentar la capacidad de su departamento de recursos humanos para cumplir con los fines y objetivos de la EFS. En estas circunstancias, puede ser beneficioso para la EFS buscar el asesoramiento de IDI sobre las medidas a adoptar para aumentar su capacidad. Los grupos regionales de INTOSAI pueden proporcionar apoyo a las EFS en el desarrollo requerido, y están trabajando con muchas EFS para conseguir avanzar en el camino deseado.

La EFS también necesita evaluar de manera objetiva si la justificación para la introducción de cualificaciones profesionales existe, y las limitaciones a que se enfrenta. Las restricciones pueden derivar de escasez de recursos, de falta de servicios de formación y ausencia de formadores con las pertinentes cualificaciones profesionales, interna o externamente. Es importante que la EFS tenga una clara valoración de las razones por las que está tratando de mejorar la capacidad técnica profesional de su personal, y que haya evaluado adecuadamente lo que los cambios van a suponer y su implicación para la EFS. Si el personal alcanza una cualificación reconocida externamente, esta circunstancia puede suscitar problemas respecto a su retribución y a la forma de retener al empleado en la institución. También deben considerarse las fuentes de financiación y la continuidad a largo plazo de las cualificaciones profesionales y de la normativa de aplicación.

## ¿Cómo una EFS puede evaluar su necesidad de personal profesionalmente cualificado?

A la hora de la incorporación de cualificaciones profesionales, es preciso atender a los problemas de gestión que pudieran suscitarse. El personal de nivel medio, en ocasiones, puede sentirse preocupado y minusvalorado cuando el personal de menor rango esté adquiriendo cualificaciones recientemente incorporadas. Es necesario que este personal reciba formación y asistencia, a fin de obtener su apoyo a los cambios, y para que entiendan su papel en la supervisión de los alumnos y garantizar que las cualificaciones adquiridas son utilizadas de manera productiva.

Si después de llevar a cabo una evaluación de las necesidades de cualificaciones profesionales, la EFS concluye que está suficientemente justificada la actuación en dicho sentido, ha de presentarse la iniciativa al personal como una decisión que cuenta con el pleno apoyo del máximo órgano de dirección.

La alta Dirección debe estar perfectamente informada sobre la incorporación de las diferentes cualificaciones profesionales e involucrarse en el proceso de implementación de éstas, así como todos los demás que pudieran verse afectadas, como el Departamento de Recursos Humanos, que también ha de disponer de información anticipada y de orientación al respecto. Asimismo, todo el personal de la Institución deberá tener conocimiento e instrucciones sobre esta política. Los pasos a dar en este proceso se analizan con más detalle en el capítulo 7.

### **Aspectos que deben considerarse al evaluar la necesidad de cualificaciones profesionales**

- ¿Especifica el mandato legal de la EFS que los auditores deben estar profesionalmente cualificados?
- ¿El plan de formación está en concordancia con la visión y los objetivos estratégicos de la EFS?
- ¿Hay alguna norma que obligue a emitir un dictamen de auditoría sobre los estados financieros del Gobierno?
- ¿Hay alguna norma que obligue a llevar a cabo la auditoría financiera de acuerdo con las normas nacionales o internacionales de auditoría?
- ¿Está el Ministerio de Hacienda aplicando la presupuestación según el principio de devengo, o está en proceso de cambio?
- ¿Espera la Asamblea nacional/el Poder judicial/ Parlamento:
  - que el personal de las EFS esté profesionalmente cualificado?
  - que se realicen las auditorías externas sobre los estados financieros conforme a las normas internacionales de auditoría?
- ¿Es probable que la EFS tenga acceso a la financiación necesaria, y que esta financiación sea sostenible en el medio y largo plazo?
- ¿Podrá la EFS ofrecer al personal profesionalmente cualificado una remuneración y una carrera profesional adecuadamente estructurada, con suficientes incentivos financieros y no financieros como para permanecer trabajando en la EFS?

# Capítulo 3

## Selección de las normas para las cualificaciones profesionales

### Opciones para la selección de normas para las cualificaciones profesionales

La selección de las normas para las cualificaciones profesionales tendrá un efecto importante en la dirección que la EFS adopte a partir de entonces. Es importante que las normas o criterios seleccionados estén en consonancia con las competencias de la EFS, que sean adecuados en términos de identificación con la EFS y su contexto, y que sean aplicables. Las principales alternativas que las EFS podrían considerar son:

- El desarrollo interno de las normas destinadas a satisfacer los requisitos de la EFS
- La adopción de normas reconocidas a nivel nacional, y/o
- La adopción de normas internacionales.

### Desarrollo de normas técnicas específicas para las EFS

Muchas EFS han desarrollado sus propias normas de auditoría. En algunos casos, además de la adopción de normas profesionales, nacionales o internacionales, disponen de normas propias, que pueden ayudar a las EFS a garantizar el cumplimiento de sus políticas y procedimientos. Una razón importante para el desarrollo de normas de auditoría específicas de la EFS es que los mandatos de las EFS frecuentemente difieren del establecido para los auditores del sector privado. El conjunto de normas técnicas específicas de la EFS puede ser un documento único en el que están recogidas las normas generales que todo el personal debe cumplir. Los beneficios de contar con normas específicas de la EFS son los siguientes:

- Es más fácil explicar a los interesados externos y a los observadores las normas con las que la EFS trabaja;
- Es más fácil para la EFS emitir juicios sobre si, y de qué manera, ciertas partes del trabajo están a la altura de las expectativas;
- Es más fácil explicar al nuevo personal los valores que fundamentan el núcleo de su trabajo;
- Las normas profesionales de la EFS pueden liberar a los equipos de auditoría de las incertidumbres e innecesarias dudas que surjan en su actividad, y
- Las normas profesionales de la EFS pueden contribuir a elevar la calidad del trabajo y a garantizar la coherencia, cuando el personal cambia de un equipo a otro.

## Adopción de normas técnicas nacionales para disciplinas específicas

En muchos países existen organismos independientes de profesionales con los que el personal que obtiene las capacidades técnicas requeridas junto a la experiencia laboral puede inscribirse como socios. Estos organismos están involucrados en el proceso de elaboración de normas y pueden aportar normas técnicas para disciplinas específicas. La normativa general también puede establecer requisitos para las normas técnicas y desarrollarlas en disciplinas como derecho, ingeniería y ciencias sociales. La EFS necesitará trabajar con los organismos de normalización pertinentes para garantizar que el personal cualificado reciba la adecuada acreditación. Puede que la EFS tenga que registrarse como socio corporativo, y algunos organismos dedicados a la elaboración de las normas pueden cobrar honorarios, tanto para las inscripciones corporativas como para el registro de miembros individuales.

## Adopción de normas internacionales

### Las normas de INTOSAI

#### Labor del Comité de Normas Profesionales de INTOSAI

El Comité de Normas Profesionales de INTOSAI tiene por objeto establecer un marco eficaz para la adopción de normas técnicas que respondan a las demandas y expectativas de las instituciones miembros. Este objetivo se logrará a través de las siguientes sub-estrategias:

- el desarrollo de los principios de rendición de cuentas y de transparencia
- la revisión y reestructuración de los actuales acuerdos de los comités de normas, y
- el desarrollo de asociaciones con otros organismos de normalización internacionales.

El Comité de Normas Profesionales tiene subcomités de Directrices de Auditoría Financiera, de Auditoría de Regularidad, Auditoría de Cumplimiento, de Normas de Control Interno y de Contabilidad e Informes. También hay dos comités *ad hoc* sobre la Transparencia y la Rendición de Cuentas y sobre el Control de Calidad de Auditorías. Los subcomités están comprometidos en el proceso de elaboración de las normas, directrices y documentos de trabajo en todo el espectro de auditoría del sector público.

Como parte de este trabajo, el subcomité de contabilidad y de presentación de informes observa y participa en la Federación Internacional de Contadores (IFAC), en el Consejo de Normas de Contabilidad del Sector Público (IPSASB), que realiza actividades enfocadas a la redacción de Normas de Contabilidad para el Sector Público y redacta informes periódicos para los miembros de INTOSAI sobre las actividades en curso y previstas de IFAC / IPSASB, y facilita el intercambio de información y el intercambio de conocimientos entre las EFS.

El Comité IFAC para el Desarrollo de las Naciones ha elaborado una guía, *Guía de buenas prácticas: Educación, Formación y Desarrollo de los Técnicos de Contabilidad*, para ayudar a las organizaciones profesionales de contabilidad, incluyendo a los organismos miembros y asociados de IFAC que entienden el papel de los técnicos en contabilidad, y para establecer un sistema para el desarrollo de un programa de técnicos en contabilidad. Los futuros técnicos en contabilidad necesitan un adecuado nivel de educación y un aprendizaje previo para tener la base necesaria para adquirir las habilidades, conocimientos y competencia para convertirse en un técnico contable. En esencia, el técnico contable del futuro debe haber alcanzado un nivel razonable de lenguaje y de aritmética; es decir, debe ser capaz de realizar las tareas facilitadas por escrito y hacer cálculos numéricos sin dificultad. Las *Estándares internacionales de educación para Contadores profesionales* de la IFAC establecidas para garantizar que los futuros contadores profesionales tengan “una base de conocimientos y habilidades fuertes para contar con contadores profesionales competentes, con los valores, la ética y las actitudes adecuadas”. Algunas EFS han encontrado que es útil preparar al personal contable para las condiciones técnicas, como un paso preliminar en el camino hacia la adquisición completa de las cualificaciones profesionales.

# Capítulo 4

## Evaluación de las opciones de las cualificaciones profesionales

Las preguntas clave que una EFS debe hacerse al seleccionar las normas para cualificaciones profesionales son:

- ¿cuáles son las alternativas para las cualificaciones profesionales;
- ¿cómo se obtiene la cualificación deseada, y
- ¿cómo puede ser mantenida la cualificación deseada?

Las principales opciones que una EFS debe tener en cuenta para las cualificaciones profesionales son:

- Las diseñadas internamente por la EFS para satisfacer sus necesidades;
- Las desarrolladas e impartidas por empresas externas;
- La combinación de fuentes internas y externas;
- La selección y contratación interna y externa.

Estas opciones también podrían aplicarse a futuros programas de formación para mejorar la eficiencia y las habilidades de los actuales títulos profesionales de una EFS.

La **Figura 4** presenta en detalle las diferentes alternativas que una EFS puede considerar al decidir sobre las capacidades técnicas profesionales que se requieren, o la manera de fortalecer las actuales cualificaciones profesionales

**Figura 4 Opciones de la EFS para las cualificaciones profesionales**

**Selección de personal/contratación interna/externa**

Personal cualificado en: auditoría, contabilidad, llevanza de libros, negocios, economía, ingeniería, finanzas, derecho, estadística, política y ciencias sociales

El personal puede ser cualificado, pero reciben formación profesional adicional

**cualificación interna**

*Legislación de la EFS/capacitación en auditoría*

Puede incluir:

- exámenes internos;
- exámenes externos; .
- formación interna o subcontratada mediante un contrato de formación;
- Experiencia laboral

**cualificación externa**

*Normas Nacionales*

Ley, cualificaciones en auditoría y contabilidad

Con el apoyo de la formación interna y / o experiencia laboral

*Normas Internacionales*

Cualificaciones en Contabilidad

**Nota**

Algunas EFS pueden optar por no facilitar la formación profesional, premiando a los funcionarios que la consiguen a través del estudio en su tiempo libre.

### La contratación de personal cualificado

Una EFS necesita personal con amplios conocimientos y un nivel adecuado de formación. Según el mandato de la EFS, puede ser conveniente considerar la contratación de personal con titulaciones que sean relevantes para la auditoría de regularidad y para la auditoría financiera. Algunos títulos, como los de Derecho, Ciencias Económicas y Administración de Empresas son la vía de acceso a los niveles superiores de formación y a la capacitación técnica deseada por las EFS para una parte de su plantilla. Las EFS también podrían considerar la posibilidad de utilizar otras medidas a través de la contratación de personal proveniente de una amplia variedad de disciplinas relevantes, entre las que caber incluir: administración de empresas, economía, ingeniería, finanzas, derecho, política y ciencias sociales.

En el caso de que las EFS estén considerando la contratación de personal que haya obtenido un primer nivel o un nivel superior en una determinada disciplina técnica, como derecho, ingeniería o una rama investigadora relacionada con el área social, habitualmente en el correspondiente país hay un colegio profesional en el que pueden registrarse las personas tituladas, una vez obtenida la experiencia laboral requerida. Asimismo, también puede establecerse determinadas exigencias al personal cualificado a nivel profesional, como que mantenga una formación profesional continuada o actualice sus conocimientos.

Es posible que en algunos países existan Corporaciones u Organismos profesionales que agrupan y representan a los profesionales de estas disciplinas. En este caso, la EFS puede tener la oportunidad de registrar en la categoría profesional adecuada al personal debidamente cualificado. La pertenencia a organismos profesionales independientes normalmente implica el pago de una cuota anual, que en algunos casos pueden ser muy alta.

En algunos casos puede ser rentable para las EFS contratar profesionales cualificados en contabilidad. Los salarios ofrecidos tendrán que ser competitivos con los salarios del mercado correspondiente. Al revisar los CVs del personal profesional calificado, las EFS deben verificar que los candidatos estén registrados en el órgano profesional competente de contabilidad.

Cuando la EFS tenga necesidad de disponer de un reducido número de profesionales cualificados en determinados momentos del año o ante situaciones específicas, puede ser rentable considerar el empleo de personal cualificado mediante contratos de corta duración o la contratación del trabajo a una empresa privada o un consultor profesionalmente cualificado.

### El desarrollo de las condiciones técnicas internas

Tomando como base los requisitos de su mandato, la EFS puede desarrollar un programa completo de formación, que podría incluir la titulación oficial, la experiencia profesional y los exámenes. La EFS puede llevar a cabo la formación y los exámenes por sí misma o mediante los pertinentes acuerdos, a fin de que aquéllos sean establecidos y administrados por una organización contratada al efecto. Esta podría ser un instituto universitario, una universidad o un colegio profesional que acreditara un adecuado currículo con la formación teórica necesaria, que sirviera de apoyo en la fijación de las tareas de los estudiantes, en la realización de exámenes, en su calificación y en la entrega de certificados. Una EFS puede pedir al personal de su organización que hubiera trabajado durante varios años en la misma, y que hubiese fiscalizado una amplia relación de organismos diferentes, que establezcan un conjunto de criterios internos o normas, antes de la concesión de una cualificación profesional.

### Caso de Estudio

#### **Tribunal de Cuentas de la República de Eslovenia – Programa de formación para la obtención de los títulos de “Auditor del Estado” y “Auditor del Estado Certificado”**

El Tribunal de Cuentas de la República de Eslovenia ofrece certificados de formación y emite certificados para la cualificación como Auditor del Estado y Auditor del Estado Certificado. El título de “Auditor del Estado” da derecho a los auditores a ostentar los puestos de auditor senior y de director de auditoría. Estos auditores han de tener también suficiente experiencia profesional. El título de “Auditor del Estado Certificado” da derecho a sus titulares a ocupar el cargo de adjunto al “Auditor Superior del Estado”.

La aplicación del programa de formación comenzó en 2002 en dos partes:

- Preparación de las normas sobre el programa de formación y la expedición de certificados de los Auditores del Estado y de los Auditores del Estado Certificados.
- Organización y ejecución de la formación y concesión de los títulos.

El programa fue desarrollado sobre la base de que los auditores necesitan técnicas generales, específicas, y de gestión. Algunas de esas técnicas son comunes a todos los auditores del sector público. En consecuencia, parte del programa es similar al otorgado por el Instituto de Auditores de Eslovenia y utiliza planes de estudio elaborados por el Instituto, incluyendo las asignaturas que promueven la capacitación necesaria para la ejecución del trabajo de auditoría interna y externa del sector público. El plan de estudio comprende la normativa y aquellos otros programas preparados por los profesores. El programa de formación específico para el Tribunal de Cuentas se centra en el trabajo de auditoría del Tribunal de Cuentas, utilizando el Manual del Tribunal como material de estudio.

El plan de estudios para la cualificación de “Auditor del Estado” incluye administración pública, finanzas públicas, contabilidad del sector público, legislación y metodología de auditoría. El primer programa de formación para el título de “Auditor del Estado” se organizó de la siguiente manera:

- En febrero de 2003, comenzó un período de cuatro meses de trabajo específico del Tribunal de Cuentas, incluyendo 56 horas de conferencias sobre contabilidad, auditoría, mercantil y sobre la legislación fiscal y métodos cuantitativos. Unos 29 auditores del Tribunal de Cuentas participaron en la formación. Los auditores asistieron a conferencias, aprobaron los exámenes y llevaron a cabo auditorías en el ámbito de sus habituales áreas de trabajo.
- En septiembre de 2003, comenzó la parte colectiva de la formación. Se incluyó el funcionamiento y la organización de la administración pública, contabilidad pública y finanzas públicas. Los profesores contaban con experiencia práctica resultó útil para auditores que constantemente se enfrentan con los problemas que se presentan en el sector público. En el período comprendido entre septiembre y diciembre de 2003, los auditores participaron en 61 horas de conferencias y aprobaron los exámenes de las asignaturas antes mencionadas.



- En marzo de 2004 se realizó una fase posterior de formación específica sobre el Tribunal, que comprendió 23 horas de conferencias y un examen de auditoría externa en el sector público.

La formación se organizó en las instalaciones del Tribunal de Cuentas, con profesores procedentes de universidades, de la administración pública y del Tribunal de Cuentas.

*Fuente: Tribunal de Cuentas de la República de Eslovenia, informes anuales 2002 – 2004*

Las cualificaciones profesionales no son un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar el objetivo de disponer de personal bien formado y capacitado. Algunas EFS tienen un programa de formación que no ofrece certificados. El Tribunal de Cuentas de los Países Bajos (*Algemene Rekenkamer*) proporciona un ejemplo de este enfoque.

### Caso de estudio

#### Tribunal de Cuentas de los Países Bajos (*Algemene Rekenkamer*) – Programa de estudios de postgrado

El Tribunal de Cuentas de los Países Bajos cuenta con un programa educativo que ha sido objeto de mejoras continuadas atendiendo a nuevos desarrollos y nuevas perspectivas. Está dirigido a todos los auditores de la EFS, así como a los empleados que realizan las funciones de staf y de apoyo.

Todos los empleados que se incorporan al Tribunal procedentes de las diversas disciplinas académicas o titulaciones de formación profesional superior están obligados a asistir a un extenso programa interno de formación, llamado “El Círculo de Aprendizaje”. Es programa de 32 días que se desarrolla en dos años consecutivos: 17 días de formación en el primer año y 15 días en el segundo. La finalización del programa de formación no implica la obtención de un título. Los empleados no están formalmente obligados a completar el programa para convertirse en miembros fijos de la plantilla. Sin embargo, su conclusión es una práctica común.

Además de este programa de aprendizaje, hay una rica variedad de cursos de formación para todos los niveles de auditores y otros empleados. Esta educación se ejecuta principalmente en la propia institución, pero también en cooperación con agentes externos a los que se contrata *ad hoc*. Además de la formación en la institución, el personal puede optar por asistir a programas de formación y seminarios organizados por organizaciones externas de formación. Las decisiones sobre la extensión y el contenido de los programas de formación para cada empleado se toman conjuntamente entre el empleado, su superior, y el departamento de formación.

El Tribunal ha desarrollado un sistema de formación permanente para sus Contadores Públicos Certificados. Este sistema está estrechamente relacionado con el sistema impuesto por NIVRA, Instituto de Contadores Certificado de los Países Bajos. El Tribunal está considerando la ampliación de este sistema a todos sus restantes auditores, teniendo en cuenta sus antecedentes específicos y sus necesidades profesionales.

### El desarrollo de las cualificaciones externas nacionales

La EFS puede optar por cooperar, por ejemplo, con una organización reconocida a nivel nacional que proporcione la formación necesaria para obtener una titulación profesional. Esta opción puede contemplar la formación interna o externa, incluyendo las clases nocturnas, cursos por correspondencia, días libres o licencias por estudios. La EFS puede proporcionar la financiación total o parcial, u ofrecer tiempo de estudio al personal que lo necesite para alcanzar esta formación, o simplemente ofrecer mayores niveles de remuneración y ascensos en la carrera profesional al personal que, de forma independiente, obtenga las cualificaciones profesionales en su tiempo libre.

### La obtención de un reconocimiento internacional de cualificación en contabilidad

Algunas EFS tienen la obligación de realizar la auditoría de los estados financieros de acuerdo con normas de contabilidad internacionales. Al considerar las opciones para una cualificación profesional externa, la EFS podría invitar a las principales asociaciones profesionales a que efectuaran una presentación de su programa y evaluar cuáles tienen más probabilidades de dar satisfacción a las necesidades de la EFS.

Los principales organismos profesionales de contabilidad internacionalmente reconocidos, que ofrecen un módulo de auditoría en su plan de formación, son los siguientes:

- Asociación de Contadores Públicos Certificados (ACCA en sus siglas en inglés);
- Instituto Colegiado de Finanzas Públicas y Contabilidad (CIPFA en sus siglas en inglés);
- Instituto de Contadores Públicos Certificados (CPA en sus siglas en inglés), y
- Instituto de Contadores Certificados (ICA en sus siglas en inglés).

Dado que la titulación se puede completar en fases sucesivas, se ofrece flexibilidad para que los alumnos obtengan la cualificación a su propio ritmo.

También es posible que una organización nacional del país de la EFS, tal como un órgano de auditoría o de contabilidad, ofrezca un título del que la EFS podría hacer uso o adaptarlo para sus propios fines.

La Asociación de Técnicos de Contabilidad (AAT en sus siglas en inglés) también ofrece una titulación que proporciona exenciones para los estudiantes que deseen seguir el curso hasta completar un título completo con ACCA, CIPFA, y muchas universidades. La cualificación incluye:

- Nivel básico: procesos administrativos, contabilidad de partida doble, sistemas de contabilidad, compras, ventas y libros de contabilidad general;
- Nivel intermedio: procesos administrativos y de gestión, la preparación de las cuentas definitivas para pequeñas empresas, registro de contabilidad de costes, elaboración de informes y declaraciones, y
- Un diploma equivalente al segundo año de un grado: tareas de contabilidad de gestión compleja y competencias generales de gestión, elaboración de estados financieros y especialización en materias específicas.

Además de su cualificación profesional habitual, CIPFA ofrece un certificado y una titulación completa como Diplomado en Auditoría Externa, diseñado para expertos en la gestión de las finanzas públicas en países en desarrollo y en países con economías en transición. El certificado es otorgado después del primer año; y a la conclusión del segundo año se entrega el diploma.

CIPFA es el principal organismo internacional de contabilidad profesional que ofrece un módulo de auditoría para el sector público. Por otra parte, ACCA es la mayor entidad internacional que ofrece un módulo de auditoría para el sector privado, si bien el módulo de auditoría profesional es opcional, por lo que las EFS deberán comprobar si los formadores seleccionados que ostenten una cualificación de ACCA, han completado el módulo de auditoría.

### Caso de Estudio

#### **La Oficina Nacional de Auditoría de Tanzania: Sistema de cualificaciones profesionales para auditores financieros**

La Oficina Nacional de Auditoría de Tanzania (NAOT en sus siglas en inglés) tiene el mandato de auditar instituciones del sector público a nivel central, así como a las entidades locales.

El Reglamento de Auditoría Pública de Tanzania de 2009 exige que los auditores en la EFS posean conocimientos y técnicas profesionales acordes con el trabajo de auditoría que desarrollan. La EFS de Tanzania utiliza para el Sector Público las Normas Internacionales de Información Financiera (IPSAS) para el Gobierno central y las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para los Gobiernos locales.

En Tanzania, la profesión de contable y de auditor está regulada por la Junta Nacional de Contables y Auditores (NBAA en sus siglas en inglés), dependiente del Ministerio de Hacienda y Asuntos Económicos. La NBAA proporciona orientación a las entidades y al personal que trabaja en el sector público y privado en materia de contabilidad y auditoría. Como parte del proceso, la NBAA regula los exámenes de contabilidad bajo un sistema doble de examen, según que sea para los técnicos contables o para los contables profesionales de mayor nivel, y evalúa los programas de formación para determinar su idoneidad para los exámenes de la NBAA. La superación de los exámenes de la NBAA otorga una serie de titulaciones que van desde Técnico Auxiliar en Auditoría a Director de Auditoría.

La EFS de Tanzania permite a su personal cursar los estudios de Contador Público Certificado y presentarse a los exámenes de aptitud profesional realizados por la NBAA. La EFS de Tanzania también lleva a cabo formación interna, en particular para conocer las novedades importantes en relación con el ejercicio de las profesiones relacionadas con la auditoría y la contabilidad.

La EFS de Tanzania ha contratado consultores para formar al personal en las NIIF, las IPSAS y las Normas Internacionales de Auditoría. El personal también asiste a talleres y seminarios organizado por la NBAA para formarse en las actualizaciones de dichas Normas.

La EFS de Tanzania realiza auditorías basadas en el Manual de Auditoría de regularidad de la EFS y en el software *Team Mate*. Todos los auditores reciben formación en estas dos áreas y en la comprensión de las TI para los auditores. Todo el personal que ha recibido esta formación ha de presentarse a los exámenes y se les otorga un certificado en el caso de que los superen.

El Manual de Auditoría de Regularidad de la EFS de Tanzania requiere que todos los auditores alcancen el más alto nivel profesional de capacitación, dedicando las horas necesarias para el mantenimiento del Desarrollo Profesional Continuo.

La Oficina del Director de Administración y Personal (DAP) está comprometida con la contratación del personal cualificado necesario, la formación, la motivación del personal y el desarrollo de su carrera profesional. La Oficina del DAP realiza y mantiene una base de datos de las evaluaciones sobre necesidades de formación. En 2009, la Oficina aprobó un plan de formación del personal de tres años sobre la base de este sistema. Se han establecido una combinación de cursos de formación a corto y largo plazo, en función de la evaluación de las necesidades de personal y de la disponibilidad de financiación.

La EFS de Tanzania ha creado una Unidad Técnica de Apoyo, Investigación y Asesoría, cuya función principal es la realización de investigaciones profesionales, proporcionando apoyo técnico al personal, así como trabajo de consultoría para otras partes interesadas de la EFS. La Unidad recomienda el tipo de profesionales necesarios para la EFS, especialmente cuando hay modificaciones y actualizaciones en las áreas de su actividad. Asesora a la gerencia sobre los tipos de formación que se llevarán a cabo, y es responsable del desarrollo de *Team Mate* y *Audit Command Language (ACL)*, con el fin de ayudar a resolver los problemas surgidos durante el desarrollo de la auditoría.

También se dispone de una unidad de TI para ayudar a formar a los auditores en conocimientos informáticos, asignar y mantener los ordenadores portátiles, y proporcionar asesoramiento técnico informático.

**Plan de la EFS de Tanzania respecto a las exigencias al personal**

Auditor Grado II	Un primer título o diploma de preferencia en contabilidad.
Auditor grado I	Un primer título o diploma de preferencia en contabilidad, con experiencia de tres a cinco años.
Auditor Senior Grado II	Diploma de postgrado en contabilidad/ Master en finanzas y contabilidad, CPA de Tanzania o cualificación profesional equivalente, por ejemplo, ACCA, con una experiencia de, al menos, diez años. La publicación de artículos reconocidos a nivel nacional o internacional se considera un mérito adicional.

Auditor Principal Grado I Diploma de Postgrado en Contabilidad / Master en finanzas y contabilidad, CPA de Tanzania, o cualificación profesional equivalente, por ejemplo, ACCA, con una experiencia de, al menos, 12 años. La publicación de artículos reconocidos a nivel nacional o internacional se considera un mérito adicional. Puede ser designado como Adjunto al Auditor General, como Auditor General, Auditor de Zona o Auditor Residente o cualquier otro puesto de dirección en la EFS de Tanzania

*Fuente: Oficina de Auditoría Nacional de Tanzania*

En relación con la acreditación internacional de un cuerpo de profesionales de contabilidad, hay que diferenciar la mera superación satisfactoria de los exámenes, y el ser miembro o socio. El ser miembro o socio requiere no sólo aprobar los exámenes, sino también tener experiencia laboral y satisfacer regularmente las cuotas.

Al considerar los diferentes órganos profesionales de contabilidad, las EFS podrían comprobar las tarifas de presentación a exámenes y limitaciones a nuevas presentaciones. Cuando se realice la selección de los formadores en las cualificaciones profesionales internacionales, las EFS han de verificar que las personas elegidas están registradas en el colegio profesional correspondiente.

### **Aspectos que deben considerarse antes de desarrollar cualificaciones internacionales en contabilidad**

- ¿Se puede desarrollar la formación en el idioma de la EFS?
- ¿El Plan de estudios tendrá en cuenta la legislación nacional de la EFS y las disposiciones fiscales?
- ¿Qué posibilidad hay de que el personal capacitado se mantenga en la EFS después de obtener la cualificación, si pueden conseguir un puesto trabajo mejor remunerado en otra parte?
- ¿La EFS podrá cumplir con los requisitos obligatorios del organismo de contabilidad internacional en relación con el Desarrollo Profesional Continuo?
- ¿El organismo de contabilidad internacional ha desarrollado adecuadamente otras actuaciones en el país de la EFS, y está bien equipado para ofrecer apoyo a nivel nacional?

### **Estudio privado**

Algunas EFS apoyan activamente a su personal en la consecución de las cualificaciones profesionales. Esta actuación puede incluir, por ejemplo:

- Concesión de licencias becadas de estudio de dos años con sueldo completo, y sin pérdida de antigüedad ni de derechos en cuanto a pensiones, para estudiar en cualquiera de las universidades e instituciones profesionales en todo el mundo, reconocidas a tal efecto por la EFS, y
- El reembolso de los derechos de examen si el candidato supera con éxito los exámenes al primer intento en determinadas certificaciones, que a tal efecto se hayan indicado.

### **Aspectos que deben considerarse al seleccionar las cualificaciones profesionales**

- ¿En qué medida el contenido de la formación coincide con la evaluación de las necesidades de formación?
- ¿Qué reconocimiento profesional obtendrán las EFS / personas?
- ¿Cuánto durará la formación?
- ¿Cuáles son los costes y los beneficios?
- ¿Cuánto tiempo pasa el personal fuera de las tareas principales de auditoría?
- Si una serie de experiencias laborales son necesarias, ¿cómo se organizarán, supervisarán y con qué garantía de calidad?
- ¿Existen otras organizaciones que realizan acciones de formación similares con las que la EFS pudiera compartir las instalaciones de formación?
- ¿Qué programas de formación y de estudio requiere el personal?
- ¿Cómo se asegurará la calidad de los formadores y de las organizaciones de formación?
- ¿De qué manera se evaluará la formación durante la ejecución y a su término?
- ¿Cómo va a ser reconocida y/o acreditada la cualificación profesional?

### **Prestación de la cualificación o formación**

Las EFS disponen de diferentes alternativas para la prestación de la formación, en función de sus circunstancias nacionales y locales, que podrían incluir:

- Formación interna proporcionada por formadores internos;
- Formación interna a cargo de formadores externos;
- Formación externa:
  - Licencia por estudios en bloque, por ejemplo, cuatro semanas seguidas
  - De una jornada completa

- Clases nocturnas
- Curso por correspondencia y tiempo de estudio
- Una mezcla de formación interna y externa, y
- La enseñanza personalizada, vía Internet, también podría ser una alternativa rentable, y para aquellas EFS que deseen ejercer esta opción, puede ser útil consultar a IDI sobre el procedimiento más adecuado para satisfacer sus necesidades.

Un aspecto fundamental será la cantidad de tiempo que el personal que participa en la formación profesional puede estar lejos de sus tareas habituales. Esto se aplicará a todas las opciones, pero en algunos casos no se dispone de flexibilidad al considerar los plazos de entrega de las auditorías de las EFS. Algunas alternativas han de incluir el tiempo y los gastos de viaje para los estudiantes. Todas las opciones han de incluir tiempo libre para el estudio y para los exámenes, y en algunas opciones es probable que se incluya la exigencia de experiencia profesional supervisada dentro de la EFS. La experiencia profesional requiere de una gestión y de un registro centralizado, para garantizar que los alumnos cubren el nivel de experiencia exigido y que sus responsables verifican que han alcanzado un nivel aceptable de rendimiento en esos campos.

Es importante que las EFS reconozcan que la asistencia a un curso de formación es poco probable que por sí mismo pueda dotar al personal de una cualificación profesional como auditores. También es importante para las EFS revisar los resultados de la aplicación de los programas de formación. La auditoría es esencialmente una disciplina práctica y los auditores necesitan la oportunidad de poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos en el proceso de aprendizaje. Esto se logra normalmente a través de la experiencia profesional en diferentes áreas de auditoría bajo la supervisión de auditores con más experiencia, y acompañada de la asistencia a cursos de formación y la demostración de un mayor conocimiento y capacitación al superar con éxito los exámenes correspondientes.

### Beneficios de obtener las cualificaciones profesionales dentro la empresa

La formación puede ser programada a conveniencia de la EFS. La EFS puede asegurarse de que la formación es coherente y se adapta a sus necesidades. Los gastos de viaje y de alojamiento de los alumnos se reducen o, incluso, se eliminan. La formación interna puede proporcionar flexibilidad y las opciones podrían incluir:

- Un programa formal de formación diseñado y llevado a cabo por la EFS;
- Un programa de formación adquirido externamente y dirigido por un formador profesional cualificado;
- Un programa de formación adaptado a las necesidades de la EFS y dirigido por un formador profesional cualificado; y
- Formación informal desarrollada en el puesto de trabajo.

Para que la formación interna sea eficaz, las EFS tendrán que asegurarse que tienen la experiencia interna adecuada y disponen de los pertinentes procedimientos de control de calidad. Al seleccionar a los empleados que han de impartir el curso, es importante asegurarse de que tienen la capacidad de enseñar con eficacia. Si la EFS no tiene todas las técnicas necesarias para diseñar y proporcionar la formación internamente, puede ser oportuno considerar la compra de un curso externo completo o de cursos programados a medida. Por lo general, puede elegir entre usar un formador interno o externo para ejecutar el curso.

El efecto del aprendizaje organizado y la amplitud de conocimientos dentro de la organización también pueden tener un mayor impacto si se efectúa a través de la EFS. A largo plazo una formación interna sostenible puede generar el efecto de apoyar el desarrollo global de la EFS, especialmente cuando es altamente deseable un mayor desarrollo institucional.

#### Desventajas de las cualificaciones profesionales en la empresa

Hay un riesgo de transmisión de las ineficiencias existentes o de perpetuar métodos y procedimientos pasados de moda que no representan la mejor práctica. La EFS puede tener dificultades para encontrar personal con capacidad para ofrecer una buena enseñanza. Los estudiantes pueden no tomarse la cualificación en serio, y quizás no puedan asistir de forma regular. Asimismo, los estudiantes pueden no tener confianza a la hora de plantear problemas y dificultades relacionadas con la formación. La EFS tendrá que elaborar sus propias medidas de desarrollo profesional continuo (DPC) para garantizar que el personal puede actualizar sus conocimientos y mantenerse al día. La EFS ha de proporcionar, además, servicios de formación, como salas y equipos.

#### Beneficios de las cualificaciones profesionales externas

La administración y los gastos de funcionamiento de la EFS se reducen. El personal no se aparta de sus tareas de auditoría para actuar como formadores. La formación proporcionada por una entidad independiente nacional o internacional forma un conjunto que probablemente refleje las mejores prácticas y procedimientos hasta la fecha y la información será impartida por formadores con experiencia. El apoyo después de la cualificación y el desarrollo profesional continuo puede ser proporcionado por la entidad externa. Los estudiantes estarán motivados ante la perspectiva de poder lograr un reconocimiento nacional o internacional de su cualificación.

#### Desventajas de las cualificaciones profesionales externas

Los cursos impartidos puede que no cumplan plenamente los requisitos de la EFS. Es posible que algunas partes del curso no sean relevantes para las funciones de la EFS. El calendario de cursos de formación externa puede ser poco conveniente para la EFS. La EFS también tendrá que administrar y asegurar la calidad de la experiencia laboral interna. Es posible que haya gastos de viaje y de estancia de los estudiantes. Junto a los costes de formación, hay una serie de cuotas y cargos que persistirán a lo largo de la vida profesional de los empleados cualificados. El personal cualificado profesionalmente es más propenso a abandonar la institución, si puede conseguir un trabajo mejor retribuido en otra parte.



## El mantenimiento de la capacitación técnica o formación

Salvo que las cualificaciones profesionales y la formación sean regularmente renovadas y actualizadas, éstas pueden quedar obsoletas, debido al ritmo de los nuevos desarrollos. La EFS deberá considerar lo que ha de necesitar hacer para garantizar que la capacitación técnica y la experiencia profesional de su personal se adapten a la evolución de las normas y metodologías. La EFS puede progresar a partir de una actualización de las normas y metodologías en la revisión anual de su estrategia de formación y desarrollo. Las EFS también podrán establecer que su personal lleve a cabo el Desarrollo Profesional Continuo a través de una formación estructurada y no estructurada, bien desarrollada internamente o mediante acuerdo con un organismo de normas nacionales o internacionales.

### Desarrollo Profesional Continuo (DPC)

El Desarrollo Profesional Continuo (DPC) es el medio por el cual los miembros de las asociaciones profesionales mantienen, mejoran y amplían sus conocimientos y capacitación técnica y desarrollan las cualidades personales necesarias en su vida profesional. El DPC es necesario para garantizar que el personal profesionalmente cualificado se mantenga actualizado en los nuevos avances. En algunas materias, como el derecho y la contabilidad, la actualización de los conocimientos es de vital importancia en la actividad ordinaria. En consecuencia, el personal debe ser consciente de los cambios en la legislación y en las normas, y sus repercusiones en las auditorías externas. La inversión en DPC es esencial si la EFS pretende sostener en el tiempo el efecto de la incorporación de cualificaciones profesionales.

### **Cuestiones que las EFS deben considerar al decidir si se deben seleccionar las cualificaciones profesionales desarrolladas interna o externamente**

- ¿Ha alcanzado la EFS el nivel necesario en la definición de sus fines y objetivos estratégicos a largo plazo? Si éstos están aún pendientes, puede ser prematuro que la EFS se embarque en el desarrollo interno o externo de las cualificaciones profesionales. La inversión en el desarrollo interno en este momento sería una estrategia de alto riesgo, debido a los “costes ocultos”, que podrían aflorar en un futuro cambio de dirección.
- ¿La EFS necesita una cualificación que se adapte a sus obligaciones para cumplir con la legislación y con los objetivos fundamentales de su actividad?
- ¿La EFS será capaz de adaptar la escala, alcance y contenido de los requisitos para propiciar una futura expansión o adaptarse a los cambios de sus funciones y necesidades? Las cualificaciones internas tendrán esta flexibilidad y puede ser importante que un proveedor externo también pueda cumplir con ese requisito.
- ¿Cuál es el coste probable del desarrollo de las cualificaciones profesionales internas en comparación con las externas? La EFS debe tener en cuenta el tiempo y los recursos necesarios para crear y mantener las nuevas titulaciones, además de los costes.

- ¿La EFS tiene la capacidad para desarrollar las cualificaciones profesionales internamente o necesita pedir asesoramiento a expertos externos?
- ¿Podría la EFS ofrecer su formación a otras EFS u organizaciones similares, como al Ministerio de Hacienda o al personal de auditoría interna? Esta posibilidad podría ser una estrategia de reducción de costes.
- ¿La EFS dispone ya de algunos productos de formación? ¿Son compatibles con una nueva cualificación profesional? ¿Se necesita su sustitución o adaptación, teniendo en cuenta los requisitos profesionales?
- Al considerar las cualificaciones externas ya preparadas, ¿está la EFS dispuesta a aceptar un “ajuste impreciso” en lugar de un “ajuste perfecto”? Las cualificaciones profesionales externas puede que ofrezcan “un modelo único” dentro de un conjunto de características genéricas.
- ¿La EFS necesita una solución rápida para satisfacer su necesidad de cualificaciones profesionales? Un curso externo puede ser una opción mejor en estos casos.
- ¿Busca la EFS actualizar sus normas? Una cualificación profesional externas con buen reconocimiento garantiza el cumplimiento de las normas profesionales, y la EFS puede tener la tranquilidad de que está utilizando una solución de probada eficacia.
- ¿Hay cursos con reconocido prestigio sobre cualificaciones profesionales externas disponibles para la EFS? Existen riesgos al aceptar la segunda mejor opción, si la cualificación no es ampliamente reconocida a nivel nacional.
- ¿Se impartirá el curso profesional externo en el idioma de la EFS y se podrá incluir la legislación y la normativa fiscal que afecta a la EFS? Si no, ¿hay una alternativa aceptable que se pueda utilizar como formación externa?
- Si la EFS no tiene experiencia en desarrollar cualificaciones profesionales internas, pero encuentra cursos con cualificaciones externas no adecuadas a sus necesidades, ¿podría utilizar la EFS instructores externos para proporcionar una cualificación interna o externa en función de sus necesidades específicas? Esta opción podría ser una solución más rentable. La EFS puede no tener sus cualificaciones propias exclusivas, pero sería más fácil adaptar la cualificación a la evolución de las necesidades de la EFS en una fase posterior.
- ¿Ha considerado la EFS una combinación de cualificaciones profesionales internas y externas? La EFS podría ser capaz de organizar una combinación de formación externa ya diseñada, con su propia formación, y proporcionar entre ambas la correspondiente acreditación profesional a su personal.<sup>1</sup>

**Note**

<sup>1</sup> El principio de Pareto 80:20 se puede aplicar a este escenario. Si el 80 por ciento de la formación ya está disponible, esto permite que el restante 20 por ciento se desarrolle específicamente para las necesidades de la EFS. Esta opción es probable que sea más rentable si las modificaciones a las especificaciones originales han de llevarse a cabo en una etapa posterior. El desarrollo y la aplicación también puede ser más fáciles de gestionar para la EFS. El reto para el EFS es cómo aprovechar los puntos fuertes.

En muchos casos los organismos de normalización profesional ofrecerán orientación sobre las necesidades anuales mínimas de Desarrollo Profesional Continuo. Normalmente, éste podría cubrir una combinación de formación formal e informal, de formación y desarrollo de las funciones, que abarcara un número determinado de días al año. Las EFS pueden decidir agregar más formación sobre la base de sus propias necesidades de formación y evaluaciones de garantía de calidad.

### **Aspectos que deben considerarse en el Desarrollo Profesional Continuo (DPC):**

- ¿Qué debería incluirse en el enfoque de DPC de la EFS?
- ¿Cómo contribuirá el DPC a los objetivos estratégicos de la EFS?
- ¿Cuáles son los requisitos de DPC respecto a la consideración de normas profesionales competentes?
- ¿Qué aprendizaje formal se requiere?
- ¿Qué aprendizaje informal se requiere?
- ¿Qué pruebas de aprendizaje se requieren? – *Tales como registro del aprendizaje y del desarrollo.* ¿De qué manera estas pruebas se efectuarán en una forma estandarizada y por quién?
- ¿Cómo se utilizan los registros de DPC?
- ¿Qué espera que haga el personal profesional cualificado?
- ¿Cuántas horas formales e informales de DPC se requieren cada año?



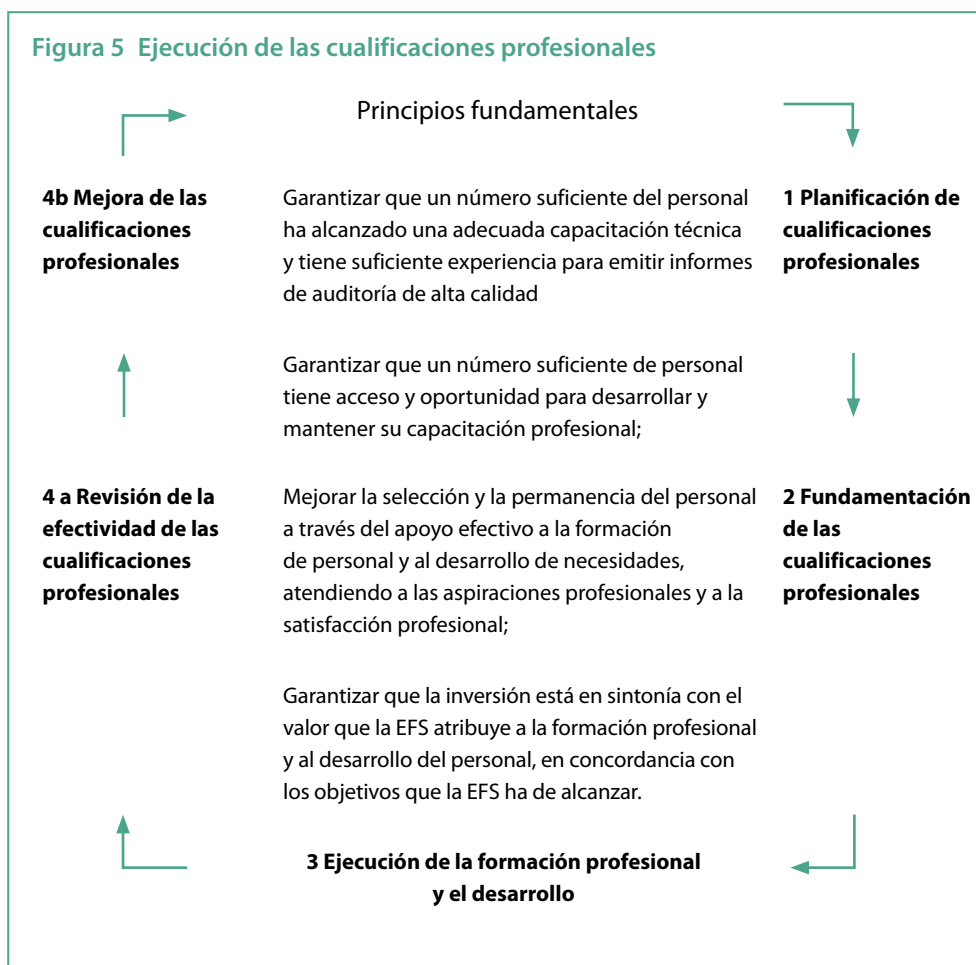
## Parte 2

# Puesta en marcha de las cualificaciones profesionales

Esta parte de la guía comprende:

- Planificación de la estrategia de las cualificaciones profesionales;
- Fundamentación de las cualificaciones profesionales;
- Ejecución de la estrategia de cualificaciones profesionales; y
- Revisión del impacto de las cualificaciones profesionales.

Vea la **Figura 5** Puesta en marcha de las cualificaciones profesionales



## Capítulo 5

# Planificación de la estrategia de las cualificaciones profesionales

Una vez que la EFS ha identificado sus necesidades de formación y desarrollo, el siguiente paso es la definición de una estrategia. Cuando se planifica una estrategia de cualificación profesional, las principales cuestiones que ha de considerar una EFS son:

- ¿Cómo debo desarrollar una estrategia?
- ¿Cuáles son las tareas clave a incluir?
- ¿Cómo obtengo el compromiso con el desarrollo de la estrategia?

### Desarrollo de una estrategia de cualificaciones profesionales

Cuando se planifican las cualificaciones profesionales, las EFS necesitan poner en práctica una estrategia para gestionar y desarrollar las prácticas de formación profesional, atendiendo al personal recientemente cualificado, así como desarrollar un plan.

Las consideraciones clave para el plan incluirán:

- Formación del personal mediante técnicas específicas;
- Garantía de accesibilidad a las técnicas específicas;
- Mejora en la contratación y permanencia del personal; y
- Garantía de que la investigación a través de las cualificaciones profesionales está vinculada a la consecución de los objetivos de las EFS.

### Formación del personal con técnicas adecuadas

Para garantizar que el personal está formado con el apropiado nivel de capacitación requerido y con experiencia para emitir informes de auditoría de alta calidad, se debe:

- Establecer el número de empleados cualificados profesionalmente que la EFS necesita;
- Identificar las necesidades de formación y relacionarlas con planes de cualificación profesional;
- Utilizar las normas técnicas específicas internas, nacionales o internacionales como estructura para conformar una base de técnicas para el personal cualificado profesionalmente dentro de la EFS;
- Garantizar que las normas profesionales seleccionadas se encuentran integradas y fundamentadas; y
- Hacer posible al personal la formación y la práctica de conformidad con las cualificaciones acreditadas, interna, externa, nacional e internacionalmente.

### Garantía de la accesibilidad a las técnicas precisas

Para garantizar que un número suficiente de personal tiene acceso y la oportunidad para desarrollar y mantener la capacitación requerida, se debe:

- Desarrollar un sistema de selección de personal adecuado para recibir formación y perfeccionamiento profesional;
- Ofrecer al personal correspondiente el acceso a la formación y al perfeccionamiento profesional adecuado;
- Promover la igualdad y la coherencia en el acceso, así como la igualdad de oportunidades en la selección del personal y en el apoyo otorgado durante su formación y perfeccionamiento;
- Aumentar la utilización de la Tecnología de la Información para extender el acceso a las oportunidades de formación profesional y perfeccionamiento en el puesto de trabajo;
- Maximizar, siempre que sea posible, las potencialidades ofrecidas por los nuevos métodos de formación del personal; y
- Buscar formas, en lo posible, de maximizar el uso de formación flexible, de tal manera que ésta pueda impartirse en el trabajo o lo más cerca del mismo.

### Mejora en la contratación y permanencia del personal

Para mejorar la selección y permanencia del personal, a través de un apoyo efectivo para la formación profesional y las necesidades de desarrollo que reúnan aspiraciones y satisfacción profesionales, se deberá:

- Garantizar que los salarios del personal cualificado profesionalmente se establezcan al nivel que sea más atractivo para los nuevos candidatos y motivar al personal profesionalmente cualificado a permanecer dentro de la EFS;
- Ofrecer las oportunidades adecuadas para continuar la formación profesional del personal cualificado; y
- Garantizar que el personal profesionalmente cualificado tenga igualdad de acceso con respecto al resto del personal a vías abiertas que estimulen el progreso dentro de la EFS.

### Garantía de que la inversión en cualificaciones profesionales está relacionada con la consecución de objetivos de la EFS.

Para garantizar que la inversión requerida de todas las áreas identificadas es la adecuada para la formación y para las necesidades de perfeccionamiento profesional del personal, además de ser relevante para los objetivos previstos al respecto por la EFS, se debe:

- Garantizar que todo el personal receptor de formación profesional tiene la oportunidad de revisar anualmente su actividad, mediante la utilización de mecanismos de evaluación que estimulen la capacitación y el crecimiento personal;
- Garantizar que los planes de formación y corporativos de la EFS son un vehículo para adaptar los recursos de formación profesional disponibles a las necesidades y prioridades de formación profesional;
- Garantizar que las necesidades de Desarrollo Continuo de la Formación (CDP) pueden satisfacerse a través de una variedad de actividades y la inversión convenida;

- Apoyar el desarrollo de las prestaciones que acompañan a la formación con la tecnología apropiada (por ejemplo, biblioteca, formación de software, e-learning, etc.);
- Desarrollar un sistema eficaz y comprensivo de la formación profesional en técnicas de información y actividades de desarrollo, empleando la moderna tecnología aplicable;
- Desarrollar un método fiable de medición efectiva de los resultados esperados de la formación profesional y de las actividades de desarrollo; y
- Controlar regularmente e informar sobre la efectividad de la formación profesional y las actividades de desarrollo.

### **Aspectos a considerar en el desarrollo de una estrategia de cualificaciones profesionales.**

- ¿Existen objetivos y metas y están en concordancia con los objetivos corporativos de la EFS?
- ¿Se han identificado las prioridades en su ejecución?
- ¿Está en sintonía la estrategia de cualificaciones personales con la estrategia organizativa?
- ¿Se ha integrado la estrategia de cualificaciones profesionales con el desarrollo de RR.HH. y otros procesos de actividad?
- ¿Se han desarrollado las directrices políticas y operativas?
- ¿Se han definido niveles temporales para cada elemento de la estrategia y se han integrado dentro del plan de desarrollo?
- ¿Se ha asignado a determinado personal la responsabilidad del envío de los componentes estratégicos?
- ¿Se ha evaluado la logística: espacio, equipo de Tecnologías de la Información, programas de formación?
- ¿Se ha efectuado la provisión para el proyecto de evaluación durante el desarrollo y posterior terminación?
- ¿Se han realizado los preparativos para incluir la garantía de calidad externa del proceso de cualificaciones profesionales?
- ¿Se han puesto en marcha los preparativos para garantizar que las normas profesionales se cumplen y se mantienen?
- ¿Hay un sistema, a partir de un modelo estándar, para el control del progreso del plan de ejecución y del informe para la gerencia?
- ¿Existe una revisión independiente del proceso de ejecución?
- ¿Habrá una revisión posterior a la ejecución, a fin de año, a fin de evaluar su aprovechamiento?



## Tareas fundamentales a incluir en la estrategia de cualificaciones profesionales

El primer paso es designar un gestor de ejecución de las cualificaciones profesionales y un equipo de apoyo. Las EFS deben considerar la contratación de un gestor de ejecución, si no se dispone internamente de las técnicas requeridas y de la pertinente experiencia. El equipo del proyecto administrará todos los preparativos de formación profesional, incluyendo los aspectos logísticos, la relación con cualquier proveedor externo de formación, y el desarrollo y edición de la orientación adecuada al personal. La primera tarea del gestor de ejecución será desarrollar el plan proyectado para la ejecución de las cualificaciones profesionales.

Las principales tareas implícitas en las cualificaciones profesionales se relacionan a continuación:

- Identificar metas y objetivos del programa de formación. Por ejemplo, lo que se trata de conseguir. Esta identificación se necesitará posteriormente al evaluar si la formación fue un éxito;
- Decidir cómo se beneficiará el personal de esa formación. Por ejemplo, ¿obtendrán promoción, retribuciones complementarias u otros beneficios?;
- Concretar el número de empleados que se prevé formar anualmente, y establecer el cómo se deberá practicar la selección;
- Identificar:
  - Los cursos de formación que habrán de atender;
  - La formación informal;
  - La experiencia profesional y la supervisión;
  - La revisión por examen;
  - Los exámenes;
  - Las calificaciones; y
  - El tiempo necesario para cada uno de los anteriores aspectos.
- Desarrollo de una política de formación clara- el grado de apoyo al que tendrán derecho los empleados en formación, lo que sucede si ellos no reúnen los requerimientos estandar, ¿cómo se garantizará la justicia y la coherencia en la evaluación de si la norma se ha cumplido?
- Revisión del efecto de la formación en la finalización de las tareas normales de auditoría y adaptación de los calendarios de los cursos de formación para reducir el efecto adverso;
- Revisión del efecto de la nueva formación sobre la naturaleza, calidad y cantidad de trabajo asumida por la función de formación interna de la EFS;
- Identificación de los programas de formación requeridos para cada curso y estudiante;
- Asegurarse de que la formación ofrecida y garantizada está disponible en el momento oportuno;
- Desarrollo de la información precisa para:

- Quienes perciben la formación;
- Quienes ofrecen la formación; y
- Gestores y supervisores de quienes reciben la formación.
- Establecimiento de registros de formación en RR.HH. para quienes perciben la formación, abarcando tanto la asistencia como a los resultados de los exámenes; y
- Evaluación de costes de todas estas actividades para cada mes del año y asegurar que su financiación esté disponible en los presupuestos de la EFS para satisfacer dichos costes en la forma requerida.

Si la EFS va a utilizar los servicios de formadores externos, la EFS debe considerar las siguientes cuestiones:

- Suscribir un contrato con los formadores externos, que cubra todos los extremos que se estimen pertinentes:
  - Formación a ofrecer;
  - Programas de formación a ofrecer;
  - Revisión de los cursos;
  - Exámenes;
  - Sede de la formación y exámenes;
  - Número máximo y mínimo de alumnos;
  - Preparativos para la comunicación con los formadores y organizadores externos;
  - Normativa para la formación;
  - Garantía y criterios de calidad;
  - Costes de formación; y
  - Sanciones pecuniarias por incumplimiento de la prestación del servicio en la forma estipulada.

El Plan programado debe incluir una sección sobre cómo se comunicará a todas las partes de la organización la nueva convocatoria de formación para la obtención de las cualificaciones profesionales. Las comunicaciones al personal deben detallar las fases de desarrollo del programa y su calendario, así como sus efectos sobre los diferentes grupos dentro de la organización. Las comunicaciones al personal también deberán señalar una vía de contacto para quienes deseen buscar más información y posibles aclaraciones.

### **Aspectos a considerar al desarrollar un programa de cualificaciones profesionales**

- ¿Debe disponer la EFS de las técnicas necesarias para llevar a cabo la cualificación profesional o debe comprarlas?
- ¿Se ha designado un gestor de ejecución?
- ¿Se ha creado un equipo de formación y desarrollo para organizar los preparativos de formación?
- ¿Se han realizado los preparativos para la recepción y desembolso de fondos, incluyendo el control independiente?
- ¿Se han identificado los recursos necesarios para su desarrollo?
- ¿Se han facilitado los materiales requeridos, incluyendo las TI, en el lugar y tiempo adecuados y a las personas debidas?
- ¿Están incluidos todos los eventos de formación en el programa?:
  - Formación, experiencia profesional, estudio y tiempos de examen;
  - Corrección de los documentos de examen;
  - Anuncio de los resultados, notificación a los alumnos y proceso de acreditación.
- ¿Se han identificado los riesgos que pueden presentarse en un desarrollo satisfactorio y se ha responsabilizado a los gestores de los mismos, mediante una asignación individual?
- ¿Existen planes de seguimiento de la actividad, identificando con quien ha de analizarse cualquier riesgo que pudiera afectar al desarrollo y finalización del programa de formación?
- ¿Se ha informado bien a los alumnos de los tiempos de formación y del trabajo que han de efectuar, así como de los procedimientos de estudio y examen?
- ¿Los gestores de la formación tienen información sobre los tiempos de la formación y han preparado los trabajos de control para rendir cuentas de la misma?
- ¿El personal ha tomado conciencia del programa de formación y de las partes que les pudiera afectar?

## Compromiso sobre la estrategia de cualificación profesional

El desarrollo satisfactorio del programa de las cualificaciones profesionales depende de la contribución que todos los miembros de la organización puedan aportar. El compromiso puede obtenerse de las siguientes formas:

### Gestión senior de la EFS

- Acordar la estrategia y designación de líneas precisas de responsabilidad para la formación profesional y el desarrollo continuo profesional;
- Acordar las prioridades de formación profesional requeridas anualmente;
- Garantizar que las inversiones programadas están en sintonía con la formación general de la EFS y los planes de desarrollo;
- Garantizar que la formación profesional, asociada a la experiencia de trabajo y el desarrollo profesional continuo gozan del oportuno apoyo en todos los niveles de la organización;
- Garantizar que las políticas adecuadas están en el momento oportuno;
- Efectuar la revisión anual de la inversión y de la concordancia de la financiación con las necesidades.

### Recursos Humanos: Formación y desarrollo.

- Definición de la agenda y dirección estratégica para la formación profesional y el desarrollo continuo profesional;
- Establecimiento y mantenimiento efectivo de las políticas de apoyo a la formación profesional;
- Experiencia en trabajo vinculado al perfeccionamiento continuo profesional;
- Definición anual de prioridades para formación profesional, experiencia en trabajo vinculado, y actividades de desarrollo continuo profesional, que se reflejará en los planes de personal y formación;
- Control y evaluación de la efectividad de la formación profesional y del perfeccionamiento continuo profesional, así como de la inversión;
- Revisión y acuerdo sobre el contenido de la formación profesional e informe del desarrollo profesional continuo;
- Consecución del estatus acreditativo corporativo con los organismos profesionales apropiados;
- Establecimiento de grupos de trabajo para asumir la formación profesional específica y los proyectos de perfeccionamiento profesional continuo.

### Recursos Humanos: Apoyo de formación y perfeccionamiento.

- Identificación de la experiencia laboral asociada a la formación profesional y de las necesidades de perfeccionamiento profesional continuo en los planes de formación significativos de la EFS;

- Presentación de la formación profesional anual y del plan de perfeccionamiento profesional continuo;
- Trabajo en colaboración con gestores para maximizar la efectividad de la formación profesional y las actividades de perfeccionamiento profesional continuo;
- Apoyo a las áreas de auditoría en la identificación de la formación profesional y en las necesidades de perfeccionamiento profesional continuo;
- Trabajo en asociación con ofertantes reconocidos de formación profesional para apoyar la formación profesional y el perfeccionamiento profesional continuo (por ejemplo, para la acreditación y financiación);
- Diseño, ejecución, comisión y evaluación de la formación adecuada y del coste efectivo: actividades de aprendizaje y de perfeccionamiento para dar respuesta a las necesidades identificadas de CPD de la EFS;
- Mantenimiento de registros adecuados en relación con la formación profesional, y actividades CPD; y
- Realización del informe anual de formación profesional e inversión del perfeccionamiento profesional continuo, actividades desarrolladas y efectividad de las mismas.

#### Directores de Auditoría y Jefes de Sección

- Trabajo en colaboración con el Comité de apoyo de Perfeccionamiento y Formación Profesional para maximizar la efectividad de la formación profesional, de la experiencia del trabajo y de las actividades CPD;
- Identificación y priorización de la formación profesional, experiencia laboral y oportunidades CPD en sintonía con las necesidades del perfeccionamiento operativo;
- Asegurar y destinar fondos para la formación profesional y las actividades CPD, a nivel dirección;
- Control y evaluación de la inversión de la Dirección en formación profesional y CPD;
- Elaboración de un Informe anual de formación profesional y CPD;
- Ofrecimiento de una infraestructura que apoye la ejecución de evaluación y perfeccionamiento personal para quienes asuman la formación profesional y CPD.

#### Gestores de auditoría, auditores seniors y líderes de equipos de auditoría

- Garantía de que el personal que asuma la formación profesional disponga, al menos, de una ocasión al año para debatir sobre sus necesidades de actuación y perfeccionamiento;
- Garantía de que la formación profesional, la experiencia laboral y las necesidades CPD están efectivamente identificadas y priorizadas;
- Trabajo en colaboración con RR.HH. para maximizar la efectividad de la formación profesional y de las actividades CPD;

- Ofrecimiento al personal de apoyo en el acceso y formación profesional completa, experiencia laboral y actividades CPD;
- Garantía de acceso por igual a la formación profesional, experiencia laboral y oportunidades CPD;
- Mantenimiento de los registros adecuados de formación profesional, experiencia laboral y actividades CPD;
- Revisión regular de la formación profesional, de la experiencia laboral y de las necesidades CPD, planes y resultados;
- Apoyo a la aplicación de la formación profesional en la experiencia profesional;
- Evaluación del impacto de la formación profesional, experiencia laboral y CPD sobre la calidad en la auditoría.

#### El personal de EFS que ha accedido a las cualificaciones profesionales y personal de la EFS ya cualificado profesionalmente

- Proyectar el perfeccionamiento propio en la mejora de la calidad del trabajo de auditoría;
- Utilizar cada oportunidad en el puesto de trabajo para aprender y perfeccionarse;
- Finalizar todas las actividades de formación profesional, experiencia laboral y actividades CPD a las que se haya accedido;
- Garantizar que los recursos disponibles se utilizan de forma adecuada y eficaz;
- Mantener carteras personales como prueba de la experiencia laboral y CPD;
- Prepararse adecuadamente para la evaluación individual y para las revisiones de la actividad;
- Asumir la responsabilidad de difundir la información y apoyar el perfeccionamiento de los compañeros en interés de la promoción y de las más importantes normas de calidad en la auditoría, y
- Participar en la identificación y relación de las propias necesidades CPD.

Las EFS pueden necesitar también considerar que el ambiente administrativo es el adecuado para apoyar, de forma rigurosa, la formación profesional, incluyendo una incorporación sincronizada o gradual, y la posibilidad de un acercamiento escalonado a todas las necesidades de técnicas profesionales del personal del nivel superior.

# Capítulo 6

## Financiación del acceso a las cualificaciones profesionales

Las cuestiones financieras esenciales que las EFS han de considerar al incorporar las cualificaciones profesionales son:

- ¿Cuál es su coste?;
- ¿Cómo se financiarán?

### Evaluación de los costes de los recursos para la financiación de las cualificaciones profesionales.

Antes de asumir las cualificaciones profesionales, las EFS necesitarán evaluar los costes probables y los beneficios que se esperan de las cualificaciones, para determinar si existen argumentos favorables para continuar. Todas las clases de cualificaciones profesionales requerirán recursos y podrían exigir que los empleados permanecieran alejados de sus puestos mientras dure su formación. Las diferentes alternativas de cualificación profesional presentarán costes distintos.

#### Formación interna

Si las EFS optan por la formación interna, esta solución puede ser más barata que los cursos externos.

A pesar de ello, los recursos existentes podrían tener que abandonar el trabajo de auditoría para atender la formación. Las EFS podrían necesitar instalaciones complementarias para la formación, como una sala, ordenadores, y otros equipos, que estarán ocupados durante el proceso de formación. Las EFS habrán de considerar los costes internos de personal soportados por llevar a cabo internamente la formación. Este planteamiento debería incluir la formación de formadores, el coste de un administrador y el coste de un formador dedicado a esta actividad. Tales tareas podrían ser asignadas tanto a un empleado de la EFS, como a uno contratado externamente. Si la EFS designara a uno de sus empleados para ser formador, sería relevado de sus obligaciones ordinarias durante el tiempo que dure la formación.

Los costes de impartición de la formación interna pueden incluir:

- Costes del personal no disponible para la auditoría, mientras recibe formación, revisión o realización de exámenes. En muchos casos éste será el coste más significativo que la EFS tenga que soportar, si debe contratar personal extra para cubrir las necesidades;
- Coste de puesta en práctica de cursos de formación internos;
- Material de formación;
- Costes de oportunidad de instalaciones de formación;

- Costes del hardware y software requeridos para prestar apoyo a la formación profesional y al desarrollo y aplicación de las técnicas profesionales en el lugar de trabajo; y
- Costes de mantener el perfeccionamiento profesional continuo.

### Formación externa

La formación externa puede resultar más cara que la realización interna de la misma, particularmente para las EFS más pequeñas, que pueden no beneficiarse de las economías de escala. Esta opción presenta un menor impacto sobre los recursos existentes de las EFS, pese a que los empleados habrán de ausentarse del trabajo durante el proceso de formación, y las EFS tendrán que gestionar la experiencia laboral de los estudiantes. Los costes de formación pueden reducirse mediante la adhesión a otras organizaciones con similares necesidades técnicas, como el Ministerio de Finanzas y el personal de auditoría interna.

Los costes de provisión de cualificaciones profesionales externas pueden incluir:

- Costes del personal no disponible para la auditoría, mientras esté recibiendo la formación, la revisión o participando en un examen;
- Costes de administración de la formación profesional, de la experiencia laboral;
- Costes externos de formación. Por ejemplo, la matrícula;
- Tasas de examen;
- Material de formación;
- Costes del hardware y software requeridos para el apoyo de la formación profesional y el perfeccionamiento y aplicación de las técnicas profesionales en el puesto de trabajo;
- Suscripciones anuales a los organismos profesionales;
- Costes de proveer el perfeccionamiento continuo profesional, incluyendo las actualizaciones anuales obligatorias requeridas por los organismos reguladores profesionales nacionales e internacionales; y
- Complementos a los salarios que pueda ser necesario aplicar al personal cualificado profesionalmente, para retenerle. Esta actuación puede originar implicaciones para toda la estructura salarial.

## Financiación de las cualificaciones profesionales

Una importante cuestión para las EFS es cómo financiar la incorporación de las cualificaciones profesionales y cómo continuar asegurando la financiación, para que tales cualificaciones sean sostenibles. Las opciones que las EFS deben considerar son:

- Buscar financiación de su Asamblea legislativa/Corte/Parlamento o Asamblea nacional;
- Asegurar la financiación procedente de organismos donantes nacionales o internacionales; y
- Solicitar un incremento del presupuesto anual para cubrir los costes de ejecución y el desarrollo sostenible.



Las organizaciones nacionales han de ser cautelosas en la evaluación de los riesgos de financiar una nueva operación; y en tales casos, el apoyo de donantes internacionales puede ser inicialmente la mejor alternativa. Los donantes internacionales tienen amplia experiencia de gestionar proyectos de creación de capacidades, que incluyen el desarrollo de cualificaciones profesionales, y pueden ofrecer asesoramiento.

Una vez que la EFS ha incorporado satisfactoriamente las cualificaciones profesionales, y puede demostrar los beneficios en términos de mejora de calidad, ampliando el alcance técnico de las auditorías o una mayor profesionalidad en el informe de auditoría, entonces la EFS puede buscar un incremento anual de su presupuesto para sostener los costes en curso. En este caso, puede que la financiación de los donantes sea reducida, lo que puede permitir la renuncia a la misma, en tanto en cuanto las asignaciones presupuestarias anuales se vean incrementadas.

Otra estrategia financiera que la EFS puede considerar es buscar otras organizaciones del sector público con requisitos similares de cualificaciones profesionales, como el personal de presupuestos y gestión financiera del Ministerio de Finanzas (Hacienda) o el auditor interno u otros organismos del sector público que requieran técnicas profesionales similares. La EFS podría formar una coalición con aquellas organizaciones para hacer una petición conjunta a los donantes internacionales o a sus Asambleas nacionales.

Algunas EFS podrían no ofrecer su apoyo al logro de las cualificaciones profesionales, pero podrían recompensar al personal que alcance esta meta a través del estudio privado en su tiempo libre. Será importante para la EFS reconocer el esfuerzo del personal que ha obtenido cualificaciones profesionales de este modo, mediante el ofrecimiento de una promoción más rápida y un aumento de las remuneraciones. De no hacerlo, hay un riesgo de que el personal profesionalmente cualificado se marche a trabajos mejor retribuidos en el sector privado.

### **Aspectos a considerar cuando se evalúa el coste de financiación de las cualificaciones profesionales.**

- ¿Qué proporción del personal pretende la EFS tener cualificado?
- ¿Cuánto será el coste de este personal?
- ¿Se dispone de la financiación necesaria?
- ¿Ha identificado la EFS los costes probables y los beneficios esperados en el caso de:
  - Convertirse en un organismo formador reconocido;
  - Trabajar con un organismo reputado ya existente; o
  - Contratar directamente personal con la cualificación deseada?
- ¿Cómo se acreditará la formación?
- ¿Cómo será gestionada y acreditada la formación en el trabajo?
- ¿Cómo será recompensado y remunerado el personal cualificado de forma que no abandonen pronto la institución tras la cualificación?
- ¿Cómo mantendrá y actualizará el personal sus técnicas profesionales?
- ¿Cuáles son los costes del Perfeccionamiento Profesional Continuo?

## El presupuesto de cualificaciones profesionales de la EFS

Esta Guía ha detallado cómo puede ser dotada de recursos la formación profesional y las actividades de perfeccionamiento, a través del trabajo con donantes, asociada con otros especialistas del sector financiero y con la provisión presupuestaria adicional. El presupuesto que financia las cualificaciones profesionales de la EFS debe identificar todos los recursos financieros para la formación profesional y perfeccionamiento, con carácter anual y sea cual sea la fecha de impartición. El plan de cualificaciones profesionales de la EFS debe mostrar cómo la formación profesional y las necesidades de CPD han de dotarse de recursos adecuados, basados en la prioridad de la necesidad. El presupuesto debería cubrir, por ejemplo, la financiación e inversión requerida para ofrecer lo siguiente:

- Formación y desarrollo profesional: Por ejemplo, personal, materiales, equipo e instalaciones;
- Cursos de formación internos y externos, permisos de estudio y asistencia a exámenes y costes del personal de sustitución;
- Tasas de examen y suscripciones profesionales; y
- Apoyo a la experiencia laboral; práctica, evaluación, pupilaje o mentores, verificación y supervisión.

Es aconsejable para las EFS la utilización de una sección presupuestaria segregada para los costes de todas las actividades referentes a las cualificaciones profesionales, a fin de facilitar la evaluación adecuada de los costes incurridos en contraposición a los gastos estimados.

# Capítulo 7

## Aplicación de la estrategia de las cualificaciones profesionales

La cuestión principal que afrontan las EFS en el momento de implantar la estrategia de cualificación profesional es la siguiente:

- ¿Cómo se organizará la implantación en la práctica?

La implantación puede organizarse en una serie de etapas:

**Etapla 1:** Ratificación de la estrategia de cualificación profesional.

**Etapla 2:** Desarrollo de planes detallados de implantación para las secciones relevantes de la EFS.

**Etapla 3:** Someter a tests pilotos las funciones esenciales, como la formación; y

**Etapla 4:** Implantación a gran escala de los principales niveles de cualificación profesional.

### Etapla 1

- Ratificación de la estrategia por parte del órgano de gobierno de la EFS
- Toma de conciencia de la estrategia mediante:
  - Comunicación de la estrategia al personal habitual de la organización.
  - Comunicación de la estrategia al personal recién incorporado.; y
  - Conexión con los donantes y suministradores para financiar los contratos y los acuerdos.

### Etapla 2

- Proveer de la capacidad para producir planes correctos de formación tanto a nivel corporativo como de dirección.
- Permitir que personal destacado de todos los niveles participe de manera eficaz en la formación y desarrollo profesionales que les permitan alcanzar sus expectativas y objetivos; y
- Apoyar al personal, en todos los niveles, para desarrollar sus técnicas profesionales y su actitud hacia el perfeccionamiento (CPD) y la formación permanente.

### Etapa 3

- Completar cualquier iniciativa piloto para probar la eficacia de las medidas adoptadas para la implantación de las cualificaciones profesionales.
- Revisar la eficacia de los tests piloto.
- Informar al órgano de gobierno de la EFS sobre los resultados de los tests piloto.
- Autorización por el órgano de gobierno de la EFS para proceder a la completa implantación de la cualificación profesional.

### Etapa 4

- Iniciar un programa completo de formación y experiencia profesional, estudio personal, revisión, examen y concesión de certificaciones; y
- Proporcionar mecanismos eficaces y apropiados para registrar la formación profesional y las actividades de perfeccionamiento (CPD) a nivel individual, departamental, de dirección y corporativo.

## Organización de las cualificaciones profesionales

Cada EFS tendrá diferentes necesidades organizativas para desarrollar la cualificación profesional. Los pasos a seguir más frecuentes incluirán:

- Establecer un programa de cursos de formación tradicional para cada año.
- Asegurarse de que los programas de formación recogen todas las especializaciones presentes en la EFS, así como las distintas técnicas, cuando sea adecuado.
- Asegurarse de la disponibilidad de tutores y profesores en las fechas previstas.
- Disponibilidad de aulas o espacios adecuados para la formación tradicional.
- Asignación de los participantes a los distintos cursos.
- Obtención del material de formación necesario para cada alumno.
- Establecer un programa de requisitos de experiencia profesional para cada alumno.
- Trabajar con los supervisores de auditoría para obtener la experiencia profesional prevista para cada alumno, así como obtener información sobre su desempeño.
- Establecimiento de archivos de formación para cada alumno que permitan indicar las actuaciones a realizar a lo largo del año.
- Obtención de evidencia, a través de los administradores de los cursos y de los supervisores, en relación con el nivel de terminación de los cursos, la experiencia profesional adquirida y el estudio personal, junto con los resultados de los exámenes y pruebas realizados, en su caso.

- Establecimiento de un programa de exámenes y pruebas a lo largo del año.
- Asegurarse de que los vigilantes, examinadores y moderadores están disponibles en las fechas previstas.
- Disponibilidad de aulas o espacios para exámenes o reuniones con moderadores.
- Establecimiento de certificaciones relativas a la cualificación profesional.
- Registro de cualificaciones profesionales con acreditación de los órganos competentes cuando sea preciso; y
- Garantía de que los alumnos son objeto de un seguimiento adecuado, una vez que han completado el periodo de formación.

## Barreras y formas de superarlas

Algunas EFS no tienen control sobre la selección de su personal y pueden ejercer limitados controles sobre el personal que reciben. Debido a esta circunstancia puede presentarse una falta de motivación por parte del personal para adquirir más técnicas y cualificaciones profesionales. Los acuerdos con otras EFS más avanzadas puede ser una vía inicial para ayudar a la EFS a alcanzar un núcleo de personal preparado, seleccionando así a aquellos que dispusieran de mejores técnicas y estuvieran motivados para formarse. El personal puede motivarse aún más, si se establece un vínculo claro entre la formación, el subsiguiente buen desempeño y la promoción.

Es recomendable que el equipo que gestiona el proyecto lleve a cabo una evaluación de los riesgos, para identificar los elementos principales que podrían fallar durante el proceso de implantación, así como desarrollar planes de contingencias para hacer frente a esos riesgos. El plan previsto debería incluir una sección dedicada a la gestión del riesgo, detallando los principales riesgos identificados, los acuerdos para las contingencias y el personal responsable para gestionar esos riesgos. Los riesgos que podría afrontar una EFS, así como las medidas para mitigarlos, podrían incluir:

### Riesgos

- La implantación de la cualificación profesional y el programa de cambios asociado a la misma pueden ser demasiado largos y complejos para ser gestionados de manera eficaz. Por ejemplo, si el personal que debe recibir formación al mismo tiempo es muy numeroso o si la formación puede sustraer al personal de los trabajos esenciales de la fiscalización.
- El personal senior puede no sentirse comprometido con las nuevas cualificaciones profesionales.
- La carencia de infraestructura organizativa puede demorar el progreso.
- Los recursos pueden limitar la capacidad de las EFS para alcanzar los beneficios requeridos
- Los suministradores y proveedores de apoyos podrían ser incapaces de atender determinados suministros en las condiciones de tiempo, coste y calidad fijados. *Este es un riesgo particular si la EFS está incorporando nuevas tecnologías de la información para apoyar la formación.*
- Desmotivación del personal debido a los cambios.
- Dificultades para conservar al personal cualificado.

### Medidas para mitigarlos

Por lo general este riesgo solamente puede afrontarse mediante una buena gestión del proyecto. La EFS puede decidir implantar la cualificación profesional de manera gradual durante un periodo más largo, o bien llevar a cabo una serie de proyectos piloto antes de acometer una implantación completa. Es mejor comenzar con proyectos reducidos y más manejables e ir implantando progresivamente por niveles, que intentar alcanzar simultáneamente todos los objetivos de formación profesional.

El personal senior debe recibir información somera sobre la nueva cualificación, su papel y cómo puede impulsar su propio desarrollo profesional, antes de que la formación se ponga a disposición del personal.

Alcanzar la capacidad necesaria para desarrollar la cualificación profesional debe preceder a cualquier otra decisión de inversión en materia de formación; y las necesidades de infraestructura no cubiertas deben identificarse y su coste cuantificarse e incluirse como parte del coste del programa de formación. No debería comenzar el proceso de formación sin disponer de los requerimientos de infraestructura necesarios.

La EFS debería preparar un análisis financiero de los costes y recursos para financiarlos, sobre una base anual, identificando cualquier déficit o defectos de cálculo. El análisis debería ser puesto en conocimiento del órgano de gobierno.

Este riesgo requiere una gestión del proyecto muy rigurosa y subraya la necesidad de que la EFS considere la contratación de un proyecto ya puesto en práctica y cambiar los gestores si los recursos no están disponibles dentro de la organización.

La EFS necesitará desarrollar un programa educativo para los distintos grupos de personal. Debería incluir la designación de un individuo responsable de dar respuesta a las cuestiones del personal, ofreciendo información y consejo sobre cómo les afectará el cambio hacia la cualificación profesional.

La EFS deberá desarrollar nuevos sistemas retributivos y nuevas trayectorias profesionales para su personal cualificado.

# Capítulo 8

## Análisis del impacto de las cualificaciones profesionales

Las cuestiones básicas que debe plantearse una EFS para revisar el efecto de la cualificación profesional son:

- ¿Se han puesto en práctica las cualificaciones tal y como se habían planeado?
- ¿Se han alcanzado los objetivos de aprendizaje y desarrollo de la EFS?
- ¿Puede mantenerse el efecto de la cualificación profesional?

### Evaluación de si las cualificaciones profesionales han sido efectivamente aplicadas

Para determinar si la cualificación profesional se ha implantado eficazmente, una EFS necesita considerar la coherencia y eficiencia del programa de formación, y en particular:

- Si se han alcanzado los objetivos de aprendizaje y desarrollo de la EFS.
- Si la calidad de la formación ha sido conforme a los requerimientos de la EFS.
- Si los participantes en el proceso de formación tenían el nivel de formación adecuado; y
- Si el compromiso de los participantes con la formación fue total.

Los puntos clave a considerar para cada uno de estos epígrafes son los siguientes:

#### ¿Se han alcanzado los objetivos de aprendizaje y desarrollo de la EFS?

Como resultado de la obtención de cualificaciones:

- ¿La formación enlazaba directamente con los niveles de auditoría pretendidos por la EFS?
- ¿Se obtuvo la cualificación en el momento preciso y con el coste adecuado? y
- ¿El personal que ha alcanzado la cualificación es numéricamente suficiente?

#### ¿La calidad de la formación ha sido conforme a los requerimientos de la EFS?

- ¿La formación estuvo bien estructurada, con objetivos y fines claros?
- ¿Ofreció una buena combinación entre teoría y práctica?
- ¿El material formativo era claro, completo y, además, puesto a disposición en el momento adecuado?
- ¿Todo el contenido de la formación fue importante? ¿Estuvo orientado hacia las técnicas y competencias necesarias para obtener dicha cualificación?

- ¿Los formadores estaban bien preparados? ¿Sus conocimientos y experiencia se correspondían con la categoría de expertos en las áreas importantes? ¿Trabajaron de conformidad con los niveles previamente acordados?
- ¿Tuvieron los formadores la oportunidad de contribuir al desarrollo del programa general y al de los planes de experiencia laboral para la cualificación profesional?
- ¿Los participantes tuvieron suficientes oportunidades para precisar cualquier contenido de la formación y para exponer con profundidad las distintas cuestiones?
- ¿Los participantes tuvieron oportunidad de aportar información sobre la formación recibida? ¿Esa información se ha utilizado posteriormente para mejorar la calidad de la formación?
- ¿Recibieron los participantes apoyo suficiente de sus supervisores y directivos?  
¿Recibieron los participantes asignaciones laborales adecuadas para ampliar su experiencia laboral en su currículum?
- ¿Se hizo un seguimiento del avance de los participantes durante las etapas para la obtención de cualificación? ¿Los tutores o supervisores evaluaron la calidad de los resultados obtenidos por los participantes en las distintas etapas de la formación y obtención de experiencia? ¿Se tomaron medidas de refuerzo para los participantes cuyos resultados estaban por debajo de la media?
- ¿El apoyo administrativo fue suficiente para garantizar la buena marcha de la implementación?
- ¿El entorno de aprendizaje y adquisición de experiencia fue el adecuado? ¿Los equipos y el material auxiliar estaban en un nivel satisfactorio?

#### ¿Los participantes en la formación tenían un nivel adecuado de formación?

- ¿Tuvo lugar algún tipo de proceso de selección o exclusión para garantizar que los receptores de la formación poseían un nivel suficiente de educación o experiencia laboral?
- ¿Se tomaron medidas para que los que no pasaron el corte adquirieran experiencia profesional o formación adicional para capacitarlos para volver a solicitar la formación profesional en un momento posterior?
- ¿Se obtuvo información de los profesores y tutores sobre el nivel de preparación de los participantes para aprender y adquirir nuevas habilidades? ¿Se ha utilizado esta información en los siguientes procesos de selección de participantes?
- ¿Los participantes fueron capaces de afrontar de manera eficiente los trabajos y las exigencias de la formación profesional?
- ¿Los participantes fueron capaces de asimilar y aplicar fácilmente las nuevas técnicas y métodos?
- ¿Se hizo que los participantes demostrasen su competencia en la aplicación de las nuevas técnicas y aprendizajes antes de obtener una plena cualificación?
- ¿Se tomaron medidas para afrontar las circunstancias en las que los participantes no consiguieron el nivel suficiente para obtener la cualificación? Por ejemplo, reasignación de cursos y módulos específicos y nuevas convocatorias de exámenes.



### ¿Los participantes se comprometieron plenamente con el programa de formación?

- ¿Los participantes tenían la adecuada preparación previa? ¿Comprendían perfectamente las exigencias en cuanto a tiempo de dedicación y de estudio necesarias para obtener una cualificación profesional?
- ¿Hicieron el mejor uso posible de la formación? ¿Dedicaron el tiempo necesario a asistir a cursos, a obtener experiencia laboral y al estudio personal?
- ¿Las ausencias injustificadas fueron identificadas e investigadas?
- ¿Usaron los participantes cuadros indicativos de sus avances para uso personal y para seguimiento por los supervisores, formadores y tutores, como demostración del nivel de experiencia práctica obtenida en cada área de auditoría?
- ¿Demostraron los participantes las habilidades y conocimientos esperados al terminar el curso?
- ¿Conservaron lo aprendido y lo aplicaron en el entorno del trabajo?
- ¿Reaccionaron positivamente a la cualificación?

### Opciones para asegurar la calidad.

Garantizar la calidad será necesario para afianzar el proceso de incorporación y mantenimiento de la cualificación profesional. Las fuentes de información para ayudar a efectuar un seguimiento anual de la calidad podrían incluir:

- Revisión externa de la formación interna, llevada a cabo por expertos independientes, como académicos u organizaciones profesionales.
- Proceso externo de exámenes.
- Comparación de los resultados con medias nacionales, y
- Revisión externa del trabajo desarrollado por personal ya cualificado profesionalmente por entidades elaboradoras de estándares.

Las EFS podrían considerar también la obtención de información sobre el desempeño profesional del personal cualificado a partir de entidades de auditoría, Asambleas nacionales que reciben sus informes, y revisiones llevadas a cabo por entidades donantes. Por ejemplo, el Banco Mundial revisa de manera rutinaria la contabilidad y auditoría públicas y las compara con estándares internacionalmente admitidos. Estas revisiones pueden ser una forma constructiva de obtener asesoramiento independiente sobre el desempeño.

## Evaluación del impacto y sostenibilidad.

Una evaluación anual del impacto de la cualificación profesional debe centrarse en la evaluación de los resultados y del impacto real más que limitarse a la evaluación del proceso de cursos y del entorno de formación. Este sistema es útil para todos los interesados en el proceso de formación: formadores internos y organizadores, alumnos, organizaciones externas de formación y proveedores de fondos. El proceso de evaluación debería involucrar al personal en todos los niveles (individual, por equipos, departamentos, dirección y niveles de responsable de gestión); y puede abarcar tanto la formación profesional como el desarrollo profesional continuado (CPD).

### Criterios de evaluación.

La EFS necesita desarrollar criterios adecuados para medir el impacto de la cualificación profesional. Los criterios serán diferentes para cada EFS, pero podrían incluir:

- Reacción de los participantes a la acción formativa planificada.
- Evidencia del aprendizaje de los participantes.
- Cambios operativos/organizativos relacionados.
- Mejoras relacionadas con el logro de objetivos de la EFS; y
- Beneficios obtenidos en contraprestación de la inversión, comparados con el coste total.

### Mejora continua

Evaluar el impacto de la cualificación profesional se puede considerar una herramienta para un proceso de mejora: Medir el impacto del aprendizaje en el puesto de trabajo, subrayar maneras de hacerlo más efectivo, dirigirlo hacia una mejora continua.

Medir el desempeño, recopilar información, evaluar resultados y aprender de la experiencia contribuyen a la mejora continua. Es importante para la EFS tener indicadores de desempeño para medir el impacto de la implementación de la cualificación profesional. La EFS necesita, en la medida de lo posible, medidas para evaluar el impacto de una profesionalización progresiva en los rangos, niveles y calidad de los servicios de auditoría, cumplimiento de los estándares, eficiencia en términos de costes y atención al personal. Las medidas que una EFS podría considerar incluirían:

- Investigaciones sobre el nivel de satisfacción que producen los informes y otros productos de las EFS en sus destinatarios.
- Investigaciones y/o grupos destinados a establecer satisfacción en la formación.
- Desempeño comparado con objetivos clave.
- Desempeño en el logro de los objetivos de la EFS.
- Adiciones al rango y tipo de informes de auditoría realizados.
- Reducción de los tiempos de producción de determinados informes.
- Disminución del número de componentes de los equipos de auditoría; y
- Revisiones independientes llevadas a cabo por académicos y entidades profesionales.

Cuando se llevan a cabo estudios sobre la satisfacción del personal que recibe formación es recomendable confiar no solamente en las hojas de cumplimiento que rellenan los que reciben la formación durante el curso, pues pueden presentar sesgos. Más aún, es necesario esperar algunos meses después de la finalización del curso antes de ser capaces de responder a algunas cuestiones fundamentales, que serán críticas para evaluar la eficacia del curso, como la implementación real de lo aprendido. Algunas alternativas para la obtención de información serían:

- Evaluación inicial por el que recibe la formación en cuanto a organización y logística, desempeño del formador, y calidad del contexto.
- Seguimiento de la evaluación del formado (entre dos y cuatro meses después); para la implantación real del curso de formación, los logros de los objetivos de formación y, de manera más general, la evaluación de los resultados de formación; y
- Seguimiento de la evaluación por el gestor, para determinar hasta dónde se han cumplido los objetivos de formación y medir resultados. En la mayoría de los casos los gestores de formación tendrán una opinión importante sobre el efecto de la misma.

#### Revisión de los objetivos de aprendizaje y desarrollo.

El proceso de revisión del efecto de la cualificación profesional puede conducir a la EFS a la reconsideración de la importancia de sus objetivos de aprendizaje y desarrollo, así como a perfeccionar su estrategia a tal fin. Esto puede conducir a una revisión de los objetivos de formación y desarrollo más alineados con los objetivos generales de la EFS contenidos en su plan estratégico anual.

## Consolidando las mejoras

Consolidar las mejoras obtenidas gracias a la implantación de un proceso de cualificación profesional requiere una acción positiva continua por parte de la EFS. Para que la cualificación profesional se mantenga, es necesaria la presencia de los siguientes factores:

- Existencia de un compromiso de los gestores senior a largo plazo con la cualificación profesional.
- Financiación suficiente a largo plazo para cubrir la formación profesional, fortalecimiento del desarrollo y mejora de los salarios. Todo ello reflejado en las correspondientes partidas presupuestarias.
- Remuneración suficiente y oportunidades de desarrollo de la carrera profesional para retener en la organización a un porcentaje adecuado del personal con cualificación.
- Garantía independiente de la calidad del proceso de obtención de cualificación evaluada por entidades de reconocido prestigio académico o profesional; y
- Garantía independiente de la calidad de los informes de la EFS y de otros productos evaluados por entidades de reconocido prestigio académico o profesional.

### **Aspectos que deben considerarse en la evaluación de la aplicación de las cualificaciones profesionales**

- ¿Que objetivo estableció el programa de cualificación profesional?
- ¿Cuál es el resultado?
- ¿Están las cualificaciones profesionales cumpliendo los objetivos corporativos en relación con la gestión y desarrollo de personal de las EFS?
- ¿Cuánto ha invertido la EFS en la formación profesional y el desarrollo?
- ¿Los responsables de la formación comprenden y aplican efectivamente su papel?
- ¿Están los alumnos obteniendo una buena calidad y experiencia laboral diversificada?
- ¿Reciben los alumnos un *feedback* completo y oportuno?
- ¿Están los resultados de los exámenes en concordancia con los promedios nacionales o internacionales?
- ¿Hay una proporción suficiente de personal restante, profesionalmente cualificado, para un plazo razonable después de la cualificación?
- ¿Los procedimientos independientes de control de calidad indican que las cualificaciones profesionales están en consonancia con las normas acordadas?
- ¿Los procedimientos independientes de control de calidad indican que los informes y otros productos de la EFS están mejorando?

# Anexo 1

## Principales fuentes de información adicional

### Publicaciones

ISSAI 30 Código de Ética

ISSAI 100 Normas de Auditoría de la INTOSAI – Principios básicos

ISSAI 200 Normas de Auditoría – Normas Generales

ISSAI 300 Normas de Auditoría – Normas de Campo

ISSAI 400 Normas de Auditoría – Normas Internacionales de Información

APRENDIZAJE DE IMPACTO: Una guía práctica para las EFS; Iniciativa para el Desarrollo de INTOSAI (IDI)

### Websites

AAT – [www.aat.org.uk](http://www.aat.org.uk)

ACCA – [www.accaglobal.com](http://www.accaglobal.com)

CIPFA – [www.cipfa.org.uk](http://www.cipfa.org.uk)

IDI – [www.idi.no](http://www.idi.no)

IFAC – [www.ifac.org](http://www.ifac.org)

INTOSAI – [www.intosai.org](http://www.intosai.org)

IPSASB – [www.ifac.org](http://www.ifac.org) / PublicSector

ISSA – [www.issai.org](http://www.issai.org)





Copias adicionales de esta Guía están disponibles en la Página web del Comité para el Desarrollo Institucional de INTOSA:  
<http://cbc.courdescomptes.ma/>

