

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

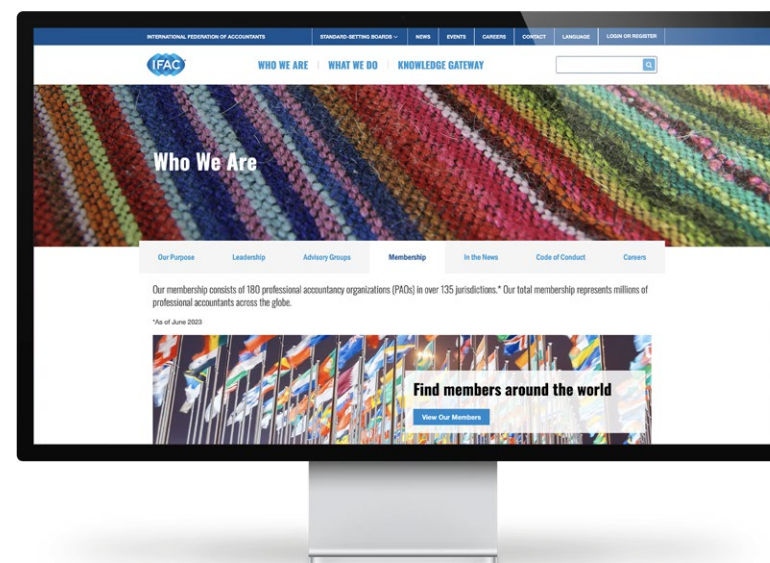
Un informe anual permite al PAO comunicar, a sus partes interesadas, el desempeño anual. Apoya la transparencia y la rendición de cuentas ante las partes interesadas y les proporciona una comprensión de las iniciativas y acciones emprendidas por el PAO a lo largo del año, así como del desempeño del PAO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

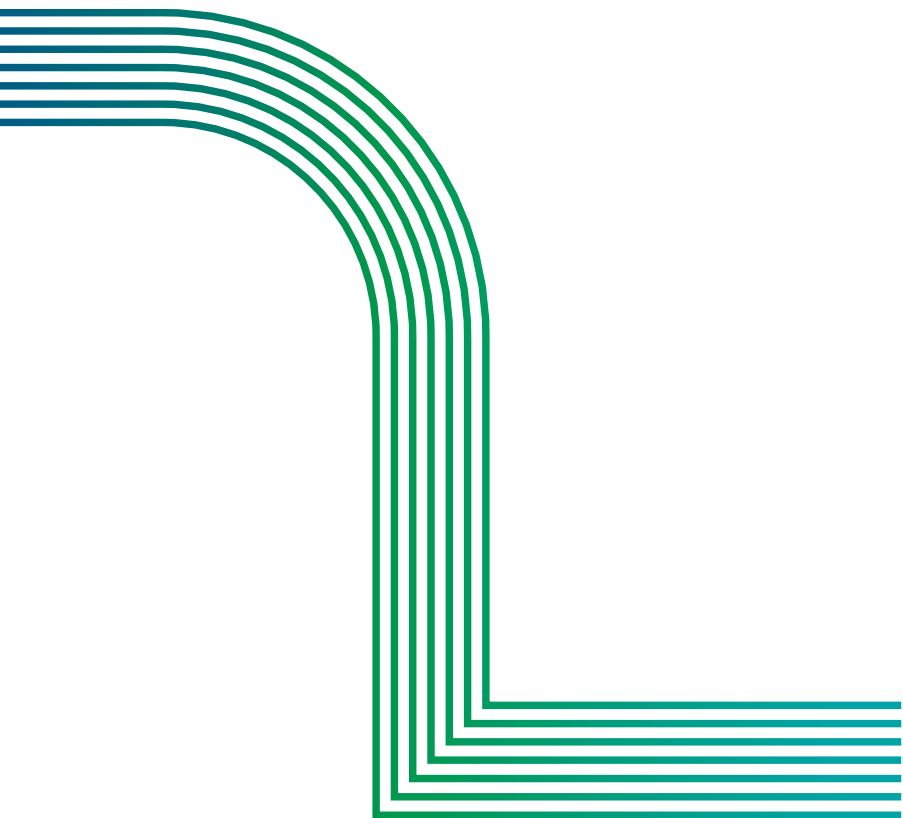
ACCIONES

- 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.