

**PLAN DE GESTIÓN BAJO LA GUÍA DEL PMBOK® VERSIÓN 5, PARA EL
PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS NORMAS INTERNACIONALES
DE INFORMACIÓN FINANCIERA “NIIF” EN EL FONDO DE EMPLEADOS DE
ECOPETROL “CRECENTRO LTDA”**

YENNY PATRICIA CORREA VILLAMIZAR

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIA FISICO MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS
BUCARAMANGA**

2015

**PLAN DE GESTIÓN BAJO LA GUÍA DEL PMBOK® VERSION 5, PARA EL
PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS NORMAS INTERNACIONALES
DE INFORMACIÓN FINANCIERA “NIIF” EN EL FONDO DE EMPLEADOS DE
ECOPETROL “CRECENTRO LTDA”**

YENNY PATRICIA CORREA VILLAMIZAR

**Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Evaluación y
Gerencia de Proyectos**

Director

CARLOS EDUARDO DÍAZ BOHORQUEZ

Ingeniero Industrial. Magíster en Ingeniería Industrial

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIA FISICO MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS
BUCARAMANGA**

2015

AGRADECIMIENTOS

Doy Gracias ante todo al Dios Todo Poderoso, que me dio la fortaleza para realizar la especialización como parte de mi proyecto de vida.

A mi Esposo, Ingeniero Delmiro Másmela Silva, a mis hijos Carolina, Sebastián y Tatiana Másmela Correa, por el apoyo que he recibido siempre en todas las actividades que emprendo para un mejor bienestar familiar.

A la Directora del Proyecto en Crecentro Ltda, Contadora Sara Milena Rueda Hernández, actualmente Gerente de la Entidad y a la Contadora Martha Eugenia Ardila Ulloa, Gerente de Auditoria & Finanzas Audifin S.A.S, por el apoyo brindado.

A mi Director de Proyecto, Magister Carlos Eduardo Díaz Bohórquez, por el tiempo dedicado para la orientación de la monografía.

CONTENIDO

| | Pág. |
|---|------|
| INTRODUCCIÓN | 19 |
| 1. GENERALIDADES DEL PROYECTO..... | 21 |
| 1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA..... | 21 |
| 1.2 JUSTIFICACIÓN | 25 |
| 1.3 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO..... | 26 |
| 1.4. OBJETIVOS ESPECIFICOS | 26 |
| 2. APLICACIÓN DE LA GUIA DEL PMBOK® EN EL PROYECTO NIIF. | 28 |
| 2.1 MODELO DE GERENCIA DEL PROYECTO | 28 |
| 2.1.1 Ciclo de Vida del Proyecto. | 28 |
| 2.1.2 Horizonte del Proyecto. | 29 |
| 2.1.3 Resultado de la Adaptación de los Procesos. | 29 |
| 2.2 LÍNEAS BASE DE DESEMPEÑO DEL PROYECTO. | 31 |
| 3. GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO | 32 |
| 3.1 DESARROLLAR EL ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO..... | 32 |
| 3.1.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto: Entradas | 33 |
| 3.1.2 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto | 33 |
| 3.1.3 Desarrollar el acta de constitución del proyecto | 34 |
| 3.2 DESARROLLAR EL PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO..... | 34 |
| 3.2.1 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto: Entradas | 35 |
| 3.2.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto: Herramientas y Técnicas..... | 35 |
| 3.2.3 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto: Salidas..... | 36 |
| 3.3 DIRIGIR Y GESTIONAR EL TRABAJO DEL PROYECTO..... | 37 |

| | |
|---|----|
| 3.4 MONITOREAR Y CONTROLAR EL TRABAJO DEL PROYECTO. | 37 |
| 3.5 PLAN GESTIÓN DE CAMBIOS | 37 |
| 3.5.1 Definición de los cambios..... | 38 |
| 3.5.2 Definición de los roles y responsabilidades..... | 39 |
| 3.5.3 Proceso de Gestión del cambio..... | 39 |
| 3.6 PLAN DE GESTIÓN DE LA CONFIGURACIÓN. | 40 |
| 3.6.1 Identificación de Elementos de Configuración..... | 41 |
| 3.6.2 Línea Base. | 41 |
| 3.6.3 Actividades y Responsabilidades | 44 |
| 3.6.4 Procedimientos para Solicitar e Implantar los Cambios | 44 |
| 3.6.5 Informe del Estado de los Elementos de Configuración | 44 |
| 3.6.6 Verificación y Auditoria | 47 |
| 3.7. CERRAR EL PROYECTO..... | 47 |
| 3.7.1 Cerrar el Proyecto: Entradas. | 47 |
| 3.7.2 Cerrar el Proyecto: Herramientas y Técnicas..... | 47 |
| 3.7.3 Cerrar el Proyecto: Salidas..... | 48 |
| | |
| 4. GESTION DEL ALCANCE DEL PROYECTO | 49 |
| 4.1 RECOPIRAR REQUISITOS..... | 50 |
| 4.1.1 Tipos de Requisitos. | 50 |
| 4.1.2 Proceso de Obtención de Los Requisitos..... | 50 |
| 4.1.3 Matriz de Trazabilidad de Requisitos | 56 |
| 4.2 DEFINIR EL ALCANCE..... | 57 |
| 4.3 CREACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE DESCOMPOSICIÓN DEL TRABAJO (EDT) O WBS..... | 64 |
| 4.3.1 Mantenimiento y Aprobación de la EDT. | 66 |
| 4.3.2 Aceptación Formal de los Entregables Terminados del Proyecto. | 66 |
| 4.3.3. Diccionario de la EDT..... | 67 |
| | |
| 5. GESTIÓN DEL TIEMPO DEL PROYECTO..... | 75 |

| | |
|---|-----|
| 5.1 PLANIFICAR LA GESTIÓN DEL CRONOGRAMA | 75 |
| 5.1.1 Plan de Gestión del Cronograma. | 75 |
| 5.1.2. Enlaces con los Procedimientos de la Organización..... | 76 |
| 5.1.3 Reglas para la Medición del Desempeño. | 77 |
| 5.2 DEFINIR LAS ACTIVIDADES. | 77 |
| 5.3 SECUENCIAR LAS ACTIVIDADES. | 85 |
| 5.4 ESTIMAR LOS RECURSOS DE LAS ACTIVIDADES. | 85 |
| 5.5 ESTIMAR LA DURACIÓN DE LAS ACTIVIDADES. LÍNEA BASE DEL TIEMPO..... | 86 |
| 5.6 DESARROLLAR EL CRONOGRAMA..... | 101 |
| 5.7 CONTROLAR EL CRONOGRAMA. | 101 |
| 5.7.1 Controlar el Cronograma: Entradas..... | 101 |
| 5.7.2 Controlar el Cronograma: Herramientas..... | 102 |
| 5.7.3 Controlar el Cronograma: Salidas | 102 |
| | |
| 6. GESTIÓN DEL COSTO DEL PROYECTO..... | 103 |
| 6.1 PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS COSTOS. | 103 |
| 6.2. ESTIMAR LOS COSTOS | 105 |
| 6.2.1. Estimar Costos: Entradas..... | 106 |
| 6.2.2 Estimar los Costos: Herramientas y Técnicas. | 106 |
| 6.2.3 Estimar Costos: Salidas | 108 |
| 6.3 DETERMINAR PRESUPUESTO..... | 109 |
| 6.3.1 Determinar Presupuesto: Entradas. | 109 |
| 6.3.2 Determinar Presupuesto: Herramientas y Técnicas. | 109 |
| 6.3.3 Determinar el Presupuesto: Salidas. | 110 |
| 6.4 CONTROLAR LOS COSTOS..... | 114 |
| | |
| 7. GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO | 115 |
| 7.1 PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD..... | 115 |
| 7.1.1 Planificación de la Gestión de la Calidad: Entradas. | 115 |

| | |
|--|-----|
| 7.1.2 Planificación de la Gestión de La Calidad: Herramientas..... | 116 |
| 7.1.3 Planificación de la Gestión de La Calidad: Salidas | 117 |
| 7.2 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD | 121 |
| 7.2.1 Realizar el Aseguramiento de La Calidad: Entradas. | 121 |
| 7.2.2 Realizar el Aseguramiento de La Calidad: Herramientas | 121 |
| 7.2.3 Realizar el Aseguramiento de La Calidad: Salidas..... | 122 |
| 7.3 CONTROLAR LA CALIDAD | 122 |
| 7.3.1 Controlar La Calidad: Entradas. | 122 |
| 7.3.2 Controlar La Calidad: Herramientas. | 123 |
| 7.3.3 Controlar La Calidad: Salidas..... | 123 |
| | |
| 8. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO..... | 125 |
| 8.1 PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS..... | 125 |
| 8.1.1 Planificación de La Gestión de Los Recursos Humanos: Entradas..... | 125 |
| 8.1.2 Planificación de La Gestión de Los Recursos Humanos: Herramientas y Técnicas..... | 127 |
| 8.1.3 Planificación de La Gestión de Los Recursos Humanos: Salidas | 127 |
| 8.2. ADQUIRIR EL EQUIPO DEL PROYECTO..... | 136 |
| 8.3. DESARROLLO EL EQUIPO DEL PROYECTO..... | 136 |
| 8.3.1 Desarrollo el Equipo del Proyecto: Entradas. | 136 |
| 8.3.2 Desarrollo del Equipo del Proyecto: Herramientas y Técnicas..... | 136 |
| 8.3.3 Desarrollo del Equipo del Proyecto: salidas | 138 |
| 8.4. DIRIGIR EL EQUIPO DEL PROYECTO..... | 138 |
| 8.4.1 Dirigir el Equipo del Proyecto: Entradas. | 138 |
| 8.4.2 Dirigir el Equipo del Proyecto: Herramientas y Técnicas..... | 138 |
| 8.4.3 Dirigir el Equipo del Proyecto: Salidas..... | 139 |
| | |
| 9. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO | 140 |
| 9.1 PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES..... | 140 |
| 9.1.1 Planificación de La Gestión de Las Comunicaciones: Entradas..... | 140 |

| | |
|---|-----|
| 9.1.2 Planificación de La Gestión de Las Comunicaciones: Herramientas y Técnicas..... | 141 |
| 9.1.3 Planificación de La Gestión de Las Comunicaciones: Salidas | 142 |
| 9.2. GESTIONAR LAS COMUNICACIONES | 143 |
| 9.2.1 Gestionar las Comunicaciones: Entradas..... | 143 |
| 9.2.2 Gestionar las comunicaciones: Herramientas y Técnicas. | 145 |
| 9.2.3 Gestionar las Comunicaciones: Salidas. | 146 |
| 9.3 CONTROLAR LAS COMUNICACIONES | 146 |
| 9.3.1 Controlar las Comunicaciones: Entradas. | 147 |
| 9.3.2 Controlar las Comunicaciones: Herramientas y Técnicas. | 147 |
| 9.3.3 Controlar las Comunicaciones: Salidas..... | 147 |
| | |
| 10. GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO..... | 148 |
| 10.1 PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS. | 148 |
| 10.1.1 Planificación de la Gestión de los Riesgos: Entradas. | 149 |
| 10.1.2 Planificación de la Gestión de los Riesgos: Herramientas | 150 |
| 10.1.3 Planificación de la Gestión de los Riesgos: Salidas | 151 |
| 10.2. IDENTIFICAR LOS RIESGOS DEL PROYECTO. | 155 |
| 10.2.1 Identificar los riesgos del proyecto: Entradas. | 155 |
| 10.2.1 Identificar los riesgos del proyecto: Herramientas..... | 156 |
| 10.2.2 Identificar los Riesgos del Proyecto: Salidas..... | 156 |
| 10.3. REALIZAR EL ANÁLISIS CUALITATIVO DE RIESGOS..... | 156 |
| 10.3.1 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos: Entradas. | 157 |
| 10.3.2 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos: Herramientas | 161 |
| 10.3.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos: Salidas | 164 |
| 10.4. PLANIFICAR LA RESPUESTA A LOS RIESGOS | 167 |
| 10.4.1 Planificar la Respuesta a los Riesgos: Entradas. | 167 |
| 10.4.2 Planificar la Respuesta a los Riesgos: Herramientas | 167 |
| 10.4.3 Planificar la Respuesta a los Riesgos: Salidas..... | 168 |
| 10.5. CONTROLAR LOS RIESGOS. | 179 |

| | |
|--|-----|
| 10.5.1 Controlar los riesgos: Entradas. | 179 |
| 10.5.3 Controlar los riesgos: Salidas..... | 180 |
| | |
| 11. GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO | 181 |
| 11.1 PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES. | 181 |
| 11.1.1. Planificación de la Gestión de las Adquisiciones: Entradas. | 181 |
| 11.1.2 Planificación de la Gestión de las Adquisiciones: Herramientas y Técnicas..... | 183 |
| 11.1.3 Planificación de la Gestión de las Adquisiciones: salidas..... | 183 |
| 11.2 EFECTUAR LAS ADQUISICIONES | 187 |
| 11.2.1 Efectuar las Adquisiciones: Entradas. | 188 |
| 11.2.3 Efectuar las Adquisiciones: Salidas..... | 189 |
| 11.3.3 Gestionar las Adquisiciones: Salidas. | 191 |
| 11.4 CERRAR LAS ADQUISICIONES. | 191 |
| 11.4.1 Cerrar las Adquisiciones: Entradas. | 191 |
| 11.4.2 Cerrar las Adquisiciones: Herramientas y Técnicas. | 192 |
| 11.4.3 Cerrar las Adquisiciones: Salidas..... | 192 |
| | |
| 12. GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO | 193 |
| 12.1 IDENTIFICAR A LOS INTERESADOS..... | 193 |
| 12.1.1 Identificar a los Interesados: Entradas | 194 |
| 12.1.3 Identificar a los Interesados: Herramientas. | 197 |
| 12.1.4 Identificar a los Interesados: Salidas..... | 197 |
| 12.2 PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LOS INTERESADOS | 206 |
| 12.2.1 Planificar la Gestión de los Interesados: Entradas..... | 206 |
| 12.2.2 Planificar la Gestión de los Interesados: Herramientas y Técnicas | 206 |
| 12.2.3 Planificar la Gestión de los Interesados: Salidas..... | 208 |
| 12.3 GESTIONAR LA PARTICIPACIÓN DE LOS INTERESADOS | 211 |
| 12.3.1 Gestionar la Participación de los Interesados: Entradas | 211 |

| | |
|--|-----|
| 12.3.2 Gestionar la Participación de los Interesados: Herramientas y Técnicas..... | 212 |
| 12.3.3 Gestionar la Participación de los Interesados: Salidas..... | 212 |
| 12.4.1 Controlar la Participación de los Interesados: Entradas..... | 212 |
| 12.4.2 Controlar la Participación de los Interesados: Herramientas y Técnicas.. | 213 |
| 12.4.3 Controlar la Participación de los Interesados: Salidas..... | 213 |
| | |
| 13. CONCLUSIONES..... | 214 |
| | |
| BIBLIOGRAFÍA | 215 |
| | |
| ANEXOS | 216 |

LISTA DE CUADROS

| | Pág. |
|--|-------------|
| Cuadro 1. Procesos de la Dirección de Proyectos | 29 |
| Cuadro 2. Elementos de Configuración..... | 43 |
| Cuadro 3. Actividades y Responsabilidades de la Gestión de la Configuración.... | 45 |
| Cuadro 4. Tipo de Requisitos | 50 |
| Cuadro 5. Secciones de NIIF que no son aplicables a Crecentro | 56 |
| Cuadro 6. Matriz de Trazabilidad de Requisitos..... | 58 |
| Cuadro 7. Unidades de Medida..... | 76 |
| Cuadro 8. Actividades del Proyecto | 77 |
| Cuadro 9. Recursos del Proyecto..... | 89 |
| Cuadro 10. Duración de las Actividades-Diagrama de Gantt | 93 |
| Cuadro 11. Unidades de Medida de Costo | 104 |
| Cuadro 12. Estimaciones de Costos por Actividad..... | 111 |
| Cuadro 13. Relación Objetivos y Entregables del Proyecto | 118 |
| Cuadro 14. Estándar de Calidad para los Entregables | 118 |
| Cuadro 15. Periodicidad del Informe de Auditoría | 118 |
| Cuadro 16. Registro de Propuestas de Mejora en los Procesos | 120 |
| Cuadro 17. Métricas de Calidad | 121 |
| Cuadro 18. Descripción de las Funciones del Personal del Proyecto | 129 |
| Cuadro 19. Matriz PECAR (P-Participa, E-Ejecuta, C-Coordina, A-Aprueba, R-Responde) | 132 |
| Cuadro 20. Ponderación de los Objetivos Estratégicos de Crecentro..... | 137 |
| Cuadro 21. Definición de las Probabilidades..... | 153 |
| Cuadro 22. Definición del Impacto | 153 |
| Cuadro 23. Registro de Riesgos Negativos..... | 158 |
| Cuadro 24. Registro de Riesgos Positivos | 160 |
| Cuadro 25. Definiciones del Nivel de Tolerancia..... | 161 |

| | |
|--|-----|
| Cuadro 26. Evaluación de la Probabilidad, Impacto y Severidad | 162 |
| Cuadro 27. Riesgos de Dirección del Proyecto | 164 |
| Cuadro 28. Riesgos de Categoría Externo..... | 164 |
| Cuadro 29. Riesgos de la Organización | 165 |
| Cuadro 30. Riesgos Técnicos | 165 |
| Cuadro 31. Causas de los Riesgos de Especial Atención..... | 165 |
| Cuadro 32. Riesgos que Requieren Análisis | 166 |
| Cuadro 33. Lista de Supervisión para Riesgos de Baja Prioridad | 166 |
| Cuadro 34. Planeación de las Respuestas a los Riesgos de Análisis | 169 |
| Cuadro 35. Planeación de Respuestas a los Riesgos de Especial Atención | 173 |
| Cuadro 36. Actualizaciones de los Planes Subsidiarios | 175 |
| Cuadro 37. Tipos de Contrato del Proyecto | 184 |
| Cuadro 38. Tipo de Proceso por Contrato..... | 184 |
| Cuadro 39. Información de los Contratos | 185 |
| Cuadro 40. Contratos y Respuestas al Riesgo..... | 186 |
| Cuadro 41. Evaluación de los Interesados | 207 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|--|-------------|
| Figura 1. Proceso Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto | 32 |
| Figura 2. Proceso del Plan para la Dirección del Proyecto | 34 |
| Figura 3. Proceso de Control de Cambios | 46 |
| Figura 4. Proceso Recopilar Requisitos | 51 |
| Figura 5. Proceso Definición del Alcance del Proyecto | 57 |
| Figura 6. Proceso Creación de la EDT | 64 |
| Figura 7. EDT del Proyecto | 65 |
| Figura 8. Proceso Planificar la Gestión del Cronograma..... | 75 |
| Figura 9. Diagrama de Red del Cronograma del Proyecto..... | 87 |
| Figura 10. Proceso Plan de Gestión de los Costos | 103 |
| Figura 11. Proceso de Estimación de los Costos | 105 |
| Figura 12. Línea Base del Costo | 110 |
| Figura 13. Procesos de la Gestión de Calidad. | 115 |
| Figura 14. Procesos de la Gestión de la Calidad | 125 |
| Figura 15. Histograma de Recursos Humanos Ocasionales | 135 |
| Figura 16. Proceso de la Gestión de Las Comunicaciones | 140 |
| Figura 17. Matriz de Las Comunicaciones del Proyecto | 144 |
| Figura 18. Procesos de la Gestión de Los Riesgos..... | 148 |
| Figura 19. Matriz Probabilidad e Impacto. Límites de Tolerancia..... | 154 |
| Figura 20. Procesos de la Gestión de las Adquisiciones..... | 181 |
| Figura 21. Proceso Gestión de los Interesados del Proyecto..... | 193 |
| Figura 22. Matriz de Estrategias para los Interesados | 208 |

LISTA DE ANEXOS

| | Pág. |
|---|-------------|
| Anexo A. Acta de Constitución del Proyecto | 216 |
| Anexo B. Solicitud de Cambio | 225 |
| Anexo C. Solicitud de Corrección | 226 |
| Anexo D. Acta de Cierre del Proyecto | 227 |
| Anexo E. Formato Control Desempeño Costo y Tiempo..... | 229 |
| Anexo F. Registro Acciones de Mejora | 232 |
| Anexo G. Formato Informe Auditoría..... | 233 |
| Anexo H. Formato Informe Validación de Cambios y Entregables..... | 235 |
| Anexo I. Formato Informe de Lecciones Aprendidas..... | 237 |
| Anexo J. Formato Status Semanal..... | 239 |
| Anexo K. Formato Auditoría de Riesgos | 241 |
| Anexo L. Formato de Tarifas Unitarias Fase 1 | 242 |
| Anexo M. Formato Oferta Económica Global Fase 2 | 243 |
| Anexo N. Análisis de Propuestas Requisitos..... | 245 |
| Anexo O. Análisis de Propuestas. Etapas..... | 246 |
| Anexo P. Análisis Propuestas. Entregables | 248 |
| Anexo Q. Formato Registro de Incidentes | 250 |

RESUMEN

TITULO: PLAN DE GESTIÓN BAJO LA GUÍA DEL PMBOK® VERSIÓN 5, PARA EL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA “NIIF” EN EL FONDO DE EMPLEADOS DE ECOPETROL “CRECENTRO LTDA”.

AUTORA: YENNY PATRICIA CORREA VILLAMIZAR**

PALABRAS CLAVES: Implementación NIIF, Normas Internacionales de Información Financiera, Grupo 2 PYMES, Plan de Gestión.

RESUMEN:

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo a través del Decreto 3022 del 27 de diciembre de 2013 expide el marco normativo y técnico para la Implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para el Grupo 2 denominado NIIF PYMES.

El Fondo de Empleados de Ecopetrol “CRECENTRO LTDA” caracterizándose en el Grupo 2 Pymes, decide realizar la implementación de las NIIF como un proyecto dentro de la organización y recibe la orientación técnica de una empresa asesora experta en el tema.

Debido a la complejidad y el impacto del proyecto, así como el hecho de ser un tema nuevo para las empresas en Colombia, se ve la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos en la especialización en Fundamentos de Dirección de Proyectos. Por lo tanto el presente estudio presenta el desarrollo de un Plan de Gestión bajo los lineamientos de la Guía del PMBOK® Quinta Edición, que brinde una herramienta a la Dirección del Proyecto, con el fin de lograr con éxito los objetivos técnicos planteados para el proyecto, cumpliendo al mismo tiempo las Líneas Base del Alcance, Costo y Tiempo.

En el estudio se presentan los Planes de Gestión de las diez (10) Áreas de Conocimiento, en cada uno de los cinco (5) Grupos de Proceso de la Dirección de Proyectos, los cuales servirán de base para estructurar los Activos Organizacionales de Crecentro y orientar a través de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos para la ejecución de futuros proyectos.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Carlos Eduardo Díaz Bohórquez, Ingeniero Industrial.

ABSTRACT

TITLE: MANAGEMENT PLAN UNDER THE GUIDE VERSION PMBOK® 5, FOR THE PROJECT IMPLEMENTATION OF INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS "IFRS" AT THE BOTTOM OF EMPLOYEES OF ECOPETROL " CRECENTRO LTDA " *

AUTHOR: YENNY PATRICIA CORREA VILLAMIZAR**

KEYWORDS : Implementing IFRS , International Financial Reporting Standards , Group 2 SME, Management Plan.

DESCRIPTION

The Ministry of Commerce, Industry and Tourism through Decree 3022 of December 27, 2013 issued by the regulatory and technical framework for the implementation of International Financial Reporting Standards (IFRS) for the Group 2 called IFRS SMEs.

Employees Fund Ecopetrol "CRECENTRO LTDA" characterized in Group 2 SMEs, decides to make the implementation of IFRS as a project within the organization and receive technical guidance from an advisory firm expert on the subject.

Due to the complexity and impact of the project and the fact that a new issue for businesses in Colombia, is the opportunity to apply the knowledge gained in specializing in Project Management Fundamentals. Therefore this study presents the development of a management plan under the guidelines of the PMBOK® Fifth Edition, which provides a tool for project management, in order to successfully achieve the technical objectives for the project Guide , while meeting the Base Scope, Cost and Time Lines.

In the study Management Plans of the ten (10) Knowledge Areas in each of the five (5) Process Groups Project Management, which will provide the basis for structuring Organizational Assets are presented and Crecentro guide you through the basics of project management for the implementation of future projects.

* Work degree

** Physicomechanical Engineering Faculty, School of Industrial and Business. Director: Carlos Eduardo Díaz Bohórquez, Industrial Engineer.

INTRODUCCIÓN

Desde el año 2009, en Colombia, el Gobierno Nacional ha venido emitiendo una serie de normas tendientes a la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera “NIIF”, las cuales buscan dar una mayor competitividad global empresarial.

Esto ha hecho que todas las empresas vayan incursionando en el tema, de acuerdo a los grupos establecidos para el cumplimiento de la normatividad.

No ha sido fácil la implementación de las NIIF, ya que es un tema nuevo a nivel nacional y se presenta divergencia de conceptos sobre la misma implementación.

Crecentro, que es un Fondo de Empleados de Ecopetrol, ubicado con su oficina principal en la ciudad de Barrancabermeja, con 33 años de fundación y vigilado por la Superintendencia de Economía Solidaria, no es ajeno al cumplimiento de esta normatividad y por tanto dio inicio al proyecto de la Implementación de las NIIF en su primera fase de Diagnóstico y Preparación, hasta el Balance de Apertura al 31 de diciembre de 2014, como la denomina la norma.

A pesar de contar con el acompañamiento de la Empresa Asesora Auditoria & Finanzas Audifin S.A.S. que tiene la experiencia de la implementación en una empresa de gran tamaño del Grupo 1, que se acogió a la normatividad denominada NIIF PLENAS, se ve la necesidad de apoyar el proyecto en la planeación del mismo, ya que la empresa asesora brinda el apoyo técnico del proyecto, más no la administración del mismo.

Por lo tanto, el presente estudio busca brindar una herramienta a la Dirección del Proyecto, para que se gestione con éxito el mismo, teniendo en cuenta que Crecentro no tiene una organización por proyectos y no posee activos fundamentados en la Dirección de Proyectos; adicionalmente como se ha mencionado es un tema nuevo para las organizaciones.

Para cumplir con este objetivo en la monografía se diseña un Plan de Gestión de Proyecto bajo la Quinta Edición de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)

En la monografía se desarrollan los Planes de Gestión en las diez (10) áreas de conocimiento en las diferentes etapas del proyecto, el cual como se define en la Línea del Alcance del mismo, incluye solamente la primera fase de implementación de las NIIF, la cual es de Diagnóstico y Preparación, fase que se culmina con la expedición del Balance de Apertura al 31 de Diciembre de 2014.

Este trabajo no solamente representa un aprendizaje en la aplicación del Gerenciamiento de Proyectos, sino en la nueva visión de la práctica contable en Colombia, la cual se basa en unos principios muy específicos para cada entidad, los cuales los define la alta administración de Crecentro. Todo esto llevó a Crecentro a realizar un proceso de implementación de NIIF a conciencia y contando con un excelente equipo de proyecto, a pesar de las restricciones de recursos humanos con que se contaba para el desarrollo del mismo.

De otro lado, el presente estudio servirá de modelo para la implementación de nuevos proyectos organizacionales.

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La Ley 1314 de 2009, estableció el marco normativo para el proceso de convergencia hacia la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera en Colombia, dejando así en cabeza de los Ministerios de Comercio, Industria y Turismo, y de Hacienda y Crédito Público, la expedición de normas que en materia contable, faciliten el ajuste a los estándares internacionales y facultando al Consejo Técnico de la Contaduría Pública (CTCP) como organismo de normalización técnica de normas contables, de información financiera y de aseguramiento de la información.

En cumplimiento de sus funciones el CTCP presentó al Gobierno Nacional el 22 de junio de 2011, un direccionamiento estratégico, el cual fue ajustado el 6 de julio de 2012 y posteriormente el 5 de diciembre del mismo año. En dicho direccionamiento estratégico las entidades fueron clasificadas en 3 grupos. En diciembre de 2012 se expidió el decreto 2784 aplicable a las entidades del Grupo No. 1 y el decreto 2706 aplicable a las entidades del Grupo No. 3.

El 27 de diciembre de 2013 se expidió el Decreto 3022 aplicable a las entidades del Grupo No. 2, correspondiente a las entidades que no cumplen las características definidas en los decretos 2784 y 2706 para pertenecer a los grupos 1 y 3 respectivamente.

Las características de los tres grupos se resumen así:

- **GRUPO 1.**

- a. Emisores de valores.
- b. Entidades y negocios de interés público
- c. Entidades que no estén en los literales anteriores, que cuenten con una planta de personal mayor a 200 trabajadores o con activos totales superiores a 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV) y que, adicionalmente, cumplan con cualquiera de los siguientes parámetros:
 - ✓ Ser subordinada o sucursal de una compañía extranjera que aplique NIIF plenas;
 - ✓ Ser subordinada o matriz de una compañía nacional que deba aplicar NIIF plenas;
 - ✓ Ser matriz, asociada o negocio conjunto de una o más entidades extranjeras que apliquen NIIF plenas.
 - ✓ Realizar importaciones o exportaciones que representen más del 50% de las compras o de las ventas respectivamente.

- **GRUPO 2.**

- Entidades que cuenten con una planta de personal mayor a 200 trabajadores o con activos totales superiores a 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV), que no cumplan con los requisitos del literal c. del Grupo 1.
- Entidades que cuenten con una planta de personal entre 11 y 200 trabajadores y activos totales entre 501 y 30.000 SMMLV, que no sean emisores de valores, ni entidades de interés público.
- Microempresas, es decir entidades cuya planta de personal no superior a 10 trabajadores y Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a

quinientos (500) SMMLV, cuyos ingresos brutos anuales sean iguales o superiores a 6.000 SMMLV, correspondiente al año inmediatamente anterior.

- **GRUPO 3**

- Personas Naturales o Jurídicas que cumplan con los criterios establecidos en el artículo 499 del Estatuto Tributario.
- Microempresa, es decir entidades cuya planta de personal no es superior a 10 trabajadores y Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) SMMLV, que no cumplan con los requisitos para ser incluidas en los grupos 1 y 2.

Las entidades de interés público, según el decreto 2784 de 2012, parágrafo artículo 1., son las que previa autorización de la autoridad estatal competente, captan, manejan o administran recursos del público, y se clasifican en:

- a) Establecimientos bancarios, corporaciones financieras, compañías de financiamiento, cooperativas financieras, organismos cooperativos de grado superior, entidades aseguradoras;
- b) Sociedades de capitalización, sociedades comisionistas de bolsa y los portafolios de terceros que ellos administran, sociedades administradoras de fondos de pensiones y cesantías privadas y los fondos por ellas administrados, sociedades fiduciarias, negocios fiduciarios cuyo fideicomitente está incluido en el Grupo 1, bolsas de valores, sociedades administradoras de depósitos centralizados de valores, cámaras de riesgo central de contraparte, sociedades administradoras de inversión, sociedades titularizadoras, sociedades de intermediación cambiaria y servicios financieros especiales (SICA y SFE), carteras colectivas administradas por sociedades fiduciarias, sociedades comisionistas de

bolsa y sociedades administradoras de inversión y, otros que cumplan con esta definición.

Teniendo en cuenta lo anterior Crecentro se clasifica en el Grupo No. 2, obligada a aplicar a NIIF PYMES, por las siguientes razones:

1. La entidad no es emisora de valores.
2. La entidad no desarrolla actividades de interés público según lo definido en el párrafo del artículo 1 del decreto 2784 de 2012 y lo establecido en la sección 1 numeral 1.4. del anexo al decreto 3022 de 2013 que adopta la NIIF para Pymes en Colombia.
3. A pesar de que el monto de sus activos a 31 de diciembre de 2013 es de \$20.392 millones equivalente a 34.592 SMMV, es decir superior a los 30.000 SMMLV puede pertenecer al Grupo 2, ya que no cumple con los requisitos del artículo 1 del Decreto 2784 de 2012 y sus modificaciones o adiciones (Grupo 1)
4. El número promedio de empleados en los últimos 12 meses es superior a 10.
5. No es matriz, subsidiaria ni sucursal de ninguna entidad nacional o extranjera obligada a aplicar NIIF PLENAS.
6. No realiza actividades de importación o exportación.

Por análisis administrativo no se considera conveniente acogerse de manera voluntaria a la adopción de NIIF PLENAS, por lo tanto el Fondo de Empleados de Crecentro Ltda decide acogerse al Grupo 2 y adoptar las NIIF para PYMES según lo dispuesto en el Decreto 3022 de 2013.

La entidad permanecerá por los menos tres años contados a partir del balance de apertura en el Grupo 2 aplicando NIIF PYMES.

De acuerdo con lo establecido en el Decreto 3022 de 2013, aplicable a las entidades del grupo 2, el cronograma a seguir de manera obligatoria es el siguiente:

- 31 de Diciembre de 2013: Puesta en vigencia de NIIF para Pymes por autoridades de regulación
- 1 de Enero al 31 de diciembre de 2014: Etapa Obligatoria de Preparación
- 1 de enero al 31 de diciembre de 2015: Fecha de transición según sección 35 Estado de Situación Financiera. Emisión Estados Financieros Norma Colombiana-Revelación de transición y Preparación de Estados Financieros NIIF para PYMES no publicados.
- 31 de diciembre de 2016: Estados Financieros NIIF para PYMES Comparativos

1.2 JUSTIFICACIÓN

Crecentro está obligado a la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera del Grupo 2 PYMES y la empresa ve la necesidad de desarrollar esta implementación como un proyecto.

De otro lado, la empresa revisa lo nuevo en la aplicación de la norma a nivel nacional y se detecta la necesidad de un acompañamiento de una empresa que conozca y tenga la experiencia de la implementación de estas normas en empresas similares del sector solidario.

Así mismo se ve la necesidad de incorporar el apoyo requerido para el desarrollo del software de acuerdo a las Políticas Contables que se desarrollen en NIIF.

Como proyecto, se hace necesario desarrollar un Plan de Dirección de Proyectos, que facilite la Gestión del Proyecto, teniendo en cuenta que la empresa carece de procedimientos orientados hacia esta gestión.

1.3 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

Implementar las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF Grupo 2 PYMES en el FONDO DE EMPLEADOS CRECENTRO LTDA, en su fase de Diagnóstico y Preparación Obligatoria, mediante el desarrollo de un Sistema Contable bajo NIIF que permita generar un Balance de Apertura al 31 de diciembre de 2014 y continuar con las fases de implementación en el año 2015 y emisión los primeros estados financieros comparativos bajo NIIF PYMES al 31 de diciembre de 2016.

1.4. OBJETIVOS ESPECIFICOS

Los Objetivos Específicos del Proyecto son los siguientes:

- Efectuar un diagnóstico de los impactos previsibles y complejidad del proceso de implementación de las NIIF PYMES en la entidad, contabilidad e informes, sistemas de contabilidad y gestión de datos, líneas de negocios y procesos.
- Diseñar y ejecutar los planes de trabajo del proceso de convergencia a NIIF PYMES para la entidad.
- Elaborar el manual de políticas contables bajo NIIF PYMES que aplicará la entidad.
- Diseñar los requerimientos necesarios para ajustar los sistemas de información a las nuevas políticas contables en materia de reconocimiento, valoración, presentación y revelación que exigen las NIIF PYMES.
- Diseñar y ejecutar el plan de pruebas para verificar el correcto funcionamiento de los sistemas de información ajustados al estándar NIIF PYMES.
- Emitir el balance de apertura a 31 de diciembre de 2014.

- Evaluar el impacto de la aplicación de las NIIF PYMES en los resultados del año 2015 y diseñar los ajustes a políticas contables cuando se considere pertinente.
- Elaborar las conciliaciones entre la contabilidad bajo NIIF PYMES y las normas tributarias aplicables a la entidad.
- Diseñar un sistema de información cuyos procesos permitan mantener la información financiera según requerimientos de NIIF PYMES.

2. APLICACIÓN DE LA GUIA DEL PMBOK® EN EL PROYECTO NIIF.

Uno de las grandes debilidades en el gerenciamiento de una empresa es la falta de planeación y más aún cuando la empresa adolece de una estructura y metodología de proyectos.

Es así que la aplicación de la Guía PMBOK® Quinta Edición, en el proyecto de Implementación NIIF en Crecentro, es un reto, ya que no se dispone de suficiente información al respecto, sino que se trata de buscar la aplicabilidad de lo teórico.

Surgen aspectos muy interesantes y que hay un convencimiento total del valor agregado de la aplicación de la Guía del PMBOK® a lo realizado desde el punto de vista técnico dentro del proyecto.

2.1 MODELO DE GERENCIA DEL PROYECTO

Teniendo en cuenta la Guía del PMBOK® Quinta Edición y los conocimientos adquiridos en la especialización, se plantea el siguiente modelo de Gerencia del Proyecto:

2.1.1 Ciclo de Vida del Proyecto. El proyecto de Implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera en el Fondo de Empleados de Ecopetrol “CRECENTRO LTDA”, se realizará en una sola fase, que es la de Diagnóstico y Preparación, ya que en el proceso de identificar las actividades de la Gestión del Tiempo, se identifican varias fases dentro del proyecto.

2.1.2 Horizonte del Proyecto. El horizonte del Proyecto es de 294 días, desde el 19 de mayo de 2014 al 2 de julio de 2015.

2.1.3 Resultado de la Adaptación de los Procesos. Las áreas de conocimiento contienen 47 procesos, tal como se presenta en el Cuadro 1, sin embargo para el desarrollo de la monografía no se realizará el proceso del Análisis Cuantitativo de los Riesgos. En de cada uno de ellos se requiere de entradas que intervienen en dicho proceso, las técnicas y herramientas posibles para el desarrollo del proceso y las salidas como los entregables de cada proceso, los cuales se presentan en los capítulos posteriores en cada Plan de Gestión.

Cuadro 1. Procesos de la Dirección de Proyectos

| Áreas de Conocimiento | Grupos de Proceso de la Dirección de Proyectos | | | | |
|---|--|---|---|--|----------------------------|
| | Grupo Procesos de Inicio | Grupo Procesos de Planificación | Grupo Procesos de Ejecución | Grupo Procesos de Monitoreo y Control | Grupo Procesos de Cierre |
| 1. Gestión de Integración del Proyecto | 1.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto | 1.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto | 1.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto | 1.4 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 1.5 Realizar el Control Integrado de Cambios | 1.6 Cerrar Proyecto o Fase |
| 2. Gestión del Alcance del Proyecto | | 2.1 Planificar la Gestión del Alcance 2.2 Recopilar Requisitos 2.3 Definir el Alcance 2.4 Crear la EDT/WBS | | 2.5 Validar el Alcance 2.6 Controlar el Alcance | |
| 3. Gestión del Tiempo del Proyecto | | 3.1 Planificar la Gestión del Cronograma 3.2 Definir las Actividades 3.3 Secuenciar las Actividades 3.4 Estimar los recursos de las Actividades 3.5 Estimar la Duración de las Actividades 3.6 Desarrollar el Cronograma | | 3.7 Controlar el cronograma | |

Cuadro 1. (Continuación)

| | Grupos de Proceso de la Dirección de Proyectos | | | | |
|--|---|---|---|--|---------------------------------|
| Áreas de Conocimiento | Grupo Procesos de Inicio | Grupo Procesos de Planificación | Grupo Procesos de Ejecución | Grupo Procesos de Monitoreo y Control | Grupo Procesos de Cierre |
| 4. Gestión de los Costos del Proyecto | | 4.1 Planificar la Gestión de los Costos 4.2 Estimar los Costos 4.3 Determinar el Presupuesto | | 4.4 Controlar los Costos | |
| 5. Gestión de la Calidad del Proyecto | | 5.1 Planificar la Gestión de Calidad | 5.2 Realizar el Aseguramiento de Calidad | 5.3 Controlar la Calidad | |
| 6. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto | | 6.1 Planificar la Gestión de los Recursos Humanos | 6.2 Adquirir el Equipo del Proyecto 6.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto 6.4 Dirigir el Equipo del Proyecto | | |
| 7. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto | | 7.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones | 7.2 Gestionar las Comunicaciones | 7.3 Controlar las Comunicaciones | |
| 8. Gestión de los Riesgos del Proyecto | | 8.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 8.2 Identificar los Riesgos 8.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 8.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 8.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos | | 8.6 Controlar los Riesgos | |
| 9. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto | | 9.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones | 9.2 Efectuar las Adquisiciones | 9.3 Controlar las Adquisiciones | 9.4 Cerrar las Adquisiciones |
| 10. Gestión de los Interesados del Proyecto | 10.1 Identificar a los Interesados | 10.2 Planificar a los Interesados | 10.3 Gestionar la Participación de los Interesados | 10.4 Controlar la Participación de los Interesados | |

Fuente: Project Management Institute. Guía de los Fundamentos Para La Dirección De Proyectos (Guía Del PMBOK) Quinta Edición. 2013

2.2 LÍNEAS BASE DE DESEMPEÑO DEL PROYECTO.

Las Líneas Base de Desempeño del Proyecto se constituyen en una información básica que permiten controlar el proyecto, mediante el desarrollo de indicadores de desempeño y estándares de calidad del proyecto.

Las siguientes son las Líneas de Base del Alcance:

- Línea Base del Alcance. Está compuesto por el Enunciado el Alcance, la Estructura de Descomposición del Trabajo (EDT) y el Diccionario de la EDT que se presentan en el Plan de Gestión del Alcance en el punto 4.
- Línea Base del Cronograma. Se describe en el Plan de Gestión del Tiempo, en el punto 5.6.
- Línea Base del Presupuesto. Se describe en el Plan de Gestión del Costos en el punto 6.3.3

Inicialmente se construyen las Líneas Base de Desempeño del Proyecto, las cuales presentan variaciones en la medida que ejecutamos los Planes de Gestión de cada una de las áreas de conocimiento que se presentan en el Cuadro 1.

Para la monografía se desarrollan las Líneas Base de Desempeño del Proyecto iniciales y se analiza una primera versión de cambio, con el Plan de Gestión del Riesgo, en el cual se provee una modificación en la Línea Base del Costo y Tiempo del Proyecto.

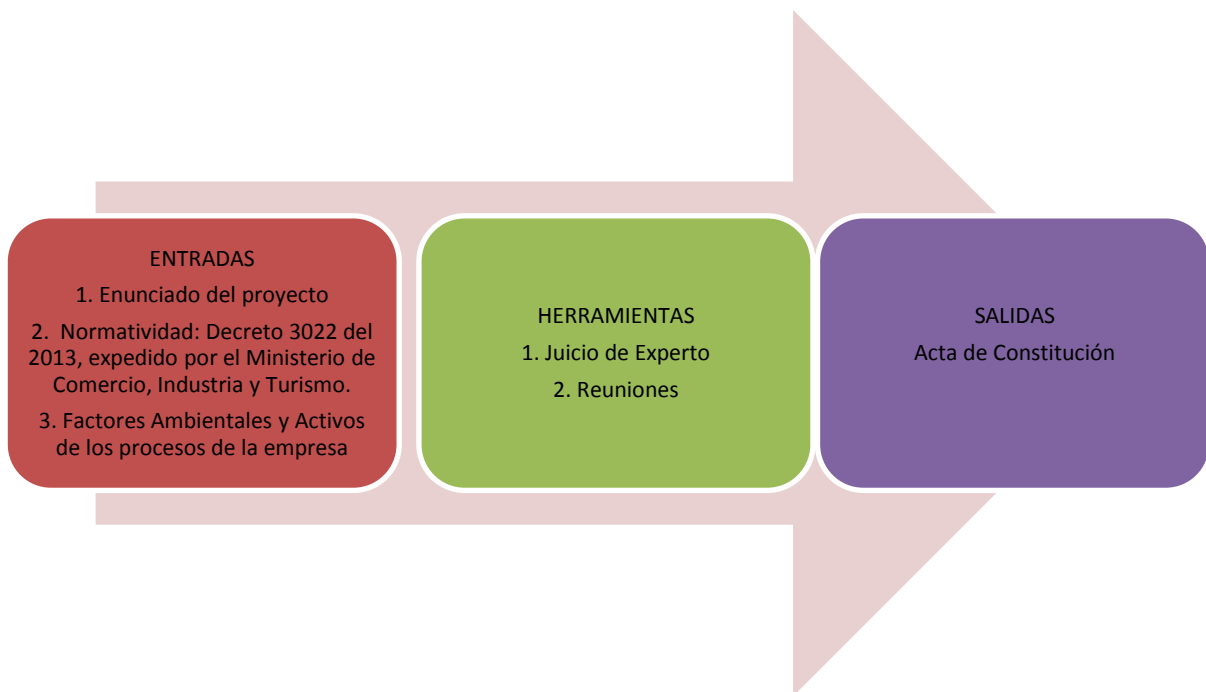
3. GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO

Como su nombre lo indica, la Gestión de la Integración relaciona todas las actividades de la Dirección de Proyecto con los diferentes grupos de procesos y contempla los siguientes subprocesos:

3.1 DESARROLLAR EL ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO.

Es el proceso de desarrollar el documento que autoriza el inicio del proyecto y da a la Director del Proyecto la autoridad para la asignación y utilización de los recursos al proyecto; este proceso se presenta en la Figura 1. Anexa.

Figura 1. Proceso Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto



3.1.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto: Entradas

3.1.1.1 Enunciado del Trabajo del Proyecto. El proyecto es interno de la empresa, el cual se origina para el cumplimiento de una normatividad gubernamental en la Implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) reglamentada mediante la Ley 1314 de 2009, por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento y el Decreto 3022 de 2013 expedido por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, en el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el Grupo 2.

3.1.1.2 Factores Ambientales y Activos de la Empresa. Crecentro no cuenta con procedimientos y documentación establecida para la Dirección de Proyectos, por lo tanto se hizo necesario realizar el diseño del Acta de Constitución, teniendo en cuenta los lineamientos de la Guía del PMBOK® Quinta Edición.

De otro lado, el tema de la implementación de las NIIF para el Grupo 2 es nuevo para las entidades que integran este grupo y hay muy poca información disponible del Grupo 1.

3.1.2 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto: Herramientas y Técnicas. Crecentro contrata la asesoría de la empresa Audifin S.A.S, experta en implementación de NIIF en el Sector Solidario, la cual orienta el proceso de la primera fase de implementación de las NIIF.

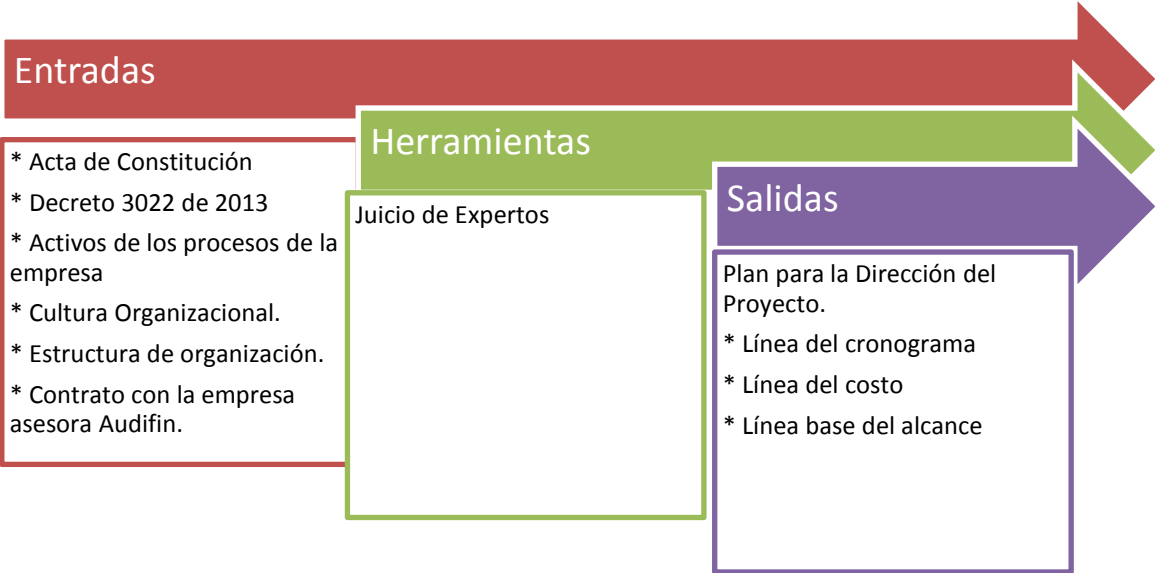
Con el conocimiento de la Empresa Asesora sobre este tipo de proyectos y el conocimiento de la Gerencia de Crecentro sobre Dirección de Proyectos, se elaboró el Acta de Constitución del Proyecto.

3.1.3 Desarrollar el acta de constitución del proyecto: Salida. La Salida del proceso de Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto, es el documento final que se presenta en el Anexo A.

3.2 DESARROLLAR EL PLAN PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO.

Es el proceso de diseñar y coordinar los planes subsidiarios del proyecto en un Plan para la Dirección del Proyecto.

Figura 2. Proceso del Plan para la Dirección del Proyecto



3.2.1 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto: Entradas

3.2.1.1 Acta de Constitución del Proyecto. Presentada en el Anexo A. proporciona información inicial del proyecto.

3.2.1.2 Factores Ambientales de la Empresa. Para el caso particular de las NIIF Grupo 2, un estándar para la planeación es el Decreto 3022 del 2013, en el cual se especifican los lineamientos técnicos y plazos para la implementación de las NIIF en el grupo en mención.

En cuanto a la estructura y cultura de la empresa, ésta no cuenta con un estructura organizacional enfocada a proyectos, sino funcional.

Para el desarrollo del proyecto, se destinó medio tiempo a la Directora Contable y Financiera como Directora del Proyecto.

3.2.1.3 Activos de los Procesos de la Organización. Como se menciona en el punto anterior, Crecentro no cuenta con procedimientos para la Dirección de Proyectos, se hace necesario diseñar dichos activos de la organización para el presente proyecto, en la medida que se desarrollan los planes subsidiarios. Así mismo no se cuenta con archivos de proyectos anteriores e información histórica que influyan en el proceso de Dirección del Proyecto.

3.2.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto: Herramientas y Técnicas.

3.2.2.1 Juicio de Expertos. Se cuenta con la experiencia e información del grupo asesor de la empresa Audifin, la cual orienta en cuanto:

- Fases Técnicas del Proyecto.

- Entregables
- Actividades del Cronograma y su Duración.
- Recursos Requeridos.

3.2.3 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto: Salidas. El Plan para la Dirección del Proyecto integra los Planes Subsidiarios y Líneas de Base del Alcance, Tiempo y Costos, los cuales se presentan en los capítulos precedentes de la monografía y son los siguientes:

- Plan de Gestión del Alcance
- Plan de Gestión de los Requisitos
- Plan de Gestión del Cronograma
- Plan de Gestión de los Costos
- Plan de Gestión de la Calidad
- Plan de Gestión del Proceso
- Plan de Gestión del Recurso Humano
- Plan de Gestión de las Comunicaciones
- Plan de Gestión de los Riesgos
- Plan de Gestión de las Adquisiciones
- Plan de Gestión de los Interesados

Adicional a los planes mencionados anteriormente, dentro del Plan de Dirección se contemplaron los siguientes planes, los cuales se presentan en dentro del presente capítulo de la monografía:

- Plan de Gestión de Cambios
- Plan de la Configuración

3.3 DIRIGIR Y GESTIONAR EL TRABAJO DEL PROYECTO.

En este proceso se desarrolla en la ejecución del proyecto, basado en el Plan de Dirección del Proyecto realizado, con el fin de cumplir con los objetivos y entregables definidos para el mismo.

3.4 MONITOREAR Y CONTROLAR EL TRABAJO DEL PROYECTO.

Al igual que el proceso anterior, monitorear y controlar el trabajo del proyecto se realiza en el desarrollo del mismo, teniendo en cuenta las Líneas de Base establecidas y los Informes de Desempeño que se deben llevar, para el control del proyecto.

Para el presente proyecto, a pesar de contar con una contabilidad por costos, se puede realizar un control del trabajo realizado, mediante el registro de datos que se propone en el Plan de Gestión del Costo, el cual permite calcular las Variaciones en el Tiempo y Costo, así como el Valor Ganado.

3.5 PLAN GESTIÓN DE CAMBIOS

El Plan de Gestión de Cambios orienta el proceso de Control Integrado de Cambios, mediante la documentación y actualización de mismos.

Las principales actividades que se llevan a cabo en la Gestión del Cambio son las siguientes:

- Definición de los Cambios.
- Establecimiento de roles y responsabilidades.

- Procedimiento para el cambio.

3.5.1 Definición de los cambios. Los cambios que se pueden presentar en el proyecto son los siguientes:

- **Cambio en el cronograma:** Son modificaciones que se pueden llegar a presentar en el cronograma inicialmente propuesto. Es el que tiene más alta probabilidad que se presente, ya que la Implementación de las Normas internacionales de información financiera es nueva para las entidades del Grupo 2 y la implementación de estas depende de cada entidad, de su actividad económica y de la entidad que la regula, que para el caso particular de Crecentro, es la Superintendencia de Economía Solidaria.
- **Cambio en el costo:** Al igual que el tiempo, hay una alta probabilidad de cambios en el presupuesto inicial del proyecto por las razones mencionadas anteriormente.
- **Cambio en el alcance:** No es muy alta la probabilidad de presentarse cambios en el alcance del proyecto, ya que éste se gestiona de acuerdo a la reglamentación que dio origen al proyecto. Sin embargo se puede presentar modificaciones en los entregables del proyecto, ya que la información inicial de los mismos se tomó del grupo NIIF Plenas.
- **Acciones correctivas:** Son las acciones que buscan alinear el rendimiento del proyecto con el rendimiento previsto en el Plan de Dirección del Proyecto. ¹
- **Acciones preventivas:** Son las acciones tomadas para reducir la probabilidad de que los riesgos ocurran. ²

¹ GEDPRO. Metodología Open de Gestión de Proyectos.[en línea] [citado 15 de mayo de 2015] disponible en: www.gestion-de-proyectos.gedpro.com.

² Ibid

3.5.2 Definición de los roles y responsabilidades. A continuación se definen los roles y responsabilidades de las personas que intervienen en el proyecto así:

- **Sponsor:**
 - Aprueba la realización del cambio
- **Director del proyecto:**
 - Argumenta la realización del cambio en caso de que el mismo sea requerido por éste o por corrección de errores.
 - Recepciona las solicitudes de cambio de interesados.
 - Evalúa el grado de importancia de las solicitudes de cambio.
- **Comité del Proyecto:**
 - Evalúan la disponibilidad de recursos necesarios para la ejecución del cambio propuesto y los costos asociados.
 - Evalúan el impacto de los cambios propuestos.
 - Determinan la aceptación o rechazo de un cambio.
- **Empresa Asesora:**
 - Propone la realización del cambio en caso de que el mismo sea requerido por éste o por corrección de errores.

3.5.3 Proceso de Gestión del cambio. Es el proceso requerido para documentar, registrar, evaluar y controlar cualquier cambio que se presente durante cualquier etapa del proyecto.

Es importante que este procedimiento sea dado a conocer a todos los integrantes del proyecto, ya que cualquier cambio sin la previa aprobación puede impactar las líneas base del proyecto.

Se establece el siguiente procedimiento para el control de cambios:

- El Stakeholder realiza la solicitud de cambio o corrección, utilizando el formato de los Anexos B y C. Debido al tamaño de la organización cualquier Stakeholder puede generar una solicitud de cambio.
- El Director y el Comité del proyecto priorizan el grado de urgencia del cambio, de acuerdo al desarrollo del proyecto en el instante de la solicitud y la disponibilidad de recursos, asignando una fecha para la evaluación de la solicitud.
- El Director y Comité del Proyecto realizan una estimación sobre el impacto de realizar el cambio, para lo cual debe estimar:
 - Esfuerzos de implantación requeridos en tiempo y costo.
 - Alteración de las Líneas Base del proyecto.
 - Fecha posible de inicio
 - Fecha posible de término
- El Director del Proyecto sustenta ante el Sponsor la propuesta del cambio de acuerdo a la evaluación y revisa el impacto en el cronograma general, determinando el costo del cambio según los recursos y tiempos especificados. Así mismo presentará adicional al análisis del impacto, el presupuesto de la implementación.
 - El Sponsor revisa y aprueba la propuesta presentada por el Director del Proyecto.

3.6 PLAN DE GESTIÓN DE LA CONFIGURACIÓN.

El Plan de Gestión de la Configuración define los elementos que son configurables, los que requieren un control formal de cambios y el proceso para controlar los cambios de estos elementos³.

³ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Guía de los Fundamentos Para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) Quinta Edición (SPANISH) Project Management Institute Inc, 2013, 589 p, ISSN 978-1-62825-009-1

La Gestión de la Configuración asegura la validez del producto obtenido, en este caso serían cuatro: el Balance de Apertura, las Memorias del Proyecto, el Manual de Políticas Contables NIIF y el Software en el cual se desarrollará la contabilidad bajo las NIIF, de manera especial este último durante cualquiera de las etapas del desarrollo del sistema de información.

De otro lado, en el caso del desarrollo del Software, la Gestión de la Configuración se debe realizar durante todas las fases del desarrollo del mismo, incluyendo el mantenimiento y control de cambios, una vez realizada la puesta en desarrollo; sin embargo de acuerdo al alcance del proyecto, la Gestión de Configuración de este producto se realizará en la primera fase de implementación de las NIIF.

De acuerdo a lo anterior se definen los siguientes aspectos en el Plan de Gestión de la Configuración:

3.6.1 Identificación de Elementos de Configuración. Teniendo en cuenta que un elemento de la configuración es cualquier producto de trabajo, tanto producto final como productos intermedios y tanto productos entregables al cliente como productos internos del proyecto, cuyo cambio pueda resultar crítico para el buen desarrollo del proyecto⁴, para el proyecto de Implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera en Crecentro, en la fase inicial de Diagnóstico y Preparación, se identificaron los elementos de configuración que se presentan en el Cuadro 2:

3.6.2 Línea Base. De acuerdo a la definición del Instituto de Ingenieros Electrónicos una línea base en configuración es una especificación o producto que se ha revisado formalmente y sobre los que se ha llegado a un acuerdo, y que de ahí en adelante sirve como base para un desarrollo posterior y que puede

⁴ INTECO. Guía práctica de gestión de configuración. .[en línea] [citado 10 de mayo de 2015] disponible en: www.incibe.es

cambiarse solamente a través de procedimientos formales de control de cambios, entonces definimos la siguiente línea de base:

El software de implementación de las NIIF en Crecentro será multiempresa, es decir que la información quedará registrada bajo la Contabilidad Decreto 2649 (COLPCGA).y bajo NIIF, con el fin de evitar la doble digitalización de la información y mantener la información histórica de la contabilidad en el mismo sistema de información.

Cuadro 2. Elementos de Configuración

| Elemento | Identificador | Estructura de almacenamiento | de Nivel de control de acceso al almacenamiento | Inclusión en la etapa del proyecto |
|---|---|---|---|--------------------------------------|
| Matriz de trazabilidad de requisitos | Autor: Director Proyecto Fichero: Servidor/Proyecto NIIF_Fase 1_Solicitudes de Matriz Trazabilidad | Los archivos relacionados con los elementos de la configuración almacenarán en el servidor de Crecentro, en una carpeta denominada Proyecto NIIF_Fase 1 | A los archivos de los elementos de configuración solamente podrá tener acceso el Director del Proyecto. | Durante todas las fases del proyecto |
| Desarrollo del software | Servidor/Proyecto NIIF_Fase 1_Solicitudes de Desarrollo del Software | | | |

3.6.3 Actividades y Responsabilidades

En el Cuadro 3 se definen las actividades y responsabilidades dentro de la Gestión de Configuración.

3.6.4 Procedimientos para Solicitar e Implantar los Cambios

3.6.4.1 Solicitud de Cambios. Tal como se mencionó en el Plan de Gestión de Cambios, se seguirá el procedimiento establecido para esto, el cual se resume en la Figura 3.

3.6.4.2 Almacenamiento de la Información. Los archivos del proyecto se archivarán en el servidor de Crecentro en una carpeta diseñada para éste.

A esta carpeta sólo tendrá acceso el Director de Proyecto, quien es el encargado de la Gestión de la Configuración y el mantenimiento y control de la misma.

3.6.5 Informe del Estado de los Elementos de Configuración. Se trata de un reporte mensual que presenta la información necesaria para gestionar de forma efectiva la configuración de software.

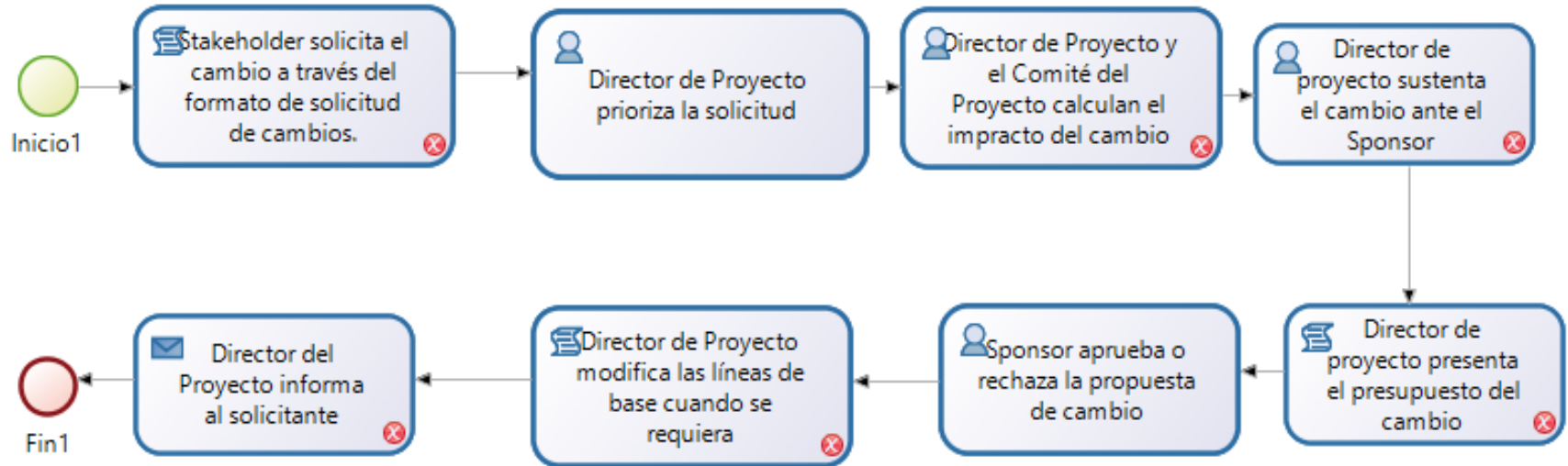
El informe deberá contener los siguientes aspectos:

- El estado de cambios propuestos y desviaciones de la configuración.
- La implementación del estado de los cambios aprobados.
- Resultados de las auditorías

Cuadro 3. Actividades y Responsabilidades de la Gestión de la Configuración

| Actividad | Descripción | Salida | Responsable |
|---|---|---|--|
| Gestión del proceso de configuración | Documentar el Plan de Gestión de la Configuración | Plan de Gestión de Configuración | Director del Proyecto Empresa asesora Audifin Ingeniero desarrollador del Software |
| Mantenimiento y control de la Gestión de la Configuración | Llevar el control de cambios sobre elementos de configuración y línea base. Argumentar y obtener la aprobación de los cambios. Realizar el informe de estado de la configuración. | Registro de solicitud de cambio. Solicitud de cambio aprobada. Presentar nueva línea de base. Mantener actualizado el estado de los elementos de la configuración. | Director del Proyecto |
| Verificación y auditoria | Realizar auditorías de la gestión de la configuración | Informe de auditoría de gestión de la configuración | Revisoría Fiscal |

Figura 3. Proceso de Control de Cambios



3.6.6 Verificación y Auditoría

Para el alcance del proyecto, la verificación y auditoría se enfocan al registro, evaluación, aprobación, revisión y correcta implementación de los cambios aprobados. La auditoría del desempeño real del software desarrollado para NIIF se llevará a cabo en la segunda fase de la implementación de las NIIF en Crecentro, la cual no está dentro del alcance del proyecto, ya que en la primera fase de implementación, se verificará que el Software cumpla con los requerimientos solicitados.

3.7. CERRAR EL PROYECTO

Es la finalización de las actividades planeadas en la adaptación de los 47 procesos de la Dirección de Proyectos, para la terminación del proyecto.

3.7.1 Cerrar el Proyecto: Entradas. Las entradas del proceso de cerrar el Proyecto son las siguientes:

- Plan para la Dirección del Proyecto. Proporciona la información sobre la culminación del proyecto.
- Validación de los Entregables. Este proceso se contempla en el Plan de Gestión de Calidad del Proyecto.
- Proceso Cerrar las Adquisiciones. Mediante este proceso se certifica el cumplimiento de los contratos realizados

3.7.2 Cerrar el Proyecto: Herramientas y Técnicas. La técnica utilizada para el proceso de Cerrar el Proyecto, son la Reuniones, las cuales se llevarían a cabo entre el Equipo del Proyecto, que se ha denominado Comité del Proyecto, con la Empresa Asesora Audifin SAS, el Ingeniero Desarrollador del Software, la

Revisoría Fiscal de Crecentro y la Gerencia de Crecentro, como Sponsor del Proyecto.

3.7.3 Cerrar el Proyecto: Salidas. Las salidas del proceso Cerrar el Proyecto son:

- **Transferencia del Producto o Servicio.** Se refiere a la transferencia de los productos por los cuales se autoriza el proyecto, es decir el producto final es el Sistema Contable bajo NIIF, el cual está compuesto por el Balance de Apertura, Memorias del Proyecto, el Manual de Políticas Contables bajo NIIF y el Software Contable.
- **Documentos de Cierre del Proyecto.** Para el proceso del Cierre del Proyecto, se hace necesario que se levante un Acta de Cierre del Proyecto, que contemple la Validación de los Entregables, la cual se presenta en el Anexo D, la cual debe ser firmada por el Director del Proyecto.

4. GESTION DEL ALCANCE DEL PROYECTO

El objetivo de La Gestión del Alcance del Proyecto es garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito. Gestionar el alcance del proyecto se enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto.

Los procesos de la gestión del alcance son los siguientes:

- **Planificar la Gestión del Alcance:** Es el proceso de crear un plan de gestión del alcance que documente cómo se va a definir, validar y controlar el alcance del proyecto.
- **Recopilar Requisitos:** Es el proceso de determinar, documentar y gestionar las necesidades y los requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto.
- **Definir el Alcance:** Es el proceso de desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto.
- **Crear la EDT/WBS:** Es el proceso de subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar.
- **Validar el Alcance:** Es el proceso de formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se hayan completado.

- **Controlar el Alcance:** Es el proceso de monitorear el estado del proyecto y de la Línea Base del Alcance del producto y de gestionar cambios a la Línea Base del Alcance.

4.1 RECOPIRAR REQUISITOS.

4.1.1 Tipos de Requisitos. En la implementación de las NIIF en Crecentro se identifican varios tipos de requisitos que se presentan en el Cuadro 4:

Cuadro 4. Tipo de Requisitos

| Tipos de requisitos | Descripción |
|--|--|
| Requisitos del ente de control (Supersolidaria-Ministerio Comercio y Turismo) Industria, | Definen los requisitos de alto nivel, dado a través de las entidades de control como el Ministerio de Industria y Comercio y la Superintendencia de Economía Solidaria. |
| Requisitos de usuario | Describen la funcionalidad requerida por el usuario para que el nuevo modelo contable no conlleve a reprocesos. |
| Requisitos del sistema de información | Define las funcionalidades y características que debe tener el sistema de información, de tal manera que cumpla con los requisitos de alto nivel y de los usuarios, resultado de un análisis de costo/beneficio y de reducir el impacto para la entidad. |

4.1.2 Proceso de Obtención de Los Requisitos. El proceso de Obtención de los Requisitos se presenta en la Figura 4:

Figura 4. Proceso Recopilar Requisitos



De acuerdo a lo presentado en las herramientas y técnicas del proceso de Recopilar Requisitos, para la obtención de los requisitos de usuario y de sistema de información se realizó un taller facilitado con los siguientes interesados:

- Coordinadora de Cartera
- Asistente Administrativa
- Ingeniero desarrollador del software.
- Asesores Audifin.
- Integrantes del Comité del Proyecto.

Se definieron los siguientes requisitos de usuario:

4.1.2.1 Requisitos de usuario. No debe realizarse doble registro de la información contable

4.1.2.2 Requisitos del sistema de información. Dentro del diagnóstico inicial, se define un requisito del nuevo sistema de información bajo NIIF, el cual refiere al modelo que se desarrollará y es Sistema Multiempresa, teniendo en cuenta:

- Que se debe continuar con la Contabilidad del Decreto 2649 (COLPCGA).
- Que por cualquier decisión posterior no se modifique el modelo y la información contable actual.

En los requisitos del sistema de información, se presenta una situación particular y es que en la medida que se analizan los procesos que componen el área contable, se van determinando otros requisitos de este tipo.

4.1.2.3 Requisitos de los entes de control. De acuerdo a lo establecido en el Decreto 3022 de diciembre de 2013, se establecieron los siguientes requisitos:

- El objetivo de los estados financieros es proporcionar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de la entidad que sea útil para la toma de decisiones económicas de, una amplia gama de usuarios que no están en condiciones de exigir informes a la medida de sus necesidades específicas de información.
- Los estados financieros también muestran los resultados de la administración, llevada a cabo por la gerencia: dan cuenta de la responsabilidad en la gestión de los recursos confiados a la misma.
- Los estados financieros deben cumplir con las siguientes características cualitativas de la información:
 - **Comprensibilidad.** La información proporcionada en los estados financieros debe presentarse de modo que sea comprensible para los usuarios que tienen un conocimiento razonable de las actividades económicas y empresariales y de la contabilidad, así como voluntad para

estudiar la información con diligencia razonable. Sin embargo, la necesidad de comprensibilidad no permite omitir información relevante por el mero hecho de que ésta pueda ser demasiado difícil de comprender para determinados usuarios.

- **Relevancia:** La información proporcionada en los estados financieros debe ser relevante para las necesidades de toma de decisiones de los usuarios. La información tiene la cualidad de relevancia cuando puede ejercer influencia, sobre, las decisiones económicas de quienes la utilizan, ayudándoles a evaluar sucesos pasados, presentes o futuros, o bien a confirmar o corregir evaluaciones realizadas con anterioridad.
- **Materialidad o importancia relativa:** La información es material y por ello es relevante, si su omisión o su presentación errónea pueden influir en las decisiones económicas que los usuarios tomen a partir de los estados financieros. La materialidad (importancia relativa) depende de la cuantía de la partida o del error juzgados en las circunstancias particulares de la omisión o de la presentación errónea. Sin embargo, no es adecuado cometer, dejar sin corregir, desviaciones no significativas de la NIIF para las PYMES, con el fin de conseguir una presentación particular de la situación financiera, del rendimiento financiero o de los flujos de efectivo de una entidad.
- **Fiabilidad.** La información proporcionada en los estados financieros debe ser fiable. La información es fiable cuando está libre de error significativo y sesgo, y representa fielmente el que pretende representar o puede esperarse razonablemente que represente. Los estados financieros no están libres de sesgo (es decir, no son. neutrales) si, debido a la selección o presentación de la información, pretenden influir en la toma de una decisión o en la formación de un juicio, para conseguir un resultado o desenlace predeterminado.
- **La esencia sobre la forma:** Las transacciones y demás sucesos y condiciones deben contabilizarse y presentarse de acuerdo con su esencia

y no solamente en consideración a su forma legal. Esto mejora la fiabilidad de los estados financieros.

- **Prudencia:** Las incertidumbres que inevitablemente rodean muchos sucesos y circunstancias se reconocen mediante la revelación de información acerca de su naturaleza y extensión, así como por el ejercicio de prudencia en la preparación de los estados financieros. Prudencia es la inclusión de un cierto grado de precaución al realizar los juicios necesarios para efectuar las estimaciones requeridas bajo condiciones de incertidumbre, de forma que los activos o los ingresos no se expresen en exceso y que los pasivos o los gastos no se expresen en defecto. Sin embargo, el ejercicio de la prudencia no permite la infravaloración deliberada de activos o ingresos, o la sobrevaloración deliberada de pasivos o gastos. En síntesis, la prudencia no permite el sesgo.
- **Integridad:** Para ser fiable, la información en los estados financieros debe ser completa dentro de los límites de la importancia relativa y el costo. Una omisión puede causar que la información sea falsa o equívoca, y por tanto no fiable y deficiente en términos de relevancia.
- **Comparabilidad:** Los usuarios deben ser capaces de comparar los estados financieros de una entidad a lo largo del tiempo, para identificar las tendencias de su situación financiera y su rendimiento financiero. Los usuarios también deben ser capaces de comparar los estados financieros de entidades diferentes, para evaluar su situación financiera, rendimiento y flujos de efectivo relativos. Por tanto, la medida y presentación de los efectos financieros de transacciones similares y otros sucesos y condiciones deben ser llevadas a cabo de una forma uniforme por toda la entidad, a través del tiempo para esa entidad y también de una forma uniforme entre entidades. Además, los usuarios deben estar informados de las políticas contables empleadas en la preparación de los estados financieros, de cualquier cambio habido en dichas políticas y de los efectos de estos cambios.

- **Oportunidad:** Para ser relevante, la información financiera debe ser capaz de influir en las decisiones económicas de los usuarios. La oportunidad implica proporcionar información dentro del periodo de tiempo para la decisión. Si hay un retraso indebido en la presentación de la información, ésta puede perder su relevancia.

La gerencia puede necesitar sopesar los méritos relativos de la presentación a tiempo frente al suministro de información fiable. Al conseguir un equilibrio entre relevancia y fiabilidad, la consideración decisiva es cómo se satisfacen mejor las necesidades de los usuarios cuando toman sus decisiones económicas.

- **Equilibrio entre costo y beneficio:** Los beneficios derivados de la información deben exceder a los costos de suministrarla. La evaluación de beneficios y costos es, sustancialmente un proceso de juicio. Además, los costos no son soportados necesariamente por quienes disfrutan de los beneficios y con frecuencia disfrutan de los beneficios de la información una amplia gama de usuarios externos.

La información financiera ayuda a los suministradores de capital a tomar mejores decisiones, lo que deriva en un funcionamiento más eficiente de los mercados de capitales y, un costo inferior del capital para la economía en su conjunto. Las entidades individuales también disfrutan de beneficios, entre los que se incluyen un mejor acceso a los mercados de capitales, un efecto favorable sobre las relaciones públicas y posiblemente un costo inferior del capital. Entre los beneficios también pueden incluirse mejores decisiones de la gerencia porque la información financiera que se usa de forma interna a menudo se basa, por lo menos en parte, en la información financiera preparada con propósito de información general.

- Marco normativo del Decreto 3022 de 2013, con excepción de las secciones que no le son aplicables a Crecentro. Ver Cuadro 5.

Cuadro 5. Secciones de NIIF que no son aplicables a Crecentro

| SECCION | TEMA | RAZON |
|---------|---|---|
| 9 | ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS Y SEPARADOS | LA EMPRESA NO TIENE SUBSIDIARIAS. |
| 12 | OTROS TEMAS RELACIONADOS CON LOS INSTRUMENTOS FINANCIEROS | Se refiere a instrumentos de cobertura, sin embargo se debe dar una lectura al estándar para garantizar que no existan situaciones que le apliquen. |
| 13 | INVENTARIOS | Eventualmente podría tener incidencia por el inventario de papelería utilizado en la prestación de servicios. |
| 15 | INVERSIONES EN NEGOCIOS CONJUNTOS | Está dirigida a consorcios, uniones temporales. |
| 19 | COMBINACIONES DE NEGOCIO Y PLUSVALIA | Se refiere a fusiones y absorciones |
| 26 | PAGOS BASADOS EN ACCIONES | Sólo aplica a sociedades por acciones simplificadas y SA |
| 29 | IMPUESTO A LAS GANANCIAS | La entidad no es responsable del impuesto de renta. |
| 30 | CONVERSIÓN DE LA MONEDA EXTRANJERA | La entidad no realiza operaciones en moneda extranjera ni reporta información a entes del extranjero. |
| 31 | HIPERINFLACIÓN | No aplica a la economía colombiana. |
| 34 | ACTIVIDADES ESPECIALES | Se refiere a agricultura, minería y concesión de servicios |

4.1.3 Matriz de Trazabilidad de Requisitos. La Matriz de Trazabilidad de Requisitos es un cuadro que vincula los requisitos del producto desde su origen hasta los entregables que los satisfacen⁵.

En la Cuadro 6 se presenta la matriz de trazabilidad, de acuerdo a los requisitos establecidos para el proyecto.

⁵ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Guía de los Fundamentos Para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) Quinta Edición (SPANISH) Project Management Institute Inc, 2013, 589 p, ISSN 978-1-62825-009-

4.2 DEFINIR EL ALCANCE.

El proceso de Definir el Alcance consiste en detallar los productos que se desean obtener y para esto se tienen en cuenta los requisitos recopilados y lo que no se incluye dentro del proyecto. En la Figura 5 se presenta dicho proceso.

Figura 5. Proceso Definición del Alcance del Proyecto



Cuadro 6. Matriz de Trazabilidad de Requisitos

| Nro. | Requisito | Prioridad | Relación con el objetivo | Se manifiesta en el entregable de la EDT | Verificación | Validación | |
|------|---|-----------|---|---|--|---|--|
| 1 | Digitalización única para los dos sistemas contables | Alta | Lograr la implementación en la fecha reglamentada | Nuevo Sistema de Información Contable bajo NIIF | Mediante pruebas al sistema | Mediante una validación con el usuario del sistema | |
| 2 | Sistema Multiempresa | Alta | Lograr la implementación en la fecha reglamentada | Nuevo Sistema de Información Contable bajo NIIF | Mediante pruebas al sistema | Mediante una validación con el Director Contable. | |
| 3 | El nuevo sistema contable cumpla con las secciones que le aplican del Decreto 3022 de 2013, | Alta | Cumplir con lo reglamentado para las NIIF Grupo 2 | Balance de apertura, notas de conversión | Mediante auditorías de la Revisoría Fiscal | Mediante una validación de la Contadora, Revisor Fiscal, Gerente. | |
| | NRO. | | | | | | DESCRIPCIÓN |
| | 1 | | | | | | PEQUEÑAS Y MEDIANAS ENTIDADES |
| | 2 | | | | | | CONCEPTOS Y PRINCIPIOS GENERALES |
| | 3 | | | | | | PRESENTACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS |
| | 4 | | | | | | ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA |
| | 5 | | | | | | ESTADO DEL RESULTADO INTEGRAL Y ESTADO DE RESULTADOS |
| | 6 | | | | | | ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO Y ESTADO DE RESULTADOS Y GANANCIAS ACUMULADAS |
| | 7 | | | | | | ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO |
| | 8 | | | | | | NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS |
| | 10 | | | | | | POLÍTICAS CONTABLES, ESTIMACIONES Y ERRORES |
| | 11 | | | | | | INSTRUMENTOS FINANCIEROS BÁSICOS |
| | 14 | | | | | | INVERSIONES EN ASOCIADAS |
| | 16 | | | | | | PROPIEDADES DE INVERSIÓN |
| 17 | PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO | | | | | | |

Cuadro 6. (Continuación)

| Nro. | Requisito | Prioridad | Relación con el objetivo | Se manifiesta en el entregable de la EDT | Verificación | Validación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------|--|-----------|---|--|----------------|------------|-------------------------------------|----|----------------------|----|------------------------------------|----|---------------------------|----|----------------------|----|------------------------------------|----|------------------------------------|------|--|--|---|--|-------------------------------------|------|---|--|--|---|
| 3 | <table border="1"> <tr><td data-bbox="294 352 338 440">18</td><td data-bbox="338 352 756 440">ACTIVOS INTANGIBLES DISTINTOS DE LA PLUSVALIA</td></tr> <tr><td data-bbox="294 440 338 467">19</td><td data-bbox="338 440 756 467">ARRENDAMIENTOS</td></tr> <tr><td data-bbox="294 467 338 495">20</td><td data-bbox="338 467 756 495">PROVISIONES Y CONTINGENCIAS</td></tr> <tr><td data-bbox="294 495 338 522">22</td><td data-bbox="338 495 756 522">PASIVOS YPA TRIMONIO</td></tr> <tr><td data-bbox="294 522 338 550">23</td><td data-bbox="338 522 756 550">INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</td></tr> <tr><td data-bbox="294 550 338 578">24</td><td data-bbox="338 550 756 578">SUBVENCIONES DEL GOBIERNO</td></tr> <tr><td data-bbox="294 578 338 605">25</td><td data-bbox="338 578 756 605">COSTOS POR PRÉSTAMOS</td></tr> <tr><td data-bbox="294 605 338 633">27</td><td data-bbox="338 605 756 633">DETERIORO DEL VALOR DE LOS ACTIVOS</td></tr> <tr><td data-bbox="294 633 338 660">28</td><td data-bbox="338 633 756 660">BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS</td></tr> <tr><td data-bbox="294 660 338 688">32</td><td data-bbox="338 660 756 688">HECHOS OCURRIDOS DESPUÉS DEL PERIODO SOBRE EL QUE SE INFORMA</td></tr> <tr><td data-bbox="294 688 338 716">33</td><td data-bbox="338 688 756 716">INFORMACIONES A REVELAR SOBRE PARTES RELACIONADAS</td></tr> <tr><td data-bbox="294 716 338 786">35</td><td data-bbox="338 716 756 786">TRANSICIÓN A LA NIIF PARA LAS PYMES</td></tr> </table> | 18 | ACTIVOS INTANGIBLES DISTINTOS DE LA PLUSVALIA | 19 | ARRENDAMIENTOS | 20 | PROVISIONES Y CONTINGENCIAS | 22 | PASIVOS YPA TRIMONIO | 23 | INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS | 24 | SUBVENCIONES DEL GOBIERNO | 25 | COSTOS POR PRÉSTAMOS | 27 | DETERIORO DEL VALOR DE LOS ACTIVOS | 28 | BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS | 32 | HECHOS OCURRIDOS DESPUÉS DEL PERIODO SOBRE EL QUE SE INFORMA | 33 | INFORMACIONES A REVELAR SOBRE PARTES RELACIONADAS | 35 | TRANSICIÓN A LA NIIF PARA LAS PYMES | Alta | Cumplir con lo reglamentado para las NIIF Grupo 2 | Balance de apertura, notas de conversión | Mediante auditorías de la Revisoría Fiscal | Mediante una validación de la Contadora, Revisor Fiscal, Gerente. |
| 18 | ACTIVOS INTANGIBLES DISTINTOS DE LA PLUSVALIA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 19 | ARRENDAMIENTOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 20 | PROVISIONES Y CONTINGENCIAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 22 | PASIVOS YPA TRIMONIO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 23 | INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 24 | SUBVENCIONES DEL GOBIERNO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 25 | COSTOS POR PRÉSTAMOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 27 | DETERIORO DEL VALOR DE LOS ACTIVOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 28 | BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 32 | HECHOS OCURRIDOS DESPUÉS DEL PERIODO SOBRE EL QUE SE INFORMA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 33 | INFORMACIONES A REVELAR SOBRE PARTES RELACIONADAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 35 | TRANSICIÓN A LA NIIF PARA LAS PYMES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | <p>Los estados financieros deben cumplir con las siguientes características cualitativas de la</p> <table border="1"> <tr><td data-bbox="294 799 338 826">1</td><td data-bbox="338 799 756 826">Comprendibilidad.</td></tr> <tr><td data-bbox="294 826 338 854">2</td><td data-bbox="338 826 756 854">Relevancia</td></tr> <tr><td data-bbox="294 854 338 881">3</td><td data-bbox="338 854 756 881">Materialidad o importancia relativa</td></tr> <tr><td data-bbox="294 881 338 909">4</td><td data-bbox="338 881 756 909">Fiabilidad</td></tr> <tr><td data-bbox="294 909 338 937">5</td><td data-bbox="338 909 756 937">Esencia sobre la forma</td></tr> <tr><td data-bbox="294 937 338 964">6</td><td data-bbox="338 937 756 964">Prudencia</td></tr> <tr><td data-bbox="294 964 338 992">7</td><td data-bbox="338 964 756 992">Comparabilidad</td></tr> <tr><td data-bbox="294 992 338 1019">8</td><td data-bbox="338 992 756 1019">Oportunidad</td></tr> <tr><td data-bbox="294 1019 338 1109">9</td><td data-bbox="338 1019 756 1109">Equilibrio entre costo y beneficio</td></tr> </table> | 1 | Comprendibilidad. | 2 | Relevancia | 3 | Materialidad o importancia relativa | 4 | Fiabilidad | 5 | Esencia sobre la forma | 6 | Prudencia | 7 | Comparabilidad | 8 | Oportunidad | 9 | Equilibrio entre costo y beneficio | Alta | Cumplir con lo reglamentado para las NIIF Grupo 2 | Balance de apertura, notas de conversión | Mediante auditorías de la Revisoría Fiscal | Mediante una validación de la Contadora, Revisor Fiscal, | | | | | | |
| 1 | Comprendibilidad. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Relevancia | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Materialidad o importancia relativa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Fiabilidad | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Esencia sobre la forma | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Prudencia | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Comparabilidad | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | Oportunidad | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | Equilibrio entre costo y beneficio | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Para el enunciado detallado del alcance se hizo necesario la revisión del Decreto 3022 del 27 de diciembre de 2013, expedido por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, en el cual reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco teórico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el Grupo 2.

Lo anterior, ya que en este decreto adicional al ámbito de aplicación y marco técnico normativo, se estableció el cronograma de aplicación del marco técnico normativo para los preparadores de información financiera del Grupo 2.

En el artículo 3^o del decreto en mención, establece las siguientes condiciones:

- **Período de preparación obligatoria.** Se refiere al tiempo en el cual las entidades deberán realizar actividades relacionadas con el proyecto de convergencia y en el que los supervisores podrán solicitar información a los supervisados sobre el desarrollo del proceso. Tratándose de preparación obligatoria, la información solicitada debe ser suministrada para todos los efectos legales que esto implica, de acuerdo con las facultades de los órganos de inspección, control y vigilancia. El periodo de preparación obligatoria comprende desde el 1 de enero de 2014 hasta el 31 de diciembre de 2014. Las entidades deberán presentar a los supervisores un plan de implementación de las nuevas normas, de acuerdo con el modelo que para estos efectos acuerden los supervisores. Este plan debe incluir entre sus componentes esenciales la capacitación, la identificación del responsable del proceso, el cual debe ser aprobado por la Junta Directiva u órgano equivalente y en general, cumplir con las condiciones necesarias para alcanzar el objetivo fijado y debe establecer las herramientas de control y monitoreo para su adecuado cumplimiento.
- **Fecha de transición.** Es el inicio del ejercicio anterior a la aplicación por primera vez del nuevo marco técnico normativo de información financiera,

momento a partir del cual deberá iniciarse la construcción del primer año de información financiera, de acuerdo con el nuevo marco técnico normativo que servirá como base para la presentación de los estados financieros comparativos. En el caso de la aplicación del nuevo marco técnico normativo en el corte al 31 de diciembre de 2016, esta fecha será el 1^o de enero de 2015.

- **Estado de situación financiera de apertura.** Es el estado en el que por primera vez se medirán de acuerdo con el nuevo marco normativo los activos, pasivos y patrimonio de las entidades que apliquen este Decreto. Su fecha de corte es la fecha de transición. El estado de situación financiera de apertura no será puesto en conocimiento del público ni tendrá efectos legales en dicho momento.
- **Periodo de transición.** Es el año anterior a la aplicación del nuevo marco técnico normativo durante el cual deberá llevarse la contabilidad para todos los efectos legales de acuerdo a la normatividad vigente al momento de la expedición del decreto en mención y simultáneamente, obtener información de acuerdo con el nuevo marco normativo de información financiera, con el fin de permitir la construcción de información financiera que pueda ser utilizada para fines comparativos en los estados financieros en los que se aplique por primera vez el nuevo marco técnico normativo. En el caso de la aplicación del nuevo marco técnico normativo con corte al 31 de diciembre de 2016, este periodo iniciará el 1^o de enero de 2015 y terminará el 31 de diciembre de 2015. Esta información financiera no será puesta en conocimiento público ni tendrá efectos legales en dicho momento.
- **Últimos estados financieros conforme a los Decretos 2649 y 2650 de 1993 y demás normatividad vigente.** Se refiere a los estados financieros preparados con corte al 31 de diciembre del año inmediatamente anterior a la fecha de aplicación. Para todos los efectos legales, esta preparación se hará

de acuerdo con los Decretos 2649 y 2650 de 1993 y las normas que las modifiquen o adicionen y la demás normatividad contable vigente sobre la materia para ese entonces. En el caso de la aplicación del nuevo marco técnico normativo con corte al 31 de diciembre de 2016, esta fecha será el 31 de diciembre de 2015.

- **Fecha de aplicación.** Es aquella a partir de la cual cesará la utilización de la normatividad contable vigente al momento de expedición del presente decreto y comenzará la aplicación del nuevo marco técnico normativo para todos los efectos, incluyendo la contabilidad oficial, libros de comercio y presentación de estados financieros. En el caso de la aplicación del nuevo marco técnico normativo con corte al 31 de diciembre del 2016, esta fecha será el 1° de enero de 2016.
- **Primer periodo de aplicación.** Es aquel durante el cual, por primera vez, la contabilidad se llevará, para todos los efectos, de acuerdo con el nuevo marco técnico normativo. En el caso de la aplicación del nuevo marco técnico normativo, este periodo está comprendido entre el 1° de enero de 2016 y el 31 de diciembre de 2016.
- **Fecha de reporte.** Es aquella en la que se presentarán los primeros estados financieros de acuerdo con el nuevo marco técnico normativo.

De acuerdo a lo establecido en la Guía del PMBOK® Quinta Edición, el Enunciado del Alcance del Proyecto debe incluir:

- Descripción del alcance del proyecto.
- Criterios de aceptación.
- Entregables del proyecto.
- Exclusiones del proyecto.

- Restricciones del proyecto.
- Supuestos del proyecto.

Es así que el Enunciado del Alcance del Proyecto sería el siguiente:

Implementar las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF Grupo 2 PYMES en el FONDO DE EMPLEADOS CRECENTRO LTDA, en su fase de Diagnóstico y Preparación Obligatoria, hasta generar el balance de apertura al 31 de diciembre de 2014, cumpliendo con la normatividad establecida para el grupo definido para Crecentro, la cual se espera que no se modifique durante el transcurso del proyecto.

No se incluirá la fase de implementación en el año 2015 y ni emisión los primeros estados financieros comparativos bajo NIIF Grupo 2 PYMES al 31 de diciembre de 2016.

Los entregables del producto serán los siguientes:

1. Balance de apertura al 31 de diciembre de 2014.
2. Memorias del proyecto.
3. Software modificado bajo NIIF.
4. Manual de políticas contables bajo NIIF.

Los entregables del proyecto serán el Plan de Dirección del proyecto con sus planes subsidiarios.

4.3 CREACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE DESCOMPOSICIÓN DEL TRABAJO (EDT) O WBS.

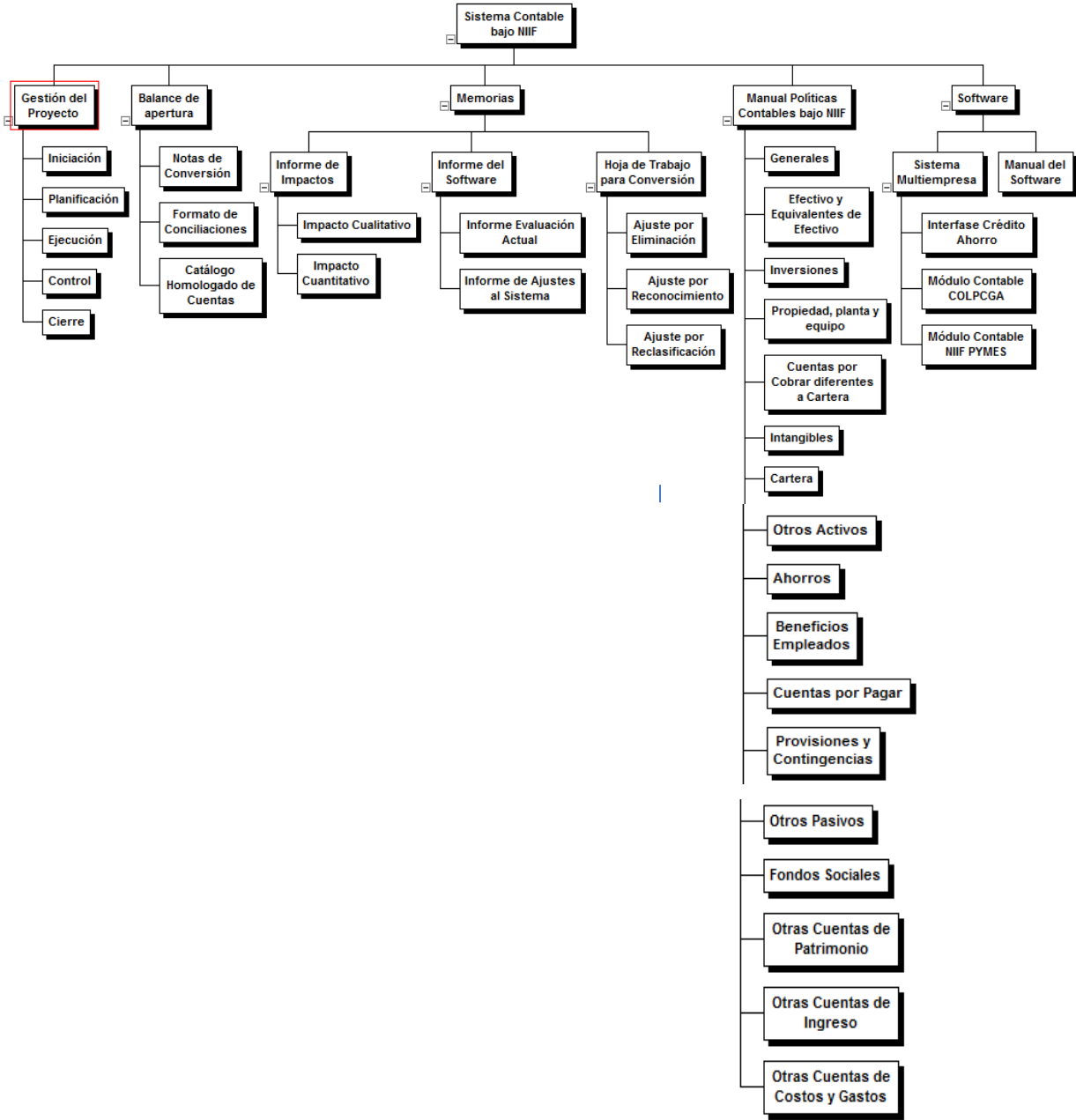
El proceso de Creación de la Estructura de Descomposición del Trabajo (EDT) presentado en la Figura 6 consiste en subdividir los entregables del proyecto y de dirección del mismo, en componentes más pequeños.

Figura 6. Proceso Creación de la EDT



Para la creación de la EDT/WBS a partir del enunciado detallado del proyecto, se hace necesario utilizar como herramienta las reuniones y juicio de expertos como se aprecia en la Figura 6 con la empresa asesora Audifin, en la cual se empezaron a desglosar las actividades principales que se habían diseñado inicialmente para el proyecto. Ver Figura 7.

Figura 7. EDT del Proyecto



La Empresa Asesora Audifin adelanta el proceso de implementación de NIIF en empresas del Sector Solidario como Coomultrasan Financiera, entidad del Grupo 1, razón por la cual tiene un amplio conocimiento en este tema.

Para la creación de la EDT/WBS fue fundamental la definición del análisis por procesos contables más no por cuentas de estados financieros, ya que la definición por procesos conlleva al análisis de la afectación de las cuentas.

En el análisis de los procesos la empresa asesora recomendó al Comité del Proyecto, que el proceso de Cartera se analizara finalizando la implementación de las NIIF, ya que la Superintendencia de Economía Solidaria aún no había definido la política contable para el manejo de la cartera, la cual también puede depender de la normatividad del Sistema de Riesgo de Cartera, que está pendiente de expedición.

4.3.1 Mantenimiento y Aprobación de la EDT. La Directora del Proyecto junto con los asesores de la empresa Audifin realizaron un primer desglose de actividades el cual fue presentado a la Gerencia de Crecentro para revisión.

Se realizaron sugerencias para un desglose más detallado. Es así que quedó aprobado el EDT del proyecto presentado en la Figura 7, el cual fue aprobado por la Gerencia de Crecentro.

4.3.2 Aceptación Formal de los Entregables Terminados del Proyecto. Una vez los entregables del proyecto sean terminados, la Directora del Proyecto los envía a la Gerencia de Crecentro para su revisión, luego se programa la reunión de Junta Directiva en la cual, la empresa asesora Audifin brinda la información correspondiente al grupo de cuentas analizado, para la revisión y aprobación respectiva. Se realizará una validación previa por parte de la Revisoría Fiscal de Crecentro.

4.3.3. Diccionario de la EDT

4.3.3.1 Balance de Apertura al 31 de diciembre de 2014, bajo NIIF.

- Objetivo: Es el entregable exigido por la Superintendencia de Economía Solidaria.
- Descripción del paquete de trabajo: Teniendo en cuenta el Manual de Políticas Contables bajo NIIF, se estructurará el balance al 31 de diciembre de 2014, con sus respectivas notas de conversión.
- Descripción del trabajo a realizar:
 - Determinación de las cuentas contables de activo, pasivo, patrimonio, ingresos, costos y gastos vinculados al proceso.
 - Determinación de las NIIF aplicables al proceso.
 - Análisis de la Política Contable Actual vs NIIF Pymes aplicables y establecimiento de diferencias que generan ajustes en el balance de apertura.
 - Elaboración del manual de políticas bajo la Contabilidad Colombiana Generalmente Aceptada (COLPCGA) por proceso.
 - Elaboración del Manual de Políticas bajo NIIF por proceso.
 - Determinación de los ajustes requeridos para depurar las partidas que no cumplan con los criterios de reconocimiento, bien sea por vía de reclasificación o de eliminación definitiva.
 - Determinación de los ajustes requeridos para reconocer las partidas que no se encuentren registradas en la contabilidad o que fueron reconocidas en otras cuentas, pero que cumplen con criterios de reconocimiento dentro de las cuentas contables que corresponden al proceso en estudio.
 - Definición de metodologías de valoración de los activos, pasivos, ingresos, costos y gastos vinculados al proceso en estudio.
 - Determinación de los ajustes requeridos para el reconocimiento de las diferencias en valoración.

- Formulación de propuestas para el ajuste de políticas contables y documentación de las mismas.
 - Formulación de los requerimientos de adecuación de los sistemas de información para el proceso en estudio.
 - Entrega del Informe de Memorias del Proyecto que incluye: Ajustes por eliminación, reconocimiento, reclasificación o diferencias de valoración con sus correspondientes notas, cuantificación de impactos, recomendaciones sobre ajustes en políticas contables (eventualmente podrán hacerse recomendaciones sobre ajustes a políticas administrativas) y requerimientos de adecuación de software.
- **Notas de Conversión:**
 - Objetivo: Explicar para cada partida que se hizo en el proceso de conversión para pasar las cifras del balance según normas 2649 al ESFA
 - Descripción del paquete de trabajo: Son las notas que se presentan anexas al estado de situación financiera de apertura
 - Descripción del trabajo a realizar: En ellas se explicarán las decisiones tomadas en materia de reconocimiento, reclasificación, eliminación y medición.
- **Formato de conciliaciones**
 - Objetivo: Cotejar las cifras del balance para explicar las diferencias.
 - Descripción del paquete de trabajo: Son modelos de papeles de trabajo
 - Descripción del trabajo a realizar: Se cotejará:
 - Patrimonio del balance a 31 de diciembre de 2014 bajo COLPCGA vs Patrimonio del Estado de Situación Financiera de Apertura bajo NIIF PYMES: En este documento se explicarán los ajustes realizados por corrección de errores, reconocimiento de activos y pasivos, eliminación de

activos y pasivos que no cumplen criterios de reconocimiento y ajustes por cambios en la medición de activos y pasivos, que tienen impacto en el patrimonio, en la fecha de transición.

- Patrimonio del estado de situación financiera a 31 de diciembre de 2015 vs Patrimonio del Balance a 31-12-14 según COLPCGA. En este documento se explicarán los movimientos realizadas en la contabilidad según NIIF PYMES durante el año 2015 en los diferentes componentes de las partidas que conforman el patrimonio. Es similar al estado de cambios en el patrimonio, pero parte del patrimonio a 31-12-14 según COLPCGA, muestra los efectos del Proceso de conversión a NIIF PYMES y los movimientos realizados en el año 2015 por distribución de excedentes, aportes sociales, resultados del ejercicio y demás componentes del patrimonio.
- Resultados del año 2015 bajo NIIF PYMES vs Resultados del año 2015 bajo COLPCGA: En este documento se presentarán las diferencias en reconocimiento de ingresos, costos y gastos que explican las diferencias en el resultado del ejercicio 2015 entre los dos estándares.
- **Catálogo Homologado de Cuentas:**
 - Objetivo: Es el plan de cuentas que se utilizará para el manejo del sistema contable.
 - Descripción del paquete de trabajo: Es el plan de cuentas según la taxonomía de NIIF PYMES
 - Descripción del trabajo a realizar: La estructuración de un plan de cuentas para la empresa.

4.3.3.2 Memorias

- Objetivo: Documentar los procesos establecidos en la fase de diseño del proyecto

- Descripción del paquete de trabajo: Documento donde se presenta el procedimiento llevado a cabo para cada uno de los procesos definidos, en el cual finalmente se formular las propuestas para el ajuste de políticas contables y requerimientos en los sistemas de información.
- Descripción del trabajo a realizar:
 - Los asesores junto con el equipo del proyecto realizan el procedimiento establecido para cada uno de los 19 procesos de la fase de diseño.
 - Se realizan las definiciones requeridas por parte de la Junta Directiva.
 - El Director del Proyecto documenta la memoria de cada proceso, el cual es presentado formalmente a la Gerencia de Crecentro, como entregable del proyecto.
- **Informe de impactos**
 - Objetivo: Establecer los impactos tanto cualitativos como cuantitativos para la entidad, en la implementación de las NIIF.
 - Descripción del paquete de trabajo: Documento en el cual se presentan los impactos tanto cualitativos como cuantitativos del proyecto.
 - Descripción del trabajo a realizar:
 - Realización del diagnóstico de la empresa, a cargo de los asesores.
 - Análisis de las políticas actuales de la entidad, por parte del equipo del proyecto. (Asesores y Comité del Proyecto).
 - Análisis de las NIIF aplicables y un comparativo de las políticas actuales y las bajo NIIF.
 - Análisis de los impactos previsibles.
- **Informe del software**
 - Informe Evaluación Actual
 - Informe Ajustes Sistema

- Objetivo: Diagnosticar el sistema de información actual de Crecentro y determinar los requerimientos para la implementación de las NIIF.
 - Descripción del paquete de trabajo: Documento en el cual se presente el diagnóstico actual del sistema de información de Crecentro, los ajustes que se deben llevar a cabo para la implementación de las NIIF y los resultados de las pruebas realizadas para la validación de este requisito. Esto se plasma en dos informes: Informe de Evaluación Actual y el Informe de Ajustes del Sistema.
 - Descripción del trabajo a realizar:
 - Los asesores realizan un diagnóstico del sistema de información de Crecentro y lo documentan en un Informe de Evaluación Actual.
 - El Director del Proyecto documenta el Informe de Ajustes al Sistema, de acuerdo a la información recibida tanto por los asesores como por el ingeniero de sistemas, relacionados con los requerimientos que se realizan y los ajustes que finalmente se ejecutan.
- **Hoja de Trabajo para Conversión:**
 - Objetivo: documento guía que deberá ser enviado a la Superintendencia de Economía Solidaria.
 - Descripción del paquete de trabajo: Es el documento utilizado para resumir el proceso de conversión, el cual parte del balance a 31-12-14 según COLPCGA.
 - Descripción del trabajo a realizar: se presentan los movimientos para reclasificar, reconocer, eliminar o ajustar valores, de modo que al final las cuentas según COLPCGA quedarán en cero y las cuentas según NIIF PYMES quedarán con los saldos con los cuales se iniciará la contabilidad

- **Ajuste por Conversión.** Es en general cualquier tipo de movimiento que deba realizarse para pasar los saldos de las cuentas según COLPCGA al estándar NIIF PYMES, pueden ser por reconocimiento, eliminación, reclasificación o ajuste de valor.
- **Ajuste por Reconocimiento.** Movimiento que se hace en el proceso de conversión para reconocer partidas de activo o de pasivo que no aparecen en el balance según COLPCGA pero que en el proceso de análisis se encuentran y deben ser reconocidos. Ejemplo: Bienes que no aparecen en la contabilidad actual porque Al 31 de diciembre de 2014 no ha sido formalizada la propiedad pero que realmente la entidad tiene el control, genera beneficios y se puede medir con fiabilidad, o son obligaciones que según los contratos se establece que la empresa ya recibió un servicio y tiene la obligación de pagar pero no se ha reconocido en la contabilidad actual porque no está la factura.
- **Ajuste por Reclasificación:** Movimiento que se hace en el proceso de conversión para cambiar una cuenta de activo o de pasivo que cumplen criterios de reconocimiento de otro grupo. Por ejemplo, el local del centro comercial arco iris, por no estar en uso no cumple criterio de reconocimiento como propiedad, planta y equipo, entonces se trasladará a Propiedades de Inversión

4.3.3.3 Manual de Políticas Contables bajo NIIF.

- **Objetivo:** Las políticas contables son los principios, bases, convenciones, reglas y procedimientos específicos para preparar y presentar los estados financieros bajo NIIF; tienen como elemento esencial la adopción de criterios homogéneos orientados al establecimiento y desarrollo de procedimientos

dirigidos a obtener sistemas y fuentes de información contable que le permitan a CRECENTRO:

- Adelantar la gestión administrativa por parte de los responsables de la información financiera, tendiente a garantizar información confiable, completa, razonable y oportuna, en los términos previstos por los PCGA en Colombia y la Superintendencia de la Economía Solidaria.
 - Generar información contable como instrumento para la toma de decisiones, en relación con el control y la optimización de los recursos con que cuenta la entidad, en procura de una gestión eficiente y transparente.
 - Presentar la situación financiera de la entidad y el resultado de la actividad financiera, económica y social a la administración, sus asociados, entes de control y fiscalización y demás usuarios de dicha información.
 - Permitir la verificación y comprobación interna y externa de la información contable, que acredite y confirme la procedencia y magnitud de los hechos económicos, financieros y sociales de la entidad, conforme a las normas existentes sobre la materia.
 - Contribuir al ejercicio de la rendición de cuentas y el cumplimiento de la legalidad y el control administrativo, fiscal y disciplinario sobre la gestión eficiente, así como la destinación, uso, mantenimiento y salvaguarda de los recursos con que cuenta la entidad.
- Descripción del paquete de trabajo: Documento en el cual se definen las políticas contables bajo NIIF para cada uno de los siguientes procesos:
 - Generales
 - Efectivo y Equivalentes de Efectivo
 - Inversiones
 - Propiedad, planta y equipo.

- Cuentas por cobrar diferentes a cartera.
- Intangibles.
- Cartera.
- Otros activos.
- Ahorros.
- Beneficios Empleados.
- Cuentas por Pagar.
- Provisiones y contingencias.
- Fondos Sociales
- Otras cuentas del Patrimonio
- Otras Cuentas de Ingreso.
- Otras cuentas de Costos y Gastos

4.3.3.4 Software.

- **Objetivo:** Sistematizar los movimientos contables, de cartera y ahorros de Crecentro bajo la contabilidad actual y NIIF, de manera simultánea.
- **Descripción del paquete de trabajo:** Sistema de información que se desarrolla bajo lenguaje Harbour, para la implementación de las NIIF y la continuidad con el sistema contable COLPCGA. Esto implica el desarrollo de un Sistema Multiempresa, en el cual se contempla los siguiente:
 - Interfase Crédito y Ahorro con Contabilidad
 - Módulo Contable COLPCGA: Módulo de Contabilidad de acuerdo al Plan de Cuentas Generalmente Aceptada, es decir de acuerdo al Decreto 2649 de 1993, en el cual se reglamenta la contabilidad en general y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia.
 - Módulo Contable NIIF PYMES: Módulo de Contabilidad de acuerdo a las políticas contables definidas.

En el desarrollo del nuevo software, se debe entregar los manuales respectivos.

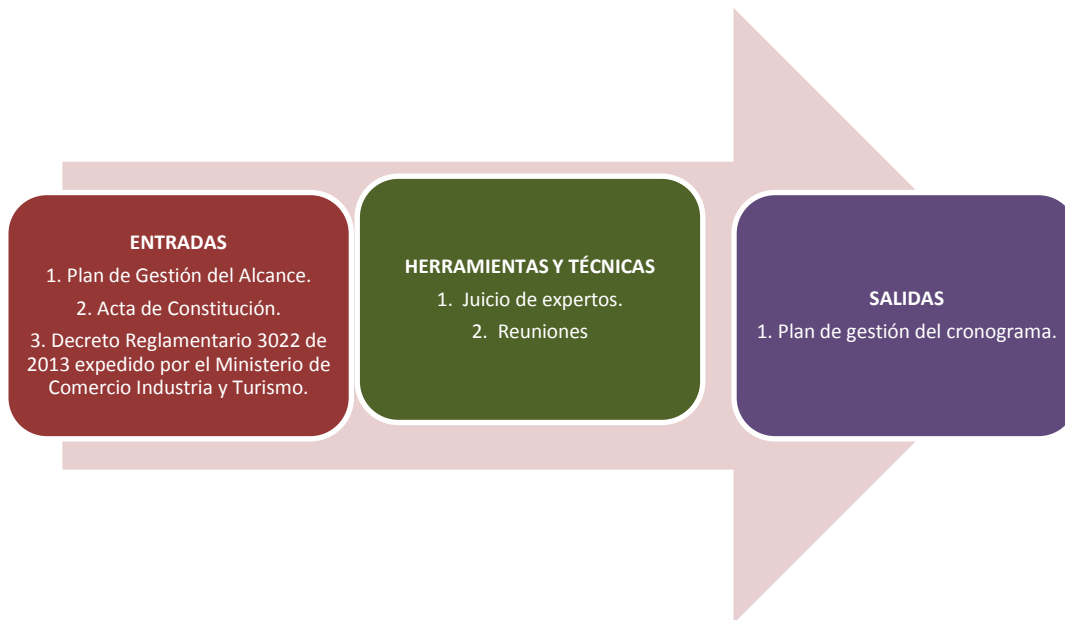
5. GESTIÓN DEL TIEMPO DEL PROYECTO

El objetivo de la Gestión del Tiempo del Proyecto incluye los procesos requeridos para gestionar la culminación exitosa del proyecto.

5.1 PLANIFICAR LA GESTIÓN DEL CRONOGRAMA

Proceso por medio del cual se establecen las políticas, los procedimientos y la documentación para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto. Ver Figura 8.

Figura 8. Proceso Planificar la Gestión del Cronograma



5.1.1 Plan de Gestión del Cronograma. Para desarrollar las actividades relacionadas con la gestión del cronograma del proyecto, se sigue el siguiente procedimiento:

- Realización de una reunión inicial del Comité del Proyecto de Crecentro, con el grupo de la Empresa Asesora Audifin, para ajustar el cronograma inicial, las actividades y los entregables planteados.
- Aprobar las solicitudes de cambio realizadas al cronograma realizado al arranque del proyecto.
- Definición de los siguientes aspectos en el cronograma:

5.1.1.1 Nivel de Exactitud. Debido a que la duración de las actividades se realizará en días, el rango aceptable que se utilizará para hacer estimaciones realistas sobre la duración de las actividades será en días, con una variación aceptable del 3%.

5.1.1.2 Unidades de Medida. Para el caso particular del proyecto se definen las siguientes unidades de medida que se presentan en el Cuadro 7:

Cuadro 7. Unidades de Medida

| RECURSO | UNIDAD DE MEDIDA |
|---|------------------|
| Líder del proyecto | Días de trabajo |
| Gerente de Audifin | Días de trabajo |
| Asesores Audifin | Días de trabajo |
| Estudiante en práctica | Días de trabajo |
| Ingeniero desarrollador del software de Crecentro | Días de trabajo |

5.1.2. Enlaces con los Procedimientos de la Organización. Al realizar la Gestión de Alcance del Proyecto, se definieron aspectos relevantes para tener en cuenta en el cronograma del proyecto, ya que se establecían las fechas y compromisos reglamentados para el Grupo 2 de implementación de NIIF.

5.1.3 Reglas para la Medición del Desempeño. Se establece como medidas del desempeño del cronograma, indicadores como la variación del cronograma (SV) y el Valor Ganado (EV)

5.2 DEFINIR LAS ACTIVIDADES.

Proceso de identificar y documentar las acciones específicas que se deben realizar para generar los entregables del proyecto. En el Cuadro 8 se definen y codifican las actividades del proyecto.

Cuadro 8. Actividades del Proyecto

| CÓDIGO | DESCRIPCIÓN |
|--------|---|
| 1 | Levantamiento del estado actual de la organización en cuanto a Naturaleza jurídica, Actividad económica, Estructura organizacional, Sistemas de información, Estructura Financiera, Planeación estratégica, Políticas Contables, Documentación de políticas y procedimientos. |
| 2 | Evaluación de los sistemas de información |
| 3 | Definir el grado de conocimiento en materia de NIIF del equipo directivo y el comité designado para ejecutar el proyecto. |
| 4 | Revisión de los recursos asignados, sistema de comunicaciones, análisis de riesgos y demás aspectos que se considere necesarios evaluar por el equipo asesor para asegurar la calidad y oportunidad en la ejecución del proyecto. |
| 5 | Análisis de las políticas actuales de la entidad |
| 6 | Análisis de las NIIF para pymes que le son aplicables según su estructura financiera y su actividad económica. |
| 7 | Definición los Procesos de mayor importancia para la entidad y las cuentas contables involucradas, sobre los cuales se fundamentará el proceso de acompañamiento. |
| 8 | Análisis comparativo de políticas contables vigentes vs NIIF |
| 9 | Análisis de los procedimientos actuales |
| 10 | Análisis de los Impactos previsibles por efecto de diferencias en los criterios de reconocimiento, valoración, presentación y revelación entre las normas de contabilidad actualmente aplicadas por los Fondos de Empleados y las NIIF para PYMES. |
| 11 | Capacitación inicial a la Junta Directiva y funcionarios |
| 12 | Levantamiento de procesos actuales de cartera y ahorros |
| 13 | Emisión del Requerimiento 1 de software para implementación de paralelo |
| 14 | Desarrollo del software requerimiento 1 (Desarrollo Multiempresa) |

Cuadro 8. (Continuación)

| CÓDIGO | DESCRIPCIÓN |
|---------|---|
| 15 | Análisis de normas generales y su impacto en la organización: Marco conceptual, Políticas contables, Estados financieros frente al sistema contable actual y los requerimientos de entidades de control. |
| 16 | Concertación con el equipo de trabajo del Procedimiento a utilizar para el análisis por procesos. |
| 17 | Determinación de la metodología a seguir para integrar los diferentes procesos analizados y formular el balance de apertura. |
| 18 | Definir los documentos entregables al finalizar el proyecto, los informes preliminares que se presentarán durante su ejecución y las personas a quienes se entregarán. |
| 19 | Definición del grado de participación del personal de apoyo, tales como líderes de procesos, funcionarios de las áreas de calidad y tecnología. |
| 20 | Elaboración del cronograma de trabajo para cada proceso. |
| 21 | Segunda capacitación a la Junta Directiva |
| 22 | Análisis de Procesos |
| 22 1 | Generales |
| 22 1 1 | Revisión de Políticas generales normas COLPCGA |
| 22 1 2 | Definición de Políticas generales NIIF PYMES por parte de la Junta Directiva |
| 22 1 3 | Emisión del Requerimiento 2 de software para implementación de paralelo |
| 22 1 4 | Desarrollo del software requerimiento 2 (Plan de Cuentas) |
| 22 2 | Efectivo y equivalentes de efectivo |
| 22 2 1 | Determinación de las cuentas contables vinculadas al proceso. |
| 22 2 2 | Determinación de las NIIF Pymes aplicables al proceso. |
| 22 2 3 | Análisis de la política contable actual vs NIIF Pymes aplicables y establecimiento de diferencias que generan ajustes en el balance de apertura. |
| 22 2 4 | Determinación de los ajustes requeridos para depurar las partidas que no cumplan con los criterios de reconocimiento, bien sea por vía de reclasificación o de eliminación definitiva. |
| 22 2 5 | Determinación de los ajustes requeridos para reconocer las partidas que no se encuentren registradas en la contabilidad o que fueron reconocidas en otras cuentas, pero que cumplen con criterios de reconocimiento dentro de las cuentas contables que corresponden al proceso en estudio. |
| 22 2 6 | Definición de metodologías de valoración de los activos, pasivos, ingresos, costos y gastos vinculados al proceso en estudio. |
| 22 2 7 | Determinación de los ajustes requeridos para el reconocimiento de las diferencias en valoración. |
| 22 2 8 | Formulación de propuestas para el ajuste de políticas contables y documentación de las mismas. |
| 22 2 9 | Formulación de los requerimientos de adecuación de los sistemas de información para el proceso en estudio. |
| 22 2 10 | Elaboración del informe de la memoria del proceso |

Cuadro 8. (Continuación)

| CÓDIGO | DESCRIPCIÓN |
|---------|---|
| 22 3 | Inversiones |
| 22 3 1 | Determinación de las cuentas contables vinculadas al proceso. |
| 22 3 2 | Determinación de las NIIF Pymes aplicables al proceso. |
| 22 3 3 | Análisis de la política contable actual vs NIIF Pymes aplicables y establecimiento de diferencias que generan ajustes en el balance de apertura. |
| 22 3 4 | Determinación de los ajustes requeridos para depurar las partidas que no cumplan con los criterios de reconocimiento, bien sea por vía de reclasificación o de eliminación definitiva. |
| 22 3 5 | Determinación de los ajustes requeridos para reconocer las partidas que no se encuentren registradas en la contabilidad o que fueron reconocidas en otras cuentas, pero que cumplen con criterios de reconocimiento dentro de las cuentas contables que corresponden al proceso en estudio. |
| 22 3 6 | Definición de metodologías de valoración de los activos, pasivos, ingresos, costos y gastos vinculados al proceso en estudio. |
| 22 3 7 | Determinación de los ajustes requeridos para el reconocimiento de las diferencias en valoración. |
| 22 3 8 | Formulación de propuestas para el ajuste de políticas contables y documentación de las mismas. |
| 22 3 9 | Formulación de los requerimientos de adecuación de los sistemas de información para el proceso en estudio. |
| 22 3 10 | Elaboración del informe de la memoria del proceso |
| 22 4 | Propiedad, planta y equipo |
| 22 4 1 | Determinación de las cuentas contables vinculadas al proceso. |
| 22 4 2 | Determinación de las NIIF Pymes aplicables al proceso. |
| 22 4 3 | Análisis de la política contable actual vs NIIF Pymes aplicables y establecimiento de diferencias que generan ajustes en el balance de apertura. |
| 22 4 4 | Determinación de los ajustes requeridos para depurar las partidas que no cumplan con los criterios de reconocimiento, bien sea por vía de reclasificación o de eliminación definitiva. |
| 22 4 5 | Determinación de los ajustes requeridos para reconocer las partidas que no se encuentren registradas en la contabilidad o que fueron reconocidas en otras cuentas, pero que cumplen con criterios de reconocimiento dentro de las cuentas contables que corresponden al proceso en estudio. |
| 22 4 6 | Definición de metodologías de valoración de los activos, pasivos, ingresos, costos y gastos vinculados al proceso en estudio. |
| 22 4 7 | Determinación de los ajustes requeridos para el reconocimiento de las diferencias en valoración. |
| 22 4 8 | Formulación de propuestas para el ajuste de políticas contables y documentación de las mismas. |
| 22 4 9 | Formulación de los requerimientos de adecuación de los sistemas de información para el proceso en estudio. |
| 22 4 10 | Elaboración del informe de la memoria del proceso |
| 22 5 | Cuentas por cobrar no relacionadas con cartera |
| 22 5 1 | Determinación de las cuentas contables vinculadas al proceso. |
| 22 5 2 | Determinación de las NIIF Pymes aplicables al proceso. |
| 22 5 3 | Análisis de la política contable actual vs NIIF Pymes aplicables y establecimiento de diferencias que generan ajustes en el balance de apertura. |
| 22 5 4 | Determinación de los ajustes requeridos para depurar las partidas que no cumplan con los criterios de reconocimiento, bien sea por vía de reclasificación o de eliminación definitiva. |
| 22 5 5 | Determinación de los ajustes requeridos para reconocer las partidas que no se encuentren registradas en la contabilidad o que fueron reconocidas en otras cuentas, pero que cumplen con criterios de reconocimiento dentro de las cuentas contables que corresponden al proceso en estudio. |
| 22 5 6 | Definición de metodologías de valoración de los activos, pasivos, ingresos, costos y gastos vinculados al proceso en estudio. |
| 22 5 7 | Determinación de los ajustes requeridos para el reconocimiento de las diferencias en valoración. |
| 22 5 8 | Formulación de propuestas para el ajuste de políticas contables y documentación de las mismas. |
| 22 5 9 | Formulación de los requerimientos de adecuación de los sistemas de información para el proceso en estudio. |
| 22 5 10 | Elaboración del informe de la memoria del proceso |

Cuadro 8. (Continuación)

| CÓDIGO | DESCRIPCIÓN |
|---------|---|
| 22 6 | Intangibles |
| 22 6 1 | Determinación de las cuentas contables vinculadas al proceso. |
| 22 6 2 | Determinación de las NIIF Pymes aplicables al proceso. |
| 22 6 3 | Análisis de la política contable actual vs NIIF Pymes aplicables y establecimiento de diferencias que generan ajustes en el balance de apertura. |
| 22 6 4 | Determinación de los ajustes requeridos para depurar las partidas que no cumplan con los criterios de reconocimiento, bien sea por vía de reclasificación o de eliminación definitiva. |
| 22 6 5 | Determinación de los ajustes requeridos para reconocer las partidas que no se encuentren registradas en la contabilidad o que fueron reconocidas en otras cuentas, pero que cumplen con criterios de reconocimiento dentro de las cuentas contables que corresponden al proceso en estudio. |
| 22 6 6 | Definición de metodologías de valoración de los activos, pasivos, ingresos, costos y gastos vinculados al proceso en estudio. |
| 22 6 7 | Determinación de los ajustes requeridos para el reconocimiento de las diferencias en valoración. |
| 22 6 8 | Formulación de propuestas para el ajuste de políticas contables y documentación de las mismas. |
| 22 6 9 | Formulación de los requerimientos de adecuación de los sistemas de información para el proceso en estudio. |
| 22 6 10 | Elaboración del informe de la memoria del proceso |
| 22 7 | Gastos pagados por anticipado |
| 22 7 1 | Determinación de las cuentas contables vinculadas al proceso. |
| 22 7 2 | Determinación de las NIIF Pymes aplicables al proceso. |
| 22 7 3 | Análisis de la política contable actual vs NIIF Pymes aplicables y establecimiento de diferencias que generan ajustes en el balance de apertura. |
| 22 7 4 | Determinación de los ajustes requeridos para depurar las partidas que no cumplan con los criterios de reconocimiento, bien sea por vía de reclasificación o de eliminación definitiva. |
| 22 7 5 | Determinación de los ajustes requeridos para reconocer las partidas que no se encuentren registradas en la contabilidad o que fueron reconocidas en otras cuentas, pero que cumplen con criterios de reconocimiento dentro de las cuentas contables que corresponden al proceso en estudio. |
| 22 7 6 | Definición de metodologías de valoración de los activos, pasivos, ingresos, costos y gastos vinculados al proceso en estudio. |
| 22 7 7 | Determinación de los ajustes requeridos para el reconocimiento de las diferencias en valoración. |
| 22 7 8 | Formulación de propuestas para el ajuste de políticas contables y documentación de las mismas. |
| 22 7 9 | Formulación de los requerimientos de adecuación de los sistemas de información para el proceso en estudio. |
| 22 7 10 | Elaboración del informe de la memoria del proceso |
| 22 8 | Cartera |
| 22 8 1 | Determinación de las cuentas contables vinculadas al proceso. |
| 22 8 2 | Determinación de las NIIF Pymes aplicables al proceso. |
| 22 8 3 | Análisis de la política contable actual vs NIIF Pymes aplicables y establecimiento de diferencias que generan ajustes en el balance de apertura. |
| 22 8 4 | Determinación de los ajustes requeridos para depurar las partidas que no cumplan con los criterios de reconocimiento, bien sea por vía de reclasificación o de eliminación definitiva. |
| 22 8 5 | Determinación de los ajustes requeridos para reconocer las partidas que no se encuentren registradas en la contabilidad o que fueron reconocidas en otras cuentas, pero que cumplen con criterios de reconocimiento dentro de las cuentas contables que corresponden al proceso en estudio. |
| 22 8 6 | Definición de metodologías de valoración de los activos, pasivos, ingresos, costos y gastos vinculados al proceso en estudio. |
| 22 8 7 | Determinación de los ajustes requeridos para el reconocimiento de las diferencias en valoración. |
| 22 8 8 | Formulación de propuestas para el ajuste de políticas contables y documentación de las mismas. |
| 22 8 9 | Formulación de los requerimientos de adecuación de los sistemas de información para el proceso en estudio. |
| 22 8 10 | Elaboración del informe de la memoria del proceso |

Cuadro 8. (Continuación)

| CÓDIGO | DESCRIPCIÓN |
|----------|---|
| 22 9 | Otros activos diferente de los anteriores |
| 22 9 1 | Determinación de las cuentas contables vinculadas al proceso. |
| 22 9 2 | Determinación de las NIIF Pymes aplicables al proceso. |
| 22 9 3 | Análisis de la política contable actual vs NIIF Pymes aplicables y establecimiento de diferencias que generan ajustes en el balance de apertura. |
| 22 9 4 | Determinación de los ajustes requeridos para depurar las partidas que no cumplan con los criterios de reconocimiento, bien sea por vía de reclasificación o de eliminación definitiva. |
| 22 9 5 | Determinación de los ajustes requeridos para reconocer las partidas que no se encuentren registradas en la contabilidad o que fueron reconocidas en otras cuentas, pero que cumplen con criterios de reconocimiento dentro de las cuentas contables que corresponden al proceso en estudio. |
| 22 9 6 | Definición de metodologías de valoración de los activos, pasivos, ingresos, costos y gastos vinculados al proceso en estudio. |
| 22 9 7 | Determinación de los ajustes requeridos para el reconocimiento de las diferencias en valoración. |
| 22 9 8 | Formulación de propuestas para el ajuste de políticas contables y documentación de las mismas. |
| 22 9 9 | Formulación de los requerimientos de adecuación de los sistemas de información para el proceso en estudio. |
| 22 9 10 | Elaboración del informe de la memoria del proceso |
| 22 10 | Ahorros |
| 22 10 1 | Determinación de las cuentas contables vinculadas al proceso. |
| 22 10 2 | Determinación de las NIIF Pymes aplicables al proceso. |
| 22 10 3 | Análisis de la política contable actual vs NIIF Pymes aplicables y establecimiento de diferencias que generan ajustes en el balance de apertura. |
| 22 10 4 | Determinación de los ajustes requeridos para depurar las partidas que no cumplan con los criterios de reconocimiento, bien sea por vía de reclasificación o de eliminación definitiva. |
| 22 10 5 | Determinación de los ajustes requeridos para reconocer las partidas que no se encuentren registradas en la contabilidad o que fueron reconocidas en otras cuentas, pero que cumplen con criterios de reconocimiento dentro de las cuentas contables que corresponden al proceso en estudio. |
| 22 10 6 | Definición de metodologías de valoración de los activos, pasivos, ingresos, costos y gastos vinculados al proceso en estudio. |
| 22 10 7 | Determinación de los ajustes requeridos para el reconocimiento de las diferencias en valoración. |
| 22 10 8 | Formulación de propuestas para el ajuste de políticas contables y documentación de las mismas. |
| 22 10 9 | Formulación de los requerimientos de adecuación de los sistemas de información para el proceso en estudio. |
| 22 10 10 | Elaboración del informe de la memoria del proceso |
| 22 11 | Beneficios a empleados |
| 22 11 1 | Determinación de las cuentas contables vinculadas al proceso. |
| 22 11 2 | Determinación de las NIIF Pymes aplicables al proceso. |
| 22 11 3 | Análisis de la política contable actual vs NIIF Pymes aplicables y establecimiento de diferencias que generan ajustes en el balance de apertura. |
| 22 11 4 | Determinación de los ajustes requeridos para depurar las partidas que no cumplan con los criterios de reconocimiento, bien sea por vía de reclasificación o de eliminación definitiva. |
| 22 11 5 | Determinación de los ajustes requeridos para reconocer las partidas que no se encuentren registradas en la contabilidad o que fueron reconocidas en otras cuentas, pero que cumplen con criterios de reconocimiento dentro de las cuentas contables que corresponden al proceso en estudio. |
| 22 11 6 | Definición de metodologías de valoración de los activos, pasivos, ingresos, costos y gastos vinculados al proceso en estudio. |
| 22 11 7 | Determinación de los ajustes requeridos para el reconocimiento de las diferencias en valoración. |
| 22 11 8 | Formulación de propuestas para el ajuste de políticas contables y documentación de las mismas. |
| 22 11 9 | Formulación de los requerimientos de adecuación de los sistemas de información para el proceso en estudio. |
| 22 11 10 | Elaboración del informe de la memoria del proceso |

Cuadro 8. (Continuación)

| CÓDIGO | DESCRIPCIÓN |
|----------|---|
| 22 12 | Cuentas por pagar no relacionadas con ahorros |
| 22 12 1 | Determinación de las cuentas contables vinculadas al proceso. |
| 22 12 2 | Determinación de las NIIF Pymes aplicables al proceso. |
| 22 12 3 | Análisis de la política contable actual vs NIIF Pymes aplicables y establecimiento de diferencias que generan ajustes en el balance de apertura. |
| 22 12 4 | Determinación de los ajustes requeridos para depurar las partidas que no cumplan con los criterios de reconocimiento, bien sea por vía de reclasificación o de eliminación definitiva. |
| 22 12 5 | Determinación de los ajustes requeridos para reconocer las partidas que no se encuentren registradas en la contabilidad o que fueron reconocidas en otras cuentas, pero que cumplen con criterios de reconocimiento dentro de las cuentas contables que corresponden al proceso en estudio. |
| 22 12 6 | Definición de metodologías de valoración de los activos, pasivos, ingresos, costos y gastos vinculados al proceso en estudio. |
| 22 12 7 | Determinación de los ajustes requeridos para el reconocimiento de las diferencias en valoración. |
| 22 12 8 | Formulación de propuestas para el ajuste de políticas contables y documentación de las mismas. |
| 22 12 9 | Formulación de los requerimientos de adecuación de los sistemas de información para el proceso en estudio. |
| 22 12 10 | Elaboración del informe de la memoria del proceso |
| 22 13 | Provisiones y contingencias |
| 22 13 1 | Determinación de las cuentas contables vinculadas al proceso. |
| 22 13 2 | Determinación de las NIIF Pymes aplicables al proceso. |
| 22 13 3 | Análisis de la política contable actual vs NIIF Pymes aplicables y establecimiento de diferencias que generan ajustes en el balance de apertura. |
| 22 13 4 | Determinación de los ajustes requeridos para depurar las partidas que no cumplan con los criterios de reconocimiento, bien sea por vía de reclasificación o de eliminación definitiva. |
| 22 13 5 | Determinación de los ajustes requeridos para reconocer las partidas que no se encuentren registradas en la contabilidad o que fueron reconocidas en otras cuentas, pero que cumplen con criterios de reconocimiento dentro de las cuentas contables que corresponden al proceso en estudio. |
| 22 13 6 | Definición de metodologías de valoración de los activos, pasivos, ingresos, costos y gastos vinculados al proceso en estudio. |
| 22 13 7 | Determinación de los ajustes requeridos para el reconocimiento de las diferencias en valoración. |
| 22 13 8 | Formulación de propuestas para el ajuste de políticas contables y documentación de las mismas. |
| 22 13 9 | Formulación de los requerimientos de adecuación de los sistemas de información para el proceso en estudio. |
| 22 13 10 | Elaboración del informe de la memoria del proceso |
| 22 14 | Fondos sociales |
| 22 14 1 | Determinación de las cuentas contables vinculadas al proceso. |
| 22 14 2 | Determinación de las NIIF Pymes aplicables al proceso. |
| 22 14 3 | Análisis de la política contable actual vs NIIF Pymes aplicables y establecimiento de diferencias que generan ajustes en el balance de apertura. |
| 22 14 4 | Determinación de los ajustes requeridos para depurar las partidas que no cumplan con los criterios de reconocimiento, bien sea por vía de reclasificación o de eliminación definitiva. |
| 22 14 5 | Determinación de los ajustes requeridos para reconocer las partidas que no se encuentren registradas en la contabilidad o que fueron reconocidas en otras cuentas, pero que cumplen con criterios de reconocimiento dentro de las cuentas contables que corresponden al proceso en estudio. |
| 22 14 6 | Definición de metodologías de valoración de los activos, pasivos, ingresos, costos y gastos vinculados al proceso en estudio. |
| 22 14 7 | Determinación de los ajustes requeridos para el reconocimiento de las diferencias en valoración. |
| 22 14 8 | Formulación de propuestas para el ajuste de políticas contables y documentación de las mismas. |
| 22 14 9 | Formulación de los requerimientos de adecuación de los sistemas de información para el proceso en estudio. |
| 22 14 10 | Elaboración del informe de la memoria del proceso |

Cuadro 8. (Continuación)

| CÓDIGO | DESCRIPCIÓN |
|----------|---|
| 22 15 | Otros pasivos diferentes de los anteriores |
| 22 15 1 | Determinación de las cuentas contables vinculadas al proceso. |
| 22 15 2 | Determinación de las NIIF Pymes aplicables al proceso. |
| 22 15 3 | Análisis de la política contable actual vs NIIF Pymes aplicables y establecimiento de diferencias que generan ajustes en el balance de apertura. |
| 22 15 4 | Determinación de los ajustes requeridos para depurar las partidas que no cumplan con los criterios de reconocimiento, bien sea por vía de reclasificación o de eliminación definitiva. |
| 22 15 5 | Determinación de los ajustes requeridos para reconocer las partidas que no se encuentren registradas en la contabilidad o que fueron reconocidas en otras cuentas, pero que cumplen con criterios de reconocimiento dentro de las cuentas contables que corresponden al proceso en estudio. |
| 22 15 6 | Definición de metodologías de valoración de los activos, pasivos, ingresos, costos y gastos vinculados al proceso en estudio. |
| 22 15 7 | Determinación de los ajustes requeridos para el reconocimiento de las diferencias en valoración. |
| 22 15 8 | Formulación de propuestas para el ajuste de políticas contables y documentación de las mismas. |
| 22 15 9 | Formulación de los requerimientos de adecuación de los sistemas de información para el proceso en estudio. |
| 22 15 10 | Elaboración del informe de la memoria del proceso |
| 22 16 | Aportes sociales |
| 22 16 1 | Determinación de las cuentas contables vinculadas al proceso. |
| 22 16 2 | Determinación de las NIIF Pymes aplicables al proceso. |
| 22 16 3 | Análisis de la política contable actual vs NIIF Pymes aplicables y establecimiento de diferencias que generan ajustes en el balance de apertura. |
| 22 16 4 | Determinación de los ajustes requeridos para depurar las partidas que no cumplan con los criterios de reconocimiento, bien sea por vía de reclasificación o de eliminación definitiva. |
| 22 16 5 | Determinación de los ajustes requeridos para reconocer las partidas que no se encuentren registradas en la contabilidad o que fueron reconocidas en otras cuentas, pero que cumplen con criterios de reconocimiento dentro de las cuentas contables que corresponden al proceso en estudio. |
| 22 16 6 | Definición de metodologías de valoración de los activos, pasivos, ingresos, costos y gastos vinculados al proceso en estudio. |
| 22 16 7 | Determinación de los ajustes requeridos para el reconocimiento de las diferencias en valoración. |
| 22 16 8 | Formulación de propuestas para el ajuste de políticas contables y documentación de las mismas. |
| 22 16 9 | Formulación de los requerimientos de adecuación de los sistemas de información para el proceso en estudio. |
| 22 16 10 | Elaboración del informe de la memoria del proceso |
| 22 17 | Otras cuentas de patrimonio |
| 22 17 1 | Determinación de las cuentas contables vinculadas al proceso. |
| 22 17 2 | Determinación de las NIIF Pymes aplicables al proceso. |
| 22 17 3 | Análisis de la política contable actual vs NIIF Pymes aplicables y establecimiento de diferencias que generan ajustes en el balance de apertura. |
| 22 17 4 | Determinación de los ajustes requeridos para depurar las partidas que no cumplan con los criterios de reconocimiento, bien sea por vía de reclasificación o de eliminación definitiva. |
| 22 17 5 | Determinación de los ajustes requeridos para reconocer las partidas que no se encuentren registradas en la contabilidad o que fueron reconocidas en otras cuentas, pero que cumplen con criterios de reconocimiento dentro de las cuentas contables que corresponden al proceso en estudio. |
| 22 17 6 | Definición de metodologías de valoración de los activos, pasivos, ingresos, costos y gastos vinculados al proceso en estudio. |
| 22 17 7 | Determinación de los ajustes requeridos para el reconocimiento de las diferencias en valoración. |
| 22 17 8 | Formulación de propuestas para el ajuste de políticas contables y documentación de las mismas. |
| 22 17 9 | Formulación de los requerimientos de adecuación de los sistemas de información para el proceso en estudio. |
| 22 17 10 | Elaboración del informe de la memoria del proceso |

Cuadro 8. (Continuación)

| CÓDIGO | DESCRIPCIÓN |
|----------|---|
| 22 18 | Otras cuentas de ingresos |
| 22 18 1 | Determinación de las cuentas contables vinculadas al proceso. |
| 22 18 2 | Determinación de las NIIF Pymes aplicables al proceso. |
| 22 18 3 | Análisis de la política contable actual vs NIIF Pymes aplicables y establecimiento de diferencias que generan ajustes en el balance de apertura. |
| 22 18 4 | Determinación de los ajustes requeridos para depurar las partidas que no cumplan con los criterios de reconocimiento, bien sea por vía de reclasificación o de eliminación definitiva. |
| 22 18 5 | Determinación de los ajustes requeridos para reconocer las partidas que no se encuentren registradas en la contabilidad o que fueron reconocidas en otras cuentas, pero que cumplen con criterios de reconocimiento dentro de las cuentas contables que corresponden al proceso en estudio. |
| 22 18 6 | Definición de metodologías de valoración de los activos, pasivos, ingresos, costos y gastos vinculados al proceso en estudio. |
| 22 18 7 | Determinación de los ajustes requeridos para el reconocimiento de las diferencias en valoración. |
| 22 18 8 | Formulación de propuestas para el ajuste de políticas contables y documentación de las mismas. |
| 22 18 9 | Formulación de los requerimientos de adecuación de los sistemas de información para el proceso en estudio. |
| 22 18 10 | Elaboración del informe de la memoria del proceso |
| 22 19 | Otras cuentas de costos y gastos |
| 22 19 1 | Determinación de las cuentas contables vinculadas al proceso. |
| 22 19 2 | Determinación de las NIIF Pymes aplicables al proceso. |
| 22 19 3 | Análisis de la política contable actual vs NIIF Pymes aplicables y establecimiento de diferencias que generan ajustes en el balance de apertura. |
| 22 19 4 | Determinación de los ajustes requeridos para depurar las partidas que no cumplan con los criterios de reconocimiento, bien sea por vía de reclasificación o de eliminación definitiva. |
| 22 19 5 | Determinación de los ajustes requeridos para reconocer las partidas que no se encuentren registradas en la contabilidad o que fueron reconocidas en otras cuentas, pero que cumplen con criterios de reconocimiento dentro de las cuentas contables que corresponden al proceso en estudio. |
| 22 19 6 | Definición de metodologías de valoración de los activos, pasivos, ingresos, costos y gastos vinculados al proceso en estudio. |
| 22 19 7 | Determinación de los ajustes requeridos para el reconocimiento de las diferencias en valoración. |
| 22 19 8 | Formulación de propuestas para el ajuste de políticas contables y documentación de las mismas. |
| 22 19 9 | Formulación de los requerimientos de adecuación de los sistemas de información para el proceso en estudio. |
| 22 19 10 | Elaboración del informe de la memoria del proceso |
| 23 | Integración del manual de políticas contables y el catálogo de cuentas bajo NIIF |

Cuadro 8. (Continuación)

| CÓDIGO | DESCRIPCIÓN |
|--------|---|
| 24 | Emisión del requerimiento 3 del software |
| 25 | Desarrollo del requerimiento de software 3 (Transacciones) |
| 26 | Definición del plan de conversión |
| 27 | Realización de pruebas sobre estados financieros intermedios que permitan determinar posibles impactos negativos y recomendar los ajustes que se considere oportuno realizar durante el ejercicio 2014. |
| 28 | Realización de las pruebas sobre las adecuaciones de software que se requieren para adelantar el paralelo que se debe llevar durante el año 2015. |
| 29 | Diseño de las notas de reclasificación y ajuste |
| 30 | Diseño del modelo de informe de la adopción por primera vez. |
| 31 | Parametrización de las transacciones bajo NIIF PYMES |
| 32 | Consolidación del Balance de Apertura |
| 33 | Elaboración de las conciliaciones y notas de revelación |
| 34 | Determinación de los impactos definitivos al patrimonio de la entidad |
| 35 | Análisis y evaluación de los estados financieros bajo NIIF PYMES emitidos por el primer trimestre del 2015 para asegurar la correcta aplicación del nuevo estándar y sugerir las posibles adecuaciones para corregir las desviaciones que llegaren a detectarse |

5.3 SECUENCIAR LAS ACTIVIDADES.

Es proceso de identificar y documentar las relaciones existentes entre las actividades del proyecto. La secuencia de las actividades del proyecto estuvo restringida por el número de personas asignadas al proyecto, ya que si bien algunas actividades eran predecesoras, otras se pudieron haber realizado de manera paralela. En la Figura 9 se presenta el diagrama de red del proyecto.

5.4 ESTIMAR LOS RECURSOS DE LAS ACTIVIDADES.

Proceso de estimar el tipo y las cantidades de materiales, recursos humanos, equipos o suministros requeridos para ejecutar cada una de las actividades. Ver Cuadro 9.

5.5 ESTIMAR LA DURACIÓN DE LAS ACTIVIDADES. LÍNEA BASE DEL TIEMPO.

Proceso de estimar la cantidad de períodos de trabajo necesarios para finalizar las actividades individuales con los recursos estimados.

La herramienta utilizada para la estimación de las actividades es la “Estimación Análoga”, definida en la Guía del PMBOK® Quinta Edición, como una técnica para estimar la duración o el costo de una actividad o de un proyecto mediante la utilización de datos históricos de una actividad o proyecto similar.

Debido a que la implementación de las NIIF para el grupo 2 es una normatividad nueva para el sector, la Empresa Asesora Audifin utilizó la información de la duración del proyecto de implementación para el Grupo 1 de NIIF plenas, donde la empresa asesora tiene la experiencia de implementación de una Cooperativa Financiera del Grupo 1 en Santander. Es así como se estimaron las duraciones presentadas en el Cuadro 10 que constituye la Línea Base del Tiempo.

Figura 9. Diagrama de Red del Cronograma del Proyecto

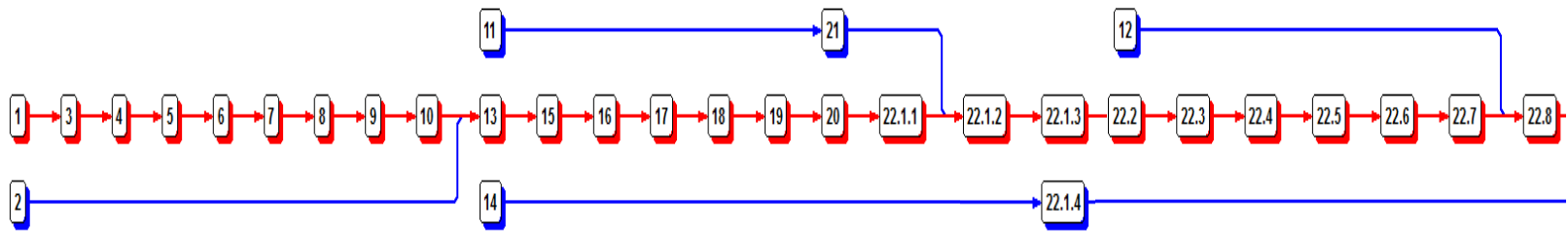
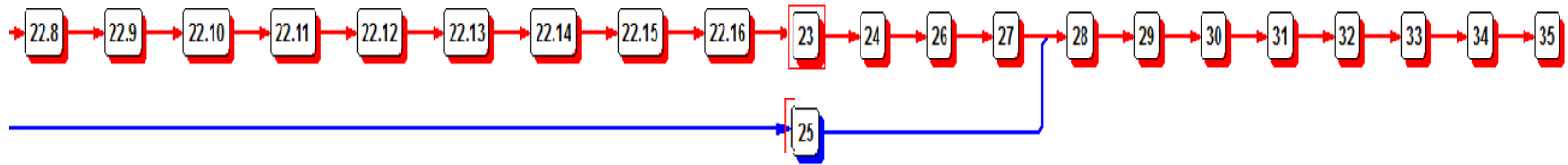


Figura 9. (Continuación)



Cuadro 9. Recursos del Proyecto

| FASES | CÓDIGO | DESCRIPCIÓN | RECURSOS | |
|-------------|--------|---|--|--|
| | | | HUMANO | FISICO |
| DIAGNÓSTICO | 1 | Levantamiento del estado actual de la organización en cuanto a Naturaleza jurídica, Actividad económica, Estructura organizacional, Sistemas de información, Estructura Financiera, Planeación estratégica, Políticas Contables, Documentación de políticas y procedimientos. | Gerente de Audifin y un asesor, Líder del Proyecto, Gerencia Crecentro. | Oficina para el proyecto, que implicó el alquiler y adecuación de la red de información y comunicación para la oficina, mobiliario para la sala de reuniones y puesto de trabajo del Líder del Proyecto. |
| | 2 | Evaluación de los sistemas de información | Dos asesores en sistemas, el ingeniero desarrollador del software de Crecentro, la Directora Contable y Financiera, la Coordinadora de Cartera y Asistente de Ahorros. | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 3 | Definir el grado de conocimiento en materia de NIFF del equipo directivo y el comité designado para ejecutar el proyecto. | Gerente Audifin , un asesor y el Comité del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 4 | Revisión de los recursos asignados, sistema de comunicaciones, análisis de riesgos y demás aspectos que se considere necesarios evaluar por el equipo asesor para asegurar la calidad y oportunidad en | Gerente Audifin y un asesor | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 5 | Análisis de las políticas actuales de la entidad | Gerente Audifin, un asesor y el Director del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 6 | Análisis de las NIFF para pymes que le son aplicables según su estructura financiera y su actividad económica. | Gerente Audifin, un asesor y el Director del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 7 | Definición los Procesos de mayor importancia para la entidad y las cuentas contables involucradas, sobre los cuales se fundamentará el | Gerente Audifin, un asesor y el Director del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 8 | Análisis comparativo de políticas contables vigentes vs NIFF | Gerente Audifin, un asesor y el Director del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 9 | Análisis de los procedimientos actuales | Gerente Audifin, un asesor y el Director del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 10 | Análisis de los Impactos previsibles por efecto de diferencias en los criterios de reconocimiento, valoración, presentación y revelación entre las normas de contabilidad actualmente aplicadas por los Fondos de | Gerente Audifin, un asesor y el Director del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 11 | Capacitación inicial a la Junta Directiva y funcionarios | El Director del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector, portátil y refrigerios. |
| | 12 | Levantamiento de procesos actuales de cartera y ahorros | Estudiante en práctica | Puesto de trabajo, Portátil |
| | 13 | Emisión del Requerimiento 1 de software para implementación de para | Dos asesores en sistemas de Audifin | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 14 | Desarrollo del software requerimiento 1 (Desarrollo Multiempresa) | Ingeniero desarrollador del software de Crecentro | |

Cuadro 9. (Continuación)

| FASES | CÓDIGO | DESCRIPCIÓN | RECURSOS | |
|--------|--------|--|---|--|
| | | | HUMANO | FISICO |
| DISEÑO | 15 | Análisis de normas generales y su impacto en la organización: Marco conceptual, Políticas contables, Estados financieros frente al sistema contable actual y los requerimientos de entidades de control. | Gerente Audifin, un asesor y el Director del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 16 | Concertación con el equipo de trabajo del Procedimiento a utilizar para el análisis por procesos. | Gerente Audifin, un asesor y el Director del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 17 | Determinación de la metodología a seguir para integrar los diferentes procesos analizados y formular el balance de apertura. | Gerente Audifin, un asesor y el Director del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 18 | Definir los documentos entregables al finalizar el proyecto, los informes preliminares que se presentarán durante su ejecución y las personas a quienes se entregarán. | Gerente Audifin, un asesor y el Director del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 19 | Definición del grado de participación del personal de apoyo, tales como líderes de procesos, funcionarios de las áreas de calidad y tecnología. | Gerente Audifin, un asesor y el Director del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 20 | Elaboración del cronograma de trabajo para cada proceso. | Gerente Audifin, un asesor y el Director del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 21 | Segunda capacitación a la Junta Directiva | Gerente Audifin y un asesor | Sala de reuniones, video proyector, portátil y refrigerios |
| | 22 | Análisis de Procesos | | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 22 1 | Generales | | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 22 1 1 | Revisión de Políticas generales normas COLPCGA | Gerente Audifin, un asesor y el Director del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 22 1 2 | Definición de Políticas generales NIIF PYMES por parte de la Junta Dir | Junta Directiva | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 22 1 3 | Emisión del Requerimiento 2 de software para implementación de para | Gerente Audifin, un asesor y el Director del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 22 1 4 | Desarrollo del software requerimiento 2 (Plan de Cuentas) | Ingeniero desarrollador del software de Crecentro | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |

Cuadro 9. (Continuación)

| FASES | CÓDIGO | DESCRIPCIÓN | RECURSOS | |
|--------|--------|--|---|--|
| | | | HUMANO | FISICO |
| DISEÑO | 22 2 | Efectivo y equivalentes de efectivo | Gerente Audifin, un asesor y el Director del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 22 3 | Inversiones | | |
| | 22 4 | Propiedad, planta y equipo | Gerente Audifin, un asesor y el Director del Proyecto | |
| | 22 5 | Cuentas por cobrar no relacionadas con cartera | Gerente Audifin, un asesor y el Director del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 22 6 | Intagibles | Gerente Audifin, un asesor y el Director del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 22 7 | Gastos pagados por anticipado | Gerente Audifin, un asesor y el Director del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 22 8 | Cartera | Gerente Audifin, un asesor y el Director del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 22 9 | Otros activos diferente de los anteriores | Gerente Audifin, un asesor y el Director del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 22 10 | Ahorros | Gerente Audifin, un asesor y el Director del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 22 11 | Beneficios a empleados | Gerente Audifin, un asesor y el Director del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 22 12 | Cuentas por pagar no relacionadas con ahorros | Gerente Audifin, un asesor y el Director del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 22 13 | Provisiones y contingencias | Gerente Audifin, un asesor y el Director del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 22 14 | Fondos sociales | Gerente Audifin, un asesor y el Director del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 22 15 | Otros pasivos diferentes de los anteriores | Gerente Audifin, un asesor y el Director del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 22 16 | Aportes sociales | Gerente Audifin, un asesor y el Director del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 22 17 | Otras cuentas de patrimonio | Gerente Audifin, un asesor y el Director del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 22 18 | Otras cuentas de ingresos | Gerente Audifin, un asesor y el Director del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 22 19 | Otras cuentas de costos y gastos | Gerente Audifin, un asesor y el Director del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 23 | Integración del manual de políticas contables y el catálogo de cuentas b | Gerente Audifin, un asesor y el Director del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |

Cuadro 9. (Continuación)

| FASES | CÓDIGO | DESCRIPCIÓN | RECURSOS | |
|----------------------|--------|---|---|--|
| | | | HUMANO | FISICO |
| EJECUCIÓN | 24 | Emisión del requerimiento 3 del software | | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 25 | Desarrollo del requerimiento de software 3 (Transacciones) | Ingeniero desarrollador del software de Crecentro | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 26 | Definición del plan de conversión | Gerente Audifin, un asesor y el Director del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 27 | Realización de pruebas sobre estados financieros intermedios que permitan determinar posibles impactos negativos y recomendar los ajustes que se considere oportuno realizar durante el ejercicio 2014. | Gerente Audifin, un asesor y el Director del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 28 | Realización de las pruebas sobre las adecuaciones de software que se requieren para adelantar el paralelo que se debe llevar durante el | Gerente Audifin, un asesor y el Director del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 29 | Diseño de las notas de reclasificación y ajuste | Gerente Audifin, un asesor y el Director del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 30 | Diseño del modelo de informe de la adopción por primera vez. | Gerente Audifin, un asesor y el Director del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 31 | Parametrización de las transacciones bajo NIIF PYMES | Gerente Audifin, un asesor y el Director del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| SEGUIMIENTO Y CIERRE | 32 | Consolidación del Balance de Apertura | Gerente Audifin, un asesor y el Director del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 33 | Elaboración de las conciliaciones y notas de revelación | Gerente Audifin, un asesor y el Director del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 34 | Determinación de los impactos definitivos al patrimonio de la entidad | Gerente Audifin, un asesor y el Director del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| | 35 | Análisis y evaluación de los estados financieros bajo NIIF PYMES emitidos por el primer trimestre del 2015 para asegurar la correcta aplicación del nuevo estándar y sugerir las posibles adecuaciones | Gerente Audifin, un asesor y el Director del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |

Cuadro 10. (Continuación)

| Id | Modo de tarea | EDT | Nombre de tarea | Duración | Comienzo | Fin | 28 jul '14 | | | | | | | 04 ago '14 | | | | | | | 11 ago '14 | | | | | | | 18 ago '14 | | | | | | | 25 ago '14 | | | | | | |
|----|---------------|-----|-----------------|---|----------|--------------|--------------|---|---|---|---|---|---|------------|---|---|---|---|---|---|------------|---|---|---|---|---|---|------------|---|---|---|---|---|---|------------|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | L | M | X | J | V | S | D | L | M | X | J | V | S | D | L | M | X | J | V | S | D | L | M | X | J | V | S | D | L | M | X | J | V | S | D |
| 28 | | | 22.2 | Effectivo y equivalente de efectivo | 15 días | lun 28/07/14 | vie 15/08/14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 29 | | | 22.2.1 | Determinación de las cuentas contables vinculadas al proceso. | 5 días | lun 28/07/14 | vie 01/08/14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 30 | | | 22.2.2 | Determinación de las NIIF Pymes aplicables al proceso. | 5 días | lun 28/07/14 | vie 01/08/14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 31 | | | 22.2.3 | Análisis de la política contable actual vs NIIF Py | 5 días | lun 28/07/14 | vie 01/08/14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 32 | | | 22.2.4 | Determinación de los ajustes requeridos para la adecuación de los sistemas de información | 5 días | lun 11/08/14 | vie 15/08/14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 33 | | | 22.2.5 | Determinación de los ajustes requeridos para la adecuación de los sistemas de información | 5 días | lun 11/08/14 | vie 15/08/14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 34 | | | 22.2.6 | Definición de metodologías de valoración de los activos | 5 días | lun 11/08/14 | vie 15/08/14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 35 | | | 22.2.7 | Determinación de los ajustes requeridos para la adecuación de los sistemas de información | 5 días | lun 11/08/14 | vie 15/08/14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 36 | | | 22.2.8 | Formulación de propuestas para el ajuste de pasivos | 5 días | lun 11/08/14 | vie 15/08/14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 37 | | | 22.2.9 | Formulación de los requerimientos de adecuación de los sistemas de información | 5 días | lun 11/08/14 | vie 15/08/14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 38 | | | 22.2.10 | Elaboración del informe de la memoria del proceso | 5 días | lun 11/08/14 | vie 15/08/14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 39 | | | 22.3 | Inversiones | 35 días | lun 25/08/14 | vie 10/10/14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 40 | | | 22.3.1 | Determinación de las cuentas contables vinculadas al proceso. | 5 días | lun 25/08/14 | vie 29/08/14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 41 | | | 22.3.2 | Determinación de las NIIF Pymes aplicables al proceso. | 5 días | lun 25/08/14 | vie 29/08/14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 42 | | | 22.3.3 | Análisis de la política contable actual vs NIIF Py | 5 días | lun 25/08/14 | vie 29/08/14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 43 | | | 22.3.4 | Determinación de los ajustes requeridos para la adecuación de los sistemas de información | 5 días | lun 01/09/14 | vie 05/09/14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 44 | | | 22.3.5 | Determinación de los ajustes requeridos para la adecuación de los sistemas de información | 5 días | lun 01/09/14 | vie 05/09/14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 45 | | | 22.3.6 | Definición de metodologías de valoración de los activos | 5 días | lun 01/09/14 | vie 05/09/14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 46 | | | 22.3.7 | Determinación de los ajustes requeridos para la adecuación de los sistemas de información | 5 días | lun 01/09/14 | vie 05/09/14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 47 | | | 22.3.8 | Formulación de propuestas para el ajuste de pasivos | 5 días | lun 06/10/14 | vie 10/10/14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 48 | | | 22.3.9 | Formulación de los requerimientos de adecuación de los sistemas de información para el proceso en estudio | 5 días | lun 06/10/14 | vie 10/10/14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 49 | | | 22.3.10 | Elaboración del informe de la memoria del proceso | 5 días | lun 06/10/14 | vie 10/10/14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 50 | | | 22.4 | Propiedad, planta y equipo | 20 días | lun 08/09/14 | vie 03/10/14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 51 | | | 22.4.1 | Determinación de las cuentas contables vinculadas al proceso. | 5 días | lun 08/09/14 | vie 12/09/14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 52 | | | 22.4.2 | Determinación de las NIIF Pymes aplicables al proceso. | 5 días | lun 08/09/14 | vie 12/09/14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 53 | | | 22.4.3 | Análisis de la política contable actual vs NIIF Py | 3 días | mié 17/09/14 | vie 19/09/14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 54 | | | 22.4.4 | Determinación de los ajustes requeridos para la adecuación de los sistemas de información | 3 días | mié 17/09/14 | vie 19/09/14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 55 | | | 22.4.5 | Determinación de los ajustes requeridos para la adecuación de los sistemas de información | 3 días | mié 17/09/14 | vie 19/09/14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 56 | | | 22.4.6 | Definición de metodologías de valoración de los activos | 3 días | mié 24/09/14 | vie 26/09/14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 57 | | | 22.4.7 | Determinación de los ajustes requeridos para la adecuación de los sistemas de información | 3 días | mié 24/09/14 | vie 26/09/14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 58 | | | 22.4.8 | Formulación de propuestas para el ajuste de pasivos | 5 días | lun 29/09/14 | vie 03/10/14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 59 | | | 22.4.9 | Formulación de los requerimientos de adecuación de los sistemas de información | 5 días | lun 29/09/14 | vie 03/10/14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 60 | | | 22.4.10 | Elaboración del informe de la memoria del proceso | 5 días | lun 29/09/14 | vie 03/10/14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 61 | | | 22.5 | Cuentas por cobrar no relacionadas con cartera | 10 días | lun 06/10/14 | vie 17/10/14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 62 | | | 22.5.1 | Determinación de las cuentas contables vinculadas al proceso. | 5 días | lun 06/10/14 | vie 10/10/14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 63 | | | 22.5.2 | Determinación de las NIIF Pymes aplicables al proceso. | 5 días | lun 06/10/14 | vie 10/10/14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 64 | | | 22.5.3 | Análisis de la política contable actual vs NIIF Py | 4 días | mar 14/10/14 | vie 17/10/14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 65 | | | 22.5.4 | Determinación de los ajustes requeridos para la adecuación de los sistemas de información | 4 días | mar 14/10/14 | vie 17/10/14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 66 | | | 22.5.5 | Determinación de los ajustes requeridos para la adecuación de los sistemas de información | 4 días | mar 14/10/14 | vie 17/10/14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 67 | | | 22.5.6 | Definición de metodologías de valoración de los activos | 4 días | mar 14/10/14 | vie 17/10/14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 68 | | | 22.5.7 | Determinación de los ajustes requeridos para la adecuación de los sistemas de información | 4 días | mar 14/10/14 | vie 17/10/14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 69 | | | 22.5.8 | Formulación de propuestas para el ajuste de pasivos | 4 días | mar 14/10/14 | vie 17/10/14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 70 | | | 22.5.9 | Formulación de los requerimientos de adecuación de los sistemas de información | 4 días | mar 14/10/14 | vie 17/10/14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 71 | | | 22.5.10 | Elaboración del informe de la memoria del proceso | 4 días | mar 14/10/14 | vie 17/10/14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

5.6 DESARROLLAR EL CRONOGRAMA.

Proceso de analizar secuencias de actividades, duraciones, requisitos de recursos y restricciones del cronograma para crear el modelo de programación del proyecto. Se recomienda realizar el modelo de programación mediante un software como el Microsoft Project.

Es así como inicialmente se introdujeron las tareas y duraciones, con el fin de programar a partir de la fecha de inicio del proyecto que fue el 19 de mayo de 2014.

Para el detalle de las actividades o tareas, se tomó como base las fases del proyecto para determinar las tareas requeridas para cumplir con estas fases, es decir se tomó de lo general a lo particular. Así mismo se establecieron las tareas que tenían predecesoras.

5.7 CONTROLAR EL CRONOGRAMA.

Proceso de monitorear el estado de las actividades del proyecto para actualizar el avance del mismo y gestionar los cambios a la línea base del cronograma a fin de cumplir con el plan.

5.7.1 Controlar el Cronograma: Entradas. Las entradas del proceso de Controlar el Cronograma son las siguientes:

- **Cronograma del Proyecto.**
- **Datos del Desempeño del Trabajo.** Es la información sobre el avance del proyecto dada en porcentaje, el cual está en función de la duración de las actividades planeadas.

5.7.2 Controlar el Cronograma: Herramientas. Se utiliza el análisis del Costo Presupuestado del Trabajo Realizado (Valor Ganado), el cual se calcula cuando se realiza el desarrollo de la Gestión del Costo, del capítulo 6.

5.7.3 Controlar el Cronograma: Salidas

- **Información de Desempeño del Trabajo.** La información del Desempeño del Trabajo se refiere a los indicadores con la Variación en el Cronograma (SV) y en el mismo Valor Ganado.
- **Solicitudes de Cambio.** En la medida que se presenten Variaciones en el Cronograma, se tendrán que realizar las Solicitudes de Cambio respectivas, de acuerdo a lo establecido en la Gestión de la Configuración.
- **Actualizaciones a las Líneas Base del Tiempo y Costos.**

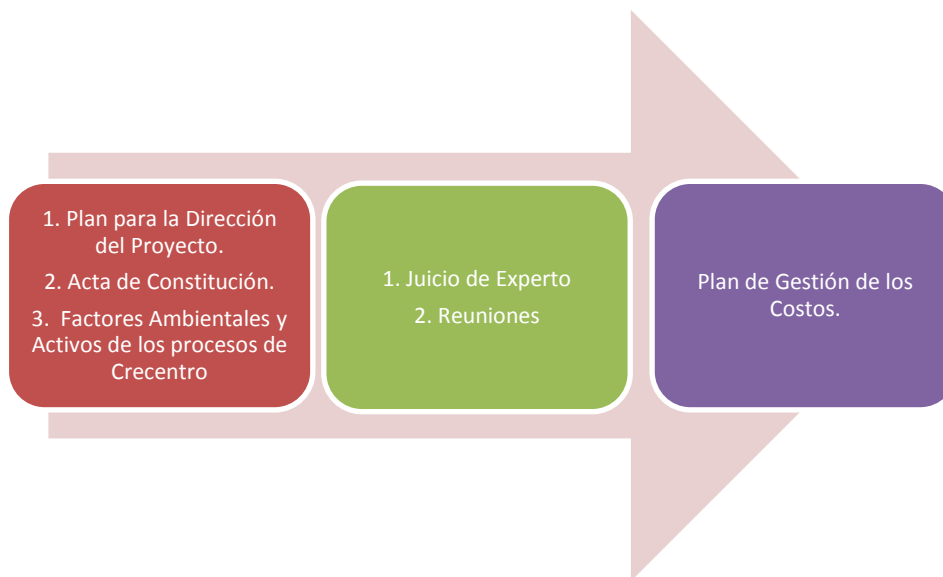
6. GESTIÓN DEL COSTO DEL PROYECTO

La Gestión del Costo del Proyecto implica cuatro grandes procesos, planificar la Gestión de los Costos, Estimar los costos, determinar el presupuesto y controlar los costos.

6.1 PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS COSTOS.

Planificar la Gestión de los Costos es el proceso que establece las políticas, los procedimientos y la documentación necesarios para planificar, gestionar, ejecutar el gasto y controlar los costos del proyecto. Las entradas, herramientas y salidas se presentan en la Figura 10.

Figura 10. Proceso Plan de Gestión de los Costos



Es así que se realiza el siguiente Plan de Gestión de los Costos:

- **Unidades de medida:** Para el caso particular del proyecto se definen en el Cuadro 11. las siguientes unidades de medida:

Cuadro 11. Unidades de Medida de Costo

| RECURSO | UNIDAD DE MEDIDA |
|---|------------------|
| Líder del proyecto | Horas de trabajo |
| Gerente de Audifin | Horas de trabajo |
| Asesores Audifin | Horas de trabajo |
| Estudiante en práctica | Horas de trabajo |
| Ingeniero desarrollador del software de Crecentro | Horas de trabajo |

- **Nivel de precisión:** el grado de redondeo de las cifras del proyecto será hacia arriba.
- **Nivel de exactitud:** El rango aceptable para realizar las estimaciones realistas sobre el costo de las actividades, será de +- 5%.
- **Enlaces con los procedimientos de la organización:** A pesar de que Crecentro no cuenta con una contabilidad por centro de costos, si se tiene una cuenta contable específica para los costos relacionados con el proyecto y cuando se realice el control de los costos, se utilizará la información registrada en contabilidad.
- **Umbral de control:** Hace referencia a la desviación permitida con respecto a la línea base de costo, antes de ejecutar una acción. Para el proyecto, se establece una desviación permitida del 5%.
- **Reglas para la medición del desempeño:**
 - Técnica para medir el valor ganado: Se recomienda utilizar porcentaje completado.
 - Metodología de seguimiento y cálculos del valor ganado.

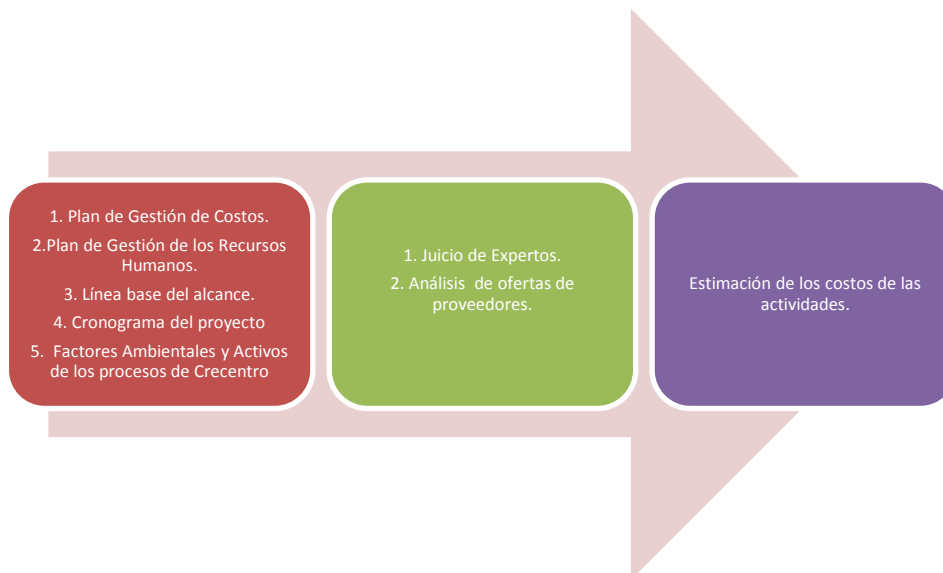
- **Formato de Desempeño de los Costos y Tiempo.** Este se ampliará en el punto 6.4 Controlar Costos.

Debido al tamaño de la organización y por lo tanto el proyecto se diseña el formato de Control de Desempeño de los Costos y Tiempo, con el fin de registrar los datos del Valor Planeado (PV), Valor Real (AC), porcentaje de avance, para el cálculo del Valor Presupuestado del Trabajo Realizado (Valor Ganado).

6.2. ESTIMAR LOS COSTOS

Estimar los Costos es determinar de manera aproximada, los recursos monetarios requeridos para desarrollar las actividades que se planearon de acuerdo al alcance del proyecto; el proceso se presenta en la Figura 11.

Figura 11. Proceso de Estimación de los Costos



6.2.1. Estimar Costos: Entradas. Las Entradas del proceso de Estimar los Costos son las siguientes:

- **Plan de Gestión de los Costos.** Ver punto anterior Planificación de los Costos. Numeral 6.1.
- **Plan de Gestión de los Recursos Humanos.** Brinda información sobre el personal asignado al proyecto, el cual se presenta en el numeral 8.1.
- **Línea Base del Alcance.** Dentro de la descripción de las actividades se mencionan componentes y entregables del proyecto que se encuentran especificados en la EDT del proyecto. Se presenta en el numeral 4.2
- **Cronograma del Proyecto.** La información de la cantidad de recursos y tiempo es básica para estimar el costo del proyecto. Se presenta en el numeral 5.6
- **Factores Ambientales y Activos de la Organización:** Las condiciones del mercado influyen en el costo estimado, ya que cualquier cambio que se presente en el mercado local, en este caso departamental, puede afectar los costos del proyecto.

6.2.2 Estimar los Costos: Herramientas y Técnicas.

6.2.2.1 Costos Directos.

- **Costo de la asesoría.** Para la estimación de los costos se utiliza la herramienta de Análisis de Oferta de Proveedores, la cual se revisa en detalle en el Plan de las Adquisiciones, en el numeral 11.
- **Costo del desarrollo del software.** La estimación del costo del desarrollo del software se utilizó la herramienta de Estimación Análoga. Lo anterior, ya que se debe modificar el software contable, ahorros y cartera que tiene actualmente Crecentro, Sistema Administrativo Ahorro y Crédito “JALT” y esto sólo se puede realizar a través del desarrollador del mismo sistema.

Debido a que este desarrollo es nuevo para el sector, el ingeniero desarrollador aclara que el costo del software depende de los requerimientos que vayan saliendo, sin embargo, para efectos del presupuesto, estima el costo por desarrollos de empresas del grupo 1 de NIIF Plenas, pero dimensionado al tamaño de la entidad.

- **Costo del Personal Directo de Crecentro asignado al Proyecto:** Se estimó el costo del tiempo asignado al Director del Proyecto y a la Asistente Administrativa de Crecentro
- **Costo del personal Directo de Crecentro ocasional en el Proyecto.** No se tuvo en cuenta el costo del personal ocasional dentro del proyecto, como el Gerente y Coordinador de Cartera de Crecentro, por la baja destinación de tiempo dentro del proyecto.
- **Costo de la Revisoría Fiscal de Crecentro:** No se tuvo en cuenta el costo de la Revisoría Fiscal, ya que es un recurso ocasional dentro del proyecto y el costo de este contrato no se carga al proyecto.

6.2.2.2. Costos Indirectos

- **Levantamiento de procesos actuales de Ahorro y Crédito.** Para llevar a cabo esta actividad, es necesaria la contratación de un estudiante en práctica.. Para esto posteriormente se selecciona una estudiante de último semestre de Ingeniería Industrial de la Universitaria de Investigación y Desarrollo (UDI) de Barrancabermeja.

Se analiza que se debe realizar un contrato de aprendizaje, el cual está reglamentado por Derecho Laboral Colombiano, a través de la Ley 789 del 2002 y se establece que se debe dar al estudiante universitario un apoyo económico de un (1) salario mínimo mensual legal vigente y la afiliación al sistema de seguridad social en salud y riesgos profesionales.

Teniendo en cuenta la anterior información se estima el costo de esta actividad.

- **Arrendamiento Local del Proyecto.** Para estimar este costo se realiza de manera análoga, ya que Crecentro se encuentra ubicado en varios locales del Centro Comercial Crystalos de la ciudad de Barrancabermeja, razón por la cual se conoce el costo mensual del arrendamiento.

6.2.3 Estimar Costos: Salidas

Para llevar a cabo la estimación de los costos para cada una de las actividades planeadas en el cronograma, se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

1. Duración de las actividades.
2. El tipo de recurso que se utiliza en la actividad.
3. Para el caso de recurso humano, se determinó el número de horas que duraría en la actividad.
4. El costo por hora del recurso humano son los siguientes:
 - Gerente Asesor: \$175.000
 - Asesor Senior1: \$144.000
 - Asesor Senior 2: \$114.000
 - Ingeniero Desarrollador: \$140.000
 - Director Proyecto: \$42.000
 - Asistente Administrativo: \$12.000
5. Los costos de los contratos de la empresa asesora y el costo estimado para el desarrollo del software.
6. Los costos de arrendamiento se prorrataron en las actividades dependiendo de la duración de las mismas y si le es aplicable.

De acuerdo a lo anterior, se presentan los costos por actividad en el Cuadro 12., dando un costo total presupuestado de ciento seis millones quinientos cuarenta y seis millones de pesos (\$106.546.000).

6.3 DETERMINAR PRESUPUESTO.

6.3.1 Determinar Presupuesto: Entradas. Para la determinación del presupuesto se requiere:

- Plan de Gestión de los Costos.
- Línea Base del Alcance.
- Estimación de los costos de las actividades.
- Cronograma del proyecto.
- Acuerdos (Contratos empresa asesora Audifin, Contrato Aprendizaje con la estudiante en práctica de la UDI, Contrato de Arrendamiento).

6.3.2 Determinar Presupuesto: Herramientas y Técnicas. Para la determinación del presupuesto se utiliza el juicio de expertos, ya que la empresa asesora Audifin por su experiencia contribuye con su conocimiento.

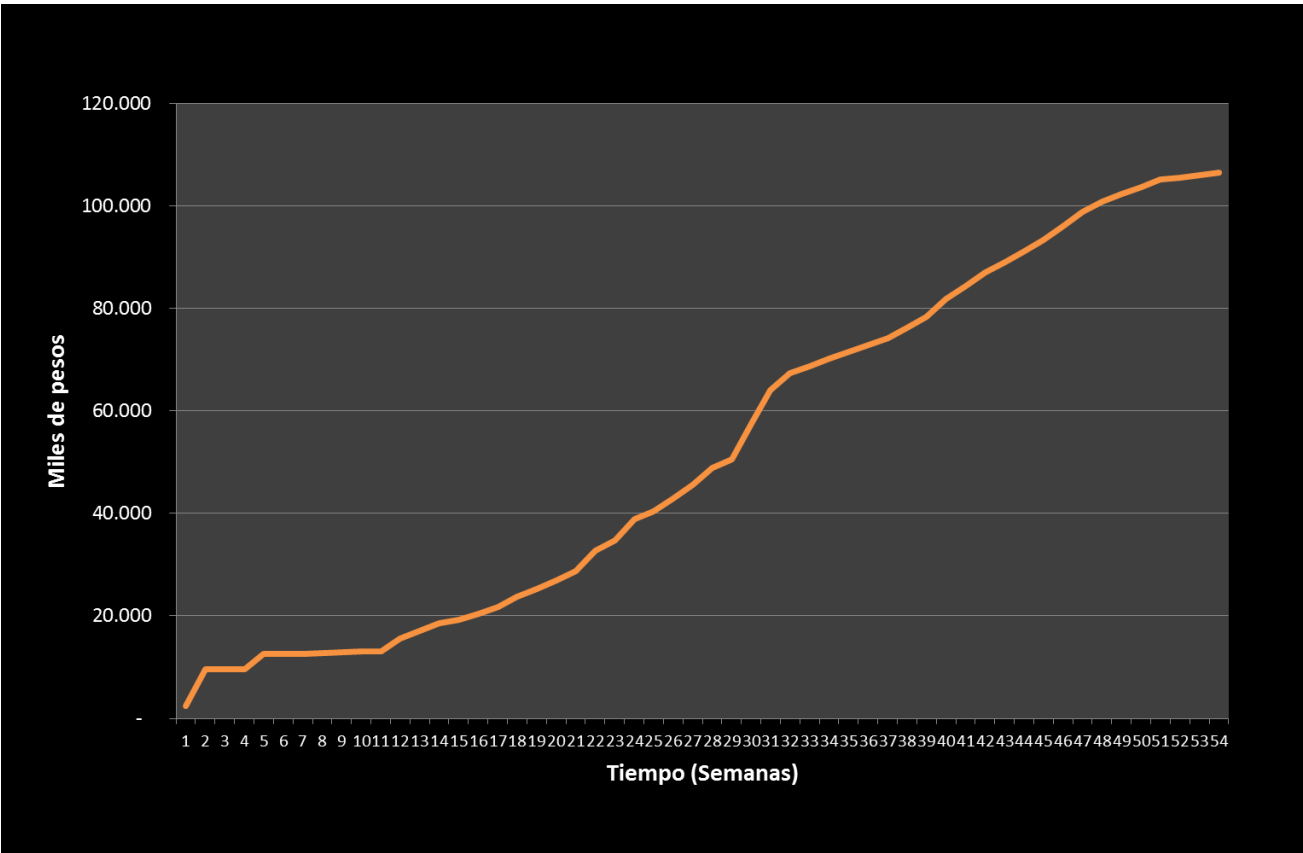
De otro lado, a pesar de tener condiciones de pago pactadas como en el caso del contrato con la empresa asesora, cuyo pago está en función de los entregables del proyecto, se determina que se puede establecer una línea base de costo teniendo en cuenta el costo de la hora de cada tipo de asesor y las horas planeadas para cada semana según la actividad.

En el caso del ingeniero desarrollador se prorrataron las horas de duración en cada desarrollo (actividad), de acuerdo al plazo dado para la entrega de desarrollo.

Para el caso del contrato para el alquiler del local del proyecto y el contrato de aprendizaje, si se tenían los costos fijos mensuales y la duración de los mismos.

6.3.3 Determinar el Presupuesto: Salidas. La salida para la determinación del presupuesto es la Línea Base de Costos, que se presenta en la Figura 12.

Figura 12. Línea Base del Costo



Cuadro 12. Estimaciones de Costos por Actividad

| FASES | CÓDIGO | DESCRIPCIÓN | RECURSOS | | COSTO (MILES DE PESOS) |
|-------------|--------|---|--|--|------------------------|
| | | | HUMANO | FISICO | |
| DIAGNÓSTICO | 1 | Levantamiento del estado actual de la organización en cuanto a Naturaleza jurídica, Actividad económica, Estructura organizacional, Sistemas de información, Estructura Financiera, Planeación estratégica, Políticas Contables, Documentación de políticas y procedimientos. | Gerente de Audifin y un asesor, Líder del Proyecto, Gerencia Crecentro. | Oficina para el proyecto, que implicó el alquiler y adecuación de la red de información y comunicación para la oficina, mobiliario para la sala de reuniones y puesto de trabajo del Líder del Proyecto. | 1.113 |
| | 2 | Evaluación de los sistemas de información | Dos asesores en sistemas, el ingeniero desarrollador del software de Crecentro, la Directora Contable y Financiera, la Coordinadora de Cartera y Asistente de Ahorros. | Sala de reuniones, video proyector y portátil. | 1.323 |
| | 3 | Definir el grado de conocimiento en materia de NIF del equipo directivo y el comité designado para ejecutar el proyecto. | Gerente Audifin, un asesor y el Comité del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. | 903 |
| | 4 | Revisión de los recursos asignados, sistema de comunicaciones, análisis de riesgos y demás aspectos que se considere necesarios evaluar por el equipo asesor para asegurar la calidad y oportunidad en la ejecución del proyecto. | Gerente Audifin y un asesor | Sala de reuniones, video proyector y portátil. | 903 |
| | 5 | Análisis de las políticas actuales de la entidad | Gerente Audifin, un asesor y el Líder del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. | 903 |
| | 6 | Análisis de las NIF para pymes que le son aplicables según su estructura financiera y su actividad económica. | Gerente Audifin, un asesor y el Líder del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. | 903 |
| | 7 | Definición los Procesos de mayor importancia para la entidad y las cuentas contables involucradas, sobre los cuales se fundamentará el proceso de acompañamiento. | Gerente Audifin, un asesor y el Líder del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. | 903 |
| | 8 | Análisis comparativo de políticas contables vigentes vs NIF | Gerente Audifin, un asesor y el Líder del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. | 903 |
| | 9 | Análisis de los procedimientos actuales | Gerente Audifin, un asesor y el Líder del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. | 903 |
| | 10 | Análisis de los Impactos previsibles por efecto de diferencias en los criterios de reconocimiento, valoración, presentación y revelación entre las normas de contabilidad actualmente aplicadas por las Cooperativas de ahorro y crédito y las NIF para PYMES. | Gerente Audifin, un asesor y el Líder del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. | 903 |
| | 11 | Capacitación inicial a la Junta Directiva y funcionarios | El Líder del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector, portátil y refrigerios. | 336 |
| | 12 | Levantamiento de procesos actuales de cartera y ahorros | Estudiante en práctica | Puesto de trabajo, Portátil | 2.600 |
| | 13 | Emisión del Requerimiento 1 de software para implementación de paralelo | Dos asesores en sistemas de Audifin | Sala de reuniones, video proyector y portátil. | 912 |
| | 14 | Desarrollo del software requerimiento 1 (Desarrollo Multiempresa) | Ingeniero desarrollador del software de Crecentro | | 21.000 |

Cuadro 12. (Continuación)

| FASES | CÓDIGO | DESCRIPCIÓN | RECURSOS | | COSTO (MILES DE PESOS) |
|--------|--------|--|--|--|------------------------|
| | | | HUMANO | FISICO | |
| DISEÑO | 15 | Análisis de normas generales y su impacto en la organización: Marco conceptual, Políticas contables, Estados financieros frente al sistema contable actual y los requerimientos de entidades de control. | Gerente Audifin, un asesor y el Líder del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. | 495 |
| | 16 | Concertación con el equipo de trabajo del Procedimiento a utilizar para el análisis por procesos. | Gerente Audifin, un asesor y el Líder del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. | 495 |
| | 17 | Determinación de la metodología a seguir para integrar los diferentes procesos analizados y formular el balance de apertura. | Gerente Audifin, un asesor y el Líder del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. | 495 |
| | 18 | Definir los documentos entregables al finalizar el proyecto, los informes preliminares que se presentarán durante su ejecución y las personas a quienes se entregarán. | Gerente Audifin, un asesor y el Líder del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. | 495 |
| | 19 | Definición del grado de participación del personal de apoyo, tales como líderes de procesos, funcionarios de las áreas de calidad y tecnología. | Gerente Audifin, un asesor y el Líder del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. | 495 |
| | 20 | Elaboración del cronograma de trabajo para cada proceso. | Gerente Audifin, un asesor y el Líder del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. | 495 |
| | 21 | Segunda capacitación a la Junta Directiva | Gerente Audifin y un asesor | Sala de reuniones, video proyector, portátil y refrigerios | 638 |
| | 22 | Análisis de Procesos | | Sala de reuniones, video proyector y portátil. | - |
| | 22 1 | Generales | | Sala de reuniones, video proyector y portátil. | - |
| | 22 1 1 | Revisión de Políticas generales normas COLPCGA | Gerente Audifin, un asesor y el Líder del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. | 319 |
| | 22 1 2 | Definición de Políticas generales NIIF PYMES por parte de la Junta Directiva | Junta Directiva | Sala de reuniones, video proyector y portátil. | 319 |
| | 22 1 3 | Emisión del Requerimiento 2 de software para implementación de paralelo | Gerente Audifin, un asesor y el Líder del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. | 361 |
| | 22 1 4 | Desarrollo del software requerimiento 2 (Plan de Cuentas) | Ingeniero desarrollador del software de Crecentro | Sala de reuniones, video proyector y portátil. | 7.000 |
| | 22 2 | Efectivo y equivalentes de efectivo | | | 2.120 |
| | 22 3 | Inversiones | | | 2.418 |
| | 22 4 | Propiedad, planta y equipo | | | 3.974 |
| | 22 5 | Cuentas por cobrar no relacionadas con cartera | | Sala de reuniones, video proyector y portátil. | 1.275 |
| | 22 6 | Intagibles | Gerente Audifin, un asesor y el Líder del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. | 1.627 |
| | 22 7 | Gastos pagados por anticipado | Gerente Audifin, un asesor y el Líder del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. | 1.157 |

Cuadro 12. (Continuación)

| FASES | CÓDIGO | DESCRIPCIÓN | RECURSOS | | COSTO (MILES DE PESOS) |
|-----------|----------------------|---|--|--|--|
| | | | HUMANO | FISICO | |
| DISEÑO | 22 8 | Cartera | | Sala de reuniones, video proyector y portátil. | 1.988 |
| | 22 9 | Otros activos diferente de los anteriores | | Sala de reuniones, video proyector y portátil. | 1.266 |
| | 22 10 | Ahorros | Gerente Audifin, un asesor y el Líder del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. | 1.627 |
| | 22 11 | Beneficios a empleados | | Sala de reuniones, video proyector y portátil. | 2.714 |
| | 22 12 | Cuentas por pagar no relacionadas con ahorros | | Sala de reuniones, video proyector y portátil. | 1.505 |
| | 22 13 | Provisiones y contingencias | | | 1.505 |
| | 22 14 | Fondos sociales | | | 1.505 |
| | 22 15 | Otros pasivos diferentes de los anteriores | Gerente Audifin, un asesor y el Líder del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. | 1.144 |
| | 22 16 | Aportes sociales | | | 1.866 |
| | 22 17 | Otras cuentas de patrimonio | Gerente Audifin, un asesor y el Líder del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. | 783 |
| | 22 18 | Otras cuentas de ingresos | Gerente Audifin, un asesor y el Líder del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. | 1.144 |
| | 22 19 | Otras cuentas de costos y gastos | Gerente Audifin, un asesor y el Líder del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. | 783 |
| EJECUCIÓN | 23 | Integración del manual de políticas contables y el catálogo de cuentas bajo NIIF | Gerente Audifin, un asesor y el Líder del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. | 1.440 |
| | 24 | Emisión del requerimiento 3 del software | Gerente y asesor | Sala de reuniones, video proyector y portátil. | 638 |
| | 25 | Desarrollo del requerimiento de software 3 (Transacciones) | Ingeniero desarrollador del software de Crecentro | Sala de reuniones, video proyector y portátil. | 14.000 |
| | 26 | Definición del plan de conversión | Gerente Audifin, un asesor y el Líder del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. | 1.612 |
| | 27 | Realización de pruebas sobre estados financieros intermedios que permitan determinar posibles impactos negativos y recomendar los ajustes que se considere oportuno realizar durante el ejercicio 2014. | Gerente Audifin, un asesor y el Líder del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. | 1.310 |
| | 28 | Realización de las pruebas sobre las adecuaciones de software que se requieren para adelantar el paralelo que se debe llevar durante el año 2015. | Gerente Audifin, un asesor y el Líder del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. | 2.578 |
| | 29 | Diseño de las notas de reclasificación y ajuste | Gerente Audifin, un asesor y el Líder del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. | 1.612 |
| | 30 | Diseño del modelo de informe de la adopción por primera vez. | Gerente Audifin, un asesor y el Líder del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. | 1.524 |
| | 31 | Parametrización de las transacciones bajo NIIF PYMES | Gerente Audifin, un asesor y el Líder del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. | 793 |
| | SEGUIMIENTO Y CIERRE | 32 | Consolidación del Balance de Apertura | Gerente Audifin, un asesor y el Líder del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. |
| 33 | | Elaboración de las conciliaciones y notas de revelación | Gerente Audifin, un asesor y el Líder del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. | 1.112 |
| 34 | | Determinación de los impactos definitivos al patrimonio de la entidad | Gerente Audifin, un asesor y el Líder del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. | 1.750 |
| 35 | | Análisis y evaluación de los estados financieros bajo NIIF PYMES emitidos por el primer trimestre del 2015 para asegurar la correcta aplicación del nuevo estándar y sugerir las posibles adecuaciones para corregir las desviaciones que llegaren a detectarse | Gerente Audifin, un asesor y el Líder del Proyecto | Sala de reuniones, video proyector y portátil. | 1.037 |
| | | | | | 106.546 |

6.4 CONTROLAR LOS COSTOS

Como se comentó en un punto anterior, los costos más relevantes del proyecto, se estimaron a través de acuerdos o contratos, algunos mediante análisis de ofertas, como es el caso del costo de la asesoría y otros mediante análisis de costos análogos, como es el caso del desarrollo del software; así mismo otros costos se calculan con mayor certeza ya que se conoce el costo real en que se incurrirá, se determina que es viable realizar el Control de Desempeño de los Costos y Tiempo, de manera periódica mensual, presentado en Anexo E, el cual debe ser responsable el Director del Proyecto. Por la magnitud del proyecto se recomienda registrar la información mediante un software de proyectos.

Es importante resaltar la importancia de controlar el avance del trabajo planeado, ya que esta información permitirá calcular el valor ganado y conocer en cierto punto cómo se encuentra el proyecto, si está atrasado en cronograma o está sobrepasado en el costo del presupuesto.

En relación con este último aspecto, se debe tener cuidado que el costo real del trabajo realizado, es el que se registra en la subcuenta contable para el proyecto, es decir la cuenta en la cual se llevan los costos del proyecto es la 51109518 Implementación NIIF y las subcuentas entre otras son las siguientes:

511095181 Capacitación

511095182 Asesoría

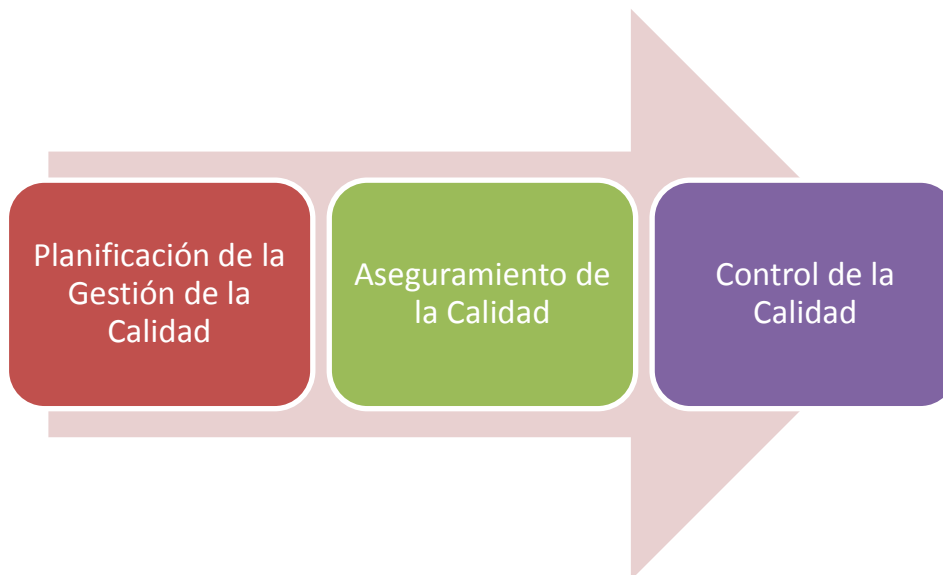
511095183 Sistematización

Debido a que aún no se da la terminación de cada contrato realizado y contablemente se manejan anticipos, éstos no se registran contablemente en la cuenta de gastos y por lo tanto se tendrá que consultar tanto la cuenta contable de anticipos como la de gastos en la subcuenta correspondiente.

7. GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO

La Gestión de la Calidad del Proyecto define todos los procedimientos relacionados con la calidad para que el proyecto cumpla con su objetivo. La Gestión incluye los procesos de la Figura 13, adaptada de la Guía del PMBOK®

Figura 13. Procesos de la Gestión de Calidad.



7.1 PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

7.1.1 Planificación de la Gestión de la Calidad: Entradas. Las entradas del Plan de Gestión del Alcance del Proyecto son las siguientes:

- **Plan de Gestión del Alcance del Proyecto.**

En el Plan de Gestión del Alcance permite identificar el proyecto, sus entregables y los criterios de aceptación.

Así mismo la Estructura del Desglose del Trabajo (EDT) provee información más detallada de los entregables y sus requisitos.

- **Planes de Gestión de Tiempo y Costo**

Los planes de Gestión de Tiempo y Costo proveen información de las Líneas Base de Tiempo y Costo, que son las medidas aceptadas para la medición de las variaciones de desempeño, que se desarrollaron en los planes mencionados.

7.1.2 Planificación de la Gestión de La Calidad: Herramientas. Debido que el proyecto es del área administrativa, las herramientas que se utilizan en la planificación de la Gestión de Calidad son las siguientes:

- **Tormenta de ideas:** es una técnica de grupo que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado.
- **Diagramas de afinidad:** es una metodología utilizada para organizar la información reunida en sesiones de lluvia de ideas.
- **Matrices de priorización:** es una herramienta para planificación de procesos y acciones, mediante la visualización y existencia de la intensidad de las relaciones entre los aspectos o factores del tema. Ayuda a comparar y escoger racionalmente entre varias opciones, con base en unos criterios para fijar prioridades o tomar una decisión. Ejemplo, un diagrama matricial en L entre los requisitos del usuario y las características del software.

7.1.3 Planificación de la Gestión de La Calidad: Salidas

7.1.3.1 Plan de Gestión de la Calidad. Teniendo en cuenta que el Plan de Gestión de la Calidad, es un plan en el cual se describe cómo se implementarán las políticas de calidad, se diseña el siguiente plan teniendo en cuenta:

- **Evaluación del Cumplimiento de los Objetivos del Proyecto en los Entregables.**

Dentro de la Auditoría y Validación de los Entregables se tiene en cuenta el cumplimiento de éstos con los objetivos del proyecto, en la relación que se presenta en Cuadro 13 adjunto.

- **Procedimiento para llevar a cabo el control de la calidad de los entregables**

Se debe llevar a cabo una auditoría para que los entregables cumplan con los estándares definidos en el Cuadro. 14

La auditoría la debe llevar a cabo un funcionario designado por Crecentro, en el transcurso del proyecto, antes de darse la terminación del entregable, presentando un informe sobre el cumplimiento del estándar establecido, con la periodicidad especificada en el Cuadro15:

Cuadro 13. Relación Objetivos y Entregables del Proyecto

| OBJETIVOS DEL PROYECTO | ENTREGABLE RELACIONADO |
|--|--------------------------------|
| Efectuar un diagnóstico de los impactos previsibles y complejidad del proceso de implementación de las NIIF PYMES en la entidad, a nivel de personal, contabilidad e informes, sistemas de contabilidad y gestión de datos, líneas de negocios y procesos. | Memorias del Proyecto |
| Diseñar y ejecutar los planes de trabajo del proceso de convergencia a NIIF PYMES para la entidad. | Memorias del Proyecto |
| Elaborar el manual de políticas contables bajo NIIF PYMES que aplicará la entidad. | Manual de Políticas bajo NIIF |
| Diseñar los requerimientos necesarios para ajustar los sistemas de información a las nuevas políticas contables en materia de reconocimiento, valoración, presentación y revelación que exigen las NIIF PYMES. | Memorias del Proyecto/Software |
| Diseñar y ejecutar el plan de pruebas para verificar el correcto funcionamiento de los sistemas de información ajustados al estándar NIIF PYMES. | Memorias del Proyecto/Software |
| Emitir el balance de apertura a 1 de enero de 2015. | Balance de Apertura |
| Evaluar el impacto de la aplicación de las NIIF PYMES en los resultados del año 2015 y diseñar los ajustes a políticas contables cuando se considere pertinente. | Memorias del Proyecto |
| Elaborar las conciliaciones entre la contabilidad bajo NIIF PYMES y las normas tributarias aplicables a la entidad. | Balance de Apertura |
| Diseñar un sistema de información cuyos procesos permitan mantener la información financiera según requerimientos de NIIF PYMES. | Software bajo NIIF |

Cuadro 14. Estándar de Calidad para los Entregables

| Entregable | Estándar de Calidad |
|------------------------------------|--------------------------------------|
| Gestión del Proyecto | Línea Base de Alcance, Costo, Tiempo |
| Balance de Apertura | Políticas Contables NIIF |
| Memorias | Decisiones de Actas de Reuniones |
| Manual de Políticas Contables NIIF | Decreto 3022 del 2013 |
| Software | Requerimientos del Software |

Cuadro 15. Periodicidad del Informe de Auditoría

| Plazo del Entregable | Periodicidad del Informe |
|-----------------------|--------------------------------|
| Menor o igual a 1 mes | Antes del plazo del entregable |
| Mayor o igual a 1 mes | Cada dos (2) meses |

Para el caso de la Gestión del Proyecto, se recomienda que el Sponsor, en este caso el Gerente de Crecentro realice la auditoría de la Gestión del Proyecto y la Revisoría Fiscal realice la auditoría sobre el Balance de Apertura, Memorias y Manual de Políticas NIIF.

En el caso del software se hace necesario que tanto el Director del Proyecto como los funcionarios designados por la Empresa Asesora realicen la auditoría para el cumplimiento del estándar.

Lo anterior, ya que el mismo funcionario que desarrolla el entregable no es viable que sea la misma persona que realice la auditoría de cumplimiento con el estándar establecido.

7.1.3.2 Plan de mejoras del proceso. Para las mejoras de los procesos dentro del proyecto, se seguirá el siguiente procedimiento:

- **Identificar la mejora en el proceso.** Mediante un análisis de fortalezas y debilidades del proceso, el equipo del proyecto puede detectar mejoras en los procesos, que para el proyecto se presentan en el Cuadro 16:

- **Detectar las principales causas del problema.** Para detectar las principales causas del problema, se puede utilizar entre otras, las siguientes herramientas:
 - Diagrama de espina (causa-efecto),
 - Diagrama de Pareto,
 - Tormenta de ideas.

- **Proponer y seleccionar las acciones de mejora.** En este paso del procedimiento se utilizarán juicio de expertos que nos permita de manera especial, seleccionar las mejores acciones de mejora.

Cuadro 16. Registro de Propuestas de Mejora en los Procesos

| Proceso | Fortalezas | Debilidades | Propuesta de Mejora |
|---|------------|-------------|---------------------|
| Levantamiento del estado actual | | | |
| Evaluación de los sistemas de información | | | |
| Definir el grado de conocimiento de NIIF en Crecentro. | | | |
| Revisión de los recursos asignados. | | | |
| Análisis de las políticas actuales de la entidad | | | |
| Análisis de las NIIF para pymes que le son aplicables | | | |
| Definición los Procesos de mayor importancia y las cuentas contables. | | | |
| Análisis comparativo de políticas contables vigentes vs NIIF | | | |
| Análisis de los procedimientos actuales | | | |
| Análisis de los Impactos valoración, presentación y revelación | | | |
| Levantamiento de procesos actuales de cartera y ahorros | | | |
| Emisión del Requerimiento 1 | | | |
| Desarrollo del software requerimiento 1 (Desarrollo Multiempresa) | | | |
| Análisis de normas generales y su impacto en la organización. | | | |
| Elaboración del cronograma de trabajo para cada proceso. | | | |

- **Realizar una planificación.** Al disponer de un listado de alternativas, se hace necesario analizar dichas alternativas, las cuales se registran en el formato del Anexo F. de acuerdo a los siguientes factores:
 - Dificultad de implementación.
 - Plazo de la implementación,
 - Impacto en la organización

7.1.3.3 Métricas de calidad. Ver Cuadro 17.

Cuadro 17. Métricas de Calidad

| Factor de calidad | Objetivo de calidad | Métrica a usar | Frecuencia y momento de la medición | Frecuencia y momento del reporte |
|--|---|---|-------------------------------------|----------------------------------|
| Variación de costo del proyecto | $CV \geq 0$ | CV = Diferencia entre el costo presupuestado del trabajo realizado (EV) y el costo real (AC) del trabajo realizado | Semanal | Semanal |
| Variación de la programación del proyecto | $SV \geq 0$ | SV = Diferencia entre la cantidad de trabajo realizado (EV) durante un periodo de tiempo dado y lo que se había programado (PV) para ser ejecutado. | Semanal | Semanal |
| Cumplimiento de los requisitos del ente de control | Cumplimiento sea del 100% | Número de requisitos aprobados / Número de requisitos totales | Plazo del entregable | Plazo del entregable |
| Cumplimiento de los requisitos del software | Cumplimiento sea del 100% | Número de requisitos aprobados / Número de requisitos totales | Plazo del entregable | Plazo del entregable |
| Cumplimiento de los requisitos de usuario | Cumplimiento sea del 100%ero accidentes | Número de requisitos aprobados / Número de requisitos totales | Plazo del entregable | Plazo del entregable |

7.2 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

El Aseguramiento de la Calidad es el proceso de auditar los requisitos de calidad y los resultados obtenidos a partir de las medidas de control de calidad, a fin de garantizar que se utilicen los estándares de calidad y las definiciones operativas adecuadas⁶.

7.2.1 Realizar el Aseguramiento de La Calidad: Entradas. Las entradas que se utilizan para el aseguramiento de la calidad son las siguientes:

- Plan de Gestión de la Calidad
- Plan de Mejoras de los Procesos
- Métricas de Calidad

⁶ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Guía de los Fundamentos Para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) Quinta Edición (SPANISH) Project Management Institute Inc, 2013, 589 p, ISSN 978-1-62825-009-1

7.2.2 Realizar el Aseguramiento de La Calidad: Herramientas. Se utilizan las herramientas de planificación mencionadas en el punto 7.1.2.

7.2.3 Realizar el Aseguramiento de La Calidad: Salidas

7.2.3.1 Informes de Auditoria. Dependiendo del funcionario o ente que realice la auditoría para el cumplimiento del estándar de calidad definido para cada entregable, de debe generar un informe, el cual se debe presentar en el Anexo G.

7.2.3.2 Solicitudes de Cambio. Las solicitudes de Cambio son parte de las salidas del proceso de Aseguramiento de la Calidad, ya que documentan propuestas de cambio, las cuales siguen el procedimiento de Control de Cambios.

7.2.3.3 Actualizaciones al Plan de Dirección del Proyecto. Cualquier mejora que se pueda realizar, puede impactar las Líneas Base del Alcance, Tiempo o Costo y por tanto los planes respectivos.

7.3 CONTROLAR LA CALIDAD

Es el proceso de registrar y hacer seguimiento a los resultados de la Gestión de la Calidad. De acuerdo a la Guía del PMBOK® Quinta Edición el control a la Calidad debe realizarse en las fases de ejecución y cierre del proyecto.

7.3.1 Controlar La Calidad: Entradas. Las entradas en el proceso de Controlar la Calidad son las siguientes:

- Plan para la Dirección del Proyecto
- Métricas de Calidad

- Datos del Desempeño del Trabajo
- Solicitudes de Cambio Aprobadas
- Entregables

7.3.2 Controlar La Calidad: Herramientas. Se realizan revisiones a los entregables teniendo en cuenta los informes de Auditoría, en los cuales se registra si el entregable está cumpliendo con los estándares de calidad o tiene algún pendiente.

Así mismo se verifica si el entregable debe presentar un cambio por alguna solicitud aprobada.

7.3.3 Controlar la Calidad: Salidas. Las salidas del proceso Controlar la Calidad son las siguientes:

7.3.3.1 Cambios y Entregables Validados. Los entregables que fueron afectados por alguna solicitud de cambio, deben ser validados, mediante un informe de validación del funcionario que audita el cambio, cuyo formato se presenta en el Anexo H.

7.3.3.2 Actualizaciones al Plan de Dirección del Proyecto. Se debe realizar la actualización a los Planes de Gestión de Calidad y de Mejora del Proceso.

7.3.3.3 Actualizaciones a los documentos del Proyecto. Es viable que se presenten modificaciones a los siguientes documentos del proyecto:

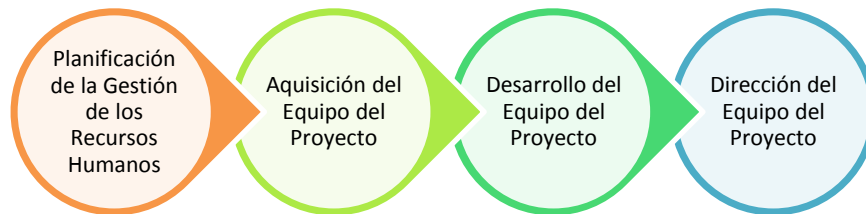
- Estándares de Calidad Establecidos.
- Contrato de Desarrollo del software.
- Documentos del Control de Cambios.

7.3.3.4 Lecciones Aprendidas. Se debe documentar las lecciones aprendidas, a partir del Aseguramiento y Control de Calidad, las cuales se deben registrar en el formato del Anexo I de manera mensual.

8. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO

La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto implica los procesos que se presentan en la Figura 14, los cuales contribuyen a organizar y desarrollar el personal asignado al proyecto.

Figura 14. Procesos de la Gestión de la Calidad



8.1 PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

La Planificación de la Gestión de los Recursos Humanos consiste en identificar los roles, responsabilidades y habilidades del personal involucrado en el proyecto.

8.1.1 Planificación de La Gestión de Los Recursos Humanos: Entradas

8.1.1.1 Planes de Gestión de Cambios y Configuración. Los Planes de Gestión de Cambios y de la Configuración, definen los procesos de su denominación, los cuales contribuyen a documentar, organizar y gestionar de una mejor manera los cambios y manejo de la información que se presente como resultado de la Gestión de los Recursos Humanos.

8.1.1.2 Plan de Gestión del Costo. En el Plan de Gestión del Costo se establece el requerimiento de los recursos de las actividades, entre los cuales se encuentra el recurso humano.

8.1.1.3 Factores Ambientales de la Empresa. Crecentro cuenta con un bajo número de personas que integran su planta de personal. En el Área Directiva hay básicamente 4 funcionarios así:

- Gerente
- Directora Contable y Financiero
- Coordinadora de Cartera
- Líder Comercial

Debido al tipo de proyecto, el cual requiere de una persona que conozca el proceso contable de la entidad y como se ha mencionado en otros planes de gestión, Crecentro no tiene una estructura proyectos sino funcional, se recomienda que el Director Contable y Financiero asuman como Director del Proyecto y se realice un proceso para la vacante del cargo.

Debido a las funciones que tienen el Director Contable y Financiero, no fue viable encontrar en la ciudad de Barrancabermeja una persona que asumiera las funciones en mención y por lo tanto, el Director Contable y Financiero asumió como Director del Proyecto medio tiempo con el apoyo de una Asistente Administrativa.

8.1.2 Planificación de La Gestión de Los Recursos Humanos: Herramientas y Técnicas.

8.1.2.1 Descripciones de puestos de trabajo. Ver Cuadro 18.

8.1.2.2 Diagramas matriciales – MATRIZ PECAR (Participa, ejecuta, coordina, aprueba, responde). Ver Cuadro 19.

8.1.3 Planificación de La Gestión de Los Recursos Humanos: Salidas

8.1.3.1 Plan de Gestión de los Recursos Humanos. El Plan de Gestión de los Recursos Humanos incluye:

- **Funciones del personal asignado al proyecto.** Se presenta en Cuadro 18.
- **Plan para la Gestión del Personal.**
 - **Adquisición de personal.** Como se ha mencionado en otros planes de gestión, Crecentro contrata una Empresa Asesora, la cual vincula al proyecto el siguiente personal:
 - Gerente de la empresa asesora
 - Dos asesores senior
 - **Así mismo Crecentro utiliza para el proyecto recursos humanos de la misma organización y otros mediante contrato de servicios como el Ingeniero Desarrollador del Software, la Revisoría Fiscal y el Estudiante en Práctica. Se aclara que la Revisoría Fiscal, ya tiene contrato previo a la realización del proyecto.**
 - **Calendario de Recursos.** Debido a que el trabajo de los asesores se contrata mediante un contrato por servicios, no se hace necesario realizar un calendario de este tipo de recursos, solamente se realiza un histograma de recursos para los ocasionales como la Gerencia, Coordinadora de Cartera y Revisoría Fiscal, los cuales se presentan en la Figura 19. En este histograma

se representa la cantidad de horas por semana que deben estar disponibles los recursos ocasionales, de acuerdo a las actividades planeadas..

Cuadro 18. Descripción de las Funciones del Personal del Proyecto

| CARGO | FUNCIONES | DEDICACION |
|---------------------------------------|--|--|
| Gerente del proyecto | <p>Coordinar las actividades, relaciones y comunicaciones con el equipo de asesores.</p> <p>Coordinar la ejecución de los compromisos adquiridos por el equipo de trabajo de la entidad para dar cumplimiento al plan de trabajo concertado con los asesores.</p> <p>Concertar con los directivos de la empresa los cambios en las políticas contables que sean requeridos.</p> <p>Hacer entrega de los requerimientos de tecnología al área encargada.</p> <p>Supervisar el proceso de pruebas y avalar con su firma el correcto funcionamiento de los aplicativos.</p> | Debido a que el Gerente del Proyecto es el mismo Director Contable y Financiero, se estima que medio tiempo se dedique al proyecto. |
| Presidente Junta Directiva | Recibir los informes del equipo de trabajo y transmitir a la Junta Directiva las situaciones que requieren un cambio de políticas o la asignación de recursos. | Muy Ocasional, en las reuniones que se citen cuando se requiera el concepto sobre recomendaciones para cambio de políticas que deban ser aprobadas por la Junta Directiva. |
| Gerente de la entidad CRECENTRO LTDA. | <p>Garantizar el suministro de los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso.</p> <p>Evaluar y aprobar las solicitudes de cambios de políticas o metodologías de valoración, de manera previa a la presentación a la Junta Directiva.</p> | Ocasional. Se reunirá con el equipo de trabajo para recibir la información sobre el avance del proyecto y dar su opinión sobre posibles cambios en las políticas o en los procedimientos, así mismo cuando se requieran recursos adicionales a lo presupuestado. Dará una aprobación previa antes de la Junat Directiva. |

Cuadro 18. (Continuación)

| CARGO | FUNCIONES | DEDICACION |
|---------------------------------|---|--|
| <p>Coordinadora de Cartera</p> | <p>Suministrar la información necesaria para determinar la norma aplicable al proceso que lidera. Participar en el análisis y determinación de partidas a reconocer, reclasificar o eliminar.</p> <p>Ayudar a construir las metodologías de valoración de los activos, pasivos, ingresos, costos y gastos asociados al proceso que lidera.</p> <p>Plantear cambios en las políticas orientadas a dar cumplimiento a las normas con el mínimo impacto en el patrimonio de la empresa y garantizando el adecuado control interno.</p> <p>Ayudar a construir los requerimientos tecnológicos para adecuar los sistemas informáticos a la nueva normatividad aplicable.</p> <p>Participar en las pruebas realizadas y participar en el cambio de políticas, parámetros y procedimientos tanto automáticos como manuales que se implementen.</p> | <p>Ocasional. Durante el tiempo asignado para la evaluación del proceso que lidera será necesaria la presencia en las jornadas de reunión del comité conjunto de la empresa y el equipo consultor.</p> <p>Cuando se estén haciendo pruebas se requerirá su participación para evaluar los resultados y manifestar su aceptación.</p> |
| <p>Asistente Administrativo</p> | <p>Suministrar la información necesaria para determinar la norma aplicable al proceso de ahorro.</p> <p>Participar en el análisis y determinación de partidas a reconocer, reclasificar o eliminar.</p> <p>Suministrar la información que le sea requerida por la Gerente o Líder del Proyecto.</p> <p>Documentar los cambios en las políticas y procedimientos.</p> <p>Generar los reportes que el comité del proyecto requiere para efectuar los análisis y valoraciones de los diferentes componentes de los estados financieros.</p> <p>Interpretar los requerimientos de adecuación de software y orientar el desarrollo de los mismos.</p> | <p>Disponibilidad para atender los requerimientos de apoyo solicitado por la líder del proyecto para suministro de información y documentación.</p> <p>Participará en las reuniones del comité a las cuales sea citado por el Gerente del Proyecto.</p> <p>Se requiere disponibilidad permanente para atender las solicitudes del comité en materia de generación de reportes para análisis.</p> <p>Participará en las reuniones del comité a las cuales sea citado por el Gerente del Proyecto.</p> |

Cuadro 18. (Continuación)

| CARGO | FUNCIONES | DEDICACION |
|--------------------------------------|--|---|
| Ingeniero Desarrollador del Software | Realizar las pruebas que sean acordadas para evaluar el correcto desarrollo de los requerimientos. Atender las solicitudes de corrección o mejoramiento que sean presentadas por el comité del proyecto. | No se requiere que esté en todas las reuniones, sólo cuando el comité tenga decidido cuáles son los requerimientos de adecuación del software en cada proceso estudiado. Se hará una sesión formal para la entrega de requerimientos y resolución de inquietudes para garantizar una correcta interpretación de los mismos. Durante la etapa de desarrollo y pruebas de las adecuaciones requeridas por el Comité, su dedicación es permanente, sin descuidar las actividades del día a día a su cargo. |
| Revisor Fiscal | Aunque no forma parte del comité, es importante la participación del revisor fiscal para auditar los procesos. Dictaminará el balance de apertura y los estados financieros emitidos bajo NIIF PYMES. | Es importante que participe en las reuniones con el equipo asesor y que preste apoyo permanente al líder o gerente del proyecto para resolver situaciones especiales que requieran tomar decisiones sobre el tratamiento que debe dárseles. Apoya en la validación de los entregables. |

Cuadro 19. Matriz PECAR (P-Participa, E-Ejecuta, C-Coordina, A-Aprueba, R-Responde)

| ENTREGABLE/ORGANIZACIÓN PROYECTO | Junta Directiva Crecentro | Gerente de Crecentro | Director del Proyecto | Gerente Empresa Asesora | Asesor Senior 1 | Asesor Senior 2 | Ingeniero Desarrollador | Revisoría Fiscal | Coordinadora de Cartera | Asistente Administrativa |
|---|---------------------------|----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------|-----------------|-------------------------|------------------|-------------------------|--------------------------|
| 1. BALANCE DE APERTURA | | | | | | | | | | |
| 1.1 Notas de Conversión | A | | C-R | E | E | | | P | | |
| 1.2 Formato de Conciliaciones | A | | C-R | E | E | | | P | | |
| 1.3 Catálogo Homologado de Cuentas | | | | | | | | | | |
| 2. MEMORIAS | | | | | | | | | | |
| 2.1 Informe de Impactos | | | | | | | | | | |
| 2.1.1 Impacto Cualitativo | | P-A | C | E-R | E | | | | | |
| 2.1.2 Impacto Cuantitativo | | P-A | C | E-R | E | | | P | | |
| 2.2 Informe del Software | | | | | | | | | | |
| 2.2.1 Informe de Evaluación Actual | | P-A | P-C | | | E-R | | | P | P |
| 2.2.2 Informe de Ajustes al Sistema | | P-A | P-C | | | E-R | | | P | P |
| 2.3 Hoja de Trabajo para Conversión | | | | | | | | | | |
| 2.3.1 Ajuste por Eliminación | | A | P-C | E-R | E-R | | | P | | |
| 2.3.2 Ajuste por Reconocimiento | | A | P-C | E-R | E-R | | | P | | |
| 2.3.3 Ajuste por Reclasificación | | A | P-C | E-R | E-R | | | P | | |
| 3. MANUAL DE POLÍTICAS CONTABLES BAJO NIIF | | | | | | | | | | |
| 3.1 Generales | A | P | P-C-R | E | E | | | P | | |
| 3.2 Efectivo y equivalentes de efectivo | A | P | P-C-R | E | E | | | P | | |
| 3.3 Inversiones | A | P | P-C-R | E | E | | | P | | |
| 3.4 Propiedad, planta y equipo | A | P | P-C-R | E | E | | | P | | |
| 3.5 Cuentas por cobrar diferentes a Cartera | A | P | P-C-R | E | E | | | P | | |

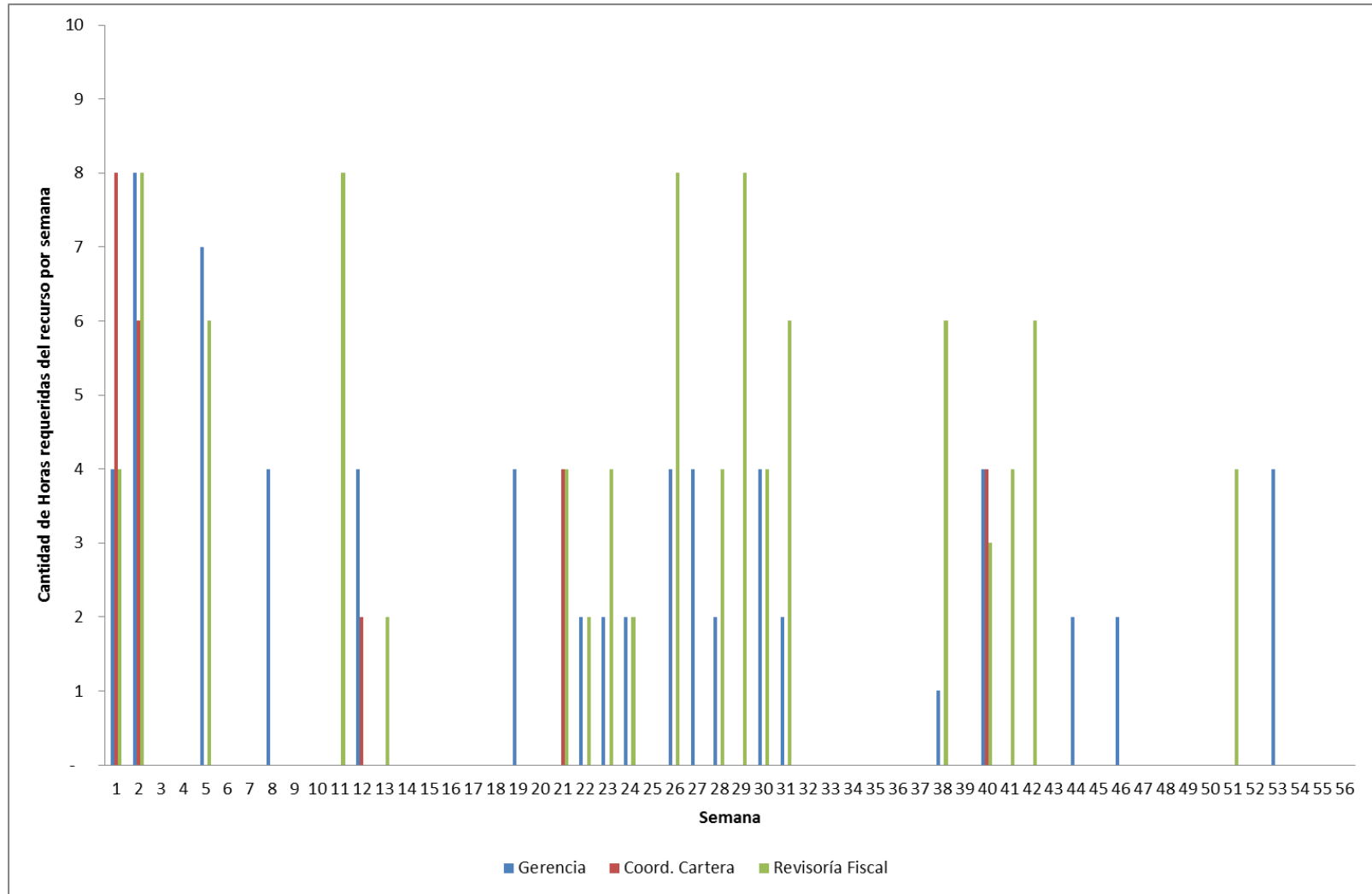
Cuadro 19. (Continuación)

| ENTREGABLE/ORGANIZACIÓN PROYECTO | Junta Directiva Crecentro | Gerente de Crecentro | Director del Proyecto | Gerente Empresa Asesora | Asesor Senior 1 | Asesor Senior 2 | Ingeniero Desarrollador | Revisoría Fiscal | Coordinadora de Cartera | Asistente Administrativa |
|---------------------------------------|------------------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------|-----------------|----------------------------|------------------|----------------------------|-----------------------------|
| 3.6 Intangibles | A | P | P-C-R | E | E | | | P | | |
| 3.7 Cartera | A | P | P-C-R | E | E | | | P | P | P |
| 3.8 Otros Activos | A | P | P-C-R | E | E | | | P | | |
| 3.9 Ahorros | A | P | P-C-R | E | E | | | P | | P |
| 3.10 Beneficios Empleados | A | P | P-C-R | E | E | | | P | | |
| 3.11 Cuentas por Pagar | A | P | P-C-R | E | E | | | P | | |
| 3.12 Provisiones y Contingencias | A | P | P-C-R | E | E | | | P | | |
| 3.13 Fondos Sociales | A | P | P-C-R | E | E | | | P | | |
| 3.14 Otros Pasivos | A | P | P-C-R | E | E | | | P | | |
| 3.15 Otras Cuentas de Patrimonio | A | P | P-C-R | E | E | | | P | | |
| 3.16 Otras Cuentas de Ingreso | A | P | P-C-R | E | E | | | P | | |
| 3.17 Otras Cuentas de Costos y Gastos | A | P | P-C-R | E | E | | | P | | |
| 4. SOFTWARE | | | | | | | | | | |
| 4.1 Sistema Multiempresa | | | | | | | | | | |
| 4.1.1 Interfase Credito y Ahorro | | P-A | P-C | P | P | | E-R | P | P | P |
| 4.1.2 Módulo Contable COLPCGA | | P-A | P-C | P | P | | E-R | P | | |
| 4.1.3 Módulo Contable NIIF PYMES | | P-A | P-C | P | P | | E-R | P | | |
| 4.2 Manual del Software | | | | | | | | | | |

Cuadro 19. (Continuación)

| ENTREGABLE/ORGANIZACIÓN PROYECTO | Junta Directiva Crecentro | Gerente de Crecentro | Director del Proyecto | Gerente Empresa Asesora | Asesor Senior 1 | Asesor Senior 2 | Ingeniero Desarrollador | Revisoría Fiscal | Coordinadora de Cartera | Asistente Administrativa |
|---|------------------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------|-----------------|----------------------------|------------------|----------------------------|-----------------------------|
| 5. GERENCIA DEL PROYECTO | | | | | | | | | | |
| 5.1 Grupo Proceso Iniciación | | | | | | | | | | |
| 5.1.1 Acta de constitución | | P-A | E-C-R | P | P | | | | | |
| 5.1.2 Registro de interesados. | | P-A | E-C-R | P | P | | | | | |
| 5.2 Grupo Proceso Planificación | | | | | | | | | | |
| 5.2.1 Plan para la dirección del proyecto | | | | | | | | | | |
| 5.2.1.1 Modelo de administración del proyecto | | P-A | E-C-R | P | P | | | | | |
| 5.2.1.2 Líneas base de desempeño | | P-A | E-C-R | P | P | | | | | |
| 5.2.2 Validación del plan para la dirección del proyecto | | P-A | E-C-R | P | P | | | | | |
| 5.3 Grupo Proceso Ejecución | | | | | | | | | | |
| 5.3.1 Entregables | A | P-A | P-E-C-R | P-E-R | P-E | P-E | P-E-R | P | P | P |
| 5.3.2 Datos de desempeño | | | C-A-R | P | P | | P | | | E |
| 5.3.3 Solicitudes de cambio | | P-A | P-E-C-R | P | P | P | P | P | P | P |
| 5.3.4 Mejoras de proceso | | P-A | P-E-C-R | P | P | P | P | P | P | P |
| 5.4 Grupo Proceso Seguimiento y Control | | | | | | | | | | |
| 5.4.1 Informes de Auditoría | | E-A-R | E-A-R | P | P | E-R | | E-R | P | P-C |
| 5.4.2 Informes de Validación de los Entregables | | E-A-R | E-A-R | P | P | E-R | | E-R | P | P-C |
| 5.4.3 Lecciones aprendidas. | | P | E-A-R | P | P | P | P | P | P | P-C |
| 5.4.5 Actualizaciones a activos de la organización, factores ambientales. | | P | P-C-R | P | P | P | | P | | E |
| 5.5 Grupo Proceso Cierre | | | | | | | | | | |
| 5.5.1 Cierre técnico | | P-A | P-E-C-R | P | | | P | | | |
| 5.5.2 Cierre Administrativo | | | | | | | | | | |
| 5.5.2.1 Financiero | | P-A | P-E-C-R | P | | | | | | |
| 5.5.2.2 Legal | | P-A | P-E-C-R | P | | | | | | |
| 5.5.3 Cierre contractual | | P-A | P-E-C-R | P | | | P | | | |
| 5.5.4 Cierre del proyecto | | P-A | P-E-C-R | P | | | P | | | |
| 5.5.4.1 Informe final | | P-A | P-E-C-R | P | | | P | | | |
| 5.5.4.2 Validación del proyecto | | P-A | P-E-C-R | P | | | P | | | |

Figura 15. Histograma de Recursos Humanos Ocasionales



8.2. ADQUIRIR EL EQUIPO DEL PROYECTO

Este punto se explica en el Plan para la Gestión del Personal (8.1.3.1)

8.3. DESARROLLO EL EQUIPO DEL PROYECTO.

8.3.1 Desarrollo el Equipo del Proyecto: Entradas. Las entradas del proceso de Desarrollo del Equipo del Proyecto son las siguientes:

- Plan de Gestión de los Recursos Humanos y Asignaciones de Personal al Proyecto. Mencionado en el numeral 8.1.3.1
- Histograma de recursos ocasionales. Ver Figura 15

8.3.2 Desarrollo del Equipo del Proyecto: Herramientas y Técnicas.

8.3.2.1 Capacitación. Inicialmente el Director del Proyecto recibió una capacitación sobre las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), mediante un Diplomado organizado por la empresa Silver Net en convenio con la Universidad Santo Tomás.

Dentro de las actividades del proyecto, se programan dos capacitaciones así:

- **Primera capacitación:** Dirigida a todo el personal del Crecentro, incluyendo la Junta Directiva. El objetivo de esta capacitación es brindar una información de las NIIF dentro de un contexto muy general, explicando de donde proceden estas normas, el objetivo de la implementación en Colombia, entre otros aspectos.

- **Segunda Capacitación:** Dirigida a las personas que integran el equipo del proyecto y cuyo objetivo era dar una explicación más detallada de las NIIF y su impacto en Crecentro; así mismo, presentar la Plan de Dirección del Proyecto, en los temas que se habían alcanzado a diseñar.

8.3.2.2 Reconocimiento y Recompensas. Debido a que la funcionaria titular del cargo de Director Contable y Financiero, asumió en medio tiempo, la Dirección del Proyecto, la Junta Directiva aprobó dar un bono de reconocimiento por la responsabilidad de asumir dicha función, el cual es de un valor mensual fijo y otro valor al finalizar el proyecto, con el cumplimiento de los entregables del mismo.

8.3.2.3 Herramientas para la evaluación del Personal. Para los funcionarios que estaban asignados directamente al proyecto, se incorporó un factor relacionado con el proyecto, dentro del sistema de evaluación, tal como se presenta en el cuadro 20 de la ponderación de los objetivos estratégicos de la organización.

Cuadro 20. Ponderación de los Objetivos Estratégicos de Crecentro

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | DIR CONTABLE | ASISTENTE ADMITVA |
|---|--------------|-------------------|
| Incrementar el número de asociados netos afiliados | 5% | 5% |
| Afiliaciones propias | 0% | 0% |
| Mantener la calidad de la cartera | 5% | 5% |
| Cumplir con las metas de colocación | 10% | 10% |
| Cumplir con las metas de captación | 10% | 10% |
| Administrar en forma eficiente la entidad de acuerdo con planes y trabajos definidos por la Junta Directiva, Asamblea General y Entes de control. | 10% | 10% |
| Cumplir oportunamente con el pago o entrega de información de las obligaciones tributarias y financieras | 30% | 30% |
| Cumplir con el proyecto de implementación de las NIIF | 30% | 30% |
| Cumplir las funciones propias del cargo | | |
| TOTAL | 100% | 100% |

8.3.3 Desarrollo del Equipo del Proyecto: salidas. Las salidas del desarrollo del Equipo del Proyecto son las Evaluaciones del Desempeño del personal asignado al proyecto.

8.4. DIRIGIR EL EQUIPO DEL PROYECTO.

Dirigir el equipo del proyecto es el proceso de seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar los cambios en el equipo con el fin de optimizar el desempeño del proyecto⁷.

8.4.1 Dirigir el Equipo del Proyecto: Entradas. Las siguientes son las entradas del proceso de Dirigir el Equipo del Proyecto:

- Plan de Gestión de los Recursos Humanos y Asignaciones de Personal al Proyecto. Mencionado en el punto 8.1.3.1
- Reconocimientos y Recompensas. Mencionado en el punto 8.3.2.2
- Evaluaciones de Desempeño del Equipo del Proyecto. Mencionado en el punto 8.3.2.3

8.4.2 Dirigir el Equipo del Proyecto: Herramientas y Técnicas.

El Director del Proyecto debe tener o desarrollar habilidades interpersonales que le permitan potencializar las fortalezas y mejorar las debilidades de su equipo de trabajo. Entre las habilidades interpersonales encontramos:

⁷ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Guía de los Fundamentos Para la Dirección de Proyectos (*Guía del PMBOK®*) Quinta Edición (SPANISH) Project Management Institute Inc, 2013, 589 p, ISSN 978-1-62825-009-1

- Liderazgo
- Influencia
- Toma de decisiones

Así mismo el Director del Proyecto se enfrenta a situaciones de conflictos, los cuales debe gestionar mediante técnicas específicas de resolución de conflictos.

Para el caso particular de Crecentro, el cargo de Director Contable y Financiero a pesar de interrelacionarse con todos los funcionarios de la organización, se no tiene la experiencia en dirección de equipos de trabajo, reciba inicialmente una capacitación al respecto.

8.4.3 Dirigir el Equipo del Proyecto: Salidas. Las salidas del proceso de Dirigir el Equipo del Proyecto son las siguientes:

- Solicitudes de Cambio por:
 - Cambios en el personal
 - Cambios en las asignación de actividades al personal
 - Subcontratación de parte del trabajo.
- Actualizaciones del Plan de Gestión de los Recursos Humanos.
- Actualizaciones a la Descripción de los roles y funciones del personal del proyecto y las asignaciones de personal al proyecto.
- Actualizaciones de las habilidades del personal del proyecto.

9. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto implica los procesos presentados en la Figura 16, con el objetivo de lograr una información apropiada y oportuna.

Figura 16. Proceso de la Gestión de Las Comunicaciones



9.1 PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES.

La planificación de la Gestión de la Gestión de las Comunicaciones consiste en determinar la manera más eficiente y eficaz de establecer comunicación con los Stakeholders del proyecto, teniendo en cuenta sus necesidades o los factores ambientales del proyecto.

9.1.1 Planificación de La Gestión de Las Comunicaciones: Entradas. Las entradas del proceso de Planificación de la Gestión de Las Comunicaciones son las siguientes:

9.1.1.1 Plan para la Dirección del Proyecto. Proporciona una información general del proyecto.

9.1.1.2 Registro de Interesados. El Registro de Interesados descrito en el Capítulo del Plan de Gestión de los Interesados, da información sobre los mismos, para determinar sus necesidades de comunicación.

9.1.1.3 Factores Ambientales de la Empresa. En relación con los Factores Ambientales de Crecentro, las comunicaciones de la empresa se realizan de manera virtual a través de cuentas de correo electrónico las cuales llevan la extensión @crecentro.co.

Inicialmente se estima crear una cuenta especial para el Director del Proyecto, con el fin de que se manejaran las comunicaciones relacionadas con el proyecto, pero como el funcionario asumió en medio tiempo la dedicación al proyecto, se decide utilizar el mismo buzón del Director Contable y Financiero.

La empresa asesora Audifín, crea en su página Web un espacio para el proyecto de Crecentro, en el cual se almacenan la información relacionada con el mismo y asigna claves a los funcionarios que manejan la información, que en este caso es el Director del Proyecto. Las comunicaciones de Crecentro con la empresa asesora también se realizan por correo electrónico.

9.1.2 Planificación de La Gestión de Las Comunicaciones: Herramientas y Técnicas

9.1.2.1 Análisis de Requisitos de Comunicación. El análisis de requisitos de comunicación determina como su nombre lo indica los requisitos de comunicación de los interesados, mediante el tipo y el formato de la información.

9.1.2.2 Tecnología de la Comunicación. A pesar de utilizarse el correo electrónico como medio oficial de comunicación entre los interesados del proyecto, ya que se cuenta con la disponibilidad de tecnología, se utilizarán otros medios como reuniones programadas, de las cuales se levantan las actas respectivas

Estas actas son elaboradas por el equipo asesor y el Director del Proyecto; son archivadas en forma electrónica en una carpeta del proyecto, a la cual solamente tiene acceso el Director del Proyecto, como se mencionó en el Plan de Gestión de la Configuración.

9.1.3 Planificación de La Gestión de Las Comunicaciones: Salidas

9.1.3.1 Plan de Gestión de las comunicaciones. El Plan de Gestión de las comunicaciones se presenta de manera gráfica en la Figura 17, en la cual se incluye:

- Requisitos de comunicación de los interesados.
- La información que debe ser comunicada (Formato)
- La frecuencia para la distribución de la información requerida.
- El funcionario que emite la información.
- El funcionario que recepciona la información.
- El método utilizado para transmitir la información (electrónico, documental)

En el Anexo J se presenta un nuevo formato de comunicación que es el Status Semanal, el cual resume información a manera de un informe gerencial, lo cual le permitirá al Sponsor tener una información actualizada del proyecto.
















9.2. GESTIONAR LAS COMUNICACIONES


El proceso de Gestionar las Comunicaciones incluye actividades relacionadas con la información del proyecto, de tal manera que esta información se tenga a disposición final, de acuerdo con el Plan de Gestión de las Comunicaciones.

9.2.1 Gestionar las Comunicaciones: Entradas. Las entradas del proceso de gestionar las comunicaciones son las siguientes:

- **Plan de Gestión de las Comunicaciones.** Presentado en el punto 1. del presente capítulo.
- **Informes de Control de Desempeño de Costos y Tiempo,** en el cual se evidencia el desempeño del trabajo, descritos en el Plan de Gestión de los Costos.
- **Informes de Auditoría y Validación de Entregables.** Los cuales se mencionaron en el Plan de Calidad del Proyecto.

Figura 17. Matriz de Las Comunicaciones del Proyecto

| | STATUS SEMANAL | ACTAS REUNIONES PROYECTO | ACTAS REUNIONES INTERESADOS | SOLICITUDES DE CAMBIO/CORRECCIÓN | CONTROL DE COSTOS | LECCIONES APRENDIDAS | INFORMES DE AUDITORIA | INFORMES DE VALIDACIÓN | INFORMES SUPERSOLIDARIA |
|--------------------------|---|---|---|----------------------------------|---|---|---|---|---|
| INTERESADO / FRECUENCIA | Semanal | Semanal | Cada vez que cite | Cada vez que se requiera | Mensual | Mensual | Depende del plazo del entregable | Fecha del Entregable | Según fecha plazo |
| Supersolidaria | | | | | | | | | |
| Asamblea General | | | | | | | | | |
| Revisoria Fiscal | | | | * @ | | | * @  | * @  | |
| Junta Directiva | | | | * @ | | | | | |
| Gerente | | | | * @ | | | * @  | * @  | * @  |
| Comité NIIF | # | # | # | * @ | # | # | # | # | # |
| Director del Proyecto |  | * @  | * @  | * @ # | * @  | * @  | * @  | * @  | |
| Empresa Asesora Audifin | | * @  | | * @ | | | * @  | * @  | |
| Coordinadora Cartera | | | | * @ | | | | | |
| Ingeniero Desarrollador | | | | * @ | | | | | |
| Asistente Administrativa | | | | * @ | | | | | |

| | |
|---|-----------------------------|
| * | Quien genera la información |
| @ | medio electrónico |
|  | Documento |
| # | Quien recibe la informacion |

- **Factores Ambientales de la Organización.** Al respecto, se debe tener en cuenta que el proyecto nace como requerimiento de la Superintendencia de Economía Solidaria, a través del Decreto 3022 de diciembre de 2013 y por lo tanto existe una normativa inicial y se generan otras directrices de solicitud de información, en las cuales se reglamenta la forma en la cual se debe presentar la información solicitada por el ente de control. Particularmente la Supersolidaria exige para la radicación y trámite de documentos que éstos deben presentarse en un solo archivo, en formato PDF en blanco y negro, con una resolución de digitalización de 300 dpi, con un tamaño de archivo que no supere los 10 MB, caso excepcional su el documento es menor de 20 folios se permite la entrega en medio impreso.

9.2.2 Gestionar las comunicaciones: Herramientas y Técnicas. Las herramientas y técnicas que se usan en este proceso son las siguientes:

- Tecnología de la Comunicación. Revisada en el punto 8.1.2.2
- Sistemas de Gestión de la Información. La información del proyecto así:
 - Gestión de documentos impresos: mediante memorandos e informes.
 - Gestión de comunicaciones electrónicas: correo electrónico.
 - Herramientas electrónicas para la dirección de proyectos: Acceso a la información del proyecto a través de la Web de la empresa asesora.
- Información del desempeño. Existen varios tipos de informes para realizar el seguimiento al desempeño en costos y tiempo, tal como los formatos de control de costos y el status semanal.

9.2.3 Gestionar las Comunicaciones: Salidas.

9.2.3.1 Comunicaciones del Proyecto. Hacen referencia a los documentos que se generan, distribuyen, almacenan, corrigen y al medio que se utiliza como se presenta en la Figura 17 de la Matriz de las Comunicaciones, cuyos documentos son los siguientes:

- Status Semanal
- Actas de Reuniones del Proyecto
- Actas de Reuniones con los interesados
- Solicitudes de Cambio/Correcciones
- Control de Costos
- Lecciones Aprendidas
- Informes de Auditoría
- Informes de Validación de Entregables
- Informes Supersolidaria

9.2.3.2 Actualizaciones a los Activos de la Organización. La actualización a los Activos de la Organización más relevante es el proceso de registros del proyecto, ya que si bien hay una serie de información que se maneja de manera virtual y que se archiva en carpetas electrónicas, tal como se menciona en el Plan de Gestión de la Configuración, también otra información impresa que se debe establecer el procedimiento para su almacenamiento, en este caso se lleva en AZ de manera similar a la electrónica.

9.3 CONTROLAR LAS COMUNICACIONES

Controlar las Comunicaciones implica hacer todo el monitoreo y seguimiento de las comunicaciones generadas en el proyecto, con el fin de satisfacer las necesidades de información de todos los interesados del proyecto.

9.3.1 Controlar las Comunicaciones: Entradas.

Las entradas del proceso Controlar las Comunicaciones son las siguientes:

- Matriz de Comunicaciones del Proyecto. Presentada en la Figura 17.
- Comunicaciones del Proyecto. Presentado en el punto 9.2.3.1

9.3.2 Controlar las Comunicaciones: Herramientas y Técnicas. La herramienta utilizada en este proceso es la Reunión, en la cual se revisa con el Comité del Proyecto y la Empresa Asesora la manera más adecuada para actualizar y comunicar el desempeño del proyecto, así como resolver inquietudes de los interesados. Crecentro no cuenta con un software destinado para la Gestión de Comunicaciones.

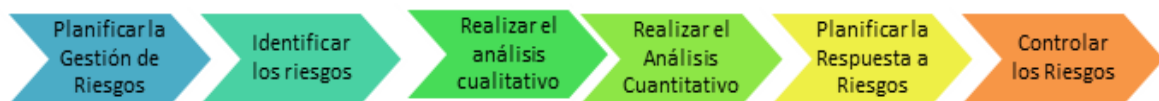
9.3.3 Controlar las Comunicaciones: Salidas. Las salidas del proceso de Controlar las Comunicaciones son las siguientes:

- **Información de Desempeño del Trabajo.** Presentado a través del Formato de Control de Desempeño de Costos y Tiempo y del Status Semanal. Esta información se comunica a los interesados.
- **Solicitudes de Cambio.** El proceso del Control Integrado de Cambios se presenta en la Gestión de la Integración y da lugar a una interacción de información desde el Stakeholder, hasta el funcionario quien realiza la auditoría y validación del cambio.
- **Actualizaciones en los Planes Subsidiarios y documentos del Proyecto.** Como resultado del proceso de Controlar las Comunicaciones, se presentan actualizaciones en Planes de Gestión como el de Costo y Tiempo, así mismo en los documentos del proyecto.

10. GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO

La Gestión de los Riesgos del Proyecto implica los procesos presentados en la Figura 18, con el objetivo de aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos y reducir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos del proyecto. Para el desarrollo de esta gestión no se desarrollará el proceso de Realizar el Análisis Cuantitativo, tal como se menciona en el Resultado de la Adaptación de los Procesos en el punto 2.1.3

Figura 18. Procesos de la Gestión de Los Riesgos



10.1 PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS.

La planificación de la Gestión de los Riesgos del Proyecto consiste en determinar las actividades que se llevarán a cabo, para mejorar la probabilidad de éxito de todos los procesos de la Gestión de Riesgo

10.1.1 Planificación de la Gestión de los Riesgos: Entradas.

10.1.1.1 Plan para la Dirección del Proyecto. De manera relevante se tiene en cuenta la información de la Línea de Base del Costo y Tiempo; así mismo debe revisar la información de los planes subsidiarios.

10.1.1.2 Acta de Constitución del Proyecto. El Acta de Constitución del Proyecto se presenta en el Anexo A , forma parte de la Gestión de Integración del Proyecto y proporciona la siguiente información:

- **REQUISITOS DE ALTO NIVEL**

- Correcta aplicación de la normas NIIF de acuerdo a los requerimientos de la entidad.
- Ejecución de la primera fase de diagnóstico y preparación hasta el balance de prueba, de acuerdo los plazos establecidos por la Supersolidaria.
- Cumplimiento de lo establecido en la Ley 1314 de 2009, la cual dispone la convergencia hacia las normas internacionales de información financiera y aseguramiento de la información y al Decreto 3022 de diciembre de 2013, establece los criterios mínimos a seguir en la presentación de información sobre el desarrollo del proceso de convergencia.

- **RIESGOS**

- Si la Directora del Proyecto no puede entregar la información solicitada a causa de su responsabilidad como Directora Contable y Financiera o por efectos de salud, entonces no se puede avanzar en el proyecto, produciendo retrasos.
- Problemas en el desarrollo del software por incumplimiento o inconsistencias en las pruebas del mismo.
- Inestabilidad en la práctica del estudiante.

- Inestabilidad de la norma..
- Si hay un cambio en los asesores de la empresa contratista Audifin por una directriz de la misma, se puede presentar falta de empatía con las demás personas que integran el Comité del Proyecto y demora en los procesos de toma de decisiones.

10.1.1.3 Registro de Interesados. El Registro de Interesados descrito en el Capítulo 2. Plan de Gestión de los Interesados, da información sobre los mismos, para determinar sus roles, funciones y responsabilidades ante el proyecto.

10.1.1.4 Factores Ambientales y Activos de la Empresa. Crecentro no cuenta con una estructura de riesgo para proyectos; sólo tiene reglamentada el riesgo de liquidez para la entidad.

De acuerdo a lo anterior, la organización no tiene procedimientos establecidos para la Gestión de Riesgos.

10.1.2 Planificación de la Gestión de los Riesgos: Herramientas

10.1.2.1 Juicio de Expertos Esta herramienta es muy importante para Crecentro, ya que la empresa no cuenta con una gestión de riesgos, el tema del proyecto es nuevo no solamente para Crecentro, sino para las entidades similares y a que se cuenta con el grupo de asesores que han trabajado este tipo de proyecto en entidades de mayor tamaño y cuya aplicación de las NIIF es un poco diferente, ya que aplican otra norma.

10.1.2.2 Reuniones Estas reuniones son de alto nivel para definir entre otro los siguientes temas:

- Costo de la gestión del riesgo

- Nuevas actividades en el cronograma
- Impacto en el costo y cronograma. Variación de las Líneas de Base definidas.
- Definiciones de acuerdo al Plan de Gestión de Riesgos definidos.

10.1.3 Planificación de la Gestión de los Riesgos: Salidas

10.1.3.1 Plan de Gestión de los Riesgos. A continuación se presenta las definiciones del Plan de Gestión de Riesgos:

- **Metodología.**

Se utiliza los procesos de Estándar de la Guía del PMBOK® Quinta Edición, en la cual se contemplan los siguientes procesos, excepto el Análisis Cuantitativo:

- Identificación de Riesgos
- Análisis Cualitativo
- Planificación de la respuesta al Riesgo
- Seguimiento y Control de Riesgos

- **Roles y Responsabilidades.**

- **Gestor del Riesgo-Asistente Administrativa.**
 - Documenta el riesgo, mediante el diligenciamiento de los formatos requeridos para la Gestión del Riesgo.
- **Director del Proyecto.**
 - Identifica tempranamente el riesgo dentro del proyecto.
 - Revisa los formatos de Gestión del Riesgo.
 - Realiza el control del riesgo, excepto aquellos casos en los cuales se encuentre inhabilitado, donde actuará otro miembro del Comité del Proyecto.

- **Comité del Proyecto**
 - Valida los riesgos identificados.
 - Establece las escalas de las probabilidades, impactos y niveles de riesgo.
 - Realiza el análisis cualitativo de los riesgos identificados.
 - Realiza la planificación de la respuesta a los riesgos.

- **Presupuesto.**

Debido a que no se incluye personal diferente al asignado al proyecto, no se establece un presupuesto para la Gestión del Riesgo.

- **Calendario.**

Se determina la siguiente periodicidad de la ejecución de los siguientes procesos:

- Planificación de la Gestión de Riesgos: Una vez
 - Identificación de Riesgos: Quincenal
 - Análisis Cualitativo: Quincenal
 - Planificación de la respuesta al Riesgo: Quincenal
 - Seguimiento y Control de Riesgos: Quincenal
-
- **Categorías de Riesgo.**

Para el proyecto se identifican cuatro (4) categorías de riesgo:

- Técnico
- Externo
- De la Organización
- Dirección del Proyecto

- **Definiciones de la probabilidad e impacto de los riesgos.** Ver Cuadros 21 y 22 adjuntos.

Cuadro 21. Definición de las Probabilidades

| | Definición | % |
|---|-------------------|----------|
| 1 | Muy Baja | 1 – 20 |
| 2 | Baja | 21 – 40 |
| 3 | Media | 41 – 60 |
| 4 | Alta | 61 – 80 |
| 5 | Muy Alta | 81 – 100 |

Cuadro 22. Definición del Impacto

| | Definición | Costo (Millones de pesos) | Tiempo (Retraso en días) | Calidad (% Incumplimiento del Standart) |
|---|-------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|---|
| 1 | Muy bajo | $C < 1$ | $T < 5$ | $\% < 1$ |
| 2 | Bajo | $1 \leq C < 3$ | $5 \leq T < 10$ | $1 \leq \% < 5$ |
| 3 | Medio | $3 \leq C < 7$ | $10 \leq T < 25$ | $5 \leq \% < 10$ |
| 4 | Alto | $7 \leq C < 10$ | $25 \leq T < 45$ | $10 \leq \% < 20$ |
| 5 | Muy Alto | $C \geq 10$ | $T \geq 45$ | $\% \geq 20$ |

- **Matriz de probabilidad e impacto.** Ver Figura 19.

Figura 19. Matriz Probabilidad e Impacto. Límites de Tolerancia.

| | | AMENAZAS | | | | | OPORTUNIDADES | | | | | |
|----------------|--------------|-----------|----------------|----------|----------|---------|---------------|--------------|-------|----------|-------|----------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| PROBABILIDAD | Casi Certeza | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 25 | 20 | 15 | 100 | 125 |
| | Muy Probable | 4 | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 | 20 | 16 | 12 | 80 | 100 |
| | Posible | 3 | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 | 15 | 12 | 9 | 60 | 75 |
| | Improbable | 2 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 | 10 | 8 | 6 | 40 | 50 |
| | Rara | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 20 | 25 |
| | | | Insignificante | Menor | Moderado | Mayor | Catastrófico | Muy Positivo | Mayor | Moderado | Menor | Insignificante |
| IMPACTO | | | | | | | | | | | | |
| | | Severidad | Bajo | Moderado | Alto | Extremo | | | | | | |

- **Formato de los Informes.**

Se identifican los siguientes informes en cada uno de los procesos de la Gestión de Riesgos:

- Planificación de la Gestión de Riesgos: Plan de Gestión de Riesgos
- Identificación de Riesgos: Formato de Registro de Riesgos
- Análisis Cualitativo: Formato de Evaluación Cualitativa de Riesgos
- Planificación de la respuesta al Riesgo: Plan de Respuesta a los Riesgos.
- Seguimiento y Control de Riesgos: Informe de Seguimiento y Control de Riesgos, Solicitudes de Cambio.

10.2. IDENTIFICAR LOS RIESGOS DEL PROYECTO.

Este proceso consiste en determinar los riesgos que pueden afectar al proyecto y la información relacionada con éstos.

10.2.1 Identificar los riesgos del proyecto: Entradas.

- **Plan de Gestión de los Riesgos del Proyecto.** Se definió en el punto 10.1.3.1.
- **Plan de Gestión del Costo.** Se define en el punto 6
- **Plan de Gestión del Tiempo.** Se definen en el punto 5
- **Plan de Gestión de la Calidad.** Se define en el punto 7.
- **Plan de Gestión de los Recursos Humanos.** Se define en el punto 8
- **Línea Base del Alcance** Se define en el punto 4.2
- **Estimación de los Costos de las Actividades.** Se define en el punto 6.2
- **Registro de los Interesados.** Se define en el punto 12.1
- **Documentos del Proyecto.**

- **Acta de Constitución del Proyecto** Se presenta en el Anexo A.
- **Cronograma del Proyecto.** Se define en el punto 5.6
- **Diagramas de Red** Se define en el punto 5.3

10.2.1 Identificar los riesgos del proyecto: Herramientas.

10.2.1.2 Revisiones a la documentación. Debido a que no hay archivos de proyectos anteriores, como se ha comentado, se deben revisar la información de los diferentes planes subsidiarios y de manera especial la información consignada en el Acta de Constitución del Proyecto, donde se consignaron los supuestos, restricciones y riesgos de alto nivel que se preveían en el proyecto.

10.2.1.3 Técnicas de Recopilación de Información. Existen varias técnicas para recopilar la información, de las cuales se recomiendan llevar a cabo las siguientes:

- Tormenta de Ideas
- Entrevistas con los Stakeholders del proyecto.
- Análisis causa raíz.

10.2.2 Identificar los Riesgos del Proyecto: Salidas. En los Cuadros 23 y 24 se presentan los Registros de Riesgos negativos y positivos del proyecto, con sus causas, impactos, disparadores y respuestas potenciales.

10.3. REALIZAR EL ANÁLISIS CUALITATIVO DE RIESGOS.

El Análisis Cualitativo de Riesgos consiste en priorizar los riesgos registrados con el fin de analizarlos posteriormente, de acuerdo a la aplicación de la Matriz

Probabilidad-Impacto que se presenta en la Figura 19, con los límites de tolerancia definidos.

10.3.1 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos: Entradas. Las entradas del proceso del Análisis Cualitativo de Riesgo son las siguientes:

10.3.1.1 Plan de Gestión de los Riesgos. Revisado en el punto 10.1.3.1 hace definiciones requeridas para el Análisis Cualitativo de Riesgos.

10.3.1.2 Línea Base del Alcance. De acuerdo a la Línea de Base del Alcance establecido, nos establece que es un proyecto para cumplir una norma del Gobierno Nacional, en la cual hay unos requisitos establecidos por el Ente de Control y que implica el desarrollo de un software que no es de alta complejidad, pero que si depende en gran medida de este desarrollo y de la correcta aplicación de la norma.

10.3.1.3 Registro de Riesgos. Realizada en el punto 10.2.3, es base para el desarrollo del Análisis Cualitativo de Riesgos.

10.3.1.4 Matriz de Probabilidad e Impacto. Presentada en la Figura 19

Cuadro 23. Registro de Riesgos Negativos

| NRO | RIESGO | CAUSA | IMPACTO | DISPARADORES | RTA POTENCIAL |
|-----|---|---|---|--|--|
| 1 | El Director del Proyecto no entregue a tiempo la información solicitada. | El Director del Proyecto tiene funciones paralelas como Director Contable y Financiero, afecciones de salud. | Retrasos en el cronograma del proyecto | Ausencias o incapacidades laborales del Director del Proyecto o de la Asistente Administrativa | Para la aprobación de permisos, se deberá solicitar plan de reemplazos. |
| 2 | La Empresa Asesora no cumpla con el tiempo de la asesoría | No tiene la disponibilidad de los recursos humanos. | Retrasos en el cronograma del proyecto | La Empresa Asesora realice contratos con otras empresas. | Establecer en el contrato sanciones y reconocimientos relacionados con el cumplimiento de tiempo. Establecer pólizas de cumplimiento. |
| 3 | El Ingeniero Desarrollador del Software no entregue los requerimientos solicitados en el plazo exigido. | El Ingeniero Desarrollador del Software no tiene la disponibilidad del tiempo. | Retrasos en el cronograma del proyecto | El Ingeniero Desarrollador realice contratos con otras empresas. | Establecer en el contrato sanciones y reconocimientos relacionados con el cumplimiento de tiempo |
| 4 | Cambio de normatividad por parte de la Superintendencia de la Economía Solidaria. | El Ente de Control no revisó previo a la expedición de la norma, el impacto de la misma en las entidades vigiladas. | Modificaciones en el alcance del proyecto y retrasos en el proyecto | Esté pendiente definir alguna parte de la norma emitida. | Revisar la norma de los otros grupos de aplicación de las NIF |
| 5 | Incumplimiento de los servicios prestados por la estudiante en práctica que realiza el levantamiento de los procesos. | Cancelación del semestre, afectaciones de salud o familiares. | Retrasos en el cronograma del proyecto. | Ausencias, incapacidades laborales o solicitudes de permisos de la estudiante en práctica. | Establecer en el contrato con la universidad, la reposición inmediata del estudiante en caso de cancelación de semestre u otros motivos. |
| 6 | Renuncia del Director del Proyecto. | Nuevas oportunidades laborales | Retrasos en el cronograma del proyecto e incremento de costos del mismo. | Inicio de procesos de selección de profesionales en Contaduría con excelentes salarios por nuevos contratos con Ecopetrol. | Revisar las condiciones laborales del Director del Proyecto y revisar reasignaciones de funciones, mientras que se realiza proceso de selección. |
| 7 | Errónea interpretación y aplicación de la norma. | Falta de claridad. | Incumplimiento con el estándar de calidad y retrasos en el cronograma | Incremento del número de consultas | Elevar las consultas a la Asociación Nacional de Fondos de Empleados o o compartir información con otro fondo de empleados que esté en el mismo proyecto |
| 8 | Modificaciones en el presupuesto | Cambio de la Junta Directiva | Modificaciones en el alcance y costo del proyecto | Desacuerdos de la Junta Directiva por el proyecto o terminación del periodo del órgano de administración. | Realizar los contratos requeridos para el desarrollo del proyecto. Que todos los items del presupuesto estén justificados y soportados con sus respectivos procesos. |
| 9 | Cambio total del Software | Ingeniero Desarrollador del Software no se comprometa a realizar los desarrollos solicitados. | Retrasos en el cronograma del proyecto e incremento en el costo del proyecto. | Manifestaciones o desacuerdos del Ingeniero Desarrollador del Software con los requerimientos | Aclarar los requerimientos del software y plantear diferentes alternativas para el desarrollo de los mismos, buscando un consenso con el ingeniero desarrollador. |

Cuadro 23. (Continuación)

| NRO | RIESGO | CAUSA | IMPACTO | DISPARADORES | RTA POTENCIAL |
|-----|---|--|--|---|--|
| 10 | Falta de participación de las áreas administrativas | Falta de tiempo, desmotivación | Retrasos en el cronograma del proyecto | Se presente una nueva implementación de norma, que implique el tiempo del personal de otras áreas. Desmotivación. | Plan de Gestión de los Interesados. Revisar la contratación por servicios para la implementación de la nueva norma. |
| 11 | Cambio en el Equipo del Proyecto | Reasignación de funciones | Retrasos en el cronograma del proyecto | Salida de personal por vacaciones. | Reprogramar vacaciones del personal antes de iniciar el proyecto |
| 12 | La Empresa Asesora no tenga el suficiente conocimiento requerido en el tema . | El tema de NIIF en el grupo 2 es nuevo. | Retrasos en el cronograma del proyecto e incumplimiento del standart de calidad | Incremento del número de consultas | Realizar un buen proceso de selección de la empresa contratista |
| 13 | La Empresa Asesora no destine el personal requerido para el desarrollo del proyecto. | Deficiencia en la cantidad del personal | Retrasos en el cronograma del proyecto | La empresa asesora realice contratos con otras empresas. | Establecer en el contrato cláusulas de cumplimiento de la cantidad y calidad de personal asignado |
| 14 | No se cree un buen ambiente de trabajo con la Empresa Asesora. | No haya acuerdo de conceptos entre la Empresa Asesora y Director del Proyecto. | Retrasos en el cronograma del proyecto e incumplimiento del standart de calidad | Mala referencia de la Empresa Asesora que se pueda recibir. | Capacitación al personal sobre resolución de conflictos |
| 15 | Renuncia del Gerente de la Empresa Asesora o de uno de sus asesores | Nuevas oportunidades laborales, situaciones familiares. | Retrasos en el cronograma del proyecto e incremento de costos del mismo. | Comentarios del personal de la empresa asesora, permisos constantes de éstos, situaciones familiares o de salud | Establecer en el contrato con la empresa asesora, la reposición inmediata del funcionario en el rol del proyecto. |
| 16 | Renuncia del Gerente de Crecentro | Nuevas oportunidades laborales, situaciones familiares. | Retrasos en el cronograma del proyecto e incremento de costos del mismo. | Comentarios del personal de la empresa, permisos constantes de éste, situaciones familiares o de salud. | Revisar las condiciones laborales del Gerente de Crecentro. Revisar reasignaciones de funciones, mientras que se realiza proceso de selección. |
| 17 | El Ingeniero Desarrollador del Software desarrolle diferente a lo establecido en los requerimientos | No hubo entendimiento de los requerimientos. | Retrasos en el cronograma del proyecto, incremento de costos e incumplimiento con el standart de calidad | El Ingeniero Desarrollador no participe en las reuniones de definición de requisitos | Establecer como requisito para que participe en el desarrollo del software, que el ingeniero desarrollador debe participar en todas las reuniones en las cuales se definen requisitos. |
| 18 | Se presenten errores en la planeación del Proyecto | Falta de conocimiento en Dirección de Proyectos | Retrasos en el cronograma del proyecto, incremento de costos e incumplimiento con el standart de calidad | El funcionario designado como Director de Proyecto no tenga capacitación al respecto. | El Director de Proyecto reciba la capacitación requerida sobre Dirección de Proyectos. |

Cuadro 24. Registro de Riesgos Positivos

| NRO | RIESGO | CAUSA | IMPACTO | DISPARADORES | RTA POTENCIAL |
|-----|---|---|--|--|--|
| 1 | Reducción en el costo del arrendamiento del local asignado al proyecto. | Factores ambientales, como baja del costo de vida de Barrancabermeja, ciudad donde se desarrolla el proyecto. | Reducción del costo del proyecto. | Desempleo en la ciudad del proyecto. | Solicitar una reducción en el costo del arrendamiento |
| 2 | Pronta definición de los aspectos que están pendientes de aclarar en la norma por el Ente de Control. | Hubo una presión por las entidades vigiladas para la aclaración a la norma. | Adelanto en el cronograma del proyecto. | Incremento en las solicitudes de aclaración por parte de las entidades vigiladas. | Realizar la solicitud de aclaración mediante la Asociación Nacional de Fondos de Empleados, explicando el impacto que la demora está causando. |
| 3 | Desarrollo del software sean más sencillos de lo que se había planeado. | Aclaraciones de la norma, consensos entre la empresa asesora y el equipo del proyecto. | Adelanto en el cronograma del proyecto y reducción del costo del proyecto. | Aclaración de la norma para el Grupo 1 de NIIF Plenas, experiencias en otros países. | Ajuste de los requerimientos del software. |
| 4 | Levantamiento de los procesos se realice en un menor tiempo de lo planeado. | La estudiante en práctica requiere graduarse prontamente. | Adelanto en el cronograma del proyecto y reducción del costo del proyecto. | Adelanto en la fecha de graduación. | Modificación en el plazo del contrato. |
| 5 | Realización de un descuento en el costo del contrato de la Empresa Asesora | La Empresa Asesora optimizó sus costos de operación | Reducción del costo del proyecto | Aumento de la competencia en la asesoría de implementación de NIIF. | Solicitar un ajuste en el contrato de asesoría. |
| 6 | Reemplazo del Director Contable y Financiero, con el fin de obtener la dedicación exclusiva como Director del Proyecto. | Mejora en las condiciones laborales del cargo de Director Contable y Financiero | Adelanto en el cronograma del proyecto | Desempleo en la ciudad del proyecto | Realizar un proceso de selección para el cargo de Director Contable y Financiero |

10.3.2 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos: Herramientas

10.3.2.1 Matriz Probabilidad e Impacto. Mediante la Matriz de Probabilidad e Impacto, se puede determinar los Límites de Tolerancia que se presenta en el Cuadro 25.

10.3.2.2 Evaluación de Probabilidad e Impacto de los Riesgos (Severidad). Se realiza la evaluación de la probabilidad e impacto de ocurrencia de cada uno de los riesgos, calculándose la Severidad, las cuales se presentan en el Cuadro 26.

Cuadro 25. Definiciones del Nivel de Tolerancia

| Nivel del Riesgo – Color en Matriz | Definición de la Tolerancia |
|---|---|
| Baja - Verde | Evento que tiene un impacto insignificante pero es raro a muy probable que ocurra en los objetivos establecidos. Evento cuyo impacto es menor o moderado y es improbable o raro que ocurra. Evento cuyo impacto es mayor y la probabilidad de ocurrencia es rara. |
| Moderada-Amarillo | Evento cuyo impacto es insignificante, pero la probabilidad de ocurrencia es casi cierta. Evento cuyo impacto es menor con probabilidad de ocurrencia entre posible y casi cierto. Evento cuyo impacto es mayor e improbable que ocurra. Evento cuyo impacto es catastrófico y muy raro que ocurra |
| Alto- Naranja | Evento cuyo impacto es menor y casi cierta la ocurrencia. Evento de impacto moderado y la probabilidad de ocurrencia es muy probable o casi cierta. Evento de impacto mayor el cual es posible que ocurra. Evento cuyo impacto es catastrófico y es posible o improbable que ocurra. |
| Extremo-Rojo | Evento cuyo impacto de ocurrencia es mayor o catastrófico y es muy probable o casi cierto que ocurra. |

Cuadro 26. Evaluación de la Probabilidad, Impacto y Severidad

| NRO. | RIESGO | TIPO | CATEGORIA | PROBAB. | IMPACTO EN EL TIEMPO | SEVERIDAD TIEMPO | IMPACTO EN EL COSTO | SEVERIDAD COSTO | IMPACTO CALIDAD | SEVERIDAD CALIDAD |
|------|---|------|-----------|---------|----------------------|------------------|---------------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| 1 | El Director del Proyecto no entregue a tiempo la información solicitada. | N | O | 3 | 4 | 12 | 3 | 9 | 3 | 9 |
| 2 | La Empresa Asesora no cumpla con el tiempo de la asesoría | N | O | 3 | 4 | 12 | 4 | 12 | 4 | 12 |
| 3 | El Ingeniero Desarrollador del Software no entregue los requerimientos solicitados en el plazo exigido. | N | O | 4 | 5 | 20 | 4 | 16 | 3 | 12 |
| 4 | Cambio de normatividad por parte de la Superintendencia de la Economía Solidaria. | N | E | 2 | 5 | 10 | 5 | 10 | 5 | 10 |
| 5 | Incumplimiento de los servicios prestados por la estudiante en práctica que realiza el levantamiento de los procesos. | N | O | 3 | 3 | 9 | 3 | 9 | 3 | 9 |
| 6 | Renuncia del Director del Proyecto. | N | O | 3 | 5 | 15 | 4 | 12 | 3 | 9 |
| 7 | Errónea interpretación y aplicación de la norma. | N | T | 3 | 4 | 12 | 4 | 12 | 5 | 15 |
| 8 | Modificaciones en el presupuesto | N | O | 2 | 4 | 8 | 5 | 10 | 2 | 4 |
| 9 | Cambio total del Software | N | T | 2 | 5 | 10 | 5 | 10 | 4 | 8 |
| 10 | Falta de participación de las áreas administrativas | N | O | 3 | 3 | 9 | 2 | 6 | 3 | 9 |
| 11 | Cambio en el Equipo del Proyecto | N | O | 3 | 3 | 9 | 3 | 9 | 3 | 9 |
| 12 | La Empresa Asesora no tenga el suficiente conocimiento requerido en el tema . | N | D | 2 | 4 | 8 | 4 | 8 | 5 | 10 |

Cuadro 26 (Continuación)

| NRO. | RIESGO | TIPO | CATEGORIA | PROBAB. | IMPACTO EN EL TIEMPO | SEVERIDAD TIEMPO | IMPACTO EN EL COSTO | SEVERIDAD COSTO | IMPACTO CALIDAD | SEVERIDAD CALIDAD |
|------|---|------|-----------|---------|----------------------|------------------|---------------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| 13 | La Empresa Asesora no destine el personal requerido para el desarrollo del proyecto. | N | O | 3 | 4 | 12 | 4 | 12 | 4 | 12 |
| 14 | No se cree un buen ambiente de trabajo con la Empresa Asesora. | N | D | 3 | 3 | 9 | 3 | 9 | 3 | 9 |
| 15 | Renuncia del Gerente de la Empresa Asesora o de uno de sus asesores | N | O | 3 | 4 | 12 | 3 | 9 | 4 | 12 |
| 16 | Renuncia del Gerente de Crecentro | N | O | 3 | 4 | 12 | 5 | 15 | 3 | 9 |
| 17 | El Ingeniero Desarrollador del Software desarrolle diferente a lo establecido en los requerimientos | N | T | 3 | 4 | 12 | 5 | 15 | 5 | 15 |
| 18 | Se presenten errores en la planeación | N | D | 3 | 4 | 12 | 4 | 12 | 3 | 9 |
| 19 | Reducción en el costo del arrendamiento del local asignado al proyecto. | P | O | 3 | 4 | 12 | 4 | 12 | 2 | 6 |
| 20 | Pronta definición de los aspectos que están pendientes de aclarar en la norma por el Ente de Control. | P | E | 4 | 5 | 20 | 3 | 12 | 4 | 16 |
| 21 | Desarrollo del software sean más sencillo de lo que se había planeado. | P | T | 3 | 4 | 12 | 4 | 12 | 3 | 9 |
| 22 | Levantamiento de los procesos se realice en un menor tiempo de lo planeado. | P | O | 2 | 3 | 6 | 3 | 6 | 2 | 4 |
| 23 | Realización de un descuento en el costo del contrato de la Empresa Asesora | P | O | 2 | 4 | 8 | 4 | 8 | 2 | 4 |
| 24 | Reemplazo del Director Contable y Financiero, con el fin de obtener la dedicación exclusiva como Director del Proyecto. | P | O | 1 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 |

P: Positivo N: Negativo T: Técnico E: Externo O: Organización D: Dirección del Proyecto

10.3.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos: Salidas

Las salidas del proceso de Análisis Cualitativo de Riesgo pueden incluir las Evaluaciones de Probabilidad e Impacto para cada riesgo, categorización, que se presentan en el Cuadro 26.

10.3.3.1 Riesgos por Categoría. Ver Cuadros 27,28, 29 y 30.

Cuadro 27. Riesgos de Dirección del Proyecto

| NRO | RIESGO |
|-----|---|
| 1 | El Director del Proyecto no entregue a tiempo la información solicitada. |
| 2 | La Empresa Asesora no cumpla con el tiempo de la asesoría |
| 3 | El Ingeniero Desarrollador del Software no entregue los requerimientos solicitados en el plazo exigido. |
| 5 | Incumplimiento de los servicios prestados por la estudiante en práctica que realiza el levantamiento de los procesos. |
| 10 | Falta de participación de las áreas administrativas |
| 11 | Cambio en el Equipo del Proyecto |
| 12 | La Empresa Asesora no tenga el suficiente conocimiento requerido en el tema . |
| 13 | La Empresa Asesora no destine el personal requerido para el desarrollo del proyecto. |
| 14 | No se cree un buen ambiente de trabajo con la Empresa Asesora. |
| 15 | Renuncia del Gerente de la Empresa Asesora o de uno de sus asesores |
| 18 | Se presenten errores en la planeación |
| 22 | Levantamiento de los procesos se realice en un menor tiempo de lo planeado. |

Cuadro 28. Riesgos de Categoría Externo

| NRO | RIESGO |
|-----|---|
| 4 | Cambio de normatividad por parte de la Superintendencia de la Economía Solidaria. |
| 20 | Pronta definición de los aspectos que están pendientes de aclarar en la norma por el Ente de Control. |

Cuadro 29. Riesgos de la Organización

| NRO | RIESGO |
|-----|---|
| 6 | Renuncia del Director del Proyecto. |
| 8 | Modificaciones en el presupuesto |
| 16 | Renuncia del Gerente de Crecentro |
| 19 | Reducción en el costo del arrendamiento del local asignado al proyecto. |
| 23 | Realización de un descuento en el costo del contrato de la Empresa Asesora |
| 24 | Reemplazo del Director Contable y Financiero, con el fin de obtener la dedicación exclusiva como Director del Proyecto. |

Cuadro 30. Riesgos Técnicos

| NRO | RIESGO |
|-----|---|
| 7 | Errónea interpretación y aplicación de la norma. |
| 9 | Cambio total del Software |
| 17 | El Ingeniero Desarrollador del Software desarrolle diferente a lo establecido en los requerimientos |
| 21 | Desarrollo del software sean más sencillo de lo que se había planeado. |

10.3.3.2 Riesgos por Nivel de Tolerancia. Ver Cuadros 31, 32 y 33.

Cuadro 31. Causas de los Riesgos de Especial Atención

| NRO | RIESGO | CAUSA |
|-----|---|--|
| 3 | El Ingeniero Desarrollador del Software no entregue los requerimientos solicitados en el plazo exigido. | El Ingeniero Desarrollador del Software no tiene la disponibilidad del tiempo. |
| 20 | Pronta definición de los aspectos que están pendientes de aclarar en la norma por el Ente de Control. | Hubo una presión por las entidades vigiladas para la aclaración a la norma. |

Cuadro 32. Riesgos que Requieren Análisis

| NRO | RIESGO |
|-----|---|
| 1 | El Director del Proyecto no entregue a tiempo la información solicitada. |
| 2 | La Empresa Asesora no cumpla con el tiempo de la asesoría |
| 4 | Cambio de normatividad por parte de la Superintendencia de la Economía Solidaria. |
| 5 | Incumplimiento de los servicios prestados por la estudiante en práctica que realiza el levantamiento de los procesos. |
| 6 | Renuncia del Director del Proyecto. |
| 7 | Errónea interpretación y aplicación de la norma. |
| 8 | Modificaciones en el presupuesto |
| 9 | Cambio total del Software |
| 10 | Falta de participación de las áreas administrativas |
| 11 | Cambio en el Equipo del Proyecto |
| 12 | La Empresa Asesora no tenga el suficiente conocimiento requerido en el tema . |
| 13 | La Empresa Asesora no destine el personal requerido para el desarrollo del proyecto. |
| 14 | No se cree un buen ambiente de trabajo con la Empresa Asesora. |
| 15 | Renuncia del Gerente de la Empresa Asesora o de uno de sus asesores |
| 16 | Renuncia del Gerente de Crecentro |
| 17 | El Ingeniero Desarrollador del Software desarrolle diferente a lo establecido en los requerimientos |
| 18 | Se presenten errores en la planeación del Proyecto |
| 19 | Reducción en el costo del arrendamiento del local asignado al proyecto. |
| 21 | Desarrollo del software sean más sencillos de lo que se había planeado. |

Cuadro 33. Lista de Supervisión para Riesgos de Baja Prioridad

| NRO | RIESGO |
|-----|---|
| 22 | Levantamiento de los procesos se realice en un menor tiempo de lo planeado. |
| 23 | Realización de un descuento en el costo del contrato de la Empresa Asesora |
| 24 | Reemplazo del Director Contable y Financiero, con el fin de obtener la dedicación exclusiva como Director del Proyecto. |

10.4. PLANIFICAR LA RESPUESTA A LOS RIESGOS

En este proceso se desarrollan alternativas y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas que se detectaron en la identificación de los riesgos del proyecto.

10.4.1 Planificar la Respuesta a los Riesgos: Entradas. Las entradas del proceso de Planificar la Respuesta a los Riesgos son las siguientes:

10.4.1.1 Plan de Gestión de los Riesgos. En el Plan de Gestión de los Riesgos se consigna información importante para el desarrollo de las respuestas potenciales a los riesgos, como el personal que se tiene disponible para la Gestión del Riesgo, sus roles y responsabilidades, cómo se realizará dicha gestión, entre otros aspectos.

10.4.1.2 Registro de Riesgos. Proporciona una primera información sobre las causas, impacto, disparadores y respuesta potencial del riesgo.

10.4.2 Planificar la Respuesta a los Riesgos: Herramientas

10.4.2.1 Estrategias para Riesgos Negativos o Amenazas. Las estrategias utilizadas para tratar los riesgos negativos registrados son las siguientes:

- ✓ **Evitar:** En esta estrategia implica cambios en el Plan de Dirección de Proyectos para que éste sea viable.
- ✓ **Transferir:** Es cuando se traslada el impacto de una amenaza a un tercero junto con la responsabilidad de la respuesta.
- ✓ **Mitigar:** En esta estrategia se reduce la probabilidad de ocurrencia o impacto de un riesgo.

- ✓ **Aceptar:** Es cuando se reconoce la existencia del riesgo y no se toman medidas al respecto, a menos que el riesgo se materialice.

10.4.2.2 Estrategias para Riesgos Positivos u Oportunidades. Las estrategias para tratar los riesgos positivos u oportunidades son las siguientes:

- ✓ **Explotar:** Se selecciona cuando la organización desea asegurarse de que la oportunidad se concrete.
- ✓ **Mejorar:** Se utiliza para incrementar los impactos o probabilidad de ocurrencia de una oportunidad.
- ✓ **Compartir:** Es asignar todo o parte de la oportunidad a un tercero, que tiene mejores condiciones para capitalizar dicha oportunidad.
- ✓ **Aceptar:** Es recibir la oportunidad sin estarla buscando.

10.4.3 Planificar la Respuesta a los Riesgos: Salidas

10.4.3.1 Planificación de los Riesgos de Análisis. Ver Cuadro 34.

10.4.3.2 Planificación de los Riesgos de Especial Atención. Ver Cuadro 35.

10.4.3.3 Actualizaciones del Plan de Dirección de Proyectos. Si se aplicaran las respuestas planificadas a los riesgos que se estiman, el presupuesto se impactaría en 20 millones de pesos, es decir aproximadamente el 19% del presupuesto inicial de 106,5 millones de pesos; y el cronograma se impactaría en 62 días, es decir en el 21% de su duración inicial de 294 días. Ver Cuadro 36.

Cuadro 34. Planeación de las Respuestas a los Riesgos de Análisis

| NRO | TIPO | RIESGO | RTA POTENCIAL | SEVERIDAD TIEMPO | SEVERIDAD EN COSTO | ESTRATEGIA RESPUESTA | PRESUPUESTO |
|-----|------|---|--|------------------|--------------------|----------------------|-------------|
| 1 | N | El Director del Proyecto no entregue a tiempo la información solicitada. | Para la aprobación de permisos, se deberá solicitar plan de reemplazos. | 12 | 9 | Mitigar | \$0 |
| 2 | N | La Empresa Asesora no cumpla con el tiempo de la asesoría | Establecer en el contrato sanciones y reconocimientos relacionados con el cumplimiento de tiempo. Establecer pólizas de cumplimiento | 12 | 12 | Mitigar-Transferir | \$5.000.000 |
| 4 | N | Cambio de normatividad por parte de la Superintendencia de la Economía Solidaria. | Revisar la norma de los otros grupos de aplicación de las NIIF | 10 | 10 | Aceptar | \$0 |
| 5 | N | Incumplimiento de los servicios prestados por la estudiante en práctica que realiza el levantamiento de los procesos. | Establecer en el contrato con la universidad, la reposición inmediata del estudiante en caso de cancelación de semestre u otros motivos. | 9 | 9 | Mitigar | \$200.000 |
| 6 | N | Renuncia del Director del Proyecto. | Revisar las condiciones laborales del Director del Proyecto y revisar reasignaciones de funciones, mientras que se realiza proceso de selección. | 15 | 12 | Mitigar | \$3.000.000 |
| 7 | N | Errónea interpretación y aplicación de la norma. | Elevar las consultas a la Asociación Nacional de Fondos de Empleados o o compartir información con otro fondo de empleados que esté en el mismo proyecto | 12 | 12 | Mitigar | \$0 |
| 8 | N | Modificaciones en el presupuesto | Realizar los contratos requeridos para el desarrollo del proyecto. Que todos los items del presupuesto estén justificados y soportados con sus respectivos procesos. | 8 | 10 | Mitigar | \$0 |

Cuadro 34. (Continuación)

| NRO | TIPO | RIESGO | ACTIVIDADES NECESARIAS | DIAS | PROBAB. RESIDUAL | IMPACTO RESIDUAL EN TIEMPO | SEVERIDAD RESIDUAL EN TIEMPO | IMPACTO RESIDUAL EN COSTO | SEVERIDAD RESIDUAL EN COSTO |
|-----|------|---|--|------|------------------|----------------------------|------------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| 1 | N | El Director del Proyecto no entregue a tiempo la información solicitada. | Revisar la disponibilidad del personal para cubrir los permisos del Director del Proyecto o del Asistente Administrativo. | 0 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 2 | N | La Empresa Asesora no cumpla con el tiempo de la asesoría | Revisión del contrato por parte de la abogada externa para el establecimiento de las cláusulas correspondientes y del cumplimiento de las pólizas solicitadas. | 0 | 2 | 3 | 6 | 2 | 4 |
| 4 | N | Cambio de normatividad por parte de la Superintendencia de la Economía Solidaria. | Modificar el Plan de Dirección del Proyecto | 30 | 2 | 2 | 4 | 3 | 6 |
| 5 | N | Incumplimiento de los servicios prestados por la estudiante en práctica que realiza el levantamiento de los procesos. | Revisión del contrato por parte de la abogada externa para el establecimiento de las cláusulas correspondientes. | 0 | 3 | 3 | 9 | 2 | 6 |
| 6 | N | Renuncia del Director del Proyecto. | Realizar un estudio de cargos y asignaciones salariales | 0 | 3 | 4 | 12 | 3 | 9 |
| 7 | N | Errónea interpretación y aplicación de la norma. | Diligenciar las solicitudes requeridas y realizar el respectivo seguimiento | 0 | 3 | 2 | 6 | 2 | 6 |
| 8 | N | Modificaciones en el presupuesto | Revisar que todos los costos estén soportados con los respectivos contratos y procesos de selección de ofertas | 0 | 2 | 3 | 6 | 4 | 8 |

Cuadro 34. (Continuación)

| NRO | TIPO | RIESGO | RTA POTENCIAL | SEVERIDAD TIEMPO | SEVERIDAD EN COSTO | ESTRATEGIA RESPUESTA | PRESUPUESTO |
|-----|------|---|--|------------------|--------------------|----------------------|---------------------|
| 9 | N | Cambio total del Software | Aclarar los requerimientos del software y plantear diferentes alternativas para el desarrollo de los mismos, buscando un consenso con el ingeniero desarrollador. | 10 | 10 | Mitigar | \$2.800.000 |
| 10 | N | Falta de participación de las áreas administrativas | Plan de Gestión de los Interesados. Revisar la contratación por servicios para la implementación de la nueva norma. | 9 | 6 | Mitigar | \$0 |
| 11 | N | Cambio en el Equipo del Proyecto | Reprogramar vacaciones del personal antes de iniciar el proyecto | 9 | 9 | Mitigar | \$0 |
| 12 | N | La Empresa Asesora no tenga el suficiente conocimiento requerido en el tema . | Realizar un buen proceso de selección de la empresa contratista | 8 | 8 | Mitigar | \$0 |
| 13 | N | La Empresa Asesora no destine el personal requerido para el desarrollo del proyecto. | Establecer en el contrato cláusulas de cumplimiento de la cantidad y calidad de personal asignado | 12 | 12 | Mitigar-Transferir | \$500.000 |
| 14 | N | No se cree un buen ambiente de trabajo con la Empresa Asesora. | Capacitación al personal sobre resolución de conflictos | 9 | 9 | Mitigar | \$2.000.000 |
| 15 | N | Renuncia del Gerente de la Empresa Asesora o de uno de sus asesores | Establecer en el contrato con la empresa asesora, la reposición inmediata del funcionario en el rol del proyecto. | 12 | 9 | Mitigar | \$0 |
| 16 | N | Renuncia del Gerente de Crecentro | Revisar las condiciones laborales del Gerente de Crecentro. Revisar reasignaciones de funciones, mientras que se realiza proceso de selección. | 12 | 15 | Mitigar | \$3.000.000 |
| 17 | N | El Ingeniero Desarrollador del Software desarrolle diferente a lo establecido en los requerimientos | Establecer como requisito para que participe en el desarrollo del software, que el ingeniero desarrollador debe participar en todas las reuniones en las cuales se definen requisitos. | 12 | 15 | Mitigar | \$3.600.000 |
| 18 | N | Se presenten errores en la planeación del Proyecto | El Director de Proyecto reciba la capacitación requerida sobre Dirección de Proyectos. | 12 | 12 | Mitigar | \$2.500.000 |
| 19 | P | Reducción en el costo del arrendamiento del local asignado al proyecto. | Solicitar una reducción en el costo del arrendamiento | 12 | 12 | Mejorar | \$0 |
| 21 | P | Desarrollo del software sean más sencillos de lo que se había planeado. | Ajuste de los requerimientos del software. | 12 | 12 | Aceptar | \$0 |
| | | | | | | | \$14.400.000 |

Cuadro 34. (Continuación)

| NRO | TIPO | RIESGO | ACTIVIDADES NECESARIAS | DIAS | PROBAB. RESIDUAL | IMPACTO RESIDUAL EN TIEMPO | SEVERIDAD RESIDUAL EN TIEMPO | IMPACTO RESIDUAL EN COSTO | SEVERIDAD RESIDUAL EN COSTO |
|-----|------|---|--|------|------------------|----------------------------|------------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| 9 | N | Cambio total del Software | Realizar reuniones con el Ingeniero Desarrollador del Software | 15 | 2 | 4 | 8 | 4 | 8 |
| 10 | N | Falta de participación de las áreas administrativas | Realizar las actividades del Plan de Gestión de los Interesados. Realizar las contrataciones por servicio para la implementación de nuevas normas | 0 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 11 | N | Cambio en el Equipo del Proyecto | Revisar la programación de personal de vacaciones, con el fin de reprogramar las que se requieran. | 0 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 |
| 12 | N | La Empresa Asesora no tenga el suficiente conocimiento requerido en el tema . | Diseñar el proceso de selección de la empresa asesora | 0 | 2 | 3 | 6 | 2 | 4 |
| 13 | N | La Empresa Asesora no destine el personal requerido para el desarrollo del proyecto. | Revisión del contrato por parte de la abogada externa para el establecimiento de las cláusulas correspondientes y del cumplimiento de las pólizas solicitadas. | 0 | 2 | 3 | 6 | 2 | 4 |
| 14 | N | No se cree un buen ambiente de trabajo con la Empresa Asesora. | Desarrollar la capacitación correspondiente | 5 | 3 | 2 | 6 | 1 | 3 |
| 15 | N | Renuncia del Gerente de la Empresa Asesora o de uno de sus asesores | Revisión del contrato por parte de la abogada externa para el establecimiento de las cláusulas correspondientes | 0 | 3 | 3 | 9 | 2 | 6 |
| 16 | N | Renuncia del Gerente de Crecentro | Realizar un estudio de cargos y asignaciones salariales | 0 | 3 | 3 | 9 | 3 | 9 |
| 17 | N | El Ingeniero Desarrollador del Software desarrolle diferente a lo establecido en los requerimientos | Asegurar el envío de las citaciones de reuniones a tiempo. Confirmar su participación o reprogramar reuniones | 0 | 2 | 3 | 6 | 2 | 4 |
| 18 | N | Se presenten errores en la planeación del Proyecto | Realización de un diplomado en Gestión de Proyectos | 12 | 3 | 3 | 9 | 2 | 6 |
| 19 | P | Reducción en el costo del arrendamiento del local asignado al proyecto. | Gestionar ante la arrendataria la reducción del costo de arrendamiento | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 21 | P | Desarrollo del software sean más sencillos de lo que se había planeado. | Revisar el contrato que se realice con el Ingeniero Desarrollador, de tal manera que contemple ajustes para un menor valor del contrato. | 0 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 |

Cuadro 35. Planeación de Respuestas a los Riesgos de Especial Atención

| NRO | RIESGO | TIPO DE RIESGO | RTA POTENCIAL | SEVERIDAD EN TIEMPO | SEVERIDAD EN COSTO | ESTRATEGIA RTA | PRESUPUESTO |
|-----|---|----------------|--|---------------------|--------------------|----------------|--------------------|
| 3 | El Ingeniero Desarrollador del Software no entregue los requerimientos solicitados en el plazo exigido. | N | Establecer en el contrato sanciones y reconocimientos relacionados con el cumplimiento de tiempo | 20 | 16 | Mitigar | \$5.000.000 |
| 20 | Pronta definición de los aspectos que están pendientes de aclarar en la norma por el Ente de Control. | P | Realizar la solicitud de aclaración mediante la Asociación Nacional de Fondos de Empleados, explicando el impacto que la demora está causando. | 20 | 12 | Mejorar | \$500.000 |
| | | | | | | | \$5.500.000 |

Cuadro 35. (Continuación)

| NRO | RIESGO | ACTIVIDADES NECESARIAS | DIAS | PROBAB. RESIDUAL | IMPACTO RESIDUAL EN TIEMPO | SEVERIDAD RESIDUAL EN TIEMPO | IMPACTO RESIDUAL EN COSTO | SEVERIDAD RESIDUAL EN COSTO |
|-----|---|--|------|------------------|----------------------------|------------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| 3 | El Ingeniero Desarrollador del Software no entregue los requerimientos solicitados en el plazo exigido. | Revisión del contrato por parte de la abogada externa para el establecimiento de las cláusulas correspondientes. | 0 | 3 | 4 | 12 | 3 | 9 |
| 20 | Pronta definición de los aspectos que están pendientes de aclarar en la norma por el Ente de Control. | Realizar la solicitud formal a Analfe para la realización de una solicitud gremial a la Supersolidaria relacionada con la aclaración de la norma. Realizar el seguimiento respectivo, ya que si Analfe no realiza la solicitud, gestionar la solicitud con el aval de las entidades más importantes del grupo 2, del sector cooperativo. | 0 | 5 | 5 | 25 | 3 | 15 |

Cuadro 36. Actualizaciones de los Planes Subsidiarios

| NRO | TIPO | RIESGO | ACTIVIDADES NECESARIAS | PLAN DE GESTIÓN TIEMPO. LÍNEA BASE DEL TIEMPO | PLAN DE GESTIÓN COSTO- LÍNEA BASE DEL COSTO |
|-----|------|---|--|---|--|
| 1 | N | El Director del Proyecto no entregue a tiempo la información solicitada. | Revisar la disponibilidad del personal para cubrir los permisos del Director del Proyecto o del Asistente Administrativo. | La duración de las actividades no afecta la duración total del proyecto | No tiene afectación en el costo |
| 2 | N | La Empresa Asesora no cumpla con el tiempo de la asesoría | Revisión del contrato por parte de la abogada externa para el establecimiento de las cláusulas correspondientes y del cumplimiento de las pólizas solicitadas. | La duración de las actividades no afecta la duración total del proyecto | Incrementa el Costo del Proyecto, ya que se propone establecer recompensas hasta de 5 millones de pesos por cumplimiento |
| 3 | N | El Ingeniero Desarrollador del Software no entregue los requerimientos solicitados en el plazo exigido. | Revisión del contrato por parte de la abogada externa para el establecimiento de las cláusulas correspondientes. | La duración de las actividades no afecta la duración total del proyecto | Incrementa el Costo del Proyecto, ya que se propone establecer recompensas hasta de 5 millones de pesos por cumplimiento |
| 4 | N | Cambio de normatividad por parte de la Superintendencia de la Economía Solidaria. | Modificar el Plan de Dirección del Proyecto | Se puede presentar un retraso en la duración total del proyecto hasta de 30 días. | Incrementa el Costo del Proyecto en 20 millones de pesos |
| 5 | N | Incumplimiento de los servicios prestados por la estudiante en práctica que realiza el levantamiento de los procesos. | Revisión del contrato por parte de la abogada externa para el establecimiento de las cláusulas correspondientes. | La duración de las actividades no afecta la duración total del proyecto | Incrementa el costo del proyecto en 200 mil pesos |
| 6 | N | Renuncia del Director del Proyecto. | Realizar un estudio de cargos y asignaciones salariales | La duración de las actividades no afecta la duración total del proyecto | Incrementa el costo del proyecto en 3 millones de pesos |
| 7 | N | Errónea interpretación y aplicación de la norma. | Diligenciar las solicitudes requeridas y realizar el respectivo seguimiento | La duración de las actividades no afecta la duración total del proyecto | N/A |
| 8 | N | Modificaciones en el presupuesto | Revisar que todos los costos estén soportados con los respectivos contratos y procesos de selección de ofertas | La duración de las actividades no afecta la duración total del proyecto | N/A |
| 9 | N | Cambio total del Software | Realizar reuniones con el Ingeniero Desarrollador del Software | Se puede presentar un retraso en la duración total del proyecto hasta de 15 días. | Incrementa el costo del proyecto en 2,8 millones de pesos |
| 10 | N | Falta de participación de las áreas administrativas | Realizar las actividades del Plan de Gestión de los Interesados. Realizar las contrataciones por servicio para la implementación de nuevas normas | La duración de las actividades no afecta la duración total del proyecto | No tiene afectación en el costo |

Cuadro 36. (Continuación)

| NRO | TIPO | RIESGO | ACTIVIDADES NECESARIAS | PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS | PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE. LINEA BASE DEL ALCANCE |
|------------|-------------|---|--|--|---|
| 1 | N | El Director del Proyecto no entregue a tiempo la información solicitada. | Revisar la disponibilidad del personal para cubrir los permisos del Director del Proyecto o del Asistente Administrativo. | Se debe contemplar en el Plan para Gestión del Personal, la revisión de la disponibilidad de personal para cubrir permisos del personal asignado al proyecto | Las actividades no afectan el Plan de Gestión del Alcance |
| 2 | N | La Empresa Asesora no cumpla con el tiempo de la asesoría | Revisión del contrato por parte de la abogada externa para el establecimiento de las cláusulas correspondientes y del cumplimiento de las pólizas solicitadas. | Las actividades no afectan el Plan de Gestión de los Recursos Humanos | Las actividades no afectan el Plan de Gestión del Alcance |
| 3 | N | El Ingeniero Desarrollador del Software no entregue los requerimientos solicitados en el plazo exigido. | Revisión del contrato por parte de la abogada externa para el establecimiento de las cláusulas | Las actividades no afectan el Plan de Gestión de los Recursos Humanos | Las actividades no afectan el Plan de Gestión del Alcance |
| 4 | N | Cambio de normatividad por parte de la Superintendencia de la Economía Solidaria. | Modificar el Plan de Dirección del Proyecto | Afecta al Plan de Gestión de los Recursos Humanos, por el tema de disponibilidad de los recursos humanos | Cambia la Línea del Alcance, ya que de igual manera se modifican los requisitos del Ente de Control |
| 5 | N | Incumplimiento de los servicios prestados por la estudiante en práctica que realiza el levantamiento de los procesos. | Revisión del contrato por parte de la abogada externa para el establecimiento de las cláusulas correspondientes. | Las actividades no afectan el Plan de Gestión de los Recursos Humanos | Las actividades no afectan el Plan de Gestión del Alcance |
| 6 | N | Renuncia del Director del Proyecto. | Realizar un estudio de cargos y asignaciones salariales | Se deberá contemplar dentro del Plan de Gestión del Personal, en el punto de recompensas, el estudio de cargos y asignaciones salariales | Las actividades no afectan el Plan de Gestión del Alcance |
| 7 | N | Errónea interpretación y aplicación de la norma. | Diligenciar las solicitudes requeridas y realizar el respectivo seguimiento | Las actividades no afectan el Plan de Gestión de los Recursos Humanos | Las actividades no afectan el Plan de Gestión del Alcance |
| 8 | N | Modificaciones en el presupuesto | Revisar que todos los costos estén soportados con los respectivos contratos y procesos de selección de ofertas | Las actividades no afectan el Plan de Gestión de los Recursos Humanos | Las actividades no afectan el Plan de Gestión del Alcance |
| 9 | N | Cambio total del Software | Realizar reuniones con el Ingeniero Desarrollador del Software | Las actividades no afectan el Plan de Gestión de los Recursos Humanos | Las actividades no afectan el Plan de Gestión del Alcance |
| 10 | N | Falta de participación de las áreas administrativas | Realizar las actividades del Plan de Gestión de los Interesados. Realizar las contrataciones por servicio para la implementación de nuevas normas | Las actividades no afectan el Plan de Gestión de los Recursos Humanos | Las actividades no afectan el Plan de Gestión del Alcance |

Cuadro 36. (Continuación)

| NRO | TIPO | RIESGO | ACTIVIDADES NECESARIAS | PLAN DE GESTIÓN TIEMPO. LÍNEA BASE DEL TIEMPO | PLAN DE GESTIÓN COSTO- LÍNEA BASE DEL COSTO |
|-----|------|---|--|--|---|
| 11 | N | Cambio en el Equipo del Proyecto | Revisar la programación de personal de vacaciones, con el fin de reprogramar las que se requieran. | La duración de las actividades no afecta la duración total del proyecto | No tiene afectación en el costo |
| 12 | N | La Empresa Asesora no tenga el suficiente conocimiento requerido en el tema . | Diseñar el proceso de selección de la empresa asesora | La duración de las actividades no afecta la duración total del proyecto, ya que la selección de la Empresa | No tiene afectación en el costo |
| 13 | N | La Empresa Asesora no destine el personal requerido para el desarrollo del proyecto. | Revisión del contrato por parte de la abogada externa para el establecimiento de las cláusulas correspondientes y del cumplimiento de las pólizas solicitadas. | La duración de las actividades no afecta la duración total del proyecto | Incrementa el costo del proyecto en 500 mil pesos |
| 14 | N | No se cree un buen ambiente de trabajo con la Empresa Asesora. | Desarrollar la capacitación correspondiente | Se puede presentar un retraso en la duración total del proyecto hasta de 5 días. | Incrementa el costo del proyecto en 2 millones de pesos |
| 15 | N | Renuncia del Gerente de la Empresa Asesora o de uno de sus asesores | Revisión del contrato por parte de la abogada externa para el establecimiento de las cláusulas correspondientes | La duración de las actividades no afecta la duración total del proyecto | No tiene afectación en el costo |
| 16 | N | Renuncia del Gerente de Crecentro | Realizar un estudio de cargos y asignaciones salariales | La duración de las actividades no afecta la duración total del proyecto | Incrementa el costo del proyecto en 3 millones de pesos |
| 17 | N | El Ingeniero Desarrollador del Software desarrolle diferente a lo establecido en los requerimientos | Asegurar el envío de las citaciones de reuniones a tiempo. Confirmar su participación o reprogramar reuniones | La duración de las actividades no afecta la duración total del proyecto | Incrementa el costo del proyecto en 3,6 millones de pesos |
| 18 | N | Se presenten errores en la planeación del Proyecto | Realización de un diplomado en Gestión de Proyectos | Se puede presentar un retraso en la duración total del proyecto hasta de 12 días. | Incrementa el costo del proyecto en 2,5 millones de pesos |
| 19 | P | Reducción en el costo del arrendamiento del local asignado al proyecto. | Gestionar ante la arrendataria la reducción del costo de arrendamiento | La duración de las actividades no afecta la duración total del proyecto | No tiene afectación en el costo |
| 20 | P | Pronta definición de los aspectos que están pendientes de aclarar en la norma por el Ente de Control. | Realizar la solicitud formal a Analfé para la realización de una solicitud gremial a la Supersolidaria relacionada con la aclaración de la norma. Realizar el seguimiento respectivo, ya que si Analfé no realiza la solicitud, gestionar la solicitud con el aval de las entidades más importantes del grupo 2, del sector cooperativo. | La duración de las actividades no afecta la duración total del proyecto | Incrementa el costo del proyecto en 500 mil pesos |
| 21 | P | Desarrollo del software sean más sencillos de lo que se había planeado. | Revisar el contrato que se realice con el Ingeniero Desarrollador, de tal manera que contemple ajustes para un menor valor del contrato. | La duración de las actividades no afecta la duración total del proyecto | No tiene afectación en el costo |

Cuadro 36 (Continuación).

| NRO | TIPO | RIESGO | ACTIVIDADES NECESARIAS | PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS | PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE. LINEA BASE DEL ALCANCE |
|-----|------|---|--|---|---|
| 11 | N | Cambio en el Equipo del Proyecto | Revisar la programación de personal de vacaciones, con el fin de reprogramar las que se requieran. | Se deberá contemplar dentro de la Adquisición de Personal , el proceso de selección del Equipo del Proyecto | Las actividades no afectan el Plan de Gestión del Alcance |
| 12 | N | La Empresa Asesora no tenga el suficiente conocimiento requerido en el tema . | Diseñar el proceso de selección de la empresa asesora | Las actividades no afectan el Plan de Gestión de los Recursos Humanos | Las actividades no afectan el Plan de Gestión del Alcance |
| 13 | N | La Empresa Asesora no destine el personal requerido para el desarrollo del proyecto. | Revisión del contrato por parte de la abogada externa para el establecimiento de las cláusulas correspondientes y del cumplimiento de las pólizas solicitadas. | Las actividades no afectan el Plan de Gestión de los Recursos Humanos | Las actividades no afectan el Plan de Gestión del Alcance |
| 14 | N | No se cree un buen ambiente de trabajo con la Empresa Asesora. | Desarrollar la capacitación correspondiente | Se deberá contemplar dentro del Pla de Gestión del Personal, en el punto de desarrollo del personal del proyecto, este tipo de capacitación | Las actividades no afectan el Plan de Gestión del Alcance |
| 15 | N | Renuncia del Gerente de la Empresa Asesora o de uno de sus asesores | Revisión del contrato por parte de la abogada externa para el establecimiento de las cláusulas correspondientes | Las actividades no afectan el Plan de Gestión de los Recursos Humanos | Las actividades no afectan el Plan de Gestión del Alcance |
| 16 | N | Renuncia del Gerente de Crecentro | Realizar un estudio de cargos y asignaciones salariales | Se deberá contemplar dentro del Plan de Gestión del Personal, en el punto de recompensas, el estudio de cargos y asignaciones salariales | Las actividades no afectan el Plan de Gestión del Alcance |
| 17 | N | El Ingeniero Desarrollador del Software desarrolle diferente a lo establecido en los requerimientos | Asegurar el envío de las citaciones de reuniones a tiempo. Confirmar su participación o reprogramar reuniones | Las actividades no afectan el Plan de Gestión de los Recursos Humanos | Las actividades no afectan el Plan de Gestión del Alcance |
| 18 | N | Se presenten errores en la planeación del Proyecto | Realización de un diplomado en Gestión de Proyectos | Se deberá contemplar dentro del Pla de Gestión del Personal, en el punto de desarrollo del personal del proyecto, este tipo de capacitación | Las actividades no afectan el Plan de Gestión del Alcance |
| 19 | P | Reducción en el costo del arrendamiento del local asignado al proyecto. | Gestionar ante la arrendataria la reducción del costo de arrendamiento | Las actividades no afectan el Plan de Gestión de los Recursos Humanos | Las actividades no afectan el Plan de Gestión del Alcance |
| 20 | P | Pronta definición de los aspectos que están pendientes de aclarar en la norma por el Ente de Control. | Realizar la solicitud formal a Analfe para la realización de una solicitud gremial a la Supersolidaria relacionada con la aclaración de la norma. Realizar el seguimiento respectivo, ya que si Analfe no realiza la solicitud, gestionar la solicitud con el aval de las entidades más importantes del grupo 2, del sector cooperativo. | Las actividades no afectan el Plan de Gestión de los Recursos Humanos | Las actividades no afectan el Plan de Gestión del Alcance |
| 21 | P | Desarrollo del software sean más sencillos de lo que se había planeado. | Revisar el contrato que se realice con el Ingeniero Desarrollador, de tal manera que contemple ajustes para un menor valor del contrato. | Las actividades no afectan el Plan de Gestión de los Recursos Humanos | Las actividades no afectan el Plan de Gestión del Alcance |

10.5. CONTROLAR LOS RIESGOS.

Controlar los Riesgos es el proceso de llevar a cabo la planificación de las respuestas a los riesgos que se realizó, identificar nuevos riesgos, reevaluar los que se identificaron, monitorear los riesgos residuales, entre otras actividades.

10.5.1 Controlar los riesgos: Entradas. Las entradas del proceso de Controlar los Riesgos son las siguientes:

10.5.1.1 Plan de Gestión de Riesgos. El Plan de Gestión de Riesgos se presenta en el punto 1.3.1 proporciona la información requerida para gestionar el riesgo.

10.5.1.2 Registro, Evaluación y Planificación de las Respuestas de los Riesgos. Estos documentos presentados en los cuadros desde el número 23 al 35 proporcionan información sobre los riesgos que se identificaron, las causas, el impacto y las estrategias de respuesta.

10.5.1.3 Informe de Control de Desempeño de Costos y Tiempo. Este informe presentado en el Plan de Gestión de los Costos, nos brinda información del desempeño tanto del trabajo como los costos del proyecto.

10.5.2 Controlar los riesgos: Herramientas y Técnicas.

10.5.2.1 Revaluación de los Riesgos. Dentro de las reuniones de Gestión del Riesgo se debe revisar si se encuentran riesgos nuevos o si ya los riesgos detectados están obsoletos.

10.5.2.2 Informes de Auditoría de los Riesgos. El funcionario correspondiente diligenciará el Formato de Auditoría de Riesgos presentado en el Anexo K.

10.5.3 Controlar los riesgos: Salidas

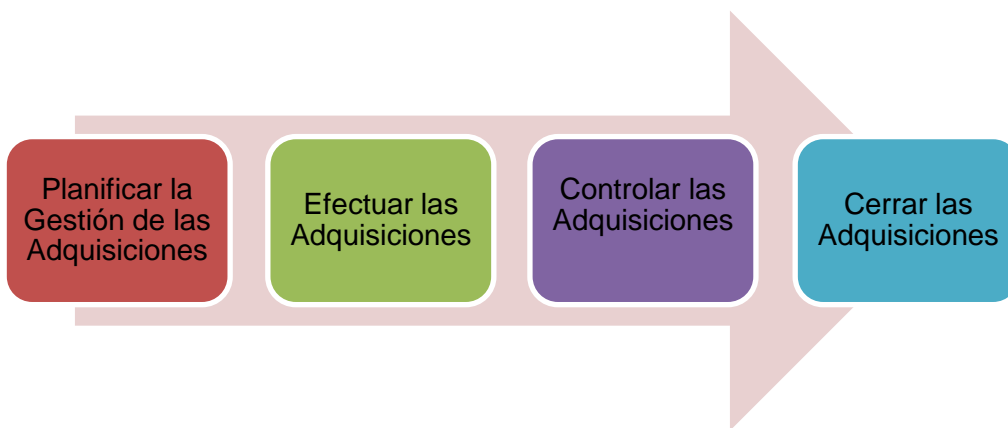
Las salidas del proceso de Controlar los Riesgos son:

- Información del Desempeño del Trabajo.
- Solicitudes de Cambio.
- Actualizaciones al Plan de Dirección del Proyecto.

11. GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto presentado en la Figura 20, implica los procesos necesarios para adquirir productos o servicios que se requieren para el proyecto y que no se van a realizar en el mismo.

Figura 20. Procesos de la Gestión de las Adquisiciones



11.1 PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES.

La planificación de la Gestión de la Gestión de las Adquisiciones consiste en organizar cómo se realizarán las adquisiciones del proyecto.

11.1.1. Planificación de la Gestión de las Adquisiciones: Entradas.

11.1.1.1 Plan de Gestión del Alcance. Dentro del Plan de Gestión del Alcance se encuentra la Línea Base del Alcance, que define los entregables y los requisitos de los mismos y la necesidad de contratar externamente la asesoría y desarrollo de estos entregables.

De acuerdo al Plan de Gestión del Alcance, se determina la necesidad de realizar una contratación por servicios para la asesoría en la Implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y otra contratación para el Desarrollo del software bajo NIIF.

11.1.1.2 Planeación de las Respuestas al Riesgo. En el proceso de Planeación de la Respuesta a los Riesgos presentada en el punto 10.4, se diseñan estrategias, las cuales se deben tener en cuenta en el proceso de contratación de servicios del proyecto.

11.1.1.3 Recursos requeridos de las actividades. Presentado en el punto 5.4, Se obtiene información del tipo de recursos requeridos en cada una de las actividades y si éstos se obtienen a través de contrataciones.

11.1.1.4 Cronograma del proyecto. Desarrollado en el punto 5.6, contiene la información de la disponibilidad del tiempo para la realización de las actividades y por lo tanto de las contrataciones o adquisiciones que se deban llevar a cabo.

11.1.1.5 Estimación de los Costos de las Actividades del Proyecto. Desarrollado en el punto 6.2, brinda información sobre los costos relacionados con contrataciones o adquisiciones que se deban llevar a cabo.

11.1.1.6 Registro de los interesados del proyecto. Desarrollado en el punto 12.1, permite identificar las personas que están relacionadas con el proyecto y su rol dentro del mismo, así como el tipo de vínculo dentro del proyecto.

11.1.1.7 Factores Ambientales. Debido al tipo de asesoría que se desea contratar, no es viable que en la ciudad donde se encuentra la oficina principal de Crecentro, se reciban ofertas y por lo tanto se hace necesario realizar el proceso a nivel nacional.

En cuanto al desarrollo del Software bajo NIIF se estima conveniente realizarlo con el ingeniero que realizó en desarrollo del software bajo el Plan de Cuentas Generalmente Aceptado en Colombia (COLPCGA).

11.1.1.8 Activos de los Procesos de la Organización. Crecentro no cuenta con un proceso documentado para las adquisiciones, sin embargo se siguió un procedimiento similar al desarrollado por la empresa Ecopetrol, para el proceso de contratación.

11.1.2 Planificación de la Gestión de las Adquisiciones: Herramientas y Técnicas.

Para el proyecto se utilizó Juicio de Expertos, ya que se recibe las sugerencias de un experto en contratación y compras.

11.1.3 Planificación de la Gestión de las Adquisiciones: salidas

11.1.3.1 Plan de Gestión de las Adquisiciones. El Plan de Gestión de las Adquisiciones contiene la siguiente información:

- **Servicios a contratar y tipos de contrato a desarrollar. Ver Cuadro 37.**

Cuadro 37. Tipos de Contrato del Proyecto

| Servicios a contratar | Tipo de contrato |
|------------------------------------|--------------------------------------|
| Asesoría en la implementación NIIF | Contrato por Prestación de Servicios |
| Desarrollo del Software bajo NIIF | Contrato por Prestación de Servicios |
| Levantamiento de procesos | Contrato de Aprendizaje |
| Arrendamiento del local | Contrato de Arrendamiento |

- **Procesos para llevar a cabo las contrataciones. Ver Cuadro 38.**

Cuadro 38. Tipo de Proceso por Contrato

| Tipo de Contrato | Proceso |
|--|--|
| Contrato por Prestación de Servicios Empresa Asesora NIIF | Se realiza un proceso de Solicitud de Cotización para seleccionar la Empresa Asesora. |
| Contrato por Prestación de Servicios Desarrollo Software bajo NIIF | Se realiza una contratación directa con el Ingeniero Desarrollador del Software. |
| Contrato de Aprendizaje | Se realiza un proceso de selección de hojas de vida de la universidad UDI de Barrancabermeja, para posteriormente hacer el contrato. |
| Contrato de Arrendamiento | Se realiza el contrato directo con la Inmobiliaria que tiene el local donde se desea que se desarrolle el proyecto. |

- **Determinación de las fechas de los contratos. Ver Cuadro 39.**

Cuadro 39. Información de los Contratos

| Tipo de Contrato | Fechas y duraciones de contratos. Cláusulas especiales |
|--|--|
| Contrato por Prestación de Servicios Empresa Asesora NIIF | Iniciando el mes de mayo de 2014, por una duración de 8 meses, con una cláusula que contempla que de común acuerdo, las partes podrán ampliar el plazo del contrato por una sola vez y máximo hasta por dos meses adicionales, sin que ello implique reajuste del valor contratado ni incumplimiento del contratista. Se debe establecer una cláusula de pago por entregables; se contempla anticipo del 20% el valor del contrato. |
| Contrato por Prestación de Servicios Desarrollo Software bajo NIIF | Se inicia una vez se entreguen y queden claros los tres (3) requerimientos gestionados por los asesores y el Director del Proyecto, Entrega Primer Requerimiento: 1 de agosto de 2014 Fecha plazo Primer Requerimiento: 27 de febrero de 2015 Entrega Segundo Requerimiento: 3 de noviembre de 2014 Fecha plazo Segundo Requerimiento: 31 de marzo de 2015 Entrega Tercer Requerimiento: 9 de febrero de 2015 Fecha plazo Tercer Requerimiento: 30 de abril de 2015 Pagos por presentación de avances. Se contempla anticipo. |
| Contrato de Aprendizaje | Se inicia el 2 de septiembre de 2014 y se termina el 31 de octubre de 2014. Pagos mensuales. |
| Contrato de Arrendamiento | Iniciando el mes de mayo de 2014 y duración de 1 año. Pagos mensuales. |

- **Asuntos relacionados con la Gestión de Riesgos. Ver Cuadro 40.**

Cuadro 40. Contratos y Respuestas al Riesgo

| Tipo de Contrato | Estrategia de Respuesta a Riesgo |
|--|--|
| Contrato por Prestación de Servicios Empresa Asesora NIIF | Revisión del contrato por parte de la abogada externa para el establecimiento de las cláusulas de cumplimiento en tiempo destinado, calidad y cantidad de asesores dedicados al proyecto y la reposición de la Gerente o sus asesores en caso de renuncia de los mismos. Así mismo la revisión de solicitud de pólizas. El Contratista deberá constituir a favor de Crecentro como único beneficiario, por conducto de una compañía aseguradora legalmente establecida en Colombia, una póliza de Garantía Única para garantizar el cumplimiento del contrato y de las obligaciones surgidas del mismo mediante la cual se ampare: a) Cumplimiento. En un monto equivalente al veinte por ciento (20%) del valor total del contrato, con una vigencia igual a la ejecución del contrato y cuatro (4) meses más. b) Calidad de la Asesoría. En un monto equivalente al veinte por ciento (20%) del valor total del contrato, con una vigencia igual a la ejecución del contrato y cuatro (4) meses más c) Por buen manejo del anticipo. por el 100% del valor del anticipo. |
| Contrato por Prestación de Servicios Desarrollo Software bajo NIIF | Revisión del contrato por parte de la abogada externa para el establecimiento de las cláusulas correspondientes (Cumplimiento del contrato). Verificar la viabilidad de expedición de pólizas de cumplimiento, aunque es muy difícil para este tipo de servicios. |
| Contrato de Aprendizaje | Revisión del contrato por parte de la abogada externa para el establecimiento de las cláusulas correspondientes (Reposición del estudiante en práctica) |
| Contrato de Arrendamiento | Contrato de Arrendamiento. Máximo plazo: 1 año. |

11.1.3.2 Proceso de Selección de la Empresa Asesora. Como se menciona en el punto 6 de la Gestión de los Costos, el proceso de selección para la empresa asesora se realiza en dos fases

El objetivo de la primera fase es determinar las tarifas unitarias por tipo de profesional y analizar la oferta técnica y requisitos básicos de la oferta. Para esto se solicita el diligenciamiento del Formato presentado en el Anexo L.

Se realiza un comparativo de los siguientes aspectos, los cuales se había enunciado que se revisarían en la primera fase:

- o Entregables.
- o Requisitos
- o Costos Unitarios
- o Oferta Técnica.

El objetivo de esta segunda fase es la presentación personal de la oferta económica global, de acuerdo a los entregables establecidos por etapa. Para esto los proponentes deben presentar la oferta en el formato presentado en el Anexo M y se cita a una entrevista con el Comité NIIF a las dos empresas, que se seleccionaron de la primera fase, para la selección final.

11.2 EFECTUAR LAS ADQUISICIONES

Efectuar las Adquisiciones es el desarrollo de las adjudicaciones de contratos o compras.

11.2.1 Efectuar las Adquisiciones: Entradas. Las entradas de Efectuar las Adquisiciones son las siguientes:

11.2.1.1 Plan de Gestión de las Adquisiciones. El Plan de Gestión de las Adquisiciones presentado en el punto 11.1 indica cómo se gestionan los procesos de adquisición.

11.2.1.2 Documentos de las Adquisiciones. Particularmente en el proceso de selección de la empresa asesora, se tienen en cuenta los siguientes documentos:

- Formato de Costos Unitarios. Fase 1. Ver Anexo L.
- Formato de Costo Total de la Propuesta. Fase 2. Ver Anexo M.
- Soportes de las Propuestas Presentadas.

11.2.1.3 Propuestas Presentadas. Para el proceso de selección de la empresa asesora, en la primera fase se invitan a 6 proponentes los cuales son:

- Analfe. Bogotá.
- Maso Consultores. Bucaramanga.
- Audifin. Bucaramanga.
- Enfoques y Tendencias. Medellín.
- Cie Consultores. Medellín.
- Oscar Torres Galvis. Bucaramanga

11.2.1.4 Criterios de Selección. Se describieron en el Plan de Gestión de las Adquisiciones.

11.2.2 Efectuar las Adquisiciones: Herramientas y Técnicas. De los oferentes invitados para cotizar, 3 presentaron la propuesta en el formato 1 solicitado.

En la primera fase se realizó una evaluación de las ofertas, de acuerdo a los criterios establecidos y cuyos análisis se presentan en los Anexos N, O y P. La información de comparación de costos unitarios no se presenta por reserva del proceso.

De la primera fase se seleccionan las empresas Audifin y Enfoques y Tendencias, los cuales inician la segunda fase, en la cual se les solicita una conferencia de oferentes de las cuales asistió la firma Audifin entregando un nuevo formato de oferta económica con un valor de \$42'020.000= más IVA; la empresa Enfoques y Tendencias manifiesta que es costoso el desplazamiento de un funcionario para sustentar la propuesta y se realiza una entrevista vía Skype con el Comité del Proyecto; así mismo esta empresa manifiesta la dificultad de cotizar de la manera que lo solicita Crecentro y envía la oferta global por \$56'173.000, sin especificar por entregable.

11.2.3 Efectuar las Adquisiciones: Salidas

11.2.3.1 Oferente seleccionado (Empresa Asesora). De acuerdo al proceso comentado en el punto anterior, el Comité del Proyecto selecciona la firma Audifin para realizar el acuerdo respectivo, teniendo en cuenta:

- La oferta global más económica, cumpliendo con las tarifas unitarias establecidas.
- Al sustentar de manera personal la propuesta técnica y económica.
- El compromiso de visitas en sitio mensuales, al inicio y final del proyecto por parte de la Gerente del Proyecto y las visitas quincenales de 2 profesionales de la firma.
- Equipo de profesionales que apoyarían el proyecto.
- La presentación de todas las condiciones solicitadas durante las dos fases del proceso de cotización.

11.2.3.2 Contrataciones. Se realizan los contratos relacionados en el Plan de Gestión de las Adquisiciones, los cuales son revisados por el Abogado Externo de Crecentro.

11.3. CONTROLAR LAS ADQUISICIONES.

Controlar las Adquisiciones es el proceso de hacer seguimiento a la ejecución de los contratos, incluyendo los cambios que se lleguen a presentar.

11.3.1 Gestionar las Adquisiciones: Entradas. Las entradas del proceso de gestionar las Adquisiciones son las siguientes:

- **Plan de Gestión de las Adquisiciones.** Presentado en el punto 11.1. del presente capítulo.
- **Informes de Control de Desempeño de Costos y Tiempo,** en el cual se evidencia el desempeño del trabajo, descritos en el Plan de Gestión de los Costos, en el punto 6.4.
- **Informes de Auditoría y Validación de Entregables.** Los cuales se mencionaron en el Plan de Calidad del Proyecto.
- **Contratos realizados.**

11.3.2 Gestionar las Adquisiciones: Herramientas y Técnicas. Las herramientas y técnicas que se usan en este proceso son las siguientes:

- **Información del desempeño.** Existen varios tipos de informes para realizar el seguimiento al desempeño en costos y tiempo, tal como los formatos de Control de Desempeño de Costos y Tiempo, así como el Status Semanal.
- **Auditorías de los Entregables y Pagos realizados al Contratista.**

11.3.3 Gestionar las Adquisiciones: Salidas.

11.3.3.1 Informe sobre Cumplimiento de Contratos. Del informe del desempeño, que en el proyecto hace referencia al informe de costos, se puede determinar el desempeño del contratista en el proyecto.

11.3.3.2 Solicitudes de Cambio. Se pueden presentar solicitudes de cambio, que implique de igual manera algún cambio en los contratos realizados, razón por la cual deben ser avalados por el abogado externo de Crecentro.

11.3.3.3 Actualizaciones al Plan de Dirección del Proyecto. El Contrato con la empresa asesora contempla una cláusula de modificación en el plazo del contrato, el cual si se lleva a cabo por retrasos en el proyecto, se hace necesario que varíe la Línea de Tiempo del Proyecto.

Adicionalmente, el costo presupuestado en el Software puede presentar variación dependiendo de la información entregada al Ingeniero Desarrollador en los tres (3) requerimientos que se emitan durante el proyecto.

11.4 CERRAR LAS ADQUISICIONES.

Es el proceso de cerrar cada adquisición o contratación realizada.

11.4.1 Cerrar las Adquisiciones: Entradas. Las entradas del proceso de Cerrar las Adquisiciones son las siguientes:

- **Plan de Gestión de las Adquisiciones.** Proporciona información relacionada con las adquisiciones que se van a realizar y cómo se gestionarán.

- **Documentos de la Adquisición.** Documentos como el contrato, comunicaciones sobre el mismo, conceptos del abogado, entre otros.

11.4.2 Cerrar las Adquisiciones: Herramientas y Técnicas. Se tendrá que realizar una auditoría final teniendo en cuenta los entregables y los pagos realizados. Esta auditoría la realizará el Director del Proyecto.

11.4.3 Cerrar las Adquisiciones: Salidas. Se tiene que realizar un cierre formal para los contratos que se llevan a cabo para la asesoría y el desarrollo del software mediante comunicación del Gerente de Crecentro informando que se cierra el contrato por cumplimiento de lo establecido en el mismo.

Para el caso del contrato de arrendamiento se enviará una comunicación con 3 meses de anticipación a la terminación del mismo, informando la decisión de no prorrogar el contrato en mención.

De otro lado, para el contrato de aprendizaje, se debe enviar la comunicación a la Universidad UDI de Barrancabermeja, informando la terminación del contrato.

12. GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO

El objetivo de esta gestión es identificar a las personas u organizaciones a las cuales impactará el proyecto, buscando determinar las expectativas y cómo influirá el proyecto en el rol que desempeñan con respecto a la organización. El proceso se presenta en la Figura 21.

Figura 21. Proceso Gestión de los Interesados del Proyecto



12.1 IDENTIFICAR A LOS INTERESADOS

La Información Requerida de los Interesados es la siguiente:

- Intereses
- Participación
- Interdependencias
- Influencia
- Impacto en el éxito del proyecto.

12.1.1 Identificar a los Interesados: Entradas

12.1.1.1 Acta de Constitución del proyecto. Suministra la información inicial de los interesados del Proyecto. Presentada en el Anexo A.

12.1.2.2. Documentos de las Adquisiciones. Los contratos que se van a desarrollar y se describen en el punto 11 de la Gestión de las Adquisiciones.

12.1.2.3 Factores Ambientales de la Empresa.

- **Cultura y Estructura de la Organización.**

Crecentro es un Fondo de Empleados fundado el 14 de abril de 1982, que tiene aproximadamente 20 mil millones en activos y está ubicado como entidad de Primer Nivel de Supervisión por la Superintendencia de Economía Solidaria.

Actualmente tiene en su base social 1700 asociados aproximadamente en su mayoría de nómina directiva de Ecopetrol.

Tiene su oficina principal en la ciudad de Barrancabermeja y cuenta con tres oficinas en las ciudades de Bogotá, El Centro y Piedecuesta-Instituto Colombiano del Petróleo.

El máximo órgano de decisión es la Asamblea General de Asociados, la cual se reúne anualmente.

La Asamblea General nombra la Junta Directiva, órgano que está encargado de emitir directrices específicas de acuerdo al marco general dado por la Asamblea General, siempre y cuando se encuentre dentro de la normatividad aplicada a la entidad.

La Junta Directiva nombra a un representante legal de la entidad, el cual adicional a ejecutar las directrices del primero, es quien representa a la entidad ante cualquier asunto legal.

Crecentro está conformada por 12 trabajadores, de los cuales 4 son del Área Directiva y el resto del Área Operativa.

Dentro de la entidad se ha tratado de dar empoderamiento al personal directivo y operativo de tal manera que los procesos misionales sean muy ágiles dentro de la entidad.

Su estructura es netamente funcional. Las principales áreas son las siguientes, las cuales tiene un funcionario responsable de cada una de estas:

- Área Contable
- Área de Crédito Cartera
- Área Comercial

Existen manuales de funciones para los trabajadores de Crecentro y estos tienen conocimiento de los mismos.

La mayoría de su personal tiene más de 5 años de labores continuas, se destacan tres personas que laboran hace más de 20 años en la entidad, es decir que hay trabajadores que tiene un gran sentido de pertenencia y gratitud hacia la organización.

La mayoría de su personal está vinculado con contrato a término indefinido, lo cual les da estabilidad.

Es un personal que conoce muy bien los procesos operativos de la entidad y los sistemas de información. Se ha creado mucha confianza y se valora la honestidad en el accionar. Este valor le ha dado a Crecentro una muy buena imagen dentro del sector solidario petrolero, ya que nunca se han presentado situaciones que pongan en riesgo la reputación de la entidad.

Esta imagen de la entidad en el sector, es un motivo de orgullo para sus trabajadores.

Así mismo Crecentro ha impreso una imagen de seriedad en el pago con sus proveedores y empleados, aspecto que los mismos trabajadores tratan de mantener y resaltar.

Actualmente los trabajadores tienen unos indicadores de desempeño, los cuales están en función de unos objetivos estratégicos de la entidad.

A pesar de los indicadores estratégicos dados de manera especial en el cumplimiento de montos de colocación y captación, los trabajadores tienen claro la diferenciación de Crecentro en la excelente atención a sus asociados, ya que se trata de brindar una atención y asesoría personalizada, buscando satisfacer la necesidad real del asociado.

Los trabajadores siempre manifiestan el agrado de las actividades que desempeñan dentro de Crecentro.

Es una entidad relativamente pequeña en tamaño, muy flexible, continuamente se presentan cambios en los procedimientos y funciones, tratando de adaptarse a los continuos cambios que los entes de control hacen, los cuales se plasman en la expedición de normatividad.

Durante los últimos 2 años, las entidades del sector solidario han experimentado bastantes cambios dados por los entes de control como la Superintendencia de Economía Solidaria y la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, lo cual hace que más funciones se asocien a los cargos y se incremente la carga laboral. Esto hace que los funcionarios no tengan la disponibilidad del tiempo para realizar actividades relacionadas por ejemplo con el proyecto NIIF.

Este aspecto también afecta el sentido de trabajo en equipo, ya que cada uno espera cumplir las funciones y responsabilidades asignadas

12.1.3 Identificar a los Interesados: Herramientas. El análisis de interesados es una técnica que consiste en recopilar y analizar de manera sistemática información cuantitativa y cualitativa, a fin de determinar qué intereses particulares deben tenerse en cuenta a largo del proyecto.⁸

12.1.4 Identificar a los Interesados: Salidas. Dentro del registro de los interesados del proyecto se realiza una breve encuesta para determinar las expectativas que tenían del proyecto.

Así mismo se comparte la información con el Director del Proyecto para determinar el grado de interés que tiene cada interesado del proyecto.

Se diseña una ficha para cada interesado, compuesta por los siguientes elementos:

- Clase:
 - Externo o Interno de la Organización.
 - Desconocedor, Reticente, Neutral, Partidario, Líder
- Rol: Función que desempeña dentro del proyecto.
- Poder: Refiere al poder de autoridad.

- **Influencia:** Refiere el Nivel de Involucramiento.
- **Conocimientos**
- **Expectativas**
- **Fase del ciclo** donde el interés es mayor:
- **Impacto sobre el proyecto**

- **Interesado 1: Superintendencia de Economía Solidaria**
 - **Clase:** Externo. Partidario.
 - **Rol:**
 - Expedir la reglamentación de las NIIF para las entidades vigiladas, entre las cuales están los fondos de empleados.
 - **Poder :** Alto dentro del proyecto
 - **Influencia :** Medio
 - **Intereses:** Alto
 - Cumplimiento de lo reglamentado para las entidades grupo 2 Pymes.
 - **Conocimientos:** Alto
 - **Expectativas:**
 - La entidad realice el proceso de implementación de las NIIF y obtenga el balance de apertura al 31 de diciembre de 2014.
 - **Fase del ciclo donde el interés es mayor:** Seguimiento.
 - **Impacto sobre el proyecto:** Alto

- **Interesado 2: Asamblea General de Asociados**
 - **Clase:** Interno. Neutral.
 - **Rol:**
 - Aprobar los estados financieros al 31 de diciembre de 2014, bajo NIIF.
 - **Poder :** Alto dentro del proyecto
 - **Influencia :** Alto

- **Intereses:** Alto
 - Cumplimiento de lo reglamentado para las entidades grupo 2 Pymes.
 - **Conocimientos:** Bajo
 - **Expectativas:**
 - Los cambios que pueden afectar a los asociados.
 - **Fase del ciclo donde el interés es mayor:** Seguimiento.
 - **Impacto sobre el proyecto:** Bajo
- **Interesado 3: Revisoría Fiscal**

La empresa Serrano Hermanos y Cía Ltda

- **Clase:** Externo. Partidario.
 - **Rol:**
 - Brindar un apoyo a las decisiones de las políticas contables bajo NIIF, auditoría y validación de entregables.
 - **Poder:** Bajo dentro del proyecto
 - **Influencia:** Alto
 - **Intereses:** Alto
 - Cumplimiento de lo reglamentado para las entidades grupo 2 Pymes.
 - **Conocimientos:** Alto
 - **Expectativas:**
 - No se presenten reprocesos en la definición de las políticas contables bajo NIIF.
 - **Fase del ciclo donde el interés es mayor:** Todas las fases.
 - **Impacto sobre el proyecto:** Medio
- **Interesado 4: Junta Directiva**
- **Clase:** Interno. Partidario.

- **Rol:** Aprobar en segunda instancia las políticas contables bajo NIIF.
- **Poder:** Alto dentro del proyecto
- **Influencia:** Alto
- **Intereses:** Alto
 - Cumplimiento de la normatividad expedida por la Superintendencia de Economía Solidaria.

- **Conocimientos:** Bajos
- **Expectativas:**
 - Que el proyecto finalice exitosamente.
 - Los cambios en los estados financieros que afecten los análisis que se vienen realizando.
- **Fase del ciclo donde el interés es mayor:** Fase de diseño y adecuación y seguimiento.
- **Impacto sobre el proyecto:** Alto

- **Interesado 5: Gerente de Crecentro**

Yenny Patricia Correa Villamizar

- **Clase:** Interno. Partidario.
- **Rol:**
 - Facilitar los recursos asignados al proyecto.
 - Aprobar en primera instancia las políticas contables bajo NIIF.
- **Poder :** Medio dentro del proyecto
- **Influencia :** Alto
- **Intereses:** Alto
 - Garantizar el éxito del proyecto
 - Cumplimiento de los entregables
 - Cumplimiento del presupuesto

- **Conocimientos:** Medio
- **Expectativas:**
 - Que el proyecto finalice exitosamente
 - No se presenten sobrecostos en la ejecución
 - No se presenten reprocesos en la definición de las políticas contables bajo NIIF.
 - Los cambios en la información financiera que se viene manejando.
- **Fase del ciclo donde el interés es mayor:** Fase de diseño y adecuación y seguimiento.
- **Impacto sobre el proyecto:** Medio

- **Interesado 6: Comité del Proyecto NIIF**

El Comité de NIIF está integrado por:

Marvin Fidel Suarez Joya. Presidente Junta Directiva.

Yenny Patricia Correa Villamizar: Gerente

Sara Milena Rueda Hernández. Director del proyecto.

Mariela Gallego Chacón: Asistente Administrativa

- **Clase:** Interno. Partidario.
- **Rol:** Brindar el apoyo requerido para que se cumpla con el proyecto..
- **Poder :** Medio dentro del proyecto
- **Influencia :** Alto
- **Intereses:** Alto
 - Garantizar el éxito del proyecto
 - Cumplimiento de los entregables
 - Cumplimiento del presupuesto
- **Conocimientos:** Alto
- **Expectativas:**

- Que el proyecto finalice exitosamente
- No se presenten sobrecostos en la ejecución
- No se presenten reprocesos en la definición de las políticas contables bajo NIIF.
- **Fase del ciclo donde el interés es mayor:** En todas las fases del proyecto.
- **Impacto sobre el proyecto:** Alta

- **Interesado 7: Director del proyecto NIIF**

Sara Milena Rueda Hernández. Director del proyecto.

- **Clase:** Interno. Partidario.
- **Rol:** Dirigir las actividades del proyecto..
- **Poder :** Alto dentro del proyecto
- **Influencia (Involucramiento activo):** Alto
- **Intereses:** Alto
 - Garantizar el éxito del proyecto
 - Cumplimiento de los entregables
 - Cumplimiento del presupuesto
- **Conocimientos:** Alto
- **Expectativas:**
 - Que el proyecto finalice exitosamente
 - No se presenten sobrecostos en la ejecución
 - No se presenten reprocesos en la definición de las políticas contables bajo NIIF.
- **Fase del ciclo donde el interés es mayor:** En todas las fases
- **Impacto sobre el proyecto:** Alto

- **Interesado 8: Empresa asesora Audifin**

- **Clase:** Externo. Partidario.
- **Rol:** Asesorar al Director del Proyecto en la implementación de las NIIF, en su primera fase de Diagnóstico y Preparación.
- **Poder :** Bajo dentro del proyecto
- **Influencia:** Alto
- **Intereses:** Alto
 - Garantizar el éxito del proyecto
 - Cumplimiento de los entregables
 - Cumplimiento del cronograma del proyecto.
- **Conocimientos:** Alto
- **Expectativas:**
 - Que el proyecto finalice exitosamente
 - No se presenten reprocesos en la definición de las políticas contables bajo NIIF.
 - Los entregables sean aprobados por Crecentro.
- **Fase del ciclo donde el interés es mayor:** En todas las fases.
- **Impacto sobre el proyecto:** Alto

- **Interesado 9: Coordinadora de Cartera**

Sandra Rocío Rueda Suárez. Desconocedor.

- **Clase:** Interno
- **Rol:**
 - Proveer información requerida del área de cartera para el proyecto.
 - Realizar el seguimiento y verificación de las pruebas al nuevo modelo contable.
- **Poder (Nivel de autoridad):** Bajo dentro del proyecto

- **Influencia (Involucramiento activo):** Medio
- **Intereses:** Bajo
- **Conocimientos:** Medio
- **Expectativas:**
 - Nuevos procedimientos y responsabilidades
 - Manejo de los cambios.
 - Cómo afectará las nuevas políticas contables a los procesos de cartera.
 - Que se minimicen los procesos con el fin de agilizar la parte operativa para que no hayan procesos manuales y que al momento de registrar partidas contables sea transparente para cada funcionario.
- **Fase del ciclo donde el interés es mayor:** Fase de diseño y adecuación y seguimiento.

- **Impacto sobre el proyecto:** Medio.

- **Interesado 10: Ingeniero Desarrollador del Software**

Jose Antonio León Téllez.

- **Clase:** Externo. Partidario.
- **Rol:**
 - Desarrollar el sistema contable bajo NIIF.

- **Poder (Nivel de autoridad):** Bajo dentro del proyecto
- **Influencia (Involucramiento activo):** Alto.
- **Intereses:** Alto.
 - Se realice la contratación para el desarrollo del software.
- **Expectativas:**
 - Por los requerimientos de software que se emitan.

- Porque el desarrollo satisfaga los requerimientos que se planteen.
- **Fase del ciclo donde el interés es mayor:** En todas las fases.
- **Impacto sobre el proyecto:** Alto

- **Interesado 11: Asistente Administrativa**

Mariela Gallego Chacón

- **Clase:** Interno. Neutral.
- **Rol:**
 - Proveer información requerida del área contable para el proyecto.
- **Poder (Nivel de autoridad):** Bajo dentro del proyecto
- **Influencia (Involucramiento activo):** Alta
- **Intereses:** Medio
- **Expectativas:**
 - Lograr un conocimiento más amplio del proyecto
 - Que el desarrollo del proyecto se realice en el tiempo establecido para este
 - Que cuando se implemente se optimicen procesos operativos que darían más tiempo para realizar otras labores menos operativas
 - Satisfacción personal de colaboración en el proceso
 - Un crecimiento personal y laboral
- **Fase del ciclo donde el interés es mayor:** Fase de diseño y adecuación
- **Impacto sobre el proyecto:** Bajo

12.2 PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LOS INTERESADOS

En este proceso se desarrollan estrategias de gestión para lograr la participación que se desea en los interesados del proyecto.

12.2.1 Planificar la Gestión de los Interesados: Entradas. Las entradas del proceso de planificar la Gestión de los Interesados son las siguientes:

- Plan para la Dirección del Proyecto. Brinda información general del proyecto. De manera particular en el Plan de Gestión de los Recursos Humanos define los roles y responsabilidades del Equipo que conforma el proyecto y en otros planes también se definen funciones relacionadas con la calidad y controles de desempeño.
- Registro de Interesados. Mediante la ficha, brinda información de cada uno de los interesados del proyecto.

12.2.2 Planificar la Gestión de los Interesados: Herramientas y Técnicas. Se utiliza las reuniones como herramienta para la planificación de la Gestión de los Interesados del Proyecto.

Así mismo se realiza un análisis de la Evaluación de los Interesados, la cual se presenta en el Cuadro 41.

Cuadro 41. Evaluación de los Interesados

| Interesado | Desconocedor | Reticente | Neutral | Partidario | Líder |
|---|---------------------|------------------|----------------|-------------------|--------------|
| Superintendencia de la Economía Solidaria | | | | CD | |
| Asamblea General de Asociados | C | | | D | |
| Revisoría Fiscal | | | | CD | |
| Junta Directiva | C | | | | D |
| Gerente | | | | C | D |
| Comité NIIF | | | | CD | |
| Director del Proyecto | | | | | CD |
| Empresa asesora Audifin | | | | CD | |
| Coordinadora de Cartera | C | | | D | |
| Ingeniero Desarrollador | | | | CD | |
| Asistente Administrativa | C | | | D | |

C Participación actual

12.2.3 Planificar la Gestión de los Interesados: Salidas. En la Figura 22 se presentan las estrategias a seguir para cada interesado, de acuerdo a la evaluación que se realizó de cada uno de ellos.

Figura 22. Matriz de Estrategias para los Interesados

| | | | |
|-------------|--|---|---|
| PODER ALTO | | | Supersolidaria Asamblea General Junta directiva GESTIONAR ATENTAMENTE |
| PODER MEDIO | | | Gerente Comité del Proyecto Director del Proyecto GESTIONAR ATENTAMENTE |
| PODER BAJO | Coordinadora de Cartera MONITOREAR | Asistente Administrativa MONITOREAR | Ingeniero Desarrollador Revisoría Fiscal Empresa Asesora Audifin MANTENER INFORMADO |
| | INTERES BAJO | INTERES MEDIO | INTERES ALTO |

Mediante el plan de gestión de los interesados se logra identificar las estrategias de gestión necesarias para involucrar a los interesados de manera eficaz.

- **Interesado: Asamblea General de Asociados**

- Estado Actual: Desconocedor
- Estado Deseado: Partidario
- Estrategias
 - Dar a conocer el proyecto y el objetivo del mismo.
 - Brindar información básica del proyecto
- Necesidades de comunicación
 - Comunicación de fácil acceso y comprensión.
- Tipo de comunicaciones y frecuencia de las misma
 - Flyer informativo en forma que sean agradables y de fácil lectura a los asociados, en los cuales se vaya entregando información sobre las NIIF. Frecuencia: Cada dos meses.
 - Colocar en la página web una presentación un poco más técnica pero de fácil comprensión sobre las NIIF.

- **Interesado: Junta Directiva**

- Estado Actual: Desconocedor
- Estado Deseado: Líder
- Estrategias
 - Capacitar a los integrantes de la Junta Directiva en dos fases. La primera una capacitación básica y la segunda una capacitación más profunda sobre las NIIF.
 - Mantener informada a la Junta Directiva sobre el avance del proyecto y los entregables ejecutados.
- Necesidades de comunicación
 - Comunicación de fácil acceso y comprensión, pero un poco más técnica.
 - Comunicación más frecuente.

- Tipo de comunicaciones y frecuencia de las misma
 - Reuniones presenciales cada dos meses.
- **Interesado: Gerente**
 - Estado Actual: Partidario
 - Estado Deseado: Líder
 - Estrategias
 - Capacitar a la Gerente de una manera más profunda y técnica sobre las NIIF.
 - Necesidades de comunicación
 - Comunicación de mayor frecuencia con el Director del Proyecto.
 - Tipo de comunicaciones y frecuencia de las misma
 - Reuniones presenciales cada 15 días.
- **Interesados: Coordinadora de Cartera y Asistente Administrativa.**
 - Estado Actual: Desconocedor
 - Estado Deseado: Participativo.
 - Estrategias
 - Capacitar a los funcionarios clave dentro de los procesos en dos fases. La primera una capacitación básica y la segunda una capacitación más profunda sobre las NIIF.
 - Mantener informada a la Junta Directiva sobre el avance del proyecto y los entregables ejecutados.
 - Necesidades de comunicación
 - Comunicación de fácil acceso y comprensión, pero un poco más técnica.
 - Comunicación más frecuente.
 - Tipo de comunicaciones y frecuencia de las misma
 - Reuniones presenciales cada dos meses.

- **Interesado: Ingeniero Desarrollador del Software.**
 - Estado Actual: Conocedor.
 - Estado Deseado: Participativo.
 - Estrategias
 - Lograr la participación en las reuniones que se programen para que participe.
 - Necesidades de comunicación
 - Comunicación de fácil acceso y comprensión, pero un poco más técnica.
 - Comunicación más frecuente.
 - Tipo de comunicaciones y frecuencia de las misma
 - Reuniones presenciales en la definición de los requerimientos de software.
 - Reuniones virtuales mensuales para revisar avance del desarrollo del software.

12.3 GESTIONAR LA PARTICIPACIÓN DE LOS INTERESADOS

Es el proceso mediante el cual se interactúa con los interesados para satisfacer sus expectativas o necesidades con respecto al proyecto.

12.3.1 Gestionar la Participación de los Interesados: Entradas. Las entradas del proceso de Gestionar la Participación de los Interesados son las siguientes:

- Plan de Gestión de los Interesados. Presentado en el punto 12.2
- Plan de Gestión de las Comunicaciones. Presentado en el punto 9.1
- Registro de Cambios. Presentado en el punto 3.5

12.3.2 Gestionar la Participación de los Interesados: Herramientas y Técnicas. Las herramientas utilizada en la Gestión de la Participación de los Interesados, es el uso de habilidades interpersonales, de manera especial del Director del Proyecto.

12.3.3 Gestionar la Participación de los Interesados: Salidas

12.3.3.1 Registro de Incidentes. Ver Anexo Q.

12.3.3.2 Solicitudes de Cambio. Los interesados pueden generar solicitudes de cambio, las cuales deben seguir el procedimiento establecido en el numeral 3.5

12.4 CONTROLAR LA PARTICIPACIÓN DE LOS INTERESADOS

El proceso de Controlar la Participación de los Interesados consiste en revisar y ajustar todas las estrategias que se diseñaron para lograr la participación deseada de los interesados del proyecto.

12.4.1 Controlar la Participación de los Interesados: Entradas. Las entradas del proceso de Controlar la Participación de los Interesados son las siguientes:

- **Plan de Gestión de los Interesados.** Proporciona información sobre las características de los interesados y las estrategias que se definieron para cada uno.
- **Registro de Incidentes.** Permite documentar la información de los incidentes, hacer seguimiento de los mismos y la relación con los interesados.
- **Datos de Desempeño.** Proporciona una información primaria de lo que está sucediendo en el proyecto, en términos de desempeño.

- **Comunicaciones del Proyecto.** Mediante documentos establecidos en el Plan de Comunicaciones del Proyecto, como las actas de reuniones, se pueden establecer el nivel de participación de los interesados.

12.4.2 Controlar la Participación de los Interesados: Herramientas y Técnicas. La herramienta utilizada para el proceso de Controlar la Participación de los Interesados es la Reunión, mediante la cual se revisa las entradas del proceso para hacer el seguimiento al proceso.

12.4.3 Controlar la Participación de los Interesados: Salidas. Las salidas del proceso de Controlar la Participación de los Interesados son las siguientes

- Información del Desempeño del Trabajo.
- Solicitudes de Cambio.
- Actualizaciones al Registro de Interesados y de Incidentes.
- Actualizaciones a otros documentos del proyecto.

13. CONCLUSIONES

- La aplicación de la Guía del PMBOK® Quinta Edición en el proyecto de Implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en el Fondo de Empleado de Ecopetrol “CRECENTRO LTDA”, representa para la empresa una nueva visión del manejo de sus proyectos.
- Se establece la importancia de los Activos Organizacionales de Proyectos, los cuales son la entrada de los procesos de dirección para el desarrollo de proyectos futuros.
- Es viable realizar el Control del Desempeño del Costo y el Tiempo, en proyectos en los cuales no se utiliza recursos directos de la organización, sino recursos externos, a través de metodologías poco conocidas pero muy importantes como la del Valor Ganado, mediante la cual se logra conocer el estado real de los proyectos.
- Los objetivos específicos del Proyecto de Evaluar el impacto de la aplicación de las NIIF PYMES en los resultados del año 2015, diseñar los ajustes a políticas contables cuando se considere pertinente y Elaborar las conciliaciones entre la contabilidad bajo NIIF PYMES y las normas tributarias aplicables a la entidad, no se alcanzan a cumplir por el horizonte definido para el proyecto y se recomienda que la Entidad los evalúe en la segunda fase de la implementación de las NIIF, correspondiente al periodo de transición del año 2015.
- Al realizar el apoyo de la planeación del proyecto y ser partícipe del mismo, representa un nuevo valor agregado personal y es el aprendizaje de las nuevas Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

BIBLIOGRAFÍA

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Decreto 3022 (27, Diciembre, 2013). Por el cual se Reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el Marco Técnico Normativo para los Preparadores de Información Financiera que Conforman el Grupo 2. Bogotá D.C.: El Ministerio, 1993. 230 p.

GEDPRO. Metodología Open de Gestión de Proyectos.[en línea] [citado 15 de mayo de 2015] Disponible en: www.Gestion-de-Proyectos.Gedpro.Com.

INTECO. Guía Práctica de Gestión de Configuración. [en línea] [citado 10 de mayo de 2015] Disponible en: Www.Incibe.Es


ISAGEN. Las Normas Internacionales de Información Financiera en ISAGEN, un Proceso de Confianza que se hizo Realidad. www.Isagen.Com.Co/Comunicados/Memorias_NIIF

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía Del PMBOK®) Quinta Edición (SPANISH) Project Management Institute Inc, 2013, 589 P, ISSN 978-1-62825-009-1

YAMAL, Chamoun. Administración Profesional de Proyectos. La Guía. México. Mcgraw Hill, 2002. 238 P.

ANEXOS

Anexo A. Acta de Constitución del Proyecto

| | |
|--|--|
|  CRECENTRO LTDA. | Formato Acta de Constitución del Proyecto |
| | Fecha: |

1. INFORMACIÓN DEL PROYECTO

| | |
|----------------------------|---|
| Empresa | Fondo de Empleados de Ecopetrol “CRECENTRO LTDA” |
| Proyecto | Implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera en la fase de diagnóstico y preparación. |
| Gerente del proyecto | Sara Milena Rueda Hernández |
| Interesados (Stakeholders) | <ul style="list-style-type: none">• Director del proyecto.• Gerencia de Crecentro.• Dirección Contable y Financiera.• La Junta Directiva• El Revisor Fiscal• El Ingeniero Desarrollador del Software• La Asamblea General de Asociados• Empresa asesora Audifin SAS. |

| | |
|------------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Superintendencia de Economía Solidaria. • Funcionarios de Crecentro que intervienen en los procesos contables y de cartera |
| Patrocinador (Sponsor) | Crecentro. Gerencia. Yenny Patricia Correa Villamizar |

2. PROPÓSITO.

La Presentación de la información financiera ante el órgano de control, Superintendencia de Economía Solidaria a partir del año 2016, de acuerdo a la reglamentación expedida.

3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.

Crecentro está obligado a la aplicación de las normas Internacionales de Información Financiera del Grupo 2 PYMES, de acuerdo a lo siguiente:

La Ley 1314 de 2009, estableció el marco normativo para el proceso de convergencia hacia la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera en Colombia, dejando así en cabeza de los Ministerios de Comercio, Industria y Turismo, y de Hacienda y Crédito Público, la expedición de normas que, en materia contable, faciliten el ajuste a los estándares internacionales y facultando al Consejo Técnico de la Contaduría Pública (CTCP) como organismo de normalización técnica de normas contables, de información financiera y de aseguramiento de la información.

En cumplimiento de sus funciones el CTCP presentó al Gobierno Nacional el 22 de junio de 2011, un direccionamiento estratégico, el cual fue ajustado el 6 de julio de 2012 y posteriormente el 5 de diciembre del mismo año. En dicho

direccionamiento estratégico las entidades fueron clasificadas en 3 grupos. En diciembre de 2012 se expidió el decreto 2784 aplicable a las entidades del Grupo No. 1 y el decreto 2706 aplicable a las entidades del Grupo No. 3.

El 27 de diciembre de 2013 se expidió el decreto 3022 aplicable a las entidades del Grupo No. 2, correspondiente a las entidades que no cumplen las características definidas en los decretos 2784 y 2706 para pertenecer a los grupos 1 y 3 respectivamente.

Teniendo en cuenta lo anterior la entidad se clasifica en el Grupo No. 2, obligada a aplicar a NIIF PYMES, por las siguientes razones:

7. La entidad no es emisora de valores.
8. La entidad no desarrolla actividades de interés público según lo definido en el párrafo del artículo 1 del decreto 2784 de 2012 y lo establecido en la sección 1 numeral 1.4. del anexo al decreto 3022 de 2013 que adopta la NIIF para Pymes en Colombia.
9. El monto de sus activos a 31 de diciembre de 2013 es de \$20.392 millones equivalente a 34.592 SMMV.
10. El número promedio de empleados en los últimos 12 meses es superior a 10.
11. No es matriz, subsidiaria ni sucursal de ninguna entidad nacional o extranjera obligada a aplicar NIIF PLENAS.
12. No realiza actividades de importación o exportación.

Por análisis administrativo no se consideró conveniente acogerse de manera voluntaria a la adopción de NIIF PLENAS, por lo tanto el Fondo de Empleados de Crecentro Ltda decidió permanecer en el grupo 2 y adoptar las NIIF para PYMES según lo dispuesto en el decreto 3022 de 2013.

La entidad permanecerá por los menos tres años contados a partir del balance de apertura en el Grupo 2 aplicando NIIF PYMES.

4. OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

Implementar las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF Grupo 2 PYMES en el FONDO DE EMPLEADOS CRECENTRO LTDA, en su fase de Diagnóstico y Preparación obligatoria, de tal manera que permita emitir el Balance de Apertura al 31 de Diciembre de 2014, continuar con las fases de implementación en el año 2015 y emitir los primeros estados financieros comparativos bajo NIIF PYMES al 31 de diciembre de 2016.

5. DESCRIPCIÓN Y LÍMITES DE ALTO NIVEL DEL PROYECTO

5.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO

- Efectuar un diagnóstico de los impactos previsibles y complejidad del proceso de implementación de las NIIF PYMES en la entidad, a nivel de personal, contabilidad e informes, sistemas de contabilidad y gestión de datos, líneas de negocios y procesos.
- Diseñar y ejecutar los planes de trabajo del proceso de convergencia a NIIF PYMES para la entidad.
- Elaborar el manual de políticas contables bajo NIIF PYMES que aplicará la entidad.
- Diseñar los requerimientos necesarios para ajustar los sistemas de información a las nuevas políticas contables en materia de reconocimiento, valoración, presentación y revelación que exigen las NIIF PYMES.
- Diseñar y ejecutar el plan de pruebas para verificar el correcto funcionamiento de los sistemas de información ajustados al estándar NIIF PYMES.
- Emitir el balance de apertura a 1 de enero de 2015.
- Evaluar el impacto de la aplicación de las NIIF PYMES en los resultados del año 2015 y diseñar los ajustes a políticas contables cuando se considere pertinente.

- Elaborar las conciliaciones entre la contabilidad bajo NIIF PYMES y las normas tributarias aplicables a la entidad.
- Diseñar un sistema de información cuyos procesos permitan mantener la información financiera según requerimientos de NIIF PYMES.

5.2 ENTREGABLES DEL PROYECTO

| ETAPAS | ENTREGABLES |
|--|---|
| 1. DEFINICIÓN DEL PROYECTO | Cronograma del proyecto (Objetivos, actividades y subprocesos a seguir del proyecto con la fechas de ejecución de las mismas y de los entregables) |
| | Roles y responsabilidades |
| | Acta de constitución del proyecto |
| 2. DIAGNÓSTICO | Plan de capacitación propuesto y áreas objetivo, acorde con las etapas del proyecto. |
| | Informe del impacto cualitativo desde el punto de vista contable, financiero, de personal, de procesos, de tecnología y tributario |
| | Guías e instructivos para el levantamiento de los procedimientos y las políticas contables. |
| | Análisis de los NIIF aplicables |
| | Informe del análisis comparativo de las políticas contables vigentes vs. NIIF. |
| 3. DISEÑO Y ADECUACIÓN | Informe del análisis de los procedimientos actuales |
| | Informe de la evaluación de los sistemas de información |
| | Informe en el cual se identifiquen los ajustes que Crecentro debe realizar en los procedimientos, reportes y el software; así mismo se describirá aquella información requerida por NIIF, susceptible y no de ser generada por los sistemas actuales. |
| | Manual de las políticas contables bajo normas NIIF. |
| | Catálogo homologado de cuentas |
| | Manual de las principales revelaciones a considerar. |
| 4. EJECUCIÓN E IMPLEMENTACIÓN | Nuevo modelo contable y sus procedimientos |
| | Informe de las estrategias contables a seguir, analizando ventajas y desventajas de cada alternativa. |
| | Plan de conversión |
| | Planillas de soporte de conversión |
| | Programas de trabajo de cada cuenta |
| | Estados Financieros reclasificados según NIIF |
| | Informe del impacto cuantitativo desde el punto de vista contable y financiero; en los estados financieros e indicadores y recomendaciones. |
| Informe con la homologación de las cuentas | |
| 5. SEGUIMIENTO | Informe sobre los ajustes y pruebas al sistema de información |
| | Formatos de la conciliaciones |
| | Notas de revelación |
| | Balance de apertura con normas NIIF |
| | Informe final del proceso llevado a cabo con las conclusiones y recomendaciones correspondientes, así como los soportes de los controles realizados. |
| | Informes de las visitas de seguimiento y control, donde se informe el cumplimiento del cronograma del proyecto, de acuerdo a las etapas establecidas. |

6. CRITERIOS DE ÉXITO

- Cumplimiento y aprobación de los entregables por parte de Crecentro.
- Cumplimiento de la reglamentación establecida para el grupo 2 NIIF Pymes.
- Cumplimiento de la asesoría por parte de Audifin.

- Terminar el proyecto de acuerdo a los márgenes de tolerancia en cronograma y presupuesto expuestos en los requisitos de aprobación.
- El trabajo de equipo entre el Director del Proyecto y la empresa asesora.

7. REQUISITOS DE ALTO NIVEL

- Correcta aplicación de la normas NIIF de acuerdo a los requerimientos de la entidad.
- Ejecución de la primera fase de diagnóstico y preparación hasta el balance de prueba, de acuerdo los plazos establecidos por la Supersolidaria.
- Cumplimiento de lo establecido en la Ley 1314 de 2009, la cual dispone la convergencia hacia las normas internacionales de información financiera y aseguramiento de la información y al Decreto 3022 de diciembre de 2013, establece los criterios mínimos a seguir en la presentación de información sobre el desarrollo del proceso de convergencia.

8. SUPUESTOS.

- No se presentarán modificaciones a la normatividad actual de las NIIF
- No se presentará cambio en la selección del grupo en el cual se clasificó Crecentro.

9. RESTRICCIONES

- El valor presupuestado del proyecto.
- La normatividad expedida por la Superintendencia de la Economía Solidaria, para las NIIF.
- No haya claridad en la normatividad.
- El incumplimiento de la entrega de información por parte de terceros de Crecentro,

10. RIESGOS

- Si la Directora del Proyecto no puede entregar la información solicitada a causa de su responsabilidad como Directora Contable y Financiera o por efectos de salud, entonces no se puede avanzar en el proyecto, produciendo retrasos.
- Si el Ingeniero Desarrollador del Software no entrega a tiempo el desarrollo de los requerimientos solicitados, se pueden producir retrasos.
- Si la estudiante en práctica no da continuidad a la práctica por causas personales, causaría un retraso en la entrega de la información, mientras que se consigue a otro estudiante.
- Si se da un cambio en la normatividad por aspectos no contemplados por el órgano de control, afecta los entregables del proyecto y su cumplimiento.
- Si hay un cambio en los asesores de la empresa contratista Audifin por una directriz de la misma, se puede presentar falta de empatía con las demás personas que integran el Comité del Proyecto y demora en los procesos de toma de decisiones.

11. RESUMEN CRONOGRAMA DE HITOS.

| PRINCIPALES HITOS | FECHA |
|---|-----------------------|
| 1. Aprobación acta de constitución del proyecto | Julio 09 de 2014 |
| 2. Aprobación del nuevo modelo contable y sus procedimientos | Diciembre 31 de 2014 |
| 3. Presentación Estados Financieros reclasificados según NIIF | Febrero 26 de 2015 |
| 4. Aprobación del balance de apertura con normas NIIF | Asamblea General 2015 |

12. RESUMEN DEL PRESUPUESTO.

El Presupuesto del proyecto está en un orden de magnitud entre 70 y 105 millones de pesos.

13. LISTA DE INTERESADOS.

- Director del proyecto.
- Gerencia de Crecentro.
- Dirección Contable y Financiera.
- EL Ingeniero Desarrollador del Software
- La Junta Directiva
- El Revisor Fiscal
- La Asamblea General de Asociados
- Empresa asesora Audifin SAS.
- Superintendencia de Economía Solidaria.
- Funcionarios de Crecentro que intervienen en los procesos contables y de cartera.
- Asociados de Crecentro.

14. REQUISITOS DE APROBACIÓN DEL PROYECTO.

- El éxito del proyecto lo constituye el cumplimiento en el balance de prueba al 31 de diciembre de 2014, con una variación permitida del 5% en costos y 3% en tiempo.
- El Gerente, el Director del Proyecto y el Revisor Fiscal certifican el proyecto.
- El Director del Proyecto cierra el proyecto.

15. ASIGNACIÓN DEL DIRECTOR DE PROYECTO.

Director del Proyecto: **SARA MILENA RUEDA HERNÁNDEZ**

Funciones:

- Coordinar las actividades, relaciones y comunicaciones con el equipo de asesores.
- Coordinar la ejecución de los compromisos adquiridos por el equipo de trabajo de la entidad para dar cumplimiento al plan de trabajo concertado con los asesores.
- Concertar con los directivos de la empresa los cambios en las políticas contables que sean requeridos.
- Hacer entrega de los requerimientos de tecnología al área encargada.
- Supervisar el proceso de pruebas y avalar con su firma el correcto funcionamiento de los aplicativos.

YENNY PATRICIA CORREA VILLAMIZAR


Gerente Crecentro

PATROCINADOR (SPONSOR)

SARA MILENA RUEDA HERNÁNDEZ

DIRECTOR DEL PROYECTO

Anexo B. Solicitud de Cambio

| | | | |
|--|---|--------------------------|--|
|  FORMATO SOLICITUD DE CAMBIO | | | |
| Proyecto: | Implementación de las normas internacionales de información financiera en la fase de Diagnóstico y Preparación. | Código Entregable | |
| Fecha: | | Prioridad: | |
| Descripción del cambio | | | |
| | | | |
| Justificación del Cambio | | | |
| | | | |
| Impacto Estimado | | | |
| Esfuerzo (hrs): | | Costo: | |
| Descripción de la Solución | | | |
| | | | |

| | | |
|---------------------|--------|--|
| Impacto Real | | |
| Esfuerzo (hrs): | Costo: | |

Solicitado por

Firma _____ Fecha: ____/____/____


Revisado (Director de Proyecto):

Firma _____ Fecha: ____/____/____

Aprobado (Gerente-Sponsor)

Firma _____ Fecha: ____/____/____

Anexo C. Solicitud de Corrección

| | |
|--|---|
|  FORMATO SOLICITUD DE CORRECCIÓN | |
| Proyecto: | Implementación de las normas internacionales de información financiera en la fase de Diagnóstico y Preparación. |
| Fecha: | |
| Descripción de la corrección y circunstancias que condujeron al error | |
| | |
| Frecuencia del error | |
| Grado de importancia en el proceso involucrado | |
| | |
| Impacto Estimado | |
| Esfuerzo (hrs): | Costo: |
| Descripción de la Solución | |
| | |

| | | |
|---------------------|--------|--|
| Impacto Real | | |
| Esfuerzo (hrs): | Costo: | |

Solicitado por

Firma _____ Fecha: ____/____/____


Revisado (Director de Proyecto):

Firma _____ Fecha: ____/____/____

Aprobado (Sponsor)

Firma _____ Fecha: ____/____/____

Anexo D. Acta de Cierre del Proyecto

| | | |
|---|---|--|
|  FORMATO DE CIERRE DEL PROYECTO | | |
| Proyecto: | Implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera en la fase de Diagnóstico y Preparación. | |
| Fecha: | | |
| Director del Proyecto: | | |
| Sponsor (Gerente de Crecentro): | | |
| Evaluación de los Objetivos del Proyecto | | |
| Objetivo General | Cumple? | Observaciones, en caso de no cumplir o cumplir parcialmente |
| | | |
| Objetivos Específicos | Cumple? | Observaciones, en caso de no cumplir o cumplir parcialmente |
| | | |


Datos e Indicadores del Desempeño del Proyecto

| Indicador | Valor |
|------------------------------|-------|
| Costo Inicial del Proyecto | |
| Costo Final del Proyecto | |
| Costo por Gestión del Riesgo | |
| Variación del Cronograma | |
| Variación del Costo | |

Entregables Validados del Proyecto

| Entregable | Validación |
|--|------------|
| Balance de Apertura a Diciembre 31 de 2014 | |
| Memorias del Proyecto | |
| Manual de Políticas Contables bajo NIIF | |
| Software Contable bajo NIIF | |

Anexo D. (Continuación)

| | |
|--|---|
|  FORMATO DE CIERRE DEL PROYECTO | |
| Proyecto: | Implementación de las normas internacionales de información financiera en la fase de diagnóstico y preparación. |
| Fecha: | |
| Director del Proyecto: | |
| Sponsor (Gerente de Crecentro): | |

Cierre de las Adquisiciones (Contratos)

| Contrato | Observación Cierre Contrato |
|--|--------------------------------|
| Contrato para la Asesoría de Implementación NIIF | |
| Contrato de Aprendizaje | |
| Contrato para el Desarrollo del Software bajo NIIF | |
| Contrato de Arrendamiento del Local del Proyecto | |

Revisado (Director de Proyecto):

Firma _____ Fecha: ____/____/____

Aprobado (Gerente-Sponsor)

Firma _____ Fecha: ____/____/____

Anexo E. Formato Control Desempeño Costo y Tiempo



FORMATO CONTROL DEL DESEMPEÑO DE COSTOS Y TIEMPO

| | | |
|-----------------------------------|---|--------|
| Nombre del Proyecto | Implementación de las normas internacionales de información financiera en la Fase de Diagnóstico y Preparación. | |
| Director del Proyecto | Sara Milena Rueda Hernández | |
| Mes de realización del Control | Desde: | Hasta: |
| Fecha de presentación del informe | | |

| ACTIVIDADES | | | | | |
|---|--|-------|-------|-------|-------|
| 1. Levantamiento estado actual de la organización | | Sem 1 | Sem 2 | Sem 3 | Sem 4 |
| Gerente empresa asesora | Trabajo Previsto (Horas) | | | | |
| | Trabajo Real (Horas) | | | | |
| | % Avance | | | | |
| | Costo presupuestado del trabajo programado | | | | |
| | CPTP Acumulado | | | | |
| | Costo presupuestado del trabajo realizado | | | | |
| | CPTR Acumulado | | | | |
| | Costo real del trabajo realizado | | | | |
| | CRTR Acumulado | | | | |
| | Variación en el cronograma | | | | |
| | Variación en el costo | | | | |
| Asesor senior 1 | Trabajo Previsto (Horas) | | | | |
| | Trabajo Real (Horas) | | | | |
| | % Avance | | | | |
| | Costo presupuestado del trabajo programado | | | | |
| | CPTP Acumulado | | | | |
| | Costo presupuestado del trabajo realizado | | | | |
| | CPTR Acumulado | | | | |
| | Costo real del trabajo realizado | | | | |
| | CRTR Acumulado | | | | |
| | Variación en el cronograma | | | | |
| | Variación en el costo | | | | |
| Asesor Senior 2 | Trabajo Previsto (Horas) | | | | |
| | Trabajo Real (Horas) | | | | |
| | % Avance | | | | |
| | Costo presupuestado del trabajo programado | | | | |
| | CPTP Acumulado | | | | |
| | Costo presupuestado del trabajo realizado | | | | |
| | CPTR Acumulado | | | | |
| | Costo real del trabajo realizado | | | | |
| | CRTR Acumulado | | | | |
| | Variación en el cronograma | | | | |
| | Variación en el costo | | | | |



FORMATO CONTROL DEL DESEMPEÑO DE COSTOS Y TIEMPO

| | | |
|-----------------------------------|---|--------|
| Nombre del Proyecto | Implementación de las normas internacionales de información financiera en la Fase de Diagnóstico y Preparación. | |
| Director del Proyecto | Sara Milena Rueda Hernández | |
| Mes de realización del Control | Desde: | Hasta: |
| Fecha de presentación del informe | | |

| ACTIVIDADES | | | | | |
|---|--|-------|-------|-------|-------|
| 1. Levantamiento estado actual de la organización | | Sem 1 | Sem 2 | Sem 3 | Sem 4 |
| Gerente empresa asesora | Trabajo Previsto (Horas) | | | | |
| | Trabajo Real (Horas) | | | | |
| | % Avance | | | | |
| | Costo presupuestado del trabajo programado | | | | |
| | CPTP Acumulado | | | | |
| | Costo presupuestado del trabajo realizado | | | | |
| | CPTR Acumulado | | | | |
| | Costo real del trabajo realizado | | | | |
| | CRTR Acumulado | | | | |
| | Variación en el cronograma | | | | |
| Variación en el costo | | | | | |
| Ingeniero Desarrollador | Trabajo Previsto (Horas) | | 0 | | |
| | Trabajo Real (Horas) | | | | |
| | % Avance | | | | |
| | Costo presupuestado del trabajo programado | | | | |
| | CPTP Acumulado | | | | |
| | Costo presupuestado del trabajo realizado | | | | |
| | CPTR Acumulado | | | | |
| | Costo real del trabajo realizado | | | | |
| | CRTR Acumulado | | | | |
| | Variación en el cronograma | | | | |
| Variación en el costo | | | | | |
| Líder Proyecto | Trabajo Previsto (Horas) | | | | |
| | Trabajo Real (Horas) | | | | |
| | % Avance | | | | |
| | Costo presupuestado del trabajo programado | | | | |
| | CPTP Acumulado | | | | |
| | Costo presupuestado del trabajo realizado | | | | |
| | CPTR Acumulado | | | | |
| | Costo real del trabajo realizado | | | | |
| | CRTR Acumulado | | | | |
| | Variación en el cronograma | | | | |
| Variación en el costo | | | | | |




FORMATO CONTROL DEL DESEMPEÑO DE COSTOS Y TIEMPO

| | | |
|-----------------------------------|---|--------|
| Nombre del Proyecto | Implementación de las normas internacionales de información financiera en la Fase de Diagnóstico y Preparación. | |
| Director del Proyecto | Sara Milena Rueda Hernández | |
| Mes de realización del Control | Desde: | Hasta: |
| Fecha de presentación del informe | | |

| ACTIVIDADES | | | | | |
|---|--|-------|-------|-------|-------|
| 1. Levantamiento estado actual de la organización | | Sem 1 | Sem 2 | Sem 3 | Sem 4 |
| Estudiante en práctica | Trabajo Previsto (Horas) | | | | |
| | Trabajo Real (Horas) | | | | |
| | % Avance | | | | |
| | Costo presupuestado del trabajo programado | | | | |
| | CPTP Acumulado | | | | |
| | Costo presupuestado del trabajo realizado | | | | |
| | CPTR Acumulado | | | | |
| | Costo real del trabajo realizado | | | | |
| | CRTR Acumulado | | | | |
| | Variación en el cronograma | | | | |
| Variación en el costo | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Funcionario que diligencia los datos | | | | | |
| Firma | | | | | |
| | | | | | |
| Director del Proyecto | | | | | |
| Firma | | | | | |

Anexo G. Formato Informe Auditoría

|  INFORME DE AUDITORÍA A LA CALIDAD NRO. _____ | |
|---|---|
| Nombre del Proyecto | Implementación de las normas internacionales de información financiera en la fase de Diagnóstico y Preparación. |
| Director del Proyecto | Sara Milena Rueda Hernández |
| Fecha de la Auditoría | |
| Fecha de presentación del informe | |
| Funcionario quien realiza la Auditoría | |
| 1.Descripción del Entregable | |
| | |
| 2. Descripción del Estandar establecido para el Entregable | |
| | |
| 3. El entregable está cumpliendo con el Estandar establecido? | Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> |
| Si la respuesta es negativa, explique lo siguiente: | |
| 3.1 Características del Estandar que no cumple | |




INFORME DE AUDITORÍA A LA CALIDAD NRO. _____

3.2 Posibles causas del incumplimiento

3.3 Propuestas de cambio

4. Firma del funcionario que realiza la Auditoría

Anexo H. Formato Informe Validación de Cambios y Entregables

| | |
|---|---|
|  <p style="text-align: center;">INFORME DE VALIDACIÓN DE CAMBIOS Y ENTREGABLES NRO. _____</p> | |
| Nombre del Proyecto | Implementación de las normas internacionales de información financiera en la fase de Diagnóstico y Preparación. |
| Director del Proyecto | Sara Milena Rueda Hernández |
| Fecha del informe | |
| Fecha de presentación del informe | |
| Funcionario quien realiza la validación | |
| 1.Descripción del Entregable | |
| 2. Incumplimientos con el Estandart Establecido en auditorias anteriores o solicitudes de cambio | |
| | |



INFORME DE VALIDACIÓN DE CAMBIOS Y ENTREGABLES NRO. _____

3. El entregable cumple con el Estandar establecido?

Si

No

Si la respuesta es negativa, explique las características del incumplimiento

4. Validación del Entregable


Se valida el entregable

Si

No

5. Firma del funcionario que realiza la validación

Anexo I. Formato Informe de Lecciones Aprendidas

|  INFORME DE LECCIONES APRENDIDAS NRO. _____ | |
|---|--|
| Nombre del Proyecto | Implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera en la fases de Diagnóstico y Preparación. |
| Director del Proyecto | Sara Milena Rueda Hernández |
| Fecha del informe | |
| Fecha de presentación del informe | |
| Funcionario quien realiza el informe | |
| 1. Tema: Nombre con el cual se pueda identificar rápidamente el tema del que trata la lección aprendida. | |
| | |
| 2. Descripción: Describe a detalle la situación a la que el equipo de proyecto se tuvo que enfrentar. | |
| | |
| 3. Fase del proyecto: Indica la fase del ciclo de vida del proyecto dónde se presentó la lección. | |
| | |



INFORME DE LECCIONES APRENDIDAS NRO. _____

4. Categoría: Indica a cuál área del conocimiento para la gestión de proyectos pertenece la lección aprendida.


5. Acciones implementadas: Describe a detalle las decisiones tomadas o acciones emprendidas para enfrentar la situación, alcanzar el éxito, evitar el fracaso o resolver el problema.

6. Resultados obtenidos: Describe a detalle los resultados obtenidos por las acciones implementadas.

7. Recomendaciones: Describe qué acciones se deben repetir, cuáles evitar y/o qué otras se pueden implementar para futuros proyectos.

8. Firma del funcionario que realiza la validación

Anexo J. Formato Status Semanal


| | | | | |
|---|------------------------|---|----------------------------|--|
|  <p>CRECENTRO LTDA.</p> | <p>Proyecto</p> | <p>Implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera en la fase de Diagnóstico y Preparación.</p> | | |
| <p>Fecha:</p> | | <p>Semana Nro.</p> | <p>Desde hasta:</p> | |
| <p>1. PRIORIDADES DE LA SEMANA</p> | | | | |
| | | | | |
| <p>2. PLAN DE ACCIÓN</p> | | | | |
| | | | | |
| <p>3. AMENAZAS</p> | | | | |
| | | | | |
| <p>4. AREAS DE OPORTUNIDAD</p> | | | | |
| | | | | |

5. CONTROL DEL TIEMPO

| Actividad | Inicio | Final | Prog. | Real | % Ejecución |
|-----------|--------|-------|-------|------|-------------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

6. CONTROL DEL PRESUPUESTO

| Actividad | Prog. | Real | % Ejecución |
|-----------|-------|------|-------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

| | | | |
|---|---------------------------|---|--|
|  <p>CRECENTRO LTDA.</p> | <p>Proyecto</p> | <p>Implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera en la fase de Diagnóstico y Preparación.</p> | |
| <p>Fecha:</p> | <p>Semana Nro.</p> | <p>Desde hasta:</p> | |

7. FECHAS CLAVES

| Descripción | Fecha |
|-------------|-------|
| | |
| | |
| | |


8. LECCIONES APRENDIDAS

| Descripción |
|-------------|
| |
| |
| |

9. CONTROL DE CAMBIOS

| Descripción |
|-------------|
| |
| |

Anexo K. Formato Auditoría de Riesgos

| | |
|---|---|
|  INFORME DE AUDITORÍA DEL RIESGO NRO. _____ | |
| Nombre del Proyecto | Implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera en la fase de Diagnóstico y Preparación. |
| Director del Proyecto | Sara Milena Rueda Hernández |
| Fecha de la Auditoría | |
| Fecha de presentación del informe | |
| Funcionario quien realiza la Auditoría | |
| DESCRIPCIÓN DEL RIESGO | |
| | |
| ACTIVIDAD(ES) PLANEADA(S) | |
| | |
| DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES PLANEADAS | |
| Describa el estado en que se encuentran las actividad(es) planeada(s) | |
| | |
| En caso de no haberse iniciado la(s) actividad(es) planeada(s) explique el motivo | |
| | |
| PRESUPUESTO EN TIEMPO Y COSTO DE LA(S) ACTIVIDAD(ES) PLANEADA(S) | |
| Valor presupuestado en tiempo(días) | |
| Valor realizado en tiempo(días) | |
| Valor presupuestado en costo (\$) | |
| Valor realizado en costo (\$) | |
| OBSERVACIONES | |
| | |
| Firma del Funcionario quien realiza la auditoria | |
| | |

Anexo L. Formato de Tarifas Unitarias Fase 1



OFERTA NIIF CRE-01-2014
Formato 1. Tarifa Unitaria

| NOMBRE DEL RECURSO OFRECIDO | DESCRIPCION DEL RECUROS OFRECIDO Ej título, años de experiencia, nombre del asesor a asignar, etc, | UNIDAD DE MEDIDA | VALOR UNITARIO |
|-----------------------------|---|------------------|----------------|
| Asesor senior | | \$/DÍA EFECTIVO | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Fecha:

Firma del representante legal

Nombre

Identificacion

Razon social

Notas explicativa:

1. Este es el formato de tarifas de la fase 1, en la fase 2 se dispondra de un formato para oferta de los entregables que se acuerden
2. En este documento el proponente debe colocar aquellos recursos que proyecta se requieren para la ejecución del contrato con su tarifas.
3. El valor unitario de la tarifa es el precio total para crecentro e incluye costos, gastos, imprevistos y utilidad del oferente.

Anexo M. Formato Oferta Económica Global Fase 2



OFERTA NIIF CRE-02-2014 Fase 2 Formato 1. Oferta Económica

| ETAPAS | ENTREGABLES | COSTO GERENTE PROYECTO | | COSTO OTROS CONSULTORES SENIOR | | COSTO OTROS ASISTENTES | | VALOR DEL ENTREGABLE |
|---|---|------------------------|----------------|--------------------------------|----------------|------------------------|----------------|----------------------|
| | | NRO. HORAS | COSTO UNITARIO | NRO. HORAS | COSTO UNITARIO | NRO. HORAS | COSTO UNITARIO | |
| 1. DEFINICIÓN DEL PROYECTO | Cronograma del proyecto (Objetivos, actividades y subprocesos a seguir del proyecto con la fechas de ejecución de las mismas y d elos entregables | | | | | | | |
| | Roles y responsabilidades | | | | | | | |
| | Acta de constitución del proyecto | | | | | | | |
| 2. DIAGNÓSTICO | Plan de capacitación propuesto y áreas objetivo, acorde con las etapas del proyecto. | | | | | | | |
| | Informe del impacto cualitativo desde el punto de vista contable, financiero, de personal, de procesos, de tecnología y tributario | | | | | | | |
| | Guías e instructivos para el levantamiento de los procedimientos y las políticas contables. | | | | | | | |
| | Análisis de los NIIF aplicables | | | | | | | |
| | Informe del análisis comparativo de las políticas contables vigentes vs. NIIF. | | | | | | | |
| | Informe del análisis de los procedimientos actuales | | | | | | | |
| | Informe de la evaluación de los sistemas de información | | | | | | | |
| 3. DISEÑO Y ADECUACIÓN | Informe en el cual se identifiquen los ajustes que Crecentro debe realizar en los procedimientos, reportes y el software; así mismo se describirá aquella información requerida por NIIF, susceptible y no de ser generada por los sistemas actuales. | | | | | | | |
| | Manual de las políticas contables bajo normas NIIF. | | | | | | | |
| | Catálogo homologado de cuentas | | | | | | | |
| | Manual de las principales revelaciones a considerar. | | | | | | | |
| | Nuevo modelo contable y sus procedimientos | | | | | | | |
| Informe de las estrategias contables a seguir, analizando ventajas y desventajas de cada alternativa. | | | | | | | | |



OFERTA NIIF CRE-02-2014 Fase 2

Formato 1. Oferta Económica

| ETAPAS | ENTREGABLES | COSTO GERENTE PROYECTO | | COSTO OTROS CONSULTORES SENIOR | | COSTO OTROS ASISTENTES | | VALOR DEL ENTREGABLE |
|-------------------------------|---|------------------------|----------------|--------------------------------|----------------|------------------------|----------------|----------------------|
| | | NRO. HORAS | COSTO UNITARIO | NRO. HORAS | COSTO UNITARIO | NRO. HORAS | COSTO UNITARIO | |
| 4. EJECUCIÓN E IMPLEMENTACIÓN | Plan de conversión | | | | | | | |
| | Planillas de soporte de conversión | | | | | | | |
| | Programas de trabajo de cada cuenta | | | | | | | |
| | Estados Financieros reclasificados según NIIF | | | | | | | |
| | Informe del impacto cuantitativo desde el punto de vista contable y financiero; en los estados financieros e indicadores y recomendaciones. | | | | | | | |
| | Informe con la homologación de las cuentas | | | | | | | |
| | Informe sobre los ajustes y pruebas al sistema de información | | | | | | | |
| 5. SEGUIMIENTO | Formatos de la conciliaciones | | | | | | | |
| | Notas de revelación | | | | | | | |
| | Balance de apertura con normas NIIF | | | | | | | |
| | Informe final del proceso llevado a cabo con las conclusiones y recomendaciones donde se informe el cumplimiento del cronograma del proyecto, de acuerdo a las etapas | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

Fecha: _____
 Firma del Rep. Legal _____
 Nombre _____
 Identificación _____
 Razon social _____

Anexo N. Análisis de Propuestas Requisitos

|  VERIFICACIÓN CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS | | | | | | | |
|--|---|-----------|--|-----------|---|-----------|---|
| Item | Requisitos | AUDIFIN | EXPERIENCIA AUDIFIN | MASO | EXPERIENCIA MASO | E Y F | EXPERIENCIA EYT |
| 1 | Carta de presentación | Si cumple | | Si cumple | | Si cumple | |
| 2 | Propuesta técnica | Si cumple | | Si cumple | | Si cumple | |
| 3 | Tarifas unitarias | Si cumple | | Si cumple | | Si cumple | |
| 4 | Soporte experiencia de la empresa | Si cumple | Coomultrasan | Si cumple | Bromax, Gempresarial Las Américas, Fabricato, ESSA, Comestibles DAN, Expofaro, CENS, Cooperativa Financiera de Antioquia, ISSA, Premex, Team. | Si cumple | Tecnas, C.I. Teconología Alimentaria, Fundación Colegio UIS, Coopicol |
| 5 | Soporte experiencia de los asesores | Si cumple | | | | | |
| 6 | Soporte capacitación de la empresa | Si cumple | | | | | |
| 7 | Soporte capacitación de los asesores | Si cumple | | Si cumple | | Si cumple | |
| 8 | Validación Cámara de Comercio | Si cumple | | | | | |
| 9 | Validación RUT | Si cumple | | | | Si cumple | |
| 10 | Validación títulos académicos asesores (CP Titulado con TP vigente) | Si cumple | | Si cumple | | Si cumple | |
| 11 | Validación experiencia asesores (1 año en implementación de NIIF y 5 años en temas contables) | Si cumple | | | | Si cumple | |
| 12 | Equipo de profesionales ofrecido | 7 | (Gerente Proyecto, Asesores de Procesos Cuentas Contables) | 8 | | 2 | |

Anexo O. Análisis de Propuestas. Etapas



CRECENTRO LTDA.

COMPARATIVO DE ETAPAS

| | Diagnóstico | Preparación | Ejecución e implementación | Monitoreo y auditoría final |
|---------|---|--|--|---|
| AUDIFIN | Estado Actual | Taller análisis de normas. Otro impacto | Análisis de procesos | Balance de apertura con norma NIIF |
| | NIIF Aplicables | Definición de procesos mayor importancia | Consolidación y formulación del balance de apertura | Notas de revelación |
| | Impactos | Def. procedimiento análisis de procesos | Cambios a las políticas contables | Catálogo de cuentas homologado |
| | Grado conocimiento equipo Crecentro | Def. metodología integrar procesos | Requerimientos software | |
| | Recursos asignados | Def. Grado de participación | Guías levantamiento procesos y políticas cont. | |
| | | | Guías requerim. Software | |
| | | | Guía adopción primera vez | |
| | | | Informes por proceso: diferencias políticas, requerim tecnol. | |
| | | | Plan de conversión | |
| | | | Ajustes recomendados | |
| | | | Estados Financieros reclasificados NIIF | |
| | | | Manual políticas bajo NIIF | |
| | | Informe impactos estados financieros | | |
| | | Formato conciliaciones | | |
| | | Actas | | |
| MASO | Diagnóstico | Planeación, recopilación y preparación información | Conversión | Acompañ. Parametrización Sistema Inf. |
| | Dimensionar el impacto del cambio a nivel de los principales procesos y estados financieros | Determinar la etapa del proyecto | Elaboración de las planillas de trabajo para documentar los cálculos | Analizar los cambios requeridos |
| | Diagnóstico en los sistemas de información | Estructuración del equipo de trabajo | de la conversión, asientos | Verificar que el sistema contable se haya actualizado |
| | | Recopilación de la información | Documentación de las nuevas políticas y procedimientos contables | Manejo de Multilibros |
| | | Capacitación | Exenciones aplicar | Parametrización y manejo de segmentos |
| | | | Elaboración y aprobación políticas contables | |
| | | | Cualificación y cuantificación de impactos financieros | |
| | | | Sensibilización de resultados de homologación | |
| | | Conciliación del patrimonio | | |
| | | Elaboración de estados financieros homologados | | |

Anexo O. (Continuación).



COMPARATIVO DE ETAPAS

| | Diagnóstico | Preparación | Ejecución e implementación | Monitoreo y auditoría final |
|--------------|--|--|---|-----------------------------|
| | Adaptación y evaluación | Transición | Adopción | |
| | Lanzamiento del proyecto | Desarrollo y soluciones | Seguimiento y mantenimiento | |
| | Asignación líderes del proyecto | Det. Nuevas necesidades del software | Concilaciones que reflejen las diferencias en saldos | |
| | Cronograma de tiempos | Evaluar los ajustes requerido a los sist. Comunicación | Comparación de las cifras resultantes del balance | |
| | Levantamiento de las políticas actuales | Det. Ajustes sugeridos en el sistema de control interno | Calcular los indicadores financieros en las nuevas cifras contables | |
| | Análisis de los impactos | contable y el seguimiento al plan de acción. | Revisión y post implementación | |
| | Análisis de procedimientos | Elab. Listado de políticas contables bajo NIIF | Evaluación de resultados posteriores, ajustes. | |
| | Capacitación | Elab. Manual de revelaciones | | |
| | Análisis para la capacitación in house | Elab. Catálogo homologado de cuentas | | |
| | | Diseño del nuevo modelo contable NIIF y sus nuevo proced. | | |
| E Y T | Diagnóstico | Conversión Inicial | | |
| | Resumen de las NIIF aplicables | Elaborar programas de trabajo para cada cuenta | | |
| | Comparativo NIIF | Elaborar programas de trabajo para cada cuenta | | |
| | Establecer forma aplicación y efectos operativos | Diseñar planillas de soporte de la conversión | | |
| | Calcular efectos globales en las cifras | Emitir recomendaciones para disminuir las brechas | | |
| | Det. Cambios en los índices financieros | Det. el tipo, calidad y cantidad de información para conversión. | | |
| | Eval. Sistemas de información | Analizar el resultado e impacto en los estados financieros | | |
| | Valorar los efectos en sist. Comunicación | Adopción | | |
| | | Elaboración de la homologación del catálogo | | |
| | | Ajustes al software | | |
| | | Prueba software | | |

Anexo P. Análisis Propuestas. Entregables



CRECENTRO LTDA.

ANÁLISIS DE ENTREGABLES

| No. | ENTREGABLES | AUDIFIN | MASO | ENFOQUES Y TENDENCIAS |
|-----|---|--|-------------------------------|--|
| 1 | Documento escrito del proyecto definitivo para la conversión e implementación de las NIIF en Crecentro, el cual se incluya el cronograma del proyecto, indicando claramente los objetivos, actividades y subprocesos a seguir en el proyecto, así como las fechas de ejecución de las mismas y las fechas de los entregables. | o.k. | o.k. | ok. |
| 2 | Plan de capacitación propuesto y áreas objetivo, acorde con las etapas del proyecto | Requerimientos de capacitación | Capacitación, sensibilización | Realización de una capacitación in house |
| 3 | Guías e instructivos para el levantamiento de las políticas contables. | o.k. | o.k. | ok. |
| 4 | Informe en el cual refleje: | | | |
| | • El análisis comparativo de las políticas contables vigentes vs. NIIF. | o.k. | | ok. |
| | • El impacto desde el punto de vista contable, financiero, de personal, de procesos, de tecnología y tributario. | o.k. | o.k. | ok. |
| | • Una descripción de las principales revelaciones a considerar. | o.k. | | |
| | • Las estrategias contables a seguir, analizando ventajas y desventajas de cada alternativa. | No lo especifica | | ok. |
| 5 | • Plan de conversión. | o.k. | o.k. | ok. |
| 5 | • Informe en el cual se identifiquen los ajustes que Crecentro debe realizar en los procedimientos, reportes y el software; así mismo se describirá aquella información requerida por NIIF, susceptible y no de ser generada por los sistemas actuales. | Guía para el levantamiento de requerimientos de software | o.k. | o.k. |
| | • Los estados financieros de acuerdo a NIIF, sin ajustes por la adopción, sólo a nivel de estructura de balance general y estado de resultados. | O.K. | o.k. | o.k. |


Anexo P. (Continuación).




ANÁLISIS DE ENTREGABLES

| No. | ENTREGABLES | AUDIFIN | MASO | ENFOQUES Y TENDENCIAS |
|-----|--|--------------------------|------|-----------------------|
| 6 | Manual de las políticas contables bajo normas NIIF. | | o.k. | ok. |
| 7 | Informe que refleje el impacto en los estados financieros | o.k. | o.k. | |
| 8 | Informes de las visitas de seguimiento y control, donde se informe el cumplimiento del cronograma del proyecto. | o.k. | | o.k. |
| 9 | Documento en el cual se diagnostique las modificaciones en el sistema de información. | OK. | o.k. | o.k. |
| | Formatos de conciliación | o.k. | o.k. | |
| 10 | <ul style="list-style-type: none"> • Catálogo de cuentas homologado a NIIF. | o.k. | o.k. | o.k. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Estados financieros reglamentarios con normas NIIF. | o.k. Balance de apertura | o.k. | o.k. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Informe final del proceso llevado a cabo con las conclusiones y recomendaciones correspondientes, así como los soportes de los controles realizados. | O.K. | o.k. | o.k. |

Anexo Q. Formato Registro de Incidentes

|  REGISTRO DE INCIDENTES NRO. _____ | |
|--|---|
| Nombre del Proyecto | Implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera en la fase de Diagnóstico y Preparación. |
| Director del Proyecto | Sara Milena Rueda Hernández |
| Fecha del informe | |
| Fecha de presentación del informe | |
| Funcionario quien realiza el informe | |
| 1. Descripción del Incidente | |
| 2. Impacto que ocasionó el incidente | |
| 3. Causas que ocasionaron el incidente | |

Anexo Q. (Continuación)

| | |
|--|--|
|  CRECENTRO LTDA. | REGISTRO DE INCIDENTES NRO. _____ |
| 4. Acciones tomadas | |
| | |
| 5. Recomendaciones | |
| | |
| 6. Firma del funcionario que realiza el informe | |
| | |