

HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA ORGANISMOS PROFESIONALES EN CONTADURÍA



Una guía integral para la transformación estratégica

Mensaje del Director General de la IFAC, Lee White



El objetivo de la IFAC es fortalecer a los Organismos Profesionales en Contaduría (PAO por sus siglas en inglés) para afrontar el cambio. Es fundamental para sus miembros y para el interés público que sean lo suficientemente resilientes, adaptables y con visión de futuro para que sean capaces de responder a los retos y oportunidades de la profesión en constante evolución.

Un plan estratégico sólido puede hacer toda la diferencia. Aclara la visión, la misión, los valores y las metas de una organización, todos ellos elementos necesarios para tomar decisiones bien fundamentadas. Implica establecer objetivos estratégicos y procesos para medir su éxito en beneficio de la toma de decisiones interna y de la comunicación del desempeño a sus partes interesadas. Ayuda a una organización a mirar hacia adelante anticipándose a los cambios de su entorno, no sólo como reacción a las tendencias actuales.

Este conjunto de herramientas está dirigido a las PAO en todas las fases de desarrollo de un plan estratégico. Para las que están elaborando uno por primera vez, ofrecemos consejos prácticos que harán que la tarea sea menos desalentadora. Para las que ya cuentan con un plan, ofrecemos orientación para actualizarlo y perfeccionarlo. Dado que la planeación estratégica es un proceso continuo, más que un ejercicio puntual, esperamos que este conjunto de herramientas tenga un valor tal que llegue a considerarse una referencia.

Siempre que sea posible, un plan estratégico debe de ser permanente. Este es un principio que la IFAC incorporó en su propio Plan Estratégico a partir de 2022. Hemos construido cada edición posterior de nuestro plan sobre el mismo marco, definido por nuestro enfoque "IMPACT", lo que nos ha permitido centrarnos en ajustar los detalles más sutiles y establecer las acciones específicas necesarias para seguir avanzando en la estrategia general. Contar con los sólidos cimientos de un plan estratégico permanente puede ahorrar tiempo y esfuerzo considerables a largo plazo.

La Guía de Desarrollo Estratégico que constituye el corazón de este conjunto de herramientas se basa no sólo en las experiencias de la IFAC en materia de planeación estratégica, sino también en la experiencia de nuestros organismos miembro. Nuestro rol único como promotor mundial de la profesión contable nos ha permitido compilar ejemplos de toda la familia de la IFAC, formada por 180 miembros en 135 jurisdicciones, para así poder proponer un marco aplicable en todo el mundo.

La planeación estratégica puede ser difícil, pero suele facilitar todo lo demás. Espero que este conjunto de herramientas pueda poner en marcha el proceso o bien dar un nuevo impulso e inspiración a quienes ya están comprometidos con él.

Mensaje central de la Presidenta del Grupo Asesor para el Desarrollo de los PAO de la IFAC, Jelena Misita



El Grupo Asesor para el Desarrollo de los PAO apoya a la IFAC en su trabajo para desarrollar Organismos Profesionales en Contaduría (PAO) fuertes y sostenibles en todo el mundo. Nuestro trabajo parte de la visión, la misión y el plan estratégico de la IFAC, que refleja las prioridades de nuestros 180 organismos miembro, sirviendo colectivamente al interés público al garantizar que la sociedad tenga acceso a un mercado de contadores profesionales robusto, ético y cualificado.

En 2021, la IFAC introdujo el enfoque IMPACT para su planeación estratégica con el fin de orientar su trabajo y comunicar cómo y por qué hacemos el trabajo que hacemos, el valor que contribuimos a la sociedad, y cómo y con quién nos relacionamos.

Para comunicar eficazmente el impacto global de nuestro trabajo colectivo impulsado por un propósito, es esencial que la profesión se organice y alinee en sus procesos de desarrollo e implementación de sus estrategias, así como en la elaboración de informes sobre su impacto en el avance del desarrollo sostenible.

La aplicación global del enfoque IMPACT por parte de los Organismos Profesionales en Contaduría (PAO) y el mantenimiento de una respuesta coherente a las estrategias e iniciativas que puedan generar efectos sinérgicos a nivel global y local nos ayudarán a alcanzar este objetivo.

Reconociendo esto, nuestro Grupo Asesor identificó una necesidad crítica de ayudar a las PAO a relacionar sus esfuerzos diarios con la naturaleza del interés público de nuestra profesión y a ser capaces de conectar sus esfuerzos con el propósito social. A medida que la profesión busca atraer y retener un talento inmenso y diverso, es esencial que nosotros (la IFAC y cada uno de ustedes) ayudemos a la sociedad a ver a nuestra profesión por el trabajo con propósito que realiza.

Por ello, en 2023 nuestro Grupo Asesor estableció un grupo de trabajo de planeación estratégica, presidido por Sheree Ebanks, miembro del PAODAG, para desarrollar un conjunto de herramientas prácticas que aprovecharan las técnicas de planeación estratégica de la IFAC. El responsable del contenido, Zarif Ludin, junto con el grupo de trabajo de planeación

estratégica, diseñó este conjunto de herramientas para beneficiar a todas las PAO, independientemente de su fase de desarrollo.

Para lograr un cambio de alto impacto y así cumplir la misión de la IFAC es indispensable la colaboración con diversas partes interesadas.

Me gustaría aprovechar esta oportunidad para agradecer su continuo apoyo. Esperamos sinceramente que este conjunto de herramientas resulte útil en su trabajo y le invitamos a colaborar con nosotros en su implementación.

Miembros del grupo de trabajo de planeación estratégica:

Sheree Ebanks (presidenta), Alta Prinsloo, Amin Miramago, Anas Abou El Mikias, Asad Feroze, Aucky Pratama, Berry Wammes, Comfort Olu. Eytayo, Dan Worsley, Farrukh Rehman, Joselin Martin, Mkombozi Karake, Razak Jaiyeola y Zarif Ludin.

Personal de la IFAC:

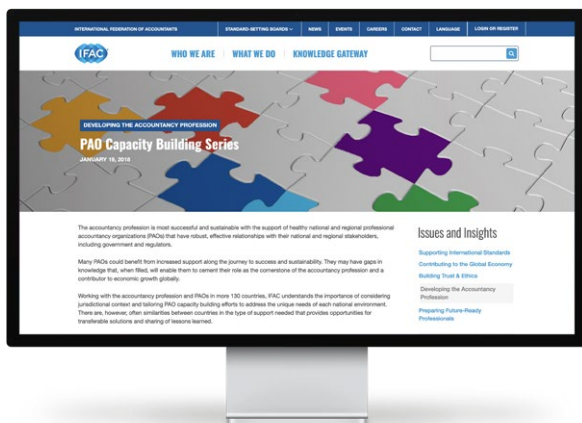
Dana Jensen, Gerente Senior, IFAC
Tanya Musumhi, Gerente, IFAC

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5	GUÍA DE MONITOREO	22
Proceso de planeación estratégica	6	Paso 10: Recolección y análisis de datos	23
RESUMEN EJECUTIVO	7	Paso 11: Evaluación y ajuste	24
FLUJO DEL PROCESO DE DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA	8	Paso 12: Informes y transparencia	25
GUÍA PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA	9	Conclusión de la guía de monitoreo	26
Paso 1: Visión, misión, valores y metas	10	Anexo 1 – Declaración de visión, misión y objetivos	28
Paso 2: Análisis del entorno	11	Anexo 2 – Plantilla de análisis DAFO	29
Paso 3: Iniciativas y objetivos estratégicos	12	Anexo 3 – Plantilla de iniciativas estratégicas	30
Paso 4: Indicadores clave de desempeño (KPI)	13	Anexo 4 – Ejemplos de preguntas para las partes interesadas	31
Paso 5: Comentarios y compromiso de las partes interesadas	14	Anexo 5.1 – Plantilla del plan de acción	32
Paso 6: Asignación de recursos	15	Anexo 5.2 – Diagrama de Gantt	33
Conclusión del plan de desarrollo de la estrategia	16	Anexo 6 – Plantilla del plan de comunicación con las partes interesadas	34
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	17	Anexo 7 – Ejemplo de contenido de un informe de avance	35
Paso 7: Plan de acción	18	Anexo 8 – Ejemplo del contenido de un Informe Anual	36
Paso 8: Comunicación y aceptación	19	Alineación del conjunto de herramientas con los SMOs de la IFAC	37
Paso 9: Ejecución y monitoreo	20	Acerca de los miembros y asesores técnicos del Grupo Asesor para el Desarrollo de los PAO de la IFAC	38
Conclusión del plan de implementación	21	2024 Miembros y asesores técnicos del grupo consultivo para el desarrollo del PAO	39

INTRODUCCIÓN

Una profesión contable sólida y que funcione adecuadamente, compuesta por profesionales competentes y capaces, apoyados por un Organismo Profesional en Contaduría (PAO) eficaz, contribuye significativamente a la sostenibilidad de las pequeñas, medianas y grandes empresas; a mercados de capitales bien desarrollados; servicios públicos eficientes; y -en última instancia- al crecimiento económico.



CUANDO LOS PAOS SON CAPACES DE MANTENER UNA CAPACIDAD ADECUADA, SON CAPACES DE:

- Operar en beneficio del interés público;
- Mantener contadores profesionales capaces y competentes;
- Apoyar eficazmente la adopción y aplicación de las Normas Internacionales y las mejores prácticas;
- Mejorar la calidad de la información financiera y la auditoría mediante la educación y la formación;
- Ampliar las funciones de los contadores en nuevas áreas emergentes como la elaboración de informes de sostenibilidad y su aseguramiento; y
- Actuar como un recurso para el gobierno, los reguladores y otras partes interesadas en cuestiones relacionadas con la Contaduría.

Aunque las PAO de todo el mundo tienen el potencial de contribuir significativamente al desarrollo económico y social nacional, algunas luchan por cumplir sus funciones

y no llegan a desarrollar todo su potencial. Esto se debe principalmente a la carencia de una estrategia y de un modelo operativo coherentes que les permitan su desarrollo organizacional, financiero, técnico y general, definiendo las actividades clave e indicadores que faciliten la medición de su progreso. Adicionalmente las PAO deben desarrollar un sólido sistema de gobernanza, estructurar adecuadamente sus operaciones y utilizar técnicas de planeación estratégica que les permitan desempeñar un papel más importante en el fomento del sector financiero y el crecimiento económico.

Las PAO que están equipadas con planes estratégicos robustos garantizan que los líderes clave estén todos “en la misma página” en términos de apoyo al rumbo estratégico de la organización. Cuando un PAO es capaz de comunicar eficazmente sus resultados y la repercusión de sus iniciativas estratégicas a sus partes interesadas, es más capaz de fomentar la confianza, la rendición de cuentas y el compromiso continuo, lo que contribuye a su resiliencia y éxito general.

PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

ETAPA 1:

GUÍA PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

Visión, Misión y metas

Análisis del entorno

Iniciativas y objetivos estratégicos

Indicadores clave de desempeño

Comentarios y compromiso de las partes interesadas

Asignación de recursos

Plan de acción

Comunicación y aceptación

Ejecución y monitoreo

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

ETAPA 2:

ETAPA 3:

GUÍA DE MONITOREO

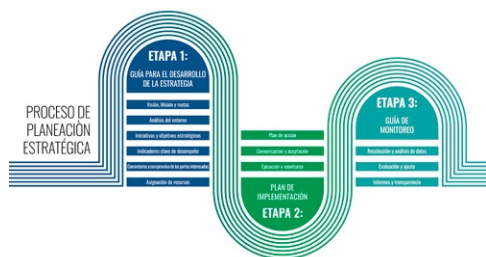
Recolección y análisis de datos

Evaluación y ajuste

Informes y transparencia

RESUMEN EJECUTIVO

Este documento pretende ofrecer un marco que dote a las PAO de un “por qué” claro, un “cómo” práctico y un “qué” orientado a los resultados, para desarrollar, implementar y monitorear una estrategia eficazmente. El conjunto de herramientas consta de tres etapas: **Planeación, Implementación y Monitoreo**, cada una de ellas dividida en pasos más pequeños que guían a los PAO a través del ciclo de la estrategia. Cada etapa se sustenta con ejemplos y plantillas. La secuencia de pasos dentro de cada etapa se ha proporcionado como orientación, pero los PAO pueden realizar los pasos en el orden que consideren más adecuado para su organización.



Etapa 1: Plan estratégico

Un plan estratégico orienta e impulsa las actividades y prioridades del Organismo Profesional en Contaduría durante un periodo determinado. En otras palabras, determina hacia dónde se dirige una organización, cómo llegará hasta allí y cómo sabrá si lo consigue. El plan estratégico también ayuda a clarificar los planes de la organización y a garantizar que los líderes clave estén todos “en la misma página” - y sirve como guía para la organización en su conjunto, incluyendo la Junta y/o el Consejo, Comités, y el personal, cuyas actividades y prioridades deben apoyar el rumbo estratégico general de la organización. La etapa 1 de este conjunto de herramientas ilustra los asuntos que deben tenerse en cuenta como parte del proceso de planeación y desarrollo estratégicos y la forma en que puede presentarse el plan estratégico.

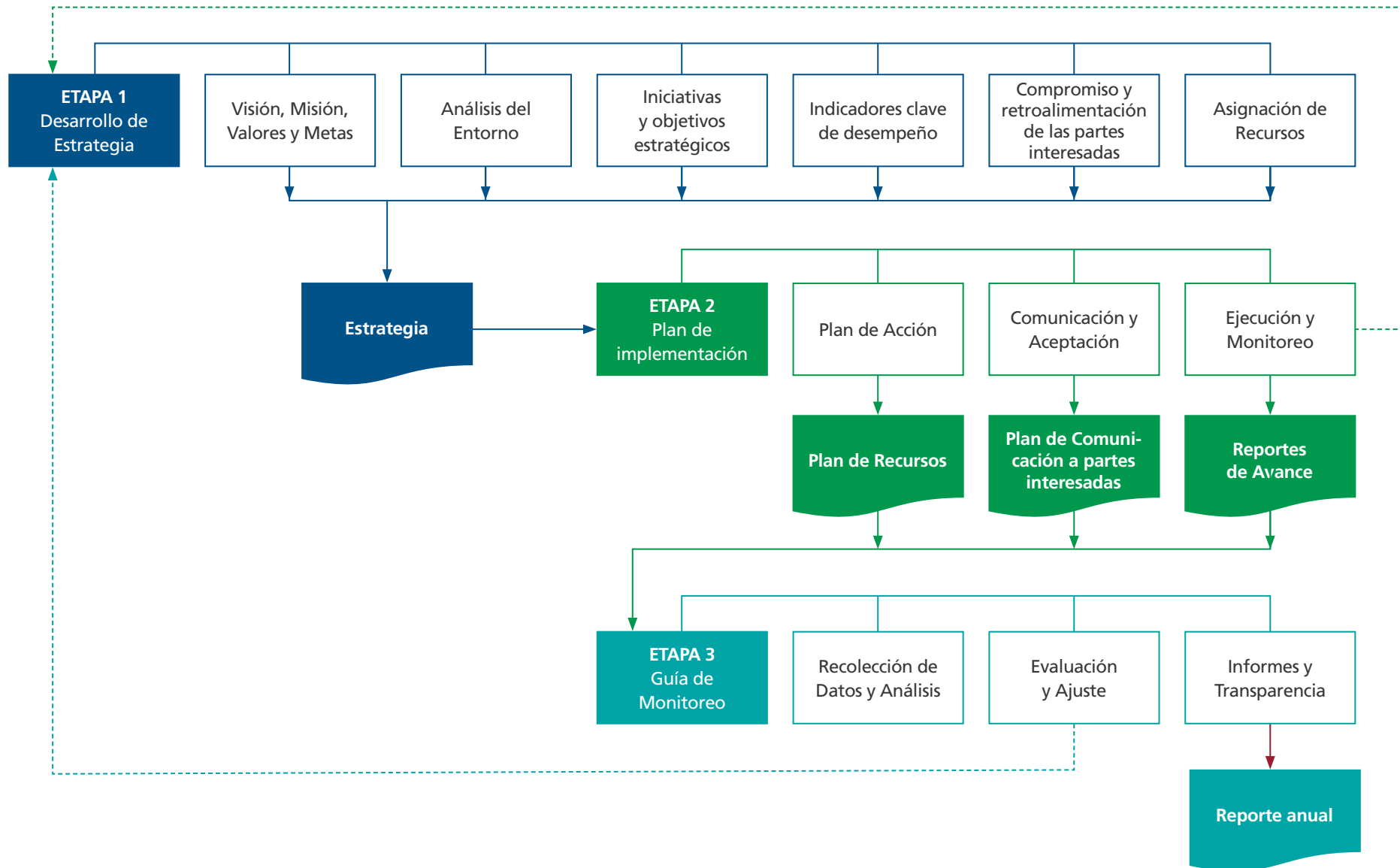
Etapa 2: Plan de implementación

Para las organizaciones, nuevas en el proceso de planeación estratégica, puede resultarles útil invitar a un facilitador experto que les ayude con la implementación. El enfoque en esta etapa consiste en (i) desglosar cada iniciativa en pasos accionables; (ii) desarrollar un sólido plan de comunicación y aceptación que transmita eficazmente el propósito, los beneficios y la alineación con los intereses de las partes interesadas; y (iii) monitorear la ejecución de cada iniciativa y realizar los ajustes necesarios para garantizar un proceso de implementación dinámico y receptivo.

Etapa 3: Guía de monitoreo

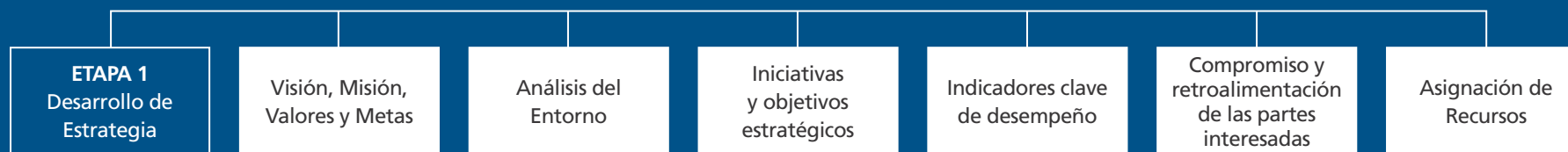
El plan estratégico debe revisarse periódicamente para garantizar que sigue siendo adecuado, teniendo en cuenta la evolución del entorno nacional y mundial en el que opera el organismo profesional. También es importante que se elaboren informes periódicos en los que se comparen los avances con los objetivos y las prioridades establecidas tanto para el Consejo como para los miembros del organismo profesional. En la tercera y última etapa, se orienta a los Organismos Profesionales en Contaduría para que (i) establezcan un proceso sólido de recolección y análisis de datos que proporcione una base sólida para evaluar el progreso con respecto a los indicadores clave de desempeño (KPI); (ii) evaluar los resultados y los impactos; y (iii) crear mecanismos transparentes de información para comunicar eficazmente los resultados y los impactos de las iniciativas estratégicas a las partes interesadas.

FLUJO DEL PROCESO DE DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA



GUÍA DE DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

ETAPA 1

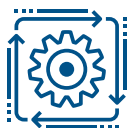


PASO 1: VISIÓN, MISIÓN, VALORES Y METAS

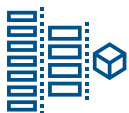
- Elabore una declaración clara de la visión que esboce el estado futuro deseado del PAO.
- Desarrolle una declaración de misión que defina el propósito y el alcance del PAO.
- Establezca objetivos SMART que se alineen con la misión y la visión.



POR QUÉ: Definir claramente la visión, la misión, los valores y las metas del PAO proporciona un rumbo y un propósito unificados que guían la toma de decisiones y la asignación de recursos.



CÓMO: Involucre a las partes interesadas en talleres o encuestas para desarrollar una declaración de visión que articule el futuro deseado de su organización. Redacte una declaración de misión que explique el propósito central de su PAO. Establezca objetivos que sean Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y Acotados en el tiempo.



QUÉ: El resultado de este paso sería una visión, una misión y unas metas del PAO claramente definidos, formulados en un documento de declaración y comunicados a sus partes interesadas.

Esenciales a tener en cuenta:

DECLARACIÓN DE VISIÓN	DECLARACIÓN DE MISIÓN	METAS
Aclare el propósito y los valores del PAO.	Articule claramente el propósito del PAO.	Defina claramente cada meta evitando la ambigüedad.
Imagine el estado futuro ideal para el PAO y considere cómo se considera el éxito a largo plazo.	Describa las principales actividades y servicios prestados.	Especifique lo que hay que conseguir, quién está implicado y los resultados esperados.
Piense en el impacto que el PAO quiere tener en las partes interesadas y en la comunidad en general.	Identifique a las principales partes interesadas (miembros, empleados, organismos reguladores) y reconozca su importancia en la misión.	Establezca criterios cuantificables para el seguimiento de los avances.
Elabore una declaración de visión que inspire y motive a las partes interesadas.	Asegúrese de que la declaración de la misión está es congruente con la visión.	Asegúrese de que las metas son realistas y alcanzables.
Utilice un lenguaje que sea acorde con los valores y aspiraciones del PAO.	Una declaración de misión debe proporcionar una hoja de ruta para alcanzar la visión.	Alinee cada meta con la misión y la visión generales del PAO.
Mantenga la declaración de visión concisa, normalmente una o dos frases.	Incorpore los valores del PAO a la declaración de objetivos.	Establezca un calendario claro para alcanzar cada meta.
Utilice un lenguaje sencillo y fácilmente comprensible.	Comunique las normas éticas y profesionales que identifican al PAO.	
Refleje el compromiso de la organización con la excelencia, la integridad y la satisfacción de las partes interesadas.	Mantenga la declaración de objetivos concisa y fácil de entender, no más de dos párrafos.	
	Utilice un lenguaje que refleje el compromiso de la PAO con sus partes interesadas y con la comunidad en general.	

Asegúrese que la declaración de la misión es congruente con la visión y que las metas están alineadas con ambas. Cree una narrativa cohesiva y comuníquela claramente a las partes interesadas, tanto externas como internas, para garantizar la comprensión y alineación. Examine y revise periódicamente la visión, la misión y las metas para reflejar los cambios en el entorno externo o las prioridades del PAO. Para desarrollar una estrategia que salvaguarde el PAO en tiempos de incertidumbre, vea los consejos en el vídeo de Joselin Martin, del Grupo de Desarrollo y Asesoramiento del PAO.

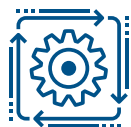
ANEXO 1 - DECLARACIÓN DE LA VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS

PASO 2: ANÁLISIS DEL ENTORNO

- Comprenda el estado actual del PAO y su entorno operativo.
- Identifique las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas (análisis DAFO).
- Analice las tendencias de la profesión contable, la regulación, la tecnología y las necesidades de las partes interesadas.



POR QUÉ: Este paso ayuda al PAO a comprender su estado actual y los factores externos que influyen en ella. Proporciona perspectivas cruciales para una toma de decisiones estratégicas informada.



CÓMO: Realice un análisis DAFO para evaluar las capacidades internas y las fuerzas externas del mercado. Recopile datos sobre las tendencias del sector, los cambios normativos y las necesidades de las partes interesadas.



QUÉ: El resultado de este paso es una comprensión de 360 grados del entorno operativo del PAO documentado en la matriz DAFO.



IDENTIFICAR LAS FORTALEZAS (INTERNAS)	IDENTIFICAR LAS DEBILIDADES (INTERNAS)
<ul style="list-style-type: none"> • Considere los conocimientos y la experiencia del PAO en diversas áreas de la profesión contable. • Evalúe las cualificaciones y competencias del equipo ejecutivo y de los miembros de la gobernanza. • Evalúe la eficacia y eficiencia de los procesos y sistemas internos. • Examine la reputación y la satisfacción de las partes interesadas del PAO. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúe las áreas en las que el PAO pueda carecer de experiencia o recursos. • Considere cualquier limitación en términos de tecnología, infraestructura, competencias del personal o del equipo de gobernanza y de recursos financieros. • Evalúe las áreas potenciales de mejora en los procesos internos. • Busque cualquier reto histórico o actual al que se enfrente el PAO.
IDENTIFICAR LAS OPORTUNIDADES (EXTERNAS)	IDENTIFICAR LAS AMENAZAS (EXTERNAS)
<ul style="list-style-type: none"> • Analice las tendencias actuales y emergentes en la profesión (sostenibilidad / tecnología, etc.) y los cambios en la normativa que podrían crear oportunidades hoy y en el futuro. • Considere el potencial de expansión hacia nuevos sectores (atractivo) o servicios (que el PAO no ofrece actualmente). • Evalúe la demanda de servicios específicos relacionados con la profesión contable (cualificación profesional, DPC, formación, etc.) • Busque asociaciones o colaboraciones con las partes interesadas (sector público, donantes, etc.) que puedan beneficiar al PAO. 	<ul style="list-style-type: none"> • Considere los factores económicos que podrían afectar al PAO (inflación, empleabilidad, admisión de estudiantes y retención de miembros, etc.). • Evalúe los cambios en la reglamentación que puedan plantear retos al PAO. • Evalúe el panorama competitivo y los posibles nuevos participantes en el PAO, si procede. • Busque avances tecnológicos que puedan perturbar los métodos y procesos tradicionales. • Considere la posición del PAO en la comunidad profesional, si se confía en él y si su voz está siendo escuchada.

- Cree una matriz que enumere las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificados y utilícela para reflexionar sobre los factores que afectan al PAO y evalúe su impacto.
- Priorice los elementos más críticos de cada categoría en función de su impacto en el PAO. Desarrolle iniciativas estratégicas que aprovechen las fortalezas y las oportunidades a la vez que abordan loenfaticen las debilidades y mitiguen las amenazas.

- Considere las metas a corto y largo plazo en el desarrollo de su estrategia.
- Recuerde que el análisis DAFO es una herramienta dinámica y debe revisarse en función de las necesidades para garantizar su pertinencia a la luz de las circunstancias cambiantes del entorno del PAO.

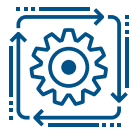
ANEXO 2 - PLANTILLA DE ANÁLISIS DAFO

PASO 3: INICIATIVAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Identifique las iniciativas estratégicas que contribuirán a alcanzar las metas establecidas y determine prioridades entre ellas.
- Defina objetivos específicos para cada iniciativa, esbozando lo que se quiere conseguir.



POR QUÉ: Desglosar sus metas en iniciativas accionables facilita la planeación y ejecución eficaz de las iniciativas estratégicas.



CÓMO: Para cada meta, identifique las iniciativas estratégicas que contribuyen a su consecución. Defina objetivos específicos y medibles para cada iniciativa. Asigne responsabilidades y defina plazos para cada objetivo.



QUÉ: El propósito de este paso es identificar las iniciativas que convertirán sus aspiraciones en resultados tangibles. Éstas deberán documentarse junto con su declaración de visión, misión y metas.

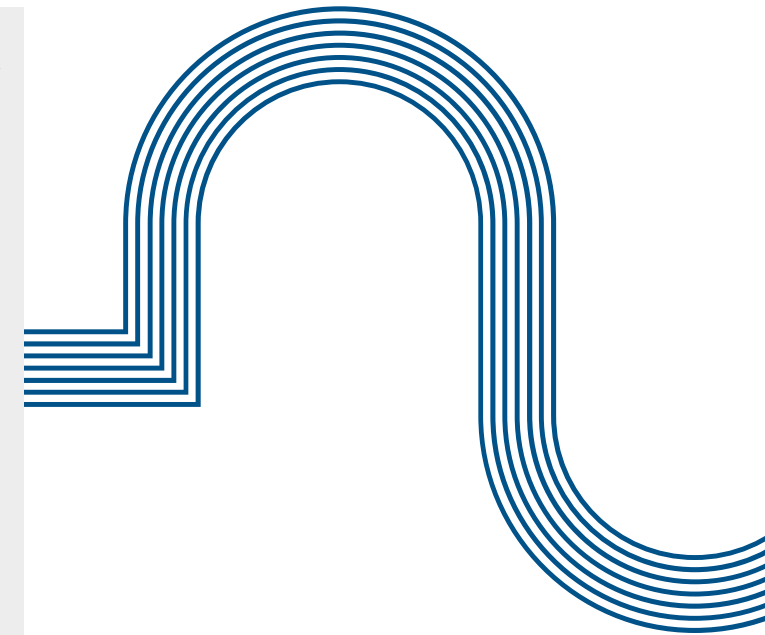


Esenciales a tener en cuenta:

- ✓ Comprenda cada meta SMART y los resultados esperados. Garantice la claridad sobre la definición del éxito para cada meta.
- ✓ Evalúe la importancia y el impacto de cada meta en la visión general y utilice la evaluación para priorizar los objetivos en función de factores como la urgencia, la importancia y el grado de alineación con la misión y los valores del PAO.
- ✓ Para alcanzar las metas, considere iniciativas que enfaticen las debilidades, capitalicen las fortalezas, aprovechen las oportunidades y mitiguen las amenazas.
- ✓ Defina claramente los objetivos de cada iniciativa para comprender el rumbo y los resultados que deben alcanzarse.
- ✓ Evalúe la viabilidad de cada iniciativa en términos de recursos, experiencia y tiempo. Considere las implicaciones financieras y cualquier riesgo potencial. Determine si el PAO dispone de las capacidades necesarias para poner en práctica la iniciativa.
- ✓ Determine los recursos (financieros, humanos, tecnológicos) necesarios para cada iniciativa (véase el paso 6 para un enfoque detallado de la asignación de recursos).

Defina un cronograma para cada iniciativa estratégica (véase el paso 7 para un enfoque detallado de la implementación de las iniciativas). Si tiene en cuenta estos pasos, podrá identificar, priorizar y aplicar eficazmente iniciativas estratégicas alineadas con las metas del PAO, garantizando un enfoque sistemático y centrado en alcanzar el estado futuro deseado.

ANEXO 3 - PLANTILLA DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

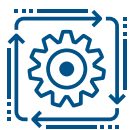


PASO 4: INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPI)

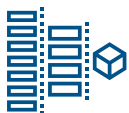
- Defina los KPI relevantes para cada iniciativa y objetivo.
- Estos KPI deben ser medibles y proporcionar información sobre el avance e impacto de las iniciativas.



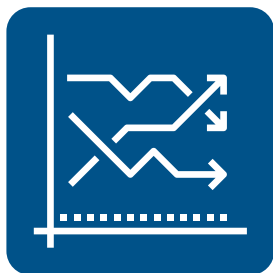
POR QUÉ: Los KPI proporcionan puntos de referencia medibles para realizar un seguimiento del avance y estimar el impacto de sus iniciativas estratégicas.



CÓMO: Identifique los KPI relevantes para cada iniciativa y objetivo. Por ejemplo, los KPI podrían incluir las tasas de retención de socios, el crecimiento en la participación de los programas o las mejoras en la calificación de satisfacción de los socios.



QUÉ: El resultado de este paso es una lista de KPI para cada iniciativa y objetivo que permite medir el avance y el éxito de la implementación de forma sencilla y clara.



Esenciales para tener en cuenta:

Definir indicadores clave de desempeño (KPI) relevantes para cada iniciativa y objetivo es crucial para seguir los avances y evaluar el impacto de las iniciativas estratégicas, ya que ofrecen métricas cuantificables para evaluar el éxito e identificar áreas de mejora. Los KPI ayudan a responder a preguntas críticas sobre si la organización va por buen camino para alcanzar sus objetivos estratégicos y si se están logrando los resultados deseados.

- ✓ Asegúrese de que cada KPI seleccionado se alinea directamente con los objetivos específicos de la iniciativa.
- ✓ Los KPI deben medir los aspectos de desempeño más críticos para lograr los resultados previstos.
- ✓ Asegúrese de que los KPI están bien definidos, se miden de forma cuantificable y proporcionan información clara, ejecutable y comparable, también considere el impacto de los KPI en el comportamiento de las partes interesadas.
- ✓ Valore la posibilidad de incorporar indicadores medioambientales, sociales y de gobernanza para reflejar el compromiso del PAO con una agenda de sostenibilidad y los ODS.
- ✓ Revise periódicamente los indicadores clave de desempeño en consonancia con las revisiones de avance programadas y los resultados deseados.
- ✓ Desarrolle mecanismos para ajustar el enfoque de implementación en función de los resultados de los KPI. Si no se alcanzan determinados KPI, considere la posibilidad de revisar las iniciativas estratégicas, la asignación de recursos, los planes de acción y vuelva a evaluar la idoneidad del propio KPI.

Esenciales a tener en cuenta:

INDICADOR	MEDICIÓN
Índices de retención de socios	Tasas de retención en porcentajes
Calificación de satisfacción de los socios	Calidad de los servicios del PAO medida como un cambio a lo largo del tiempo
Métricas financieras	Crecimiento de los ingresos, ahorro de costos, rendimiento de la inversión
Eficiencia operativa	Mejora de los procesos internos y reducción de las deficiencias de control
Índices de adopción de tecnología	Transición a plataformas digitales, porcentaje de DPC impartido en línea
Métricas de calidad	Exámenes de referencia mundial y porcentajes de aprobación alcanzados
Comunicación	Informes transparentes y puntuales a las partes interesadas
Partes interesadas	Incorporación de sus aportaciones y comentarios a la estrategia y las operaciones
Mejora continua	Lecciones aprendidas e incorporadas a las operaciones

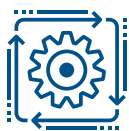
Siguiendo estas directrices, podrá definir KPI relevantes y medibles para cada iniciativa y objetivo con el fin de realizar un seguimiento del avance, evaluar el impacto y tomar decisiones informadas durante la fase de ejecución.

PASO 5: RETROALIMENTACIÓN Y COMPROMISO DELAS PARTES INTERESADAS

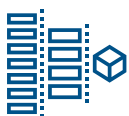
- Identifique y comprometa a las partes interesadas clave, incluidos los empleados, los socios, los estudiantes, los reguladores, los socios industriales, los educadores, los empleadores, los socios de desarrollo y el público.
- Busque aportaciones sobre las iniciativas estratégicas propuestas para garantizar la alineación con las necesidades de las partes interesadas.



POR QUÉ: Implicar a las partes interesadas garantiza que las iniciativas estratégicas del PAO se ajusten a sus necesidades y expectativas, fomentando el apoyo y la colaboración.



CÓMO: Realice encuestas, grupos de discusión o entrevistas con miembros, socios, reguladores y otras partes interesadas relevantes. Recopile información sobre sus preferencias, necesidades, retos y expectativas en relación con los servicios del PAO. Comparta los borradores de las iniciativas para recabar su opinión.



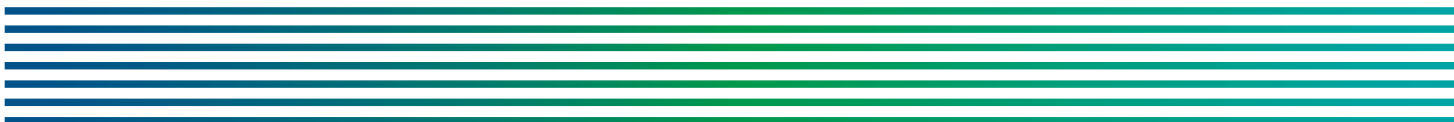
QUÉ: El resultado de este paso es una lista de las partes interesadas con las que el PAO debería comprometerse, un sólido plan de compromiso y la documentación de los comentarios y consultas recogidos de la participación de las partes interesadas.

Esenciales para tener en cuenta:

- ✓ Reconozca las habilidades y la experiencia de los empleados. Aborde las preocupaciones relacionadas con la carga de trabajo y los cambios en los procesos. Organice talleres de trabajo en equipo, sesiones de lluvia de ideas, reuniones virtuales. Cree una cultura de comunicación abierta y de retroalimentación.
- ✓ Manténgase informado sobre la normativa contable y los requisitos de cumplimiento. Sea proactivo a la hora de abordar cualquier cambio normativo. Asista a reuniones, talleres o conferencias sobre normativa. Busque orientación sobre las iniciativas propuestas para garantizar el cumplimiento.
- ✓ Manténgase conectado con las tendencias y las mejores prácticas de la profesión contable. Aproveche las oportunidades de establecer contactos. Participe en eventos, conferencias y foros del sector.
- ✓ Fomente las relaciones con los empleadores para la captación potencial de talentos. Colabore en programas de formación o prácticas. Busque aportaciones sobre iniciativas que tiendan puentes entre la educación y las necesidades de la industria.
- ✓ Considere el impacto de la organización en la comunidad local. Aborde cualquier preocupación medioambiental o de responsabilidad social. Participe en los actos de la comunidad. Busque aportaciones sobre iniciativas que contribuyan positivamente a la comunidad.
- ✓ Céntrese en la participación efectiva de las partes interesadas utilizando una comunicación clara y transparente, adaptando los mensajes a los intereses y preocupaciones de cada grupo interesado y estando abierto a ajustar los planes en función de la retroalimentación recibida, demuestre la voluntad de adaptarse a las circunstancias cambiantes, reconociendo y apreciando las contribuciones de las partes interesadas y destacando el impacto positivo de sus aportaciones en el éxito de la organización.
- ✓ Ponga en marcha un plan de compromiso para cada parte interesada identificada y recoja y documente la información recibida para incorporarla a la estrategia.

Al comprometerse eficazmente con las partes interesadas, puede garantizar que las iniciativas estratégicas estén bien soportadas, obtengan apoyo y contribuyan al éxito general del PAO.

ANEXO 4 - EJEMPLOS DE PREGUNTAS PARA LAS PARTES INTERESADAS

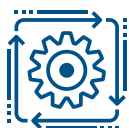


PASO 6: ASIGNACIÓN DE RECURSOS

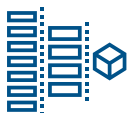
- Determine los recursos (financieros, humanos, tecnológicos) necesarios para cada iniciativa.
- Asigne los recursos en función de la prioridad y el impacto potencial de cada iniciativa.



POR QUÉ: Asignar los recursos adecuadamente garantiza que sus iniciativas estratégicas puedan llevarse a cabo eficientemente sin sobrecargar a la organización.



CÓMO: Evalúe su presupuesto, la disponibilidad de personal y la infraestructura tecnológica. Asigne los recursos en función de las prioridades y considere el impacto potencial de cada iniciativa y la viabilidad de su ejecución.



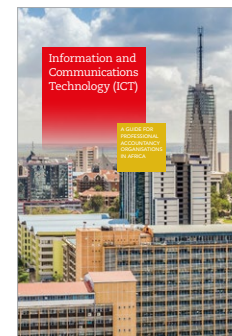
QUÉ: El resultado de este paso es un presupuesto y un plan de recursos claros para cada iniciativa estratégica que se emprenderá en un plazo definido.



Esenciales a tener en cuenta:

- ✓ **Priorice las iniciativas:** Revise cada iniciativa estratégica identificada en el paso 3 y clasifíquelas en función de su importancia estratégica y su impacto potencial en la consecución de los objetivos.
- ✓ **Recursos financieros:** Elabore un presupuesto global y asigne fondos dentro del mismo para cada iniciativa.
- ✓ **Alinear el presupuesto con las prioridades:** Asegúrese de que las asignaciones presupuestales se ajustan a las iniciativas estratégicas prioritarias.
- ✓ **Planeación del personal:** Determine el número de personal necesario para cada iniciativa y las funciones a realizar.
- ✓ **Evaluación de las competencias:** Evalúe las competencias y experiencia necesarios para cada iniciativa.
- ✓ **Formación:** Identifique cualquier carencia en las habilidades del personal y planifique programas de formación, si es necesario.
- ✓ **Infraestructura actual:** Evalúe la infraestructura tecnológica existente.
- ✓ **Necesidades tecnológicas:** Determine si se necesitan nuevas tecnologías o actualizaciones para iniciativas específicas.
- ✓ **Integración:** Garantice una integración perfecta de la tecnología con los sistemas existentes.
- ✓ **Identifique los riesgos:** Evalúe los riesgos potenciales que puedan afectar a la asignación de recursos y a la ejecución del proyecto.
- ✓ **Estrategias de mitigación:** Desarrolle estrategias para mitigar los riesgos y garantizar la disponibilidad de recursos.

Si considera cuidadosamente estos pasos, podrá desarrollar un plan sólido para asignar los recursos de forma eficaz, garantizando que los aspectos financieros, humanos y tecnológicos estén alineados con las iniciativas y metas estratégicas del PAO. Para los recursos relacionados con la tecnología de información a considerar, consulte las guías de la Serie de desarrollo de capacidades del PAO sobre [Desarrollo de la hoja de ruta de la Tecnología de la Información y la Comunicación](#) y la [Transformación Digital del PAO](#).



Ejemplo de recursos.

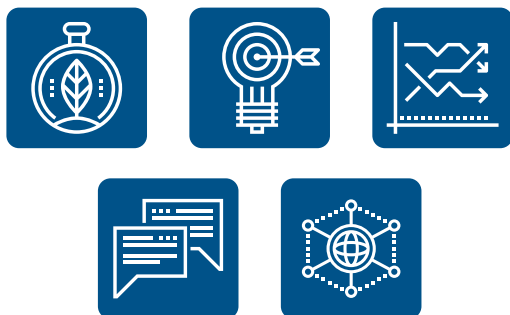
- **Financieros:** Presupuesto detallado o modelo financiero del PAO. Vea un ejemplo [aquí](#).
- **Humanos:** Equipos ejecutivos, no ejecutivos y voluntarios junto con sus capacidades y aptitudes.
- **Tecnológicos:** plataformas, equipos, licencias, capacidades, etc.

CONCLUSIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

Para preparar una estrategia final para que el PAO concluya la fase de planeación y continúe con la implementación de la estrategia, el PAO deberá recopilar los resultados de los pasos 1 a 6 en un único documento que deberá estar disponible internamente para servir como base para futuras acciones prácticas.

La estrategia también debe ponerse a disposición de las partes interesadas externas, ya que demuestra el rumbo general del PAO, creando una plataforma para el diálogo.

Debe tenerse en cuenta que la estrategia debe revisarse periódicamente, al menos una vez al año, para garantizar que sus elementos siguen siendo pertinentes y viables.



Un ejemplo de contenido de la estrategia:

Visión: enuncia las aspiraciones del PAO para el futuro.

Misión: describe el propósito y el alcance de las operaciones del PAO.

Valores: define cuáles son los valores del PAO.

Metas: enumera los objetivos que el PAO espera alcanzar en la realización de su visión y su misión.

Acciones e iniciativas: describen las acciones del PAO para alcanzar las metas estratégicas.

Análisis de la situación: análisis del entorno operativo externo del PAO y de las fortalezas que tienen impacto en su desempeño.

Pronósticos financieros: objetivos financieros y evaluación del impacto financiero de diversos factores externos e internos.

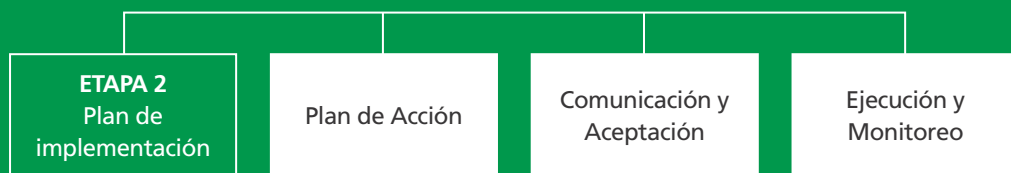
Mapa de riesgos: evaluación de los riesgos clave y estrategias de mitigación propuestas.

El Plan de Recursos y la Participación y Retroalimentación de las Partes Interesadas permanecerán al margen de la estrategia como documentación de apoyo a la planeación interna, pero forman parte de los procesos de planeación de la estrategia y también deben revisarse y actualizarse periódicamente.

El último paso de la etapa del Plan de Desarrollo Estratégico es la aprobación de la estrategia por parte del Consejo del PAO.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

ETAPA 2

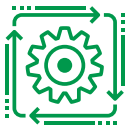


PASO 7: PLAN DE ACCIÓN

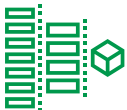
- Desglose cada iniciativa estratégica en pasos accionables.
- Asigne responsabilidades para cada paso.
- Elabore un cronograma para la implementación de cada iniciativa.



POR QUÉ: Los planes de acción detallados proporcionan una hoja de ruta para ejecutar las iniciativas con eficiencia y eficacia.



CÓMO: Desglose cada iniciativa en pasos accionables. Defina tareas, responsabilidades y plazos. En este paso puede utilizar una herramienta de gestión de proyectos para hacer un seguimiento del avance.



QUÉ: El resultado de este paso es la creación de un cronograma visual como un diagrama de Gantt y un plan de acción para cada iniciativa.

Esenciales a tener en cuenta:

Desglosar cada iniciativa en pasos accionables, definir tareas, responsabilidades y plazos, y crear un cronograma visual, son pasos cruciales para una gestión eficaz del proyecto:

- ✓ Desglose cada iniciativa estratégica en componentes más pequeños y manejables.
- ✓ Identifique los hitos clave que marcan el avance significativo o la finalización de las fases principales.
- ✓ Defina claramente las tareas individuales necesarias para lograr cada componente de la iniciativa.
- ✓ Defina cuál es el entregable de cada tarea e hito.
- ✓ Asigne, para cada tarea, responsabilidades a miembros del equipo o departamentos específicos.
- ✓ Fije plazos realistas para cada tarea.
- ✓ Cree un diagrama de Gantt para visualizar el cronograma de cada iniciativa.
- ✓ Establezca un enfoque para el seguimiento de los avances a lo largo del proceso de ejecución que incluya el uso de herramientas digitales de gestión de proyectos, reuniones diarias e informes de avance.
- ✓ Mantenga una documentación exhaustiva para cada tarea e hito.
- ✓ Lleve un registro de las decisiones, los cambios y cualquier dificultad encontrada a lo largo del proceso de planeación.

Siguiendo estos pasos, podrá crear un plan de acción para la administración de proyectos, estructurado y visual, que garantice que cada iniciativa estratégica se desglose en pasos procesables, que las responsabilidades y plazos estén claramente definidas y que se realice un seguimiento eficaz de los avances. Este enfoque aumenta la probabilidad de éxito en la aplicación y el logro de los objetivos fijados en el paso 2.

ANEXO 5.1 - PLANTILLA DEL PLAN DE ACCIÓN

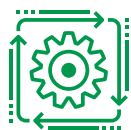
ANEXO 5.2 - DIAGRAMA DE GANTT

PASO 8: COMUNICACIÓN Y ACEPTACIÓN

- Comunique la estrategia a todas las partes interesadas.
- Destaque los beneficios de la estrategia y cómo se alinea con los intereses de las partes interesadas.
- Atienda cualquier inquietud o pregunta para ganarse la adhesión y el apoyo.



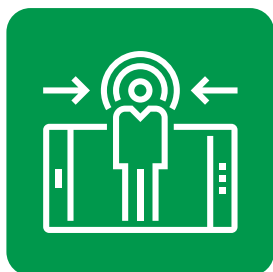
POR QUÉ: Una comunicación transparente fomenta el apoyo y el compromiso de las partes interesadas, lo que aumenta las probabilidades de éxito de la implementación.



CÓMO: Desarrolle un plan de comunicación en el que se describa el público objetivo, los mensajes clave y los canales de comunicación. Realice presentaciones, seminarios web o reuniones virtuales para explicar los beneficios de la estrategia y atender a las preguntas.



QUÉ: El resultado de este paso es un plan de comunicación con las partes interesadas que guiará al PAO en la promoción relevante y adecuada de su estrategia, a cada grupo de partes interesadas.



Esenciales a tener en cuenta:

Desarrollar un plan integral de comunicación y aceptación es crucial para garantizar que las partes interesadas estén bien informadas, comprometidas y apoyen la estrategia. Asegúrese de que el plan de comunicación se prepara teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- ✓ Identifique a las partes interesadas, adicionales a las del paso 5, con las que el PAO deberá comprometerse a lo largo de la implementación de la iniciativa a efectos de elaboración de informes.
- ✓ Elabore mensajes clave claros, concisos y convincentes que destaquen el propósito, los beneficios y los resultados esperados de la estrategia.
- ✓ Exponga claramente cómo se alinea el plan con la misión, la visión y los valores de la organización.
- ✓ Adapte los mensajes para abordar los intereses y preocupaciones de cada grupo de partes interesadas identificado en el paso 5.
- ✓ Utilice una combinación de canales de comunicación como presentaciones, seminarios web, reuniones virtuales, actualizaciones por correo electrónico y boletines internos.
- ✓ Aproveche las plataformas de los medios sociales y el sitio web de la organización para llegar a un público más amplio.
- ✓ Desarrolle un calendario de comunicación que incluya actualizaciones periódicas en los hitos clave de la implementación de la estrategia.
- ✓ Establezca un ritmo que mantenga informadas a las partes interesadas sin abrumarlas.
- ✓ Establezca mecanismos formales de retroalimentación, como direcciones de correo electrónico específicas o formularios de retroalimentación, para que las partes interesadas puedan enviar sus preguntas o preocupaciones.

Aplicando estas tácticas, podrá desarrollar un sólido plan de comunicación y aceptación que transmita eficazmente el propósito de la estrategia, sus beneficios y su alineación con los intereses de las partes interesadas. Este enfoque aumenta la probabilidad de apoyo y compromiso de las partes interesadas a lo largo de todo el proceso de implementación.

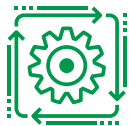
ANEXO 6 - PLANTILLA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN CON LAS PARTES INTERESADAS

PASO 9: EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO

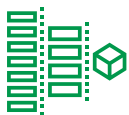
- Empiece a ejecutar los planes de acción de cada iniciativa.
- Supervise los progresos con regularidad y realice los ajustes necesarios para mantenerse en el buen camino.
- Aborde cualquier reto u obstáculo que surja durante la implementación.



POR QUÉ: La supervisión continua garantiza que las iniciativas estratégicas se están implementando según lo previsto y que cualquier problema que surja se aborda con prontitud.



CÓMO: Asigne personas responsables o patrocinadores de proyectos para supervisar la ejecución de cada iniciativa. Revise periódicamente los avances con respecto a los planes de acción y celebre reuniones de actualización de la situación. Identifique cualquier obstáculo y adapte los planes en consecuencia.



QUÉ: El resultado de este paso equivaldría a un seguimiento del avance de las iniciativas con informes de avance documentados y pruebas de las acciones correctoras en caso necesario.



Esenciales a tener en cuenta:

Llevar el plan de acción a la ejecución y el monitoreo implica una supervisión cuidadosa, revisiones periódicas de los avances y una resolución proactiva de los problemas.

- ✓ Asigne personas o equipos responsables para supervisar la ejecución de cada iniciativa con un patrocinador de proyecto asignado a cada iniciativa que funja como mecanismo impulsor de la ejecución.
- ✓ Comunique claramente las funciones, responsabilidades y expectativas a todos los implicados.
- ✓ Asegúrese de que los líderes de la organización participen activamente en el proceso de supervisión y ejecución.
- ✓ Comience con una reunión inicial con el equipo del proyecto, en la que se esbochen los objetivos y los resultados deseados, se respondan preguntas y se motive al equipo para que tenga éxito.
- ✓ Establezca un cronograma para las revisiones periódicas del avance y realice revisiones en los hitos clave y según sea necesario para las iniciativas en curso.
- ✓ Celebre reuniones de actualización de la situación para discutir los avances, los retos y los logros.
- ✓ Fomente la comunicación abierta y el intercambio de ideas.
- ✓ Si utiliza una herramienta de administración de proyectos, asegúrese de actualizarla regularmente con el avance de cada tarea.
- ✓ Evalúe la utilización de los recursos financieros, humanos y tecnológicos y valore y documente las lecciones aprendidas durante la fase de ejecución.
- ✓ Esté preparado para adaptar los planes de acción en función de las circunstancias cambiantes o los retos imprevistos.
- ✓ Disponga de planes de contingencia para hacer frente a interrupciones importantes y desarrolle estrategias para mitigarlas.
- ✓ Celebre la consecución de hitos y reconozca los esfuerzos y contribuciones de individuos y equipos.

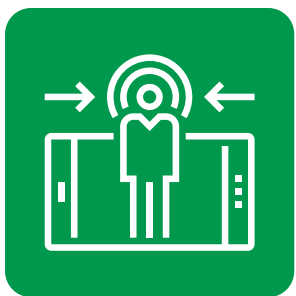
Con los pasos anteriores, puede asegurarse de que la ejecución de cada iniciativa se supervisa de cerca, se revisan periódicamente los avances y se realizan los ajustes necesarios para mantener el rumbo. Este enfoque favorece un proceso de implementación dinámico y receptivo que aumenta la probabilidad de alcanzar las metas estratégicas.

ANEXO 7 - EJEMPLO DE CONTENIDO DE UN INFORME DE AVANCE

CONCLUSIÓN DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Un resultado de la etapa 2 es un plan de acción exhaustivo que guíe la ejecución de las iniciativas previstas y un plan de comunicación con las partes interesadas para garantizar que la estrategia, las acciones y los resultados del PAO se comunican a todas las partes interesadas de forma transparente y oportuna. Esta etapa también establecerá un marco de información sobre los avances realizados para garantizar que la comunicación a las partes interesadas sea regular, clara y acorde con sus necesidades, generando confianza y manteniendo el apoyo.

Es importante recordar que el plan de acción y el plan de comunicación requieren una revisión periódica y no son un ejercicio de una sola vez. A medida que existan cambios en la estrategia o en la capacidad de recursos de un PAO, será necesario ajustar el plan de acción. Las necesidades de las partes interesadas también cambian en respuesta a las nuevas tendencias y a la regulación de la profesión y, por lo tanto, es posible que el plan de comunicación también deba modificarse de vez en cuando para seguir siendo relevante y garantizar que se satisfacen las necesidades de comunicación de las partes interesadas.



GUÍA DE MONITOREO

ETAPA 3

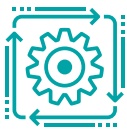


PASO 10: RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

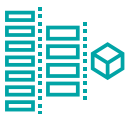
- Recolecte datos de forma periódica para realizar un seguimiento, evaluar y supervisar el avance con respecto a los indicadores clave de desempeño.
- Analice los datos para identificar las tendencias, los éxitos y las áreas que necesitan mejoras.



POR QUÉ: Los descubrimientos basados en datos le ayudan a evaluar la efectividad de sus iniciativas estratégicas y a tomar decisiones con conocimiento de causa.



CÓMO: Recopile datos a través de encuestas, formularios de opinión, herramientas analíticas. Analice los datos para identificar tendencias, correlaciones y áreas que necesiten mejoras.



QUÉ: El resultado de este paso sería un informe periódico sobre el estado de los KPI, como cuadros de mando o informes de análisis de tendencias.

Recolectar y analizar datos de forma periódica es esencial para hacer un seguimiento de los avances respecto a los indicadores clave de desempeño (KPI) y obtener información valiosa sobre la efectividad de sus iniciativas estratégicas.

Esenciales a tener en cuenta:

- ✓ **Recolección de datos:** encuestas y formularios de opinión, herramientas analíticas, sistemas internos de seguimiento, métricas de desempeño y evaluaciones comparativas externas (informes del sector) realizadas de forma regular y coherente, utilizando los mismos métodos en cada iteración para garantizar la comparabilidad.
- ✓ **Análisis de datos:** identifique tendencias (análisis estadístico), éxitos y logros, valores atípicos en los datos que indiquen posibles problemas, áreas que necesiten mejoras y análisis comparativos realizados a lo largo de la ejecución de la iniciativa.
- ✓ **Visualización:** visualización de datos (cuadros, gráficos, cuadros de mando), cuadros de tendencias (trayectoria) para garantizar la visibilidad de las tendencias y valores clave y facilitar a las partes interesadas la comprensión e interpretación de los datos.
- ✓ **Análisis de las causas raíz:** identifique las causas raíz de los problemas que surjan, lo que proporcionaría información accionable y permitiría eliminar los problemas sistémicos del proceso.
- ✓ **Reuniones periódicas de revisión:** comparta los resultados con las partes interesadas ajenas al equipo para informar sobre los avances y recabar puntos de vista y opiniones sobre la resolución de cualquier problema. Esto contribuirá a una toma de decisiones más informada en la orientación del proyecto hacia adelante.
- ✓ **Retroalimentación y mejora continua:** incorpore la retroalimentación de las partes interesadas y ajuste las iniciativas estratégicas y los planes de acción basándose en los datos.
- ✓ **Documentación:** documente las ideas y conclusiones clave y cree un repositorio de información para referencia y planeación futura.

EJEMPLOS DE HERRAMIENTAS ANALÍTICAS:

Google Analytics

Power BI

Qlik View

SAS

Utilice las hojas de cálculo de Excel para graficar datos y la función de gráficos para visualizarlos

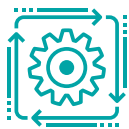
Al seguir estos pasos podrá establecer un proceso sólido de recolección y análisis de datos, lo que le proporcionará una base sólida para evaluar los avances en relación con los KPI y obtener información valiosa para la mejora continua. Este enfoque garantiza que las decisiones se tomen con conocimiento de causa, que los enfoques sean adaptables y que la organización siga centrada en la consecución de sus objetivos.

PASO 11: EVALUACIÓN Y AJUSTE

- Evalúe los resultados y el impacto de las iniciativas con respecto a las metas establecidas.
- Determine si la estrategia va por buen camino para lograr los resultados previstos.
- Basados en la evaluación y si es necesario, realice ajustes en la estrategia, los planes de implementación o la asignación de recursos.



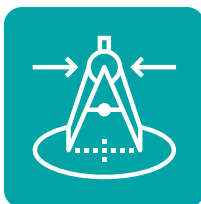
POR QUÉ: Una evaluación periódica garantiza que sus iniciativas estratégicas se mantengan alineadas con las metas y puedan ajustarse en función de las circunstancias cambiantes.



CÓMO: Utilice los datos recolectados durante el paso 12 para revisar periódicamente los avances con respecto a los objetivos y los KPI. Compare los resultados reales con los deseados. Si es necesario, adapte los planes de acción basándose en la información obtenida del monitoreo.



QUÉ: El resultado de este paso sería una evaluación del desempeño de la iniciativa, durante y después de la implementación, en la que se enumeran los avances hacia los objetivos y los planes de acción correctivos.



Esenciales a tener en cuenta:

La evaluación del desempeño de las iniciativas con respecto a las metas fijadas es un paso fundamental para garantizar que las iniciativas estratégicas se mantengan alineadas con los objetivos y puedan ajustarse en función de las circunstancias cambiantes.

- ✓ Realice revisiones periódicas de los avances, compárelos con los objetivos fijados al principio en el paso 3 y evalúelos en función de los KPI utilizando los datos recolectados y los tableros de visualización.
- ✓ Realice una evaluación comparativa y cualitativa para medir el grado de consecución de los resultados definidos.
- ✓ Adapte el enfoque de la implementación basándose en los conocimientos adquiridos mediante la toma de decisiones basada en datos y ajuste en consecuencia las iniciativas estratégicas y el plan de acción de ejecución.
- ✓ Utilice la evaluación para reevaluar la alineación con la misión, la visión y los valores del PAO, la asignación de recursos y el cronograma y realice los ajustes necesarios para garantizar que siguen siendo adecuados para cumplir los objetivos y lograr los resultados.
- ✓ Recoja las opiniones de las partes interesadas e incorpórelas a los planes de ejecución basándose en las evaluaciones intermedias.
- ✓ La evaluación apoya un proceso iterativo en la consecución de los resultados definidos en la fase de planeación y permite realizar iteraciones de ajuste para perfeccionar el enfoque de la implementación.
- ✓ Documente los resultados de cada evaluación y cree un registro exhaustivo de los resultados, los impactos y los ajustes realizados.
- ✓ Establezca un repositorio de las lecciones aprendidas de las evaluaciones y utilícelo para futuros ciclos estratégicos.
- ✓ Implice en el proceso de evaluación a la Dirección de la organización que pueda dar orientación sobre los ajustes en la implementación de las iniciativas y dar directrices.
- ✓ La comunicación transparente a las partes interesadas y el razonamiento en el que se basan los ajustes son fundamentales para garantizar un apoyo continuo y cumplir las expectativas de las partes interesadas.
- ✓ Reuniones periódicas de revisión: reuniones de revisión programadas para debatir los resultados de la evaluación y en conjunto valorar los resultados para planear los ajustes necesarios.
- ✓ Una vez finalizado el proyecto, realice un análisis retrospectivo de lo que salió bien y lo que no.

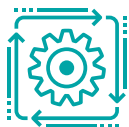
Al seguir estos pasos, podrá establecer un proceso robusto para evaluar los resultados y sus impactos, asegurándose de que sus iniciativas estratégicas permanecen alineadas con las metas y son adaptables a las condiciones cambiantes. La evaluación y el ajuste periódicos son componentes clave de una estrategia y un proceso de implementación dinámicos y con capacidad de respuesta.

PASO 12: INFORMES Y TRANSPARENCIA

- Comunique los resultados y el impacto de la estrategia a las partes interesadas.
- Comparta con transparencia los éxitos, los retos y las lecciones aprendidas.
- Utilice los comentarios recibidos para mejorar el desarrollo y la implementación de la estrategia en el futuro.



POR QUÉ: Los informes transparentes muestran los progresos de su PAO, generan confianza entre las partes interesadas y facilitan la rendición de cuentas.



CÓMO: Prepare informes periódicos que resuman los logros, los retos y las lecciones aprendidas. Comparta estos informes a través de reuniones, boletines, su sitio web o plataformas de medios sociales.



QUÉ: El resultado de este paso sería un informe anual con la descripción de la iniciativa, los objetivos, el plan de acción y los recursos utilizados, los avances y los resultados e impactos finales.



Esenciales a tener en cuenta:

Comunicar los resultados y el impacto de la estrategia a las partes interesadas mediante informes transparentes es crucial para generar confianza, mostrar los avances y facilitar la rendición de cuentas.

- ✓ Crear informes claros, concisos y transparentes. Los informes deben ser periódicos, exhaustivos y mostrar los éxitos, así como los retos y las lecciones aprendidas.
- ✓ El formato y la presentación del informe deben satisfacer las necesidades de las partes interesadas e incluir un resumen ejecutivo (que resuma los puntos clave y las conclusiones para una consulta rápida), claro y conciso con elementos visuales y conclusiones.
- ✓ La incorporación de los comentarios de las partes interesadas es fundamental para mantener el apoyo en el futuro. Realice un análisis de los comentarios de las partes interesadas y aborde sus preocupaciones inmediatamente si es posible o como parte de iniciativas futuras.
- ✓ Los canales de comunicación deben ser apropiados para cada grupo interesado y pueden incluir reuniones y presentaciones, boletines informativos, página web y medios sociales.
- ✓ Informar puntualmente genera confianza, ya que las partes interesadas esperan recibir información del PAO en determinados momentos y que la información comunicada sea actual y relevante. Los informes deben estar alineados con el plan de comunicación establecido.
- ✓ El reconocimiento es una gran herramienta de motivación para todos los implicados. Aprecie y reconozca las contribuciones de las partes interesadas.
- ✓ Es necesario un compromiso posterior al informe para mantener el ímpetu, como sesiones de retroalimentación, reflexión sobre los progresos, reflexión sobre la alineación estratégica.

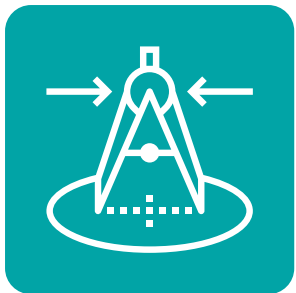
Al seguir estos pasos, podrá crear mecanismos de información transparentes que comuniquen eficazmente los resultados y el impacto de sus iniciativas estratégicas a las partes interesadas. Este enfoque fomenta la confianza, la responsabilidad y el compromiso continuo, contribuyendo al éxito general y a la sostenibilidad del PAO.

ANEXO 8 - EJEMPLO DEL CONTENIDO DE UN INFORME ANUAL

CONCLUSIÓN DE LA GUÍA DE MONITOREO

Como resultado de la finalización de la tercera etapa sobre el monitoreo y la evaluación de la implementación de la estrategia, se creará una lista de KPI medibles, se recolectarán datos para analizar esos KPI y se llevará a cabo una evaluación del desempeño de la implementación de la estrategia para identificar lo que ha ido bien y lo que podría mejorarse de cara al futuro. Como paso final se podrá emitir un informe anual que demuestre el trabajo del PAO durante el periodo del informe, los logros y las perspectivas futuras.

La preparación de los documentos mencionados y la realización de las tareas subyacentes permitirán al PAO mejorar continuamente sus operaciones y cumplir su propósito ya que proporciona una visión general de su desempeño obtenida de datos y evidencias. Dicho enfoque respalda el mandato de valor agregado que un PAO tiene ante sus partes interesadas garantizando su transparencia, claridad y rendición de cuentas.



ANEXOS



DECLARACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN Y METAS

Visión

Incluya aquí un breve párrafo, normalmente de no más de dos frases, sobre el plan y las aspiraciones de su PAO para el futuro y sobre cuál sería el estado ideal del PAO a largo plazo.

Misión

Incluya aquí uno o dos párrafos sobre el propósito/objetivo del PAO, sus servicios y ofertas clave y quiénes son los destinatarios de estos servicios (es decir, las partes interesadas).

Si no está definiendo los valores del PAO por separado, éstos también pueden incluirse en la declaración de misión y en este párrafo.

Valores

Si decide esbozar los valores del PAO por separado, bastará con un párrafo en el que enumere los valores clave y una breve descripción de lo que representa cada uno de ellos.

Es probable que los valores sean aquellos principios que impulsan la visión y la misión del PAO y representan el fundamento del enfoque de cada aspecto de las operaciones. Ejemplos de valores podrían ser: integridad, honestidad, profesionalismo, innovación, etc.

Metas

Describa cada meta individualmente, detallándola desde varios aspectos tales como el resultado esperado y el cronograma. Incluya una métrica que evalúe si la meta se ha logrado o está en vías de lograrse en la fecha del informe.

Vincule las metas con la misión y la visión para contar con una imagen holística de la estrategia. Puede incluir infografías o diagramas para explicar cómo se vinculan las metas con la visión y la misión y cómo se alinean con los valores del PAO.

Las metas pueden describirse para el próximo año o a más largo plazo.

Las métricas correspondientes, que definen los valores objetivo, se expresan mejor cuantitativamente, como porcentajes, valores absolutos, por ejemplo, “% de estudiantes que aprueban un examen en un año”, “% de socios retenidos”, “número de nuevos estudiantes reclutados”, “puntuación neta del promotor de un grupo específico de interesados”, etc.

Asegúrese de que las metas estratégicas se describen de forma que sean específicas, medibles, alcanzables, pertinentes y acotadas en el tiempo (SMART).

PLANTILLA DE ANÁLISIS DAFO

FORTALEZAS (factores internos)	DEBILIDADES (factores internos)
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos • Experiencia • Cualificaciones del personal • Procesos internos • Marca y reputación 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos • Finanzas • Tecnología e infraestructura • Ineficiencias en los procesos internos • Desafíos • Mandato y posición
OPORTUNIDADES (factores externos)	AMENAZAS (factores externos)
<ul style="list-style-type: none"> • Tendencias en la profesión • Cambios en la tecnología • Nuevos servicios y ofertas • Asociaciones y colaboraciones potenciales 	<ul style="list-style-type: none"> • Factores económicos, políticos y sociales • Cambios tecnológicos • Factores medioambientales • Cambios normativos • Competencia

PLANTILLA DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Meta	Iniciativa estratégica	Objetivos	Relación con el análisis DAFO	Recursos	Cronograma
Indique cada meta identificada en el Paso 1 por orden de prioridad de mayor a menor.	Para cada meta describa la iniciativa que ayudará a conseguirla.	Defina los objetivos para cada iniciativa que describan los resultados deseados y esperados.	Vincule la iniciativa al análisis DAFO realizado en el paso 1. ¿La iniciativa ayudará a solucionar una debilidad, capitalizar una fortaleza, aprovechar una oportunidad o a salvaguardar una amenaza?	Defina a alto nivel los recursos previstos que pueden ser necesarios para implementar la iniciativa, declarando la categoría del recurso como humanos, financieros, tecnológico.	Indique el plazo de implementación de la iniciativa que podría abarcar varios años. Si este es el caso intente dividir el cronograma en hitos.
Meta 1	Iniciativa estratégica 1				
Meta 2	Iniciativa estratégica 2 Iniciativa estratégica 3				
Meta 3	Iniciativa estratégica 4				
Meta 4	Iniciativa estratégica 5 Iniciativa estratégica 6 Iniciativa estratégica 7				

EJEMPLOS DE PREGUNTAS PARA LAS PARTES INTERESADAS

El desarrollo de una estrategia es un proceso consultivo. Recolectar los comentarios de las partes interesadas ayudará a formular una estrategia global y holística que satisfaga las necesidades de las partes interesadas y ponga al PAO en el camino de alcanzar su visión, misión y objetivos teniendo en cuenta las expectativas de las partes interesadas.

A continuación, encontrará algunas de las preguntas que puede formular a los distintos grupos de partes interesadas a la hora de recolectar opiniones sobre la visión, la misión, los objetivos y las iniciativas estratégicas. Las preguntas deben tener como objetivo identificar los requerimientos y las necesidades de cada grupo de partes interesadas y lo que esperan del PAO en el próximo año/dos años/cinco años..

GRUPO DE INTERESADOS	EJEMPLOS DE PREGUNTAS
Miembros	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera que tener una designación de Contador Profesional le da ventaja cuando buscar un nuevo puesto? • ¿Qué ofertas actuales del PAO utiliza con más frecuencia y por qué? • ¿Dónde puede el PAO ayudarle más en su desarrollo profesional? • ¿Considera que la comunicación del PAO es suficientemente frecuente?
Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Utiliza en el trabajo las competencias aprendidas durante sus estudios y en qué medida? • ¿Le apoyan sus estudios de cualificación profesional en el desempeño de sus actividades laborales diarias? • ¿Cuáles son sus principales retos cuando busca progresar en su cualificación profesional?
Personal del PAO	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Recomendaría el PAO como lugar de trabajo? • ¿Siente que sus opiniones son escuchadas y tomadas en cuenta en la toma de decisiones de la Dirección? • ¿Siente que tiene un equilibrio entre trabajo y vida privada?
Empleadores	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son sus prioridades clave con respecto a la creación de talento en sus organizaciones? • ¿Cuáles son las competencias clave que busca en un profesional/graduado recién contratado? • ¿Influye una designación contable profesional en sus decisiones de contratación?

PLANTILLA DE PLAN DE ACCIÓN

Iniciativa estratégica	Tarea relacionada	Principales hitos	Entregables	Plazo	Responsabilidad	Referencia
Describa la iniciativa estratégica definida en el paso 3. Utilice un sistema de referencia numérico para facilitar la navegación.	Para cada iniciativa, identifique las tareas que deben realizarse para ponerla en práctica.	Defina los hitos clave de las tareas, que serán los puntos en los que se realizará el seguimiento de los avances y se informará sobre ellos.	Esboce los entregables que deberían elaborarse como resultado de la realización de las tareas. Podrían ser informes, comunicaciones, eventos.	Indique el plazo de ejecución de cada tarea. Indique el inicio y el plazo final en el que debe completarse la tarea.	Identifique quién será el responsable de la realización de la tarea. Puede tratarse de un departamento o de un individuo.	Incluya referencias a cualquier documento, recurso o correspondencia relacionados con la ejecución de la tarea.
Iniciativa estratégica 1	Tarea 1					
	Tarea 2					
	Tarea 3					
Iniciativa estratégica 2	Tarea 1					
	Tarea 2					
	Tarea 3					
	Tarea 4					
Iniciativa estratégica 3	Tarea 1					
	Tarea 2					

DIAGRAMA DE GANTT

AÑO	2024											
PLAZO (meses)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INICIATIVA ESTRATÉGICA 1												
Tarea 1												
Tarea 2												
Tarea 3												
INICIATIVA ESTRATÉGICA 2												
Tarea 1												
Tarea 2												
Tarea 3												
Tarea 4												
INICIATIVA ESTRATÉGICA 3												
Tarea 1												
Tarea 2												

Observaciones:

1. Cree un diagrama de Gantt a lo largo de 1 o más años, en función del horizonte de planeación que prefiera, desglosándolo en un marco temporal adecuado y razonable, por ejemplo, por trimestres, meses o semanas.
2. Incluya cada iniciativa estratégica. Puede ser útil utilizar un sistema de referencias numéricas para minimizar la cantidad de texto escrito en el gráfico.
3. Para cada iniciativa estratégica, incluya todas las tareas que deben realizarse para poner en práctica la iniciativa durante el periodo de tiempo definido.
4. Para cada tarea, identifique cuándo debe realizarse (es decir, en qué trimestre, mes, semana) y cuánto tiempo llevará realizarla y márkela en el diagrama de Gantt resaltando las celdas correspondientes.

PLANTILLA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN CON LAS PARTES INTERESADAS

Grupo de partes interesadas	Iniciativa y participación	Mensaje	Canal	Propietario	Frecuencia/Tiempo
<p>Enumere los grupos de partes interesadas identificados que tengan un impacto en el PAO y aquellos con los que el PAO necesita comprometerse en todo el proceso de implementación de la estrategia. Las partes interesadas podrían ser listadas por grupos o individuos.</p>	<p>Indique en qué iniciativa está involucrada la parte interesada. Podría ser una iniciativa específica que se está implementando O aquella en la que la parte interesada podría tener Interés en todas las operaciones del PAO.</p>	<p>Describa el mensaje clave que necesita ser comunicado. Añada el objetivo del mensaje como informar, solicitar retroalimentación, para informar sobre el estado de la iniciativa, para obtener su aceptación, etc.</p>	<p>El canal seleccionado para la comunicación debe ser pertinente y apropiado a la parte interesada específica o al grupo de interés para lograr máximo impacto. Canales podría incluir correo electrónico, llamadas telefónicas, reuniones personales, boletín de noticias, medios sociales, etc.</p>	<p>Asignar un individuo para administrar la relación y garantizar que las comunicaciones con la parte interesada estén de acuerdo con el calendario y formato.</p>	<p>Defina la frecuencia con la que la comunicación debe suceder: diariamente, semanalmente, mensualmente, alineados con los hitos de una iniciativa. También podría ser una fecha como la de finalización del proyecto o la de publicación del informe.</p>
Miembros/socios					
Estudiantes					
Reguladores					
Empleadores					
Equipo de gobernanza					

EJEMPLO DE CONTENIDO DE UN INFORME DE AVANCE

Un informe de avance es útil para comunicar a las partes interesadas el estado de la implementación de la iniciativa estratégica. Permite la transparencia y la rendición de cuentas ante las partes interesadas, mantiene su apoyo mediante el fomento de la confianza y les brinda la oportunidad de aportar sus comentarios.

Un informe de avance puede incluir las siguientes secciones e información:

1. Introducción

- a. Nombre de la iniciativa y breve descripción
- b. Responsable de la iniciativa
- c. Cronograma de la iniciativa
- d. Periodo del informe
- e. Fecha del informe

2. Resumen del avance

- a. Visión general de la iniciativa, tareas e hitos
- b. Tareas realizadas hasta la fecha del informe
- c. Evaluación de los resultados con respecto a las metas
- d. Riesgos y desafíos surgidos durante el periodo del informe
- e. Adopción de medidas correctivas y de mitigación
- f. Cambios en el plan de implementación inicial

3. Próximo periodo de publicación

- a. Actividades por realizar
- b. Resultados y entregables que deben alcanzarse

Nota:

El informe de avance debe difundirse entre las partes interesadas para las que sea relevante o el PAO puede optar por ponerlo a disposición de todos para conseguir el apoyo de las partes interesadas y dar visibilidad de los progresos.

La evaluación del desempeño y el avance de cualquier iniciativa deben debatirse internamente para incluir tanto los éxitos como las áreas susceptibles de mejora y las lecciones aprendidas, como una herramienta para supervisar el avance general con respecto a la estrategia. Debe utilizarse como un instrumento para recabar la opinión de las partes interesadas, que puede constituir una aportación al plan de implementación, como las medidas correctivas que deben tomarse, la reevaluación de los recursos y los plazos cuando el desempeño esté por debajo de las expectativas.

EJEMPLO DEL CONTENIDO DE UN INFORME ANUAL

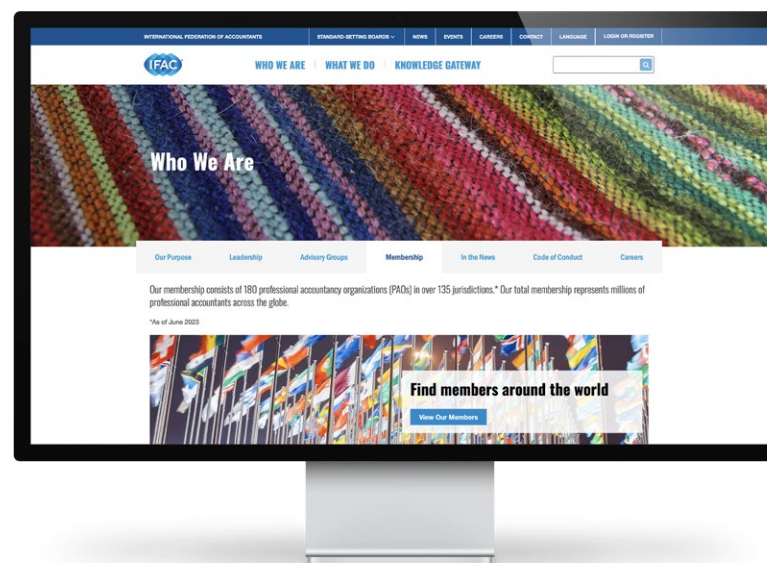
Un informe anual permite al PAO comunicar, a sus partes interesadas, el desempeño anual. Apoya la transparencia y la rendición de cuentas ante las partes interesadas y les proporciona una comprensión de las iniciativas y acciones emprendidas por el PAO a lo largo del año, así como del desempeño del PAO con respecto a sus objetivos y metas. Un informe anual puede incluir las siguientes secciones:

NO.	SECCIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO DE LA SECCIÓN
1	Acerca del PAO	Esta sección describe el PAO incluyendo sus antecedentes e historia, su mandato y estadísticas de alto nivel como la extensión geográfica, el número de miembros, los servicios y las ofertas. Esta sección también puede incluir la misión y los valores del PAO.
2	Acerca del informe anual	Esta sección describe la finalidad, el alcance y el contenido del informe anual.
3	Un mensaje de la Dirección y el Consejo	Los mensajes de la Dirección y/o del Consejo deben ser breves, destacando los aspectos importantes del informe y los resultados del PAO para llamar la atención de los lectores. También es una oportunidad para reflexionar sobre el año transcurrido y ofrecer una mirada al futuro.
4	Lo más destacado del año	Esta sección debe destacar el desempeño del PAO durante el año, centrándose en los indicadores clave de desempeño y en el avance hacia los objetivos en las áreas clave a un alto nivel.
5	Estrategia	Esta sección debe esbozar la estrategia del PAO, incluidas las metas y las iniciativas estratégicas para alcanzar los objetivos, basándose en el documento estratégico elaborado a principios de año.
6	Análisis medioambiental	Esta sección puede incluir análisis realizados por el PAO como el DAFO para evaluar su entorno operativo y las fortalezas que influyen en sus operaciones proporcionando a los usuarios el contexto en el que se realiza la estrategia. Esta sección también puede incluir las expectativas y previsiones para el futuro y los riesgos y atenuantes extraídos de la etapa 6 de la planeación de recursos.
7	Compromiso de las partes interesadas	En esta sección se describen las principales partes interesadas del PAO y el modo en que se ha comprometido con cada una de ellas, tomando como base el plan de comunicación con las mismas. También puede incluir los planes y aspiraciones futuras en el contexto de los compromisos con las partes interesadas.
8	Desempeño estratégico	Basándose en la fase de seguimiento y evaluación, esta sección debe describir las iniciativas estratégicas en detalle y proporcionar información detallada sobre los resultados de cada una de ellas, indicando los objetivos y resultados esperados y la situación actual. Es una buena práctica añadir comentarios a los resultados, como interpretaciones y explicaciones de los objetivos no alcanzados.
9	Estados financieros	Los estados financieros del PAO proporcionan una visión de las operaciones y el desempeño desde una perspectiva financiera.

ALINEACIÓN DEL GRUPO DE HERRAMIENTAS CON LOS SMO DE LA IFAC¹

Hay muchas funciones clave que un PAO puede llevar a cabo y que se reflejan en las [Declaraciones de Obligaciones de los Miembros](#) (SMO) de la IFAC. La IFAC desarrolló las SMO que proporcionan puntos de referencia claros a las [organizaciones miembros](#) actuales y potenciales de la IFAC y un camino para que los PAO mejoren continuamente.

Los SMO apoyan a las organizaciones miembros y no miembros de la IFAC para impulsar cambios y acciones que hagan progresar la adopción de las Normas Internacionales y las mejores prácticas, pero que también permitan construir las competencias básicas de un PAO capaz, creíble y exitoso que sirva y funcione de la forma más adecuada para el interés público.



¹ OMU 1 - Garantía de calidad

OMM 2 - Normas internacionales de formación para contables profesionales y aspirantes a contables profesionales

OMM 3 - Normas internacionales y otros pronunciamientos emitidos por el IAASB

OMU 4 - Código Internacional de Ética para Contables Profesionales emitido por el IESBA.

OMU 5 - Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público y otros pronunciamientos emitidos por el IPSASB

OMU 6 - Investigación y disciplina

OMU 7 - Normas Internacionales de Información Financiera y otros pronunciamientos emitidos por la Fundación NIIF

Acerca del Grupo consultivo para el desarrollo de los PAO de la IFAC

El Grupo Asesor para el Desarrollo de los PAO de la IFAC (el Grupo Asesor) ayuda a la IFAC a apoyar organizaciones contables profesionales sostenibles de todo el mundo como parte de los esfuerzos de desarrollo de capacidades de la IFAC.

De acuerdo con el mandato del Grupo Consultivo, sus contribuciones y responsabilidades se definen en “4As”:

1. Asesorar y aportar ideas sobre las tendencias de la IFAC y las oportunidades relevantes para el desarrollo de capacidades de los PAO, así como las implicaciones para el desarrollo de la profesión contable.
2. Abogar por el fortalecimiento de los PAO en apoyo de la profesión, incluso mediante actividades de divulgación y charlas.
3. Proporcionar asistencia y tutoría en el desarrollo de los PAO en su esfuerzo por mejorar y cumplir con las obligaciones de los miembros de la IFAC y las mejores prácticas mundiales.
4. Permitir el acceso a los recursos y la experiencia de las organizaciones miembros y socios de la IFAC, incluidos los socios internacionales desarrollados, para apoyar el desarrollo de los PAO (por ejemplo, g, recursos guías y herramientas).

El Grupo Consultivo contribuye al primer impacto del enfoque IMPACT de la IFAC: una profesión contable fuerte y sostenible. En esta área de interés IMPACT, el trabajo del Grupo Consultivo contribuye al primer aspecto definido: Resiliencia y adaptabilidad de la profesión contable. El enfoque IMPACT incluye acciones de alto nivel para cada área. El trabajo del Grupo Consultivo contribuye a las cuatro primeras acciones que se muestran en el siguiente extracto del Plan Estratégico de la IFAC:

IMPACTOS, ÁREAS DE INTERÉS Y ACCIONES

IMPACTO # 1: UNA PROFESIÓN CONTABLE FUERTE Y SOSTENIBLE

ÁREAS DE INTERÉS

1. Creación de capacidad, de las PAO, resiliencia y adaptabilidad

Resultado:

- PAO fuertes y sostenibles capaces de equipar a sus miembros para el futuro

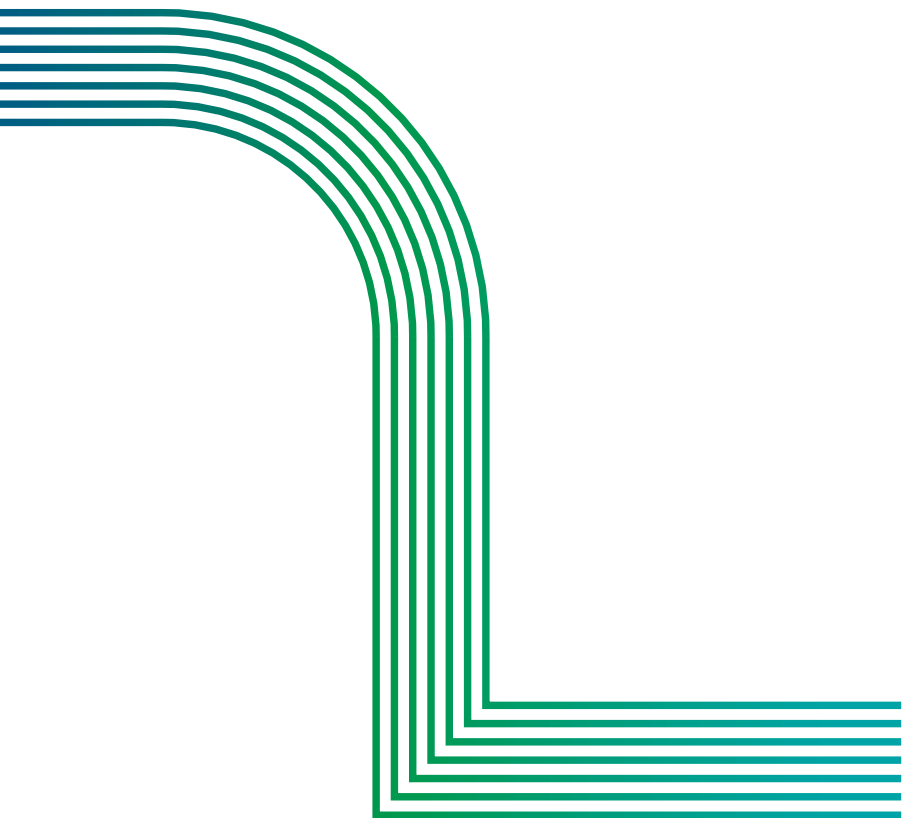
ACCIONES

- a. Apoyar el desarrollo de los Organismos Profesionales en Contaduría (PAO), la creación de capacidades y el cumplimiento de los requisitos de membresía de la IFAC, incluido el Estado de Obligaciones de los Miembros (SMO).
- b. Proporcionar apoyo y alentar la participación continua de los miembros, alineando las iniciativas de la IFAC y las prioridades de los PAO, proporcionando liderazgo de pensamiento y abogacía a nivel global y regional para permitir que los PAO y los profesionales estén preparados para el futuro.
- c. Avanzar en la educación contable para mantener (y, en su caso, actualizar) las Normas Internacionales de Educación (IES); Apoyar las iniciativas de educación de los PAO con un enfoque particular en la sostenibilidad, la lucha contra la corrupción, la integridad y la ética, la tecnología/digitalización y la contabilidad del sector público.
- d. Dar mayor importancia y abordar los problemas de atracción y retención en todas las áreas de la profesión.
 - i. Dar forma, mejorar e influir de forma proactiva en la narrativa sobre nuestra profesión, especialmente a través de la colaboración con firmas de contabilidad, PAOs, instituciones académicas, organizaciones internacionales y otras partes interesadas relevantes.
 - ii. Promover la ampliación del acceso a la profesión abogando por vías no tradicionales como la experiencia profesional.
 - iii. Fomentar una afiliación más amplia a la PAO para incluir a contadores profesionales en empresas, a contadores del sector público, así como a técnicos contables.

En 2024, a partir del enfoque IMPACT, el Grupo Consultivo continuará su enfoque global sobre la resiliencia y la adaptabilidad de los PAO.

2024 PAO

Miembros del Grupo Consultivo de Desarrollo y Asesores técnicos



Federación Internacional de Contadores - Grupo Consultivo para el Desarrollo de los PAO 2024

PRESIDENTE

Jelena Misita

ASESOR TÉCNICO

Jon Hooper

PRESIDENTE ADJUNTO

Joselin Martin

ASESOR TÉCNICO

Jim Knafo

MIEMBRO

Anas Abou El Mikias

Andrew Conway

Ardiana Bunjaku

Berry Wammes

Bosco Mkombozi Karake

Farrukh Rehman

Jill Santos

Jalid Hamid

Caída de Mamour

Marsha Caballero

Panagiotis Alamanos

Razak Jaiyeola

Sheree Ebanks

Amin Miramago

Asad Feroze

Claire Bennison

Sylvia Meljem

Muhammad Zarif Ludin

Comfort Olu. Eytayo

Dan Worsley

CONTACTOS DEL PERSONAL DEL IFAC

Dana Jensen, directora

danajensen@ifac.org

Tanya Musumhi, Gerente

tanyamusumhi@ifac.org



Federación Internacional de Contadores
529 Quinta Avenida
Nueva York, NY 10017
EE. UU.
T +1 212 286 9344
www.ifac.org



@IFAC



IFAC



Federación Internacional de Contadores

Los borradores de discusión, los documentos de consulta y otras publicaciones de la IFAC son publicados por la IFAC y están protegidos por derechos de autor.

La IFAC no se hace responsable de las pérdidas causadas a cualquier persona que actúe o se abstenga de actuar basándose en el material de esta publicación, ya sea por negligencia o por cualquier otro motivo.

El logotipo de la IFAC, "Federación Internacional de Contadores e "IFAC" son marcas registradas y marcas de servicio de la IFAC en EE. UU. y otros países.

Copyright © 2024 por la Federación Internacional de Contadores (IFAC). Reservados todos los derechos. Se requiere permiso por escrito de la IFAC para reproducir, almacenar o transmitir este documento, o para hacer otros usos similares del mismo, salvo cuando el documento se utilice exclusivamente para uso individual y no comercial. Póngase en contacto con permissions@ifac.org.