

**ETAPA DE PLANEACIÓN Y DEFINICIÓN DE RIESGOS PARA EL PROYECTO DE  
IMPLEMENTACIÓN DE NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN  
FINANCIERA (NIIF) EN UNA COMPAÑÍA DE MEDICINA PREPAGADA**

**ELABORADO POR: Derly Yulieth Pinilla Rodas  
CÓDIGO: 1300620**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS  
BOGOTÁ  
2014**

**ETAPA DE PLANEACIÓN Y DEFINICIÓN DE RIESGOS PARA EL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DE NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA (NIIF) EN UNA COMPAÑÍA DE MEDICINA PREPAGADA**

**DEFINITION STAGE PLANNING AND RISK FOR PROJECT IMPLEMENTATION OF INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS (IFRS ) IN A PREPAID MEDICAL COMPANY**

Derly Yulieth Pinilla Rodas  
Contador Público, Coordinador de presupuesto  
Organización Sanitas Internacional  
**yypinilla@gmail.com**

**Fecha de recepción:** 23 de Octubre de 2014  
**Fecha de aprobación:** 24 de Octubre de 2014

**RESUMEN**

La adopción de Normas Internacionales de Información Financiera le permite a una empresa presentar sus estados financieros en las mismas condiciones que sus competidores extranjeros, posicionarse en el mercado internacional y agilizar los negocios.

Según lo definido en Colombia a través de la ley 1314 del 2009, toda persona o compañía que de acuerdo con la normatividad vigente esté obligada a llevar contabilidad, así como los contadores públicos y demás personas encargadas de la preparación de estados financieros, deben adherirse al proceso de convergencia a las NIIF.

Esta adopción implica un cambio en los principios contables básicos de la empresa, lo cual se traduce en la necesidad de que todo el personal de la empresa aprenda este nuevo “lenguaje”. Esto teniendo en cuenta que el cambio no afectará sola a las áreas contables si no a todas las áreas, procesos y sistemas en general.

La convergencia a NIIF, requiere entonces el despliegue del desarrollo de todo un proyecto de la compañía con el mayor nivel de atención de todas las partes involucradas a fin de gestionar una transición integral.

**Palabras Clave:** NIIF, CTCP, IASC, IASB

## ABSTRACT

The adoption of International Financial Reporting Standards allows a company to present its financial statements on the same basis as its foreign competitors position themselves in the international market and business agility .

As defined in Colombia through Law 1314 of 2009 , any person or company in accordance with current standards required to maintain accounting and public accountants and other persons involved in the preparation of financial statements , must adhere to process of convergence to IFRS.

This decision involves a change in the accounting policies of the company, which results in the need for all staff of the company to learn this new "language " . This considering that he change will not affect the accounting areas alone if not all areas , processes and systems in general.

The convergence to IFRS , then requires the deployment of an entire project development company with the highest level of attention of all parties involved in order to manage a seamless transition .

**Keywords:** IFRS, CTCP, IASC, IASB

## INTRODUCCIÓN

Por causa de la globalización y en respuesta a la necesidad de los mercados de capitales de contar con un lenguaje financiero común nacen las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

Estas normas son sofisticadas y exigentes en el desgloce de información y tienden a reflejar la realidad económica de las transacciones, buscan uniformidad y claridad en la preparación y presentación de los estados financieros y están fundamentadas en los siguientes pilares:

- ✓ Que sean uniformes, globales y que estén basadas en principios claros que permitan que los estados financieros reflejen la realidad económica.
- ✓ Que se realicen bajo prácticas eficaces de un buen gobierno corporativo.
- ✓ Que el proceso de preparación y elaboración de los estados financieros esté acompañado de unas buenas prácticas de auditoría financiera.

Su objetivo principal es mejorar la transparencia y comparabilidad de la información financiera a nivel global mediante un lenguaje utilizable por cualquier compañía sea industrial, comercial, de servicios incluyendo el sector financiero.

Las NIIF se orientan hacia los estados financieros de propósito general de entidades con ánimo de lucro estableciendo requisitos para el reconocimiento, medición, presentación y revelación de información de hechos económicos.

La conversión a NIIF es más que un ejercicio técnico contable y representa para las compañías muchos desafíos y oportunidades; logrando así compañías más competitivas a nivel mundial y capital humano más competente que podrá desenvolverse en cualquier negocio o país.

El gobierno Colombiano emprendió un proceso cuyo reto es implementar localmente los estándares internacionales en el año 2015; al crear la ley 1314 de 2009 y facilitando el acercamiento de las normas colombianas a las normas internacionales y resolviendo la diversidad de regulación al igual que los conflictos con la contabilidad para fines tributarios.

Complementando la ley se crearon: El direccionamiento estratégico del Comité Técnico de la Contaduría Pública (CTCP) año 2011 “Del proceso de convergencia de las normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de la información, con estándares internacionales”, el decreto 2784 “Que reglamenta la ley 1314 para los preparadores de NIIF del grupo 1” y el decreto 3023 “Que modifica el Decreto 2784 en su marco técnico normativo”.

Las empresas del grupo 1 son: Emisores de valores, Entidades de interés público, Entidades con activos superiores a 30.000 salarios mínimos legales mensuales vigentes (SMLMV) o con más de 200 empleados, que no sean emisores de valores ni entidades de interés público y que cumplan además cualquiera de los siguientes requisitos:

- 1). Ser subordinada o sucursal de una compañía extranjera que aplique NIIF.
- 2). Ser subordinada o matriz de una compañía nacional que deba aplicar NIIF.
- 3). Realizar importaciones (pagos por costos y gastos al exterior, si se trata de una empresa de servicios) o exportaciones (ingresos del exterior, si se trata de una empresa de servicios) que representen más del 50% de las compras (gastos y costos, si se trata de una empresa de servicios) o de las ventas (ingresos, si se trata de una compañía de servicios), respectivamente, del año gravable inmediatamente anterior al ejercicio sobre el que se informa, o
- 4). ser matriz, asociada o negocio conjunto de una o más entidades extranjeras que apliquen NIIF<sup>1</sup>.

De acuerdo con lo anterior, para la Organización Sanitas Internacional es prioridad llevar a cabo esta adopción en su compañía de medicina Prepagada para lo cual por medio de éste proyecto se apoyará la definición del proceso de planeación para llevar a un óptimo proceso de adopción.

Desde el año 2003 la Organización Sanitas Internacional ha venido realizando una labor de conversión de Normas Colombianas de Contabilidad a Normas Internacionales de Información Financiera con el fin de realizar el reporte a su casa matriz ubicada en España.

---

<sup>1</sup> Decreto 2784 de 2012 “Que reglamenta la ley 1314 para los preparadores de NIIF del grupo 1”

Con la emisión de la ley 1314 y otras normas asociadas, Colombia empieza su relación con las Normas Internacionales de Información Financiera, obligando así a las compañías a iniciar su trabajo y direccionar sus esfuerzos hacia la conversión a NIIF.

La Compañía de Medicina Prepagada, al pertenecer a un grupo económico multinacional inicia su labor con el fin de dar cumplimiento a la normatividad colombiana y a su vez acorde a su planeación estratégica ve la necesidad de hablar un idioma internacional que le dará mayor competitividad al momento de invertir en negocios internacionales muy atractivos para el mundo de la salud.

Es así como la alta dirección decide abordar este cambio como un proyecto con todas sus etapas, con el fin de lograr el cumplimiento de las fechas propuestas por la normatividad e ir identificando y contrarrestando los posibles riesgos que afrontaría el proyecto. De ahí la oportunidad de hacer un aporte importante al proyecto con la construcción de la etapa de planeación y la identificación de los riesgos.

Con éste proyecto no se llevara a cabo la ejecución, control y cierre del proyecto de adopción de NIIF, tampoco se va a desarrollar ningún ajuste a sistemas de información ni procesos de gestión del cambio.

## **1. Marco teórico**

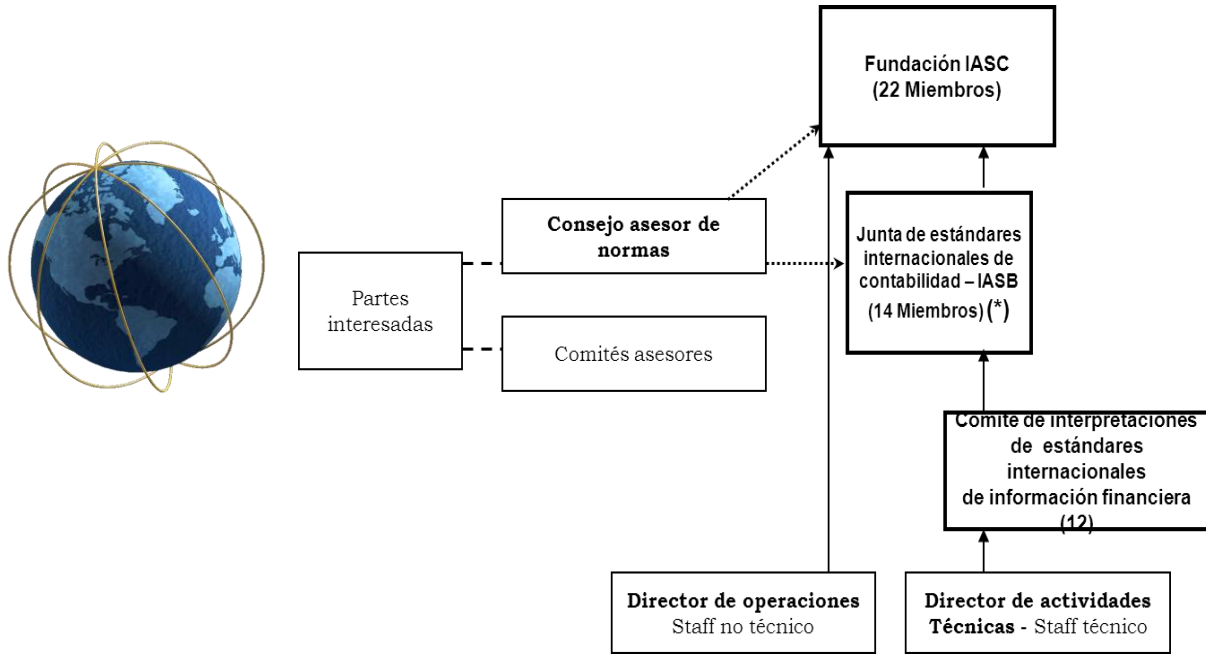
En 1973 México, Estados Unidos y algunos países europeos crean un comité denominado IASC (comité de estándares contables internacionales) con sede en Londres que se encargaría de recopilar estándares internacionales en uso en los diferentes países del mundo.

Inicialmente solo se pretendía tener unos estándares que sirvieran de consulta acerca de la aplicación contable en el mundo

Para los años 2001 considerando que: La globalización era un hecho irreversible, se incrementaban los negocios internacionales, los inversionistas estaban requiriendo información homogénea, se necesitaba darle mayor transparencia a los mercados de valores y se requería incentivar los flujos de mercados de capitales y la inversión.

Se decidió: Modificar el Comité del IASC por uno nuevo con mayor independencia denominado IASB (Junta de Normas Internacionales de Contabilidad) cuyo objetivo es desarrollar un nuevo set de estándares contables de calidad, transparencia y comparabilidad para el mercado mundial de capitales.

A su vez promover el uso y aplicación estricta de estos estándares por todo el Mundo, ampliando el concepto de los estándares de contabilidad a información financiera, por lo que cambia su nombre de (NIC – IAS) a (NIIF – IFRS).



(\*) Órgano deliberante formado por expertos contables y financieros, que emiten proyectos de norma. Esta conformado por 10 representantes de países con sistema contable anglosajón (5 USA, 2 UK, 1 Canadá, 1 Sudáfrica, 1 Australia) y otros representantes (1 Alemania, 1 Francia, 1 Japón, 1 Suiza).

**Figura 1** Estructura del IASB

**Fuente:** Documento hacia un mundo de estándares globales, Fundación NIC-NIIF



**Figura 2** Organismos emisores de las NIIF

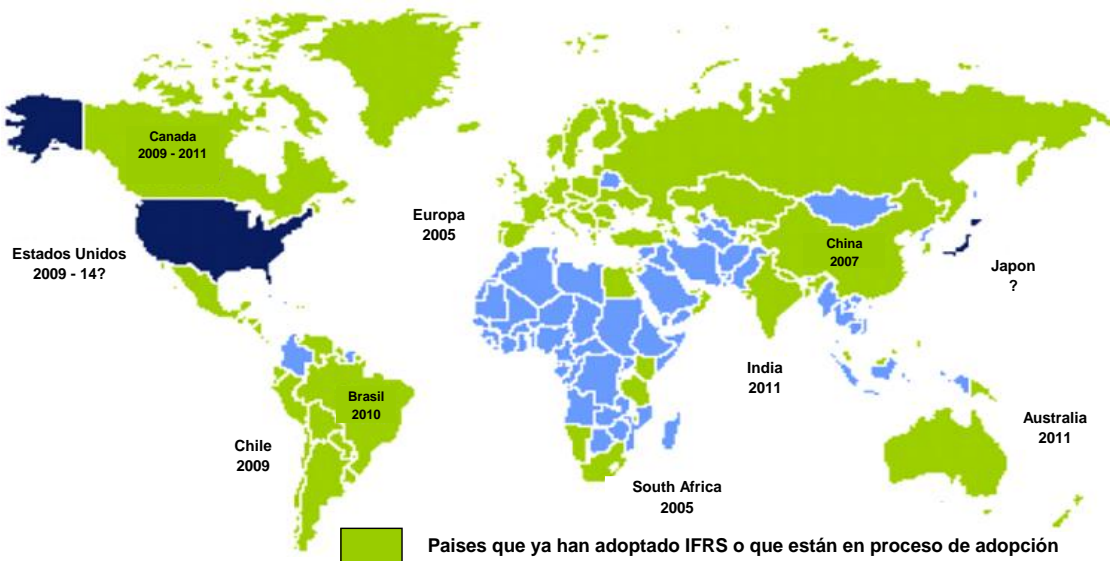
**Fuente:** Presentación Proyecto NIIF, Organización Sanitas Internacional

## 1.1 Convergencia Mundial

Las compañías Europeas listadas en bolsa, fueron las primeras en iniciar con la adopción de NIIF en el año 2005 y para el año 2010 aplicaron el resto de las compañías de Europa.

Para el año 2011 se logró que varias compañías en Estados Unidos tuvieran la opción de adoptar NIIF.

Igual sucedió en Corea y Chile hacia el año 2009, para Brasil en el año 2010, India y Canadá en el 2011 y es probable que para el año 2015 la mayor parte de los países estén usando NIIF para la elaboración de sus estados financieros.



**Figura 3** El movimiento global hacia las NIIF

**Fuente:** Documento hacia un mundo de estándares globales, Fundación NIC-NIIF

## 2. Desarrollo del Proyecto

### 2.1 Alineación del proyecto respecto a la planeación estratégica de la Organización (APEO)

Desde la planeación estratégica de la Organización se define como objetivo propender por el crecimiento económico de la compañía a nivel local e internacional y el mejoramiento continuo de los procesos. Se considera importante llevar a cabo la adopción de NIIF; proyecto que debe estar soportado sobre una planeación idónea la cual se desarrollará por medio de éste proyecto.

## 2.2 Definición de Stakeholders

Los Stakeholders son terceros que se pueden ver impactados positiva o negativamente al término del proyecto, a su vez pueden ganar o perder con el éxito o fracaso del mismo. Tienen diferentes niveles de autoridad e influencia dentro del proyecto. Es importante resaltar a todas las personas y organizaciones que serán impactadas por el proyecto NIIF y resaltar sus intereses dentro del mismo

**Tabla 1** Identificación de Interesados

Nombre del Stakeholders	Rol en el Proyecto	Requerimientos	Impacto	Clasificación	
				Interno/ Externo	Apoyo/Neutral /Opositor
Vicepresidente Económico	Sponsor	Que el proyecto se lleve a cabo en el tiempo y con los costos estimados, cumpliendo con las NIIF aplicables a la Compañía de medicina prepagada	Alto	Interno	Apoyo
Cristhian Acosta	Asesor Contable	Que el proyecto se lleve a cabo en el tiempo y con los costos estimados, cumpliendo con las NIIF aplicables a la Compañía de medicina prepagada	Alto	Interno	Apoyo
Central de Contabilidad y Presupuesto	Implementadores	Llevar a cabo la ejecución del proyecto y brindar información de los procesos actuales y diferentes alternativas para la adopción de las NIIF	Alto	Interno	Apoyo
Central de Impuestos	Asesor Tributario	Brindar información sobre los impactos tributarios de la aplicación de las NIIF	Alto	Interno	Apoyo
Superintendencias	Revisores de Gestión	Dictar lineamientos de adopción	Alto	Externo	Neutral
Comité Técnico de la Contaduría Pública	Revisores de Gestión	Dictar y apoya la implementación de los lineamientos de adopción	Alto	Externo	Apoyo
DIAN	Fuente de Información		Bajo	Externo	Neutral

## Autor

## 2.3 Cronograma y Presupuesto del Proyecto

Se elaboró el cronograma del proyecto de acuerdo con los requerimientos normativos, con el fin de dar cumplimiento y lograr la implementación de las NIIF en marzo del año 2015; las actividades se deben realizar según lo descrito en el cronograma y la Estructura de Desglose del Trabajo (Ver anexo1). Iniciando labores el 01 de julio de 2014 y finalizando el 31 de marzo de 2015.



Por otra parte y teniendo en cuenta los involucrados en el proyecto, se estimó un presupuesto, incluyendo el valor de las consultorías que se generarán con un tercero, por un valor total de \$174.068.121 (ciento setenta y cuatro millones sesenta y ocho mil ciento veintidós pesos).

Lo anterior se describe en las tablas 2 y 3.

**Tabla 2** Definición de grupos involucrados en el proyecto

Área de Sistemas	Salario	Interesados	Número	Salario	Total
Asesor Tecnológico	12.307.692	Directores	9	5.446.154	49.015.385
Asesor Tecnológico	2.000.000	Coordinadores	4	3.200.000	12.800.000
Desarrolladores (2)	4.000.000	Asistentes	4	1.800.000	7.200.000
<b>Total mes</b>	<b>18.307.692</b>	<b>Promedio mes</b>			<b>4.059.729</b>
<b>Total día</b>	<b>610.256</b>	<b>Promedio día</b>			<b>135.324</b>

Diseñadores Página Web	Salario	Comité Proyecto	Número	Salario	Salario
Diseñador	2.000.000	Asesor contable	1	12.307.692	12.307.692
Desarrollador	2.000.000	Implementadores	1	7.307.692	7.307.692
<b>Total mes</b>	<b>4.000.000</b>	Implementadores	1	5.446.154	5.446.154
<b>Total día</b>	<b>133.333</b>	Asesor de Gestión	1	3.500.000	3.500.000
		<b>Total mes</b>	<b>4</b>	<b>28.561.538</b>	<b>28.561.538</b>
		<b>Total día</b>			<b>952.051</b>

Desarrollo Humano	Salario
Asesor de Desarrollo Humano	5.446.154
Asesor de Desarrollo Humano	2.000.000
<b>Total mes</b>	<b>7.446.154</b>
<b>Total día</b>	<b>248.205</b>

**Autor**

**Tabla 3** Cronograma y Presupuesto

No	ACTIVIDAD	Días	Pred.	Dedicación	COSTO	FECHA INICIAL	FECHA FINAL
	<b>PROYECTO IMPLEMENTACIÓN NIIF</b>				<b>\$ 174.068.121</b>	<b>01/07/2014</b>	<b>31/03/2015</b>
1	<b>INICIO</b>	<b>1 0</b>		<b>18%</b>	<b>\$ 533.667</b>	<b>01/07/2014</b>	<b>01/07/2014</b>
1.1	<b>Definición del APEO</b>	<b>1 1</b>		<b>3%</b>	<b>\$ 95.205</b>	<b>02/07/2014</b>	<b>02/07/2014</b>
1.1.1	Elaboración del acta de constitución	2 1		5%	\$ 95.205	05/07/2014	08/07/2014
1.1.2	Presentación al Líder de proyecto del acta de constitución	1 1.1.1		0%	\$ -	07/07/2014	07/07/2014
1.2	<b>Análisis Financiero</b>	<b>12 1,1</b>		<b>15%</b>	<b>\$ 438.462</b>	<b>10/07/2014</b>	<b>25/07/2014</b>
2	<b>PLANEACIÓN</b>	<b>40 1,2</b>		<b>139%</b>	<b>\$ 17.711.664</b>	<b>06/07/2014</b>	<b>31/08/2014</b>
2.1	<b>Identificación de Interesados</b>	<b>19 1.1.2</b>		<b>1%</b>	<b>\$ 171.369</b>	<b>06/07/2014</b>	<b>31/07/2014</b>
2.1.1	Definición de la matriz de interesados	7 1.1.2		1%	\$ 66.644	06/07/2014	15/07/2014
2.1.2	Requerimientos de interesados	11 2.1.1		1%	\$ 104.726	17/07/2014	31/07/2014
2.2	<b>Cronograma</b>	<b>7 1.1.2</b>		<b>20%</b>	<b>\$ 163.333</b>	<b>10/07/2014</b>	<b>20/07/2014</b>
2.3	<b>Detallar el alcance del proyecto</b>	<b>14 1.1.2</b>		<b>15%</b>	<b>\$ 332.500</b>	<b>13/07/2014</b>	<b>31/07/2014</b>
2.3.1	EDT	19 1.1.2		15%	\$ 332.500	07/07/2014	31/07/2014
2.4	<b>Estimación de Presupuesto</b>	<b>23 2.3.1</b>		<b>15%</b>	<b>\$ 402.500</b>	<b>16/07/2014</b>	<b>15/08/2014</b>
2.5	<b>Definir Riesgos</b>	<b>23 2.1.2</b>		<b>18%</b>	<b>\$ 647.500</b>	<b>18/07/2014</b>	<b>19/08/2014</b>
2.5.1	Matriz de Impactos	3 2.1.2		10%	\$ 35.000	18/07/2014	22/07/2014
2.5.2	Elaborar Matriz de Riesgos	14 2.5.1		30%	\$ 490.000	22/07/2014	10/08/2014
2.5.3	Definir Plan de Respuesta Riesgos	7 2.5.2		15%	\$ 122.500	10/08/2014	19/08/2014
2.6	<b>Matriz de Aspectos Relevantes</b>	<b>24 2.3.1</b>		<b>35%</b>	<b>\$ 7.997.231</b>	<b>25/08/2014</b>	<b>25/09/2014</b>
2.6.1	Proponer Estrategia, procesos y requerimiento tecnológicos	24 2.3.1		35%	\$ 7.997.231	25/08/2014	25/09/2014
2.7	<b>Análisis y propuesta de Políticas Contables</b>	<b>24 2.6.1</b>		<b>35%</b>	<b>\$ 7.997.231</b>	<b>25/08/2014</b>	<b>25/09/2014</b>
2.7.1	Proponer una política contable de acuerdo al análisis de la norma	24 2.6.1		35%	\$ 7.997.231	25/08/2014	25/09/2014
3	<b>EJECUCIÓN</b>	<b>152 2.7.1</b>		<b>118%</b>	<b>\$ 53.437.631</b>	<b>01/09/2014</b>	<b>31/03/2015</b>
3.1	<b>Diagnóstico por NIIF</b>	<b>22 2.7.1</b>		<b>53%</b>	<b>\$ 13.932.231</b>	<b>01/09/2014</b>	<b>30/09/2014</b>
3.1.1	<b>Mapa de proceso Actual y por NIIF</b>	<b>25 2.7.1</b>		<b>25%</b>	<b>\$ 6.483.205</b>	<b>01/09/2014</b>	<b>03/10/2014</b>
3.1.1.1	Levantamiento del proceso propuesto	37 2.7.1		25%	\$ 6.483.205	10/09/2014	30/10/2014
3.1.1.1.1	NIC 16 Propiedades, Planta y Equipo	2 2.7.1		25%	\$ 212.564	10/09/2014	11/09/2014
3.1.1.1.2	NIC 17 Arrendamientos	2 2.7.1		25%	\$ 212.564	11/09/2014	12/09/2014
3.1.1.1.3	NIC 2 Inventarios	2 2.7.1		25%	\$ 212.564	15/09/2014	16/09/2014
3.1.1.1.4	NIC 37 Provisiones, Pasivos Contingentes y Activos Contingentes	2 2.7.1		25%	\$ 212.564	15/09/2014	16/09/2014
3.1.1.1.5	NIC 40 Propiedades de Inversión	2 2.7.1		25%	\$ 212.564	17/09/2014	18/09/2014
3.1.1.1.6	NIIF 5 Activos no Corrientes Mantenidos para la Venta y Operaciones	1 2.7.1		25%	\$ 106.282	19/09/2014	20/09/2014
3.1.1.1.7	NIC 19 Beneficios a los Empleados	1 2.7.1		25%	\$ 106.282	19/09/2014	20/09/2014

3.1.1.1.8	NIC 23 Costos por Préstamos	1	2.7.1	25%	\$ 106.282	19/09/2014	20/09/2014
3.1.1.1.9	NIC 28 Inversiones en Asociadas	1	2.7.1	25%	\$ 106.282	21/09/2014	22/09/2014
3.1.1.1.10	NIC 38 Activos Intangibles	2	2.7.1	25%	\$ 212.564	23/09/2014	24/09/2014
3.1.1.1.11	NIC 8 Políticas Contables, Cambios en las Estimaciones Contables y E	2	2.7.1	25%	\$ 212.564	25/09/2014	27/09/2014
3.1.1.1.12	NIC 10 Hechos Ocurredos después del Periodo sobre el que se Informa	1	2.7.1	25%	\$ 106.282	28/09/2014	29/09/2014
3.1.1.1.13	NIC 11 Contratos de Construcción	1	2.7.1	25%	\$ 106.282	28/09/2014	29/09/2014
3.1.1.1.14	NIC 18 Ingresos de actividades ordinarias	1	2.7.1	25%	\$ 106.282	28/09/2014	29/09/2014
3.1.1.1.15	NIC 21 Efectos de las Variaciones en las Tasas de Cambio de la Mone	2	2.7.1	25%	\$ 212.564	30/09/2014	01/10/2014
3.1.1.1.16	NIC 32 Instrumentos Financieros: Presentación	4	2.7.1	25%	\$ 425.128	02/10/2014	07/10/2014
3.1.1.1.17	NIC 39 Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Medición	4	2.7.1	25%	\$ 425.128	02/10/2014	07/10/2014
3.1.1.1.18	NIIF 7 Instrumentos Financieros: Información a Revelar	4	2.7.1	25%	\$ 425.128	02/10/2014	07/10/2014
3.1.1.1.19	NIIF 9 Instrumentos Financieros	4	2.7.1	25%	\$ 425.128	02/10/2014	07/10/2014
3.1.1.1.20	NIC 24 Información a Revelar sobre Partes Relacionadas (Está relacion	2	2.7.1	25%	\$ 212.564	07/10/2014	08/10/2014
3.1.1.1.21	NIC 36 Deterioro del Valor de los Activos	2	2.7.1	25%	\$ 212.564	09/10/2014	11/10/2014
3.1.1.1.22	NIC 12 Impuesto a las Ganancias	1	2.7.1	25%	\$ 106.282	12/10/2014	13/10/2014
3.1.1.1.23	NIIF 8 Segmentos de operación	2	2.7.1	25%	\$ 212.564	15/10/2014	16/10/2014
3.1.1.1.24	NIC 33 Utilidades por acción (Está relacionada en la normas NIC 27, N	1	2.7.1	25%	\$ 106.282	17/10/2014	18/10/2014
3.1.1.1.25	NIC 29 Información Financiera en Economías Hiperinflacionarias	1	2.7.1	25%	\$ 106.282	17/10/2014	18/10/2014
3.1.1.1.26	NIC 1 Adopción por Primera Vez de las Normas Internacionales de Info	2	2.7.1	25%	\$ 212.564	10/09/2014	11/09/2014
3.1.1.1.27	NIC 1 Presentación de Estados Financieros	1	2.7.1	25%	\$ 106.282	13/09/2014	15/09/2014
3.1.1.1.28	NIC 7 Estado de Flujos de Efectivo	2	2.7.1	25%	\$ 212.564	19/10/2014	21/10/2014
3.1.1.1.29	NIC 27 Estados Financieros Consolidados y Separados y NIIF 3	3	2.7.1	25%	\$ 318.846	22/10/2014	25/10/2014
3.1.1.1.30	NIC 31 Participaciones en Negocios Conjuntos	2	2.7.1	25%	\$ 212.564	26/10/2014	28/10/2014
3.1.1.1.31	NIC 34 Información Financiera Intermedia	3	2.7.1	25%	\$ 318.846	28/10/2014	30/10/2014
<b>3.1.2</b>	<b>Áreas Involucradas</b>	<b>33</b>	<b>2.3.1</b>	<b>3%</b>	<b>\$ 191.333</b>	<b>01/09/2014</b>	<b>15/10/2014</b>
3.1.2.1	Validación con interesados que intervienen en el proceso	11	2.3.1	5%	\$ 64.167	01/09/2014	15/09/2014
3.1.2.2	Acompañar la alineación de las políticas con otros países	5	2.3.1	2%	\$ 11.667	15/09/2014	20/09/2014
3.1.2.3	Creación Pagina Web para publicar el proyecto	33	1.1.1	3%	\$ 115.500	01/09/2014	15/10/2014
<b>3.1.3</b>	<b>Sistemas de Información</b>	<b>34</b>	<b>3.1.1</b>	<b>25%</b>	<b>\$ 7.257.692</b>	<b>15/10/2014</b>	<b>01/12/2014</b>
<b>3.2</b>	<b>Ajuste a los Sistemas de Información</b>	<b>34</b>	<b>3.1.3</b>	<b>15%</b>	<b>\$ 12.759.744</b>	<b>15/10/2014</b>	<b>01/12/2014</b>
<b>3.2.1</b>	<b>Solicitudes de Aplicaciones Informáticas</b>	<b>23</b>	<b>3.1.3</b>	<b>10%</b>	<b>\$ 1.403.590</b>	<b>15/10/2014</b>	<b>15/11/2014</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Validación de ajustes</b>	<b>55</b>	<b>3.2.1</b>	<b>20%</b>	<b>\$ 9.392.308</b>	<b>15/11/2014</b>	<b>31/01/2015</b>
3.2.2.1	Pruebas a requerimientos informaticos	55	3.2.1	20%	\$ 9.392.308	15/11/2014	31/01/2015
<b>3.2.3</b>	<b>Elaboración del Plan de Implementación</b>	<b>23</b>	<b>3.1.2</b>	<b>0,1</b>	<b>\$ 1.963.846</b>	<b>01/12/2014</b>	<b>31/12/2014</b>
3.2.3.1	Estimación de costo del Plan de Implementación	23	3.1.2	10%	\$ 1.963.846	01/12/2014	31/12/2014
<b>3.3</b>	<b>Gestión del Cambio</b>	<b>91</b>	<b>3.1.2</b>	<b>50%</b>	<b>\$ 26.745.657</b>	<b>24/10/2014</b>	<b>28/02/2015</b>
<b>3.3.1</b>	<b>Definición de etapas para la Implementación</b>	<b>23</b>	<b>3.1.2</b>	<b>0,2</b>	<b>\$ 2.798.923</b>	<b>24/10/2014</b>	<b>25/11/2014</b>
3.3.2.1	Actualización de procesos, procedimientos, intructivos y guías identifica	23	3.1.2	20%	\$ 2.798.923	24/10/2014	25/11/2014
<b>3.3.2</b>	<b>Preparación de capacitaciones y talleres</b>	<b>65</b>	<b>3.3.2.1</b>	<b>13%</b>	<b>\$ 6.796.888</b>	<b>01/11/2014</b>	<b>31/01/2015</b>
3.3.3.1	Análisis de impacto NIIF con SAI	10	3.3.2.1	25%	\$ 1.692.798	01/11/2014	15/11/2014
3.3.3.2	Talleres de Sensibilización y Preparación para el cambio	33	3.3.2.1	25%	\$ 4.469.808	15/11/2014	31/12/2014
3.3.3.3	Capacitación Técnica	45	3.3.2.1	2%	\$ 487.615	01/12/2014	31/01/2015
3.3.3.4	Actividades de Comunicación (Interna y Externa)	110	3.3.2.1	1%	\$ 146.667	01/09/2014	31/01/2015
<b>3.3.3</b>	<b>Implementación</b>	<b>130</b>	<b>3.3.2</b>	<b>17%</b>	<b>\$ 17.149.846</b>	<b>01/10/2014</b>	<b>31/03/2015</b>
3.3.3.1	Definición criterios de saldos iniciales por NIIF	22	3.3.2	15%	\$ 1.849.493	01/01/2015	31/01/2015
3.3.3.2	Ajuste de saldos de norma local a NIIF	66	3.3.4.1	25%	\$ 9.247.466	31/10/2014	31/01/2015
3.3.3.3	Generación balance saldos iniciales a NIIF	108	3.3.4.2	10%	\$ 6.052.887	31/10/2014	31/03/2015
<b>4</b>	<b>CIERRE</b>	<b>42</b>	<b>3.3.4.3</b>	<b>1%</b>	<b>\$ 590.272</b>	<b>31/01/2015</b>	<b>31/03/2015</b>
<b>4.1</b>	<b>Acta de entrega a satisfacción</b>	<b>1</b>	<b>3.3.4.3</b>	<b>1%</b>	<b>\$ 590.272</b>	<b>31/03/2014</b>	<b>31/03/2014</b>
4.1.1	Verificar que todos los entregables han sido completados	42	3.3.4.3	1%	\$ 399.862	31/01/2015	31/03/2015
4.1.2	Verificar cumplimiento de requerimientos y criterios de cierre	20	3.3.4.3	1%	\$ 190.410	01/02/2015	28/02/2015
<b>5</b>	<b>GERENCIA DEL PROYECTO</b>	<b>162</b>	<b>1.1.2</b>	<b>34%</b>	<b>\$ 101.794.887</b>	<b>08/07/2014</b>	<b>18/02/2015</b>
<b>5.1</b>	<b>Reuniones equipo del proyecto</b>	<b>115</b>	<b>1.1.2</b>	<b>12%</b>	<b>\$ 571.231</b>	<b>08/07/2014</b>	<b>15/12/2014</b>
5.1.1	Reuniones de Actualización normativa	115	1.1.2	12%	\$ 571.231	08/07/2014	15/12/2014
5.1.1.1	Reunión de equipo del proyecto #1	1	1.1.2	12%	\$ 114.246	08/07/2014	08/07/2014
5.1.1.2	Reunión de equipo del proyecto #2	1	2.5.3	12%	\$ 114.246	15/08/2014	15/08/2014
5.1.1.3	Reunión de equipo del proyecto #3	1	2.6.1	12%	\$ 114.246	15/10/2014	15/10/2014
5.1.1.4	Reunión de equipo del proyecto #4	1	2.7.1	12%	\$ 114.246	17/11/2014	17/11/2014
5.1.1.5	Reunión de equipo del proyecto #5	1	3.3.1	12%	\$ 114.246	15/12/2014	15/12/2014
<b>5.2</b>	<b>Seguimiento del proyecto</b>	<b>70</b>	<b>1.1.1</b>	<b>10%</b>	<b>\$ 100.652.425</b>	<b>10/07/2014</b>	<b>15/10/2014</b>
5.2.1	Reunión de seguimiento del proyecto #1	1	1.1.1	12%	\$ 130.485	10/07/2014	10/07/2014
5.2.2	Reunión de seguimiento del proyecto #2	1	2.1.2	12%	\$ 130.485	15/07/2014	15/07/2014
5.2.3	Reunión de seguimiento del proyecto #3	1	3.1.1	12%	\$ 130.485	03/09/2014	03/09/2014
5.2.4	Reunión de seguimiento del proyecto #4	1	3.3.2	12%	\$ 130.485	01/10/2014	01/10/2014
5.2.5	Reunión de seguimiento del proyecto #5	1	3.3.3	12%	\$ 130.485	15/10/2014	15/10/2014
5.2.6	Honorarios asesoría externa	1	3.3.3	0%	\$ 100.000.000	15/10/2014	15/10/2014
<b>5.3</b>	<b>Seguimiento de riesgos del proyecto</b>	<b>88</b>		<b>12%</b>	<b>\$ 571.231</b>	<b>20/10/2014</b>	<b>18/02/2015</b>
5.3.1	Reunión seguimiento riesgos #1	1	2.4	12%	\$ 114.246	20/10/2014	20/10/2014
5.3.2	Reunión seguimiento riesgos #2	1	3.3.1	12%	\$ 114.246	19/11/2014	19/11/2014
5.3.3	Reunión seguimiento riesgos #3	1	3.2.1	12%	\$ 114.246	22/12/2014	22/12/2014
5.3.4	Reunión seguimiento riesgos #4	1	3.3.4	12%	\$ 114.246	14/01/2015	14/01/2015
5.3.5	Reunión seguimiento riesgos #5	1	4.1	12%	\$ 114.246	18/02/2015	18/02/2015

	PRESUPUESTO DE CONTINGENCIAS				\$ 3.233.333		
--	------------------------------	--	--	--	--------------	--	--

**Autor**

## 2.4 Matriz de Riesgos

Una matriz de riesgos constituye una herramienta de control y de gestión utilizada para identificar dentro de las actividades del proyecto el nivel de riesgos inherentes a estas. Permite evaluar la efectividad de la gestión y administración de los riesgos que pudieran impactar los resultados y logros del proyecto.

Con el fin de suministrar al proyecto una herramienta flexible que permita evaluar de una manera integral los posibles riesgos del proyecto con su impacto y probabilidad de ocurrencia se elaboró la matriz de impactos (tabla 4) continuando con la matriz de riesgos del proyecto (tabla 5) y finalmente la elaboración de un plan de respuesta que logrará disminuir el impacto de los riesgos que pueden representar una mayor severidad.

**Tabla 4** Matriz de impactos para medición de riesgos

IMPACTO	MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
<b>ALCANCE</b>	Ampliación o reducción no significativa	Afectación en ítems particulares y de poco impacto en el proyecto	Afectación en varios ítems particulares y/o de impacto relevante en el proyecto	Ampliación o reducción del alcance que amerita frenar el proyecto o parte del mismo	Afectación del alcance que pueden definir el cierre del proyecto
<b>COSTO</b>	Incremento o reducción del costo, no material	Modificación del costo <=8%	Modificación del costo entre el 9% y 15%	Modificación del costo entre el 16% y 24%	Modificación del costo >25%
<b>TIEMPO</b>	Ampliación o reducción no significativa	Retraso < 5% del total del proyecto	Retraso global entre 6%-10% del total del proyecto	Retraso global 11-15% del total del proyecto	Retraso global > 15% del total del proyecto
<b>CALIDAD</b>	Afectación no representativa	Afectación en ítems particulares y de poco impacto en el proyecto	Afectación en varios ítems particulares y/o de impacto relevante en el proyecto	Afectación en la calidad en uno o varios ítems que amerite frenar el proyecto o parte del mismo	Afectación de la calidad en uno o varios ítems que pueden definir el cierre del proyecto

PROBABILIDAD
Es la posibilidad de ocurrencia del riesgo. Puede ser medida con criterio de frecuencia o teniendo en cuenta los factores internos y externo que puedan propiciar el riesgo, aunque no haya ocurrido nunca.
Las categorías a utilizar como medida cualitativa de probabilidad son:
-> <b>Muy Alta (71%-100%)</b> : es muy factible que el hecho se presente.
-> <b>Alta (51%-70%)</b> : es factible que el hecho se presente.
-> <b>Media (Moderada 21%-50%)</b> : es medianamente factible que el hecho se presente.
-> <b>Baja (11%-20%)</b> : es poco factible que el hecho se presente
-> <b>Muy Baja (1%-10%)</b> : es muy poco factible que el hecho se presente.

SEVERIDAD						
Probabilidad	Muy Alta	Mod	Alta	Alta	Alta	Alta
	Alta	Mod	Mod	Alta	Alta	Alta
	Moderada	Baja	Mod	Mod	Alta	Alta
	Baja	Baja	Baja	Baja	Mod	Mod
	Muy baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Mod
		Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
		<b>Impacto</b>				

**Autor**

**Tabla 5 Matriz de Riesgos**

ID	CAUSA	RIESGO	IMPACTO	PROBABILIDAD	SEVERIDAD	ETAPA
1	Faltó identificación del contexto global del proyecto	Que no se identifiquen todos los stakeholder desde el inicio del proyecto	ALTO	MODERADA	ALTA	INICIO
2	No se guardaron backups de los entregables	Pérdida de información	ALTO	MODERADA	ALTA	INICIO
3	Cambios en la legislación colombiana para la adopción de NIIF	Que no se tomen las últimas modificaciones normativas para adopción de NIIF	MUY ALTO	MODERADA	ALTA	EJECUCIÓN
4	Al revisar el proceso actual de la implementación del proyecto, el Gerente determine que continuará con la norma local	Cancelar el proyecto.	MUY ALTO	MODERADA	ALTA	PLANEACIÓN
5	La gerencia de la empresa no quiso esperar a recibir el proyecto y creó su propia metodología.	El proyecto se cancela.	MUY ALTO	ALTO	ALTA	OVERHALL
6	La metodología entregada no cumple con las expectativas del Sponsor.	No se cumple con las expectativas del Sponsor	MUY ALTO	MODERADA	ALTA	FINALIZACIÓN
7	Que los funcionarios no cuenten con el tiempo necesario para poder hacerles las entrevistas	Demora en la actividad de trabajo de campo	MUY ALTO	MODERADA	ALTA	PLANEACIÓN
8	Que los funcionarios no cuenten con el tiempo necesario para asistir a las capacitaciones	Personal involucrado en la aplicación del proyecto no capacitado	MUY ALTO	MEDIA	ALTA	EJECUCIÓN
9	Que el sistema contable utilizado no se pueda adaptar a la aplicación de NIIF	No tener un sistema de información contable para adopción de las NIIF	MUY ALTO	BAJA	MODERADA	EJECUCIÓN
10	No se tome el total de los costos asociados	El presupuesto no alcanza para el total de consultorias programadas	MODERADO	MODERADA	MODERADA	EJECUCIÓN
11	Los funcionarios no quieran capacitarse sobre la nueva normatividad	Alta resistencia al cambio	ALTO	MODERADA	MODERADA	EJECUCIÓN
12	Se amplió el alcance del proyecto	Que surjan cambios de alcance del proyecto	MUY ALTO	BAJA	MODERADA	INICIO
13	Se cambiaron varias veces los entregables	Retraso en el proyecto	BAJO	ALTO	MODERADA	INICIO
14	La empresa solicitó firmar un acuerdo de confidencialidad con los integrantes del equipo de trabajo.	La empresa puede desconfiar de entregar la información de los procesos para el proyecto.	MODERADO	MODERADA	MODERADA	PLANEACIÓN
15	Cambio en la NIIF por parte del emisor IASB	Tomar normas desactualizadas para la elaboración de los procesos y políticas contables	MUY ALTO	BAJO	MODERADA	PLANEACIÓN
16	Mala planeación	Presupuesto erróneo	MUY ALTO	BAJO	MODERADA	PLANEACIÓN
17		Cronograma irreal	MUY ALTO	BAJO	MODERADA	PLANEACIÓN
18	En la ejecución del proyecto se requirió la realización de actividades no previstas las cuales son necesarias para el desarrollo del proyecto	Es necesario crear nuevas actividades no previstas en el proyecto	MODERADO	MEDIA	MODERADA	EJECUCIÓN
19	En la ejecución del proyecto se evidenció la necesidad de incluir un plan el cual se excluyó al momento de realizar la planeación	Que se requiera incluir un plan el cual no se incluyó en la planeación del proyecto	ALTO	BAJA	MODERADA	EJECUCIÓN
20	Existan temporadas de alto trabajo en el empresa en las que se requiere una mayor dedicación del Sponsor en tareas directas de su cargo	Falta de disponibilidad para el proyecto por parte del Sponsor	ALTO	BAJA	MODERADA	EJECUCIÓN
21	Hubo retraso en la ejecución de algunas actividades del proyecto	Que no se logre realizar alguna de las fases del proyecto en las fechas establecidas	MODERADO	MEDIA	MODERADA	EJECUCIÓN
22	La empresa decidió contratar un outsourcing para administrar los proyectos	Entregar la metodología definida por el proyecto a la nueva empresa	MUY ALTO	BAJO	MODERADA	EJECUCIÓN
23	La empresa envió la administración de proyectos a uno de los países en donde tiene presencia.	Cambiar el Sponsor del proyecto para implementarlo con el director del país encargado.	MUY ALTO	BAJO	MODERADA	EJECUCIÓN
24		Se incrementa el tiempo de ejecución del proyecto.	ALTO	BAJO	MODERADA	EJECUCIÓN
25		Cambia el alcance inicial definido para el proyecto.	ALTO	BAJO	MODERADA	EJECUCIÓN
26		No ser aceptado el proyecto por la nueva administración	MUY ALTO	BAJO	MODERADA	OVERHALL
27	La empresa presentó demora en suministrar la tecnología necesaria para la publicación de los avances del proyecto	Se genera un incumplimiento en las actividades planteadas en el proyecto	ALTO	BAJO	MODERADA	EJECUCIÓN
28	El tiempo definido para el proyecto es muy corto para el alcance definido por el Sponsor.	No se cumple con las expectativas del Sponsor	MUY ALTO	BAJO	MODERADA	EJECUCIÓN
29	Diferencias entre el consejo técnico y el principio de adopción establecido en la compañía	Que las políticas contables definidas en el proyecto sean cuestionadas por el CTC	MODERADO	MEDIA	MODERADA	EJECUCIÓN
30	Demora en la adopción de nuevas normas por la espera para traducción	Que algunas normas no estén en el alcance del proyecto	MUY ALTO	BAJO	MODERADA	EJECUCIÓN
31	El Sponsor o la Gerencia de la empresa solicitaron la entrega de informes de gestión del proyecto con mayor frecuencia a la definida	Que se requieran informes de avance del proyecto con mayor frecuencia	BAJO	BAJA	BAJA	EJECUCIÓN
32	No se brindó información específica requerida para el desarrollo de algunas actividades del proyecto	La no disponibilidad de información por temas de privacidad de la misma	MODERADO	MUY BAJA	BAJA	EJECUCIÓN
33	Surgió mayor ocupación de los funcionarios en temas directos con su cargo lo cual interrumpe el desarrollo del proyecto.	Falta de disponibilidad por parte de los funcionarios con los cuales se están trabajando temas específicos del proyecto	MODERADO	MUY BAJA	BAJA	EJECUCIÓN
34	Se decide tercerizar el área de contabilidad y presupuesto	El proyecto se entrega al tercero definido	BAJO	BAJO	BAJA	EJECUCIÓN
35	Al identificar y definir las diferentes plantillas y formatos a utilizar en la ejecución del proyecto	Conocer acerca de diferentes formatos y plantillas utilizadas en toda la gestión del proyecto	ALTO	ALTO	NO APLICA	EJECUCIÓN
36	Se obtienen mayor experiencia sobre la aplicación de NIIF, lo que enriquece la profesión del contador público	Al realizar la implementación y documentación de cada una de las NIIF para implementación del proyecto	ALTO	ALTO	NO APLICA	EJECUCIÓN
37	El Sponsor queda satisfecho con el trabajo y decide que merece un pago económico.	Remuneración económica a los integrantes del proyecto	ALTO	ALTO	NO APLICA	EJECUCIÓN
38	Motivación del Sponsor hacia los empleados	Participación activa de las áreas de la empresa aportando a la metodología y desarrollo del proyecto.	ALTO	ALTO	NO APLICA	EJECUCIÓN
39	El Sponsor fortaleció la idea de la metodología con otras empresas de la Organización y va a ser tomada para la aplicación de NIIF en todas las empresas OSI	Se fortalece la buena imagen de los integrantes del equipo de proyecto	MUY ALTO	ALTO	NO APLICA	FINALIZACIÓN

**Autor**

**Tabla 6 Plan de Respuesta**

ID	CAUSA	RIESGO	REPUESTA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	COSTO	TIEMPO	RESIDUO	RIESGO SECUNDARIO
1	Faltó identificación del contexto global del proyecto	Que no se identifiquen todos los stakeholder desde el inicio del proyecto	Mitigar: Impacto	Comunicarse con el interesado el cual no se tuvo en cuenta, entregarle información del proyecto, hacer acompañamiento. Integrarlo en el plan de interesados, establecer su poder y su influencia, recoger sus requerimientos.	Gerente del proyecto	\$ 400,000.00	24 H-h	MODERADA	Que el interesado no esté de acuerdo con las actividades del proyecto y se vuelva un opositor.
2	No se guardaron backups de los entregables	Pérdida de información	Mitigar: Probabilidad	Programar backups periódicos semanales.	Gerente del proyecto	\$ 266,666.67	16 H-h	BAJA	Que se dañe el dispositivo donde se tiene almacenada la información
3	Cambios en la legislación colombiana para la adopción de NIIF	Que no se tomen las últimas modificaciones normativas para adopción de NIIF	Mitigar: Impacto	Realizar reuniones periódicas de actualización donde se revsen los cambios recientes y sus impactos	Asesor Contable	\$ 266,666.67	16 H-h	BAJA	Que no se haga bien la interpretación de la norma o de forma incompleta
4	Al revisar el proceso actual de la implementación del proyecto, el Gerente determine que continuará con la norma local	Cancelar el proyecto.	Mitigar: Probabilidad	Hacer reuniones de seguimiento mensuales para mantener informado al Sponsor acerca de los avances del proyecto, de forma tal que no pierda interés en el proyecto.	Gerente del proyecto	\$ 266,666.67	16 H-h	MODERADA	Que el Sponsor genere cambios.
5	La gerencia de la empresa no quiso esperar a recibir el proyecto y creó su propia metodología.	El proyecto se cancela.	Mitigar: Probabilidad	Realizar informe de avance mensual del proyecto para entregar información de manera oportuna y mantener informada a la gerencia de la empresa, de forma tal que no pierda interés en el proyecto.	Gerente del proyecto	\$ 333,333.33	20 H-h	BAJA	Que la gerencia de la empresa solicite informes con mayor frecuencia
7	Que los funcionarios no cuenten con el tiempo necesario para poder hacerles las entrevistas	Demora en la actividad de trabajo de campo	Mitigar: Probabilidad	Organizar el trabajo de campo de modo que sólo se necesite la entrevista a uno de los funcionarios y con preguntas muy puntuales que no ocupen mucho tiempo de sus labores cotidianas	Asesor Contable	\$ 166,666.67	10 H-h	BAJA	Que no se pueda realizar entrevista a ningún funcionario de algún área específica
8	Que los funcionarios no cuenten con el tiempo necesario para asistir a las capacitaciones	Personal involucrado en la aplicación del proyecto no capacitado	Mitigar: Probabilidad	Que se solicite la asistencia de al menos un funcionario por cada área y éste a su vez sea el multiplicador de la información. De ser necesario repetir la sesión de capacitación.	Asesor Contable	\$ 1,000,000.00	60 H-h	BAJA	Que no pueda asistir ningún funcionario
11	Los funcionarios no quieren capacitarse sobre la nueva normatividad	Alta resistencia al cambio	Mitigar: Probabilidad	Realizando una campaña de sensibilización sobre los beneficios que trae el cambio a Colombia y a la profesión del contador público	Gerente del proyecto	\$ 266,666.67	16 H-h	MODERADA	Que los funcionarios decidan no capacitarse y asumir así la ejecución
6	La metodología entregada no cumple con las expectativas del Sponsor.	No se cumple con las expectativas del Sponsor	Mitigar: Impacto	Hacer reuniones de seguimiento mensuales para mantener informado al Sponsor acerca de los avances del proyecto, de forma tal que no pierda interés en el proyecto.	Gerente del proyecto	\$ 266,666.67	16 H-h	MODERADA	Que el Sponsor genere cambios.

**Autor**

## 2.5 Definición de Aspectos Relevantes

Para la elaboración de la matriz de aspectos relevantes, se analizó cada una de las NIIF con el fin de plantear políticas y estrategias, definir las modificaciones a las operaciones y procedimientos, detectar los actores con sus diferentes roles y responsabilidades y por último definir los requerimientos informáticos.

Esta matriz se elaboró con el fin de brindar un apoyo para la modificación de los procedimientos de la compañía, el plan de capacitaciones y las solicitudes de aplicaciones informáticas que se deben tramitar con el fin de lograr una aplicación efectiva de las NIIF en el tiempo estimado.

**Tabla 7 Matriz de Aspectos Relevantes**

NIC/NIIF	<b>ESTRATEGIA:</b> Análisis de políticas, normas y definiciones estratégicas.	<b>PROCESOS:</b> Análisis de requerimientos operacionales y su desarrollo lógico.	<b>ESTRUCTURA:</b> Análisis de actores, roles y responsabilidades involucradas en el desarrollo de los nuevos procesos.	<b>TECNOLOGÍA:</b> Análisis de los componentes tecnológicos que apoyarían los nuevos procesos.
NIC 16	<p>1. Definir si el cálculo de la depreciación de los activos fijos se realizará en línea recta, utilizando el método del costo histórico (Valor de Compra) o por revaluación.</p> <p>2. Definir criterios para implementar un sistema de ponderación, que permita establecer la modalidad de registro para el bien adquirido (Activo Fijo ó Arrendamiento).</p>	<p>1. No es necesario modificar el orden lógico de las actividades del procedimiento ni crear nuevas actividades para llevar a cabo el cambio a Normas Internacionales de Contabilidad para esta cuenta contable.</p> <p>2. Llevar a cabo una reorganización de la información y documentación de los procesos asociados (Normas, políticas, manuales, guías, instructivos, etc.).</p>	<p>1. Se requiere realizar capacitación y entrenamiento al personal involucrado en el registro, depreciación y avalúo de activos fijos de las compañías de la OSI.</p> <p><b>Áreas Impactadas</b> Contabilidad y presupuesto; Compras; Impuestos; Coordinación de Activos; Seguros; Mantenimiento; Gerencias Administrativas; Seguridad; Gerencia Financiera; Control Interno; Sistemas; Procesos</p>	<p>1. Que el sistema permita el ingreso de la información del Activo Fijo, de acuerdo a los criterios definidos en la Norma Internacional de Contabilidad para su clasificación y que realice el cálculo de la depreciación de los activos fijos según la política que se defina al interior de la empresa.</p> <p>2. Permitir registrar y actualizar los valores obtenidos al realizar el avalúo de los activos fijos.</p> <p>3. Que el sistema permita registrar la vida útil, valor de salvamento, la vida fiscal</p>
NIC 17	<p>1. Definir criterios para implementar un sistema de ponderación, que permita establecer la modalidad de registro para el bien adquirido (Activo Fijo ó Arrendamiento).</p> <p>2. Para activos inmuebles se propone manejarlos por revaluación.</p> <p>3. Ajustar políticas respecto a la vida útil de los activos fijos</p>	<p>1. No es necesario modificar el orden lógico de las actividades del procedimiento ni crear nuevas actividades para llevar a cabo el cambio a Normas Internacionales de Contabilidad para esta cuenta contable.</p> <p>2. Crear plantilla de detalle de la requisición del activo donde se evidencie si va a hacerse con opción de compra.</p>	<p>1. Con respecto a las funciones, el mayor impacto lo asumirá la Central de Presupuesto, Contabilidad y Estadística, cuando se vayan a implementar las políticas definidas para el registro, depreciación y avalúo de activos fijos.</p> <p><b>Áreas Impactadas</b> Contabilidad y presupuesto; Compras; Jurídica; Impuestos; Coordinación de Activos; Seguros; Gerencias Administrativas; Gerencia Financiera</p>	<p>1. Permitir registrar la vida útil, valor de salvamento, la vida fiscal y propiedad fiscal del activo y dar la opción para cuando se requiera el poder registrar el valor de proyección del activo fijo.</p>
NIC 37	<p>1. Se debe normatizar la elaboración detallada de los informes de los procesos civiles, laborales y médicos adscritos y fiscales, en cuanto a registrar la fecha estimada del fallo, para llevar a cabo la provisión.</p> <p>2. Se deben implementar políticas y/o criterios para la ampliación en las revelaciones y la actualización de las provisiones por medio de las tasa de descuento.</p>	<p>1. No es necesario modificar el orden lógico de las actividades del procedimiento ni crear nuevas actividades para llevar a cabo el cambio a Normas Internacionales de Contabilidad para esta cuenta contable.</p> <p>2. En la información entregada por las Centrales: Jurídica, de Desarrollo Humano y Impuestos se realizan cambios operacionales tendientes a dar información más detallada para el desarrollo de las actividades posteriores.</p>	<p>1. Con respecto a las funciones, el mayor impacto lo asumirá la Central de Presupuesto, Contabilidad y Estadística, cuando se vayan a implementar las políticas definidas para la información que se requiere de las diferentes Centrales que entregan información en el procedimiento y respecto a la definición de las provisiones.</p> <p><b>Áreas Impactadas</b> Contabilidad y presupuesto; Impuestos; Desarrollo Humano; Jurídica; Gerencias Administrativas; Gerencia Financiera; Control Interno; Sistemas; Procesos</p>	<p>1. Permitir en Mollier y Oracle el ingreso de la información de las provisiones, de acuerdo a los criterios definidos en la Norma Internacional de Contabilidad.</p>
NIC 40	<p>1. Definir directrices para la ejecución de avalúos. "Dejarlo igual a como se está llevando a cabo actualmente a medida que se amerite o como mínimo un año".</p> <p>2. Definir criterios para implementar un sistema de ponderación, que permita establecer la modalidad de registro para el bien adquirido (Activo Fijo ó Arrendamiento).</p>	<p>1. No es necesario modificar el orden lógico de las actividades del procedimiento ni crear nuevas actividades para llevar a cabo el cambio a Normas Internacionales de Contabilidad para esta cuenta contable.</p>	<p>1. Con respecto a las funciones, el mayor impacto lo asumirá la Central de Presupuesto, Contabilidad y Estadística, cuando se vayan a implementar las políticas definidas para el registro, depreciación y avalúo de activos fijos.</p> <p><b>Áreas Impactadas</b> Contabilidad y presupuesto; Compras; Impuestos; Coordinación de Activos; Seguros; Jurídica; Mantenimiento; Gerencias Administrativas; Seguridad; Gerencia Financiera; Control Interno; Sistemas; Procesos</p>	<p>1. Permitir en Mollier y Oracle el ingreso de la información de las provisiones, de acuerdo a los criterios definidos en la Norma Internacional de Contabilidad.</p>
NIIF 5	<p>1. No se deprecia al mantenerlo para la venta.</p> <p>2. Se deberá hacer avalúo al momento de poner el activo en venta.</p> <p>3. Hacer la reclasificación en estados financieros y la desoperación.</p>	<p>1. No es necesario modificar el orden lógico de las actividades del procedimiento ni crear nuevas actividades para llevar a cabo el cambio a Normas Internacionales de Contabilidad para esta cuenta contable.</p>	<p><b>Áreas Impactadas</b> Contabilidad y presupuesto; Jurídica; Seguros; Gerencias Administrativas; Gerencia Financiera; Control Interno; Sistemas; Procesos</p>	<p>1. Seguros solo deja una póliza por activos y pueden ser varias como siniestros y arrendamientos</p>
NIC 2	<p>1. Definir directrices para: a. Descuentos y rebajas en adquisiciones b. Medición de inventarios</p> <p>2. Definir directrices para el manejo de los costos de los inventarios.</p> <p>3. Tener presente el prorrateo del IVA</p>	<p>1. No es necesario modificar el orden lógico de las actividades del procedimiento ni crear nuevas actividades para llevar a cabo el cambio a Normas Internacionales de Contabilidad para esta cuenta contable.</p>	<p><b>Áreas Impactadas</b> Contabilidad y presupuesto; Gerencia de Impuestos; Gerencias Administrativas; Gerencia Financiera; Jurídica; Compras por empresa; Inventarios; Control Interno; Sistemas; Procesos</p>	<p>1. Se requiere hacer ajustes en los aplicativos</p>
NIC 19	<p>1. Se deben implementar políticas y/o criterios para el reconocimiento inmediato del costo de servicios pasados si los empleados ya adquirieron el derecho a los beneficios</p>	<p>1. No es necesario modificar el orden lógico de las actividades del procedimiento ni crear nuevas actividades para llevar a cabo el cambio a Normas Internacionales de Contabilidad para esta cuenta contable.</p>	<p>1. Con respecto a las funciones, el mayor impacto lo asumirá la Central de Desarrollo Humano, cuando se vayan a implementar las políticas definidas para la revisión y generación de los pagos de los beneficios a los empleados.</p> <p><b>Áreas Impactadas</b> Central de Desarrollo Humano; Contabilidad y presupuesto; Gerencias Administrativas; Tesorería; Control Interno; Sistemas; Procesos</p>	<p>1. Permitir en el sistema el ingreso de la información de los beneficios de los empleados de acuerdo a los criterios definidos en la Norma Internacional de Contabilidad para su liquidación.</p>
NIC 23	<p>1. Se deben implementar políticas y/o criterios para la definición de la cuenta en la que se va a administrar contablemente el activo al momento de realizarle las adecuaciones respectivas para su uso.</p> <p>2. definir política para el manejo de la media de intereses y tasa de cambio</p>	<p>1. Se evidencia la necesidad de adicionar la actividad "3. Informe destinación del crédito" con lo cual se identifica el rubro al que se le destinó el crédito, de esta forma se minimiza el riesgo de reproceso por reclasificación de cuentas.</p>	<p>1. Con respecto a las funciones, el mayor impacto lo asumirá la Central de Presupuesto, Contabilidad y Estadística al momento de llevarse a cabo el manejo contable del activo posterior a su adecuación para el uso definido.</p> <p><b>Áreas Impactadas</b> Compras; Vicepresidencia Financiera; Areas administrativas; Contabilidad y presupuesto; Gerencias de Operaciones; Control Interno; Sistemas; Procesos</p>	<p>1. Permitir realizar la selección de los diferentes tipos de administración contable del activo según sus características y lo pertinente para cumplir con la norma.</p>
NIC 28	<p>1. Se deben implementar políticas y/o criterios para el registro de las inversiones, el reconocimiento de las pérdidas por deterioro y para llevar a cabo el método de participación.</p>	<p>1. No es necesario modificar el orden lógico de las actividades del procedimiento ni crear nuevas actividades para llevar a cabo el cambio a Normas Internacionales de Contabilidad para esta cuenta contable.</p>	<p>1. Con respecto a las funciones, el mayor impacto lo asumirá la Central de Presupuesto, Contabilidad y Estadística, cuando se vayan a implementar las políticas definidas para el registro y el desarrollo de los métodos de participación de las inversiones realizadas por la Organización.</p> <p><b>Áreas Impactadas</b> Vicepresidencia Económica; Vicepresidencia Financiera; Presidencia de la OSI; Central Jurídica; Impuestos; Tesorería; Central de Contabilidad, presupuesto y estadística; Gerencias Administrativas; Control Interno; Sistemas; Procesos</p>	<p>1. Permitir en Mollier y Oracle realizar el registro y el desarrollo de los métodos de participación de las inversiones realizadas por la Organización según los parámetros definidos en las Normas Internacionales de Contabilidad.</p>

NIC 38	<p>1. Se deben implementar políticas y/o criterios para el manejo de los intangibles y de la vida útil para amortizar el bien intangible.</p> <p>2. Definir si el cálculo de la amortización de los activos intangibles se realizará en línea recta, utilizando el método del costo histórico (Valor de Compra) o por revaluación.</p>	<p>1. Se evidencia la necesidad de adicionar la actividad "3.4. Registre la información detallada del activo intangible" con lo cual se hace seguimiento al inventario de los activos intangibles con los que cuenta la Organización.</p>	<p><b>Áreas Impactadas</b> Presidencia Colsanitas; Presidencias de la OSI; Vicepresidencia Informática; Central de compras; Central de Contabilidad, presupuesto y estadística; Gerentes y Subgerentes de la OSI; Central Jurídica; Control Interno; Sistemas; Procesos</p>	<p>1. Permitir realizar el registro de la facturación y la amortización de los activos intangibles adquiridos por la Organización según los parámetros definidos en las Normas Internacionales de Contabilidad.</p> <p>2. Cambiar el manejo de la información de los inventarios de Excel a un sistema de información más robusto.</p>
NIC 18	<p>1. Definir la metodología aplicable a cada compañía para el cálculo, reconocimiento y clasificación de los ingresos y costos</p>	<p>1. No es necesario modificar el orden lógico de las actividades del procedimiento para llevar a cabo el cambio a Normas Internacionales de Contabilidad para esta cuenta contable.</p> <p>2. En las actividades (1. Registre la venta de vales; 2.1. Actualice el modulo de cuentas por cobrar y 3. Contabilice el ingreso) del procedimiento, se debe realizar un ajuste operacional basado en la implementación de las políticas y criterios definidos para el cálculo, reconocimiento y</p>	<p>1. Con respecto a las funciones, el mayor impacto lo asumirá la Gerencia de Presupuesto y Contabilidad y el área operativa de la EPS, cuando se vayan a implementar de las políticas y criterios definidos para el cálculo, reconocimiento y clasificación de los ingresos y costos.</p> <p><b>Áreas Impactadas</b> Contabilidad y presupuesto; Impuestos; Jurídica; Gerencias Administrativas; Gerencia Financiera; Cartera; Cuentas médicas; Gerencia de Riesgos; Control Interno; Sistemas; Procesos</p>	<p>1. Permitir el cálculo y registro de los ingresos y costos de acuerdo a la política definida .</p>
NIC 8	<p>1. Definir la metodología aplicable para el reconocimiento de los ajustes por cambios en las políticas y/o normas, estimaciones contables y errores</p>	<p>1. No es necesario modificar el orden lógico de las actividades del procedimiento para llevar a cabo el cambio a Normas Internacionales de Contabilidad para esta cuenta contable.</p>	<p><b>Áreas Impactadas</b> Contabilidad y presupuesto; Estadística; Central de Ingeniería Hospitalaria; Impuestos; Jurídica; Gerencias Administrativas; Gerencias Operativas; Gerencia Financiera; Control Interno; Sistemas; Procesos</p>	<p>1. Permitir . realizar los ajustes basados en la implementación de las políticas y criterios definidos para los ajustes por cambios en las políticas y/o normas, estimaciones contables y errores.</p>
NIIF 3 y NIC 27	<p>1. Se deben implementar políticas y/o criterios para el registro de las inversiones, el reconocimiento de las pérdidas por deterioro y el procedimiento para consolidar.</p>	<p>1. En la actividad 5 (Valorice las inversiones) del procedimiento, se deben realizar ajustes operacionales basado en la implementación de las políticas y/o criterios definidos para el registro de las inversiones realizadas por la Organización y el procedimiento para consolidar.</p>	<p><b>Áreas Impactadas</b> Vicepresidencia Económica; Vicepresidencia Financiera; Presidencia de la OSI; Central Jurídica; Impuestos; Tesorería; Central de Contabilidad, presupuesto y estadística; Control Interno; Sistemas; Procesos</p>	<p>1. Permitir el registro y el desarrollo de los métodos de participación de las inversiones realizadas por la Organización según los parámetros definidos en las Normas Internacionales de Contabilidad.</p>
NIC 21 y NIC 29	<p>1. Se deben implementar políticas y/o criterios para la actualización por diferencia en cambio para operaciones en el extranjero y la conversión de estados financieros de sociedades en el extranjero o cuando se requieran presentar estados financieros de Colombia en el exterior</p>	<p>1. El procedimiento, se debe ajustar basado en la implementación de las políticas y/o criterios definidos para la actualización por diferencia en cambio para operaciones en el extranjero y la conversión de estados financieros de sociedades en el extranjero o cuando se requieran presentar estados financieros de Colombia en el exterior.</p>	<p><b>Áreas Impactadas</b> Vicepresidencia Económica; Vicepresidencia Financiera; Presidencia de la OSI; Central Jurídica; Impuestos; Tesorería; Central de Contabilidad, presupuesto y estadística; Gerencia médica; Cartera; Compras; Control Interno; Sistemas; Procesos</p>	<p>1. Permitir la actualización por diferencia en cambio para operaciones en el extranjero y la conversión de estados financieros de sociedades en el extranjero o cuando se requieran presentar estados financieros de Colombia en el exterior.</p>
NIC 32, 39, NIIF 7 y 9	<p>1. Se deben implementar políticas y/o criterios para la valoración y revelación de instrumentos financieros.</p> <p>2. Se debe tener en cuenta la información que requiere impuestos para la definición de la información a relacionar.</p>	<p>1. Si es necesario modificar el orden lógico de las actividades del procedimiento creando la actividad "1. Proceda a valorar periódicamente los activos y pasivos financieros" cuya ejecución es responsabilidad de Vicepresidencia Financiera para llevar a cabo el cambio a Normas Internacionales de información financiera.</p>	<p>1. Tesorería debe determinar el detalle de la información que entregan las áreas para la generación de la información.</p> <p><b>Áreas Impactadas</b> Presidencia de la OSI; Gerencias de las empresas de la OSI; Central de Contabilidad y presupuesto; Jurídica; Tesorería; Financiera; Cartera; Nomina; Gerencia de Riesgos, Control Interno; Gerencia Médica ;Impuestos; Sistemas; Procesos</p>	<p>1. Permitir realizar los ajustes a los sistemas de información requeridos al definirse las políticas para su implementación.</p> <p>2. Para medición de riesgos se requiere un software que maneje estadísticas de riesgos.</p>
NIC 36	<p>1. Se deben implementar políticas y/o criterios para determinar la prueba de deterioro.</p> <p>2. Definir las unidades determinadoras de efectivo.</p> <p>3. Determinar las tasa de descuento por compañía.</p>	<p>1. Si es necesario modificar el orden lógico de las actividades del procedimiento creando las actividades "1. proceda a realizar la prueba de deterioro" cuya ejecución es responsabilidad de Vicepresidencia Financiera, Gerencias Administrativas u Operativas y Central de Presupuesto y Contabilidad para llevar a cabo el cambio a Normas Internacionales de información financiera.</p>	<p>1. Con respecto a las funciones, se impactarán la Vicepresidencia Financiera, la Central de Presupuesto, Contabilidad y Gerencias Administrativas u Operativas.</p> <p>2. Tesorería debe determinar el detalle de la información que entregan las áreas para la generación de la información.</p> <p><b>Áreas Impactadas</b> Presidencia de la OSI; Gerencias de las empresas de la OSI; Central de Contabilidad y presupuesto; Gerencias Administrativas u Operativas; Jurídica; Tesorería; Financiera; Cuentas Médicas; Cartera; Nomina; Gerencia de Riesgos, Control Interno; Gerencia Médica; Impuestos; Sistemas; Procesos</p>	<p>1. Permitir realizar los ajustes a los sistemas de información requeridos al definirse las políticas para su implementación.</p>
NIC 12	<p>1. Se deben implementar políticas y/o criterios para determinar las diferencias entre lo contable y lo fiscal.</p> <p>2. Se debe tener en cuenta la información que requiere impuestos para la definición de la información a relacionar.</p>	<p>1. No es necesario modificar el orden lógico de las actividades del proceso.</p>	<p>1. Con respecto a las funciones, se impactarán principalmente la Central de Impuestos.</p> <p><b>Áreas Impactadas</b> Presidencia de la OSI; Gerencias de las empresas de la OSI; Central de Contabilidad y presupuesto; Gerencias Administrativas u Operativas; Jurídica; Tesorería; Financiera; Cuentas Médicas; Cartera; Nomina; Gerencia de Riesgos, Control Interno; Gerencia Médica; Impuestos; Sistemas; Procesos</p>	<p>1. Permitir realizar los ajustes a todos los sistemas de información de la organización para el cumplimiento de las políticas definidas para la implementación de esta norma.</p>
NIC 1, NIC 7 y NIC 34	<p>1. Se deben implementar políticas y/o criterios para la preparación y presentación de los estados financieros.</p> <p>2. Para la preparación de los estados financieros de periodos intermedios adicional a la NIC 34 es importante tener en cuenta las guías de presentación de las entidades de control.</p>	<p>1. No es necesario modificar el orden lógico de las actividades del procedimiento ni crear nuevas actividades para llevar a cabo el cambio a Normas Internacionales de información financiera.</p>	<p>1. La Central de Presupuesto y Contabilidad debe determinar el detalle de la información que entregan las áreas para la generación de la información.</p> <p><b>Áreas Impactadas</b> Presidencia de la OSI; Gerencias de las empresas de la OSI; Central de Contabilidad y presupuesto; Jurídica; Tesorería; Financiera; Cartera; Nomina; Impuestos; Sistemas; Procesos</p>	<p>1. Permitir generar los informes o la información necesaria para la preparación de los estados financieros de acuerdo con los lineamientos de la norma internacional.</p>

Autor

## 2.6 Análisis y Propuesta de Políticas

Tras hacer un análisis e interpretación de cada una de las Normas Internacionales de Información Financiera aplicables a la actividad económica de la compañía, se emitió un informe de políticas sugeridas para cada NIC/NIIF.

**Tabla 8 Propuesta de Políticas Contables**

NORMA	NORMA Y VALIDACIONES	POLITICA PROPUESTA
NIC 1 Presentación de Estados Financieros		Las compañías de la Organización presentarán un juego de Estados Financieros completo que comprenderá: a. Un Estado de Situación Financiera al final del periodo. b. Un Estado de Resultados y un estado de resultados Integral por el periodo. c. Un Estado de Cambios en el Patrimonio por el periodo. d. Un Estado de Flujos de Efectivo por el periodo. e. Notas a los estados financieros: que comprende un resumen de las políticas contables significativas y demás información explicativa.
NIC 7 Estado de Flujos de Efectivo	1. Se deben implementar políticas y/o criterios para la preparación y presentación de los estados financieros. 2. Para la preparación de los estados financieros de periodos intermedios adicional a la NIC 34 es importante tener en cuenta las guías de presentación de las entidades de control.	a. Las empresas de la Organización suministrarán información acerca de los movimientos históricos en el efectivo y los equivalentes al efectivo a través de la presentación de un Estado de Flujos de Efectivo, clasificado así: - Actividades de explotación: constituyen la principal fuente de ingresos ordinarios de la empresa. - Actividades de inversión: son las de adquisición, enajenación o abandono de activos a largo plazo. - Actividades de financiación: producen cambios en el tamaño y composición de los capitales propios y de los préstamos tomados por parte de la empresa. b. Aspectos a tener en cuenta - Los sobregiros bancarios como son exigibles en cualquier momento por el banco hacen parte de la gestión del efectivo, por tal razón se incluyen como componentes del efectivo y equivalentes al efectivo. - Las compañías utilizarán el método indirecto.
NIC 34 Información Financiera Intermedia		a. Las compañías de la Organización presentarán estados financieros bajo los requerimientos de esta norma si son obligadas a presentar este tipo de estados financieros a entidades reguladoras o voluntarias.
NIC 2 Inventarios	a. Medición de inventarios  2. Definir directrices para el manejo de los costos de los inventarios.	Permanece el método promedio como el sistema de valuación de los inventarios en la Organización, adicionalmente se establece que los inventarios deben ser medidos al más bajo del costo o el Valor Neto de Realización VNR al menos cada año. Cuando el valor neto realizable de las existencias sea inferior al coste, el valor de las existencias debe rebajarse hasta alcanzar el valor neto realizable. Si el valor neto realizable de una partida, a la que se le ha rebajado su valor, aumenta con posterioridad, se revertirá dicha rebaja de valor.  El costo de los inventarios comprenderá: • Costos de adquisición. a) El precio de compra, b) Los aranceles de importación y otros impuestos (que no sean recuperables posteriormente al fisco), c) Los transportes, d) El almacenamiento y otros costos directamente atribuibles a la adquisición de las mercaderías, los materiales o los servicios. • Costos de la producción y transformación, y • Otros costos en los que se haya incurrido para darles su condición y ubicación actuales, incluyendo los costos indirectos no derivados de la producción que sean atribuibles.
NIC 8 Políticas Contables, Cambios en las Estimaciones Contables y Errores	1. Definir la metodología aplicable para el reconocimiento de los ajustes por cambios en las políticas y/o normas, estimaciones contables y errores	<b>Todo cambio en política contable, estimación o error deberá contar con la aprobación previa de la Gerencia de Presupuesto y Contabilidad.</b>  <b>Cambios en políticas contables:</b> Se seleccionará y aplicará las políticas contables de manera uniforme para transacciones, otros eventos y condiciones que sean similares, a menos que una NIIF requiera o permita establecer categorías de partidas para las cuales podría ser apropiado aplicar diferentes políticas. Cuando el cambio de política es por una nueva NIC – NIIF, Siga la transición indicada en la NIC. La aplicación anticipada de una NIIF no se considerará un cambio voluntario en una política contable.
NIC 10 Hechos Ocurredos después del Periodo sobre el que se Informa	1. Definir la metodología aplicable para el reconocimiento y establecimientos de la fecha para los ajustes por eventos posteriores a los balances generales	La compañía deben ajustar sus estados financieros individuales y consolidados y realizar las revelaciones por hechos ocurridos después del periodo sobre el que se informa (fecha de cierre) y antes de la fecha de (autorización) de los estados financieros. La entidad revelará la fecha en que los estados financieros han sido autorizados para su publicación, así como quién ha dado esta autorización.
NIC 12 Impuesto a las Ganancias	1. Se deben implementar políticas y/o criterios para determinar las diferencias entre lo contable y lo fiscal. 2. Se debe tener en cuenta la información que requiere impuestos para la definición de la información a relacionar.	El impuesto de renta corriente se calculará y liquidará de acuerdo a la normatividad fiscal de cada país.
NIC 16 Propiedades, Planta y Equipo NIC 17 Arrendamientos NIC 40 Propiedades de Inversión	1. Definir si el cálculo de la depreciación de los activos fijos se realizará en línea recta, utilizando el método del costo histórico (Valor de Compra) o por revaluación. 2. Definir directrices para la ejecución de avalúos. 3. Para activos inmuebles se propone manejarlos por revaluación. 4. Ajustar políticas respecto a la vida útil de los activos fijos	1. El método de depreciación será línea recta. 2. La base de depreciación será el valor de adquisición del activo salvo para inmuebles cuya base será incluido el costo revaluado. 3. Para todos los activos se manejará el valor residual, pero por razones económicas este se define como valor cero (0). Nota 1: Para el valor de salvamento de inmuebles se tomará el definido en el avalúo.  1. Solo se harán avalúos para los inmuebles los cuales se realizarán anualmente, para los demás activos se trabajará sobre el costo de adquisición.  Para los inmuebles se tomará como vida útil la vida remanente (prospectiva) estipulada en el avalúo. Para los otros activos la vida útil se definirá así: Para Maquinaria, plantas, redes y equipos las definirá la central de Ingeniería Hospitalaria. Para equipos de computo y comunicaciones la definirá la Vicepresidencia Informática. Para muebles y equipos de oficina la definirá la Vicepresidencia de Operaciones. Para vehículos, armamento y vigilancia la definirá la Central de seguridad. Para software la definirá la Vicepresidencia informática.



<p><b>NIC 17</b> Arrendamientos</p>	<p>1. Arrendamientos normales con opción de compra al final del contrato, lo cual al momento de cambiar de estado se cambia de manejo de acuerdo a las NIC que le aplique (novedades).</p>	<p><b>Arrendamiento financiero:</b> se activa, se celebra con entidades financieras y con otros tipos de entidades y necesariamente debe haber opción de compra y certeza que se va a realizar.</p> <p><b>Arrendamiento ordinario:</b> no se activa, se genera un canon de arrendamiento mensual y no se celebra con entidades financieras.</p> <p><b>Arrendamiento operativo:</b> se activa si tiene opción de compra y se celebra con entidades financieras y entidades diferentes, de lo contrario se considera arrendamiento ordinario y genera un canon de arrendamiento mensual.</p>
<p><b>NIC 18</b> Ingresos de actividades ordinarias</p>	<p>1. Definir la metodología aplicable a la compañía para el cálculo, reconocimiento y clasificación de los ingresos</p>	<p>Se considerarán como ingresos operacionales los generados por su actividad económica dependiendo de la probabilidad de recibir los beneficios económicos en un futuro y que puedan ser medido con fiabilidad, por regla general se reconocen en el momento de su facturación.</p> <p><b>Para la Compañía de medicina prepagada:</b> Los ingresos de los contratos se reconocerán mensualmente por alcuotas independiente del periodo de pago. La venta de vales se registra inicialmente como un pasivo diferido, disminuye en la medida que los usuarios los utilicen en la prestación de servicios médicos con su correspondiente reconocimiento en el ingreso.</p>
<p><b>NIC 19</b> Beneficios a los Empleados</p>	<p>1. Se deben implementar políticas y/o criterios para el reconocimiento inmediato del costo de servicios pasados si los empleados ya adquirieron el derecho a los beneficios</p>	<p>Tanto para los beneficios legales (Cesantías, vacaciones, primas, intereses de cesantías, primas extralegales, etc) como extralegales (Plan huérfanos, matrimonios, bono de maternidad, etc) son reconocidos mediante provisión mensual y para el caso de los extralegales se definirán con base en cálculos estadísticos actuariales.</p>
<p><b>NIC 21</b> Efectos de las Variaciones en las Tasas de Cambio de la Moneda Extranjera <b>NIC 29</b> Información Financiera en Economías Hiperinflacionarias</p>	<p>1. Se deben implementar políticas y/o criterios para la actualización por diferencia en cambio para operaciones en el extranjero y la conversión de estados financieros de sociedades en el extranjero o cuando se requieran presentar estados financieros de Colombia en el exterior</p>	<p><b>Operaciones en moneda extranjera:</b> Toda transacción en moneda extranjera se registrará, en el momento de su reconocimiento inicial, utilizando la moneda funcional, mediante la aplicación al importe en moneda extranjera, de la tasa de cambio de contado a la fecha de la transacción entre la moneda funcional y la moneda extranjera. A. La diferencia en cambio por préstamos en moneda extranjera para adquirir activos que requieren un proceso de transformación para su utilización o venta se registrarán como mayor valor del activo durante el proceso de transformación (ver política definida para la NIC 23) 1. En el caso de requerir convertir la moneda extranjera un estado financiero correspondiente a una empresa que opere en economías hiperinflacionarias previo a la conversión debe aplicarse la NIC 29 Información Financiera en Economías Hiperinflacionarias, realizará los siguiente: a. Los rubros de los estados financieros deben ser reexpresados en la unidad de medición actual (índice de inflación del país) a la fecha del balance general, es decir, la entidad debe convertir los valores que aparecen en los estados financieros en las unidades de moneda en las cuales éstos ocurrieron reexpresándolos en las unidades de moneda a la fecha del estado de situación financiera (balance general). b. Los estados financieros reexpresados reemplazan los estados financieros históricos y no sirven como suplemento a dichos estados. La presentación separada de los estados financieros no ajustados no es permitida.</p>
<p><b>NIC 23</b> Costos por Préstamos</p>	<p>1. Se deben implementar políticas y/o criterios para la definición de la cuenta en la que se va a administrar contablemente el activo al momento de realizarle las adecuaciones respectivas para su uso.  2. Definir política para el manejo de la media de intereses y tasa de cambio</p>	<p><b>1. Préstamos para la operación (sin un fin específico):</b> Se reconocen directamente a resultados los costos de préstamos tales como: intereses y otros costos como primas, comisiones, estudios de crédito, diferencia en cambio, etc. procedentes de obligaciones financieras, préstamos stand by, y otros. <b>2. Préstamos para un fin específico:</b> Los costos (incluida la diferencia en cambio) por préstamos menos los ingresos sobre la inversión temporal de los fondos obtenidos en los préstamos, en los que se incurren mientras los activos se están preparando (construcciones en curso o activos en acondicionamiento para su uso o venta) se capitalizan en los periodos en que tal preparación tienen lugar; posterior a su terminación los costos por préstamos se registrarán en PyG. En caso de detenerse el proceso de preparación por razones que no sean propias del desarrollo de las adecuaciones, los costos por préstamos se llevarán a resultados.</p>
<p><b>NIC 27</b> Estados Financieros Consolidados y Separados</p>	<p>1. Se deben implementar políticas y/o criterios para el registro de las inversiones, el reconocimiento de las pérdidas por deterioro y el procedimiento para consolidar.</p>	<p>Los estados financieros consolidados incluirán todas las subsidiarias de la controladora, es decir, las inversiones en donde se posea directa o indirectamente más de la mitad del poder de voto de otra entidad; también existirá control cuando una controladora, que posea la mitad o menos del poder de voto de una entidad, disponga del poder sobre más de la mitad de los derechos de voto, en virtud de cesión mediante un acuerdo con otros inversores.</p>
<p><b>NIIF 3</b> Combinación de negocios</p>		<p>La NIIF 3 aplicará para el adquirente al realizar una combinación de negocios en la cual existe una compañía adquirente y otra u otras que sería las adquiridas en la cual la adquirente obtiene el control de los activos netos y las operaciones de la empresa.</p>
<p><b>NIC 28</b> Inversiones en Asociadas</p>	<p>1. Se deben implementar políticas y/o criterios para el registro de las inversiones, el reconocimiento de las pérdidas por deterioro y para llevar a cabo el método de participación.</p>	<p>Se considera inversión en asociada todas las inversiones en las cuales se posee influencia significativa, pero no control, es decir, se tiene una propiedad directa o indirecta mayor al 20% y menor al 50%. Igual aplica cuando se tiene más del 50% pero se ha cedido el control. Se presentan como un renglon separado del balance y son clasificados como no corrientes.</p>
<p><b>NIC 31</b> Participaciones en Negocios Conjuntos</p>		<p>Las compañías de la Organización considerarán un negocio conjunto, cuando participan en las utilidades y en sus activos netos implícitos, con el propósito de: a. Obtener una operación única. b. Cumplir en un corto o mediano plazo sus propias necesidades. c. Mantener operaciones sucesivas por un período fijo o indeterminado de tiempo. d. Sellar un acuerdo a largo plazo. <b>Hay un único tratamiento contable permitidos por NIIF 10:</b> a. Método de consolidación proporcional: en los estados financieros de los participantes se incluye su parte de activos, pasivos, gastos e ingresos de la entidad conjuntamente controlada.</p>
<p><b>NIC 32</b> Instrumentos Financieros: Presentación <b>NIC 39</b> Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Medición <b>NIIF 7</b> Instrumentos Financieros: Información a Revelar <b>NIIF 9</b> Instrumentos Financieros</p>	<p>1. Se deben implementar políticas y/o criterios para la valoración y revelación de instrumentos financieros.  2. Se debe tener en cuenta la información que requiere impuestos para la definición de la información a relacionar.</p>	<p>Incluye el tratamiento tanto de los instrumentos primarios, tales como cuentas por pagar, partidas por cobrar o participaciones en la propiedad de las empresas; como instrumentos derivados tales como opciones, forwards y contratos a plazo de tipo financiero, permutas de tasas de interés y permutas de divisas. Todo activo financiero debe ser clasificado en el momento de su adquisición a una de las siguientes categorías: 1. Negociables: Su propósito es ser transados cuando la entidad lo adquiere con el objetivo de venderlo en el corto plazo. 2. Disponible para la venta: Activos financieros (no derivados) designados por la entidad como disponibles para la venta. 3. Al vencimiento: Inversiones en instrumento de deuda que se adquieren con el propósito de mantener hasta la maduración sin importar cambios en las cotizaciones de mercado. Para ser clasificado en esta categoría el activo debe ser transado en el mercado para ser diferenciado de préstamos y cuentas por cobrar. 4. Préstamos y cuentas por cobrar: Incluye activos con pagos fijos originados por la empresa que no son transados activamente en el mercado.</p>
<p><b>NIC 36</b> Deterioro del Valor de los Activos</p>	<p>1. Se deben implementar políticas y/o criterios para determinar la prueba de deterioro. 2. Se debe tener en cuenta la información que requiere impuestos para la definición de la información a relacionar. 3. Definir las unidades generadoras de efectivo. 4. Determinar las tasa de descuento por compañía.</p>	<p>Cuando exista algún indicio de que un activo puede haber deteriorado su valor, la compañía deberá estimar individualmente por activo el importe recuperable (Valor esperado que se recibirá al momento de la venta) del mismo. Si no fuera posible estimar el importe recuperable del activo individual, se debe determinar el importe recuperable de la unidad generadora de efectivo a la que tal elemento pertenece. La pérdida por deterioro debe ser reconocida como un gasto a menos que el activo se contabilice por su valor revaluado, en cuyo caso la pérdida por deterioro se registra en primera instancia como menor valor del patrimonio, de superarse el valor de la revaluación el exceso de pérdida se registrará como gasto.</p>

<p><b>NIC 37</b> Provisiones, Pasivos Contingentes y Activos Contingentes</p>	<p>1. Se debe normatizar la elaboración detallada de los informes de los procesos civiles, laborales y médicos adscritos y fiscales, en cuanto a registrar la fecha estimada del fallo, para llevar a cabo la provisión.</p> <p>2. Se deben implementar políticas y/o criterios para la ampliación en las revelaciones y la actualización de las provisiones por medio de las tasa de descuento.</p>	<p><b>Generalidad:</b></p> <p>1. Las provisiones, pasivos y activos contingentes deben ser revisadas cada año y modificadas a la mejor estimación actual.</p> <p>2. Las provisiones deben ser usadas únicamente para los gastos para los cuales la provisión fue originalmente constituida.</p> <p><b>Provisiones:</b></p> <p>Las provisiones se reconocen cuando se tiene una obligación presente (legal o contractual) como resultado de un evento pasado y que es probable que se de una salida de recursos para pagar la obligación, y es posible realizar una estimación fiable de la obligación, de no cumplirse con estas condiciones no se reconoce provisión.</p> <p>Los procesos civiles, comerciales, laborales, fiscales en contra de la compañía tendrán el siguiente tratamiento de acuerdo con el concepto del abogado acargo del proceso:</p> <p>1. Probables: cuya probabilidad de pérdida es superior al 50%, se constituye provisión por el 100% de la pretensión de la demanda y se revela en las notas a los estados financieros.</p> <p>2. Eventual: cuya probabilidad de pérdida esta entre el 1% y el 50%, no se constituye provisión y se revela en las notas a los estados financieros.</p> <p>3. Remoto: cuya probabilidad de pérdida es del 0%, no se constituye provisión y no se revela en las nota a los estados financieros.</p>
<p><b>NIC 38</b> Activos Intangibles</p>	<p>1. Se deben implementar políticas y/o criterios para el manejo de los intangibles y de la vida útil para amortizar el bien intangible.</p> <p>2. Definir si el cálculo de la amortización de los activos intangibles se realizará en línea recta, utilizando el método del costo histórico (Valor de Compra) o por revaluación.</p>	<p>En norma internacional se manejan solo los rubros de intangibles en este concepto. Los desarrollos se activan como intangibles y se definen de la siguiente manera:</p> <p>Investigación: Es el estudio original y planificado con el fin de desarrollar o modificar un producto, compañía, proyectos científicos o tecnológicos, estos corresponden a los estudios de prefactibilidad.</p> <p>Desarrollo: Es la aplicación de los resultados de la investigación o de cualquier otro tipo de conocimiento científico a un plan o diseño particular para la producción de productos, compañías, proyectos científicos o tecnológicos estos corresponden a estudios de factibilidad.</p> <p>Preoperativos: Son aquellas erogaciones que se realizan hasta el momento en que se efectue la primera facturación de sus ingresos.</p> <p>Se define que para los activos intangibles la amortización se manejará por línea recta utilizando el método del costo.</p>
<p><b>NIC 40</b> Propiedades de Inversión</p>	<p>1. Manejo de los contratos entre empresas.</p>	<p>Se considerarán propiedades de inversión todas las construcciones y edificaciones sobre las cuales se obtienen rentas (Arrendamientos, servicio de parqueadero, etc.) total o parcial.</p> <p>Aquellos bienes que se administren como NIC 40 tendrán el mismo tratamiento definidos para las NIC 16.</p>
<p><b>NIF 5</b> Activos no Corrientes Mantenedos para la Venta y Operaciones descontinuadas</p>	<p>1. No se deprecia al mantenerlo para la venta.</p> <p>2. Se deberá hacer avalúo al momento de poner el activo en venta.</p> <p>3. Hacer la reclasificación en estados financieros y la desapropiación.</p> <p>4. Definir el manejo para las bajas y mantenimiento de activos fijos.</p>	<p>Se considerará disponible para la venta cuando el activo cumpla con:</p> <p>1. Se pueda llevar a cabo la entrega del activo en un tiempo menor a 60 días calendario.</p> <p>2. que se tenga un compromiso real de venta (Exista un documento formal de venta).</p> <p>Al momento de cumplirse las dos premisas anteriores se reclasifica el activo como disponible para la venta, se cambia de <i>no corriente</i> a <i>corriente</i>, cesa la causación de la depreciación y se lleva a cabo la actualización del avalúo del activo.</p> <p>Igual a lo local.</p>

Autor

### 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este artículo se ha presentado la etapa de planeación y la identificación de riesgos para el proyecto de adopción de normas internacionales de información financiera en una compañía de medicina prepagada. Inició con el análisis de la alineación del proyecto respecto a los objetivos estratégicos de la organización (APEO) logrando así el aval de la alta dirección de la compañía para iniciar el proyecto.

Posteriormente se realizó la labor de identificación de interesados, donde se determinó la influencia de cada uno de ellos y sus requerimientos frente a las etapas del proyecto, para así continuar con la definición de la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT), el cronograma que da inicio a las actividades el 01 de julio de 2014 finalizando el 31 de marzo de 2015.

Con lo anterior se asignó un presupuesto total de \$174.068.121 (ciento setenta y cuatro millones sesenta y ocho mil ciento veintiún pesos) para dar cumplimiento a todas las etapas del proyecto.

Se llevó a cabo un análisis de los riesgos que afectarían al proyecto, revisando su impacto y probabilidad, con esta información se definieron las acciones para mitigar dichos riesgos y se asignó un presupuesto con el fin de poder cubrir dichas contingencias en caso de presentarse.

Desarrollando un empalme con la etapa de ejecución se llevó a cabo un diagnóstico utilizando la matriz de aspectos relevantes con la cual se obtuvo información de políticas, procedimientos, aspectos del personal y sistemas de información con la aplicación de las normas actuales de contabilidad, para así poder generar estrategias hacia la adopción de las normas internacionales: Esta matriz se elaboró para cada una de las normas aplicables a la compañía.

Contando con la herramienta mencionada, se finalizó esta etapa con el análisis exhaustivo de cada una de las NIIF aplicables y elaborando la propuesta de políticas contables para adoptar buscando cumplir con lo definido en la ley 1314 de 2009.

Se recomienda a la compañía:

- ✓ cumplir con la adopción de la totalidad de las Normas Internacionales de Información Financiera que le aplican dado que al no hacer la aplicación de todas las normas, se tornaría como no cumplida la adopción.
- ✓ Utilizar la información generada en la etapa de planeación como base fundamental para las siguientes etapas del proyecto.
- ✓ Llevar a cabo el seguimiento de las actividades, fechas y presupuestos definidos en el cronograma.
- ✓ Realizar el seguimiento a la materialización de los riesgos y su plan de contingencia.

# ANEXO 1 Estructura De Desglose De Trabajo (EDT)

