



KRESTON
ECUADOR CIA. LTDA.

REGLAMENTO INTERNO DE AUDITORÍA

ACTUALIZADO AL 30 DE ENERO DEL 2022

INTRODUCCION

El Manual de Control de Calidad de nuestra Firma, tiene por objeto la promulgación y archivo de políticas y procedimientos sobre Control de Calidad establecidos por nuestra organización.

Este manual fue elaborado siguiendo los lineamientos de las políticas promulgadas por KRESTON GLOBAL las que guardan relación con el Manual de Auditoría emitido por la IFAC y la Norma Internacional de Control de Calidad (ISQC 1).

Este manual será de conocimiento de todos los socios y personal supervisor de la Firma y se mantendrá en un archivo electrónico con acceso al personal indicado; además, de una copia impresa para uso de cada socio de las oficinas de Quito y Guayaquil. Es responsabilidad de cada funcionario autorizado mantener actualizada su copia del manual y aprender su contenido.

Este manual debe ser utilizado junto a las Normas Internacionales de Auditoría – NIA’s y el Manual de Auditoría de la Firma.

El manual es para uso interno exclusivamente, y no debe ser enseñado a ninguna persona fuera de **KRESTON ECUADOR CIA. LTDA.**, ni fotocopiarlo. Los socios y supervisores que salgan de la Firma devolverán su copia del manual a la oficina que corresponda.

INDICE

CONTENIDO	PAGINA
1. La Firma	4
2. Nuestra Representación Internacional	5 - 6
3. Objetivos de la Firma	7
4. Ética e independencia	8
5. Conformación de Comités	9
6. Clientes: nuevos y recurrentes	10 - 12
7. Educación continua	12 - 15
8. Asignación de personal, supervisión y emisión de informes	16 - 26
9. Reclutamiento, contratación y evaluación del personal	27 - 30
10. Ascensos	31
11. Presupuesto, administración y reporte de horas de servicio	32 - 37
12. El desafío diario del personal	38 - 43
13. Mercadeo	44
14. Calidad de servicio	45 - 47
15. Organización de las oficinas	48
16. Control de Calidad	49
17. Propuestas de servicios	50
18. Consulta	51 - 52
19. Registro y control de fotocopias	53
20. Secretaria y uso de e-mail	54
21. Uso de computadoras portátiles	55
22. Normas Internacionales de Auditoría - NIA	56 - 58
23. Normas Internacionales de Contabilidad - NIC	59
24. Normas Internacionales de Información Financiera NIIF	60
25. Material de Consulta	61

1. LA FIRMA

Nuestra firma desde el año 2001 viene proporcionando al sector empresarial del país servicios profesionales en las áreas de auditoría, contabilidad, impuestos, organización de empresas y otros aspectos financieros a través de nuestras oficinas en Quito y Guayaquil.

La sólida experiencia con la que cuenta nuestra Firma ha sido ratificada durante los 12 años que hemos permanecido en el mercado ecuatoriano, sustentada en la práctica profesional en servicios de auditoría, consultoría y en la carrera profesional de nuestros Socios y Gerentes, como la experiencia de nuestro staff profesional; lo cual se ha reflejado en la confianza de nuestros clientes, cumpliendo de esta manera con el objetivo de atender satisfactoriamente las expectativas de los mismos, lo que nos ha permitido ir creciendo acorde a sus necesidades manteniendo estrictos estándares de calidad internacional y una atención personalizada distintiva.

En nuestro proceso de constante evolución para brindar los mejores servicios a nuestros clientes, a partir de agosto 19 del 2013 hemos sido incorporados como firma miembro de Kreston GLOBAL Limited, una Red Global de firmas de contadores y consultores de negocios fundada en 1971, Kreston ofrece acceso confiable y conveniente a servicios de calidad a través de su red de firmas en todo el mundo. Kreston tiene presencia en 95 países con 700 oficinas y más de 19,500 profesionales y personal de apoyo

Nuestra Firma Local cuenta con dos Departamentos de Servicios a Clientes: auditoría y cumplimiento de obligaciones tributarias, integrados por contadores públicos e ingenieros comerciales; egresados de universidades; y estudiantes universitarios en los últimos ciclos de su especialidad.

Nuestro plantel profesional es el más calificado en términos de conocimientos técnicos, experiencia y competencia para asegurar un servicio profesional de la más alta calidad. Personal de administración calificado proporciona el apoyo logístico requerido.

La representación de Kreston en el Ecuador nos permite contar con un sólido apoyo técnico en los temas de contabilidad, auditoría e impuestos, entre otros; además de mantener una constante interrelación con profesionales de otros países miembros de Kreston que dan soporte a nuestros servicios, lo cual incluye también, revisiones y control permanente del estándar de calidad de los servicios a prestar.

Formar parte de la Red de Kreston Global nos compromete a seguir manteniendo nuestro interés de crecimiento profesional y a la búsqueda de talentos acorde a los valores y objetivos de la Firma para incorporarlos a nuestro equipo, con el propósito de alcanzar los más altos niveles de excelencia y brindar servicios de calidad que satisfagan al sector empresarial.

2. NUESTRA REPRESENTACION INTERNACIONAL

KRESTON GLOBAL con Casa Matriz en Londres, es una de las más grandes firmas de auditoría, impuestos y consultoría gerencial en el mundo. KRESTON cuenta con 19,500 personas en staff en 700 oficinas en 95 países.

KRESTON GLOBAL está integrada por Firmas muy vinculadas pero autónomas, que ejercen la práctica profesional principalmente bajo el nombre internacional de KRESTON. Los socios de cada una de las Firmas Miembro son socios de KRESTON GLOBAL. Cada Firma Miembro debe designar a uno de sus socios como Representante ante KRESTON GLOBAL. Entre los planes de KRESTON para los próximos años, está la adopción de su nombre en todas las Firmas Miembros, consecuentemente en un futuro no muy lejano y previo al cumplimiento de requisitos formales, la práctica profesional en el mundo será bajo el nombre internacional de KRESTON. No obstante a la fecha las Firmas miembros y corresponsales pueden utilizar KRESTON adjunto al nombre local de cada Firma.

KRESTON GLOBAL está organizada por un Comité Ejecutivo responsable de establecer políticas sobre servicios, finanzas, personal y otros asuntos que en general deben ser seguidas en sus respectivas áreas por todas las Firmas Miembros. Estas políticas son implementadas bajo la supervisión de un Director Ejecutivo domiciliado en Inglaterra y el CEO de KRESTON domiciliado en Londres. Los esfuerzos del Comité Ejecutivo y el Directorio Internacional son apoyados por Comités integrados por especialistas de las Firmas Miembros.

El propósito de **KRESTON GLOBAL** es fortalecer el compromiso existente entre las Firmas Miembros de modo que cada una pueda:

- a. Comprometerse con nuestra MISIÓN de ser reconocidos como una prestigiosa y cohesionada organización internacional que es proveedora y líder de servicios profesionales distintivos de alta calidad que agregan valor significativo al rendimiento de nuestros clientes.
- b. Crecer a través de calidad.
- c. Promover y mantener el compromiso de los socios para implementar la VISION de la organización internacional.
- d. Desarrollar y mantener normas y políticas profesionales uniformes que aseguren la calidad de los servicios profesionales rendidos.
- e. Crear un ambiente en el cual el potencial del personal pueda ser identificado, desarrollado y razonablemente recompensado.
- f. Contribuir al desarrollo de la profesión contable en el mundo.

Nuestra relación con **KRESTON GLOBAL** nos permite mantenernos al día en los últimos avances desarrollados por la profesión a nivel mundial, y tener a nuestra disposición un soporte de los recursos técnicos y de investigación de nuestra Organización Internacional a medida que van siendo desarrollados y puestos en prácticas.

El sólido conocimiento de los negocios de nuestros clientes, unido a la innovadora aplicación de los recursos técnicos y de investigación de nuestra Organización Internacional y de las habilidades individuales de nuestro personal, distinguen a nuestra Firma como proveedora de servicios profesionales de alta calidad que son respuesta total a las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

KRESTON GLOBAL EN EL MUNDO

Latin America	Europe	Norway	Africa	Asia Pacific
Argentina	Albania	Poland	Benin	Afghanistan
Brazil	Andorra	Portugal	Burkina Faso	Australia
Chile	Austria	Romania	Burundi	Azerbaijan
Colombia	Belarus	Russia	Chad	Bangladesh
Costa Rica	Belgium	Serbia	Egypt	China
Dominican Republic	Bulgaria	Spain	Ethiopia	Hong Kong
Ecuador	Croatia	Sweden	Gabon	India
El Salvador	Cyprus	Switzerland	Kenya	Indonesia
Guadeloupe	Czech Republic	Turkey	La Réunion	Japan
Guatemala	Denmark	Ukraine	Mali	Kazakhstan
Honduras	Estonia	United Kingdom	Mauritania	Korea
Martinique	Finland		Mauritius	Kyrgyzstan
Mexico	France	Middle East	Morocco	Malaysia
Nicaragua	Georgia	Israel	Niger	New Zealand
Panama	Germany	Jordan	Nigeria	Pakistan
Paraguay	Greece	Kuwait	Rwanda	Philippines
Peru	Hungary	Lebanon	Senegal	Singapore
Puerto Rico	Ireland	Oman	Seychelles	Sri Lanka
Uruguay	Isle of Man	Palestine	South Africa	Taiwan
Venezuela	Italy	Qatar	Sudan	Thailand
North America	Jersey	Saudi Arabia	Tanzania	Uzbekistan
British Virgin Islands	Liechtenstein	United Arab Emirates	Togo	Vietnam
Canada	Lithuania		Tunisia	
USA	Malta			
	Netherlands			

3. OBJETIVOS DE LA FIRMA

La razón de ser de nuestro negocio es atender a nuestros clientes proporcionándoles servicios profesionales de alta calidad, con un valor agregado de beneficio a sus negocios, y lograr el mejor desarrollo profesional y bienestar económico del personal.

Para ello, la Firma tiene fijados los siguientes objetivos:

- Responder a las necesidades y expectativas de cada uno de nuestros clientes.
- Proveer servicios profesionales de auditoría, impuestos y consultoría gerencial con competencia, independencia, objetividad, integridad y creatividad, para:
- Ser reconocidos como profesionales con las más altas normas técnicas que agregan beneficios sustanciales a los negocios de nuestros clientes, porque somos innovadores, progresistas, y activos en identificar y enfrentar creativamente sus necesidades y sus expectativas.
- Diferenciarnos con nuestros servicios de aquellos ofrecidos por nuestros competidores, de tal forma que podamos lograr una probada ventaja competitiva en el mercado.
- Mantener alta reputación lograda mediante el profesionalismo y conducta excelentes de nuestro personal a través de los años.
- Proveer servicios de calidad a nuestros clientes con las más altas normas técnicas y ampliar los servicios profesionales que les brindamos, aprovechando al máximo las oportunidades de crecimiento que ofrecen las áreas de consultoría e impuestos.
- Ofrecer nuestros servicios de manera rentable para:
 - Sustener la estabilidad financiera de la Firma y satisfacer nuestras necesidades profesionales y sociales.
 - Atraer y retener personal de alta calidad.
 - Remunerar competitivamente a nuestro personal.
 - Retener fondos adecuados para inversión y desarrollo de nuestros productos.
- Ayudar a nuestro personal a desarrollar sus habilidades profesionales, alentar su pensamiento innovador y creativo en beneficio de los clientes y darle la oportunidad de disfrutar y compartir un sentimiento de orgullo de pertenecer al **KRESTON ECUADOR CIA. LTDA.** Firma miembro de la organización mundial KRESTON.

La Firma requiere de todo su personal (socios, gerentes, staff y administración) su más firme adhesión a las políticas y procedimientos administrativos y profesionales de la Firma en el desempeño de sus funciones, a fin de lograr exitosamente los objetivos señalados.

Todos los objetivos son igual de importantes y apuntan a un objetivo final único: crecimiento sostenido de la Firma a través de calidad, para bienestar profesional y económico de todo el personal integrante.

Usted debe tener siempre en mente que nuestra Firma es un ente formador por unión cohesiva de todo su personal y que, por lo tanto, está representada, tiene vida y se mueve a través de cada uno de nosotros. La imagen de la Firma es la imagen que transmite a través de su personal. Lo que haga o deje de hacer la Firma es lo que haga o deje de hacer su personal. El éxito o el fracaso de la Firma lo hacen el éxito o el fracaso de su personal. La calidad de la Firma es igual a la calidad de su personal.

4. ETICA E INDEPENDENCIA (Ref. ADA 1, Código de Ética de la IFAC, NIA 220A-3(a), NEA 3A-3(a))

La Metodología de Auditoría, hace referencia a las normas de auditoría y al estricto cumplimiento de requisitos de calidad exigidos por la profesión. Tales normas, así como el Código de Ética de la IFAC, indican entre otros aspectos, que el auditor debe ser independiente y proyectar esa imagen a la comunidad. Esta regla es aplicable para cualquier compromiso donde participe la Firma.

En octubre de cada año el socio de auditoría a nivel nacional, envía a todos los profesionales de la Firma, una carta solicitando confirmación sobre su independencia, sobre la base actualizada de nuestros clientes. Esta carta también será entregada al personal profesional de auditoría contratado con posterioridad a octubre de cada año, para que cumpla con los requisitos de independencia.

Con el fin de tener siempre actualizada la base de clientes, el socio de auditoría a nivel nacional informará oportunamente al personal, sobre los cambios registrados en la base, mediante la emisión de memorandos cronológicos.

5. CONFORMACION DE COMITES

Para un apropiado control organizacional de nuestra Firma, tenemos establecidos los siguientes Comités a nivel Ecuador:

<u>Nombre del Comité</u>	<u>Socio responsable</u>
• Auditoría y control de calidad	Carlos Mera
• Desarrollo profesional	María Torres
• Administración y contabilidad	Felipe Sanchez
• Impuestos	Luis Guayasamin
• Mercadeo	Felipe Sánchez/ Carlos Mera

Estos Comités tienen la responsabilidad de organizar cada una de sus áreas durante el año y realizar programas orientados a mejorar nuestros procedimientos actuales e informar a los socios de oficinas las recomendaciones, para propósitos de lograr los objetivos globales de la Firma en Ecuador.

6. CLIENTES: NUEVOS Y RECURRENTE (Ref. ADA 3, NIA 220A-F, NEA 3A-F)

Hemos definido políticas y procedimientos que tienen como propósito reducir los riesgos de deterioro de nuestra reputación profesional o pérdida financiera, los cuales deben ser considerados en todos los servicios que presta la Firma.

INTRODUCCION

Nuestros objetivos profesionales, son obtener nuevos clientes y continuar prestando servicios de auditoría, impuestos y consultoría a los clientes existentes. Por lo tanto es importante considerar lo siguiente:

- a. Los servicios serán proporcionados en el territorio de la República del Ecuador.
- b. No nos exponemos a riesgos de deterioro de nuestra reputación profesional o de pérdida financiera, tales como: honorarios incobrables o juicio contra la Firma.
- c. Personal competente para efectuar los servicios cuando sean requeridos.
- d. Cumplir los requisitos de independencia.

Los riesgos según b, son relacionados con la prestación de servicios a cualquier cliente, pero pueden ser minimizados ejerciendo precauciones razonables cuando aceptamos nuevos clientes o continuamos prestando servicios a clientes existentes.

ASPECTOS GENERALES

Los siguientes aspectos deben considerarse al decidir la aceptación un nuevo cliente o si continuamos prestando servicios a clientes existentes:

1. Legalidad y reputación.
2. Integridad de la Gerencia y sus principales Accionistas.
3. Situación financiera.
4. Ambiente de auditoría, impuestos o consultoría.

Legalidad y reputación

La Firma debe considerar aquellos negocios de algunas entidades que, aunque legales, son desfavorables en un particular ámbito social o político como para hacer que consideremos que, si llegáramos a asociarnos con esas entidades, nos veríamos expuestos a un riesgo indebido de deterioro de nuestra reputación.

Integridad de la Gerencia y sus principales Accionistas

No debemos aceptar o continuar prestando servicios a un cliente, si creemos que la integridad de su Gerencia o de sus principales propietarios es tal, que nuestra asociación con la entidad afectará adversamente nuestra reputación profesional.

Situación financiera

En el evento que la situación financiera y otras perspectivas sean tales que existe duda para continuar como una empresa en marcha, no debemos aceptar a la entidad como un nuevo cliente por los riesgos adicionales que pueden existir. Sin embargo, podemos decidir en aceptar el compromiso ya que la razón de nuestro involucramiento es conocido y generalmente entendido por aquellos que conocen nuestra asociación con la entidad.

Cuando existen clientes que están con dificultades financieras pueden involucrar tanto o mayor riesgo que nuevos clientes en circunstancias similares. Si continuamos prestando servicios a un cliente en esta situación, debemos considerar nuestras obligaciones legales y profesionales, nuestras relaciones anteriores con el cliente, y la relación del cliente con otros clientes de la Firma. Normalmente, no debemos discontinuar nuestros servicios solo porque la situación económica del cliente se esté deteriorando.

Ambiente de auditoría, impuestos o consultoría

Es muy importante proveer servicios a entidades de un grupo que está bajo control o propiedad común. No obstante pueden haber razones válidas, que nos impiden proveer servicios a todas las entidades y no rehusaremos prestar servicio a una o más entidades de un grupo solo porque no les prestamos servicios a todas ellas; sin embargo debemos considerar el efecto de transacciones y relaciones entre grupo sobre nuestro trabajo.

Los siguientes son ejemplos de consideraciones:

- a. Que la gerencia del cliente imponga restricciones incluyendo el tema de honorarios.
- b. Limitaciones de tiempo para emisión de nuestros informes o de aspectos deficientes de los registros contables.

CLIENTES EN PERSPECTIVA

Debemos considerar la aceptación de las políticas contables significativas del cliente en perspectiva. Si creemos que esas políticas no son aceptables o no son apropiadas en las circunstancias, debemos discutir nuestros puntos de vista con el futuro cliente antes de decidir si aceptamos o no el compromiso.

CLIENTES RECURRENTES

Es importante revisar anualmente las circunstancias para actuales clientes recurrentes y determinar si podemos continuar prestándoles servicios. El propósito de esta revisión es asegurar su aceptación a las políticas señaladas por la Firma que incluyen la aplicación de los cuestionarios sobre evaluación preliminar del ambiente de control y del sistema de contabilidad, los cuales son archivados en el archivo permanente Fase I según metodología.

Debemos también hacer una revisión cuando hay un cambio significativo a nivel administrativo, como un cambio en la gerencia, en los directores, en los principales propietarios, en su reputación, o en nuestra confianza en ellos o un cambio en la naturaleza de los negocios, o un cambio adverso en la situación financiera o en las perspectivas del cliente. En cualquier caso, si estamos considerando renunciar, o retirarnos, esto es un asunto de revisión interna en la Firma y posiblemente, es un asunto sobre el cual debemos obtener asesoría legal.

CLIENTES MULTINACIONALES

Como Firma Miembro podemos proporcionar servicios de auditoría a un cliente multinacional, sin embargo la Firma originante es responsable por tomar la decisión de aceptar el cliente o continuar prestándole servicios. Podemos declinar prestar servicios como Firma participante si creemos que las condiciones listadas en el párrafo de introducción de este capítulo no se cumplen en el Ecuador. Antes de hacerlo, nuestro Representante debe consultar, con el representante de la Firma originante. Como Firma participante también debemos avisar a la Firma originante de cualquier circunstancia de la que tengamos conocimiento, y la cual, creemos que probablemente afectará la decisión de la Firma originante de aceptar un nuevo cliente o continuar prestando servicios a un cliente existente.

PROPUESTAS DE SERVICIOS

Generalmente la Carta Propuesta que enviamos a los clientes en perspectiva, documenta la naturaleza de nuestras responsabilidades y el alcance general de nuestros servicios en caso que el cliente prospectivo decida contratar nuestros servicios, e informa sobre ellos al cliente a fin de evitar malos entendidos sobre tales asuntos. Esta carta propuesta no necesita ser repetida en años posteriores, salvo que los términos del compromiso cambien significativamente.

La carta propuesta generalmente debe incluir asuntos tales como información sobre la Firma, alcance del trabajo, responsabilidad de la Firma, enfoque de la auditoría (impuestos o consultoría), equipo del compromiso, informes a ser emitidos y honorarios (Ver modelo de carta propuesta en anexo E).

RESPONSABILIDAD POR LA OPORTUNA EVALUACION

La primera responsabilidad por el cumplimiento con la política general de continuación y aceptación de clientes la tiene el Socio a nivel Nacional - PIC. No debemos aceptar una relación con un cliente hasta que nuestros procedimientos de aceptación de nuevo cliente hayan sido completados en el formulario cuestionario para clientes en perspectiva (ver anexo F). No debemos empezar trabajo de campo para un cliente existente hasta que nuestros procedimientos de continuación de cliente hayan sido completados y acordados los honorarios.

7. EDUCACION CONTINUA (Ref. ADA 5, NIA 220A-B4.B5, NEA 3A-B4.B5)

De acuerdo con lo requerido por las Normas Internacionales de Auditoría, que señala: "El examen debe llevarse a cabo por una persona o personas que tengan el entrenamiento técnico y la capacidad profesional como auditores", nuestra Firma tiene diseñado un Programa de Educación Continua que tiene como objetivos básicos ayudar al personal profesional a:

- Mantener, desarrollar y adquirir conocimientos técnicos y experiencia, de modo que puedan ejecutar su trabajo al nivel más alto posible de competencia.
- Enfrentarse con éxito a los cambiantes requerimientos, necesidades y expectativas de los clientes y a los requerimientos legales y profesionales, originados por el ambiente dinámico de los negocios en el cual desarrollamos nuestra práctica.
- Mantenerse actualizado en los avances técnicos desarrollados por la profesión contable a nivel internacional, local y por KRESTON.

El mantenimiento de un alto nivel de servicio a nuestros clientes es el camino seguro al continuado crecimiento de la Firma y al logro del éxito personal. El servicio superior solo será posible mientras el desarrollo profesional de cada integrante del staff, gerente o socio continúe siendo una de nuestras más altas prioridades.

Todo nuestro personal profesional participa en el programa de educación continua. La Firma está comprometida a ayudar a su personal a lograr el éxito en la profesión y a incrementar la contribución que harán a la Firma. El éxito y desarrollo del personal profesional, así como el de la Firma, será determinado por su habilidad al servir a nuestros clientes con competencia, independencia, objetividad, inteligencia y juicio. Nuestro programa de educación continua está diseñado para ayudar al personal a lograr estos objetivos.

El programa de educación continua comprende:

- Programa de cursos
- Entrenamiento en el trabajo
- Reunión Regional (latinoamericana) y mundial

PROGRAMA DE CURSOS

El programa comprende cursos de contabilidad, auditoría, impuestos, consultoría gerencial, informática, recursos humanos, y otros asuntos relacionados de interés para el desarrollo continuado del personal.

Los cursos son dictados anualmente a todo el personal profesional en sesiones de entrenamiento realizadas en cada oficina local y otra reunión a nivel nacional, en un lugar neutro, con la participación de todas las oficinas locales.

El programa también comprende cursos de inglés y otros dictados dentro o fuera de la Firma, que se consideren de importancia para mejorar el nivel de conocimiento especializado del personal.

El socio a cargo de cada oficina, coordina con el Director de Educación Continua los temas a tratar y en conjunto tienen la responsabilidad de:

- Implementar y dirigir anualmente el programa de cursos a ser dictados al personal profesional.
- Preparar el programa anual de cursos indicando los temas, instructores, participantes y fechas en que se realizarán las sesiones de entrenamiento, considerando inventarios físicos, viajes y vacaciones.
- Seleccionar a los instructores.
- Asesorar a los instructores en la preparación y/o selección del material de los cursos y revisarlo con ellos antes de su distribución al personal.
- Hacer el adecuado seguimiento para asegurar que el programa de cursos planeado sea cumplido en el período y fechas programados.
- Supervisar el desarrollo de las sesiones de entrenamiento y proporcionar la asistencia que sea requerida.

- Llevar el registro individual de cursos atendidos por cada integrante del personal profesional, para documentar que todo el personal profesional ha cumplido con los requisitos mínimos de instrucción de la Firma.
- Tener custodia de los cursos preparados por la Firma y tener actualizado un registro auxiliar de control de los mismos.

MATERIALES DE LOS CURSOS

Los materiales de los cursos son desarrollados localmente por la Firma y por **KRESTON GLOBAL** a nivel mundial y regional, son programas de alto contenido técnico en español o inglés, para compartirlo entre las Firmas Miembros y todo el personal profesional.

INSTRUCTORES (LIDERES DE DISCUSION)

El éxito de las sesiones de entrenamiento depende en gran parte de la calidad de la instrucción. Esto es controlado mediante una cuidadosa selección de los instructores. En la mayoría de los casos los instructores deben ser socios, gerentes de auditoría, impuestos o consultoría, y contadores encargados, seniors de impuestos o consultoría.

Los instructores deberán mostrar competencia técnica así como también interés y entusiasmo en ayudar a otros a desarrollarse. Nuevos instructores deben agregarse en los programas anuales para evitar que sean pocas las personas con excesiva asignación de enseñanza.

EVALUACIONES

Al completarse cada sesión de entrenamiento los participantes y el instructor deben completar un formulario de evaluación. El Socio Nacional debe revisar las evaluaciones y preparar un resumen para medir el grado de interés de los participantes e instructores.

MOTIVACION

Preparación previa y activa participación en las sesiones de entrenamiento por los participantes son esenciales para la efectividad de las sesiones. El Socio Nacional juega un rol clave en la generación de entusiasmo y deseo que guíe a los participantes a prepararse y participar.

La motivación no puede ser impuesta, pero llega a los participantes que creen en el valor del programa de cursos. La actitud positiva de los instructores, de los socios y gerentes por el programa de cursos es también importante factor de motivación.

El mejor aprovechamiento de los cursos y de las sesiones de entrenamiento, y la utilización efectiva y eficiente de los conocimientos adquiridos al ejecutar los trabajos relacionados con los compromisos de la Firma, son características sobresalientes de aquellos que realmente progresan, de aquellos que están siempre desarrollándose y logrando nuevas y desafiantes responsabilidades dentro de la Firma.

ENTRENAMIENTO EN EL TRABAJO

El programa de educación continua comprende un planificado entrenamiento en el trabajo, diseñado por la Firma para asegurar que el personal aplica correctamente, y dondequiera que sea requerido, sus conocimientos y experiencia. El entrenamiento en el trabajo comprende:

asignación a compromisos, supervisión, evaluación, consejo y promoción. Todos estos elementos son tratados en este manual.

REUNION REGIONAL (LATINOAMERICANA) Y MUNDIAL

Como parte del programa de educación continua, reuniones regionales se llevan a cabo anualmente en diferentes países principalmente latinoamericanos. En ellas participan socios y gerentes de la Firma; y se alienta la participación de seniors que hayan obtenido sobresalientes evaluaciones profesionales. En estas reuniones se fortalecen las relaciones entre los integrantes de KRESTON, se fomenta la cohesiva unión entre las Firmas Miembros, y se analizan y discuten los avances de la profesión contable y las innovaciones en auditoría, consultoría, tecnologías de la información y comunicación, impuestos, recursos humanos y otros asuntos importantes relacionados o desarrollados por KRESTON.

PROGRAMA DE INTERCAMBIO DE KRESTON

Firmas Miembros de KRESTON desarrollan programas de Intercambio para entrenar al personal de sus oficinas. Estos programas tienen una duración de acuerdo a la práctica a realizarse y participan auditores semi-seniors y seniors con sobresalientes evaluaciones profesionales, que demuestran potencial para llegar a ocupar altos cargos en la Firma, y que se comprometan a retornar a su oficina de origen al término del programa. El Programa de Intercambio proporciona a los participantes la oportunidad de:

- Ganar una valiosa experiencia trabajando en una oficina de una Firma Miembro de KRESTON.
 - Trabajar en compromisos multinacionales.
 - Aprender estilos administrativos y de liderazgo.
 - Incrementar el conocimiento de nuestra organización internacional.
-

8. ASIGNACION DE PERSONAL Y SUPERVISIÓN (Ref. ADA 4, NIA 220A-C, NEA 3A-C)

De acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría que señalan: “El examen debe llevarse a cabo por una persona o personas que tengan el entrenamiento técnico y la capacidad profesional como auditores”, nuestra Firma tiene diseñado un sistema de asignación de personal a compromisos de auditoría, impuestos y consultoría, que tienen los siguientes objetivos básicos:

- Proporcionar a la Firma razonable seguridad de que el trabajo será efectuado por personas que tienen el grado de entrenamiento y conocimiento técnico requeridos en la circunstancias.
- Proporcionar al personal una variada experiencia y oportunidades para su desarrollo profesional individual.
- Utilizar al personal profesional efectiva y eficientemente.

En otras palabras, el propósito principal de la función de asignación es lograr un balance entre los siguientes factores: requerimientos de personal del compromiso, calificaciones del personal disponible, oportunidades para desarrollo profesional, preferencias de la Firma y preferencias individuales, y utilización efectiva y eficiente del personal.

Nosotros conducimos la práctica sobre la base de un equipo del compromiso en el que son elementos clave su composición y la estrecha cooperación entre cada uno de sus integrantes para realizar nuestro objetivo de proporcionar un servicio profesional independiente, objetivo, competente, eficiente, innovador y constructivo de alta calidad. Por ejemplo, el equipo del compromiso de auditoría consiste en un Socio quien tiene la responsabilidad total del trabajo, un Gerente, un Contador Encargado (Senior o Semisenior), y Asistentes que tengan el grado de competencia y entrenamiento técnico requerido por la naturaleza, complejidad y tamaño del compromiso y expectativas del cliente.

Usualmente personal más experimentado debe ser asignado a roles claves en compromisos más grandes, más complejos, o potencialmente más sensibles. Asuntos como primeras auditorías y compromisos con rigurosas expectativas del cliente deben ser especialmente considerados al hacer las asignaciones.

ASIGNACION DE PERSONAL Y SUPERVISION (Continuación)

Para nosotros, el desarrollo profesional de nuestro personal es de suma importancia para sus metas individuales, para el futuro de la Firma y para nuestra habilidad de servir apropiadamente a nuestros clientes. El desarrollo profesional aumenta no solo la habilidad de una persona para asumir progresivamente responsabilidades mayores en compromisos, sino también a desarrollar destreza de especialista en determinada industria o función.

Debe prestarse particular cuidado en el proceso de asignación para asegurar que el personal reciba la experiencia de trabajo necesaria para su desarrollo. El entrenamiento en el trabajo apropiadamente supervisado es la forma más efectiva y eficiente de entrenamiento. Proporcionar diversidad de experiencia de trabajo se cumple variando las asignaciones para aumentar el nivel de responsabilidad de la persona en compromisos de gran complejidad, y para desarrollar la pericia en industria o función especializada de la persona.

Debemos esforzarnos para eliminar el evitable tiempo no asignado y para usar el inevitable tiempo no asignado productivamente a un fin determinado, por ejemplo en sesiones de entrenamiento, auto estudio, y funciones administrativas.

Un Gerente de la Firma tiene a su cargo la función de Asignación de Personal a compromisos de auditoría para lo cual elabora y actualiza permanentemente, el plan de asignaciones que es distribuido: original para el staff, copia para Socios y Gerentes.

En compromisos de impuestos y consultoría la responsabilidad por la función de asignación de personal a compromisos es del Gerente a cargo del Departamento respectivo. Cuando personal de auditoría sea requerido para conformar un equipo del compromiso de consultoría o impuestos, los responsables de estos departamentos deben trabajar conjuntamente con el responsable de la asignación de personal a compromisos de auditoría.

Factores a considerar en la función de asignación

Los factores a ser considerados en la asignación de personal son aquellos que se refieren al requerimiento de personal por el compromiso y del personal a ser asignado.

Factores del compromiso

- Compromiso inicial o recurrente
- Tamaño y complejidad
- Condiciones conocidas o anticipadas que pueden ser indicativas de riesgos inusuales de auditoría, consultoría o impuestos para la Firma.
- Requerimiento de especialista en la industria o funcional.
- Consideraciones de oportunidad, como fechas de visitas interinas y final, fecha límite en que el cliente desea recibir el informe, etc.

ASIGNACION DE PERSONAL Y SUPERVISION (Continuación)

Factores del personal

- Calificaciones del personal, como experiencia, conocimientos, habilidad administrativa, especialista, etc.
- Disponibilidad de personal, considerando asuntos tales como contratación, sesiones de educación continua, vacaciones, exámenes universitarios, imposibilidad de viajar, maternidad, etc.
- Consideraciones de independencia, incluyendo posibles conflictos de interés.
- Consideraciones sobre mantener la continuidad del contacto con el cliente.
- Rotación periódica del personal, para la oportunidad de conocer a diferentes clientes e industrias y a miembros diferentes de la gerencia.

- Oportunidad de desarrollo profesional, por ejemplo, diversidad de asignaciones por industria, tamaño del compromiso, nivel de responsabilidad, y uso productivo del tiempo asignado.
- Preferencias de la Firma y preferencias individuales.

Efectuar la función de asignación

La apropiada ejecución de la función de asignación de personal a compromisos de auditoría, impuestos y consultoría requiere la coordinación y acción entre los miembros del equipo del compromiso y el encargado de la función de asignación de personal. Las respectivas funciones de cada parte en la asignación de personal son generalmente las siguientes:

1. Funciones del equipo del compromiso:
 - a) Preparar presupuestos de tiempo por áreas principales de trabajo, incluyendo la distribución del tiempo estimado entre las visitas interina y final.
 - b) Determinar los requerimientos de personal considerando los factores del compromiso.
 - c) Comunicar los requerimientos de personal para asignación de personal, y avisar prontamente de cambios esperados en los requerimientos durante el compromiso.
 - d) Considerar las calificaciones del personal asignado y aprobar las asignaciones.
 - e) Considerar las necesidades y calificaciones del personal asignado al delegarles responsabilidades específicas de auditoría.
2. Funciones del encargado de la función de asignación:
 - a) Acumular oportunamente datos concernientes a:
 - (1) Requerimientos de personal para compromisos.
 - (2) Disponibilidad de personal, considerando asuntos como contratación de personal, sesiones de educación continua y vacaciones.
 - (3) Calificaciones del personal, por ejemplo, experiencia, entrenamiento en el trabajo y otro entrenamiento, especialista en industria o pericia funcional, y habilidades de enseñanza.
 - (4) Desempeño reciente en el trabajo.
 - (5) Asuntos personales, por ejemplo, proporción de asignaciones fuera de la ciudad y tiempo no asignado, consideraciones de familia o salud, exámenes universitarios, imposibilidad de viajar.
 - b) Responder a las solicitudes de asignación oportunamente:
 - (1) Hacer las asignaciones considerando los factores del personal.

- (2) Resolver cualquier pregunta concerniente a asignaciones con el equipo del compromiso.
- c) Proyectar las asignaciones por lo menos para seis meses o por los períodos que las circunstancias lo ameriten.

La rotación del personal asignado a compromisos de auditoría es deseable desde el punto de vista tanto del cliente como de la Firma. El cliente se beneficia porque recibe un punto de vista fresco y objetivo, sin sacrificar el conocimiento y entendimiento que de él hemos adquirido y que se perdería por la rotación de Firmas de auditoría. La Firma se beneficia porque variar nuestras asignaciones de personal, les ofrece la máxima oportunidad para desarrollo profesional. También la rotación de nuestro personal promueve una actitud imparcial continua, que debe ser mantenida en todos los asuntos referentes al compromiso de auditoría, y contribuye a evitar situaciones que pueden conducir a extraños a cuestionar nuestra independencia.

La responsabilidad final por la asignación de personal a un compromiso es del Socio. A menudo los detalles de la asignación del personal al compromiso pueden ser delegados al Gerente, y esto es deseable para propósitos administrativos y de entrenamiento. Sin embargo, el Socio debe revisar y aprobar las asignaciones de personal a compromisos bajo su responsabilidad, y participar en la solución de cualquier conflicto de asignación de personal.

En la asignación del Gerente, el Socio debe tener en cuenta que la participación del Gerente, debe ser balanceada con el nivel y mezcla del staff asignado y los factores del compromiso.

Las responsabilidades del Socio, Gerente y Contador Encargado (Senior o Semisenior) en la supervisión de compromisos, así como el rol de los asistentes en el equipo del compromiso, son tratados a continuación.

SUPERVISION

De acuerdo con lo requerido por la norma de ejecución del trabajo incluida en las NIA's que señala: "El trabajo será adecuadamente planeado y los asistentes, si los hubieran, serán apropiadamente supervisados", la Firma tiene establecidos políticas y procedimientos para la supervisión de compromisos, que tienen como objetivo:

- Asegurar que todo compromiso de auditoría, impuesto o consultoría es adecuadamente supervisado para proporcionar razonable seguridad de que el trabajo efectuado cumple apropiadamente con las normas profesionales y con las normas de control de calidad de KRESTON.

El sistema de asignación de personal de la Firma a compromisos, prevé que personal supervisor que tiene competencia y experiencia requeridas por el tamaño y complejidad del compromiso sea asignado. El personal supervisor usualmente incluirá:

- Un Socio del compromiso y Socio Consultor
- Un Gerente
- Un contador encargado (Senior o Semisenior)

Las responsabilidades del personal supervisor así como el rol de los asistentes se tratan a continuación. Aunque las responsabilidades estén redactadas para compromisos de auditoría, esencialmente las mismas son aplicables a la supervisión de compromisos de impuestos y consultoría de la Firma, y el personal supervisor de estos compromisos debe seguirlas.

SOCIO

1. General

El socio del compromiso es responsable de que nuestros servicios profesionales sean completa respuesta a las necesidades y expectativas del cliente y cumplan con las normas profesionales y con las normas de control de calidad de KRESTON, de modo que se logre el objetivo de que nuestros servicios sean proporcionados con competencia, independencia, objetividad, integridad y creatividad. Participa un Socio consultor o concurrente quien puede llegar a reemplazar al Socio del compromiso en el evento de que no pueda participar en reunión de trabajo o decisiones de trabajo con el equipo de trabajo y el cliente. Por lo general el socio consultor debe estar en conocimiento de cómo avanza el proceso de auditoría.

El socio representa a la Firma ante el cliente y en tal capacidad tiene la autoridad para conducir el compromiso de manera que a su juicio sea la más efectiva y eficiente para cumplir con las normas y objetivos antes mencionados. La autoridad del Socio se extiende a todos los asuntos relacionados con el compromiso asignado.

En compromisos como Firma participante, la autoridad y responsabilidad del socio son las mismas antes señaladas, pero está sujeto a la autoridad del socio del compromiso total (Firma originante). El socio responsable por el trabajo como Firma participante supervisa al personal asignado a ese trabajo y, en la extensión especificada por el socio del compromiso total, determina la naturaleza, oportunidad, y extensión de los procedimientos para tal trabajo. También es responsable por llevar a la atención del socio del compromiso total.

2. Supervisión

El Socio tiene la responsabilidad por la planeación, identificación de riesgos y ejecución del compromiso, incluyendo la implementación de decisiones concernientes a asuntos que han sido materia de consulta. El Socio tiene la autoridad para determinar la naturaleza, oportunidad, y alcance de procedimientos sustantivos de auditoría de acuerdo con las NIA's y consistentes con los objetivos de la Firma para conducir una auditoría.

Las políticas de la Firma para la conducción de una auditoría están diseñadas para proporcionar un grado razonable de consistencia en todas las Firmas Miembros de KRESTON mientras logramos nuestros objetivos de efectuar una auditoría en forma efectiva y eficiente. La efectividad es necesariamente la consideración fundamental, pero la eficiencia es también una importante consideración. Las políticas de la Firma incluyen cumplir los objetivos implícitos en la Metodología de Auditoría, el cual es un marco de trabajo para guiar y ayudar a nuestro personal en el ejercicio de su juicio profesional en la conducción de auditorías. Una reseña de este enfoque hemos adjuntado al presente manual para lectura y revisión de todo el personal profesional.

El Socio necesariamente debe delegar al Gerente y al Staff una parte substancial del trabajo en compromisos de auditoría, pero no puede delegar la responsabilidad final. Consecuentemente, no es apropiado establecer líneas de demarcación definitivas entre el trabajo a ser efectuado por el Socio, Gerente, y el Staff respectivamente. En vez de ello, la asignación del trabajo en cada compromiso debe estar basada en el juicio del Socio, reconociendo su responsabilidad total, y considerando la experiencia del personal disponible y la importancia y dificultad del trabajo a ser efectuado en las varias áreas de la auditoría. Sin embargo, el trabajo a ser efectuado por el Socio generalmente incluirá:

- Participar activamente en el proceso de planeación de la auditoría, incluyendo la selección de procedimientos de auditoría a ser aplicados. En la toma de decisiones concernientes a la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos de auditoría, evalúa y toma en consideración los riesgos involucrados en cada área de auditoría.
- Participar en consultas concernientes a la auditoría.
- Tomar los pasos apropiados para asegurar que los miembros del equipo de auditoría tienen un nivel apropiado de entendimiento del negocio del cliente, y que tal entendimiento sea utilizado apropiadamente en la planeación y conducción de la auditoría.
- Revisar y concurrir con el presupuesto de tiempo y determinar que sea consistente con el plan total de auditoría.
- Revisar y discutir el progreso de la auditoría y todo asunto significativo referente a la misma con el Gerente a intervalos razonables.
- Determinar durante y a la conclusión de la auditoría que ésta ha sido efectuada substancialmente de acuerdo con el plan de auditoría y las modificaciones apropiadas hechas al plan durante la auditoría, y que todos los asuntos incluidos en el plan han recibido adecuada atención.
- Participar en discusiones con el cliente sobre asuntos significantes relacionados con contabilidad, auditoría, estados financieros, notas, e informe del auditor, y estar en contacto con los ejecutivos y otro personal clave del cliente a lo largo del año.
- Efectuar la segunda revisión de los papeles de trabajo.
- Revisar los borradores de todo informe a ser emitido por la Firma, en relación con el compromiso, y de los estados financieros y otras presentaciones a las cuales se refiere nuestro informe de auditoría, y participar en la extensión que se considere apropiada en la discusión de tales borradores con los ejecutivos del cliente.

3. Asignación de personal

La responsabilidad final por la asignación del personal a un compromiso es del Socio y debe revisar y aprobar todas las asignaciones de personal a compromisos bajo su responsabilidad y participar en la solución de cualquier conflicto de asignación de personal.

4. Consulta

Nuestra política y procedimientos para consulta están diseñados para proporcionar una razonable seguridad de que el personal buscará asistencia de otras personas con niveles apropiados de conocimiento, competencia y juicio.

El Socio inicia el proceso de consulta identificando y evaluando riesgos especiales de auditoría y obteniendo la concurrencia del Socio Consultor a nuestras respuestas a los riesgos especiales de auditoría identificados en el compromiso.

5. Desarrollo del personal

Una responsabilidad colateral del Socio es el desarrollo del personal asignado al compromiso. Cumplir con esta responsabilidad involucra observar los planes de entrenamiento en el trabajo del personal a varios niveles y dirigir el proceso mediante el cual el desempeño es evaluado e informado, y el personal es aconsejado. El Socio necesita estar satisfecho de que todo el personal asignado al compromiso se ha desempeñado satisfactoriamente y que su trabajo ha sido apropiadamente supervisado.

6. Continuidad de cliente

Por lo menos anualmente, y antes de renovar el compromiso, el Socio debe determinar que el cliente continúa llevando los criterios que han sido establecidos para la continuidad de cliente, según lo señala este manual en párrafos precedentes.

7. Otros asuntos

La responsabilidad del Socio por el compromiso continúa en ciertos aspectos después de la conclusión del compromiso. Cualquier descubrimiento posterior de hechos pertinentes existentes a la fecha del informe o cualquier cuestionamiento sobre nuestro trabajo del cual el Socio llegue a tener conocimiento debe ser discutido con el Socio Consultor. El Socio también será llamado a responder preguntas concernientes al compromiso que surgen del programa de revisión de control de calidad.

8. Conclusión

En conclusión, el Socio dedica atención adecuada y oportuna al compromiso, asegurando que nuestra auditoría ha sido efectuada de acuerdo con las NIA's y con las normas de KRESTON.

Gerente

El Gerente es responsable por todos los aspectos de un compromiso de auditoría que le sean delegados por el Socio (Ej., todos los aspectos no asignados al Socio o específicamente retenidos por el Socio en casos particulares). El Gerente necesariamente debe delegar una parte substancial del trabajo sobre compromisos de auditoría al Staff y al hacerlo debe considerar la experiencia de las personas asignadas y la importancia y dificultad del trabajo a ser efectuado en las varias áreas de la auditoría. Estas consideraciones pueden indicar que el Gerente debe efectuar o participar directamente en el trabajo en algunas de las áreas más difíciles. El Gerente generalmente debe:

- Participar activamente en la planeación de la auditoría, incluyendo la selección de procedimientos de auditoría a ser aplicados. En la toma de decisiones concernientes a la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría, evalúa y toma en consideración los riesgos involucrados en cada área de auditoría.
- Participar en consultas concernientes a la auditoría.
- Participar en la asignación del personal al compromiso para asegurar que el equipo del compromiso tenga la competencia y experiencia requeridos por el tamaño y complejidad del compromiso.
- Revisar y concurrir con el presupuesto de tiempo preparado por el Contador Encargado (Senior o Semisenior), o preparado conjuntamente con él, de ser el caso, y ver que sea consistente con el plan total de auditoría.
- Revisar y discutir el progreso de la auditoría y todo asunto importante relacionado con la misma con el Contador Encargado a intervalos razonables, y mantener al Socio informado respecto a estos asuntos.
- Ver que la auditoría sea efectuada de acuerdo con el plan de auditoría y con las modificaciones apropiadas hechas al plan con su aprobación y con la concurrencia del Socio, y que todos los asuntos incluidos en el plan reciben adecuada atención.
- Participar en discusiones con el cliente concernientes a asuntos significantes referentes a contabilidad, auditoría, estados financieros, notas e informe del auditor, y estar en contacto con los ejecutivos y otro personal clave del cliente a lo largo del año.
- Efectuar la primera revisión de los papeles de trabajo.
- Revisar o preparar los borradores de todo informe a ser emitido por la Firma, en relación con el compromiso, y de los estados financieros y otras presentaciones a las cuales se refiere nuestro informe de auditoría, y participar en la discusión de tales borradores con los ejecutivos del cliente en la extensión considerada apropiada por el Socio.

El Gerente también es responsable de participar del entrenamiento en el trabajo (del staff asignado al compromiso), evaluar al Contador Encargado y asegurarse que éste evalúa al resto del Staff asignado a cada compromiso inmediatamente a la finalización de una visita interina o una visita final, de informar al Socio sobre cualquier asunto importante que llegue a su conocimiento después de la conclusión de la auditoría, y sobre asuntos que a su juicio deben ser considerados para continuación del cliente. El Gerente también puede ser llamado para atender preguntas concernientes al compromiso que surgen del programa de revisión de control de calidad.

En conclusión, el Gerente satisface su responsabilidad ante el Socio por la supervisión del compromiso dedicando atención adecuada y oportuna al compromiso, y asegurando que nuestra auditoría ha sido efectuada de acuerdo con las NIA's y con las normas de KRESTON.

Contador encargado (Senior o Semisenior)

El Contador Encargado (CE) debe participar en la planeación del compromiso de auditoría y es responsable por completar todos los aspectos de la auditoría que le hayan delegado el Socio

o Gerente. Esto incluye la ejecución de una parte substancial del trabajo de auditoría y la directa supervisión del trabajo asignado por el CE al resto del Staff asignado al compromiso. El CE generalmente debe:

- Asignar trabajo al resto del Staff, considerando su experiencia y la importancia y dificultad del trabajo. El CE debe también suministrar instrucciones concernientes a los objetivos de los procedimientos de auditoría y los medios de efectuarlos, mantenerse informado del progreso del compromiso, y revisar cuidadosamente cada trabajo a su conclusión. Tal instrucción y revisión, ambas durante el progreso y a la finalización del trabajo, son importantes para el propósito de asegurar la satisfactoria ejecución del trabajo de acuerdo con el enfoque de auditoría y de facilitar el entrenamiento en el trabajo del Staff.
- Preparar el presupuesto de tiempo para el trabajo de campo y revisarlo con el Gerente y/o Socio para concurrencia.
- Mantener al Gerente y/o Socio constantemente informados del progreso de la auditoría y de los asuntos significantes relacionados a ella. El CE debe iniciar y participar, después de consultar con el Socio o Gerente, en toda investigación requerida para resolver asuntos de contabilidad y auditoría.
- Determinar que el trabajo de campo sea efectuado de acuerdo con el plan de auditoría y con las modificaciones apropiadas hechas al plan con la concurrencia del Gerente y/o Socio y que todos los asuntos incluidos en el plan reciben adecuada atención.
- Determinar que los cuestionarios, programas y otros formatos seleccionados para uso en el compromiso y el memorándum de conclusiones de auditoría estén adecuadamente completados, y que los papeles de trabajo estén adecuadamente preparados. El CE debe también traer a la atención del Gerente y/o Socio cualquier sugerencia para mejorar la presente o futura auditoría, y sugerencias a ser hechas al cliente para mejorar la estructura del control interno y otras sugerencias de servicio constructivo. A solicitud del Gerente y/o Socio, el CE debe preparar los borradores de nuestros informes relacionados con el compromiso.
- Durante el curso de la auditoría, el CE necesariamente tendrá contacto frecuente con el personal del cliente. Así mismo, no es inusual que en reuniones entre el Socio y el Gerente y el principal ejecutivo financiero sea requerido para resolver asuntos significantes. Generalmente, el CE debe participar en estas y otras reuniones del cliente según le sea indicado por el Socio o Gerente.
- Evaluar al resto del staff asignado al compromiso inmediatamente a la finalización de una visita interina o una visita final y de participar en su entrenamiento en el trabajo, de informar al Gerente y/o Socio sobre todo asunto importante que llegue a su conocimiento después de la conclusión de la auditoría, y sobre asuntos que cree deben ser considerados para continuación del cliente.

En conclusión, el CE satisface su responsabilidad ante el Gerente y/o Socio por la conclusión de todos los aspectos de la auditoría que le hayan delegado, dedicando atención adecuada y oportuna a sus obligaciones en el compromiso, y asegurando que la auditoría ha sido efectuada de acuerdo con las NIA's y con las normas de KRESTON.

Rol de Asistentes

El rol de los asistentes en el equipo del compromiso normalmente consiste en ejecutar una parte significativa del trabajo de auditoría. Su trabajo es crucial para la auditoría en conjunto y para su preparación para futuros mayores roles dentro de la Firma. La naturaleza del trabajo a ser efectuado por los asistentes variará dependiendo de (a) la complejidad de la tarea de auditoría; (b) su habilidad, entrenamiento y experiencia, y (c) el alcance de la supervisión a ser proporcionada. Los asistentes necesitan tener del CE un claro entendimiento de:

1. Sus responsabilidades.
2. La naturaleza y objetivos de los procedimientos de auditoría que ellos van a efectuar.
3. Los aspectos del negocio del cliente que afectan la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría que ellos van a efectuar.
4. El tiempo en que deberán efectuar la tarea asignada.
5. Cualquier problema de contabilidad y auditoría relacionado.

Los asistentes deben traer a la atención del CE todos los problemas significantes encontrados al efectuar la tarea de auditoría, y cualquier información significativa que pueda ser de ayuda para identificar o resolver problemas potenciales de contabilidad o auditoría, entender el negocio del cliente, o hacer sugerencias de servicio constructivo al cliente.

Emisión de informe

Cuando el trabajo de campo está sustancialmente concluido el equipo de trabajo liderado por el Seniors procede a elaborar el respectivo informe de auditoría considerando todos los factores relevantes que detectamos en el transcurso de nuestro trabajo. Daremos énfasis a los ajustes y reclasificaciones de cuentas que debieron ser realizados y discutidos con el personal clave del cliente y una vez aceptados incorporados a los registros contables de la entidad auditada.

En el evento de no ser incluidos tales ajustes ameritará una calificación del dictamen si los efectos son significativos, caso contrario serán considerados para la carta de Recomendaciones. Elaborado el informe con el dictamen, estados financieros básicos y notas aclaratorias, el encargado de auditoría entrega el archivo a la secretaria de oficina para la emisión respectiva del informe el cual debe revisar con el Gerente asignado al compromiso. En estas instancias de trabajo, los niveles apropiados del cliente ya deben conocer de manera preliminar el tipo de dictamen que recibirán. Una vez revisado el informe por parte del Gerente y Seniors con el Socio a cargo de auditoría se procederá al envío del borrador preliminar al Gerente General del cliente auditado y se coordinará una reunión para propósito de revisarlo y emitir el informe final.

El informe definitivo, con los cambios que se hayan acordado en la reunión con los funcionarios del cliente serán incorporados y se emitirá los ejemplares siguientes debidamente firmado por el Socio de la oficina:

- Número de ejemplares solicitados por cliente (no debe exceder de 10. Si son más ejemplares KRESTON procederá a cobrar el costo de emisión).

- Un ejemplar para Superintendencia de Compañías.
- Un ejemplar para archivo de clientes en oficina.
- Un ejemplar para papeles de trabajo el cual irá acompañado de formulario autorizando emisión de informe, debidamente firmado por el Socio a cargo de oficina.

Evaluación y conclusión

De acuerdo con el enfoque de auditoría, la Fase de Evaluación y Conclusión hace un recorrido a todo nuestro trabajo, con el propósito de acumular evidencia satisfactoria que nos permita emitir los productos de la auditoría y ayude a nuestro personal a determinar que nuestra auditoría de los estados financieros y nuestro informe sobre los mismos, y otros informes relacionados con el compromiso, cumplen en todos los aspectos significativos con los procedimientos de auditoría del AICPA y KRESTON.

9. RECLUTAMIENTO, CONTRATACION Y EVALUACION DEL PERSONAL (Ref. ADA 2, NIA 220A-B, NEA 3A-B)

Nuestra Firma tiene diseñado un programa de contratación de personal para cumplir con la responsabilidad de planear y mantener un número adecuado de personal que nos permita servir apropiadamente a nuestros clientes. Periódicamente determinamos las necesidades de personal basados en la experiencia pasada y en requerimientos proyectados. El programa tiene los siguientes objetivos básicos:

- Desarrollar y mantener un plan total de personal que establezca las necesidades de personal, objetivos de contratación a corto y largo plazo, y calificaciones requeridas a los candidatos en cualquier nivel, teniendo en cuenta los clientes actuales, crecimiento, retiros de personal y promociones.
- Contratar al personal mejor calificado para el nivel requerido, mediante procedimientos tales como:
 - Identificación de los requerimientos específicos para la selección de candidatos, ver anexo A.
 - Identificación de los requerimientos específicos del empleo que se oferta.
 - Identificación de las fuentes de recursos potenciales de personal calificado.
 - Realización de actividades que realcen la imagen de la Firma, y estableciendo y manteniendo contactos con universidades.
 - Ejecución del proceso de prueba (ver anexo B), selección y contratación según contrato de trabajo (ver anexo c).
- Desarrollar y mantener un sistema para documentar la historia del personal desde su ingreso hasta su retiro de la Firma.

Al contratar nuevo personal profesional debe darse cuidadosa consideración a lo siguiente:

- Nivel de logros académicos
- Experiencia
- Orientación profesional
- Sentido de los negocios
- Bilingüe (es preferible)
- Intereses especiales
- Ambiciones
- Personalidad
- Presencia

- Conocimientos especiales
- Potencial para progreso continuado
- Otras cualidades que son esenciales para trabajar con competencia y eficiencia en una Firma como la nuestra.

El Socio de la Firma, en base al plan total de personal, tiene a su cargo la contratación de personal, y es responsable de implementar, dirigir y controlar la ejecución del plan total de personal de la Firma. También es responsable de desarrollar y mantener un sistema para documentar la historia de cada integrante del personal durante su permanencia en la Firma.

EVALUACION DEL PERSONAL

De acuerdo con el compromiso de la Firma de ayudar al desarrollo profesional de su personal y como elemento del entrenamiento en el trabajo, la Firma tiene diseñado un sistema de evaluación del personal cuyo objetivo es proporcionar un efectivo y continuado programa para medir el desempeño actual del personal profesional, tener una idea de su potencial para promoción o avance a mayores responsabilidades, y proporcionar un registro para las sesiones de consejo al personal.

La evaluación del personal es igual de importante tanto para el integrante del personal profesional, como para la Firma. El integrante del personal profesional se beneficia con la medida de su desempeño, el conocimiento de sus puntos fuertes y débiles, y de aquellas capacidades que necesitan ser desarrolladas. La Firma puede evaluar las capacidades de la persona y medir su progreso; también puede llegar a conocer aquellas capacidades que la persona posee y necesitan ser desarrolladas para asegurar su futuro dentro de la Firma. La Firma también requiere de las evaluaciones para sustentar, en parte, promociones, ajustes de remuneraciones y asignaciones de trabajo en proporción con la experiencia y talento individual del integrante del personal.

Para que la evaluación del personal sea de mutuo beneficio (personal/Firma), esta debe ser objeto de atención durante el desarrollo del compromiso por el personal supervisor (Socios, Gerentes y Contadores Encargados) que tiene la responsabilidad de hacer las evaluaciones. Para que el proceso de evaluación cumpla con los objetivos propuestos, la sesión de evaluación debe ser hecha inmediatamente después de finalizada una visita interina o una visita final, o a más tardar dentro de las dos semanas siguientes a la finalización de la visita.

Las fortalezas y debilidades de la persona evaluada deben ser franca y abiertamente discutidas en la sesión, y sugerencias constructivas que ayuden a la persona evaluada a eliminar sus debilidades, reforzar sus fortalezas y a lograr sus objetivos de autodesarrollo, deben ser dadas por el evaluador.

El sistema de evaluación del personal está a cargo del Socio de la Firma, quien es el responsable de implementarlo y de dirigir y controlar su ejecución.

La Firma tiene diseñados formularios para documentar la evaluación del personal, los cuales tienen relación directa son el sistema de puntos diseñado para medir de la manera más objetiva el desempeño del personal profesional.

El sistema de puntos está fundamentado en factores como capacidad, responsabilidad, iniciativa y condiciones de trabajo, los cuales involucran la evaluación de los siguientes aspectos:

- Capacidad técnica.
- Sólido juicio profesional.
- Preparación de papeles de trabajo e informes.
- Conocimiento de inglés.
- Amplio sentido de responsabilidad.
- Cumplimiento oportuno y eficiente de las tareas o compromisos.
- Dedicación.
- Liderazgo.
- Supervisión y dirección.
- Habilidades administrativas.
- Mente imaginativa, constructiva e innovadora.
- Solución de problemas.
- Puntualidad.
- Presencia y comportamiento.
- Capacidad para comunicarse con gente de su mismo nivel de conocimientos, o de nivel inferior o superior.
- Capacidad para relacionarse y tratar con gente clave.
- Capacidad para desarrollarse por sí mismo (autodesarrollo).
- Capacidad para contribuir al progreso de sus compañeros.
- Conocimiento de negocios e industrias.
- Efectivo en lograr ampliar los servicios a clientes.
- Efectivo en colaborar en la obtención de nuevos clientes, o en traer nuevos clientes.
- Efectivo en promocionar los servicios que presta la Firma.

Aunque los formularios de evaluación según anexo D, contienen instrucciones e indicaciones específicas concernientes a preparación, el éxito del proceso de evaluación depende, a) de la dedicación e interés y objetividad de la persona responsable de hacer la evaluación y del integrante del personal profesional asignado a un compromiso para realizar la sesión de evaluación después de terminar una visita interina o final, y b) de la reacción y respuesta positiva de la persona evaluada a los comentarios respuesta sobre su desempeño en cuanto le transmiten el interés real de la Firma en ayudarlo a lograr su desarrollo profesional.

10. ASCENSOS (Ref. ADA 2, NIA 220A-B2, NEA 3A-B2)

Los ascensos o promociones para el personal profesional de la Firma, se basan en la experiencia adquirida en el trabajo, desempeño actual medido por las evaluaciones de personal y el potencial para el progreso continuado a mayores responsabilidades. A más de los factores considerados para la evaluación se toman en cuenta cualidades como confianza en sí mismo, resolución, talento específico para determinada industria o función especializada, entre otros.

El sistema de promociones tiene como objetivos:

- Asegurar la permanencia en la Firma de aquellas personas que califican para asumir mayores responsabilidades.
- Alentar el mejor desempeño y el autodesarrollo.
- Proporcionar razonable seguridad de que la Firma cuenta con personal calificado para rendir servicios profesionales de la más alta calidad.

Las siguientes designaciones son utilizadas por la Firma para identificar a su personal profesional de acuerdo con su nivel de competencia y experiencia, y del alcance de sus responsabilidades y otras cualidades requeridas:

Socio
Gerente
Contador Encargado:
Senior
Semisenior
Asistente

El Socio de la Firma tiene a su cargo la consideración final de la experiencia, desempeño, potencial para progreso continuado y otras cualidades requeridas del candidato para desempeñarse con éxito en el nivel proyectado de promoción.

Cada profesional en la Firma tiene la oportunidad de ser promovido, y lo será, siempre que reúna las cualidades antes mencionadas, en la medida en que tales cualidades se consideren necesarias para desempeñarse con éxito en el nivel proyectado de promoción.

Desde Asistente hasta Socio hay muchas cosas que uno tiene que hacer antes de lograr la promoción al siguiente nivel. El progreso es algo continuo, cuando uno alcanza cualquiera de los niveles profesionales apenas tiene tiempo de sentirse orgulloso y satisfecho por la promoción, porque de inmediato tendrá que iniciar la competencia por alcanzar el siguiente nivel.

Nosotros esperamos que quienes logren ingresar a la Firma progresen tal como nos imaginamos que lo harán en respuesta a una buena impresión inicial que nos proyectaron. Nosotros colaboramos al progreso continuado de nuestro personal y entendemos a aquellos, cuyas cualidades nos impresionaron al comienzo, que quedan en el camino y tienen que retirarse de la Firma. Debe ser claramente fijado en la mente de nuestro personal que la carrera profesional es una dura competencia con otros en la Firma y un asunto personal, y que sólo alcanzan la meta quienes están en continuo autodesarrollo para estar siempre avanzando a nuevas, interesantes y desafiantes mayores responsabilidades dentro de la Firma, aprovechando en todo momento las oportunidades que ésta le brinda.

11. PRESUPUESTO, ADMINISTRACION Y REPORTE DE HORAS DE SERVICIO

Uno de los elementos de importancia relevante en el ejercicio de nuestra práctica es el tiempo. En nuestra profesión, el talento entrenado debe aplicarse a través del más eficiente uso del tiempo. Nuestros servicios profesionales deben ser proporcionados dentro de un período razonable de tiempo y a un costo razonable para el cliente; por lo tanto, es importante que fijemos límites razonables para la cantidad de horas y duración del trabajo requeridos para proporcionar el servicio, sin reducir la calidad o deteriorar la efectividad de nuestro trabajo. Todo el personal profesional tiene la responsabilidad continuada de utilizar el tiempo de la manera más eficiente posible y de mantener la alta calidad de nuestros servicios. No se debe omitir o recortar procedimientos de auditoría necesarios simplemente para cumplir con el tiempo presupuestado.

Este capítulo trata principalmente lo relacionado a presupuestar, administrar e informar el tiempo de servicios del staff. No obstante, los factores y consideraciones son también aplicables al tiempo de servicio de socios y gerentes. Igualmente, la política sobre presupuesto, administración y reporte de las horas de servicios aplica también a los compromisos de impuestos y consultoría.

Objetivos de presupuestar el tiempo de servicio

Un presupuesto de tiempo cuidadosamente preparado, ayuda a lograr los siguientes objetivos:

1. Proporciona estimados confiables de los requerimientos de tiempo y personal (en total, para cada área de trabajo, y por períodos de visita), que sirven de base para estimar los honorarios y asignar el personal con la experiencia apropiada.
2. Proporciona a cada miembro del equipo del compromiso una indicación de la cantidad de horas, inicialmente consideradas razonables para la ejecución del trabajo asignado, basadas en el nivel de experiencia del staff contemplado cuando se preparó el presupuesto.
3. Proporciona una guía para controlar el tiempo utilizado por el equipo del compromiso y por cada uno de sus integrantes, después de dar la debida consideración a las variantes que resulten de condiciones no anticipadas.
4. Proporciona un medio para revisar la eficiencia y efectividad del tiempo empleado en áreas de particular interés, para uso posterior en mejorar nuestra eficiencia y en controlar los costos de proporcionar nuestros servicios.
5. Proporciona información, basada en las variaciones del presupuesto, para usar en la sustentación de la facturación de nuestros servicios respecto a situaciones inusuales o únicas que acontecieron durante el curso del compromiso.
6. Proporciona una base, conjuntamente con los presupuestos de tiempo para otros compromisos, para determinar los requerimientos de personal y para planear su efectiva y eficiente utilización en los compromisos.

Preparar presupuestos de tiempo a incurrir

Se obtiene máximos beneficios del proceso de presupuestar las horas a incurrir en un compromiso cuando se preparan presupuestos con una adecuada planificación. En compromisos recurrentes, usualmente ayuda mucho si los presupuestos de tiempo por servicios a ser proporcionados el año siguiente son preparados inicialmente a la terminación de los servicios del año corriente y reconsiderados al, o cerca del, comienzo de tales servicios en el año siguiente.

Hay varios enfoques aceptables para presupuestar el tiempo de servicio, y se requiere juicio para escoger entre técnicas alternativas y la correspondiente planeación de presupuestos. El enfoque que utiliza la Firma es útil para planear presupuestos de tiempo para compromisos de auditoría, impuestos y consultoría, y su implementación requiere de las siguientes seis fases principales:

1. Considerar las fechas límite para reportar al cliente y la carga de trabajo del cliente.
2. Considerar los objetivos de la Firma.
3. Identificar áreas problema potenciales.
4. Preparar estimados detallados de tiempo.
5. Revisar los estimados de tiempo para optimizar la utilización del staff.
6. Obtener la concurrencia del personal supervisor asignado.

Considerar las fechas límite del cliente para reportar y su carga de trabajo

Es imperativo que la oportunidad de nuestros servicios responda a las fechas límite para reportar del cliente. Además, debemos determinar si hay períodos particularmente recargados de actividades en contabilidad, auditoría interna y otros departamentos del cliente cuyo personal trabaja con nosotros durante el curso del compromiso. Esto debe ser de nuestro conocimiento cuando efectuamos nuestros procedimientos de planeación de la auditoría. En lo posible, nuestras visitas deben ser programadas de modo que se eviten conflictos con las necesidades en la organización del cliente durante los períodos de intensa actividad.

Considerar los objetivos de la Firma

Uno de los objetivos de la Firma es optimizar la utilización de su staff. El sobretiempo y el tiempo no asignado del staff pueden ser minimizados, y el número total de personal requerido por la Firma puede reducirse, programando la ejecución de los compromisos para distribuir más adecuadamente el tiempo de servicio durante el año. En conexión con esto, el trabajo interino generalmente debe ser programado en la fecha más temprana posible.

Además, la terminación de todos los procedimientos de auditoría a ser efectuados a una fecha interina según lo programado evita la reprogramación del tiempo en períodos más ocupados.

Cierto trabajo de auditoría (Ej. revisión del negocio, planeación de la auditoría, procedimientos analíticos preliminares, algunas pruebas sustantivas, etc.) debe efectuarse en fechas interinas. La experiencia ha demostrado que una parte sustancial del trabajo puede efectuarse en fechas

interinas sin pérdida significativa de la eficiencia; en muchos casos, más del 60% del tiempo total del staff puede utilizarse en trabajo interino.

Identificar áreas problema potenciales

Áreas problema potenciales que son identificadas en la fase de revisión del negocio y documentación de la planeación de auditoría, deben ser asignadas con prioridad en cuanto a énfasis y oportunidad al preparar el presupuesto de tiempo. El tiempo destinado a estas áreas debe ser adecuado para evaluar completamente los méritos de cualquier solución o tratamiento alternativo que pueden ser disponibles y para consulta para con otros en la Firma y con especialistas externos, si fuera necesario. No todas las áreas problema potenciales pueden ser completamente evaluadas a una etapa temprana de la auditoría. Por lo tanto, se requiere de juicio para determinar la oportunidad más apropiada para efectuar procedimientos que responden a las condiciones identificadas.

Preparar estimados detallados de tiempo

El tiempo esperado requerido por el equipo del compromiso para cada área de trabajo debe estimarse en detalle razonable utilizando el formulario "Presupuesto de Tiempo y Personal Requerido". Tales estimados detallados de tiempo deben incluir una provisión apropiada de tiempo para la participación de especialistas de impuestos, PED, y de otros especialistas funcionales o de la industria, según se considere necesario. El nivel de detalle apropiado en las circunstancias variará de acuerdo al tamaño y complejidad del compromiso.

Los estimados de tiempo son uno de los principales medios de comunicar las expectativas de ejecución a los miembros del equipo del compromiso. La efectividad de esta comunicación dependerá significativamente del alcance del nivel de detalle proporcionado, y dará como resultado un mejor control del progreso del trabajo debido a que hay más puntos de chequeo disponibles. Por lo tanto, las expectativas de ejecución del Socio o Gerente y del Contador Encargado tienen menos posibilidad de ser erradas.

Revisar los estimados de tiempo para optimizar la utilización del staff

Una vez que se han establecido los estimados detallados de tiempo por áreas de trabajo y el total de horas estimadas del staff han sido especificadas por visita y por clase de staff. Debe darse consideración a las posibilidades de variación del tamaño del equipo de auditoría, en consistencia con los factores del compromiso y los factores de personal tratados bajo el título Asignación de Personal a Compromisos y con el plantel total de personal de la Firma. El equipo del compromiso debe trabajar estrechamente con el personal responsable de la función de asignación, para lograr un balance razonable entre las necesidades del compromiso y el objetivo de la Firma de optimizar la utilización del staff. La Firma usualmente tiene una cantidad moderada de horas de sobretiempo durante la época de mayor actividad, lo cual es inevitable si mantenemos el número óptimo total del personal. Tal sobretiempo, sin embargo, no es deseable si el tiempo no asignado durante otro período del año, que podría evitarse, es aumentado.

Obtener la concurrencia del personal supervisor asignado

El Socio y Gerente deben revisar y concurrir con el presupuesto de tiempo propuesto por el Contador Encargado, particularmente para aquellas áreas identificadas que involucran un alto riesgo de auditoría y aquellos que requieren entrenamiento o pericia especializados. Ellos deben satisfacerse de que el presupuesto de tiempo sea realista, proporcione el nivel

apropiado de entrenamiento en el trabajo y supervisión, y de que sea consiente con el plan de auditoría.

El presupuesto de tiempo propuesto puede necesitar ser revisado para considerar la disponibilidad del personal que tiene las habilidades especializadas requeridas, o para resolver conflictos de programación.

Administración de tiempo de servicio

Un procedimiento clave para administrar el tiempo de servicio, es obtener la concurrencia de las personas responsables para efectuar y supervisar el trabajo en cada área de trabajo en cuanto a que los estimados de tiempo son razonables. Tal concurrencia es más significativa si se obtiene cuando las personas han llegado a familiarizarse con los registros del cliente y con los procedimientos requeridos a efectuarse (Ej. cuando la persona ha completado 10% a 15% del trabajo para el área particular de trabajo). Esto permite que su concurrencia se relacione no sólo en cuanto a la razonabilidad del tiempo presupuestado, sino también en cuanto a lo apropiado, a la luz de las condiciones para lograr los objetivos de la auditoría. Por lo tanto, los planes de auditoría pueden ser revisados sobre una base oportuna, si fuera necesario, para responder a las condiciones existentes. Esto también resulta, en ausencia de circunstancias no anticipadas, en que el presupuesto de tiempo sea percibido por el equipo del compromiso como un apropiado punto de referencia.

El planeamiento y control del compromiso en un proceso continuo, y la comunicación efectiva es esencial. El CE debe mantener informados al Socio y Gerente sobre el progreso del trabajo y de cualquier variación significativa de cualquier parte del presupuesto de tiempo. Las variantes pueden resultar, por ejemplo, de la asignación de un miembro del staff que tenga menos experiencia que la contemplada en el plan original para el compromiso, o de circunstancias que no fueron anticipadas al establecer el presupuesto para un área particular de auditoría. Si tales variantes son anticipadas a la fecha más temprana posible, o identificadas oportunamente, los miembros del equipo del compromiso pueden discutirlos y decidir sobre un curso de acción apropiado (Ej. revisión del presupuesto de tiempo; técnicas de auditoría alternativas, si fueran disponibles; o discusión con el personal del cliente, si fuera apropiado). Cuidadosa documentación de cualquier variación significativa del presupuesto que sea causada por circunstancias no anticipadas, nos ayudarán en discusiones con el cliente concernientes a la facturación de nuestros servicios corrientes y en la determinación de presupuestos de tiempo para servicios futuros. Análisis de importantes variaciones del presupuesto de tiempo ayudan a asegurar que la eficiencia del desempeño del personal profesional en posteriores compromisos, sea evaluada basada en datos comparables.

Todos los integrantes del equipo deben estar conscientes de la importancia de mantener al CE informado de los acontecimientos que tienen implicaciones de tiempo. La importancia de este "auto control" debe ser enfatizada a cada integrante del equipo del compromiso para minimizar el riesgo de encontrar dificultades más tarde en el compromiso. Los integrantes del equipo deben también traer a la atención del CE, o el Socio o Gerente, cualquier sugerencia que ellos tengan para mejorar la eficiencia de nuestros servicios.

Cada semana a indicación del CE, los integrantes del equipo del compromiso deben informar el tiempo remanente requerido para la conclusión del trabajo asignado, la fecha de terminación y cualquier variación significativa del presupuesto. Esta información, después de apropiada revisión por el CE, debe servir de base para que el CE prepare el "Informe Semanal de Tiempo", para informar al Socio y Gerente de como progresa el trabajo y de una posible variación del presupuesto, de ser el caso, y de su concurrencia.

Exactitud de tiempo reportado

Todo el tiempo trabajado debe ser reportado en el formulario "Informe mensual de horas y gastos" según anexo G que cada integrante del personal profesional debe preparar, y en el formulario "resumen de tiempo" que se conserva en los papeles de trabajo, en el cual se registra diariamente el tiempo utilizado por cada integrante del equipo del compromiso frente al área de trabajo correspondiente. El reporte exacto del tiempo trabajado es consistente con la integridad y la actitud mental independiente que son requeridos por nuestra profesión. El reporte de más o menos del tiempo trabajado no debe ser explícita o implícitamente pasado por alto. La estimación de tiempo, cálculo de honorarios, discusiones con el cliente de honorarios adicionales, planes de personal, etc., dependen, en gran parte, del reporte exacto del tiempo trabajado.

Aunque hoy raramente ocurre, algunas veces somos llamados a demostrar a terceros el alcance de los procedimientos efectuados en un compromiso particular o en una fase particular del compromiso.

Registros exactos del tiempo de servicio suministran documentación corroborativa que es de utilidad en tales circunstancias.

Responsabilidades por presupuestar, administrar y reportar el tiempo de servicio

El personal profesional es responsable por el exacto cumplimiento de sus informes mensuales de consumo de tiempo y por todo registro de tiempo suplementario individual que corresponda a compromisos. El tiempo de servicio reportado por cada integrante del staff debe estar de acuerdo con el tiempo comparable para ese integrante mostrado en el formulario "Control de Tiempo" para el compromiso.

El CE debe participar totalmente en la planeación del compromiso, incluyendo en particular la preparación del presupuesto de tiempo. Si fuera preparado por otros, el CE debe estar satisfecho de que todos los componentes de un presupuesto de tiempo total para el staff son razonables. El CE también es responsable por la pronta información al Socio o Gerente de cualquier condición inesperada u otras razones que indiquen que el presupuesto de tiempo debe ser modificado. En compromisos grandes, los integrantes del staff que tienen asignada la responsabilidad por segmentos significantes del compromiso pueden tener responsabilidades de presupuestar el tiempo en forma similar a como lo hace el CE.

Además de asegurarse de la exactitud de sus propios informes de tiempo y de los informes de consumo de tiempo de los integrantes del staff, el Socio y Gerente son responsables por fomentar entre el personal profesional una actitud que conduzca al uso del tiempo conforme a lo presupuestado, salvo circunstancias debidamente informadas y consideradas, y al reporte exacto del tiempo de servicio, para asegurar **que se contabiliza el tiempo realmente utilizado**. El tiempo usado reportado en el "Informe de Tiempo" debe concordar con el tiempo usado reportado en el formulario "Control de Tiempo" para el compromiso. La exactitud del tiempo usado contribuye también a incrementar la confianza en el dato resultante de la comparación del tiempo presupuestado con el tiempo usado, y de la tasa de realización estimada con la tasa de realización alcanzada.

El Socio y Gerente deben participar activamente en la planeación del compromiso. La naturaleza, alcance y oportunidad de su participación en la fase de presupuestar el tiempo para el compromiso variará con el tamaño y complejidad de la entidad, experiencia con la entidad, y conocimiento de los negocios de la entidad. El Socio y Gerente son responsables

por (a) asegurar que los presupuestos de tiempo son razonables y consistentes con la ejecución de servicios profesionales de alta calidad, (b) concurrir en la distribución del tiempo estimado para áreas particulares de interés de auditoría, y (c) revisar los estimados de tiempo, si fuera necesario, para reconocer la experiencia y otras calificaciones del personal asignado. Además el Socio y Gerente son responsables por coordinar la asignación de personal al compromiso, con la persona responsable de la función de asignación de personal.

12. EL DESAFIO DIARIO DEL PERSONAL (Ref. Pág. 10, ADA 1, Código de Ética de la IFAC, NIA 220A- 3(a), NEA 3A-3(a))

No existe una guía fácil de reglas a seguir que puedan indicar nuestra conducta profesional. Siempre existirán situaciones nuevas con problemas nuevos, algunos se resolverán fácilmente y otros requerirán el análisis objetivo del propio individuo para resolverlos.

Cuando una persona se incorpora a **KRESTON ECUADOR CIA. LTDA.** es tratada como un profesional y debe buscar y mantener una actitud de profesional desde el primer momento. Cuando el pone por delante la dignidad y responsabilidad de su profesión, muchas de éstas obligaciones diarias se hacen comprensibles rápidamente.

Recuerde que la imagen de la Firma es la imagen que transmite a través de su personal. Lo que haga o deje de hacer la Firma, es lo que haga o deje de hacer su personal. La calidad de la Firma es igual a la calidad de su personal.

Veamos algunos aspectos de nuestra vida profesional.

Independencia: Estar alerta en preservarla

Discreción: El arte de adquirirla

Competencia: Oportunidades para demostrarla

Puntualidad

Efectividad personal

Independencia

Debemos estar continuamente alerta para preservar nuestra independencia y debemos aprender a probar nuestras decisiones diarias a la luz de sus efectos sobre nuestra independencia.

Relaciones sociales con los clientes

Relaciones amistosas con los clientes y su personal son altamente deseadas y confiamos que sus relaciones de trabajo sean también cordiales. Mientras más usted les agrade, más querrán invitarlo y hacerlo sentir como en su casa. Una negación arbitraria a todas las invitaciones no tienen sentido pero solamente usted puede juzgar cuando debe comenzar a rechazarlas. Usted no se puede equivocar probando cada caso a la luz del efecto potencial que tenga sobre su propia independencia personal y la de **KRESTON ECUADOR CIA. LTDA.**

Favores de clientes

En algunos trabajos, usted puede estar lejos de casa y de la oficina. Nosotros tratamos de que usted tenga lo que necesita incluyendo fondos para gastos. Puede llegar el día sin embargo, en que esté bajo de fondos, esperando por un reembolso de la oficina. Una persona bien intencionada en la oficina del cliente podría ofrecerle un anticipo de fondos o ayudarlo de alguna manera. Naturalmente nosotros asumimos que nadie de nuestro personal solicitará ayuda de este tipo, pero a veces esto es voluntario de parte del cliente. Por supuesto, usted quedará agradecido pero no puede permitirse el aceptar gentilezas de esta naturaleza. Nada

tiene esto que hacer con los motivos de la otra persona que no podemos reprochar, pero favores de esta clase pueden ser mal interpretados por cualquiera que quisiera hacernos pasar una vergüenza.

Un método que sugerimos es el de llamar a la oficina y solicitar que depositen en su cuenta corriente fondos suficientes, o en caso de no tener cuenta corriente, solicitar a la oficina la remisión del fondos.

No es permitido al personal de KESTON cambiar cheques de gastos o personales en las oficinas del cliente.

Discreción

La discreción es un arte que requiere revisión y disciplina propias y nadie puede pasar mucho tiempo en el mundo de los negocios actuales, sin descubrir su importancia. En algunos casos las pérdidas o ganancias pueden basarse en la habilidad de una compañía de mantener a sus competidores sin enterarse de sus planes, recursos o dificultades. Algunas veces el conocimiento de los problemas de negocios de otros puede dar una ventaja muy importante a un competidor. Como resultado de esto, los hombres de negocios son particularmente sensibles a las necesidades de guardar varios tipos de información vital en relación a sus competidores.

En nuestra profesión asumimos una carga pesada de confianza y responsabilidad cuando participamos en auditoría u otros servicios. La vida entera de la corporación del cliente es conocida por sus auditores y así debe ser si éstos quieren realizar sus labores apropiadamente. Inevitablemente los auditores se informan de lo que los competidores del cliente quisieran conocer; por lo que tenemos un deber profesional de no divulgar a otros, incluyendo los mismos empleados del cliente, la información que adquirimos acerca de sus asuntos. Entre el reconocimiento de este deber y su cumplimiento satisfactorio reposa el arte de adquirir discreción.

Sería un error asumir que esto es fácil. Para comenzar, nuestra profesión trata con información, estudio, análisis y utilización de hechos y cifras. Todo lo que encontramos se hace parte de nuestra experiencia. Nuestras actividades en una auditoría se hacen parte de la base para nuestro desempeño en el próximo trabajo. El profesional no puede apartar de su memoria nada vital que es parte de su aprendizaje; si intenta hacerlo estaría privándose y privando a sus clientes de información en la que se basarán futuros juicios. El, no sólo debe recordar lo que aprende con sus detalles, sino que debe usar sus conocimientos constantemente, comparando una situación con otra; al mismo tiempo, debe tener presente que la información que le ha sido expuesta es información que le ha sido expuesta es información confidencial y que tiene el deber de protegerla.

Aún luego de que este concepto se aprende, el principiante se enfrenta al problema de usarlo diariamente y de manera práctica. ¿Con quiénes debe él discutir los asuntos de los clientes? ¿Dónde? Cuándo? ¿Hasta qué punto? Obviamente, él discute esto con sus asociados hasta un punto necesario, pero aún entonces surge la pregunta de dónde hacerlo; hablando a la persona indicada en el momento y lugar inoportuno puede ser tan malo como hablarle a la persona no indicada.

1. Cuando esté en duda, no discuta un asunto excepto con aquellos que están en el derecho de oírlo.

2. Entréñese usted mismo a clasificar la información en varias categorías: Hechos adquiridos durante una auditoría (siendo ésta la información delicada que usted debe cuidar sigilosamente); comentarios que usted escuchó hechos por otros en la Firma acerca de clientes (información de este tipo debe ser asumida como delicada); y finalmente, información acerca de un cliente, que usted puede haber leído en libros, diarios, así como en su publicación oficial, siendo todo esto de dominio público.
3. Una vez que usted está seguro de saber de dónde vino la información y de cómo clasificarla, decida si es algo que usted realmente quiere discutir. Tenga presente que un simple y sencillo comentario de un cliente por un empleado de **KRESTON ECUADOR CIA. LTDA.**, hecho en un momento y lugar equivocados, puede ser mal interpretado por alguien que lo escuche, comunicado al cliente y dar como resultado un momento difícil a la Firma y al cliente.

Competencia

La competencia es tan fundamental en nuestra profesión que una definición completa de su significado requeriría de muchas páginas. Se revela de diversas maneras: La eficiencia de nuestros métodos de trabajo, la calidad de nuestros reportes, el valor de nuestras recomendaciones y la actuación personal de cada miembro de nuestro personal profesional. Cada movimiento que usted haga en su trabajo ya sea el primero o el último, contribuye a nuestra imagen, ya sea positiva o negativamente. Por esto es que le decimos a cada individuo, desde su primer día con nosotros: "Lo que usted es a la vista de los que tratan con usted, lo es **KRESTON ECUADOR CIA. LTDA.**"

Nosotros queremos que usted demuestre sus habilidades de la mejor manera todo el tiempo. Deseamos que nuestros clientes lo respeten y valoren como persona y no solamente como representante de **KRESTON ECUADOR CIA. LTDA.**, a causa de sus habilidades.

Al hacerse esta impresión personal, se acumulará un valor máximo para la Firma y el profesional, cuando se siga lo que aquí se expone:

1. Tome siempre un acercamiento creativo, mientras se concreta en el trabajo que hace, poniendo lo mejor de sus esfuerzos en ello. Esté alerta acerca de las posibilidades de aumentar el valor de los servicios al cliente.
2. Presente sus ideas directamente a sus asociados responsables, no al cliente. Si usted ve algo que vale la pena recomendar, aclare sus ideas, pero permita a sus asociados que las continúen. De la misma manera, si alguien que no es cliente muestra deseos de que la Firma lo sirva, reciba este deseo con entusiasmo pero no haga ningún comentario formal; simplemente ofrézcase a presentar el asunto a las personas adecuadas, y hágalo pronto.

La competencia requiere de trabajo en equipo

Sería sorprendente en cualquier organización, que cada individuo se encontrara con que sus asociados tienen sus mismas normas personales y profesionales. A pesar de la diferencia de características y habilidades, la Firma debe trabajar conjuntamente y en equipo. En cualquier oportunidad que encontremos una ocasión de ser críticos el uno del otro, será de mucha ayuda siempre que nuestra crítica no salga de la misma Firma.

Los profesionales no critican a sus contemporáneos

Nuestra profesión debe hacer una observancia muy escrupulosa de nuestras responsabilidades éticas hacia aquellos que la practican. No debemos nunca bajo ninguna circunstancia, criticar irresponsablemente a nuestros colegas de otras Firmas. Esto no significa que o encontremos fallas en ellos o que no tengamos diferencias de opiniones honestas, pero la excelencia de nuestro trabajo hablará por nosotros y no necesariamente criticar públicamente a otros profesionales.

Ellos pueden solicitarlo a usted

Si un empleado de la Firma crea la impresión personal que nosotros esperamos, él no debe sorprenderse si uno de nuestros clientes le pide dejarnos para unirse a su organización. En los negocios actuales, es difícil encontrar buena gente. Nosotros conocemos cuánto tiempo y esfuerzo toma encontrar el tipo de personas que necesitamos para nuestro trabajo. Cuando un cliente desea emplear uno de nuestros profesionales, esto nos convence de nuestro juicio de haberlo seleccionado y demuestra éxito al haberlo entrenado. Sin embargo, si un cliente le hace una oferta, díganos antes de que usted tome una decisión.

Sus mejores intereses deben ser el factor principal y creemos que nuestra guía y ayuda puede contribuir. Ordinariamente una persona no puede abandonar la auditoría hasta haber servido a una variedad de clientes, generalmente cinco años desde el momento de su empleo. Usted puede estar seguro que nuestro sentido de lealtad hacia usted nos obliga a darle consejo honesto y franco, y le pedimos que nos de la oportunidad y tal vez la ocasión de discutir el caso de su permanencia con nosotros.

Mientras trabaje para la Firma, no debe usted desempeñarse como profesional por su propia cuenta o aceptar trabajos de media jornada. Hay tanta demanda de su tiempo para su propio desarrollo profesional, que no le permitiría trabajo extra. Sin embargo, podemos hacer excepciones en el caso de, clases a tiempo parcial o similares principalmente en universidades o colegios profesionales (Contadores, Economistas, Ingenieros Comerciales) o en Cámaras de Producción. Cuando tenga duda acerca de si debe o no trabajar en eso, consulte con su oficina.

Puntualidad

La puntualidad es una característica sobresaliente y requisito indispensable que debe reunir el personal profesional de la Firma en todos los niveles de competencia y experiencia y el personal de administración.

Para nosotros es muy importante que la buena imagen y reputación de la Firma, además de sustentarse en la experiencia y competencia de nuestro personal, se sustente también en la puntualidad de nuestro personal.

La puntualidad es la cualidad que distingue y precede a un buen profesional, es la característica que hace que nuestro personal honre el compromiso asumido de llegar a una hora previamente fijada a su trabajo o a una cita de negocios.

Debido a la naturaleza del servicio profesional que presta la Firma, la puntualidad para todo nuestro personal va más allá del cumplimiento formal de llegar a la hora al trabajo. La puntualidad implica que nuestro personal debe permanecer en el trabajo durante el horario de

trabajo establecido, o más tiempo si las circunstancias lo requieren. Este es el compromiso que el personal asume al momento de su ingreso a la Firma y debe de honrarlo.

Concordante con esta política, ningún integrante del personal profesional puede abandonar el trabajo durante el horario de trabajo establecido. Cuando por circunstancias imprevistas justificables el personal tenga la necesidad de abandonar el trabajo, debe obtener la previa autorización verbal de su supervisor inmediato así, por ejemplo, el Gerente la obtendrá del Socio, el Contador Encargado del Gerente y el resto del personal profesional del Contador Encargado.

Cuando por razones de trabajo deba efectuarse el traslado de un cliente a otro cliente, por ejemplo para propósito de supervisión, el Socio y el Gerente avisarán a la oficina del nuevo lugar de trabajo donde pueden ser ubicados, de modo que en ningún momento esté rota la comunicación oficina/personal profesional.

El Socio, el Gerente y el Contador Encargado son responsables de vigilar el cumplimiento con la política de puntualidad mediante la práctica personal de la puntualidad y la enseñanza de la misma al resto del personal profesional.

Efectividad personal

La actuación personal diaria de un profesional descansa mayormente en detalles de acción personal diaria de muchos otros tipos de trabajo; especialmente en nuestra Firma. Los impactos de nuestros esfuerzos profesionales pueden debilitarse muy fácilmente si nos negamos las facetas de comportamiento y conducta que ayudan a formar nuestra imagen pública.

Desde el momento que un profesional entra a la oficina de un cliente, él está siendo observado con interés. Asuntos que podrían ordinariamente parecer de consecuencias pequeñas pueden ser aumentados fuera de proporción por aquellos que lo observan. Aquí reposa la necesidad de una escrupulosa atención a detalles que pueden ser observados. Hay unos pocos ejemplos de problemas personales que algunas veces se le presentan al profesional.

El conflicto ocasional de personalidad

La gente tiende a no estar de acuerdo con otros algunas veces, y de vez en cuando uno se encuentra en conflicto de personalidad u otra situación difícil. La tendencia perfectamente normal sería decirle a la otra persona en palabras fuertes lo equivocado que está. Esto puede ser peligroso al tratar con los empleados de clientes, de modo que debemos tener cuidado de mantener nuestra compostura todo el tiempo. Algunos encontraremos esto más difícil de hacer que otros, pero todos podemos adquirir el arte.

Cortesía

Muchos de los elementos de comportamiento tienen una relación directa con la efectividad en un negocio. Por ejemplo al respecto por los mayores puede a veces parecer un tanto riguroso, pero la experiencia nos demuestra que da buenos resultados. Nosotros no queremos que nuestros profesionales jóvenes den la impresión a las personas mayores, especialmente a nuestros clientes, de que no escuchan el conocimiento que la experiencia otorga.

El saber escuchar es un elemento vital de cortesía, en nuestro caso es también un aporte importante de nuestro trabajo, cuando un cliente habla con nosotros de algo que quiere que

comprendamos, él está gastando dinero de dos maneras: en su tiempo y en el nuestro; por lo que debemos atenderlo.

Es nuestro deber profesional ser cortés y respetuoso con todo el personal del cliente y con nosotros mismos.

Otros aspectos que requieren atención

Uso de insumos o instalaciones del cliente. La mayoría de nuestros servicios los realizamos en las oficinas del cliente, es nuestra obligación mantener nuestro sitio de trabajo ordenado, entregar la documentación que se haya requerido oportunamente, no deben utilizarse las instalaciones del cliente para uso personal (teléfono, fotocopia, etc.).

Cuidado personal - La primera impresión que damos al cliente es nuestra presentación personal. Debemos mantener pulcritud en el vestir, los zapatos sin lustrar, uñas descuidadas, cabellos desordenados u otros detalles pueden opacar lo que sería una apariencia aceptable e incluso menoscabar la calidad profesional de una persona.

Elocuencia - El expresarnos con seguridad, cortesía, claridad y objetividad es otro aspecto importante para nuestro desenvolvimiento profesional.

Si todos y cada uno del personal de la Firma cuidamos de los aspectos mencionados. tenemos la seguridad que el éxito personal y profesional nos acompaña.

13. MERCADEO

La orientación general de la Firma está dirigida a lograr su crecimiento sostenido en cartera de clientes, a través de calidad en servicios disponibles y en gente de alta profesionalidad. Nosotros vemos este crecimiento sostenido como un importante e ineludible reto a nuestra Firma y a las habilidades individuales de cada uno de los integrantes de su personal.

Existe considerable evidencia, a través de muchas industrias, incluida la de servicios profesionales, de que las organizaciones grandes tienen mayores oportunidades para atraer mercado, con la rentabilidad que ello involucra, y para atraer y retener recursos humanos de la más alta calidad, porque pueden remunerarlos competitivamente. Estas son razones más que suficientes para dar al crecimiento sostenido de la Firma la atención y la importancia debida. A mayor crecimiento, mayores oportunidades para mejora económica del personal y para su satisfactorio desarrollo profesional.

Para nosotros es de particular importancia que todo el personal de la Firma (socios, gerentes, staff y administración) entienda y reconozca la necesidad de que la Firma tenga un crecimiento sostenido, y que para el logro de éste objetivo es punto clave su colaboración con ideas innovadoras e imaginativas y su participación activa en la ejecución de nuestro plan de marketing. La generación de rentas suficientes para el mejor bienestar de cada uno de los integrantes del personal de la Firma, se encuentra en la venta de grandes volúmenes de servicios profesionales de alta calidad o, lo que es lo mismo, en aumentar progresivamente el número de horas de servicio facturables a clientes. Tenemos que vender más servicios rentables. Tenemos que ganar más mercado a través de calidad.

Creemos que ninguno de los integrantes del personal de la Firma debe estar conforme en ningún momento con nuestra posición competitiva en el mercado, y debe estar siempre viendo en todo momento las oportunidades para ampliar los servicios a los clientes actuales o para traer nuevos clientes a la Firma. El reto es el crecimiento sostenido y rentable. Cada uno de nosotros debe hacerle frente con todo lo mejor que pueda aportar, adoptando una actitud más dinámica, más agresiva, más alerta a las oportunidades de hacer negocios, más alerta a satisfacer las necesidades y las expectativas siempre cambiantes y crecientes de nuestros clientes. Tenemos que hacer que nuestra Firma esté siempre en la disputa por la parte de mercado que le corresponde y no la abandone a la competencia.

14. CALIDAD DE SERVICIO

Para rendir servicios profesionales de la más alta calidad, es necesario contar con personal de alta calidad y con recursos técnicos de alta calidad. La Firma cuenta con ambos requisitos.

Personal de Alta Calidad

El personal profesional con el cual servimos a nuestros clientes es el más calificado en términos de conocimientos técnicos propios de la profesión contable, experiencia y competencia, para asegurar un servicio profesional de alta calidad. Reconocemos la importancia de contar con personal de gran calidad y tenemos programas coordinados de contratación de personal y de educación continua que comprenden una selección estricta en la contratación, programas de cursos, entrenamiento en el trabajo y reuniones latinoamericanas.

El personal profesional recibe entrenamiento planificado en el trabajo y tiene oportunidad de enfrentarse a asignaciones variadas y desafiantes bajo la directa supervisión de personal con mayor experiencia. Las asignaciones son hechas de modo que permiten a cada persona lograr una amplia experiencia en las más diversas actividades económicas y en manejar varios tipos de contabilidad, auditoría, consultoría, impuestos, y otros asuntos relacionados.

Para nosotros la real calidad de un servicio profesional es un asunto de dedicación, responsabilidad, competencia y experiencia de la gente que proporciona el servicio. Nuestro personal reconoce este concepto y conducimos nuestra práctica sobre la base de un equipo del compromiso en el que son elementos clave su composición y la estrecha cooperación entre cada uno de sus integrantes para realizar nuestro objetivo de proporcionar un servicio profesional, independiente, objetivo, competente, innovador y constructivo de alta calidad.

En el poco tiempo que llevamos de vida, hemos logrado atraer y retener a excelentes profesionales, principalmente como resultado de nuestro liderazgo dentro de la profesión contable, nuestro espíritu innovador y las muchas oportunidades de progreso dentro de la Firma en las áreas de auditoría, impuestos o consultoría.

Recursos Técnicos de Alta Calidad

Para el ejercicio de la práctica profesional, la Firma cuenta con el soporte de los recursos técnicos y de investigación de **KRESTON GLOBAL** a medida que van siendo desarrollados y puestos en práctica. Dentro de la gran variedad de estos recursos, algunos de uso en la práctica diaria son, por ejemplo:

- El Enfoque de Auditoría desarrollado para los países latinoamericanos.
- El software de auditoría que cuenta con importantes herramientas para la elaboración de auditorías y nos permite poner en práctica la política de cero papeles.
- Boletines de nuestra organización internacional, que principalmente tratan sobre cambios a nivel mundial en cuestiones de negocios, contabilidad, auditoría, impuestos, etc., y otras informaciones de intereses.

El Enfoque de Auditoría

Al servir a nuestros clientes tomamos un enfoque constructivo combinando conocimiento técnico con conocimiento del negocio del cliente. Por esta razón la auditoría de **KRESTON**

GLOBAL esta diseñada para responder a los más altos niveles técnicos, para proporcionar a nuestros clientes servicios efectivos y sugerencias constructivas e innovadoras que beneficien sus negocios. El fundamento de nuestra habilidad para proporcionar estos servicios, es un entendimiento de los factores significativos que afectan los negocios de nuestros clientes y sensibilidad a las preocupaciones claves de la gerencia.

Partiendo de este fundamento, el enfoque de auditoría de **KRESTON GLOBAL** para América Latina, aplicado en todos los compromisos de estados financieros, se basa en el desarrollo de seis actividades en la Etapa de Planeación, con el propósito de formular expectativas sobre el Riesgo Inherente que servirán para determinar en la Etapa de Programación y en conjunto con los Riesgos de Control, de Pruebas Analíticas y de Pruebas de Verificación, los procedimientos sustantivos de auditoría a ser utilizados. El enfoque responde a factores importantes del ámbito de los negocios, incluyendo las expectativas de nuestros clientes de obtener importantes beneficios de nuestra auditoría, es decir que tales auditorías les resulten más efectivas en relación con su costo. También esta dirigido a la creciente internacionalización de las empresas, proporcionando un marco para el enfoque de auditoría a ser utilizado por todas las Firmas Miembros de **KRESTON GLOBAL**.

El ingrediente clave del mencionado enfoque, es la flexibilidad que otorga al equipo del compromiso para utilizar su criterio profesional en la aplicación de los principios de evaluación de riesgos y en la aplicación de procedimientos sustantivos de auditoría. El proceso del enfoque comprende:

1. Planificación de la auditoría, esto involucra:
 - Definir con el cliente los objetivos y requerimientos de nuestros servicios.
 - Desarrollar nuestro conocimiento acerca del negocio de la empresa.
 - Aplicar procedimientos analíticos preliminares.
 - Analizar el cumplimiento de la empresa con sus obligaciones fiscales.
 - Evaluar el ambiente de control.
 - Evaluar el sistema contable.
2. Programación de la auditoría, implica:
 - Identificar grupo de cuentas relacionadas mediante ciclo.
 - Comprender la naturaleza de las cuentas.
 - Evaluación de Riesgos de Control, de Pruebas Analíticas y de Pruebas de Verificación.
 - Considerar controles que reducen el riesgo.
 - Desarrollo de programas de auditoría.
3. Ejecución de los procedimientos sustantivos de auditoría.
4. Evaluación de errores y conclusiones de auditoría.

El enfoque de auditoría esta contenido en dos tomos o un solo tomo si se trata de una copia obtenida en nuestra oficina, que entregamos para uso privado y confidencial del personal de la Firma.

Técnicas y estadísticas para la Revisión Analítica

Está incluida mediante aplicación del software de auditoría, desarrollado por KRESTON. Esta herramienta de auditoría que ayuda al auditor a efectuar la revisión analítica de los datos financieros, mediante el análisis del Modelo Dupont y otros indicadores financieros. Su capacidad para agregar significancia a la efectividad y eficiencia del proceso de la auditoría ha sido establecida en compromisos de auditoría por las Firmas Miembro. El programa combina decisiones sobre la materialidad, confiabilidad, y objetivos de las pruebas con análisis de regresión y otras técnicas estadísticas. El programa ha resultado exitoso en la práctica porque es capaz de producir resultados que son directamente relevantes para el auditor y aprovechables por él.

Manuales de contabilidad y auditoría de industrias

A corto plazo **KRESTON GLOBAL** incorporará estos manuales, que comprenden asuntos relacionados con ciertas industrias especializadas. Cada manual trata sobre una industria especializada y respecto a ella incluye una visión general, asuntos corrientes, asuntos especiales de contabilidad, auditoría e informes, riesgos de auditoría, referencias a guías de la industria, programas de auditoría y otros asuntos. El material referente a asuntos especiales de contabilidad, auditoría e informe (incluyendo riesgos de auditoría) constituyen declaraciones definitivas de políticas y procedimientos que en general deben seguirse por la Firma.

Manual para la práctica de auditoría

Este es otro material que a corto plazo será parte del sistema de comunicación interna de información administrativa y profesional de **KRESTON GLOBAL**, y que nuestra Firma miembro recibirá para ser usado como guía cuando las circunstancias lo requieran.

El manual y las publicaciones para la práctica de la auditoría, comprenden asuntos de contabilidad, auditoría e informes relacionados con nuestra práctica de la auditoría, los cuales pueden ser ampliados, modificados o reemplazados de acuerdo con el desarrollo de la práctica.

Biblioteca

En nuestra biblioteca, para consulta del personal profesional, la Firma tiene una gran variedad de obras técnicas en inglés y español sobre temas de auditoría, consultoría, impuestos, contabilidad, administración, computación, banca, seguros, etc por varios autores de reconocido prestigio mundial.

Al final del manual se encuentra un resumen del contenido técnico de las Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF, Normas Internacionales de Auditoría – NIA, Normas Ecuatorianas de Auditoría – NEA, Normas Internacionales de Contabilidad – NIC, y las Normas Ecuatorianas de Contabilidad – NEC.

15. ORGANIZACION DE LAS OFICINAS

En relación con el mantenimiento y organización de nuestras oficinas, las siguientes normas deben ser seguidas:

- Las personas que ocupan las diferentes oficinas son las responsables de mantener una apropiada organización y apariencia de ellas.
 - Durante las horas de trabajo, sobre los escritorios deben mantenerse únicamente documentos, papeles y material necesario relacionado con el compromiso para el cual se está trabajando.
 - Cuando un funcionario deja su lugar de trabajo por cualquier circunstancia, debe asegurarse de que:
 - No queden documentos, papeles u otro material sobre escritorios, archivadores u otro mueble.
 - Su área de trabajo quede totalmente ordenada y limpia.
 - No queden documentos, papeles u otro material mal archivado o debajo de escritorios u otros muebles.
 - Los equipos de computación deben permanecer en los lugares asignados.
 - Las personas que utilizan la cafetería deben procurar que dicho lugar permanezca bien presentado y las cosas en su lugar apropiado.
 - Los archivadores deben ser revisados periódicamente con el fin de no acumular documentación u otro material innecesario.
-

16. CONTROL DE CALIDAD (Ref. ADA 9, NIA 220, NEA 3)

La Firma tiene establecido un sistema de control de calidad para proporcionar razonable seguridad de que todos los servicios proporcionados por la Firma (auditoría, impuestos y consultoría) son conducidos y efectuados de conformidad con las normas profesionales y con las políticas y procedimientos del **KRESTON GLOBAL**. El sistema incluye elementos que conciernen a los servicios efectuados en los compromisos individuales y a funciones generales en los compromisos individuales y a funciones generales involucradas en la conducción de la práctica de la Firma en su conjunto. Estos elementos se relacionan a asuntos tales como:

1. Contratación, educación continua y promoción de personal profesional.
2. Independencia
3. Aceptación y continuación de clientes.
4. Asignación de personal a compromisos y supervisión.
5. Consulta
6. Revisiones de control de calidad.

Los elementos 1 al 5 están tratados separadamente en otras secciones de este manual. El elemento 6 es tratado a continuación:

En relación con la revisión de control de calidad, nuestra Firma participa en un Programa Mundial de Revisión de Control de Calidad.

17. PROPUESTAS DE SERVICIOS (Ref. Pág.12 ADA 3, NIA 220A-F, NEA 3A-F)

Al efectuar una propuesta para servicios de auditoría, tenemos que cumplir siempre con los requisitos incluidos en "Aceptación y Continuación de Clientes" de este manual.

Se adjunta un modelo de propuesta para que sirva de base para la elaboración de propuestas para servicios de auditoría. Sin embargo, debemos recordar que cada cliente y cliente potencial es diferente, y requiere un enfoque especial. Tenemos que utilizar nuestra imaginación para presentar aquellos servicios que ofrecemos que más puedan interesar al cliente, y enfatizar que podamos cumplir con cualquier exigencia del cliente.

La parte introductoria de la propuesta debe sintetizar los asuntos que creemos son de más importancia para el cliente.

Debemos siempre considerar factores como: experiencia en la industria; si es del sector público o privado; si es multinacional, el país de origen; el interés que tiene en cuanto a uno o más servicios adicionales; entrega oportuna de informes; localidades geográficas; etc. Y debemos revisar con mucho cuidado cada sección de la propuesta, desde la carta introductoria hasta las hojas de vida del personal asignado.

18. CONSULTA (Ref. ADA 4, NIA 220A-E, NEA 3A-E)

La Firma tiene diseñado un sistema de consulta que el personal profesional supervisor debe utilizar cuando las circunstancias lo requieran. El sistema de consulta es parte integrante del proceso del enfoque de auditoría, y tiene como objetivo proporcionar a la Firma razonable seguridad de que el personal supervisor tendrá ayuda, en el alcance y el momento requerido, de personas que tienen niveles apropiados de conocimiento, competencia, juicio y autoridad. En otras palabras, el propósito del sistema de consulta es proporcionar al personal supervisor otra opinión referente a asuntos de contabilidad y auditoría, delicados e importantes, y consejo de personas con especial pericia e asuntos o circunstancias relacionados con el compromiso de auditoría.

El sistema de consulta opera en nuestra Firma a través de nuestro Socio y sus responsabilidades son:

- Informar al Comité Directivo sobre los recientes acontecimientos y asuntos concernientes a la profesión.
- Proporcionar guía para la aplicación de las políticas y procedimientos de la Firma concernientes a aquellos asuntos de compromisos específicos sobre los cuales se ha solicitado consulta.
- Discutir con las partes involucradas cualquier asunto importante sobre el cual no se han resuelto las diferencias de opinión. Si las diferencias de opinión permanecen después de tal discusión debe referir el asunto al Socio. De subsistir las diferencias debe referir el asunto a la persona indicada en el Directorio de **KRESTON GLOBAL** que tiene la responsabilidad para el Ecuador.

Las consultas sobre asuntos de contabilidad y auditoría, delicados e importantes se documentan en un memorando para los papeles de trabajo y son consideradas en el Memorando Resumen de la Auditoría.

El sistema de consulta aplica también a compromisos de impuestos y consultoría, y el personal supervisor de estos compromisos debe seguirlo.

Diferencias de opinión

Los integrantes del personal profesional al servicio de la Firma en todos los niveles de conocimiento y experiencia son consideradas profesionales y se espera que todos mantengan una actitud profesional, es decir que tengan el mismo alto nivel de integridad personal y dedicación a las normas profesionales. Concordante con esta expectativa alentamos y enfatizamos la importancia de que a) los puntos de vista profesionales de cada uno de los participantes en una auditoría puedan ser expresados en el curso del compromiso y considerados a niveles sucesivos para determinar la posición de la Firma, y b) serios desacuerdos queden sustentados por un memorando de desacuerdo.

Cada uno de los miembros de nuestro personal profesional, tiene el derecho de apelar y tiene una responsabilidad profesional de ejercer ese derecho cuando existe una serie de diferencias de opinión sobre la posición de la Firma, o sobre la significación de un asunto que afecta la aplicación de la política de la Firma.

Las diferencias de opinión entre profesionales sobre asuntos de contabilidad, auditoría, impuestos o consultoría complejos o inusuales no son raras. Consulta, supervisión y revisión a niveles sucesivos están previstas. Esto da como resultado exponer decisiones tentativas sobre asuntos de controversia a varios puntos de vista y, por consiguiente, objetables.

Generalmente, las diferencias de opinión que surgen en el curso de este proceso son resueltas de inmediato. En muchos casos, los puntos de vista expresados por el nivel siguiente, después de apropiada discusión, son aceptadas por quienes originaron el asunto en el nivel precedente. En otros casos, revisión o investigación adicional del asunto pueden ser necesarias para resolver el asunto a satisfacción de todos los niveles.

Si el Socio está en desacuerdo con el Contador Encargado o con el Gerente, el Socio debe referir el asunto a un nivel apropiado dentro de la organización.

Si al completarse este proceso alguna persona involucrada está en desacuerdo con la posición de la Firma, al grado en que la persona no desea ser asociada con la prestación financiera o con nuestro informe, tal persona debe preparar un memorando desacuerdo señalando en detalle razonable la base de su posición. La parte en desacuerdo debe suministrar el memorando, al Socio, con copia a todos aquellos que han sido consultados, antes de que nuestro informe sea emitido.

19. REGISTRO Y CONTROL DE FOTOCOPIAS

- El manejo de la máquina fotocopidora está limitado a la persona encargada del suministro de fotocopias. En ausencia, la única persona autorizada para operar la máquina será su supervisor inmediato. Por razones de mantenimiento y control, no está permitido el manejo de la fotocopidora a otras personas distintas a las indicadas.
 - El servicio de la fotocopia está disponible en horas de oficina.
 - Los usuarios deben solicitar oportunamente los servicios de fotocopias con indicación de su cargo, como sigue:
 - Clientes, con su indicación de su nombre o razón social
 - Oficina, con indicación del departamento solicitante (auditoría, impuestos, etc.) y de su destino (administración, entrenamiento, etc.)
 - Funcionarios, con indicación de sus nombres. En este caso, el cobro correspondiente se lo efectuará al fin de cada mes. No se requerirá autorización previa para la solicitud de fotocopias cuando se trate de hasta 20 unidades. Si se excede este límite deberá existir la aprobación del Socio.
 - El usuario debe incluir sus iniciales en el formulario "registro de copias" al retirar sus fotocopias.
 - La persona encargada del manejo de la fotocopidora mantendrá el "registro y control diario de fotocopias" y diariamente preparará una reconciliación entre el número total de fotocopias y el valor restante del contador numérico de la máquina. En adición, firmará el formulario conjuntamente con su supervisor inmediato, quien efectuará las correspondientes tareas de supervisión.
 - El formulario "registro y control diario de fotocopias" debidamente llenado y firmado, debe ser enviado a primera hora del siguiente día laborable, al Socio para su revisión. Este formulario será devuelto a la persona supervisora del área para su archivo. Este archivo sirve de base para la preparación de un resumen mensual que es utilizado por el departamento de contabilidad para efectos de registro contable.
 - En ningún momento la oficina de fotocopiado debe permanecer abierta sin la presencia de las personas encargadas de su control.
 - Una vez completada la jornada de trabajo las bandejas de la máquina y el papel sobrante, serán colocados en la oficina de proveeduría.
-

20. SECRETARIA Y USO DE E-MAIL

KRESTON ECUADOR CIA. LTDA. cuenta con un staff de secretarias (repcionista, administrativa y de staff) que se encargan de todas las labores de tipeo. Los procedimientos que deben seguirse son:

- Socios, gerentes o encargados de compromisos deben solicitar el mecanografiado de cualquier tipo de trabajo relacionado con actividades de la Firma, directamente a la Secretaria asignada para tal propósito.
- La Secretaria:
 - Llevará a un registro denominado "control de trabajos de mecanografía" con indicación de la fecha y hora de recepción y entrega. Estos datos serán informados a los diferentes usuarios.
 - Coordinará y distribuirá el trabajo a desarrollarse entre el equipo a su cargo.
 - Participará en labores de mecanografía en función de su tiempo disponible.
 - Supervisará y controlará los trabajos encomendados a cada secretaria.
 - Es la responsable primaria sobre la cantidad de los trabajos realizados por el equipo a su cargo y recomendará cuando se requiera el reclutamiento de nuevo personal.
 - Coordinará el adecuado entrenamiento del personal de secretarias.
 - Comunicará las necesidades de su área al Socio.
 - Será la responsable de mantener un archivo adecuado y ágil de todos los trabajos de mecanografía en diskette o papel. En adición es responsable de mantener el back-up de trabajos de oficinas en un lugar diferente a MRE.
 - Es responsable por el apropiado mantenimiento de los equipos y otros activos a su cargo.

USO DE E-MAIL

Todo el personal tiene creada su cuenta de correo electrónico la que debe servir únicamente para enviar y recibir correspondencia relacionada con el trabajo. Además las secretarias de gerencia de Quito y Guayaquil tienen acceso exclusivo al correo general de la Firma

21. USO DE COMPUTADORES PORTATILES

Las siguientes normas para el uso de los computadores portables, deben ser acatadas con particular interés:

- Cada equipo será entregado a cada profesional de la Firma, mediante un documento de entrega – recepción, en el que conste el detalle de los componentes y accesorios.
- La persona que recibe el equipo será la responsable de su buen y correcto uso y mantenimiento, obligándose a informar a la Administración cualquier novedad que se presentará por falla del equipo (Hardware) o de los programas (Software).
- El usuario del equipo, por ningún concepto tratará de arreglar por su cuenta el equipo si se produce alguna falla que esté fuera de su control.
- El computador solamente podrá ser llevado por el responsable del mismo, a los compromisos que le corresponda, luego de lo cual deberá regresar y dejar el equipo en las oficinas, con las debidas seguridades (cajón del escritorio con llave).
- Bajo ninguna circunstancia se podrá llevar el equipo a su casa o domicilio, a menos que se cuente con autorización expresa y por escrito del Socio.
- Los sistemas que estarán instalados en el disco duro del computador serán solamente los autorizados y que sean de utilidad para la Firma.
- La Administración podrá inspeccionar en cualquier momento el contenido de los discos y sus aplicaciones, procediendo, si es del caso, a borrar o reorganizar la información que no sea la autorizada.
- Cada usuario se obliga y es responsable por mantener los respaldos razonables (back – ups) de la información.
- Mensualmente, cuando se realiza el mantenimiento preventivo de los equipos por los técnicos, deberá entregar a la Administración el computador y sus accesorios para dicho fin. Por su parte, la Administración notificará con por lo menos 24 horas de anticipación la fecha y la hora en que se realizará dicho evento.

22. NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORIA -NIA

100-199 Asuntos introductorios

NIA 100. Trabajos para atestiguar.

NIA 120. Marco de referencia de Normas Internacionales de Auditoría.

200-299 Responsabilidades

NIA 200. Objetivo y principios generales que gobiernan una auditoría de estados financieros.

NIA 210. Términos de los trabajos de auditoría.

NIA 220. Control de calidad para el trabajo de auditoría.

NIA 230. Documentación.

NIA 240. Responsabilidad del auditor de considerar el fraude y error en una auditoría de estados financieros.

NIA 240A. Fraude y error. (vigente)

NIA 250. Consideración de leyes y reglamentos en una auditoría de estados financieros.

NIA 260. Comunicación de asuntos de auditoría con los encargados del mando.

300-399 Planeación

NIA 300. Planeación.

NIA 310. Conocimiento del negocio.

NIA 320. Importancia relativa de la auditoría.

400-499 Control interno

NIA 400. Evaluación de riesgos y control interno.

NIA 401. Auditoría en un ambiente de sistemas de información por computadora.

NIA 402. Consideraciones de auditoría relativas a entidades que utilizan organizaciones de servicios.

500-599 Evidencia de auditoría

NIA 500. Evidencia de auditoría.

NIA 501. Evidencia de auditoría – consideraciones adicionales para partidas específicas.

NIA 505. Confirmaciones externas.

- NIA 510. Trabajos iniciales – balances de apertura.
- NIA 520. Procedimientos analíticos.
- NIA 530. Muestreo en la auditoría y otros procedimientos de pruebas selectivas.
- NIA 540. Auditoría de estimaciones contables.
- NIA 550. Partes relacionadas.
- NIA 560. Hechos posteriores.
- NIA 570. Negocio en marcha.
- NIA 580. Representaciones de la administración.

600-699 Uso del trabajo de otros

- NIA 600. Uso del trabajo de otro auditor.
- NIA 610. Consideración del trabajo de auditoría interna.
- NIA 620. Uso del trabajo de un experto.

700-799 Conclusiones y dictamen de auditoría

- NIA 700. El dictamen del auditor sobre los estados financieros. (nueva)
- NIA 700A. El dictamen del auditor sobre los estados financieros. (vigente)
- NIA 710. Comparativos.
- NIA 720. Otra información en documentos que contienen estados financieros auditados.

800-899 Áreas especializadas

- NIA 800. El dictamen del auditor sobre compromisos de auditoría con propósito especial.
- NIA 810. El examen de información financiera prospectiva.

900-999 Servicios relacionados SRs)

- NIA 910. Trabajos para revisar estados financieros
- NIA 920. Trabajos para realizar procedimientos convenidos respecto de información financiera
- NIA 930. Trabajos para compilar información financiera

1000-1100 Declaraciones Internacionales de Auditoría

- NIA 1000. Procedimientos de confirmación entre bancos.
- NIA 1001. Ambientes de CIS – Microcomputadoras independientes. (nueva)
- NIA 1002. Ambientes de CIS – Sistemas de computadoras en línea. (nueva)
- NIA 1003. Ambientes de CIS – Sistemas de bases de datos. (nueva)
- NIA 1004. La relación entre supervisores bancarios y auditores externos.
- NIA 1005. Consideraciones especiales en la auditoría de entidades pequeñas. (nueva)
- NIA 1006. La auditoría de bancos comerciales internacionales.
- NIA 1007. Comunicaciones con la administración. (derogada en junio del 2001)
- NIA 1008. Evaluación del riesgo y el control interno – características y consideraciones del CIS.
- NIA 1009. Técnicas de auditoría con ayuda de computadora. (nueva)
- NIA 1010. La consideración de asuntos ambientales en la auditoría de estados financieros
- NIA 1011. Informaciones para la administración y los auditores del problema del año 2000 (derogada en junio del 2001)
- NIA 1012. Auditoría de instrumentos financieros derivados. (nueva)
-

23. NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD - NIC

- NIC 1. Presentación de estados financieros.
 - NIC 2. Inventarios.
 - NIC 3. Estados financieros consolidados.
 - NIC 4. Contabilización de la depreciación.
 - NIC 5. Información que debe revelarse en los estados financieros.
 - NIC 6. Respuestas contables a los precios cambiantes.
 - NIC 7. Estado de flujos de efectivo.
 - NIC 8. Utilidad o pérdida neta por el periodo, errores fundamentales y cambios en políticas contables.
 - NIC 9. Costos de investigación y desarrollo.
 - NIC 10. Contingencias y sucesos que ocurren después de la fecha del balance.
 - NIC 11. Contratos de construcción.
 - NIC 12. Impuestos sobre la renta.
 - NIC 13. Presentación de activos y pasivos circulantes.
 - NIC 14. Información financiera por segmentos.
 - NIC 15. Información que refleja los efectos de los precios cambiantes.
 - NIC 16. Propiedad, planta y equipo.
 - NIC 17. Arrendamientos.
 - NIC 18. Ingresos.
 - NIC 19. Beneficios a empleados.
 - NIC 20. Contabilización de las concesiones del gobierno y revelación de asistencia gubernamental.
 - NIC 21. Efectos de las variaciones en tipos de cambio de moneda extranjera.
 - NIC 22. Combinaciones de negocios.
 - NIC 23. Costos de préstamos.
 - NIC 24. Revelaciones de partes relacionadas.
 - NIC 25. Contabilizaciones de las inversiones.
 - NIC 26. Tratamiento contable e informe de los planes para beneficios por retiro.
 - NIC 27. Estados financieros consolidados y contabilización de inversiones en subsidiarias.
 - NIC 28. Contabilización de inversiones en asociadas.
 - NIC 29. La información financiera en economías hiperinflacionarias.
 - NIC 30. Revelación en los estados financieros de bancos y otras instituciones financieras similares.
 - NIC 31. Informes financieros de los intereses en negocios conjuntos.
 - NIC 32. Instrumentos financieros: presentación y revelación.
 - NIC 33. Utilidades por acción
 - NIC 34. Información financiera intermedia.
 - NIC 35. Operaciones discontinuadas.
 - NIC 36. Deterioro de activos.
 - NIC 37. Provisiones, pasivos y activos contingentes.
 - NIC 38. Activos intangibles.
 - NIC 39. Instrumentos financieros: reconocimiento y medición.
 - NIC 40. Inversiones inmobiliarias.
 - NIC 41. Agricultura.
-

24. NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA NIIF

IFRS 1.	Adopción por Primera vez de las Normas Internacionales de Información Financiera.
IFRS 2.	Pagos Basados en Acciones.
IFRS 3.	Combinaciones de Negocios.
IFRS 4.	Contratos de Seguro.
IFRS 5.	Activos no Corrientes Mantenedos para la Venta y Operaciones Discontinuadas.
IFRS 6.	Exploración y Evaluación de Recursos Minerales.
IFRS 7.	Instrumentos Financieros: Información a Revelar.
IFRS 8.	Segmentos de Operación.
IFRS 9.	Instrumentos Financieros.
IFRS 10.	Estados Financieros Consolidados.
IFRS 11.	Acuerdos Conjuntos.
IFRS 12.	Información a Revelar sobre Participaciones en Otras Entidades.
IFRS 13.	Medición del Valor Razonable.

25. MATERIAL DE CONSULTA

KRESTON GLOBAL puede proveer a las Firmas Miembros del siguiente Material de Consulta sobre Industrias Especializadas:

Aerolíneas

Banca

Corretaje

Hospitales

Universidades

Compañías de Seguros

Compañías de Inversión

Transportación

Petróleo y Gas

Servicios Públicos (Energía, telecomunicaciones, agua, etc.)

Radio, televisión, cable, radiodifusión.

Transportación (trenes)

Bienes Raíces

Ahorros y Préstamos

Entidades estatales y de gobierno.