

# ENSAYO CLASIFICADO

## **Buenas Prácticas de Dirección de Proyectos para la Implementación de las NIIF en Colombia**

*Good Project Management Practices for Implementing IFRS in Colombia*

**Luis Eduardo Olaya Arboleda<sup>1</sup>**

Documento Recibido: 08/12/2012 Aceptado para publicación: 31/01/13

.....  
1. Contador público, actualmente se desempeña como profesional independiente.



## **Resumen**

El documento presenta un conjunto de recomendaciones para implementar la convergencia a Normas Internacionales de Información Financiera, bajo la lógica de proyectos. Señala que en el contexto de la ley 1314, las empresas deben comenzar a plantear la convergencia en el marco de un gran proyecto organizacional, y señala algunos pasos básicos para adelantar dicho proyecto.

## ***Abstract***

The paper presents a set of recommendations to implement the convergence to International Financial Reporting Standards, under the logic of projects. It notes that in the context of the 1314 law, companies must begin to raise the convergence in the framework of a major organizational, and points out some basic steps to advance the project.

## **Palabras Claves**

Proyecto, Normas Internacionales de Información Financiera, cambio organizacional

## **Keywords**

Project, International Financial Reporting Standards, organizational change

## **Clasificación JEL:**

Z19

## Introducción

Con la expedición de la Ley 1314 de 2009 Colombia se puso a tono con la tendencia mundial de converger hacia las normas de contabilidad, de información financiera y de aseguramiento de la información, con estándares internacionales de aceptación mundial, con las mejores prácticas y con la rápida evolución de los negocios (Consejo Técnico de la Contaduría Pública, 2012), y ya se presentan avances en el tema, como se puede considerar con la expedición del Dirección Estratégico del Consejo Técnico de la Contaduría Pública del pasado 16 de julio de 2012.

Al observar la Ley 1314 se menciona la palabra proyecto 14 veces y se hace alusión a buenas o mejores prácticas 3 veces, lo cual me ha dado pie para profundizar en un planteamiento para afrontar la conversión a Normas Internacionales de Información Financiera, en adelante NIIF, como un “Proyecto Importante” para la organización. Es mucho lo que se observa con respecto a la conversión a NIIF, pero considero que muy poca atención se le está prestando al gerenciamiento del proyecto como tal y de esto dependerá el éxito o no del proyecto de conversión, con las consecuencias del caso. Aquí debe mencionarse que las estadísticas con respecto al éxito de los proyectos no son muy halagüeñas, cerca del 68% de los proyectos fracasan. El éxito de un proyecto se define si se hace en el tiempo establecido, dentro del presupuesto y cumple con los requerimientos. En este ensayo presentaré sucintamente los aspectos relevantes de la dirección del proyecto de conversión a NIIF paso a paso, siguiendo los lineamientos del PMI®, para dirección de proyectos, para que este proyecto sea exitoso.

### *Que es un Proyecto?*

De acuerdo con el PMBoK, del PMI, “un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (Project Management Institute, Inc., 2008). De aquí quiero resaltar que cada proyecto de conversión será único, es decir, cada empresa tiene sus propias particularidades por lo tanto debe respetarse la singularidad de cada proyecto, que a la vez generará incerti-



dumbre en el resultado, con los consecuentes riesgos, lo cual obligará a efectuar una adecuada planificación que incluirá a muchas áreas de la organización.

## Restricciones

El Gerente de Proyecto debe ser como un malabarista para manejar las restricciones en el proyecto. Estas son: tiempo, costo, riesgos, alcance, calidad, recursos o cualquier otro factor que altere o limite el cumplimiento de los requerimientos afectando la satisfacción del cliente, en este caso la Junta Directiva. El buen Gerente de Proyecto debe saber priorizar para evaluar los impactos si una restricción cambia para evaluar su efecto en las otras restricciones.

## Procesos para la Dirección del Proyecto NIIF

Para que el proyecto de conversión tenga éxito se debe tener en cuenta los siguientes procesos: **Iniciación, Planeación, Ejecución, Monitoreo y Control, y Cierre**. Algo clave acá es que usted se puede mover a un proceso anterior si necesita, es decir, si usted necesita volver del Monitoreo y Control y ajustar el plan, de hecho necesita ir al proceso de Planeación y reajustarlo si es necesario para el proyecto. Lo otro clave es que los procesos se traslapan, no necesita terminar uno para empezar el otro, o sea, todos se van ejecutando al tiempo en menor o mayor escala dependiendo la línea de tiempo.

**Iniciación:** En este grupo se hace una declaración de alcance de alto nivel, se nombra el Gerente de Proyecto, se obtiene el apoyo de la alta dirección o junta directiva (incluyendo el patrocinio) y se genera el project charter<sup>2</sup>. Estos asuntos son necesarios para la siguiente fase de planeación.

2. Se puede traducir como carta (de constitución) del proyecto. Típicamente contiene: Alcance (requerimientos), restricciones, metas de tiempo y costo, justificación, nivel de autoridad del Gerente de Proyecto, Stakeholders (partes interesadas), información organizacional. Debe ser por escrito y firmado por la alta dirección.

**Planeación:** Es la etapa más importante del proyecto. Por lo cual es imperioso empezar la planeación lo antes posible, si no está procrastinando y gastarse el tiempo que más le conceda, bien sea, el cliente o la norma legal. El Gerente de Proyecto hace una planeación exhaustiva para cada una de las áreas de conocimiento (**Alcance, Tiempo, Costo, Recursos Humanos, Comunicaciones, Calidad, Riesgos, Adquisiciones e Integración**). Ideal que el equipo ya esté formado, ya que no hay nada mejor que el mismo equipo que planea sea el que ejecuta, lo cual genera mucha adhesión al proyecto.

El equipo estará formado por personas de las distintas dependencias afectadas por el proyecto de conversión. Recuerde que no es un proyecto exclusivo del área de contabilidad, “lo técnico-contable es tremendamente importante, pero no es lo único: hace falta personas, procesos, tecnología.”(Mantilla, 2011), por lo cual es un proyecto holístico.

Como lo expone Dimitris Chorafas en su libro IFRS, Valor Razonable y Gobierno Corporativo *“Un método considerablemente mejor para la planeación del proyecto es comenzar al final –los últimos entregables, la meta que esperamos alcanzar.”*(Chorafas, 2007)

**Ejecución:** En esta etapa se ejecuta lo que dice el alcance, es decir, se ejecuta el plan y se obtiene el resultado del trabajo. Aquí se descubren cosas que no fueron presupuestadas y entra en juego el Monitoreo y Control.

**Monitoreo y Control:** La idea es controlar y mantener lo que fue planeado, pero usualmente aquí se encuentran las variaciones por lo que se debe entrar a corregirlas o ajustarlas y lo mas importantes no se hace ningún cambio sin que este formalmente aprobado por la junta de control de cambios. De aquí se desprenden las acciones correctivas.

**Cierre:** Aquí el proyecto termina formalmente. El resultado son los Estados Financieros comparativos y auditados. Se cierran las adquisiciones, con pagos, se archivan los registros, liberar los recursos, y algo muy importante, entre otros, se adquieren las lecciones aprendidas.



## Áreas de Conocimiento

Siguiendo con estas buenas prácticas ahora vienen las áreas de conocimiento que están interrelacionadas con lo anterior.

**Alcance:** En esta área debe prestarle mucha atención a la definición y descomposición del alcance, junto con la creación de la WBS<sup>3</sup>, de lo bien que quede definido aquí, dependerá en gran parte el éxito del proyecto. Debe ser definido clara y formalmente aprobado y no se le hace ningún cambio sin una solicitud de cambio aprobada. Sin la declaración de alcance no hay proyecto.

**Tiempo:** Aquí hay que destacar que un cronograma poco realista, es garantía de un fracaso del proyecto, no caiga en la *“falacia de la planificación”*<sup>4</sup> o sea la tendencia a subestimar el tiempo, craso error. Puede ayudarse de un software para establecer su plan, donde incluye la lista de las actividades, la secuencia y la duración, o sea la fecha en el calendario, para obtener el cronograma, aquí se desprende la línea base de tiempo que es contra la que medirá el avance del proyecto en monitoreo y control; identificará las medidas de desempeño para identificar variaciones y como serán manejadas y también como será el procedimiento de control de cambios.

**Costo:** El plan de gerencia de costos incluye: establecer los estimados, los formatos de reportes a usar, las reglas para medir el desempeño de los costos, controlar los umbrales. Aquí se requiere determinar cómo serán controlados los costos. Como resultado se obtiene la línea base de costos, que es contra la que medirá el avance del proyecto en monitoreo y control.

3. Work Breakdown Structure, se puede traducir como Estructura de Descomposición del Trabajo (EDT). Consiste en dividir los mayores entregables en porciones más pequeñas, a un adecuado nivel de detalle, que puedan ser fácilmente estimados (tiempo y costo), gerenciado y controlado y fácil de rastrear. Generalmente es creado por el gerente de proyecto junto con el equipo, lo cual crea adhesión al proyecto. El 100% del trabajo debe estar representado en la WBS. Lo que no exista en la WBS o EDT, no se hace.

4. [http://es.wikipedia.org/wiki/Falacia\\_de\\_la\\_planificación](http://es.wikipedia.org/wiki/Falacia_de_la_planificación)

**Calidad:** La calidad se define como el grado en que el proyecto cumple los requerimientos. Y trata tanto de la calidad del proyecto como del producto. Por lo que aquí es importante hacer un aseguramiento de calidad y un control de calidad, Cumplimiento de la NIIF 1 y demás normas para las transacciones posteriores.

**Recursos Humanos:** El gerente de proyecto debe enfocarse mucho en influenciar al equipo y velar por comportamientos éticos y profesionales. Clave aquí la capacitación desde el principio en el entendimiento de los nuevos estándares. La definición de nuevos roles y responsabilidades identificadas en las descripciones de funciones deben ser claramente establecidos. No olvidar sistemas de recompensas y sobre todo hacer actividades de construcción de equipos, para aumentar la cohesión.

**Comunicaciones:** Incluye como generar, recolectar, distribuir, almacenar y extraer información del proyecto. El gerente del proyecto gasta alrededor de un 90% del tiempo en comunicaciones. Es importantísimo definir qué información se distribuirá, a quién, cada cuánto, por cuál medio, etc. Así mismo el gerente de proyecto debe preguntarle a los stakeholders que quieren que se les informe, que información se requiere de ellos, y revisar frecuentemente las comunicaciones en las reuniones de equipo.

**Riesgos:** Esta es un área desafiante porque por lo general el gerente de proyecto no tiene suficiente tiempo para hacer una adecuada gestión de riesgos, el enfoque debe ser paso a paso: planear, identificar, cualificar, cuantificar, planear las respuestas y monitorear y controlar el riesgo. El riesgo se define como un evento o condición incierta que, si sucede, tienen un efecto en por lo menos uno de los objetivos del proyecto (Project Management Institute, Inc., 2008).

**Adquisiciones:** En esta área se trabaja con terceras empresas y los errores pueden tener consecuencias legales; por lo cual en ocasiones debe consultar con su departamento legal. Hay que conocer los diferentes tipos de contratos y documentos de compras; así como los términos de los contratos y las condiciones. Por otro lado piense



que el vendedor (contratista, consultor o proveedor) también puede aplicar la gerencia de proyectos.

**Integración:** Esta es el área que integra todas las anteriores; o sea es holística. Por ejemplo si hay un cambio en el alcance, el aspecto de integración puede impactar el tiempo, costo y riesgos. Esta área junta las otras áreas y por tanto debe ser el rol primario del gerente de proyecto, además que es un área que integra todos los grupos de procesos vistos anteriormente; por lo tanto el gerente de proyectos siempre está integrando.

## Conclusiones

La implementación de las NIIF tendrá grandes implicaciones para la empresa, pero una adecuada gerencia del proyecto le afinará el camino indudablemente. Recordemos que las estadísticas globales nos dicen que tan solo el 32% de los proyectos son exitosos; por lo cual es imperioso que en este proyecto de implementación se apliquen las buenas prácticas de la dirección de proyectos. Quizá el aspecto más importante en estos momentos es empezar cuanto antes, normalmente se cae en la procrastinación<sup>5</sup>, no permita que esto le suceda a su organización, recuerde que una mala decisión tomada al principio, se puede corregir, más que una buena decisión tomada demasiado tarde.

5. <http://es.wikipedia.org/wiki/Procrastinación>



## Referencias

**Chorafas, D. N. (2007).** IFRS, VALOR RAZONABLE Y GOBIERNO CORPORATIVO. Bogotá: ECOE EDICIONES.

**Consejo Técnico de la Contaduría Pública. (2012).** Direccionamiento Estratégico del proceso de convergencia de las normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de la información, con estándares internacionales. Bogotá: CTCP.

**Mantilla, S. A. (2011).** Estándares/Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS/NIIF). Bogotá: ECOE.

**Project Management Institute, Inc. (2008).** Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) Cuarta Edición. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

