

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTO DE
CONVERSIÓN DE LA INFORMACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA DE
METROCAR S.A. HACIA LA NORMA NIIF PARA PYMES

MILTON DARIO GARCÍA BARBOSA

PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MASTER EN ADMINISTRACION
DE PROYECTOS

San José, Costa Rica
Noviembre de 2014

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como
Requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

Peggy Chaves Mora
PROFESOR TUTOR

William Ernest
LECTOR No.1

Luis Diego Villalobos
LECTOR No.2

Milton Darío García Barbosa
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A mi madre, porque ella con su ejemplo, me enseñó a no darme por vencido ante ninguna contingencia que me coloque la vida.

A Miltico y Vaneesa, mis hijos adorados.

A Jennifer por su apoyo y compañía.

AGRADECIMIENTOS

Principalmente a Dios ser supremo, por darme la sabiduría, la prudencia y conocimiento necesarios para finalizar este proyecto.

A la Universidad de Cartagena, mi alma mater, por darme la oportunidad de profundizar en mis conocimientos.

A la profesora Peggy Chaves, que como asesora de esta tesina, supo orientarme y corregirme durante todo el proyecto.

Y a todo el cuerpo de docentes de la Maestría en Administración de Proyectos, por los conocimientos impartidos en el desarrollo de ésta.

INDICE

HOJA DE APROBACION	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE FIGURAS	xi
ÍNDICE CUADROS	xii
ÍNDICE GRÁFICAS	xiv
ÍNDICE DE ABREVIATURAS	xv
RESUMEN EJECUTIVO	xvi
1 INTRODUCCION	18
1.1 Antecedentes.....	18
1.2 Problemática.....	21
1.3 Justificación del problema	23
1.4 Supuestos.....	23
1.5 Restricciones.....	24
1.5.1 Objetivo general	24
1.5.2 Objetivos específicos.....	24
2 MARCO TEORICO.....	26
2.1 Marco referencial o institucional.....	26
2.1.1 Antecedentes de la Institución.....	26
2.1.2 Misión y visión	27
2.1.3 Estructura organizativa.....	27
2.1.3.1 Estructura organizacional.....	27
2.1.4 Productos que ofrece	30
2.1.4.1 Ruta A – Terminal de transporte-Bocagrande.....	30
2.1.4.2 Ruta B – Terminal de transporte-Crespo.....	30
2.1.4.3 Ruta C – Terminal de transporte-Manga-Centro	31
2.1.4.4 Publicidad en los vehículos	32
2.2 Teoría de Administración de Proyectos.....	33
2.2.1 Proyecto.....	33
2.2.2 Administración de Proyectos	34
2.2.3 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos	36
2.2.3.1 Gestión de Integración del Proyecto	36
2.2.3.2 Gestión del Alcance del Proyecto.....	36
2.2.3.3 Gestión del Tiempo del Proyecto	37
2.2.3.4 Gestión de los Costos del Proyecto	37
2.2.3.5 Gestión de la Calidad del Proyecto	38
2.2.3.6 Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto	38
2.2.3.7 Gestión de las Comunicaciones del Proyecto	38
2.2.3.8 Gestión de los Riesgos del Proyecto.....	38
2.2.3.9 Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.....	39
2.2.3.10 Gestión de los Interesados del Proyecto	39
2.2.4 Ciclo de vida de un proyecto	40
2.2.5 Procesos en la Administración de Proyectos.....	42

2.3	Otra Teoría propia del tema de interés.....	46
2.3.1	Las normas internacionales de información financiera.....	46
2.3.2	El Decreto 3022 de diciembre 27 de 2013.	47
3	MARCO METODOLÓGICO	49
3.1	Fuentes de información	49
3.1.1	Fuentes primarias.....	49
3.1.2	Fuentes secundarias	49
3.2	Métodos de investigación.....	51
3.2.1	Método deductivo-descriptivo	51
3.3	Herramientas	52
3.4	Entregables	54
4	DESARROLLO.....	56
4.1	CONTEXTO ACTUAL	56
4.1.1	Estado actual del proceso de implementación de NIIF en Colombia.....	56
4.1.2	Estado actual del proceso de implementación de NIIF en Metrocar S.A.....	65
4.1.2.1	Plan de implementación de las NIF para pymes.....	66
4.1.2.2	Conocimiento de las NIIF para Pymes y normas de aseguramiento de la información.....	67
4.1.2.3	Factores claves	69
4.1.2.4	El equipo de trabajo	70
4.1.2.5	Políticas contables	72
4.1.2.6	Tipo de tecnología.....	76
4.1.2.7	Análisis de las entrevistas y la observación directa.....	76
4.1.2.8	Otros resultados del análisis del contexto actual.....	78
4.2	METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE NIIF PARA PYMES.....	80
4.2.1	Fase I.	80
4.2.1.1	Acta de constitución del proyecto.....	80
4.2.1.2	Gestión del alcance y el tiempo.....	80
4.2.1.2.1	Identificación y análisis de los interesados.....	81
4.2.1.2.1.1	Interesados internos.....	82
4.2.1.2.1.2	Interesados externos.....	82
4.2.1.2.1.3	Matriz de interesados	82
4.2.1.2.2	Enunciado del alcance de la metodología	83
4.2.1.2.3	Crear la EDT de la metodología	85
4.2.1.2.4	Diccionario de la EDT.....	86
4.2.1.2.5	Definir las actividades y su duración	87
4.2.1.2.6	Cronograma	88
4.2.1.3	Objetivo de la metodología.....	90
4.2.1.4	Definición del tipo de estándar a aplicar.....	90
4.2.1.5	Análisis de las secciones de la NIIF para pymes aplicables a Metrocar S.A.....	91
4.2.1.5.1	Identificación	91
4.2.1.5.2	Estudio	92
4.2.1.5.3	Impactos generales previsibles	95

4.2.2. Fase II	98
4.2.2.1 Definición del recurso humano	98
4.2.2.1.1 Identificar y documentar los roles	98
4.2.2.2 Estimación de los costos	99
4.2.2.2.1 Bases para la estimación de los costos	100
4.2.2.2.2 Línea base de los costos.....	101
4.2.2.3 Organización de la comunicaciones.....	102
4.2.2.3.1 Establecer los canales de comunicación.....	102
4.2.2.3.2 Elaborar la matriz de comunicación	103
4.2.3 Fase III	104
4.2.3.1 Cociliación y ajustes.....	104
4.2.3.1.1 Definir las secciones a utilizar	104
4.2.3.1.2 Definir las políticas contables.....	106
4.2.3.1.2.1 Política contable: Moneda Funcional.....	107
4.2.3.1.2.2 Política contable: Revelaciones en las notas a los estados financieros.....	107
4.2.3.1.2.3 Política contable: Moneda extranjera	108
4.2.3.1.2.4 Política contable: Cuentas por cobrar y deterioro.....	108
4.2.3.1.2.5 Política contable: Inventarios.....	108
4.2.3.1.2.6 Política contable: Propiedades, planta y equipos	109
4.2.3.1.2.7 Política contable: Intangibles.....	109
4.2.3.1.2.8 Política contable: Política contable: Pérdidas por deterioro.....	109
4.2.3.1.2.9 Política contable: Cuentas por pagar.....	109
4.2.3.1.2.10 Política contable: Arrendamiento financiero	110
4.2.3.1.2.11 Política contable: Provisiones y contingencias	110
4.2.3.1.2.12 Política contable: Prestaciones sociales.....	110
4.2.3.1.2.13 Política contable: Ingresos	110
4.2.3.1.2.14 Política contable: Ingresos y gastos financieros.....	111
4.2.3.1.2.15 Política contable: Impuestos por pagar	111
4.2.3.1.2.16 Política contable: Costos por préstamos	111
4.2.3.1.3 Definir las reclasificaciones y ajustes	112
4.2.3.1.3.1 Reclasificaciones.....	117
4.2.3.1.3.2 Ajustes.....	119
4.2.3.1.3.2.1 Ajustes a las cuentas relacionadas con instrumentos financieros (CDT, Títulos, Bonos, etc. de renta fija)	120
4.2.3.1.3.2.2 Ajustes a las cuentas relacionadas con instrumentos financieros (Acciones y Cuotas partes de renta variable)	121
4.2.3.1.3.2.3 Ajustes a las cuentas relacionadas con instrumentos financieros (Clientes y Cuentas por cobrar)	121
4.2.3.1.3.2.4 Ajustes a las cuentas relacionadas con inventarios	122
4.2.3.1.3.2.5 Ajustes a las cuentas relacionadas con Propiedad, planta y equipos.....	122
4.2.3.1.3.2.6 Ajustes a la cuentas relacionadas con Valorizaciones y Superávit por valorizaciones	123
4.2.3.1.3.2.7 Ajustes a las cuentas relacionadas con proveedores y acreedores varios.....	123
4.2.3.1.3.2.8 Ajustes a las cuentas de Impuestos por pagar.....	123

4.2.3.1.3.2.9 Ajustes a las cuentas de Obligaciones laborales	123
4.2.3.1.3.2.10 Ajustes a las cuentas de Pasivos estimados y provisiones ...	124
4.2.3.1.3.2.11 Ajustes a las cuentas de Patrimonio	124
4.2.3.2 Reconocimiento inicial de las partidas	125
4.2.3.2.1 Contabilizar partidas del balance	125
4.2.3.2.1.1 Reclasificación y ajuste de las partidas del disponible según COLPCGA.....	125
4.2.3.2.1.2 Reclasificación y ajuste de las partidas de inversiones según COLPCGA.....	126
4.2.3.2.1.3 Reclasificación y ajuste de las partidas de deudores según COLPCGA.....	127
4.2.3.2.1.4 Reclasificación y ajuste de las partidas de inventarios según COLPCGA.....	128
4.2.3.2.1.5 Reclasificación y ajuste de las partidas de propiedades, planta y equipos según COLPCGA.....	129
4.2.3.2.1.6 Reclasificación y ajuste de las partidas de gastos pagados por anticipado COLPCGA.	130
4.2.3.2.1.7 Reclasificación y ajuste de las partidas de intangibles COLPCGA.....	131
4.2.3.2.1.8 Reclasificación y ajuste de las partidas de valorizaciones y superávit valorizaciones COLPCGA.....	132
4.2.3.2.1.9 Reclasificación y ajuste de las partidas de proveedores y cuentas por pagar.....	132
4.2.3.2.1.10 Reclasificación y ajuste de las partidas de impuestos por pagar.....	133
4.2.3.2.1.11 Reclasificación de las partidas de obligaciones laborales.....	134
4.2.3.2.1.12 Ajustes de los pasivos estimados y provisiones.....	135
4.2.3.2.1.13 Reclasificaciones y ajustes de las cuentas otros pasivos.....	136
4.2.3.2.1.14 Reclasificaciones y ajustes de las cuentas del patrimonio.	136
4.2.3.2.2 Requisitos de las revelaciones	137
4.2.3.2.2.1 Políticas contables	137
4.2.3.2.2.2 Instrumentos financieros básicos	138
4.2.3.2.2.3 Inventarios.....	138
4.2.3.2.2.4 Propiedades, planta y equipos.	138
4.2.3.2.2.5 Intangibles.....	138
4.2.3.2.2.6 Provisiones y contingencias.....	138
4.2.3.2.2.7 Deterioro del valor de los activos.	139
4.2.3.2.2.8 Beneficios a empleados.	139
4.2.3.2.2.9 Impuesto a las ganancias.....	139
4.2.3.2.2.10 Transición a la NIIF para pymes.....	139
4.2.3.2.3 Contenido del Balance de Apertura.....	139
4.2.3.2.3.1 Definir la información a contener del Balance de Apertura.....	140
4.2.3.2.3.2 Hoja de trabajo.	140
4.2.4 Fase IV.....	143
4.2.4.1 Seguimiento y control.....	143
4.2.4.2 Monitoreo y control.....	144

4.2.4.3	Verificación y control del alcance.....	145
4.2.4.4	Control del cronograma y los costos.....	146
4.2.4.4.1	Control del cronograma.....	146
4.2.4.4.2	Control del costo.....	147
4.2.4.4.3	Control de cambio.....	150
4.3	ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN	152
4.3.1	Gestión de riesgos.....	152
4.3.1.1	Identificación de los riesgos.....	152
4.3.1.2	Categorización de los riesgos.....	153
4.3.1.3	Principales causas de los riesgos.....	153
4.3.1.4	Estructura de desglose de los riesgos.....	154
4.3.1.5	Análisis cualitativo de los riesgos.....	155
4.3.1.5.1	Definición de probabilidad.....	155
4.3.1.5.2	Definición de impacto.....	156
4.3.1.5.3	Priorización de riesgos.....	156
4.3.1.5.4	Escala de calificación del riesgo general del proyecto.....	157
4.3.1.6	Estrategias para mitigar los impactos.....	160
4.3.1.6.1	Categorización de las estrategias.....	160
4.3.1.6.2	Planificación de las respuestas a los riesgos.....	161
4.3.1.6.3	Estrategias.....	162
4.3.1.6.3.1	Diseño de nuevas políticas contables.....	162
4.3.1.6.3.2	Capacitación del recurso humano.....	162
4.3.1.6.3.3	Adquisición de software contable.....	163
4.3.1.6.3.4	Elaborar un plan de chatarrización de vehículos.....	165
4.3.1.6.3.5	Elaborar una metodología para la implementación de NIIF.....	166
4.4	PLAN DE CONCIENTIZACIÓN Y CAPACITACIÓN	167
4.4.1	Plan de sensibilización del proyecto.....	167
4.4.1.1	Presentación.....	167
4.4.1.2	Justificación.....	167
4.4.1.3	Objetivo.....	168
4.4.1.4	Estrategia.....	168
4.4.1.5	Actividades a realizar.....	168
4.4.1.5.1	Charlas motivacionales.....	168
4.4.1.5.2	Talleres de sensibilización.....	169
4.4.1.6	Metas.....	169
4.4.1.7	Cronograma.....	169
4.4.2	Plan de capacitación al personal.....	169
4.4.2.1	Presentación.....	169
4.4.2.2	Justificación.....	170
4.4.2.3	Objetivo.....	170
4.4.2.4	Estrategia.....	170
4.4.2.5	Actividades.....	171
4.4.2.5.1	Capacitación en Normas Internacionales de Información Financiera.....	171
4.4.2.5.2	Capacitación en Normas Internacionales de Aseguramiento.....	171
4.4.2.5.3	Capacitación en Matemáticas financieras.....	172
4.4.2.6	Metas.....	172

4.4.2.7	Cronograma	172
4.4.2.8	Presupuesto.....	172
5	CONCLUSIONES.....	174
6	RECOMENDACIONES	177
7	BIBLIOGRAFIA	179
8	ANEXOS	181
	Anexo 1: Acta del proyecto	182
	Anexo 2: EDT del proyecto	187
	Anexo 3: Cronograma del proyecto.....	188
	Anexo 4: Formato de entrevista	190
	Anexo 5: Matriz FODA de Metrocar S.A.....	197

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama de la empresa METROCAR S.A.....	29
Figura 2 Ruta A: Terminal de transporte-Bocagrande.....	30
Figura 3 Ruta B: Terminal de transporte-Crespo.....	31
Figura 4 Ruta C: Terminal de transporte-Manga-Centro	32
Figura 5 Análisis contextual de la triple restricción de un proyecto	35
Figura 6 Estructura genérica del ciclo de vida del proyecto	42
Figura 7 Estructura de los procesos de la administración de proyectos.....	43
Figura 8 Esquema de los procesos relacionados en un proyecto	43
Figura 9 Grupos de procesos de la administración de proyectos.....	44
Figura 10 Forma en que interactúan los grupos de procesos en la administración de proyectos	45
Figura 11 Estructura del equipo de trabajo.....	71
Figura 12 Matriz poder / Interés	82
Figura 13 Estructura de Desglose del Trabajo.	86
Figura 14 Estructura de Desglose del Riesgo	155

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1	Fuentes de información utilizadas en el proyecto	50
Cuadro 2	Relación entre los objetivos y el método de investigación utilizado	52
Cuadro 3	Relación de los objetivos con las herramientas utilizadas	54
Cuadro 4	Relación de los objetivos con los entregables del proyecto.....	55
Cuadro 5	Matriz de interesados compromiso / estrategia.....	83
Cuadro 6	Enunciado del alcance de la metodología	83
Cuadro 7	Plantilla del diccionario de la EDT de la metodología.....	86
Cuadro 8	Plantilla para definir las actividades y la duración de la metodología ...	87
Cuadro 9	Plantilla del cronograma de la metodología.....	88
Cuadro 10	Matriz de descripción de las secciones de la NIIF para Pymes.	92
Cuadro 11	Estructura del Balance General de Metrocar S.A.	95
Cuadro 12	Matriz de impactos previsible en Metrocar S.A.	96
Cuadro 13	Matriz de roles y responsabilidades del proyecto.....	99
Cuadro 14	Plantilla - Características de una buena estimación.	100
Cuadro 15	Plantilla para estimar los costos	101
Cuadro 16	Plantilla de la línea base de los costos de la metodología.....	101
Cuadro 17	Matriz de comunicación del proyecto con base en cronograma del MS Project.	103
Cuadro 18	Secciones de la norma NIIF para Pymes aplicables en Metrocar S.A.	105
Cuadro 19	Propuesta de plan de cuentas bajo NIIF para Pymes.....	113
Cuadro 20	Propuesta reclasificación de cuentas bajo NIIF para Pymes.	118
Cuadro 21	Reclasificación del disponible.....	125
Cuadro 22	Reclasificación y ajuste de las inversiones.....	126
Cuadro 23	Ajuste de las cuentas de inventarios..	126
Cuadro 24	Reclasificación de las cuentas de deudores.	127
Cuadro 25	Ajuste de las cuentas de deudores.	128
Cuadro 26	Reclasificación de las cuentas de inventarios.....	129
Cuadro 27	Ajuste de las cuentas de inventarios..	129
Cuadro 28	Propiedades, planta y equipos con avalúo técnico.....	130
Cuadro 29	Reclasificaciones y ajustes de las cuentas de propiedad, planta y equipos.....	130
Cuadro 30	Reclasificación de las cuentas de gastos pagados por anticipado. ...	131
Cuadro 31	Clasificación de los intangibles a diciembre 31 de 2014.....	131
Cuadro 32	Reclasificaciones y ajustes de las cuentas de intangibles.....	131
Cuadro 33	Ajustes de las cuentas de valorización y superávit valorización.	132
Cuadro 34	Reclasificación de las cuentas de proveedores.....	133
Cuadro 35	Reclasificaciones y ajustes de las cuentas de intangibles.....	134
Cuadro 36	Reclasificaciones de las cuentas de obligaciones laborales.....	135
Cuadro 37	Ajuste de las cuentas de pasivos estimados y provisiones.....	135
Cuadro 38	Ajuste de las cuentas de otros pasivos.....	136
Cuadro 39	Reclasificaciones y ajustes de las cuentas de patrimonio.	137
Cuadro 40	Hoja de trabajo reclasificaciones y ajustes por convergencia.....	140
Cuadro 41	Estructura del Estado de situación financiera de apertura.....	141

Cuadro 42	Plantilla - Informe de desempeño: métricas de cumplimiento de tiempo.....	146
Cuadro 43	Plantilla del flujo de caja de los costos.	148
Cuadro 44	Plantilla del valor planificado (PV).	148
Cuadro 45	Plantilla del Costo Real (AC)..	149
Cuadro 46	Plantilla Diferencia entre el Valor planificado (VP) y el Costo Real (AC)	149
Cuadro 47	Plantilla - Porcentaje de avance y valor ganado (EV)	149
Cuadro 48	Plantilla – Solicitud de control de cambios.....	150
Cuadro 49	Listado de riesgos.....	152
Cuadro 50	Principales causas de los riesgos.....	154
Cuadro 51	Definición de probabilidad del proyecto.	156
Cuadro 52	Definición de impacto del proyecto.	156
Cuadro 53	Matriz de probabilidad / Impacto del proyecto.	157
Cuadro 54	Escala de calificación de los riesgos.	157
Cuadro 55	Plantilla de registro de riesgos: “Metodología para la administración de conversión de la información contable y financiera de Metrocar S.A. hacia las NIIF para Pymes proyectos (priorización).	158
Cuadro 56	Categorización de las estrategias del proyecto.	160
Cuadro 57	Estrategias de respuesta al riesgo.	160
Cuadro 58	Matriz de respuesta a los riesgos.	161
Cuadro 59	Cronograma de sensibilización.....	169
Cuadro 60	Cronograma de capacitación.....	172
Cuadro 61	Presupuesto de las capacitaciones..	173

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1	Resultado de entrevista: nivel de conocimiento de NIIF	68
Gráfica 2	Resultado de entrevista: conocimiento de los empleados de la obligatoriedad de converger información a NIIF	68
Gráfica 3	Resultado de entrevista: conocimiento del nivel gerencial de la obligatoriedad de converger información a NIIF	69
Gráfica 4	Resultado de entrevista: responsabilidad del proceso de convergencia a NIIF	70
Gráfica 5	Resultado de entrevista al nivel gerencial: ¿Metrocar S.A. tiene definidas las políticas contables para la presentación de sus estados financieros?	73
Gráfica 6	Resultado de entrevista a empleados: ¿nivel de conocimiento de las políticas contables para la presentación de sus estados financieros?	74
Gráfica 7	Resultado de entrevista al nivel gerencial: debe cambiar la empresa sus políticas contables para asumir el proceso de convergencia a NIIF?	74
Gráfica 8	Resultado de entrevista a empleados: ¿conoce las implicaciones derivadas de los cambios en las políticas contables por efectos de la adopción de NIIF en la empresa?	75
Gráfica 9	Resultado de entrevista: responde el software a las necesidades de información producto de la implementación de NIIF?	76
Gráfica 10	Resultado de entrevista a nivel gerencial: fines con los que se hacen los estados financieros de la empresa.	77
Gráfica 11	Resultado de entrevista: ¿está la empresa en disposición de asumir los costos para adoptar las NIIF?	78
Gráfica 12	Cronograma de la metodología.....	90
Gráfica 13	Resultado de entrevista: Nivel de conocimiento de NIIF y Normas de aseguramiento de la información.	163
Gráfica 14	Resultado de entrevista: ¿considera usted que el software contable utilizado en la actualidad en Metrocar S.A. responde a las nuevas necesidades de información contable producto de la implementación de NIIF en la empresa?. ..	164

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

COLPCGA	Principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia.
CTCP	Consejo técnico de la contaduría pública.
CTPYME	Comité Técnico Para las Pequeñas y Medianas Empresas.
DIAN	Dirección de impuestos y aduanas nacionales.
EDT	Estructura de desglose del trabajo.
IASB	International accounting standards board.
IASC	International accounting standards committee.
IFAC	International federation accountants.
NIC	Normas internacionales de contabilidad.
NIIF	Normas internacionales información financiera.
PFG	Proyecto final de grado.
Pymes	Pequeñas y medianas empresas.
PMBOOK	Project management body of knowledge.
PUC	Plan único de cuentas.
RAM	Random Access memory.
ROA	Return on assets.
ROE	Return on Equity.
S.A.	Sociedad anónima.
STORM	Software de la Superintendencia de sociedades para envío de información financiera.
TIR	Tasa interna de retorno.
UCI MAPD	Universidad para la Cooperación Internacional Maestría en Administración de Proyectos.
XBRL	Extensible business reporting language.
WBS	Work breakdown structure.
ZEUS	Software contable.

RESUMEN EJECUTIVO

METROCAR S.A. es una empresa que presta el servicios de transporte público y privado de pasajeros, con domicilio en la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia, actividad ejercida durante más de 20 años con altos niveles de calidad, y como todas la empresas en Colombia, está obligada por disposición de la Ley 1314 de julio 13 de 2009 y el Decreto 3022 de diciembre 27 de 2013, está en la obligación de presentar un Plan de implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para Pymes.

En razón a lo anterior, la empresa autorizó la realización del PFG Metodología para la administración de proyectos de conversión de la información contable y financiera de METROCAR S.A hacia las NIIF para Pymes, soportado en la Guía del PMBOK quinta versión y las regulaciones mencionadas. El trabajo planteó como objetivo general: diseñar una metodología para la administración de proyectos de conversión de la información contable y financiera de METROCAR S.A hacia las NIIF para Pymes, de acuerdo con los requerimientos establecidos en la Ley 1314 de 2009 y el Decreto 3022 de 2014 con el fin de que la empresa METROCAR S.A. alcance estándares internacionales de contabilidad. Para lo anterior fue necesario hacer una descripción del contexto actual de la gestión contable y financiera de la empresa METROCAR S.A. que le facilitará la migración de su sistema contable, mediante el diseño de una estrategia de implementación para uniformar, simplificar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo; el desarrollo de un programa de actividades para la concienciación y capacitación de los colaboradores y la elaboración de una propuesta de metodología para desarrollar los procesos de la administración del presente proyecto: Iniciación, planificación, ejecución, control y seguimiento, con el fin de reducir los riesgos en la adopción armónica de las NIIF.

Para el logro de los objetivos, las actividades y la captación de la información se realizaron a través del método deductivo-descriptivo que permitió hacer inferencias descriptivas, partiendo de los procesos generales de tipo contable y administrativo, que condujeron deducciones de tipo particular en cada una de las áreas de implementación de la norma NIIF para Pymes, haciendo uso de las herramientas y técnicas descritas en la Guía del PMBOK (2013), entre ellas las de observación, reuniones, el juicio de expertos y las entrevistas que fueron los instrumentos adecuados para este trabajo con el fin de recolectar la información necesaria para llevarlo a feliz término.

En el desarrollo del trabajo se hizo un análisis del contexto actual del proceso de implementación de NIIF en Colombia, que permitió conocer las intimidades y características desde la visión gubernamental para incidir en la aplicación de lo contenido en la Ley 1314 de 2009. De igual forma, se analizó la situación actual de la empresa Metrocar S.A. respecto de las actividades que debe realizar para converger su información contable y financiera hacía la norma NIIF para pymes, el resultado fue que ésta aún no ha definido su plan de implementación y las

consecuencias son un atraso de 3 meses para la presentación de éste, a la Superintendencia de Puertos y Transportes.

Luego se procedió a determinar las estrategias que se seguirán para mitigar los impactos de tipo técnico, de la organización y de la dirección del proyecto, que en su orden fueron: el diseño de las políticas contables, la capacitación del recurso humano, la adquisición de un software contable, la elaboración de un plan de chatarrización y una metodología para la implementación de la norma.

La metodología propuesta se dividió en cuatro fases, en la primera, el resultado fue la identificación de los involucrados del proyecto, se definió el enunciado del alcance de la metodología; se creó la EDT; el cronograma del proyecto; se diseñó el diccionario de la EDT y definieron los estándares a aplicar, lo cual permitió establecer con claridad, las pretensiones que se tenían con la propuesta. La segunda fase se dirigió a definir el recurso humano, los roles y responsabilidades de los involucrados; definir las pautas para la estimación de los costos y organizar el proceso de comunicaciones dentro del proyecto. En la tercera fase, se precisaron las secciones de la NIIF para pymes que se utilizarán en el proceso; se trazaron las pautas para el contenido de las políticas contables, as reclassificaciones de las cuentas; los ajustes de conversión a la norma y la estructura del Estado de Situación Financiera a enero 1 de 2015. Finalmente en la fase cuatro, se establecieron los patrones para efectuar el seguimiento y control de todo el proceso de adopción de la norma NIIF para pymes.

Con el propósito de dar a conocer la metodología a todo el personal de la empresa y apropiarse del proceso, se diseñaron los planes de sensibilización a todos los niveles de la organización y de capacitación al personal para la adquisición de herramientas de conocimiento que les permita abordar la adopción de forma asertiva y con los niveles de calidad que el proceso requiere.

Una de las conclusiones del trabajo, establece la importancia de afrontar el proceso de conversión, aplicando los conceptos, herramientas y técnicas de la Administración de proyectos en la adopción de la norma NIIF para pymes por primera vez. Dado que resulta ser un esquema efectivo, ordenado y sistemático, que permitirá el éxito del proyecto.

1 INTRODUCCION

1.1 Antecedentes

METROCAR S.A. es una empresa prestadora de servicios de transporte público de pasajeros, con domicilio en la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia, vigilada por la Superintendencia de transporte, que surgió como una solución a las necesidades de movilidad en una ciudad que ha experimentado en el transcurso de los años un crecimiento acelerado de la población y en la que el sector servicios se ha constituido en una de las principales fuentes de ingreso para el distrito. De acuerdo con el Decreto 3022 del 27 de diciembre de 2013 pertenece al Grupo 2, teniendo en cuenta que su planta de personal es superior a diez (10) trabajadores e inferior a 200 y sus activos totales son superiores a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes, es decir, \$308.000.000,00 colombianos, e inferiores a 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes \$ 1.848.000.000,00 colombianos, además, no es subordinada o sucursal de una compañía extranjera o subordinada o matriz de una compañía nacional, asociada o negocio conjunto de entidades extranjeras que apliquen NIIF plenas y no realiza exportaciones o importaciones que representen más del 50% de sus compras o ventas, y por lo tanto debe acondicionar su sistema de información contable y financiera con lo estipulado en las NIIF para Pymes. El decreto en mención establece en su artículo 3° el cronograma de aplicación del marco técnico normativo para los preparadores de información del Grupo 2, estableciendo un período de preparación obligatoria que va del 1° de enero al 31 de diciembre de 2014 y deberá presentar a la Superintendencia de Puerto y Transporte un plan de implementación de las normas.

Las principales disposiciones de normalización contable en Colombia se encuentran en el Código de Comercio, donde se establece que “Todo comerciante conformará su contabilidad, libros, registros contables, inventarios y estados financieros en general, a las disposiciones de este Código y demás normas sobre la materia. Dichas normas podrán autorizar el uso de sistemas que, como la

microfilmación, faciliten la guarda de su archivo y correspondencia. Asimismo será permitida la utilización de otros procedimientos de reconocido valor técnico-contable, con el fin de asentar sus operaciones, siempre que facilite el conocimiento y prueba de la historia clara, completa y fidedigna de los asientos individuales y el estado general de los negocios” Decreto 410 (1971, 11). Sin embargo, fue en diciembre 27 de 1977 a través del Pronunciamento No. 1, denominado Principios Contables y Normas para la Presentación de Estados Financieros, por iniciativa de la Bolsa de Valores de Bogotá, cuando se establecieron las primeras aproximaciones de un marco conceptual y principios de contabilidad en Colombia, para dar respuesta a la deficiente información de tipo contable que recibían los inversionistas y la falta de uniformidad en la presentación de los estados financieros.

Como se establecía en el Pronunciamento No. 1, en el país no existían Principios de Contabilidad y específicamente éste, se convirtió en el principal antecedente para la expedición del Decreto 2160 de julio 9 de 1986 con el que se reglamenta la contabilidad mercantil y se emiten las normas de contabilidad generalmente aceptadas, dándose con ello inicio formal de los procesos de normalización contable y se establecieron las normas básicas y técnica de contabilidad de aceptación general para el registro contable de las transacciones comerciales relacionadas con los activos, pasivos, patrimonio, ingresos, costos, gastos, los ajustes por inflación, las notas a los estados financieros, las normas sobre revelaciones, el consejo permanente para la revisión de normas contables y el marco conceptual de la contabilidad, constituyéndose en un hecho fundamental, el cambio de paradigma, ya que se pasó de un enfoque de contabilidad patrimonialista a otro enfoque de contabilidad basado en el paradigma de utilidad de la información, debido al gran interés que tienen los diferentes grupos económicos sobre la información contable. El Decreto 2160 (1986, 1) “Por el cual se reglamenta la contabilidad mercantil y se expiden las normas de contabilidad generalmente aceptadas” se constituyó en el primer cuerpo de normas contables

en Colombia con carácter vinculante para todos aquellos obligados a llevar libros de contabilidad.

Con el fin de mejorar la calidad de la información por la experiencia observada a raíz de los resultados de la aplicación del Decreto 2160 de 1986, se expidió la Ley 43 de diciembre 13 de 1990 que reglamenta los asuntos relacionados con la profesión contable, las normas de contabilidad, la creación de la Junta Central de Contadores y el Consejo Técnico de la Contaduría Pública, jugando este último un papel importante en los procesos de normalización contable, como órgano asesor del estado en materia de contabilidad.

El Decreto 2160 de 1986 y la Ley 43 de 1990, se constituyen en el antecedente más importante para la expedición del Decreto 2649 del 29 de diciembre de 1993, que derogó el Decreto 2160 de 1986, por medio del cual se reglamentan las normas del código de comercio en materia de contabilidad y se establecen los principios y normas de contabilidad generalmente aceptadas, estableciéndose así el sistema básico de información para las empresas en Colombia. En el Decreto 2649 de 1993, se presenta el marco conceptual de la contabilidad, se establecen los objetivos y cualidades de la información contable, las normas básica y técnicas de registro, se enfatiza en las normas sobre revelaciones, la presentación de estados financieros de propósito general y especial con el fin de satisfacer las necesidades de información de los usuarios determinados e indeterminados.

La apertura de los mercados producto de la globalización económica y la creciente inversión extranjera en el país, la necesidad de un modelo de contabilidad financiera que respondiera a las exigencias de las grandes empresas internacionales, motivaron la expedición de la Ley 1314 de julio 13 de 2009, por medio de la cual se regulan las normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de la información aceptados en Colombia.

El objetivo de la Ley 1314 (2009, 1) es “...expedir normas contables, de información financiera y de aseguramiento de la información, que conformen un sistema único y homogéneo de alta calidad, comprensible, transparente y comparable, pertinente y confiable, útil para la toma de decisiones económicas por parte del Estado, los propietarios, funcionarios y empleados de las empresas, los inversionistas actuales o potenciales y otras partes interesadas, para mejorar la productividad, la competitividad y el desarrollo armónico de la actividad empresarial de las personas naturales y jurídicas, nacionales o extranjeras, con el propósito de apoyar la internacionalización de las relaciones económicas, la acción del Estado se dirigirá hacia la convergencia de tales normas de contabilidad, de información financiera y de aseguramiento de la información, con estándares internacionales de aceptación mundial, con las mejores prácticas y con la rápida evolución de los negocios”, con ello se le dio un estatus de importancia al Consejo Técnico de la Contaduría con el fin de llevar a cabo el objetivo de la Ley. Para ello se dividió en tres grandes grupos el sistema empresarial colombiano, así: al Grupo 1 corresponden las grandes empresas, las de interés público y las que cotizan en mercados de valores internacionales; al Grupo 2, corresponden las Pequeñas y Medianas Empresas y al Grupo 3 las Microempresas, y le recomendó al Gobierno Nacional que el proceso de convergencia hacia estándares de contabilidad e información financiera para la PYMES se llevara a cabo tomando como referente las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para Pymes, emitidas por el International Accounting Standard Board (IASB).

Con base en las recomendaciones del Consejo Técnico de la Contaduría Pública se expidieron los decretos 2706 de diciembre 27 de 2012 para microempresas, 2784 de diciembre 27 de 2012 para empresas de interés público y el 3022 de diciembre 27 de 2013 para Pymes, mediante los cuales se reglamentó lo contenido en la Ley 1314 de 2009.

1.2 Problemática.

La empresa METROCAR S.A. está en la obligación de converger su contabilidad con las Normas de Información Financiera para Pymes (NIIF para Pymes) de acuerdo con el Decreto 3022 de 2013, en el que se establecen las fechas de preparación obligatoria, de transición, de presentación del balance de apertura, el período de transición, la fecha de aplicación, el período de aplicación y la fecha de reporte para la empresas pertenecientes al grupo 2 (Pymes).

De igual forma, la Superintendencia de Puertos y Transportes, de acuerdo con el Decreto 3022 de 2013, expidió la Circular Externa 0009 de mayo 13 de 2014, la cual establece en el punto 3 el cronograma de aplicación que deben cumplir las empresas que pertenecen al grupo 2. Las fechas establecidas son las siguientes:

- “1. Período de preparación obligatorio: desde el 1° de enero de 2014 hasta 31 de diciembre de 2014.*
- 2. Fecha de transición: 1° de enero de 2015.*
- 3. Estado de situación de apertura: 1° de enero de 2015.*
- 4. Período de transición: desde el 1° de enero de 2015 hasta el 31 de diciembre de 2015.*
- 5. Últimos Estados Financieros conforme a los Decretos 2649 y 2650 de 1993, y normatividad vigente.*
- 6. Fecha de aplicación: 1° de enero de 2016.*
- 7. Primer período de aplicación: entre el 1° de enero de 2016 hasta el 31 de diciembre de 2016.*
- 8. Fechas de reporte: 31 de diciembre de 2016.” (Circular externa 009, 2014. p. 2).*

En la actualidad, la empresa no ha iniciado su proceso de convergencia, y de acuerdo con el numeral 3° del artículo 19 del Código de Comercio, todos los comerciantes deben llevar la contabilidad regular de sus negocios de acuerdo con las prescripciones legales, en el caso particular, NIIF para Pymes.

Las sociedades que incumplan las obligaciones relacionadas con la normativa contable y financiera serán sancionadas con multas de hasta 200 salarios mínimos legales mensuales vigentes (\$123.200.000,00) pesos colombianos, razón por la que surge la necesidad de la elaboración del proyecto de Metodología para la Administración de Proyecto de Conversión de la Información Contable y Financiera de METROCAR S.A. hacia las NIIF para Pymes que le permita el cumplimiento de la Ley 1314 de 2009 y demás normas vigentes.

1.3 Justificación del problema

La necesidad que tiene la empresa METROCAR S.A. de converger su información contable y financiera hacia NIIF para Pymes y en especial la presentación del plan de implementación a la Superintendencia de Puertos y Transportes, llevó a las directivas de la empresa a desarrollar una Metodología para la Administración de Proyectos de Conversión de la Información Contable y Financiera.

Con el desarrollo del proyecto, utilizando las mejores prácticas establecidas en el PMBOK (2013), se pretende elaborar una guía que le permita a la empresa saber qué hacer y cómo enfrentar el proceso de implementación de NIIF para Pymes y el balance de apertura. Proceso que se iniciará con el diagnóstico, seguido luego del diseño de la metodología y finalizando con la implementación, de acuerdo con los requerimientos del Decreto 3022 de diciembre 27 de 2013.

1.4 Supuestos

Para los efectos del presente proyecto, se establecen los siguientes:

- Se tiene acceso a la información contable y financiera de la empresa.
- El compromiso de la gerencia general con el desarrollo del proyecto.
- El personal de la empresa cuenta con conocimientos contables y financieros.
- Se cuenta con el presupuesto para desarrollar el proyecto.

- La empresa no cambia su condición de Pyme durante el desarrollo del proyecto.

1.5 Restricciones

- El período del tiempo es de aproximadamente 4 meses.
- Las fechas de implementación de acuerdo con el Decreto 3022 de 2013 son inmodificables.
- La generación de los productos del proyecto deben responder a la Ley 1314 de 2009 y su Decreto reglamentario 3022 del 2014 y demás instrumentos del marco legal relacionados con la implementación del NIIF en Colombia.
- Debe cumplirse estrictamente con las exigencias de la norma NIIF para Pymes.

1.5.1 Objetivo general

Diseñar una metodología para la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para Pymes de acuerdo con los requerimientos establecidos en la Ley 1314 de 2009 y el Decreto 3022 de 2014 con el fin de que la empresa METROCAR S.A. alcance estándares internacionales de contabilidad.

1.5.2 Objetivos específicos.

- Describir el contexto actual de la gestión contable y financiera de la empresa METROCAR S.A., de manera que se obtengan los insumos necesarios para el diseño de una metodología de implementación de las NIIF para Pymes.
- Elaborar una propuesta de metodología para desarrollar los procesos de la administración del presente proyecto: Iniciación, Planificación, Ejecución, Control y Seguimiento, con el fin de lograr que la empresa METROCAR S.A. adopte armónicamente la norma NIIF para Pymes.

- Desarrollar una estrategia de implementación para uniformar, simplificar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo para optimizar la alineación de los procesos de información contable y financiera de la empresa hacia las NIIF, y mitigar los impactos derivados de la aplicación del Acuerdo 3022 de 2103.
- Diseñar un programa de actividades para la concientización y capacitación de los colaboradores con el fin de reducir los riesgos en la consolidación de la migración hacia los procesos de información financiera y contables exigidos por la Ley 1314 del 2009 y el decreto 3022 del 2013, en la empresa METROCAR S.A.

2 MARCO TEORICO

2.1 Marco referencial o institucional

2.1.1 Antecedentes de la Institución.

La empresa de transporte urbano de pasajeros METROCAR S.A. fue constituida de acuerdo con las leyes colombiana el 17 de noviembre de 1993, según escritura pública No. 6693 de la notaria tercera de la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia. Tiene su domicilio principal en la ciudad de Cartagena y su término de duración es de 30 años, hasta noviembre 17 de 2023, (Escritura pública 6693, 1993) y está vigilada por la Superintendencia de Puertos y Transporte. Obtuvo su licencia de funcionamiento mediante la Resolución No. 2490 del 26 de diciembre de 1994 para atender dos rutas desde y hacia la terminal de transportes de Cartagena. La institución se dedica a la prestación del servicio público de transporte como actividad principal, y surge como una respuesta a las necesidades de movilidad que en su momento tenía la ciudad, luego del análisis de experiencias de este tipo, desarrolladas en países como Ecuador, España y México, sobre el transporte masivo de pasajeros.

Empezó sus operaciones con cinco buses de cuarenta y un pasajeros y cinco busetas para albergar veintiun asientos, orientada a la construcción de un sistema de transporte confortable, en la perspectiva de ofrecer un servicio al menor costo y los más altos niveles de seguridad en el menor tiempo de recorrido. En la actualidad cuenta para atender las necesidades de la población, con cuarenta y dos vehículos que hacen un recorrido de tres rutas de extremo a extremo de la ciudad, utilizando las arterias principales: avenida Pedro de Heredia y Avenida del Bosque-Avenida Crisanto Luque, que movilizan en promedio 350.000 pasajeros mensuales, (Metrocar S.A., 2014)

La estrategia de la empresa está dirigida a maximizar la calidad del servicio, elevar el nivel de cobertura y reducir el tiempo de movilización e incorporar los paraderos

y terminales de buses, participando activamente en la calidad ambiental de la ciudad.

2.1.2 Misión y visión

- **Misión**

“Somos una empresa de transporte masivo de pasajeros de alcance nacional con negocios urbanos y metropolitanos que moderniza día a día la flota de vehículos para garantizar el más seguro, confortable y rápido servicio de transporte urbano sustentado por el mejor equipo humano con el fin de garantizar la movilización masiva al menor costo económico y ambiental para la comunidad” (Metrocar S.A., 2014).

- **Visión.**

“Sostenemos en los próximos años como una empresa innovadora ubicada a la vanguardia del transporte masivo de pasajeros urbanos del país, razón que nos hace trabajar creativamente por la promoción de sistemas integrales de transporte compatibles con la sustentabilidad ambiental en función de una elevada calidad de vida de nuestros usuarios” (Metrocar S.A., 2014).

2.1.3 Estructura organizativa

La empresa cuenta con una infraestructura humana de 120 personas, distribuidas entre personal administrativo, operadores, personal de taller y choferes.

2.1.3.1 Estructura organizacional.

Gerente general: Es el responsable de la toma de decisiones que conlleven al logro de los objetivos de la empresa.

Revisor Fiscal: Es el responsable del control organizacional de la empresa y responsable que la información contable, financiera y tributaria cumpla los requisitos de la Ley.

Gerente Comercial: Es el responsable del área comercial, gestiona y promueve los planes de mercado de la organización.

Jefe Comercial: Es el encargado de ejecutar los planes de mercadotecnia, lo cual incluye: promociones, publicidad, descuentos, etc.

Supervisor Comercial: Vigila que los planes de mercadotecnia se realicen.

Secretaria: Es la persona encargada de atender y orientar al público que solicita los servicios de la empresa, y mantiene actualizados los archivos de la organización.

Gerente de taller de mantenimiento: Es el responsable de realizar los programas de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de los buses y busetas.

Jefe de Taller: Es el encargado de ejecutar los programas de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de los buses y busetas.

Supervisor de taller: Vigila que se lleven a cabo los programas de mantenimiento y que los procedimientos se cumplan de acuerdo con lo planificado.

Grupo mecánico: Es el personal encargado de cubrir los planes establecidos en los programas de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de los buses y busetas.

Gerente de Recursos Humanos: Es el responsable de la contratación del personal, de la capacitación y demás actividades relacionadas con el desarrollo del recurso humano de la empresa.

Jefe de Recursos Humanos: Es el responsable de la promoción de los puestos de trabajo, aplicar los exámenes de selección, de personal, dotación, etc.

Operadores: Son las que tienen un trato directo con el cliente y son los responsables de la seguridad de las personas que viajan en los buses y busetas de la empresa.

Gerente de Finanzas: es el responsable de los recursos financieros de la empresa y de la optimización de los recursos.

Jefe de Finanzas: Es la persona responsable de ejecutar los planes y actividades financieras de la empresa.

Contador: Es el responsable de la planeación y presentación de la información contable y tributaria de la empresa.

Auxiliares contables: Son los encargados del registro, preparación de la información contable, financieros y tributarios de la empresa.

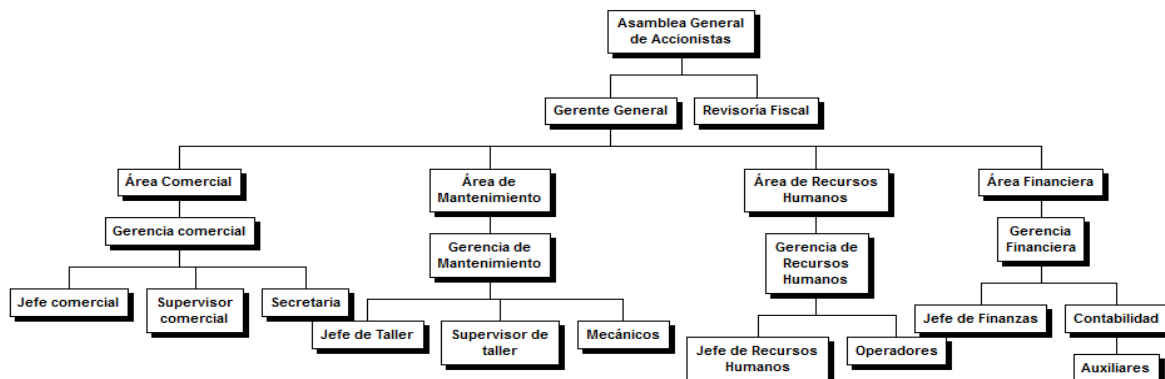


Figura 1 – Organigrama de la empresa METROCAR S.A.

Fuente: Elaboración propia

La estructura organizacional de la empresa es netamente funcional tal y como está establecida en la Figura 1.

2.1.4 Productos que ofrece

METROCAR S.A. presta el servicio de transporte público de pasajeros, en tres rutas, partiendo de la Terminal de Transportes de Cartagena, con un intervalo de diez minutos, entre cada bus o buseta repartida, así:

2.1.4.1 Ruta A – Terminal de Transporte – Bocagrande.

Partiendo de la Terminal de Transporte, los buses y busetas hacen su recorrido por la arteria principal (Avenida Pedro de Heredia) de la siguiente manera:

- Toma la Bomba del Amparo, pasa por
- La Avenida Pedro de Heredia,
- El Mercado de Bazurto,
- El Castillo de San Felipe de Barajas,
- El Centro de la Ciudad-India Catalina,
- El Hospital Naval,
- Y termina el recorrido en Bocagrande.

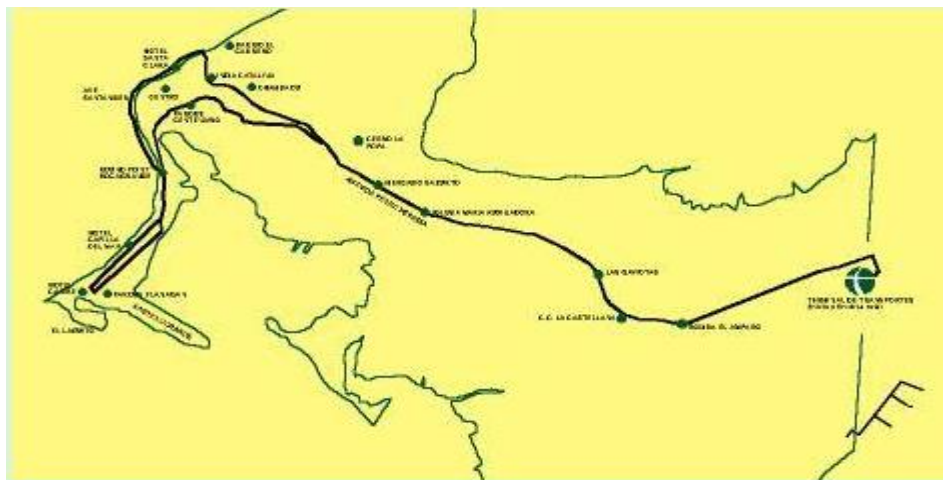


Figura 2 - Ruta A – Terminal de Transporte – Bocagrande.

Fuente: Metrocar S.A.

2.1.4.2 Ruta B – Terminal de Transporte – Crespo.

Partiendo de la Terminal de Transporte, los buses y busetas hacen su recorrido por la arteria secundaria (Avenida del Bosque-Crisanto Luque) de la siguiente manera:

- Toma la Bomba del Amparo, pasa por
- La Avenida del Bosque,
- La Avenida Crisanto Luque,
- El Mercado de Bazurto,
- El Castillo de San Felipe de Barajas,
- El Centro de la Ciudad-India Catalina,
- La Avenida Santander,
- Y termina en el Barrio de Crespo, Aeropuerto internacional Rafael Núñez.

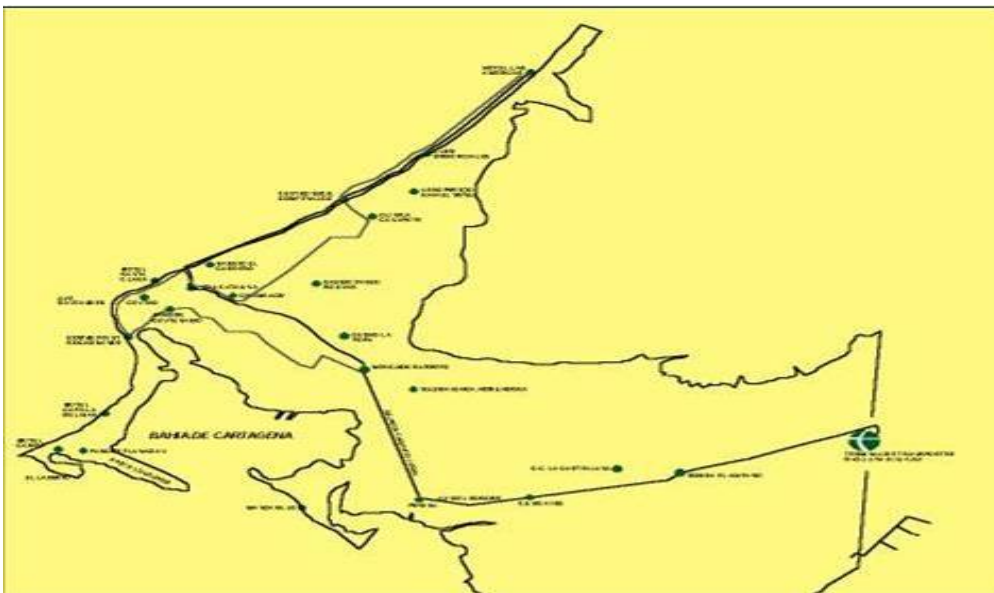


Figura 3 - Ruta B – Terminal de Transporte – Crespo.

Fuente: Metrocar S.A.

2.1.4.3 Ruta C – Terminal de Transporte – Manga - Centro.

Partiendo de la Terminal de Transporte, los buses y busetas hacen su recorrido por la arteria secundaria (Avenida del Bosque-Crisanto Luque) de la siguiente manera:

- Toma la Bomba del Amparo, pasa por
- El Barrio del Socorro,
- El Barrio los Caracoles,
- La Avenida del Bosque,
- La Avenida Crisanto Luque
- El Barrio de Manga,
- Y culmina el recorrido en el Centro de la Ciudad – India Catalina.

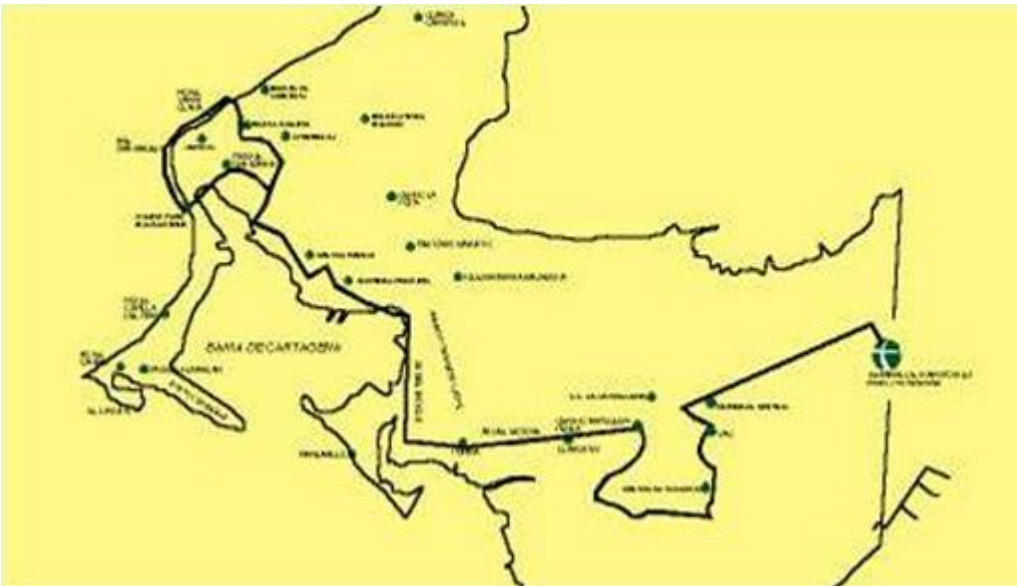


Figura 4 - Ruta C – Terminal de Transporte – Manga - Centro.

Fuente: Metrocar S.A.

2.1.4.4 Publicidad en los vehículos.

En los vehículos, se ofrecen los espacios diseñados para anunciar los productos de las empresas que requieran el servicio. Estos espacios son:

- Espacio en la zona lateral del vehículo

- Espacio en la parte trasera del vehículo
- Y espacios al interior de los vehículos.

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

2.2.1 Proyecto

La guía define proyecto como “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” PMBOK (2013, p. 3), el esfuerzo temporal implica un inicio y un final del proyecto, que generará un producto o servicio único, por ejemplo: en el proyecto Metodología para la Administración de Proyectos de Conversión de la Información Contable y Financiera de Metrocar S.A hacia la Norma NIIF para Pymes, es algo temporal, el proyecto tendrá una duración de cuatro meses, lo que implica su final con la entrega del producto o servicio. De igual forma, todo proyecto debe generar un resultado o servicio único.

Los proyectos se desarrollan para lograr los objetivos planificados y su desarrollo puede ser gradual, tal es el caso del proyecto arriba mencionado, el resultado único lo constituye la entrega final de la metodología a la empresa, es probable que se lleguen a desarrollar proyectos con la misma finalidad, pero las diferencias surgen por las características propias de cada empresa, que lo hace único.

De lo anterior se infiere que, un proyecto puede generar un producto o servicio que puede constituir el mismo producto o servicio, o una mejora de algún producto o servicio ya elaborado, PMBOK (2013), como consecuencias del desarrollo de un conjunto de actividades conexas que tienen un inicio y una terminación definida en un cronograma, haciendo uso de los recursos disponibles para alcanzar los objetivos propuestos.

En este mismo sentido y de acuerdo con Chamoun (2002), los proyectos surgen por alguna de las siguientes causas: demanda del mercado, petición del cliente, necesidad de negocio, requerimientos legales o avances tecnológicos, es decir,

surgen de las necesidades que tengan las personas, ya sean naturales o jurídicas, del sector público o privado, teniendo en cuenta la realidad económica, social, ambiental, política o cultural en donde se vaya a realizar el proyecto.

El éxito de un proyecto depende en última instancia de la claridad con que haya sido planteado, por ejemplo, como lo señala Lledó (2013), en un proyecto se debe tener claridad y visión sobre:

- Lo qué se quiere lograr.
- El porqué y el para qué se quiere realizar.
- Dónde y quién lo va a realizar.
- Cuándo y con qué medios se va a realizar.
- Cuál es el presupuesto requerido para llevarlo a cabo.
- Si se va a realizar con recursos propios o se va a recurrir al financiamiento.
- Qué criterios se utilizarán para la verificación y valoración de los niveles de éxito del proyecto.

Cuando no se tiene claridad sobre las respuestas a estos interrogantes, lo más seguro es que el proyecto tendrá dificultades futuras para llevarlo a feliz término.

2.2.2 Administración de Proyectos

El resultado de un proyecto depende en gran medida de la forma como se administre, una buena administración de proyectos minimiza los riesgos inherentes de cualquier proyecto que se realice.

Según la Guía PMBOK (2013):

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración

adecuadas de los 47 procesos de la dirección de proyectos, agrupados de manera lógica, categorizados en cinco grupos de procesos.

La aplicación correcta de los procesos de iniciación, planificación, ejecución, seguimiento, control y cierre en las áreas de conocimiento de integración, alcance, tiempo, costos, calidad, recursos humanos, comunicación, riesgos, adquisiciones e interesados, influye sustancialmente en el logro del éxito de un proyecto, siempre y cuando se manejen los riesgos y se administren adecuadamente los factores que inciden en la no consecución de los objetivos y que son las causa de los fracasos, como la mala utilización de las metodologías de trabajo, los cambios en los objetivos y los problemas de conducción, conflictos, humanos y de comunicación entre otros (UCI, 2013). Una eficaz dirección de proyectos implica el desarrollo de actividades tendientes a controlar el alcance, el costo y el tiempo, lo que se denomina la triple restricción, ya que cualquier cambio en alguna de estas áreas va a tener incidencias en las otras y por consiguiente retrasos en el proyecto, como se explica en la siguiente figura.

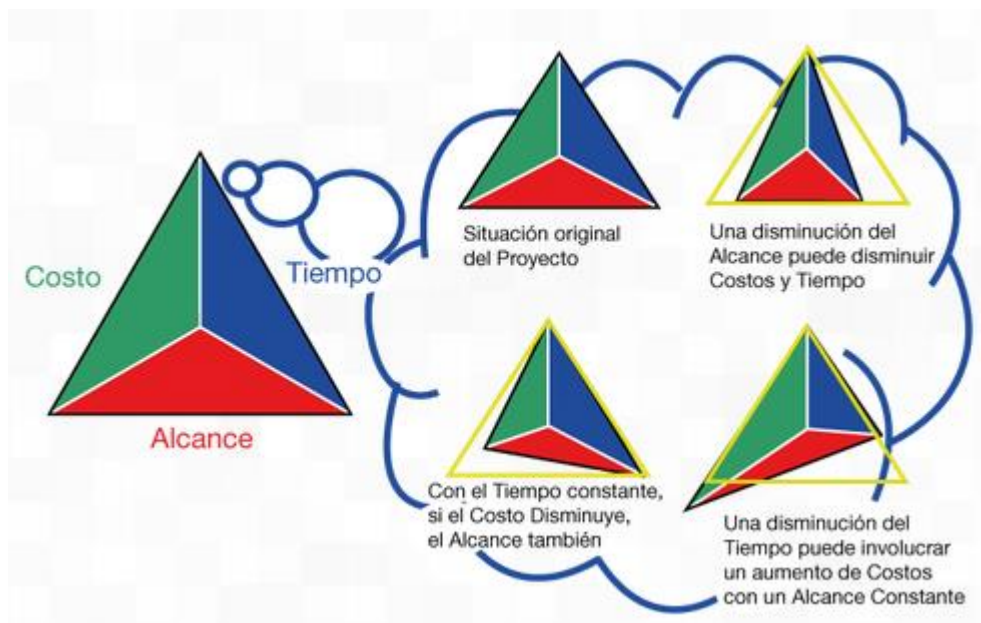


Figura 5 – Análisis contextual de la triple restricción en un proyecto

Fuente: UCI MAPD-42

Esto lleva a que el plan para la dirección del proyecto “Metodología para la Administración de Proyectos de Conversión de la Información Contable y Financiera de METROCAR S.A hacia las NIIF para Pymes” a lo largo de su ciclo de vida se haga de manera iterativa y gradual, de tal manera que le permita al equipo del proyecto evaluar permanentemente su accionar y equilibrar las restricciones para lograr el éxito del proyecto.

2.2.3 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

Los procesos de la administración de proyectos describen la forma en que los componentes de procesos se organizan en áreas de conocimiento básicas que permiten las interacciones que se dan en los grupos de procesos. La Guía del PMBOK (2013) agrupa en diez áreas los cuarenta y siete procesos de la administración de procesos y que son consideradas como buenas prácticas de la administración de proyectos, las cuales se utilizan durante la mayor parte del tiempo en la mayoría de los proyectos. Las áreas de conocimiento describen detalladamente las entradas y salidas de los procesos, al igual que las herramientas y las técnicas más utilizadas en la administración de proyectos para la obtención de los resultados.

Las diez áreas establecidas en la Guía del PMBOK (2013) son:

2.2.3.1 Gestión de Integración del Proyecto: se identifican, definen, combinan, unifican y coordinan los diversos procesos y actividades de la dirección del proyecto. Implica la toma de decisiones relacionadas con la asignación de recursos, el equilibrio de los objetivos y el manejo de las interdependencias entre las áreas de conocimiento. Los procesos que se desarrollan en esta área son:

- Desarrollar el acta de constitución del proyecto
- Desarrollar el plan para la dirección del proyecto
- Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto

- Monitorear y controlar el trabajo del proyecto
- Realizar el control integrado de cambios, y
- Cerrar el proyecto o fase.

2.2.3.2 Gestión del Alcance del Proyecto: establece los procesos que se necesitan para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para completar el proyecto. Define y controla lo que se incluye y no se incluye en el proyecto. Los procesos que se llevan a cabo son:

- Planificar la gestión del alcance
- Recopilar requisitos
- Definir el alcance
- Crear la EDT/WBS
- Validar el alcance, y
- Controlar el alcance.

2.2.3.3 Gestión del Tiempo del Proyecto: incluye los procesos que se deben realizar para terminar el proyecto en los plazos acordados. Los procesos que se desarrollan en esta área son:

- Planificar la gestión del cronograma
- Definir las actividades
- Secuenciar las actividades
- Estimar los recursos de las actividades
- Estimar la duración de las actividades
- Desarrollar el cronograma, y
- Controlar el cronograma.

2.2.3.4 Gestión de Costos del Proyecto: desarrolla los procesos relacionados con la planificación, estimación, presupuestación, el financiamiento, la gestión y el control de los costos del proyecto. Los procesos están relacionados con:

- Planificar la gestión de los costos
- Estimar los costos
- Determinar el presupuesto, y
- Controlar los costos.

2.2.3.5 Gestión de la Calidad del Proyecto: incluye los procesos y actividades necesarias para asegurar que se alcancen y validen los requisitos de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para lo que fue acometido. Los procesos que se realizan, incluyen:

- Planificar la gestión de la calidad
- Realizar el aseguramiento de la calidad, y
- Controlar la calidad.

2.2.3.6 Gestión de Recursos Humanos del Proyecto: incluye los procesos necesarios para organizar, gestionar y conducir al equipo del proyecto. Los procesos que se desarrollan en esta área son los siguientes:

- Planificar la gestión de los recursos humanos
- Adquirir el equipo del proyecto
- Desarrollar el equipo del proyecto, y
- Dirigir el equipo del proyecto

2.2.3.7 Gestión de las comunicaciones del Proyecto: se establecen los procesos que se requieren para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, monitoreo, control y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados. Los procesos a desarrollar son:

- Planificar la gestión de las comunicaciones
- Gestionar las comunicaciones, y

- Controlar las comunicaciones

2.2.3.8 Gestión de los Riesgos del Proyecto: incluye los procesos realizados para efectuar la planificación, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta y el control de los riesgos del proyecto. Los procesos del área incluyen:

- Planificar la gestión de los riesgos
- Identificar los riesgos
- Realizar el análisis cualitativo de los riesgos
- Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos
- Planificar la respuesta a los riesgos, y
- Controlar los riesgos.

2.2.3.9 Gestión de las Adquisiciones del Proyecto: incluye los procesos que se necesitan para comprar o adquirir los productos que se deben adquirir fuera del equipo del proyecto. Los procesos que se desarrollan en el área son:

- Planificar la gestión de las adquisiciones
- Efectuar las adquisiciones
- Controlar las adquisiciones, y
- Cerrar las adquisiciones.

2.2.3.10 Gestión de los Interesados del Proyecto: desarrolla los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que puedan afectar o ser afectados por el proyecto, que permita lograr la participación eficaz, de éstos, en las decisiones y en la ejecución del proyecto. Los procesos incluyen:

- Identificar a los interesados
- Planificar la gestión de los interesados
- Gestionar la participación de los interesados, y
- Controlar la participación de los interesados.

En el desarrollo del PFG Metodología para la conversión de la información contable y financiera de METROCAR S.A hacia las NIIF para Pymes se desarrollarán las áreas de:

- **Gestión de Integración del Proyecto:** procesos de desarrollar el acta de constitución del proyecto, monitorear y controlar el trabajo del proyecto y realizar el control integrado de cambios
- **Gestión del Alcance del Proyecto:** Procesos de definir del alcance, crear la EDT y controlar el alcance.
- **Gestión del Tiempo del Proyecto:** Procesos de definir las actividades, secuenciar las actividades, estimar los recursos de las actividades, estimar la duración de las actividades, desarrollar el cronograma y controlar el cronograma.
- **Gestión de Costos del Proyecto:** Procesos de estimar los costos y controlar el presupuesto.
- **Gestión de los Recursos Humanos:** Planificar la gestión de los Recursos Humanos.
- **Gestión de las Comunicaciones del Proyecto:** Proceso de planificar la gestión de las comunicaciones, gestionar las comunicaciones y controlar las comunicaciones.
- **Gestión de los Riesgos del Proyecto:** Procesos de identificar los riesgos, realizar el análisis cualitativo de los riesgos, planificar la respuesta a los riesgos y controlar los riesgos.
- **Gestión de los Interesados del Proyecto:** Proceso identificar los interesados.

2.2.4 Ciclo de vida de un proyecto.

Las fases por las que atraviesa un proyecto desde que inicia hasta que se cierra suelen, de acuerdo con el PMBOK (2013), se denomina ciclo de vida del proyecto. La estructuración en fases facilita el desarrollo de las actividades que se deben

realizar y que están vinculadas e interrelacionadas con los entregables específicos, que a su vez pueden hacer énfasis en un grupo de procesos determinado, o que en cada fase se ejecuten todos los grupos de procesos. Lledó (2013, 37) señala los tres tipos de “interrelación entre las fases de un proyecto:

- **Secuencial:** hasta que no finaliza la fase predecesora, no comienza su sucesora.
- **Solapadas:** la fase sucesora comienza aunque no haya terminado su predecesora.
- **Iterativas o adaptativas:** al finalizar A comienza B, y al finalizar B comienza nuevamente A, y así sucesivamente. Este tipo de interrelación es muy utilizado en metodologías ágiles”.

Las fases que componen el ciclo de vida de un proyecto, varían de un proyecto a otro, sin embargo, sus características son similares, la guía nos hace una descripción de ellas:

- Cuando las fases son secuenciales, el cierre de una fase termina con cierta forma de transferencia o entrega del trabajo producido como el entregable de la fase. La terminación de esta fase representa un punto natural para reevaluar el esfuerzo en curso y, en caso de ser necesario, para cambiar o terminar el proyecto. Estos puntos se conocen como salidas de fase, hitos, puertas de fase, puntos de decisión, puertas de etapa o puntos de cancelación.
- El trabajo tiene un enfoque único que difiere del de cualquier otra fase. Esto involucra a menudo diferentes organizaciones y conjuntos de habilidades.
- Para alcanzar con éxito el objetivo o entregable principal de la fase, se requiere un grado adicional de control, PMBOK (2013, 41)

Como se ha podido determinar, los proyectos difieren por su tamaño y complejidad, y el ciclo de vida se configura en la siguiente estructura:

- Inicio
- Organización y preparación
- Ejecución del trabajo y
- Cierre.

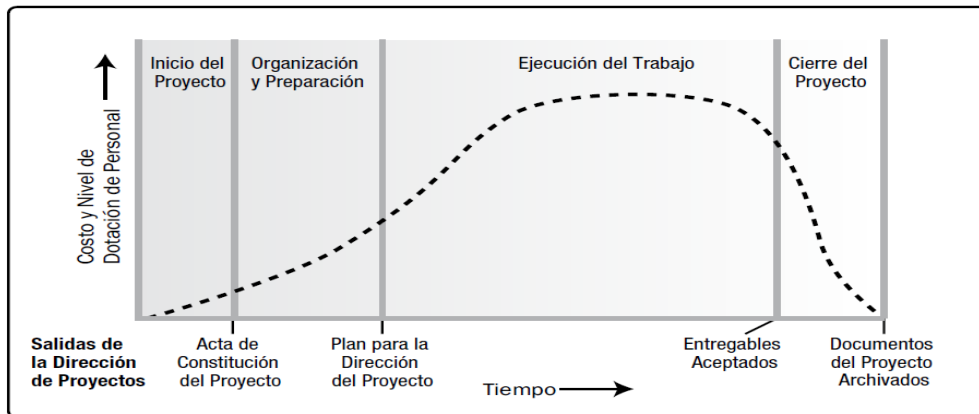


Figura 6 – Estructura genérica del ciclo de vida del proyecto

Fuente: Guía del PMBOK (2013)

La figura anterior, muestra como en la fase inicial de los proyectos la utilización de recursos es poca, por lo tanto los costos son bajos en relación con las etapas intermedias en donde el consumo del presupuesto es mucho mayor y en la fase final se observa que el costo es bajo. Igualmente se puede afirmar, que en la fase inicial del proyecto es donde es mayor el nivel de incertidumbre, solamente a medida que avanza el proyecto es cuando se van teniendo las certidumbres acerca del logro de los objetivos del proyecto. Estas características casi siempre se presentan en los ciclos de vida de los proyectos, es obvio, que por la estructura misma de los proyectos que los hacen diferentes unos de otros, no se presenten en el mismo grado.

2.2.5 Procesos de la Administración de Proyecto.

El conjunto de acciones y actividades relacionadas entre sí, realizadas para obtener un producto, resultado o servicio predefinido, es lo que define PMBOK (2013) como proceso, caracterizado por las entradas, las herramientas y técnicas utilizadas y las salidas o resultados que se obtienen. El director de proyectos debe tener en cuenta al momento de la definición del proceso, los activos de los procesos de la organización y los factores ambientales de la empresa.



Figura 7 – Estructura de los procesos en la administración de proyectos

Fuente: Lledó (2013)

De acuerdo con Lledó (2013) cuando en un proyecto hay procesos relacionados, las salidas de un proceso se convierte en las entradas de los procesos subsiguientes.



Figura 8 – Esquema de los procesos relacionados en un proyecto

Fuente: Lledó (2013)

Los procesos en cualquier tipo de proyectos son ejecutados por el equipo de dirección del proyecto, teniendo en cuenta a los interesados, y generalmente se enmarcan en una de las siguientes categorías:

- **Los procesos de dirección de proyectos.** Son lo que garantizan el avance del proyecto, durante su ciclo de vida.
- **Los procesos orientados al producto.** Los que especifican las características del producto.

Los grupos de procesos de la Guía del PMBOK, se constituyen en buenas prácticas en la ejecución de los proyectos, por el acuerdo que a nivel general existe sobre la aplicación de los procesos y “describe los procesos de la dirección de proyectos en términos de la integración entre los procesos, sus interacciones y los propósitos a los cuales sirven” (PMBOK, 2013). Los procesos están agrupados en cinco categorías o grupos de procesos:

- **Grupo del Proceso de Iniciación.** Los realizados para dar comienzo a un proyecto, luego de obtenida la autorización para comenzarlo.
- **Grupo del Proceso de Planificación.** Los realizados para definir el Plan para la dirección del proyecto.
- **Grupo del Proceso de Ejecución.** Los realizados para llevar a cabo el Plan para la dirección del proyecto.
- **Grupo del Proceso de Seguimiento y Control.** Los requeridos para analizar, regular y controlar el desempeño del proyecto.
- **Grupo del Proceso de Cierre.** Los realizados para cerrar formalmente todas las actividades del proyecto.

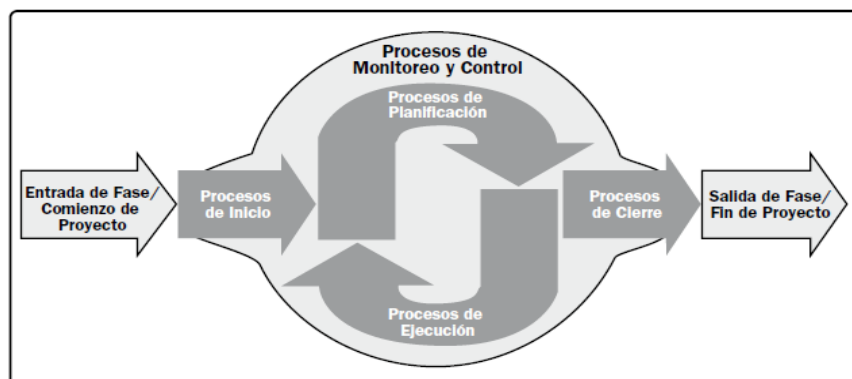


Figura 9 - Grupos de procesos de la dirección de proyectos

Fuente: Guía del PMBOK (2013)

Los grupos de procesos de la dirección de proyectos mantienen una estrecha vinculación por las entradas y salidas, las salidas de un proceso casi siempre se convierten en entradas para otros procesos y a su vez en entregables del proyecto, subproyecto (entregables incrementales) o fase. La figura 9 muestra la forma en que interactúan los grupos de procesos: el grupo del proceso de inicio le proporciona el chárter al grupo del proceso de planificación y así sucesivamente. Los procesos se muestran por lo general, en el grupo de procesos donde ocurren con mayor frecuencia las actividades relacionadas, en este sentido, los procesos que se dan en la fase inicial se sitúan en el grupo del proceso de inicio, y a medida que se vayan actualizando los procesos, estas actualizaciones no se consideran procesos nuevos, sino una actividad propia del grupo del proceso de inicio.

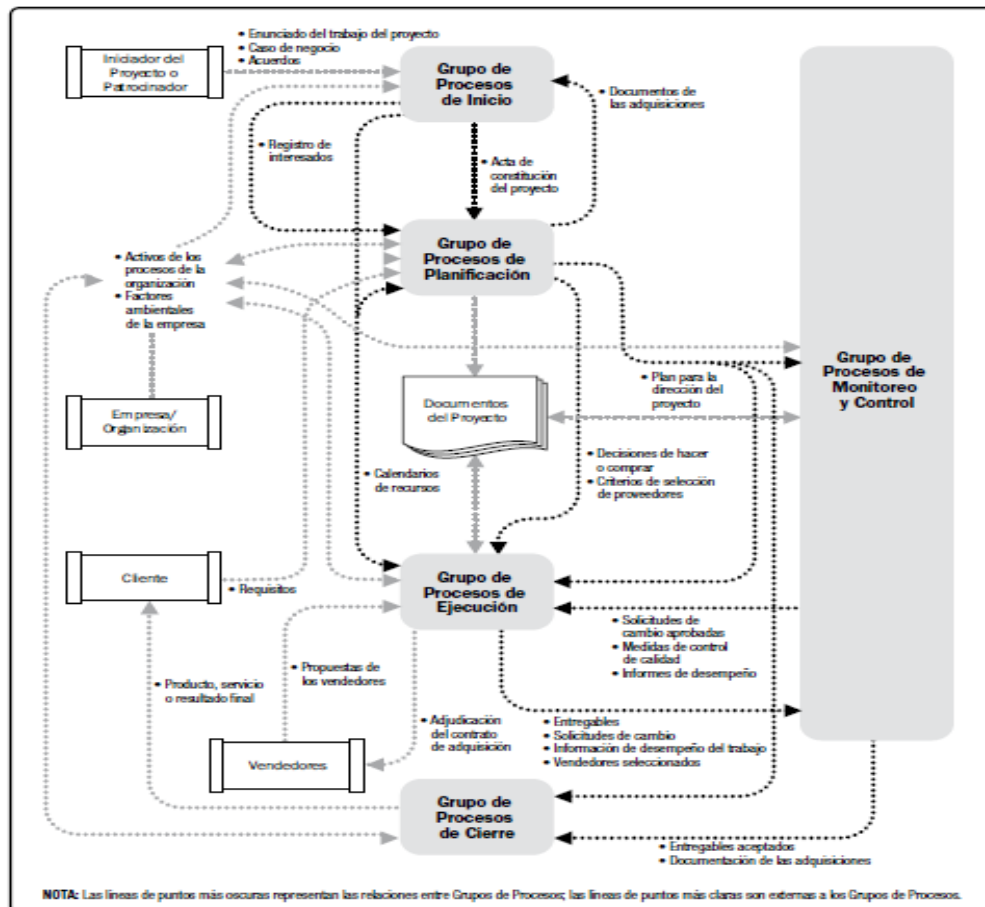


Figura 10 – Forma en que interactúan los grupos de proceso en la administración de proyectos

Fuente: Guía del PMBOK (2013)

2.3 Otra Teoría propia del tema de interés

El International Accounting Standards Board (IASB) o Junta de Normas Internacionales de Contabilidad es un organismo privado constituido en el año 2001 por la IFAC, PUC (2012, p. 318) para remplazar el International Accounting Standards Committee (IASC) con el fin de desarrollar y aprobar las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). El IASC emitió desde su creación cuarenta y un normas internacionales de contabilidad hasta cuando fue remplazada por el IASB.

En la actualidad el IASB ha emitido quince normas internacionales de información financiera.

2.3.1 Las Normas Internacionales de Información Financiera.

Son un conjunto único de normas aceptadas globalmente, comprensibles y de alta calidad, basados en principios articulados que requieren los estados financieros para que la información sea comparable y transparente que les sirve a los inversionistas y demás usuarios para tomar decisiones de tipo financiero (PUC, 2012).

En el año 2009 el International Accounting Standard Board – IASB, Consejo Emisor de las NIIF, emitió un conjunto completo de normas denominado NIIF para las Pymes que consta de treinta y cinco secciones, en razón a que en Latinoamérica el noventa y cinco por ciento de las empresas son pequeñas y medianas (Pymes); que tienen pocos empleados y son administradas por el propietario; que sus ingresos y activos son bajos; no realizan inversiones en subsidiarias, asociadas o negocios conjuntos; no mantienen o emiten instrumentos financieros complejos; y no emiten acciones u opciones sobre acciones para empleados y otras partes a cambio de bienes o servicios (pagos en acciones; además, sus actividades se concentran en el manejo de inventarios, propiedad, planta y equipo, algunos pocos intangibles, préstamos a bancos y proveedores, un

gran volumen de entidades se dedican a la comercialización de productos y la prestación de servicios, lo cual permite establecer que dichas empresas su nivel de complejidad en transacciones es muy bajo.

En Colombia, esta iniciativa fue adoptada por el Consejo Técnico de la Contaduría Pública – CTCP en desarrollo de la Ley 1314 de 2009, y convertida en obligatoria a través del Decreto 3022 de 2013 a las empresas denominadas en el Grupo 2 y de allí la necesidad por parte de la empresa METROCAR S.A. de presentar el Plan de implementación de NIIF para Pymes y sus Balance de Apertura.

2.3.2 El Decreto 3022 de diciembre 27 de 2013.

Por medio del cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009, contiene todo un marco normativo para los preparadores de información financiera relacionados en el Grupo 2 establecido en el direccionamiento estratégico presentado por el Consejo Técnico de la Contaduría Pública al gobierno colombiano.

La estructura del Decreto 3022 (2013), establece:

- a. **Ámbito de aplicación:** que indica a quienes será aplicable.
- b. **Marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el Grupo 2:** donde se establece el régimen normativo aplicable a las Pymes para sus estados financieros individuales, separados, consolidados y combinados.
- c. **Cronograma de aplicación del marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el Grupo 2:** aquí se indica: 1. El período de preparación obligatoria, 2. Fecha de transición, 3. Estado de situación financiera de apertura, 4. Período de transición, 5. Último estados financieros conforme a los decretos 2649 y 2650 y demás normatividad vigente, 6. Fecha de aplicación, 7. Primer período de aplicación, y 8. Fecha de aplicación.

- d. Permanencia: tiempo en que deben permanecer los preparadores de NIIF para Pymes que no puede ser inferior a tres años.
- e. Aplicación obligatoria para aquellos que provienen del Grupo 3 (microempresas).
- f. Requisitos para las nuevas entidades y para aquellas que no cuentan con la información mínima requerida.
- g. Vigencia.

3 MARCO METODOLOGICO

Para el PFG Metodología para la Administración de Proyectos de Conversión de la Información Contable y Financiera de METROCAR S.A hacia las NIIF para Pymes se desarrollará la siguiente metodología:

3. 1 Fuentes de información.

Según Méndez (2006) “Las fuentes son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten obtener información”. La información obtenida para el desarrollo del presente trabajo se hizo a través de:

3.1.1 Fuentes primarias

Méndez (2006) señala que las fuentes primarias proporcionan información obtenida de manera directa por quien realiza la investigación, ya sea a través de medios escritos u orales de las situaciones que tienen una relación directa con el trabajo. Para efectos de este proyecto se utilizará la siguiente:

- **Personal de la empresa:** Se utilizarán para obtener información del personal administrativo y contable para intercambiar ideas acerca de la metodología que se va emplear y para un mayor conocimiento de los procesos financieros y contables de la organización.
- **Documentos primarios:** Se tomaron principalmente de la Ley 1314 de 2009, el Decreto 3022 de 2013 y los estados financieros de la empresa.

3.1.2 Fuentes Secundarias.

Las fuentes de información secundaria son “información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de

otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento” (Méndez, 2006). En el desarrollo del presente trabajo se emplearán las siguientes:

- **Documentos:** Se hará una revisión documental de los procesos internos de tipo contable y financiero que se utilizan en la empresa.
- **Literatura especializada:** Se obtendrá información relacionada con la Administración de Proyectos y la Normas internacionales de información financiera para pymes de textos, revistas, leyes y decretos.
- **Internet:** Se utilizará para obtener información relevante de páginas especializadas en el tema de la NIIF para Pymes.

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de las fuentes de información que se utilizarán en el proyecto:

Cuadro 1 – Fuentes de información utilizadas en el proyecto.

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Describir el contexto actual de la gestión contable y financiera de la empresa METROCAR S.A., de manera que se obtengan los insumos necesarios para el diseño de una metodología de implementación de las NIIF para Pymes	Gerente de la empresa Contador de la empresa Auxiliares contables	NIIF para Pymes Políticas contables
Elaborar una propuesta de metodología para desarrollar los procesos de la administración del presente proyecto: Iniciación, Planificación, Ejecución, Control y Seguimiento, con el fin de lograr que la empresa METROCAR S.A. adopte armónicamente la norma NIIF.	Contador de la empresa Acuerdo 3022 de 2013 Estados financieros	Políticas contables. Guía del PMBOK 2013 NIIF para Pymes. Revistas. Internet.
Desarrollar una estrategia de implementación para uniformar, simplificar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo para optimizar la alineación de los procesos de información contable y financiera de la empresa, y mitigar los impactos derivados de la aplicación del Acuerdo 3022 de 2103.	Contador de la empresa Auxiliares contables Acuerdo 3022 de 2013	Textos Leyes Revistas Internet

Diseñar un programa de actividades para la concientización y capacitación de los colaboradores con el fin de reducir los riesgos en la consolidación de la migración hacia los procesos de información financiera y contables exigidos por la Ley 1314 del 2009 y el decreto 3022 del 2013, en la empresa METROCAR S.A.	Contador de la empresa Auxiliares contables	Internet. NIIF para Pymes. Textos de diseño, capacitación y educación no formal.
---	--	--

Fuente: Elaboración propia

3. 2 Métodos de Investigación

La investigación requiere de unos procedimientos rigurosos para obtener conocimientos y en ese proceso de abordaje del problema de investigación es necesario, la utilización del método de investigación. De acuerdo con Eyssautier (2002) el método es el camino que se sigue en las ciencias para lograr un objetivo.

3. 2. 1 Método deductivo-descriptivo.

De acuerdo con Méndez (2006) “El conocimiento deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general”, es decir, en el presente trabajo se va a partir del conocimiento general de NIIF para Pymes, para a partir de ese conocimiento establecer cuáles son las que aplican en particular a la empresa METROCAR S.A.

Y es descriptiva porque tratará de describir las estrategias, procedimientos y metodología que se va a emplear para la implementación de las NIIF para Pymes en la institución, en las investigaciones descriptivas lo que se pretende es caracterizar los rasgos peculiares o diferenciadores, y en este caso el de las NIIF para cumplir con las exigencias del Decreto 3022 de 2013.

En el cuadro adjunto se presenta la relación entre los objetivos y los métodos de investigación que se utilizarán en este proyecto.

Cuadro 2 –Relación entre Los Objetivos y el Método de investigación utilizado.

Objetivos	Método de Investigación	
	Deductivo	Descriptivo
Describir el contexto actual de la gestión contable y financiera de la empresa METROCAR S.A., de manera que se obtengan los insumos necesarios para el diseño de una metodología de implementación de las NIIF para Pymes		Describir las características de la empresa.
Elaborar una propuesta de metodología para desarrollar los procesos de la administración del presente proyecto: Iniciación, Planificación, Ejecución, Control y Seguimiento, con el fin de lograr que la empresa METROCAR S.A. adopte armónicamente la norma NIIF.	Partiendo de los procesos internos de la empresa y lo contenido en el Decreto 3022 de 2013, se elabora la metodología.	Describir los procesos de la administración de proyectos. Describir las funciones y procedimientos para implementar la NIIF.
Desarrollar una estrategia de implementación para uniformar, simplificar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo para optimizar la alineación de los procesos de información contable y financiera de la empresa, y mitigar los impactos derivados de la aplicación del Acuerdo 3022 de 2103.	Las estrategias se generan a través de procesos deductivos	Describir las estrategias para mitigar los impactos
Diseñar un programa de actividades para la concientización y capacitación de los colaboradores con el fin de reducir los riesgo en la consolidación de la migración hacia los procesos de información financiera y contables exigidos por la Ley 1314 del 2009 y el decreto 3022 del 2013, en la empresa METROCAR S.A.	Con el desarrollo de programas de capacitación se generan procesos deductivos.	Descripción de los procesos en la implementación de NIIF en la empresa.

Fuente: Elaboración propia

3.3 Herramientas.

De la Guía del PMBOK (2013) se puede inferir que las herramientas proporcionan las habilidades y conocimientos que se necesitan para efectuar una adecuada y efectiva gestión de proyectos que permita el logro de los objetivos de la empresa. De acuerdo con la Guía las herramientas que se utilizarán en el proyecto son:

- **Juicio de expertos:** para desarrollar los detalles técnicos que se incluirán en la metodología para implementar las NIIF en la empresa.

Esta herramienta se utilizó en las áreas de conocimiento de integración, alcance, tiempo, costos, calidad, recursos humanos y adquisiciones, lo que permitió documentar de manera ordenada la experiencia del personal que maneja los procesos de información contable y financiera.

- **Análisis de documentos:** de acuerdo con el PMBOK (2013), se utilizó para obtener requisitos a través del examen e identificación de la documentación e información existente pertinente para el desarrollo del proyecto. Esta herramienta se utilizó en el área de conocimiento de integración.
- **Entrevistas:** para obtener información de los involucrados por medio del diálogo directo con el objetivo de definir las características de la metodología, las estrategias de mitigación de impactos y los programas de capacitación en la empresa. Fue básica para el desarrollo de las áreas de conocimiento de integración, alcance, tiempo y calidad.
- **Observaciones:** para observar la forma en que se realizan las tareas y procesos en la empresa. Esta herramienta se utilizó en todas las áreas de conocimiento de la administración del proyecto.
- **Reuniones:** para compartir conocimientos que permitan deducir las acciones a seguir en el proceso de implementación. Esta herramienta se utilizó en todas las áreas de conocimiento del proyecto.
- **Software de equipos de computación:** para la planificación, organización y gestión de los procesos en desarrollo del proyecto. Se utilizaron el Ms Project, Chart pro y Excel. Como herramientas, se utilizaron en las áreas de conocimiento de integración, alcance, tiempo y costo.
- **Seminarios y diplomados:** para el estudio académico profundo de corta duración, de los temas relacionados con las NIIF para Pymes y de aseguramiento de la información que requieren los funcionarios de la empresa METROCAR S.A. Esta herramienta se utilizó en la capacitación de los empleados de la empresa.

- **Plantillas:** se utilizaron para documentar y estandarizar los procesos de la metodología para la implementación de NIIF en Metrocar S.A. Las plantillas como herramientas se utilizaron en todas las áreas de conocimiento del proyecto.

Las herramientas que se utilizarán para alcanzar cada uno de los objetivos específicos, se detallan en el cuadro 3:

Cuadro 3 – Relación de los Objetivos con las Herramientas utilizadas

Objetivos	Herramientas
Describir el contexto actual de la gestión contable y financiera de la empresa METROCAR S.A., de manera que se obtengan los insumos necesarios para el diseño de una metodología de implementación de las NIIF para Pymes	Observaciones Reuniones Entrevistas Análisis de documentos
Elaborar una propuesta de metodología para desarrollar los procesos de la administración del presente proyecto: Iniciación, Planificación, Ejecución, Control y Seguimiento, con el fin de lograr que la empresa METROCAR S.A. adopte armónicamente la norma NIIF.	Análisis de documentos. Observaciones. Juicio de experto. Software de equipos de cómputo. Entrevistas Reuniones Plantillas
Desarrollar una estrategia de implementación para uniformar, simplificar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo para optimizar la alineación de los procesos de información contable y financiera de la empresa, y mitigar los impactos derivados de la aplicación del Acuerdo 3022 de 2103.	Juicio de experto Entrevistas Reuniones Plantillas
Diseñar un programa de actividades para la concientización y capacitación de los colaboradores con el fin de reducir los riesgo en la consolidación de la migración hacia los procesos de información financiera y contables exigidos por la Ley 1314 del 2009 y el decreto 3022 del 2013, en la empresa METROCAR S.A.	Juicio de expertos. Entrevistas. Reuniones. Seminarios y diplomados.

Fuente: UCI MAPD42

3.4 Entregables.

Según la Guía del PMBOOK (2013) un entregable es cualquier producto medible elaborado con el objeto de completar un proyecto, o parte de ese proyecto. Los entregables son validados por el patrocinador al final o en etapas intermedias del proyecto.

Los entregables y su relación con los objetivos del proyecto se detallan en el cuadro 4.

Cuadro 4 – Relación de los Objetivos con los Entregables del proyecto

Objetivos	Entregables
Describir el contexto actual de la gestión contable y financiera de la empresa METROCAR S.A., de manera que se obtengan los insumos necesarios para el diseño de una metodología de implementación de las NIIF para Pymes	Diagnóstico de la situación actual de la gestión de la información contable y financiera de la empresa METROCAR S.A.
Elaborar una propuesta de metodología para desarrollar los procesos de la administración del presente proyecto: Iniciación, Planificación, Ejecución, Control y Seguimiento, con el fin de lograr que la empresa METROCAR S.A. adopte armónicamente la norma NIIF.	Metodología para el desarrollo de los procesos para la administración del proyecto.
Desarrollar una estrategia de implementación para uniformar, simplificar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo para optimizar la alineación de los procesos de información contable y financiera de la empresa, y mitigar los impactos derivados de la aplicación del Acuerdo 3022 de 2103.	Estrategia de implementación de la norma NIIF para Pymes en la empresa METROCAR S.A.
Diseñar un programa de actividades para la concientización y capacitación de los colaboradores con el fin de reducir los riesgos en la consolidación de la migración hacia los procesos de información financiera y contables exigidos por la Ley 1314 del 2009 y el decreto 3022 del 2013, en la empresa METROCAR S.A.	Plan de concientización y capacitación para reducción de los riesgos en la implementación de la norma NIIF para Pymes en la empresa de interés.

Fuente: Elaboración propia

4 DESARROLLO

4.1 CONTEXTO ACTUAL.

4.1.1 Estado actual del proceso de implementación de NIIF en Colombia.

La globalización mundial, caracterizada por la apertura total de las fronteras, hace necesario que las empresas públicas y/o privadas accedan a los mercados internacionales de capitales, y a su vez que los estados-países permitan el acceso de la inversión extranjera para el dinamismo de su economía. Para ello se requiere el establecimiento de mecanismos y herramientas que les faciliten a los stakeholders la toma de decisiones económicas-financieras, y la información financiera se constituye en la principal herramienta en este proceso de internacionalización.

El gobierno colombiano entendió que el primer paso para colocar al país a tono con las exigencias del mercado globalizado, consistía en la estandarización de un lenguaje contable que se amoldara al utilizado por los inversionistas del mundo, es decir, un cuerpo de normas o estándares contables basados en principios que facilitaran la preparación de la información financiera, la transparencia corporativa y la aplicación de nuevos modelos de administración, mucho más exigentes que los vigentes actualmente en el país, los cuales presentan diferencias estructurales con las buenas prácticas utilizadas a nivel mundial, y para ello expidió la Ley 1314 de julio 13 de 2009.

La Ley 1314 (2009) abordó en su cuerpo normativo, artículo 4°, esas diferencias estructurales, muy especialmente la relacionada con la independencia y autonomía de las normas tributarias frente a las de contabilidad y de información financiera. De igual manera, en el artículo 6° definió las autoridades de regulación y normalización técnica, en la que se destaca el papel del Consejo Técnico de la Contaduría Pública (CTCP), organo dependiente del Ministerio de Hacienda y

Crédito Público, en la expedición de principios, normas, interpretaciones, y guías de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de la información.

El día 10 de julio de 2012 (Acta 01), el Consejo Técnico de la Contaduría Pública (CTCP) instaló el comité técnico ad-honorem para las pequeñas y medianas Empresas (CTPYME)

Y en desarrollo de sus funciones como organismo de regulación técnica contable, el CTCP:

- De acuerdo con lo dispuesto en el numeral 1° del artículo 8° de la Ley 1314 de 2009, el CTCP “Enviaré a los Ministerios de Hacienda y Crédito Público y de Comercio, Industria y Turismo, al menos una vez cada seis meses, para su difusión, un programa de trabajo que describa los proyectos que considere emprender o que se encuentren en curso. (...)”, envió los planes de trabajo semestrales de los años 2012, 2013 y el del 1er semestre del año 2014 en el que se destaca: la propuesta de normas y enmiendas de información financiera para las entidades pertenecientes al Grupo 1; - la propuesta de normas sobre el proceso contable de las entidades en liquidación; la propuesta de normas sobre el sistema documental contable y la propuesta sobre las normas de aseguramiento de la información contable.
- En abril y mayo de 2012 se desarrollaron dos talleres con una duración de una semana cada uno, de tiempo completo; el primero sobre NIIF para las Pymes, y el segundo taller versó sobre las NIIF full, con la asistencia de docentes de algunas universidades del país, funcionarios de la Contaduría General de la Nación, de algunas Superintendencias, de la DIAN, el Ministerio de Hacienda, el Banco Mundial y el CTCP.
- El 25 de septiembre de 2012 pone a consideración de los Ministerios de Hacienda y Crédito Público y de Industria, Comercio y Turismo, el

documento de sustentación sobre la aplicación de normas de información financiera para las microempresas.

- El 16 de octubre de 2012 presenta a los Ministerios de Hacienda y Crédito Público y de Industria, Comercio y Turismo el documento de Sustentación de la propuesta sobre la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera en Colombia para los preparadores de información del Grupo 1.
- El 23 de octubre de 2012 expide el documento para la discusión pública de La propuesta de norma internacional de información financiera para Pymes para la convergencia hacia estándares internacionales.
- El 5 de diciembre de 2012, expide el direccionamiento estratégico del proceso de convergencia de las normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de la información con estándares internacionales, en el que quedaron definidos: 1. Los estándares internacionales de contabilidad que se tomarán como referencia (Normas Internacionales de Información Financiera, NIIF), NIIF para Pymes y Normas de Aseguramiento de la Información, expedidas por el International Accounting Standards Board (IASB); 2. Las normas expedidas por el gobierno nacional, para la contabilidad de las microempresas (Contabilidad simplificada) y 3. Los grupos de entidades para la aplicación de las NIIF. Grupo 1: a) Emisores de valores; b) Entidades de interés público; y c) Entidades con activos superiores a 30.000 salarios mínimos legales mensuales vigentes o con más de 200 empleados, que no sean emisores de valores ni entidades de interés público. Grupo 2: Entidades con activos totales entre 500 y 30.000 salarios mínimos legales mensuales vigentes, con más de 11 y menos de 200 empleados y que no sean emisores de valores, ni entidades de interés público, y Grupo 3: Microempresas con activos inferiores a 500 salarios mínimos legales mensuales vigentes y un máximo de 10 empleados y cuyos ingresos brutos sean iguales a superiores 6.000 salarios mínimos legales mensuales vigentes.

- En noviembre de 2013 el CTCP expide el documento Bases de las Conclusiones de las enmiendas efectuadas por el IASB a las Normas Internacionales de Información Financiera durante el período comprendido entre el 01/01/2013 y el 30/07/2013, en el cual se presentaron las conclusiones derivadas de las enmiendas realizadas por el IASB a la NIC 36 Deterioro del Valor de los Activos y a la NIC 39 Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Medición, como también la emisión de la interpretación 21: Gravámenes.
- Producto de las discusiones realizadas en el CTPYME y evidenciadas en 10 actas, recomendó al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, mediante el documento de sustentación de la propuesta sobre la aplicación de la norma internacional de información financiera (NIIF) para pequeñas y medianas entidades (Pymes) en Colombia- NIIF para las Pymes, la expedición del decreto reglamentario.
- En febrero de 2014, puso en consideración de los stakeholders, las “enmiendas realizadas por el IASB a las NIIF durante el período comprendido entre el 31 de julio de 2013 y 31 de enero de 2014” para la evaluación de los cambios realizados a éstas y su recomendación a los reguladores su puesta en vigencia en el país.
- Entre agosto y octubre del 2014, el CTCP llevará a cabo en coordinación con las cámaras de comercio de 16 ciudades del país, jornadas de capacitación de un día, en la modalidad de seminario-taller, con el fin de preparar a los asistentes en la conversión del estado de situación financiera de apertura de normas contables colombianas a la NIIF para las Pymes.

Como consecuencias de la reglamentación de la Ley 1314 de 2009 y de las recomendaciones del CTCP a los Ministerios de Hacienda y Crédito Público y de Industria, Comercio y Turismo, el gobierno nacional ha expedido en la actualidad la siguiente normatividad:

- El Decreto 691 de marzo 4 de 2010 por medio del cual se modifica la conformación del Consejo Técnico de la Contaduría Pública.
- Decreto 1955 de mayo 31 de 2010 por medio del cual se modifica parcialmente la estructura de la Junta Central de Contadores Públicos, en especial, la conformación del tribunal disciplinario de la profesión contable.
- Decreto 3048 de agosto 23 de 2011 por el cual se crea la Comisión Intersectorial de Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la información.
- Decreto 2784 de diciembre 28 de 2012 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 1. En él se establece la aplicación de NIIF plenas por este grupo de empresas, tal cual y como las define el Consejo de normas internacionales de contabilidad.
- Decreto 2706 de diciembre 28 de 2012 a través del cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el Grupo 3. En este, el gobierno definió que las microempresas y demás preparadores de información que conforman este grupo apliquen la contabilidad simplificada.
- Ley 1607 de diciembre 26 de 2012 por la cual se expiden normas en materia tributaria y se dictan otras disposiciones. En el artículo 165 establece que las remisiones contenidas en las normas tributarias a las normas contables, continuarán vigentes durante los 4 años siguientes a la entrada en vigencia de las normas internacionales de información financiera para medir los impactos tributarios productos de la aplicación de las normas.
- Decreto 1851 de agosto 29 de 2013 por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que se clasifican en el literal a) del parágrafo del artículo 10 del Decreto 2784 de 2012 y que hacen parte del Grupo 1.
- Decreto 3019 de diciembre 27 de 2013 por el cual se modifica el el Decreto 2706 de 2012 y se dictan otras disposiciones. Se modifica el literal 1.1. del

marco técnico normativo de los preparadores de información que conforman el grupo 3 relacionado con el cálculo del número de trabajadores, los activos totales y los ingresos brutos de las nuevas microempresas; y el literal 1.3 relacionado con la aplicación a personas naturales y entidades formalizadas que cumplan con los requisitos establecidos en el artículo 499 del estatuto tributario.

- Decreto 3022 de diciembre 27 de 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. En este decreto quedó establecido que las empresas que conforman este grupo aplicarán las NIIF para Pymes, con aplicación voluntaria de NIIF plenas, tal y como fueron emitidas por el Consejo de normas internacionales de contabilidad.
- Decreto 3024 de diciembre 27 de 2013 por el cual se modifica el Decreto 2784 de 2012 y se dictan otras disposiciones. El Decreto modifica el ámbito de aplicación para los preparadores de información del grupo 1; el marco técnico normativo para las empresas que se constituyan a partir de la promulgación del Decreto 3024 de 2013 relacionado con el cálculo del número de trabajadores, el total de activos y los ingresos brutos; la permanencia en el grupo a partir del estado de situación de apertura y la aplicación para las entidades que provengan de los grupos 2 y 3.

En este mismo sentido las entidades de vigilancia y control del estado, han expedido las correspondientes circulares para los preparadores de información de los grupos 1, 2 y 3. La superintendencia de sociedades en desarrollo de su función de supervisión del proceso de convergencia a normas internacionales de información financiera y aseguramiento de la información, ha emitido las siguientes circulares:

- Circular externa 115-002 de marzo 14 de 2012 en la cual se establece la conformación de los grupos 1, 2 y 3 de acuerdo con el direccionamiento estratégico del CTCP, las normas de información financiera aplicables por

los preparadores de información de cada grupo y las normas de aseguramiento de la información aplicables por los preparadores de información de los grupos 1 y 2.

- Circular externa 115-001 de enero 9 de 2013 en la que clasifica las entidades supervisadas para los efectos de implementación de NIIF, el cronograma de implementación de las entidades pertenecientes al grupo 1 y el plan de implementación de NIIF.
- Circular externa 115-003 de marzo 14 de 2013 en la cual se clasifican las microempresas para la aplicación de la contabilidad simplificada, el cronograma de aplicación y el plan de implementación de la nueva normatividad.
- Circular externa 115-005 de agosto 22 de 2013 en la cual se emiten orientaciones de carácter pedagógico e informativo acerca de la depuración de la contabilidad, la dejación de los efectos del plan de cuentas del Decreto 2650 de 1993 y sus nuevas características producto de la implementación de NIIF, la forma de presentación de la información financiera bajo el nuevo esquema y la forma en que se debe enviar la información financiera a través del aplicativo STORM en las fechas señaladas en los Decretos 2784 y 2706 de 2012.
- Circular externa 115-002 de marzo 5 de 2014 por medio de la cual imparte instrucciones para facilitar la aplicación del Decreto 3022 de 2013, es decir, para los preparadores de información del grupo 2 (pymes) relacionada con la clasificación de las empresas del grupo, el cronograma de aplicación, el período de preparación obligatoria, el plan de implementación, la elaboración del Estado de situación financiera de apertura, la responsabilidad de la administración en la dirección del proceso y la presentación de la información sobre la marcha del proceso de implementación en las respectivas empresas.
- La circular externa 115-004 de abril 30 de 2014 en la cual, la superintendencia solicita y establece los plazos y requisitos mínimos para la

presentación del estado de situación financiera de apertura a las sociedades que clasifican en el grupo 1.

En el proceso de seguimiento y control del proceso de convergencia hacia NIIF, la Superintendencia Financiera ha emitido las siguientes circulares a sus vigilados respecto del proceso de convergencia hacia NIIF:

- Carta circular 014 de febrero 14 de 2012, mediante la cual solicita información sobre los avances en el proceso de convergencia hacia las Normas Internacionales de Información Financiera y Contabilidad (NIIF / NIC) y el impacto de las mismas.
- Carta circular 044 de junio 29 de 2012 en la cual la superfinanciera informa sobre la forma de aplicación a los grupos 1 y 2, la participación de los directivos de las entidades y sus revisores fiscales en el proceso, la capacitación integral al equipo de trabajo y la determinación de los efectos potenciales producto de la implementación de NIIF.
- Carta circular 047 de julio 6 de 2012, por medio de la cual solicita información sobre avances en el proceso de convergencia hacia las Normas Internacionales de Información Financiera, Contabilidad y de Aseguramiento de la Información.
- Circular externa 038 de diciembre 26 de 2013 a través de la cual se dan las instrucciones frente al proceso de implementación de las Normas de Información Financiera – NIIF, relacionado con la aplicación del artículo 2 del Decreto 1851 de 2013 para la definición de las normas técnicas especiales, interpretaciones y guías en materia de contabilidad y de información financiera, relacionadas con las salvedades previstas en la aplicación del marco técnico normativo para los preparadores de información financiera del Grupo 1 en el tratamiento de la cartera de crédito y las reservas técnicas catastróficas para el ramo de terremoto y la reserva de desviación de siniestralidad para el ramo de seguros de riesgos laborales, los negocios fiduciarios y la responsabilidad en el proceso del

órgano de administración de las empresas vigiladas pertenecientes al grupo 1.

En este mismo orden, la Superintendencia de Puertos y Transporte para efectos del seguimiento al proceso de convergencia de las empresas vigiladas, emitió:

- La circular externa 013 de mayo 4 de 2012 en la cual la superpuertos y transportes formula a los entes económicos sujetos a su inspección, vigilancia y control, las observaciones relacionadas con el proceso de convergencia de Normas Nacionales a NIIF.
- Circular externa 013 de marzo 22 de 2013 en la esta superintendencia hace la clasificación de las microempresas con base en el Decreto 2706 de 2012 relacionado con la aplicación de contabilidad simplificada y la presentación de información financiera, el cronograma de aplicación, el plan de implementación y la elaboración del estado de situación financiera de apertura.
- Circular externa 048 de diciembre 30 de 2013 en las que se emiten las orientaciones relacionadas con el proceso de convergencia a NIIF de los entes vigilados pertenecientes al grupo 1, en lo concerniente a la depuración de la contabilidad del año 2103; la adopción del catálogo de cuentas con base en NIIF; la presentación de la información financiera con la taxonomía de NIIF del sistema XBRL; el seguimiento al estado de situación financiera de apertura; y el acompañamiento del revisor fiscal en el aseguramiento de la información. Y
- La Circular externa 009 de mayo 13 de 2014 en que elabora una serie de orientaciones sobre el proceso de implementación de NIIF para la empresas vigiladas pertenecientes al grupo 2; el cronograma de aplicación; el período de preparación obligatoria; el plan de implementación; la preparación del estado de situación financiera de apertura; la responsabilidad de la administración y el revisor fiscal en el proceso y la presentación de la información sobre el proceso de convergencia.

Los Decretos 2706 y 2784 de 2012 y 3022 de 2013, definieron las fechas de aplicación de las NIIF para los grupos 1 y 3 que será a partir de enero 1 de 2015 y para el grupo 2 enero 1 de 2016.

En Colombia, el proceso de convergencia o migración de normas colombiana de información contable a normas internacionales de información financiera, es trascendental en el que se combinan aspectos contables, tributarios y legales, lo que lo hace complejo. Un proceso, en que las empresas, más allá de cumplir con lo establecido en las Leyes, están en la obligación de adoptarlo con la intención de realizar los análisis internos que les permita identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas que tienen en los procesos productivos, contables, comerciales y financieros, para convertirlas en mejores prácticas, como lo establece una adecuada administración de proyectos, en el que se controlen y documenten internamente las lecciones aprendidas producto de sus operaciones, sus políticas de negocio y la transversabilidad de todas sus operaciones para producir información financiera de alta calidad que le permita la toma de decisiones a los usuarios internos y externos a la organización.

4.1.2 Estado actual del proceso de implementación de NIIF en Metrocar S.A.

La empresa Metrocar S.A. tiene como objeto social prestar servicios de transporte público y privado de pasajeros, vigilada por la Superintendencia de Puertos y Transportes, con más de 10 trabajadores y activos totales entre 500 y 30.000 salarios mínimos legales mensuales vigentes, lo que la sitúa dentro de las empresas pertenecientes al Grupo 2, o de Pymes. En la actualidad, prepara su información contable y financiera con base en los Decretos 2649 de 1993 o de Normas Contables para Colombia y 2650 de 1993 Plan Único de Cuentas.

En el Decreto 3022 de diciembre 27 de 2013 expedido por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo y la Circular externa 009 de mayo 13 de 2014 de la

Superintendencia de Puertos y Transportes, se establecieron las fechas para la aplicación de las NIIF para Pymes en la República de Colombia, las cuales son de estricto cumplimiento para la organización.

Para determinar la situación actual de los procesos contables, financieros y de funcionamiento de la empresa Metrocar S.A., al igual que para estructurar la metodología de migración a NIIF para Pymes, se utilizaron como herramientas: las entrevistas al personal del nivel gerencial y a empleados del área financiera, al igual que la observación, tanto de los documentos (estados financieros y soportes contables) como del proceso de reconocimiento de los hechos económicos (software utilizado y plan de cuentas).

Las entrevistas (ver anexo 4) se aplicaron a 10 personas, de las cuales, 6 fueron al personal del nivel gerencial y 4 a empleados del área financiera con el objetivo de obtener información relevante para el desarrollo del trabajo.

4.1.2.1 Plan de implementación de las NIIF para Pymes.

De acuerdo con el Decreto 3022 de 2013 y la Circular externa No. 9 de 2014 de la Superintendencia de puertos y transportes, la empresa debió presentar entre el 1 y 30 de junio de 2014, un plan de implementación aprobado por la asamblea de accionistas, que contuviese:

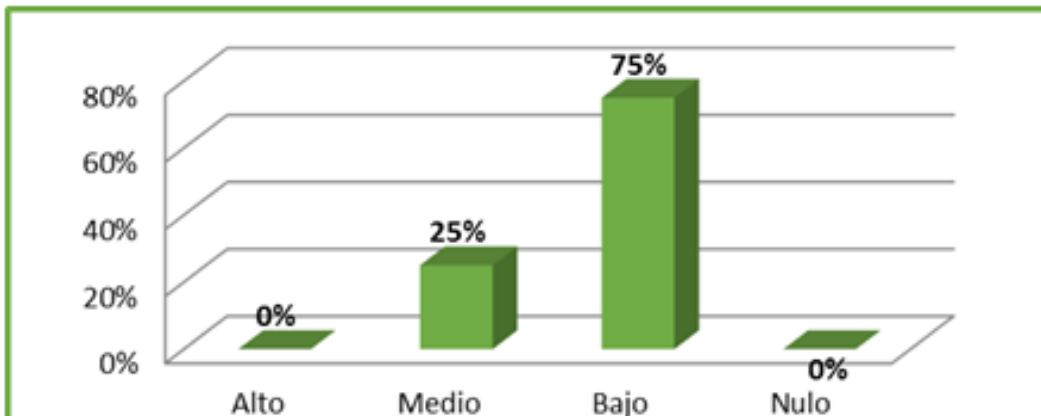
- a. La denominación del cargo de la (s) persona (s) que liderará (n) el proceso, la cual debe ser del nivel gerencial. Cuya responsabilidad es del representante legal de la compañía.
- b. Quienes conforman el equipo de trabajo.
- c. El cronograma de las actividades que se van a desarrollar durante el proceso.
- d. El número de personas con la denominación del cargo que desempeñan y que necesitan capacitación, incluido el líder del proyecto.

- e. Las NIIF para Pymes aplicables a la empresa y los impactos que se derivan de la aplicación de éstas.
- f. El establecimiento de las políticas contables que se aplicarán en la empresa.
- g. Los recursos tecnológicos y humanos necesarios para la migración a NIIF.
- h. Los mecanismos de monitoreo y control aplicables durante el proceso de implementación.

A la fecha, la empresa no ha cumplido con este requerimiento, que debe finalizar con la presentación del Estado de situación financiera de apertura a enero 1 de 2015.

4.1.2.2 Conocimiento de las NIIF para Pymes y normas de aseguramiento de la información.

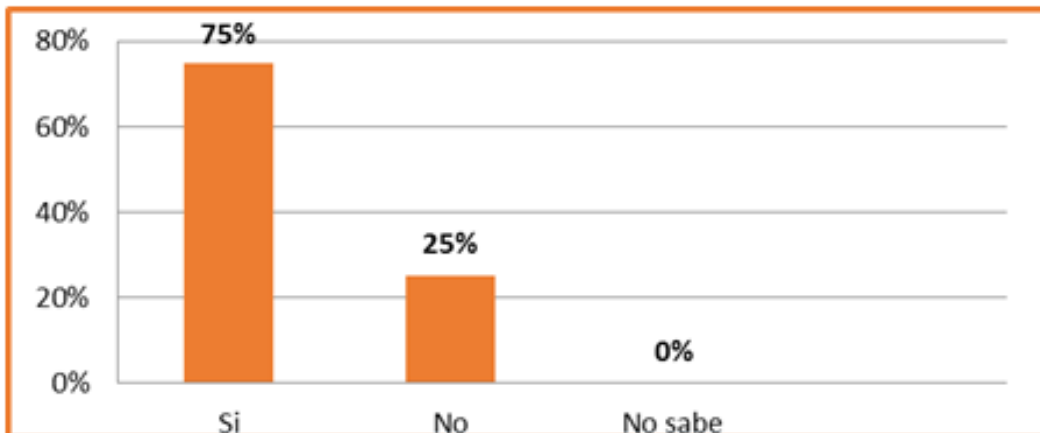
De los 4 empleados entrevistados, a la pregunta: su nivel de conocimiento de las NIIF y normas de aseguramiento de la información es: alto, medio, bajo o nulo, el 25% respondió que tiene un conocimiento medio de las norma internacionales de información financiera y las normas de aseguramiento de la información, mientras que el 75% respondió que su conocimiento es bajo. Esto debido a que la formación recibida en sus universidades, hizo énfasis en las normas de contabilidad contenidas en el Decreto 2649 de 1993 y muy poca por decir nula, recibieron algún tipo de formación en Normas Internacionales de Contabilidad. Uno de los entrevistados afirmó haber asistido a conferencias y seminarios relacionados con las NIIF, pero que requiere de un mayor y mejor conocimiento para afrontar el proceso de migración en la empresa.



Gráfica 1. Resultado de entrevista: nivel de conocimiento de NIIF

Fuente: Elaboración propia

De igual forma, se pudo establecer en las entrevistas, que el 75% de los empleados reconoce la obligación que tiene la empresa de converger su información contable y financiera a NIIF, sólo el 25% mostró su desconocimiento de la situación:

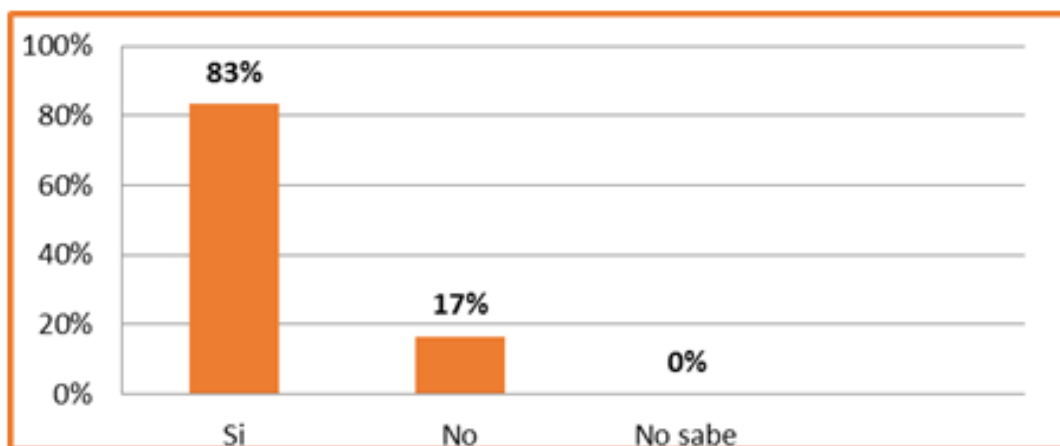


Gráfica 2. Resultado de entrevista: conocimiento de los empleados de la obligatoriedad de converger información a NIIF

Fuente: Elaboración propia

Y el 83% de los entrevistados del nivel gerencial tiene conocimiento de la obligatoriedad que tiene la empresa de converger su información, el 17% manifestó no tener conocimiento del hecho, principalmente porque no han estado

presentes en las reuniones y asambleas en las que de alguna manera se ha tocado el tema, o bien porque en su oportunidad no le dieron la importancia requerida, según la información obtenida de las entrevistas.



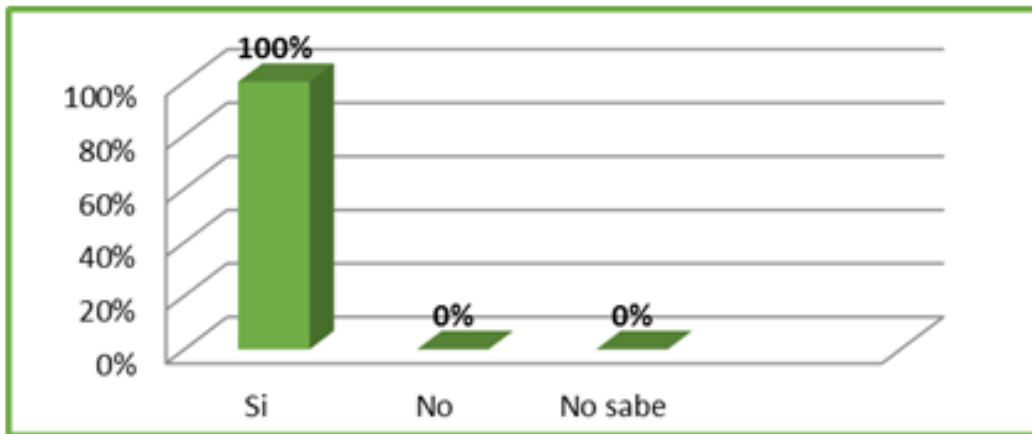
Gráfica 3. Resultado de entrevista: conocimiento del nivel gerencial de la obligatoriedad de converger información a NIIF

Fuente: Elaboración propia

4.1.2.3 Factores claves

La implementación de normas internacionales de información financiera debe entenderse como un proceso que involucra a toda la organización, por lo que su conocimiento no debe ser meramente técnico, en el que la responsabilidad recaiga exclusivamente sobre el personal de contabilidad de la empresa. Es un proyecto de mediano y largo plazo con implicaciones de tipo administrativo y financiero que está bajo la responsabilidad de los administradores del negocio, de allí la importancia, conocimiento y el liderazgo en el proceso.

Para conocer el grado de consciencia del personal del nivel gerencial respecto de su responsabilidad en el proceso, el 100% de los entrevistados reconoció que la responsabilidad del proceso de convergencia a NIIF de la empresa, es de la alta gerencia.



Gráfica 4. Resultado de entrevista: responsabilidad del proceso de convergencia a NIIF

Fuente: Elaboración propia

Otro factor clave en el proceso y que se pudo determinar en el desarrollo de la entrevista al nivel gerencial, es el relacionado con la consciencia que se tiene en la necesidad de delegar la autoridad, debido al nulo conocimiento de las NIIF, que en materia técnica tienen los funcionarios. En este sentido, esta responsabilidad se delegó en el Revisor fiscal y el Contador de la empresa, en virtud de la imposibilidad por razones eminentemente económicas, de recurrir a asesores externos.

El último factor clave y quizás el más importante, es que la alta gerencia decidió abordar el proceso de implementación, a través de la metodología de la gerencia de proyecto, considerando que ésta permite el establecimiento de manera clara y eficaz: los objetivos, acciones, responsables, tiempos, riesgos, controles, costos y seguimiento, para la ejecución ordenada de los procesos y planes que se establezcan en la implementación de NIIF en la empresa.

4.1.2.4 El equipo de trabajo

La conformación del equipo de trabajo es fundamental para el logro de los objetivos del proceso de migración a NIIF de la empresa. Corresponde a éste llevar a cabo el proceso de implementación de los estándares y por lo tanto los

niveles de conocimiento de las normas son de vital importancia para el desarrollo del proyecto. En la actualidad, Metrocar S.A. no tiene definido un equipo de trabajo con los conocimientos suficientes para enfrentar el proceso, como se observa en las gráficas 1, 2 y 3, en los que es evidente el bajo nivel de conocimiento de las NIIF, tanto del personal que trabaja en contabilidad, como del nivel gerencial.

Por las características de la empresa y las evaluaciones realizadas a las entrevistas, se puede inferir que el equipo de trabajo para afrontar el proceso debe estar integrado por:

EQUIPO DE TRABAJO

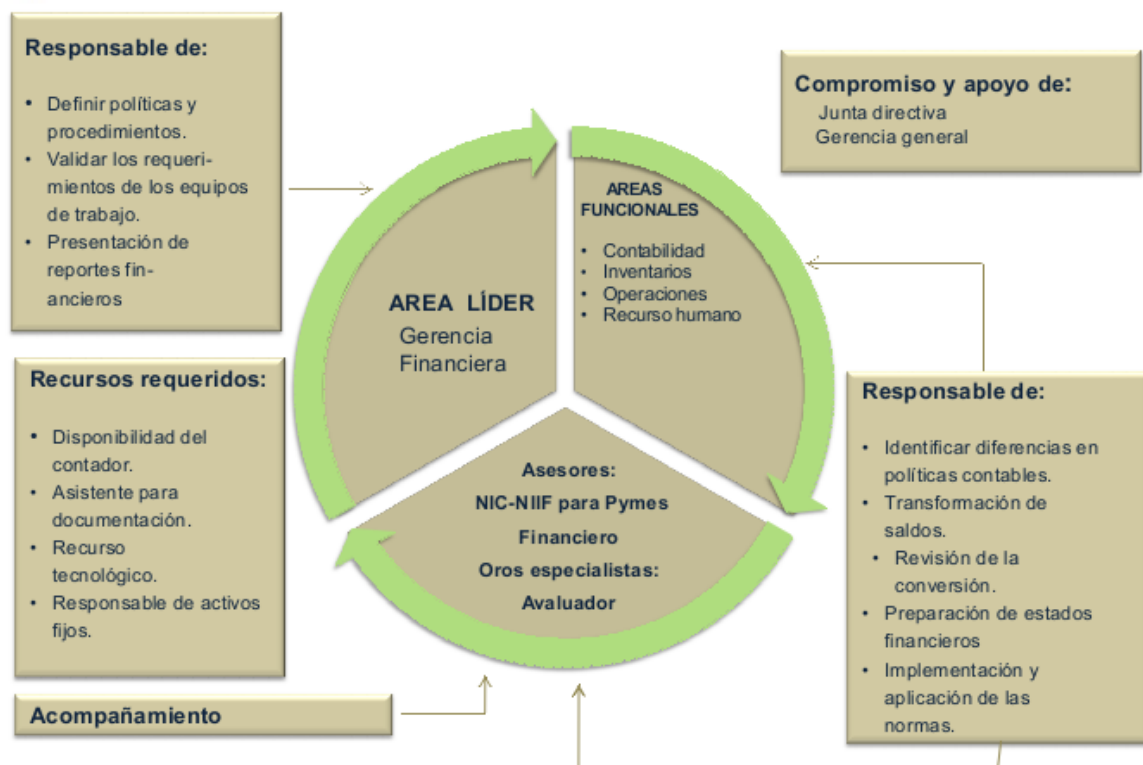


Figura 11 – Estructura del equipo de trabajo

Fuente: Hstorage

- Gerente general
- Gerente financiero (Director de proyecto)
- Gerente de Recursos humanos

- Revisor fiscal
- Contador
- Y tres (3) auxiliares del área contable.

Los cuales requieren un proceso de capacitación de alto nivel en normas internacionales de información financiera y normas de aseguramiento de la información, que necesariamente se debe iniciar en el mes de septiembre y finalizar en diciembre de 2014, si se tiene en cuenta que el período de transición inicia el 1 de enero de 2015 y la fecha de aplicación es el 1 de enero de 2016.

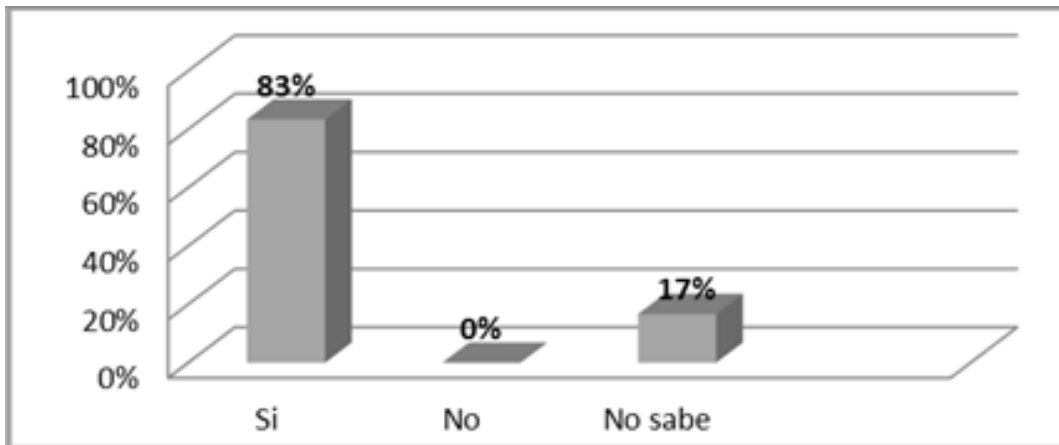
4.1.2.5 Políticas contables.

De acuerdo con la NIC 8 (2003, 7), “las políticas contables son los principios, bases, acuerdos, reglas y procedimientos específicos adoptados por la entidad en la elaboración y presentación de sus estados financieros”, en este contexto, a través de ellas se busca que la aplicación de las normas contables formuladas claramente, describan la situación financiera de la empresa, para lo cual es necesario que defina y apruebe políticas contables uniformes para todos los rubros importantes de los estados financieros.

En la observación documental realizada a los estados financieros de Metrocar S.A. se pudo establecer en las notas a los estados financieros las principales políticas contables asumidas por la empresa, sin embargo, éstas no están documentadas, en esencia son un resumen de las normas de contabilidad contempladas en el Decreto 2649 de 1993. Aun cuando existe esta debilidad de la falta de documentación de las políticas, la uniformidad con que se presentan, hace que la información preparada pueda ser objeto de comparabilidad y sea fiable.

Las entrevistas para determinar el grado de conocimiento de las políticas contables aplicadas en la empresa por parte del nivel gerencial y los empleados, arrojaron los siguientes resultados:

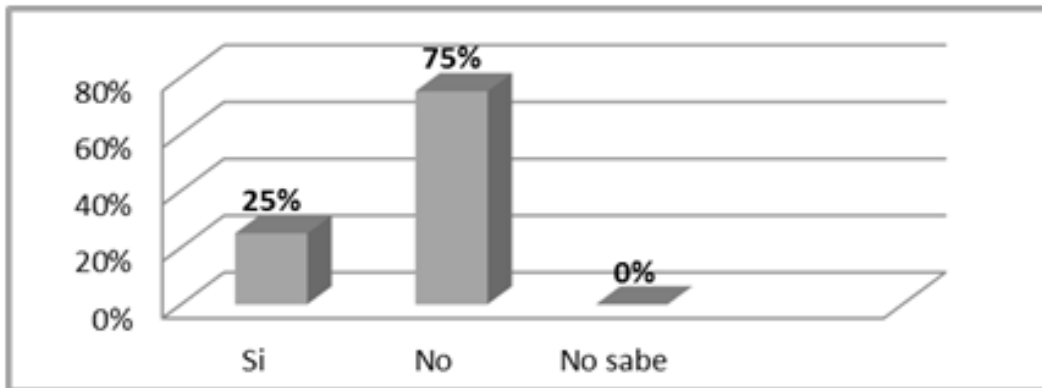
a. A la pregunta ¿Metrocar S.A. tiene definidas las políticas contables para la presentación de sus estados financieros?, realizada al nivel gerencial, el 83% respondió que la empresa tiene definidas las políticas contables para la presentación de sus estados financieros, el 17% no sabe, no responde.



Gráfica 5. Resultado de entrevista al nivel gerencial: ¿Metrocar S.A. tiene definidas las políticas contables para la presentación de sus estados financieros?

Fuente: Elaboración propia

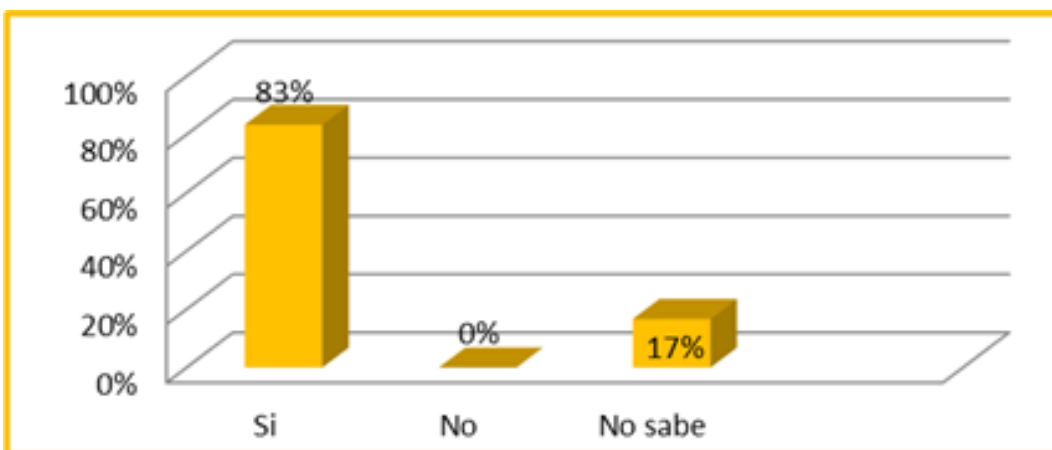
b. A la pregunta ¿Conoce usted las políticas contables de Metrocar S.A. para la presentación de sus estados financieros? el 25% de los empleados entrevistados respondió que la empresa tener conocimiento de las políticas contables para la presentación de sus estados financieros y el 75% considera que no tiene conocimiento. Esto, es producto de la falta de documentación de las políticas contables.



Gráfica 6. Resultado de entrevista a empleados: ¿nivel de conocimiento de las políticas contables para la presentación de sus estados financieros?

Fuente: Elaboración propia

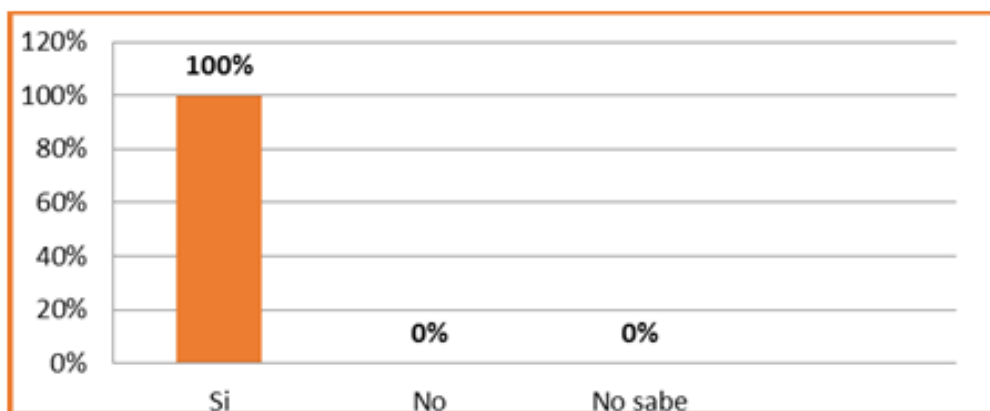
c. Para establecer el conocimiento que tiene el personal de nivel gerencial, acerca de si la empresa debe cambiar sus políticas contables para asumir el proceso de convergencia a NIIF, el resultado de las entrevistas arrojó que el 83% de los entrevistados opinó que en el proceso de convergencia es necesario cambiar en los aspectos que se necesiten, y adaptar las políticas contables de la empresa, mientras que el 17% opinó que no sabe, no responde.



Gráfica 7. Resultado de entrevista al nivel gerencial: debe cambiar la empresa sus políticas contables para asumir el proceso de convergencia a NIIF?

Fuente: Elaboración propia

d. Para determinar el conocimiento que tienen el nivel gerencial, acerca de las implicaciones derivadas de los cambios en las políticas contables por efectos de la adopción de NIIF en la empresa, el resultado de las entrevistas arrojaron que el 100% tiene conocimiento de esta situación.



Gráfica 8. Resultado de entrevista a empleados: ¿conoce las implicaciones derivadas de los cambios en las políticas contables por efectos de la adopción de NIIF en la empresa?

Fuente: Elaboración propia

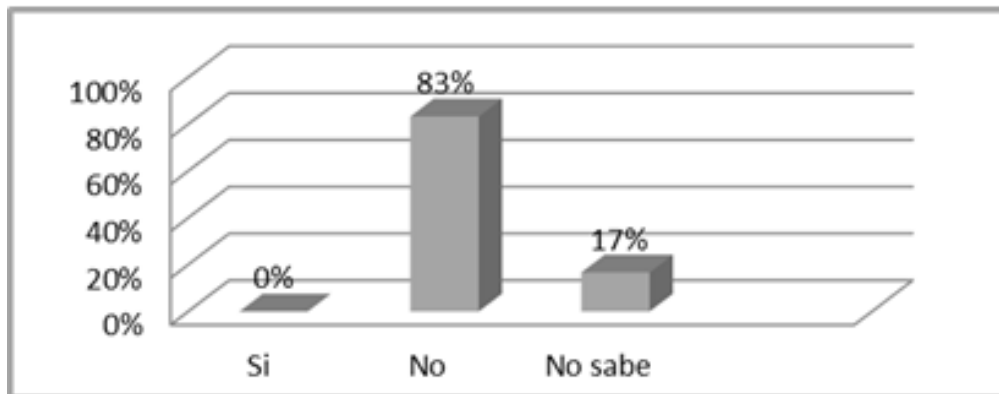
La alta gerencia es consciente que los cambios tienen implicaciones de tipo contable, financiero, fiscal, administrativo, tecnológico y de costos, por lo que consideran la necesidad de establecer las estrategias que minimicen o reduzcan los impactos, especialmente en lo concerniente a costos.

4.1.2.6 Tipo de tecnología.

En la empresa Metrocar S.A. el registro de la información y la generación de informes contables se realizan utilizando un hardware de 8 GB de memoria RAM, disco duro 200, con el software contable ZEUS. El análisis del tema de la tecnología es complejo y en muchas ocasiones depende de la forma en que el software se adapte a las nuevas necesidades, sin embargo, en la empresa este software tiene solamente la aplicación contable, lo que deberá definir el equipo de trabajo al momento de planificar las adquisiciones, por la importancia de la

documentación de la información en aspectos de tipo contable, laboral. Fiscal y financiero.

Los funcionarios de la empresa tienen claro que el software utilizado en la actualidad no reúne las características tecnológicas necesarias para el proceso de implementación de NIIF, a la pregunta ¿considera usted que el software contable utilizado en la actualidad en Metrocar S.A. responde a las nuevas necesidades de información contable producto de la implementación de NIIF en la empresa?, el 83% contestó que éste no responde a las exigencias requeridas para la preparación de información de calidad.



Gráfica 9. Resultado de entrevista: responde el software a las necesidades de información producto de la implementación de NIIF?

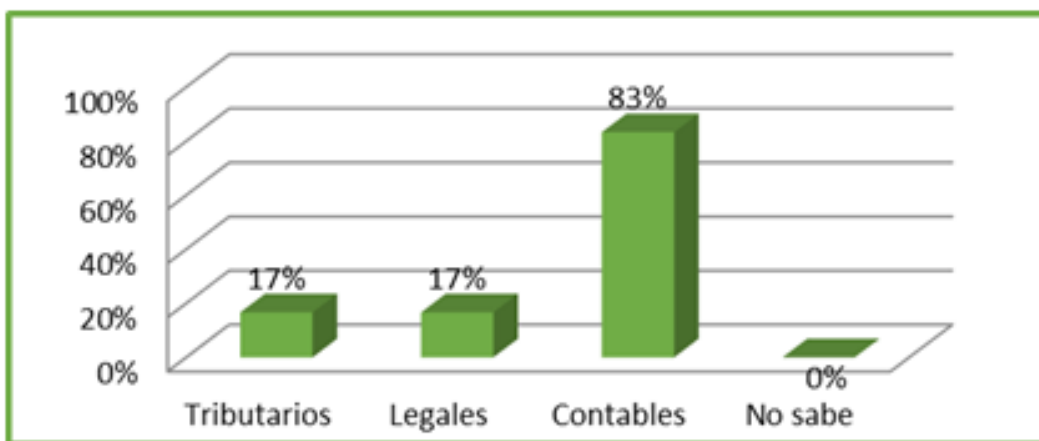
Fuente: Elaboración propia

4.1.2.7 Análisis de las entrevistas y la observación directa.

Las necesidades de información de los principales usuarios de la empresa, en la actualidad son cubiertas con base en las normas de contabilidad, contenidas en los Decretos 2649 y 2650 de 1993 y de acuerdo con las instrucciones de la Superintendencia de Puertos y Transportes. El reconocimiento de los hechos económicos se hace con fundamento en soportes contables internos y externos, desarrollando un sistema de contabilidad, que aunque en gran medida no se hace con fines tributarios, el 83% de los entrevistados, a la pregunta con qué fines se

presenta la información contables en Metrocar S.A., manifiesta que la información financiera se elabora con fines contables, tienen una gran incidencia en la preparación de información para la toma de decisiones de los inversionistas externos.

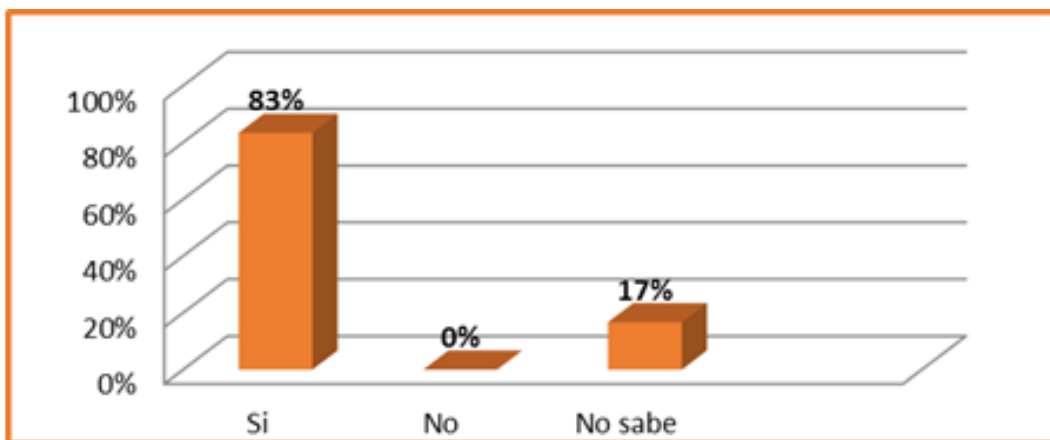
Lo que quedó evidenciado es que la empresa no ha realizado aún, los primeros pasos para enfrentar un proyecto de tal envergadura, como es la convergencia de su información financiera a normas internacionales de información financiera.



Gráfica 10. Resultado de entrevista a nivel gerencial: fines con los que se hacen los estados financieros de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

No obstante, y esto es lo importante, las directivas de la organización, entienden que el proceso es costoso y se requieren recursos que están dispuestos a asumir, como se demuestra en las respuestas a la pregunta ¿está la empresa en disposición de asumir los costos necesarios para adoptar las NIIF en Metrocar S.A.?, en la que el 83% de los entrevistados consideran que si están en disposición de sufragar los costos estimados del proceso.



Gráfica 11. Resultado de entrevista: ¿está la empresa en disposición de asumir los costos para adoptar las NIIF?

Fuente: Elaboración propia

Considerando además, todos los involucrados directos, que el proceso se convierte en una gran oportunidad para el mejoramiento de todos los procesos que se generan al interior de la organización.

4.1.2.8 Otros resultados del análisis del contexto actual.

Del análisis documental a la información de Metrocar S.A. y de las entrevistas aplicadas al personal del nivel gerencial y los empleados del área financiera, para aplicar los conceptos de la administración de proyectos con el objetivo de desarrollar la metodología para la conversión de la información financiera de la empresa hacia las NIIF para Pymes, es necesario:

- **Diseñar las plantillas que se utilizarán para documentar la información en la empresa Metrocar S.A.** Esto en razón a que en la actualidad los procesos se desarrollan de manera empírica, por ejemplo, existen las políticas contables y se aplican, pero al momento de determinar el documento en donde se encuentran consignadas, no existe.
- **Definición de las etapas de implementación de las NIIF en la empresa:** una 1ª Etapa de planeación y diagnóstico, en donde se defina el equipo de

trabajo, las políticas contables bajo NIC-NIIF, la definición del tipo de estándar a aplicar y la revisión y análisis de la información financiera de la empresa. Una 2ª Etapa de implementación y transformación de los saldos, para validar la implementación de las NIIF, identificar los ajustes por conversión, identificar los impactos y documentar los ajustes por conversión, una 3ª Etapa de preparación de los estados financieros, para la presentación del estado de situación financiera de apertura y una 4ª. Etapa de capacitación a los involucrados internos del proyecto.

4.2 METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS NIIF PARA PYMES.

Para afrontar el proceso de conversión de la contabilidad actual de Metrocar S.A. hacia la norma NIIF para Pymes, se utilizará la siguiente metodología, la cual pretende servir de guía en la migración de información financiera. Establece la forma en que se deben abordar las diferentes etapas de un proceso holístico, en el que las actividades a desarrollar se analizan de una manera integral y global por la complejidad de éste.

4.2.1 Fase I

4.2.1.1 Acta de constitución del proyecto.

El acta de constitución o chárter es un documento que se realiza al inicio del proyecto, con ella se legaliza el comienzo del proyecto; se asignan las responsabilidades; se incluyen los propósitos del proyecto; la descripción del producto; los entregables finales; los involucrados claves, y los nombres del gerente y el patrocinador. Es el documento que permite una mayor comprensión del negocio para documentar los riesgos y las expectativas que se tienen en el proyecto.

Para el desarrollo de esta metodología, se elaboró un acta en la cual se establecieron con claridad el alcance del proyecto, las fechas de inicio y terminación, los entregables y los involucrados claves, que son el insumo principal para llevar a cabo el proyecto (Ver anexo 1).

4.2.1.2 Gestión del alcance y el tiempo.

De acuerdo con el PMBOK (2013, 105), “la gestión del alcance del proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el

trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito”. Uno de los objetivos principales de la gestión del alcance del proyecto es definir lo que se va a incluir en el proyecto. En este mismo sentido, la Guía del PMBOK (2013, 141) “la gestión del tiempo del proyecto incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto”.

Para desarrollar el alcance y el tiempo de la Metodología para la implementación de la norma NIIF para Pymes en Metrocar S.A., se requiere realizar los siguientes procesos:

- Identificar y analizar a los interesados. Que consiste en definir y documentar las necesidades de los interesados a fin de cumplir con los objetivos del proyecto.
- Establecer el enunciado del alcance. Es decir, el proceso que consiste en describir de una manera detallada el proyecto y el producto.
- Crear la EDT. Proceso por medio del cual se subdividen los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar.
- Definir las actividades y su duración. Proceso que consiste en identificar las acciones específicas y en tiempo que deben ser desarrolladas, para elaborar los entregables del proyecto.
- Elaborar el cronograma de la Metodología. Es el proceso que consiste en hacer un análisis del orden de las actividades, su duración y los requisitos de recursos, entre otros.

4.2.1.2.1 Identificación y análisis de los interesados.

El proceso de implementación de la norma NIIF para Pymes en la empresa Metrocar S.A. como se ha venido planteando a lo largo de este trabajo, es producto de una exigencia del gobierno nacional, establecida en la Ley 1314 de 2009 y su Decreto reglamentario 3022 de diciembre 27 de 2013. La empresa para

el desarrollo de la metodología, debe identificar y analizar a los involucrados internos, externos, y sus expectativas, los cuales se describen a continuación:

4.2.1.2.1.1 Interesados internos

- Socios de la empresa Metrocar S.A.
- Director del proyecto
- Equipo de trabajo.

4.2.1.2.1.2 Interesados externos.

- Proveedores
- Entidades financieras
- Entidades de vigilancia y control del estado.

4.2.1.2.1.3 Matriz de interesados.

Los interesados del proyecto de metodología de la implementación de NIIF para pymes en Metrocar S.A. se clasificarán en base a su poder (nivel de influencia) e interés (preocupación por el proyecto) de acuerdo con la Figura 12.

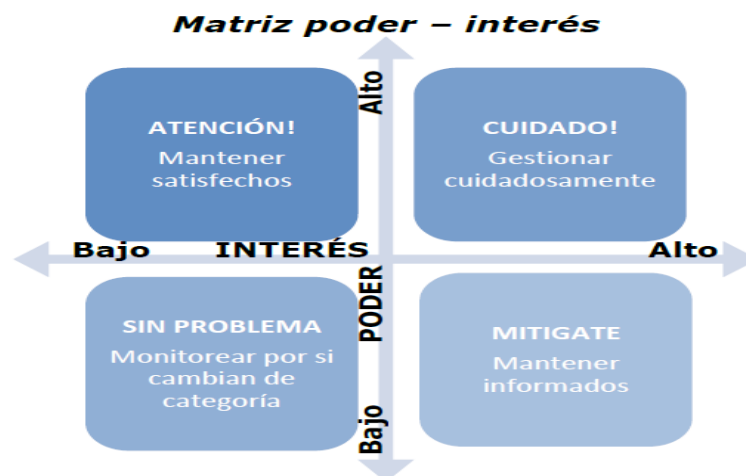


Figura 12 – Matriz poder / Interés

Fuente: Lledó (2012)

Cuadro 5 – Matriz de interesados compromiso / estrategia

INTERESADO	COMPROMISO					Poder / Influencia	Interés	ESTRATEGIA
	Desconoce	Se resiste	Neutral	Apoya	Líder			
Socios de la empresa Metrocar S.A.				x		A	A	Mantener satisfechos
Director de Proyectos					x	A	A	Mantener satisfecho
Equipo de trabajo				x		B	A	Mantener Informado
Proveedores	x					B	B	Monitorear
Entidades financieras	x					B	B	Monitorear
Entidades de vigilancia y control del Estado			x			B	A	Mantener informado
Convenciones: (A) Alto; (B) Bajo								

Fuente: Lledó (2012)

4.2.1.2.2 Enunciado del alcance de la metodología

En este documento se definen los entregables y las tareas que se necesitan para realizar los entregables, el análisis de los supuestos y restricciones, al igual que las condiciones del proyecto. El formato que se debe utilizar para presentar el enunciado del alcance de la metodología es el siguiente:

Cuadro 6 – Enunciado del alcance de la metodología

Nombre del proyecto	Metodología para la implementación de NIIF para pymes en Metrocar S.A.
Fecha última actualización	Septiembre 01 de 2014
1. Breve descripción del proyecto.	

La empresa METROCAR S.A. está en la obligación de converger su contabilidad con las Normas de Información Financiera para Pymes (NIIF para Pymes) de acuerdo con el Decreto 3022 de 2013, en el que se establecen las fechas de preparación obligatoria, de transición, de presentación del balance de apertura, el período de transición, la fecha de aplicación, el período de aplicación y la fecha de reporte para las empresas pertenecientes al grupo 2 (Pymes).

Para abordar el proceso se hace necesario el diseño de una metodología que le permita a la empresa cumplir de manera eficaz con los requerimientos establecidos en la Ley.

2. Alcance del producto.

- Desarrollar una metodología utilizando los procesos de la administración de proyectos del PMBOK, que le permita a la empresa abordar el proceso de migración de su contabilidad a la norma NIIF para Pymes.
- Elaborar un plan de capacitación a los involucrados internos, relacionado con las normas internacionales de información financiera (incluida la norma NIIF para Pymes), normas de aseguramiento de la información, finanzas y sistemas de información y comunicación.
- Entregar la estructura del Estado de Situación Financiera de apertura.

3. Entregables.

- Metodología para la implementación de la NIIF para Pymes.
- Plan de capacitación a los empleados.
- Estructura del Estado de Situación Financiera de apertura.

4. Criterios de aceptación.

- Los productos deben ser de óptima calidad y los precios de las capacitaciones no deben estar por encima de los precios del mercado nacional de este tipo de capacitaciones.
- Los productos deben ser entregados de acuerdo con el cronograma y las especificaciones establecidas en el contrato.
- Los informes deben cumplir las especificaciones técnicas para la presentación de estados financieros.

5. Exclusiones.

Se excluyen de la metodología:

- El cálculo actuarial de las pensiones de jubilación.
- El reconocimiento de los hechos económicos después de la presentación del balance de apertura.

6. Supuestos.

- Se tiene acceso a la información contable y financiera de la empresa.
- La gerencia general está comprometida con el desarrollo del proyecto.
- El personal de la empresa cuenta con conocimientos contables y financieros.
- Se cuenta con el presupuesto para desarrollar el proyecto.
- La empresa no cambia su condición de Pyme durante el desarrollo del proyecto.

7. Restricciones.

- El período del tiempo es de 3 meses.
- Las fechas de implementación de acuerdo con el Decreto 3022 de 2013 son inmodificables.
- La generación de los productos del proyecto deben responder a la Ley 1314 de 2009 y su Decreto reglamentario 3022 del 2014 y demás instrumentos del marco legal relacionados con la implementación del NIIF en Colombia.
- Debe cumplirse estrictamente con las exigencias de la norma NIIF para Pymes.

8. Riesgos preliminares identificados.

- Falta de metodología para la valoración de las contingencias, ej: pasivos contingentes por impuestos diferidos
- No se tiene conocimiento sobre la aplicación de las técnicas de valoración bajo NIIF. ej: costos de transacción, costo amortizado, valor neto realizable, valor razonable, etc.
- El software actual no permite administrar, medir y controlar las nuevas exigencias de NIIF, respecto a instrumentos financieros, inventarios, etc.
- Bajo conocimiento de las NIIF del personal de la empresa.
- Incumplimiento del cronograma de implementación.
- No se tienen documentadas las políticas contables.

9. Requisitos de aprobación.

El representante de la Asamblea de accionistas de la empresa Metrocar S.A. (Gerente general) será quien apruebe los entregables del proyecto. Cualquier cambio en el alcance del proyecto, requiere la firma y aprobación de la Asamblea de la compañía.

Fuente: Elaboración propia

4.2.1.2.3 Crear la E.D.T. de la metodología.

La guía del PMBOK (2013, 125) establece que crear la EDT “es el proceso de subdividir los entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar”. En la Figura 13 se establece la Estructura de Desglose de la metodología:

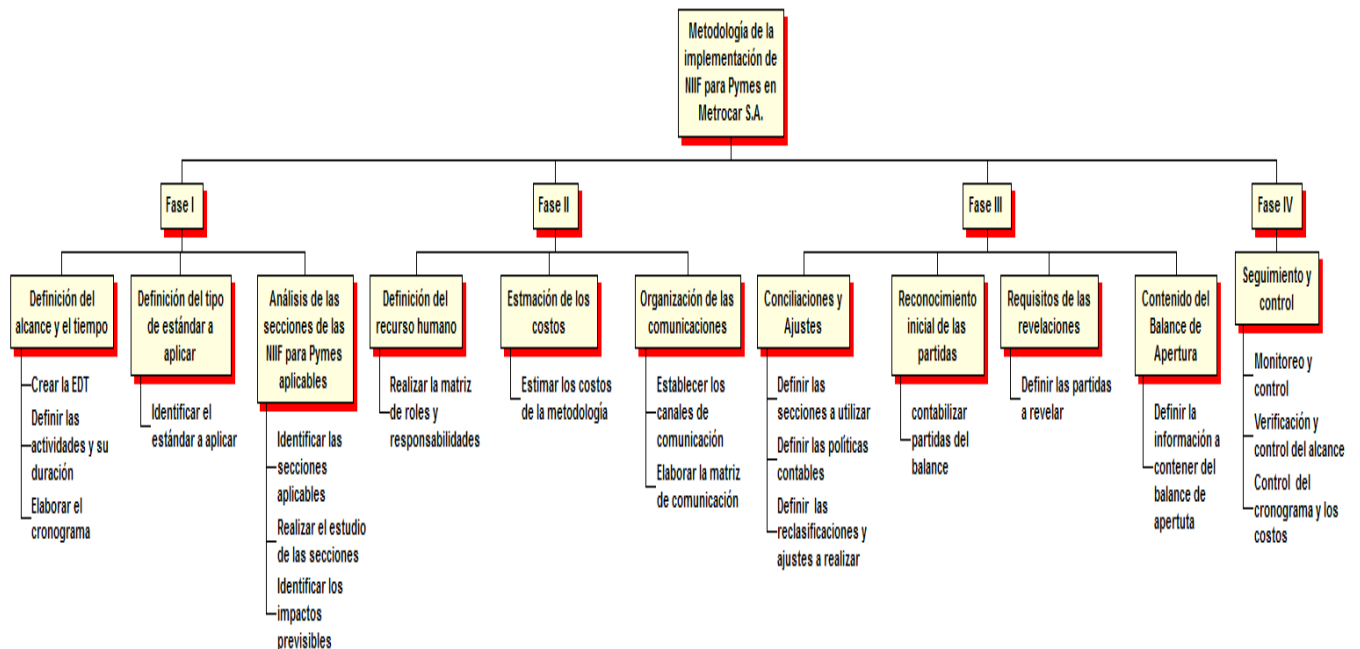



Figura 13 - Estructura de Desglose del Trabajo.
Fuente: Elaboración propia.

4.2.1.2.4 Diccionario de la EDT de la metodología.

“El diccionario de la EDT/WBS es un documento que proporciona información detallada sobre los entregables, actividades y programación de cada uno de los componentes de la EDT/WBS”, PMBOK (2013, 132).

Para la metodología, se presenta una plantilla en la que se deberá llenar cada una de las actividades de la EDT, por cada actividad, la cual se muestra en el Cuadro 7.

Cuadro 7 – Plantilla del diccionario de la EDT de la metodología.

		
Diccionario de cada actividad de Estructura Detallada de Trabajo EDT		
Información general de la actividad	Id:	EDT #:
Nombre de la actividad:	Describir el nombre de la actividad correspondiente en la EDT	

Descripción:	Describir la actividad		
Entradas:	Determinar de qué manera se obtendrá la Información. 1.		
Salidas:	Establecer qué se obtendrá con esta actividad 1. Crear la EDT 2.		
Puntos de control:	Definir de qué manera se controlará que se haya terminado la actividad 1. 100% creada la EDT.		
Responsable (s)	Listar responsables de esta actividad		
Recursos materiales:	Listar los recursos materiales que se utilizarán para la elaboración de esta actividad, ej: 1. Un procedimiento		
Subcontrataciones:	Indicar si se realizarán subcontrataciones		
Estimaciones de la actividad			
Trabajo:	Cantidad de horas hombre para realizar esta actividad	Costo final	
Duración:	Cantidad en días, meses.		
Fecha inicio		Fecha Término	

Fuente: Méndez (2010)

4.2.1.2.5 Definir las actividades y su duración.

Es el proceso que se debe seguir en el desarrollo de la metodología de implementación de la NIIF para identificar, documentar y estimar la cantidad de períodos de trabajos necesarios para generar los entregables y la terminación del proyecto, PMBOK (2013). La plantilla que se debe utilizar para describir las actividades y la duración de la metodología se puede observar en el Cuadro 8.

Cuadro 8 – Plantilla para definir las actividades y la duración de la metodología.

Id	Nombre de la tarea	Duración	Inicio	Final	Predecesora
0	Metodología de implementación de NIIF en METROCAR S.A.	45 días			
1	FASE I	15 días			0
2	DEFINICIÓN DEL ALCANCE Y EL TIEMPO				
3	Crear la EDT	1 día	01/09/14	01/09/14	2
4	Definir las actividades y su duración	2 días	02/09/14	03/09/14	3
5	Elaborar el cronograma	1 día	04/09/14	04/09/14	4
6	DEFINICIÓN DEL TIPO DE ESTÁNDAR A APLICAR				
7	Identificar el estándar a aplicar	4 días	05/09/14	10/09/14	5
8	ANÁLISIS DE LAS SECCIONES DE LAS NIIF PARA PYMES				

	APLICABLES				
9	Identificar las secciones aplicables	2 días	11/09/14	12/09/14	7
10	Realizar el estudio de las secciones	1 día	15/09/14	15/09/14	9
11	Identificar los impactos previsibles	2 días	16/09/14	17/09/14	10
12	FASE II	15 días			
13	DEFINICION DEL RECURSO HUMANO				
14	Realizar la matriz de roles y responsabilidades	2 días	18/09/14	19/09/14	11
15	ESTIMACIÓN DE LOS COSTOS				
16	Estimar los costos de la metodología	2 días	22/09/14	23/09/14	14
17	ORGANIZACIÓN DE LAS COMUNICACIONES				
18	Establecer los canales de comunicación	2 días	24/09/14	25/09/14	16
19	Elaborar la matriz de comunicación	2 días	26/09/14	29/09/14	18
20	FASE III	20 días			
21	CONCILIACION Y AJUSTES				
22	Definir las secciones a utilizar	2 días	30/09/14	01/10/14	19
23	Definir las políticas contables	2 días	02/10/14	03/10/14	22
24	Definir las reclasificaciones y ajustes	2 días	06/10/14	07/10/14	23
25	RECONOCIMIENTO INICIAL DE LAS PARTIDAS				
26	Contabilizar partidas del balance	6 días	08/10/14	15/10/14	24
27	REQUISITOS DE LAS REVELACIONES				
28	Definir las partidas a revelar	2 días	16/10/14	17/10/14	26
29	CONTENIDO DEL BALANCE DE APERTURA				
30	Definir la información a contener del Balance de Apertura.	2 días	20/10/14	21/10/14	28
31	FASE IV	10			
32	SEGUIMIENTO Y CONTROL				
33	Monitoreo y control	3 días	22/10/14	24/10/14	30
34	Verificación y control del alcance	4 días	27/10/14	30/10/14	33
35	Control del cronograma y los costos	2 días	31/10/14	03/11/14	34

Fuente: Elaboración propia.

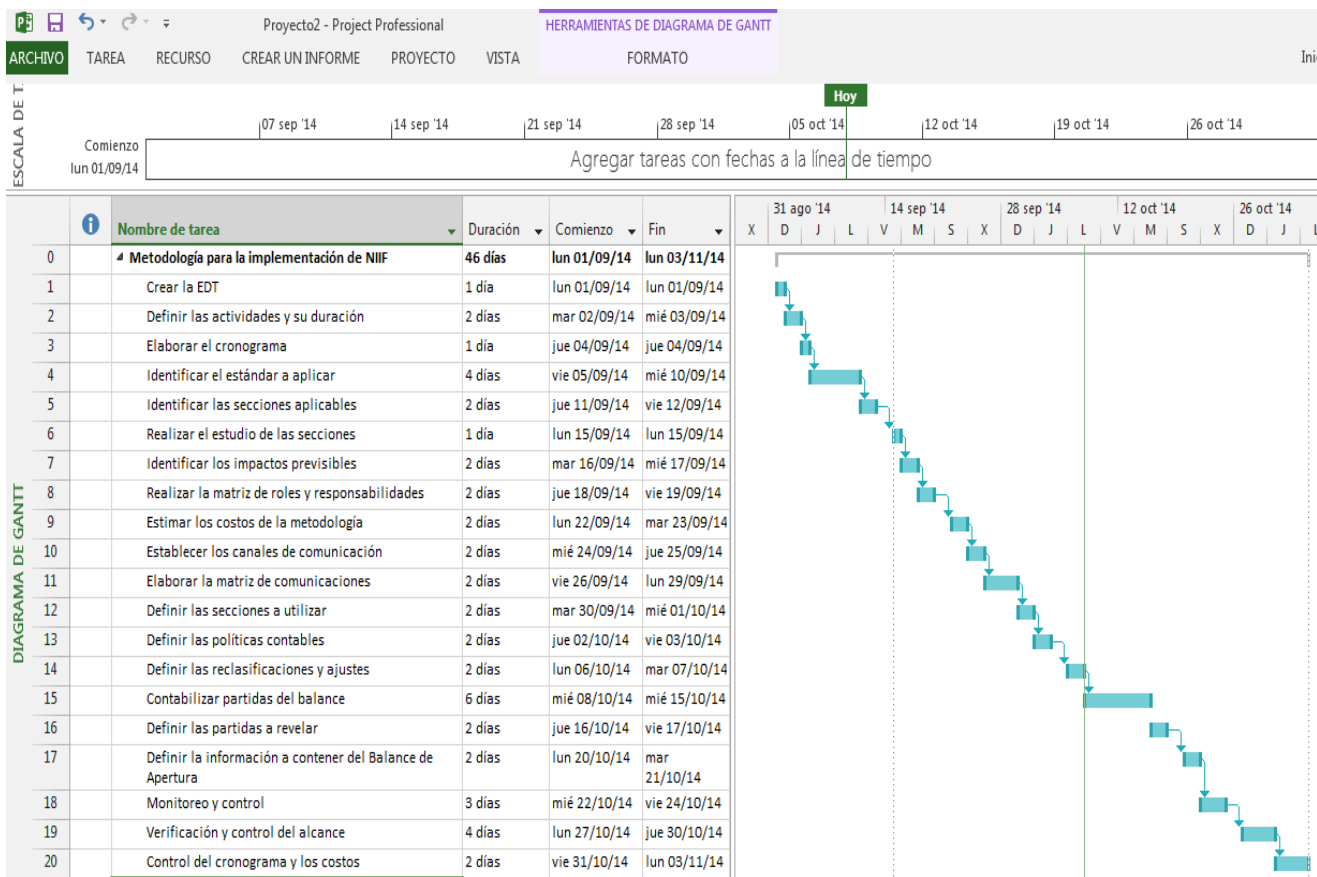
4.2.1.2.6 Cronograma.

Cuadro 9 – Plantilla del cronograma de la metodología.

Id	Nombre de la tarea	Duración	Predecesora	Nombre de los recursos
0	Cronograma	45 días		
1	FASE I	15 días	0	
2	DEFINICIÓN DEL ALCANCE Y EL TIEMPO			
3	Crear la EDT	1 día	2	Director del proyecto
4	Definir las actividades y su duración	2 días	3	Director del proyecto
5	Elaborar el cronograma	1 día	4	Director del proyecto
6	DEFINICIÓN DEL TIPO DE ESTÁNDAR A APLICAR			

7	Identificar el estándar a aplicar	4 días	5	Equipo de trabajo
8	ANÁLISIS DE LAS SECCIONES DE LAS NIIF PARA PYMES APLICABLES			
9	Identificar las secciones aplicables	2 días	7	Equipo de trabajo
10	Realizar el estudio de las secciones	1 día	9	Equipo de trabajo
11	Identificar los impactos previsibles	2 días	10	Equipo de trabajo
12	FASE II	15 días		
13	DEFINICIÓN DEL RECURSO HUMANO			
14	Realizar la matriz de roles y responsabilidades	2 días	11	Equipo de trabajo
15	ESTIMACIÓN DE LOS COSTOS			
16	Estimar los costos	2 días	14	Equipo de trabajo
17	ORGANIZACIÓN DE LAS COMUNICACIONES			
18	Establecer los canales de comunicación	2 días	16	Director del proyecto
19	Elaborar la matriz de comunicación	1 día	18	Equipo de trabajo
20	FASE III	20 días		
21	CONCILIACIÓN Y AJUSTES			
22	Definir las secciones a utilizar	2 días	19	Director del proyecto
23	Definir las políticas contables	2 días	22	Gerente general
24	Definir las reclasificaciones y ajustes	2 días	23	Gerente de finanzas
25	RECONOCIMIENTO INICIAL DE LAS PARTIDAS			
26	Contabilizar partidas del balance	6 días	24	Contador
27	REQUISITOS DE LAS REVELACIONES			
28	Definir las partidas a revelar	2 días	26	Contador
29	CONTENIDO DEL BALANCE DE APERTURA			
30	Definir la información a contener del Balance de Apertura.	2 días	28	Contador
31	FASE IV	10		
32	SEGUIMIENTO Y CONTROL			
33	Monitoreo y control	3 días	30	Revisor fiscal
34	Verificación y control del alcance	4 días	33	Revisor fiscal
35	Control del cronograma y los costos	2 días	34	Revisor fiscal

Fuente: Elaboración propia.



Gráfica 12 – Cronograma de la metodología.

Fuente: MS Microsoft Project 2013

4.2.1.3 Objetivo de la metodología.

La metodología para la conversión de la información contable y financiera de Metrocar S.A. hacia las NIIF para Pymes, tiene el siguiente objetivo:

- Orientar a la alta dirección, gerencia y empleados sobre los pasos que se deben seguir para culminar exitosamente el proceso de implementación de las NIIF para Pymes en la empresa Metrocar S.A.

4.2.1.4 Definición del tipo de estándares a aplicar.

La empresa Metrocar S.A. está incluida en el Grupo 2, teniendo en cuenta la clasificación establecida por el Consejo Técnico de la Contaduría en su

direccionamiento estratégico. Con base en lo anterior, el proceso de migración de normas contables colombianas a normas internacionales de información financiera, se debe realizar para esta empresa, con base en las NIIF para las Pymes.

Las NIIF para pymes se desarrollan en 35 secciones, las cuales fueron objeto de análisis por el equipo de trabajo y el juicio de expertos, para determinar las secciones que son aplicables a la empresa Metrocar S.A.

4.2.1.5 Análisis de las secciones de las NIIF para Pymes aplicables a Metrocar S.A.

4.2.1.5.1 Identificación.

La norma internacional de información financiera para las Pymes (NIIF para las Pymes), contiene lo siguiente:

- Prologo.
- Guía de implementación.
- Tabla de fuentes.
- Estados financieros ilustrativos.
- Lista de comprobación de información a revelar
- 35 secciones
- Glosario de términos.

En julio de 2009, el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB) por su sigla en inglés, emitió la norma internacional de información financiera para las pequeñas y medianas empresas, modificada en el año 2013. Las NIIF para pymes son un cuerpo de normas diseñadas, para ser aplicadas a entidades que:

- No tienen obligación pública de rendir cuentas, es decir, no cotizan en mercados de valores nacionales o internacionales, sus instrumentos de patrimonio (acciones) o de deuda (bonos y otros).
- Publican sus estados financieros de propósito general a usuarios externos, entre los que se encuentran los bancos, los inversionistas y acreedores de la organización.
- Y las que, en línea con el Decreto 3022 de 2013, tengan una planta de personal superior a diez (10) trabajadores e inferior a 200 y sus activos totales sean superiores a quinientos (500) e inferiores a 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

4.2.1.5.2 Estudio.

La NIIF para Pymes está organizada por temas, “presentándose cada tema en una sección numerada por separado. Las referencias a párrafos se identifican por el número de sección seguido por el número de párrafo” (IASB, 2009, 12).

Las 35 secciones que contiene la norma NIIF para Pymes, se describen a continuación:

Cuadro 10 – Matriz de descripción de las secciones de la NIIF para Pymes.

SECCIÓN	DESCRIPCIÓN
1 Pequeñas y medianas empresas	Describe las características de las Pymes.
2 Conceptos y principios generales	Describe los objetivos de los estados financieros de las Pymes, las cualidades de la información y los conceptos y principios básicos subyacentes a los estados financieros.
3 Presentación de estados financieros.	Hace una explicación sobre la presentación razonable de los estados financieros, los requerimientos para el cumplimiento de la norma y lo que se entiende por conjunto completo de estados financieros.
4 Estado de Situación Financiera.	Establece la información a presentar en el estado de situación financiera (Activos, Pasivos y Patrimonio), y la forma en que debe presentarse.
5 El Estado de Resultado Integral y el Estado de Resultado.	Establece la información que debe presentarse en esos estados y cómo presentarla, es decir, el rendimiento financiero de la empresa del período en uno o dos estados financieros.
6 Estado de Cambios en el	Describe los requerimientos para presentar los cambios en el patrimonio de la empresa de período, en un estado

Patrimonio y Estado de Resultados y Ganancias Acumuladas.	de cambios en el patrimonio o en un estado de resultados o ganancias acumuladas, si cumple las condiciones establecidas en la sección.
7 Estado de Flujo de Efectivo.	Establece la información a incluir, y cómo presentarla, en un estado de flujo de efectivo. Es decir, los cambios en el efectivo y su equivalente, provenientes de las actividades de operación, inversión y financiación.
8 Notas a los estados financieros.	Establece la forma, contenido y revelación de la información adicional a la presentada en los estados financieros de propósito general.
9 Estados Financieros Consolidados y Separados.	Precisa las circunstancias y procedimientos para que una entidad presente estados financieros consolidados.
10 Políticas Contables, Estimaciones y Errores.	Proporciona una guía para la selección y aplicación de las políticas contables utilizadas en la presentación de los estados financieros, los cambios en las estimaciones contables y la corrección de errores.
11 Instrumentos Financieros Básicos	Describe el reconocimiento, baja en cuenta, medición e información a revelar de los activos y pasivos financieros de menor complejidad.
12 Otros temas relacionados con los instrumentos financieros.	Describe el reconocimiento, baja en cuenta, medición e información a revelar de los activos y pasivos financieros de mayor complejidad, ej: instrumentos de cobertura.
13 Inventarios	Establece los principios para reconocer y medir los inventarios.
14 Inversiones en Asociadas	Describe el reconocimiento de las asociadas en los estados financieros consolidados y en los estados financieros de un inversor que no es una controladora, pero tiene una inversión en una o más asociadas.
15 Inversiones en negocios conjuntos.	Establece el reconocimiento en negocios conjuntos en los estados financieros consolidados y en los estados financieros de un inversor que no siendo una controladora, tiene participación en uno o más negocios conjuntos.
16 Propiedades de inversión.	Se aplica al reconocimiento de las inversiones en terrenos o edificios que se mantienen por el dueño o arrendatario bajo un arrendamiento financiero para obtener rentas, plusvalías y no para usarlas con fines administrativos, de uso en la producción o su venta en el curso normal del negocio.
17 Propiedades, Planta y Equipos.	Se aplica a la contabilización de las propiedades, planta y equipos (edificaciones, maquinarias, muebles, equipos, vehículos, etc.), también a las propiedades de inversión cuyo valor razonable se pueda medir con fiabilidad, sin costo o esfuerzo desproporcionado.
18 Activos Intangibles Distintos de la Plusvalía.	Se aplica a los activos intangibles mantenidos por la empresa para su venta en el curso normal del negocio, diferente de la plusvalía.
19 Combinaciones de Negocios y Plusvalía.	Se aplica para medir el costo de la combinación de negocios y la distribución del costo entre los activos adquiridos y pasivos, y las provisiones para los pasivos contingentes asumidos. Al igual que la plusvalía al momento de la combinación de negocios, como posteriormente.
	Se aplica a los acuerdos que transfieren el derecho de uso de activos, incluso en el caso de que el arrendador

20 Arrendamientos.	suministre servicios importantes relacionados con la operación o el mantenimiento del bien.
21 Provisiones y Contingencias	Se aplica a las provisiones de pasivos de vencimientos inciertos, pasivos contingentes y activos contingentes, excepto las tratadas en otras secciones.
22 Pasivos y Patrimonio	Establece los criterios para clasificar los instrumentos financieros como pasivos, (excepto las participaciones en subsidiarias, inversiones en asociadas, inversiones en negocios conjuntos, los beneficios a empleados, las combinaciones y otros) o como patrimonio.
23 Ingreso de actividades ordinarias	Se aplica para contabilizar los ingresos provenientes de la venta de bienes producidos o adquiridos para la venta en el giro ordinario del negocio, la prestación de servicios, los contratos de construcción en el que la entidad es el contratista, entre otros.
24 Subvenciones del gobierno	Se aplica para contabilizar las ayudas del gobierno en forma de transferencias de recursos a una entidad en contrapartida del cumplimiento (futuro o pasado) de condiciones relacionadas con el negocio.
25 Costos por préstamos	Se aplica para contabilizar los intereses y otros costos en los que una entidad incurre por préstamos, cargas financieras de arrendamientos financieros y las diferencias en cambios procedentes de préstamos en moneda extranjera.
26 Pagos basados en acciones	Se aplica en la contabilización de todas las transacciones de pagos basados en acciones.
27 Deterioro del valor de los activos.	Se utiliza para contabilizar las diferencias entre el valor en libros de los activos diferentes de activos por impuestos diferidos, beneficios a los empleados, propiedades de inversión y activos biológicos, y su valor recuperable.
28 Beneficios a empleados	Se aplica a todos los beneficios recibidos por los empleados, excepto los recibidos por conceptos de pagos basados en acciones.
29 Impuesto a las ganancias	Se aplica para contabilizar los impuestos a las ganancias y las retenciones sobre dividendos que se pagan a una subsidiaria, asociada o negocio conjunto, en las participaciones de la entidad informante.
30 Conversión de la moneda extranjera.	Se aplica para la contabilidad de las transacciones en moneda extranjera que realiza el ente.
31 Hiperinflación	Se aplica a las empresas cuya moneda funcional (la moneda del país que informa) sea la moneda de una economía hiperinflacionaria.
32 Hechos ocurridos después del Período sobre el que se informa.	Establece los principios para el reconocimiento, medición y revelación de los hechos ocurridos después del período sobre el que se informa.
33 Información a revelar sobre partes relacionadas.	Se aplica a aquellas empresas cuya situación financiera y el resultado del período puedan verse afectadas por la existencia de personas o entidades que tienen relación con la entidad que informa.
34 Actividades especiales	Es una guía sobre la información financiera de las pymes involucradas en actividades agrícolas, de extracción y de concesión de servicios.
35 Transición a las NIIF para las Pymes.	Se aplica a las Pymes que adopten por primera vez la NIIF para Pymes, independiente de si su marco contable anterior estuvo basado en NIIF completas u otro conjunto

de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

Fuente: IASB, NIIF para Pymes.

Como puede apreciarse en el cuadro 10, las secciones son aplicables a las Pymes en general, dependiendo de la actividad que realiza la empresa y de su clasificación, así mismo utilizará las adecuadas. En el caso específico de Metrocar S.A., una empresa dedicada al servicio de transporte público y privado, que no es matriz, ni subordinada, ni cotiza sus acciones en mercados de valores, se hace necesario definir las secciones que serán aplicables para el reconocimiento de los hechos económicos y la presentación de la información financiera.

4.2.1.5.3 Impactos generales previsible.

Teniendo en cuenta la estructura del Balance General de la empresa Metrocar a Diciembre 31 de 2014 bajo COLPCGA (los valores son hipotéticos por recomendación de la empresa, teniendo en cuenta que el balance de apertura se debe presentar el 1 de enero de 2015):

Cuadro 11 – Estructura del Balance General de Metrocar S.A.

METROCAR S.A.	
Balance General	
A Diciembre 31 de 2014	
ACTIVOS	En miles de \$
CORRIENTES	
Disponible	13.917
Inversiones temporales	84.070
Deudores	884.383
Inventarios	42.657
Gastos pagados por anticipado	6.636
TOTAL CORRIENTE	1.031.663
NO CORRIENTES	
Inversiones permanentes	7.093
Propiedad, planta y equipos (neto)	795.786
Otros activos	734.623
Valorizaciones	989.718
TOTAL NO CORRIENTES	2.527.220
TOTAL ACTIVOS	3.558.883
PASIVOS	
CORRIENTES	

Proveedores nacionales	1.822.604
Cuentas por pagar	105.103
Impuestos, gravámenes y tasas	4.876
Obligaciones laborales	84.792
Otros pasivos	71.791
TOTAL CORRIENTES	2.089.166
NO CORRIENTES	
Pasivos estimados y provisiones	110.366
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	110.366
TOTAL PASIVOS	2.199.532
PATRIMONIO	
Capital social	1.922.266
Superávit de capital	357.159
Reservas	22.000
Revalorización del patrimonio	1.203.625
Resultados del ejercicio	(450.383)
Resultados del ejercicio anterior	(2.685.034)
Superávit valorizaciones	989.718
TOTAL PATRIMONIO	1.359.351
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	3.558.883

Fuente: Metrocar S.A.

Los principales impactos previsibles derivados de la implementación de la norma NIIF para Pymes en la empresa Metrocar S.A., son los siguientes:

Cuadro 12 – Matriz de impactos previsibles en Metrocar S.A.

TIPO DE IMPACTO	EXPLICACIÓN
• FINANCIERO POR:	
1 Impuestos Diferidos.	Se puede presentar por las diferencias temporarias por la aplicación de la norma que se presenten entre el valor fiscal de los activos y el valor contable bajo la norma NIIF para Pymes.
2 Activos Diferidos.	Algunos de los activos diferidos contabilizados bajo la norma colombiana, que no son considerados activos bajo la norma NIIF para Pymes, tendrán efectos en los resultados del ejercicio.
3 Deterioro de las cuenta por cobrar y las inversiones.	Como las provisiones de cuentas por pagar se hicieron con base en la norma fiscal, es probable que surjan diferencias al aplicar la norma NIIF para Pymes.
4 Propiedades, Planta y Equipos	En la transición, es necesario un inventario para determinar la existencia y valoración bajo los criterios de la NIIF para Pymes y su depreciación, las diferencias tendrán efectos en los resultados.
5 Inventarios	Con la valuación del inventario de repuestos bajo el criterio de la norma NIIF para Pymes, se presentarán diferencias que afectarán el resultado.

6 Activos y Pasivos contingentes	El reajuste de las provisiones y valorizaciones de activos con base en la norma NIIF para Pymes, presentará diferencias con cargo a los resultados.
7 Instrumentos financieros	El ajuste por la utilización de las tasas de interés efectivo, TIR, valor presente neto y valor futuro para reconocer el valor de los instrumentos financieros, implicarán efectos en el resultado
8 Revalorización del patrimonio	En la transición este rubro desaparece y su efecto será contra los resultados, a menos que la empresa decida capitalizarla a través de una reforma estatutaria al capital social.
9 Indicadores Financieros	Con la implementación de la norma, se esperan impactos en el ROE (Return on Equity) y en el ROA (Return on Assets) debido a que el activo y el patrimonio de la empresa sufren probables incrementos o decrementos.
• OPERATIVO POR:	
1 Entendimiento de las cifras contables bajo NIIF para Pymes	<ul style="list-style-type: none"> • La aplicación de tasas diferentes a las utilizadas bajo la norma de Colombia, podría dar como consecuencia la aplicación indiscriminada de éstas. • La determinación de la vida útil de los activos fijos, va a resultar novedosa, teniendo en cuenta que bajo normas contable colombianas, se utilizaba la concepción fiscal. • Los análisis y cálculos retroactivos que se deberán realizar y que requieren de conocimiento de la norma NIIF para Pymes.
• ECONÓMICOS POR:	
1 Implementación de la norma NIIF para Pymes	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementos por conceptos de honorarios profesionales por concepto de asesorías de especialistas en NIIF, evaluadores técnicos de activos fijos y otros especialistas. • La adquisición de herramientas tecnológicas de apoyo, como: software contable y nuevos equipos de cómputo.
• ADMINISTRATIVOS POR:	
1 Producto de la implementación de la norma NIIF para Pymes	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorará y evidenciará mejoras en los reportes financieros que se elaboran para fines internos en la toma de decisiones. • Para usuarios externos, la calidad de la información evitará los sesgos que se producían con la información reportada con criterios fiscales, contenidos en la norma colombiana.
• TRIBUTARIOS POR:	
	<ul style="list-style-type: none"> • La independencia de tipo fiscal que supone la aplicación de NIIF para Pymes, determina que la empresa deberá dos contabilidades, una bajo NIIF y otra tributaria. La DIAN determinó que para efectos fiscales, durante los 4 años siguientes al 1 de enero de 2016, se determinará la base impositiva de acuerdo

1 Información para las declaraciones tributarias	<p>con el Decreto 2649 de 1993.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vacíos en la interpretación de partidas en las que no hay tratamientos tributarios definidos o cuando no hay remisiones a las normas contables. • Aumento en la cantidad de trabajo al momento de elaborar la declaración de rentas, debido a que los datos de la contabilidad bajo NIIF para Pymes, no van a coincidir con la contabilidad tributaria.
<ul style="list-style-type: none"> • TECNOLÓGICO POR: 	<ul style="list-style-type: none"> • Es alta la probabilidad de requerimiento de un nuevo software contable. • Probablemente se requerirán nuevos equipos de cómputo.

Fuente: elaboración propia

4.2.2 Fase II

4.2.2.1 Definición del recurso humano.

A través de este proceso, se establece para la metodología, el recurso humano necesario para la implementación de la norma NIIF para Pymes en la empresa Metrocar S.A.

4.2.2.1.1 Identificar y documentar los roles.

Es el proceso que sigue la empresa para establecer el personal requerido para el proyecto, los roles y las responsabilidades de cada uno de ellos.

El recurso humano a intervenir en todo el proceso de conversión es el siguiente:

- Gerente general
- Gerente financiero
- Gerente de Recursos humanos
- Revisor fiscal
- Contador
- Y 3 auxiliares del área contable.

La herramienta utilizada para identificar y documentar los roles y responsabilidades del recurso humano en el proyecto, es la matriz de roles y responsabilidades, que para efectos de la metodología, se puede observar en el cuadro 13.

Cuadro 13 – Matriz de roles y responsabilidades del proyecto

INVOLUCRADO	ROL	RESPONSABILIDAD
Gerente general	Representante de los accionistas o sponsor.	Obtener presupuesto, la asignación de recursos para la correcta ejecución, toma de decisiones sobre el proyecto y aprobación de cambios.
Gerente financiero	Director del proyecto	Gestionar los recursos asignados al proyecto para garantizar su éxito en términos de alcance, tiempo, costo y calidad.
Gerente de Recursos humanos	Equipo de trabajo	Coordinar y apoyar la contratación de los capacitadores de acuerdo con las exigencias del proyecto. Planificar la programación de las actividades del equipo de trabajo
Revisor fiscal	Equipo de trabajo	Controlar y verificar que las actividades se realicen en función de calidad, tiempo, alcance y costo.
Contador	Equipo de trabajo	Coordinar y apoyar el proceso de conciliación y ajustes, el reconocimiento inicial de las partidas y la elaboración del balance de apertura
Auxiliares	Equipo de trabajo	Ayudan en los procesos de conciliación, ajustes, reconocimiento inicial de las partidas y elaboración del balance de apertura.

Fuente: elaboración propia

La matriz de roles y responsabilidades permite plasmar, no sólo las responsabilidades de cada miembro de los involucrados en el proyecto, sino que además ayuda a obtener información pertinente de las competencias y las habilidades requeridas para ejecutar las actividades.

4.2.2.2 Estimación de los costos.

Para desarrollar la metodología es necesario hacer una estimación aproximada de los recursos monetarios requeridos para completar las actividades que se deben realizar. Para este proceso, es necesario que el equipo de trabajo efectúe una revisión de los riesgos del proyecto y los probables impactos, así como los recursos para llevar a cabo la implementación de la norma NIIF para pymes en Metrocar S.A.

4.2.2.2.1 Bases para la estimación de los costos.

Con fundamento en el Practice Standard for Project Estimating (2011), para la estimación de los costos del proyecto, debe seguirse lo propuesto en la plantilla del cuadro 14, para efectos hacer una buena estimación.

Cuadro 14 – Plantilla, características de una buena estimación.

Características	Descripción
Identificación clara de la tarea	El equipo de trabajo debe contar con la descripción, las reglas básicas, los supuestos, las técnicas y características de funcionamiento de lo que se pretende con la metodología de implementación de NIIF.
Amplia participación en la preparación de las estimaciones.	Todos los involucrados deben participar en la decisión de determinar las necesidades financieras del proyecto. Los datos deben ser verificados independientemente por la exactitud, exhaustividad y fiabilidad
La disponibilidad de datos válidos	Numerosas fuentes de datos adecuados, pertinentes y disponible deben usarse para estimar de manera aproximada los costos.
Estructura estandarizada para la estimación	Una estructura de desglose del trabajo estándar, incluyendo todos los detalles disponibles debe ser usada y refinada para definir una correcta estimación de los costos.
Provisión para incertidumbres de programas	Las incertidumbres se deben identificar y las contingencias previstas para cubrir el efecto de los costos conocidos y desconocidos.
El reconocimiento de los excluidos	Todos los costos asociados con la metodología deben ser incluidos, cualquier costo excluido debe ser revelado con una justificación.
Revisión independiente de las estimaciones	El director del proyecto debe verificar, modificar y corregir la estimación para garantizar el realismo, la integridad y la coherencia.

Fuente: Practice Standard for Project Estimating

Para la estimación de los costos se debe asignar por cada actividad el costo unitario y multiplicarlo por el número de recursos (físicos o humanos) de

característica semejantes, luego hacer la sumatoria de todos los costos y establecer el porcentaje. En el cuadro 15 se muestra una propuesta para la plantilla que se debe utilizar.

Cuadro 15 – Plantilla para estimar los costos.

ESTIMADO DE LOS COSTOS						
Proyecto:						
Descripción:						
ID	Nombre de la tarea	Unidad	Cantidad	Precio unitario	TOTAL	%
				TOTAL		

Fuente: Microsof Project (2013)

4.2.2.2.2 Línea base de los costos.

La línea base es la cuantificación y la asignación de recursos financieros a los aspectos básicos en el desarrollo de la metodología, se calcula el valor a gastar en cada uno de las variables definidas e identificadas. El cuadro 16 muestra la planilla para desarrollar los aspectos identificados en la realización del presupuesto general para el proyecto.

Cuadro 16 – Plantilla de la línea base de los costos de la metodología.

Código	Alcance de la metodología	Mano de obra	Gasto directo	Total
1.	Metodología para la implementación			
1.1.	Asesores en NIIF			
1.2.	Avaluadores técnicos			
1.3.	Adquisición de software			
2.	Plan de capacitación a los empleados			
2.1.	Normas Internacionales de Información Financiera			
2.2.	Normas de Aseguramiento de la información.			
2.3.	Matemáticas financieras			
3.	Estructura del Estado de Situación Financiera de apertura.			
	Asesores			
4	Reserva para contingencias			
TOTALES				

Fuente: elaboración propia

La estimación de los costos de acuerdo con la plantilla propuesta, es la variable importante para determinar la línea base de los costos del proyecto, durante el tiempo del proyecto y que va a indicar en cada momento de éste, la cantidad de recursos utilizados.

En la estimación de costos, se debe tener en cuenta el margen de error localizados al interior y fuera del alcance del equipo del proyecto, es decir, hay que tener en cuenta los imprevistos y las contingencias que se puedan presentar.

4.2.2.3 Organización de las comunicaciones.

Organizar las comunicaciones permite lograr una comunicación asertiva entre todos los involucrados del proyecto y el manejo oportuno de la información generada en su desarrollo.

Para cumplir con las exigencias del proceso de convergencia a la NIIF para pymes, la empresa debe definir la información que debe enviar a los órganos de control del estado y a los interesados internos de la organización.

Las herramientas propuestas para organizar las comunicaciones son:

4.2.2.3.1 Establecer los canales de comunicación.

A fin de agilizar el proceso comunicacional dentro del proyecto y teniendo en cuenta sus características, se detallan los canales de comunicación que podrán ser usados dentro de la gestión del proyecto de metodología de implementación de la norma NIIF para Pymes.

- Correo electrónico: Se hará uso de esta herramienta para el flujo de información y la réplica masiva de comunicados por parte de la dirección y

entre personal del proyecto, se considera como conducto de información formal siempre y cuando se especifique en el asunto.

- Reuniones: Se dispondrán de espacios en lo que se desarrollarán las reuniones con una programación previa en la que se citará a los interesados por medio del correo electrónico especificando, tema, fecha, hora y duración.
- Informes: Las informaciones de interés general se publicarán en los espacios dispuestos por la compañía y se replicara por correo electrónico.

4.2.2.3.2 Elaborar la matriz de comunicación.

La matriz de comunicaciones es la herramienta que permite mantener informados a todos los involucrados en el proyecto y sirve para tomar decisiones respecto del avance del proyecto.

El cuadro 17 es una representación de la forma en que se debe elaborar la matriz de comunicaciones, en la cual, la primera columna de la matriz contiene la ID de las actividades, la segunda el nombre de la actividad, la tercera la frecuencia del informe, la cuarta el medio que se va a utilizar para comunicar y en la quinta la responsabilidad del involucrado. En cada celda se indica el medio a utilizar.

Cuadro 17 - Matriz de comunicación del proyecto con base en cronograma del MS Project.

ID	Actividad	Frecuencia del informe	Medio	Responsabilidad del involucrado				
				Gerente	Director	Estado	...	Auxiliares
1	Actividad 1	E	I	V	A	D	...	S
2	Actividad 2	E	R	D	A	V	...	S
...
21	Actividad 21	M	I	D	A	V	...	S

Convenciones:

Frecuencia: (E) Eventual; (S) Semanal; (Q) Quincenal; (M) Mensual
Medio: (I) Informe; (M) Minuta; (C) Correo electrónico; (R) Reunión.
Responsabilidad: (D) Destinatario; (E) Emisor; (A) Autoriza; (S) Soporte; (V) Valida

Fuente: Lledó (2013)

4.2.3 Fase III

4.2.3.1 Conciliación y ajustes.

De acuerdo con el Decreto 3022 de 2013, Metrocar S.A. está clasificada dentro de las entidades que conforman el Grupo 2. En este sentido, como se definió en el punto 4.3.1.3 (Definición del estándar a aplicar) de la metodología, debe aplicar la norma NIIF para Pymes.

La norma NIIF para pymes en la sección 35, la cual tiene su aplicación a las entidades que adopten la norma por primera vez, independiente de si su marco contable estuvo basado en un conjunto de normas contables basadas en el Decreto 2649 de 1993. Bajo este criterio, le corresponde a Metrocar S.A. presentar sus primeros estados financieros a enero 1 de 2015, con base en esta NIIF.

Para ello la empresa requiere, en primera instancia:

4.2.3.1.1 Definir las secciones a utilizar.

Para definir las secciones a utilizar, téngase en cuenta que la entidad es una empresa de servicios con las siguientes características, extractadas de las entrevistas realizadas al personal:

- La empresa no reconoce instrumentos financieros de derivados.
- No posee activos mantenidos para la venta en el transcurso normal del negocio.
- No posee inversiones en asociadas y/o en negocios conjuntos.
- La empresa no posee propiedades de inversión, es decir, propiedades, planta y equipos con el propósito de arrendarlos para obtener rentas.
- La entidad no recibe ningún tipo de subvención del gobierno.
- No posee contratos con sus empleados de beneficios a mediano y/o largo plazo.

- Los ingresos de la empresa son generados por la prestación de servicios.

Con base en la información anterior, se debe proceder a definir las secciones de la norma NIIF para Pymes, que se deben aplicar en Metrocar S.A., el cuadro 18 muestra una propuesta de definición de las secciones.

Cuadro 18 – Secciones de la norma NIIF para Pymes aplicables en Metrocar S.A.

SECCIÓN	DESCRIPCIÓN
1 Pequeñas y medianas empresas	Describe las características de las Pymes.
2 Conceptos y principios generales	Describe los objetivos de los estados financieros de las Pymes, las cualidades de la información y los conceptos y principios básicos subyacentes a los estados financieros.
3 Presentación de estados financieros.	Hace una explicación sobre la presentación razonable de los estados financieros, los requerimientos para el cumplimiento de la norma y lo que se entiende por conjunto completo de estados financieros.
4 Estado de Situación Financiera.	Establece la información a presentar en el estado de situación financiera (Activos, Pasivos y Patrimonio), y la forma en que debe presentarse.
5 El Estado de Resultado Integral y el Estado de Resultado.	Establece la información que debe presentarse en esos estados y cómo presentarla, es decir, el rendimiento financiero de la empresa del período en uno o dos estados financieros.
6 Estado de Cambios en el Patrimonio y Estado de Resultados y Ganancias Acumuladas.	Describe los requerimientos para presentar los cambios en el patrimonio de la empresa de período, en un estado de cambios en el patrimonio o en un estado de resultados o ganancias acumuladas, si cumple las condiciones establecidas en la sección.
7 Estado de Flujo de Efectivo.	Establece la información a incluir, y cómo presentarla, en un estado de flujo de efectivo. Es decir, los cambios en el efectivo y su equivalente, provenientes de las actividades de operación, inversión y financiación.
8 Notas a los estados financieros.	Establece la forma, contenido y revelación de la información adicional a la presentada en los estados financieros de propósito general.
10 Políticas Contables, Estimaciones y Errores.	Proporciona una guía para la selección y aplicación de las políticas contables utilizadas en la presentación de los estados financieros, los cambios en las estimaciones contables y la corrección de errores.
11 Instrumentos Financieros Básicos	Describe el reconocimiento, baja en cuenta, medición e información a revelar de los activos y pasivos financieros de menor complejidad.
13 Inventarios	Establece los principios para reconocer y medir los inventarios.
17 Propiedades, Planta y Equipos.	Se aplica a la contabilización de las propiedades, planta y equipos (edificaciones, maquinarias, muebles, equipos, vehículos, etc.), también a las propiedades de inversión cuyo valor razonable se pueda medir con fiabilidad, sin costo o esfuerzo desproporcionado.

18 Activos Intangibles Distintos de la Plusvalía.	Se aplica a los activos intangibles mantenidos por la empresa para su venta en el curso normal del negocio, diferente de la plusvalía.
20 Arrendamientos.	Se aplica a los acuerdos que transfieren el derecho de uso de activos, incluso en el caso de que el arrendador suministre servicios importantes relacionados con la operación o el mantenimiento del bien.
21 Provisiones y Contingencias	Se aplica a las provisiones de pasivos de vencimientos inciertos, pasivos contingentes y activos contingentes, excepto las tratadas en otras secciones.
22 Pasivos y Patrimonio	Establece los criterios para clasificar los instrumentos financieros como pasivos, (excepto las participaciones en subsidiarias, inversiones en asociadas, inversiones en negocios conjuntos, los beneficios a empleados, las combinaciones y otros) o como patrimonio.
23 Ingreso de actividades ordinarias	Se aplica para contabilizar los ingresos provenientes de la venta de bienes producidos o adquiridos para la venta en el giro ordinario del negocio, la prestación de servicios, los contratos de construcción en el que la entidad es el contratista, entre otros.
25 Costos por préstamos	Se aplica para contabilizar los intereses y otros costos en los que una entidad incurre por préstamos, cargas financieras de arrendamientos financieros y las diferencias en cambios procedentes de préstamos en moneda extranjera.
27 Deterioro del valor de los activos.	Se utiliza para contabilizar las diferencias entre el valor en libros de los activos diferentes de activos por impuestos diferidos, beneficios a los empleados, propiedades de inversión y activos biológicos, y su valor recuperable.
28 Beneficios a empleados	Se aplica a todos los beneficios recibidos por los empleados, excepto los recibidos por conceptos de pagos basados en acciones.
29 Impuesto a las ganancias	Se aplica para contabilizar los impuestos a las ganancias y las retenciones sobre dividendos que se pagan a una subsidiaria, asociada o negocio conjunto, en las participaciones de la entidad informante.
30 Conversión de la moneda extranjera.	Se aplica para la contabilidad de las transacciones en moneda extranjera que realiza el ente.
32 Hechos ocurridos después del Período sobre el que se informa.	Establece los principios para el reconocimiento, medición y revelación de los hechos ocurridos después del período sobre el que se informa.
35 Transición a las NIIF para las Pymes.	Se aplica a las Pymes que adopten por primera vez la NIIF para Pymes, independiente de si su marco contable anterior estuvo basado en NIIF completas u otro conjunto de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

Fuente: IASB, NIIF para Pymes.

Como se puede apreciar en el cuadro, la empresa va a aplicar en su proceso de conversión 20 de las 35 secciones establecidas en la norma NIIF para Pymes.

4.2.3.1.2 Definir las políticas contables.

La norma NIIF para Pymes (2013, 54) en la sección 10, define las políticas contables como “los principios, bases, convenciones, reglas y procedimientos adoptados por una entidad al preparar y presentar estados financieros”, tomando como base la importancia relativa de la información, es decir, aquellos aspectos en que la omisión o presentación errónea de la información, no incidan en el juicio del usuario para la toma de decisiones.

Las políticas contables son las que determinan cómo se llevará la contabilidad, en las que para su definición intervienen desde los directivos quienes las aprueban y los asesores externos, hasta los empleados de menor rango, quienes las ejecutan.

La empresa Metrocar S.A. para uniformar los aspectos del proceso contable de las transacciones que realiza, aplicará las secciones de la norma NIIF para Pymes que sean compatibles con la imagen fiel que debe mostrar en el reconocimiento y presentación de la información contable y financiera. Esto conlleva a que las bases para su reconocimiento y presentación, se soporten en las políticas contables que para su definición, deben contener como mínimo, lo siguiente:

4.2.3.1.2.1 Política contable: Moneda funcional.

La empresa deberá definir en su política contable con base en que moneda funcional se presenta el registro y la información contable y financiera.

4.2.3.1.2.2 Política contable: Revelaciones en las notas a los estados financieros.

La información revelada en notas a los estados financieros deberá considerar lo siguiente:

- Nota de operaciones, donde se especifique la naturaleza de las operaciones y las principales actividades; el domicilio de la empresa; e

información pertinente sobre cambios fundamentales referidos a sus operaciones.

- Nota de políticas contables.
- Notas de desagregación de la información contable presentada en los estados financieros con base en la NIIF para Pymes.
- Notas sobre otra información no incluida en el cuerpo de los estados financieros, ejemplo, riesgos financieros.

4.2.3.1.2.3 Política contable: Moneda extranjera.

Con base en la Sección 30 de la NIIF para Pymes, se debe tener en cuenta que las transacciones se registran al tipo de cambio de la fecha en que se realizan las mismas; la conversión de partidas en moneda extranjera al final de ejercicio con base en el tipo de cambio de cierre; y las diferencias en cambio que surjan al ajustar las partidas, registrarse en cuentas de resultados.

4.2.3.1.2.4 Política contable: Cuentas por cobrar y deterioro.

Para esta política se debe tener en cuenta lo establecido en la Sección 11 Instrumentos financieros básicos de la NIIF para Pymes. Igualmente, la evaluación que al final de cada cierre debe hacerse para determinar si las cuentas por cobrar ha perdido valor y aplicar lo establecido en la sección 27.5 para este tipo de activo, sólo si su valor recuperable es inferior al valor en libros.

4.2.3.1.2.5 Política contable: Inventarios.

Por ser una empresa de servicios, en el desarrollo de su actividad no realiza inventarios de mercancías, sin embargo, en la estructura de su balance se encuentran inventarios de repuestos para las flotas de buses generadora de los ingresos corrientes de la organización. Ello lleva a que, la política que se establezca deje definido claramente para que tipo de inventario se aplica, por lo

demás, la política debe elaborarse con base en lo establecido en la Sección 13 de la NIIF para pymes.

4.2.3.1.2.6 Política contable: Propiedades, planta y equipos.

Para la definición de la política sobre activos fijos, el ente deberá tener en cuenta lo preceptuado en la Sección 17 sobre el reconocimiento inicial de este tipo de activos y el procedimiento de la depreciación.

4.2.3.1.2.7 Política contable: Intangibles.

Al igual que en propiedades, planta y equipos, se deberá definir esta política contable con base en lo contenido en la Sección 18 relacionado su reconocimiento inicial y el procedimiento de la amortización.

4.2.3.1.2.8 Política contable: Pérdidas por deterioro.

En su política sobre pérdidas por deterioro, establecerá la forma en que se reconoce el menor valor del activo y su efecto en el estado de resultado o en el patrimonio, con base en la Sección 27 de es la NIIF, cuando se presenten indicios tales como:

- Una disminución significativa en el valor de mercado de los activos.
- Cambios en el entorno comercial, económico, tecnológico o legal que opera el negocio.
- Obsolescencia o daño físico de los activos.
- Errores en la determinación de la vida útil de los activos.
- Disminución comprobada en la capacidad productiva de los activos.

4.2.3.1.2.9 Política contable: Cuentas por pagar.

Al momento de definir su política contable sobre las cuentas por pagar, la empresa deberá tener en cuenta lo establecido en la Sección 11 Instrumentos financieros básicos y en la Sección 22 de la NIIF para Pymes, incluyendo las obligaciones financieras, los proveedores y otras cuentas por pagar, diferentes a las establecidas en las secciones de la norma NIIF para Pymes.

4.2.3.1.2.10 Política contable: Arrendamiento financiero.

Debe definir el tratamiento contable a los acuerdos que transfieren el derecho de uso de activos, incluso en el caso de que el arrendador suministre servicios importantes relacionados con la operación o el mantenimiento del bien, incluido el uso de la opción de compra y su amortización.

4.2.3.1.2.11 Política contable: Provisiones y contingencias.

De acuerdo con la Sección 21 de la NIIF para Pymes, las provisiones son pasivos de cuantías o vencimientos inciertos, que tienen el tratamiento de pasivos y activos contingentes, relacionados con arrendamientos, contratos de construcción, obligaciones por beneficios a empleados e impuesto a las ganancias, la política contable debe contener todo lo relacionado con reconocimiento, presentación y revelación.

4.2.3.1.2.12 Política contable: Prestaciones sociales.

La empresa deberá elaborar su política contable de reconocimiento de compensación por el tiempo de servicio de los empleados a su cargo, los criterios para la medición de los beneficios a que tengan derecho, con base en lo establecido en la Sección 28 Beneficios a los empleados.

4.2.3.1.2.13 Política contable: Ingresos.

La organización debe fundamentarla teniendo en cuenta lo establecido en la Sección 23 Ingresos por operaciones, es decir, al valor razonable y cuando pueda ser medido con fiabilidad.

4.2.3.1.2.14 Política contable: Ingresos y gastos financieros.

Para definirla, la compañía deberá establecerla sobre la base del concepto de acumulación o devengo, es decir, reconocer el hecho en el momento en que se realice y no esperar a que sean cancelados o pagados.

4.2.3.1.2.15 Política contable: Impuestos por pagar.

La forma como deben contabilizarse los impuestos a las ganancias y las retenciones sobre los dividendos de los accionistas, quedará establecida en esta política.

4.2.3.1.2.16 Política contable: Costos por préstamos.

La empresa debe definir en su política sobre costos por préstamos el tratamiento contable de los intereses pagados por préstamos adquiridos y que se encuentran establecidos en la Sección 25 de esta norma.

Las políticas contables definidas son el referente principal para el reconocimiento, medición, valoración, representación e información de la empresa y como tal, deben documentarse. El documento final debe contener como mínimo, la siguiente estructura:

- Título de la política contable.
- Historia del documento: creación, responsable de la aprobación, fecha de aprobación.

- Control de versiones: número de la versión, fecha de vigencia, aprobación y comentarios.
- Tabla de contenido.
- Objetivo de la política.
- Alcance de la política contable.
- Responsables de la preparación y el mantenimiento.
- Secciones de la NIIF para Pymes aplicables.
- Definiciones de los temas tratados por la política contable.
- Principio de reconocimiento.
- Medición inicial y medición posterior de acuerdo con la NIIF para Pyme.
- Depreciación y Amortización acumuladas.
- Deterioro de los activos.
- Revelaciones.

4.2.3.1.3 Definir las reclasificaciones y ajustes.

El proceso de conversión de normas colombianas a NIIF para Pymes, requiere que se concilien los elementos anteriores del balance con los nuevos estándares y realizar los ajustes, depurando las cifras que no cumplan con las condiciones de reconocimiento bajo la norma NIIF para Pymes.

El desarrollo de este proceso requiere que la empresa establezca su plan de cuentas con base en la norma NIIF para Pymes. De acuerdo con la información recabada, la estructura de balance general y el estado resultado bajo normas colombiana, se presenta una propuesta de plan de cuentas para la empresa Metrocar S.A.

Cuadro 19 – Propuesta de plan de cuentas bajo NIIF para Pymes.

PLAN DE CUENTAS METROCAR S.A. (NIIF)		
CÓDIGOS	DESCRIPCIÓN	SECCIÓN
1	ACTIVOS: Son los recursos controlados por el ente como resultado de eventos pasados, de los cuales se espera obtener en el futuro, beneficios económicos.	2 Conceptos y principios generales
11	INSTRUMENTOS FINANCIEROS: Un instrumento financiero es un contrato que da lugar a un activo financiero de una entidad y a un pasivo financiero o a un instrumento de patrimonio de otra.	11 Instrumentos financieros básicos
1101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO: Registra los recursos de alta liquidez de los cuales dispone la entidad para sus operaciones regulares y que no está restringido su uso, se registran en efectivo o equivalente de efectivo partidas como: caja, depósitos bancarios a la vista y de otras instituciones financieras, e inversiones a corto plazo de gran liquidez, que son fácilmente convertibles. (menores a 3 meses)	11 Instrumentos financieros básicos
1102	ACTIVOS FINANCIEROS: Registra los activos que posean un derecho contractual a recibir efectivo u otro activo financiero de otra entidad; o a intercambiar activos financieros o pasivos financieros con otra entidad, en condiciones que sean potencialmente favorables para la entidad; o un instrumento de patrimonio neto de otra entidad. Tales como: acciones y bonos de otras entidades, depósitos a plazo, derechos de cobro, otras cuentas por cobrar, etc.	11 Instrumentos financieros básicos
1103	INVERSIONES EN INSTRUMENTOS DE PATRIMONIO: Registra el valor de las inversiones de la empresa realizadas en otras sociedades limitadas o anónimas.	11 Instrumentos financieros básicos
110201 110301	(-) DETERIORO DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS: Registra la evidencia objetiva de deterioro de estos activos, el mismo que se mide cuando el valor en libros excede a su monto recuperable	27 Deterioro del valor de los activos
1104	DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR: Registra las cuentas por cobrar a clientes y otras, inicialmente contabilizadas al costo. Después de su reconocimiento inicial, las cuentas por cobrar se medirán al costo amortizado, que no es otra cosa que el cálculo de la tasa de interés efectiva, que iguala los flujos estimados con el importe neto en libros del activo financiero (VP).	11 Instrumentos financieros básicos
110401	(-) DETERIORO POR IMPAGO: Registra la evidencia de deterioro de las cuentas por cobrar, el mismo que se mide por la diferencia entre el valor en libros de las cuentas por cobrar menos el importe recuperable de las mismas.	27 Deterioro del valor de los activos
12	INVENTARIOS: Registra los bienes adquiridos para ser vendidos en el curso normal de la operación o repuestos de menor cuantía para ser consumidos en la prestación de servicios. Los inventarios se medirán al costo o al valor neto realizable, el menor	13 Inventarios
1205	INVENTARIOS DE REPUESTOS: Registra los bienes adquiridos para ser consumidos en la	13 Inventarios

	prestación de servicios en el curso normal de sus operaciones.	
120501	(-) DETERIORO DE INVENTARIOS: Registra la obsolescencia, como resultado del análisis efectuado a cada uno de los rubros que conforman el grupo inventarios. Es una cuenta valuativa del inventario, de naturaleza crédito.	27 Deterioro del valor de los activos
13	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPOS: Registra los bienes adquiridos para ser usados en prestación de servicios, para arrendarlos o con propósitos administrativos durante más de 1 período de los cuales sea probable obtener beneficios futuros y que el costo pueda ser valorado con fiabilidad, incluidos los recibidos en arrendamiento financiero.	17 Propiedades, planta y equipos.
1301	MAQUINARIAS: Registra las maquinarias obtenidas para ser usadas en la prestación del servicio en un período mayor de 1 año.	17 Propiedades, planta y equipos.
130101	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA: Registra la contribución de las propiedades, planta y equipo a la generación de los beneficios futuro.	17 Propiedades, planta y equipos.
130102	(-) DETERIORO ACUMULADO: Registra la evidencia de la disminución en la cuantía de los beneficios económicos que cabría esperar de la utilización del activo, es decir, la diferencia entre el valor en libros del activo y su valor recuperable	27 Deterioro del valor de los activos 17 Propiedades, planta y equipos.
14	INTANGIBLES: Registra el monto de los activos identificables, de carácter no monetario y sin apariencia física tales como: el conocimiento científico o tecnológico, el diseño e implementación de nuevos procesos o nuevos sistemas, las licencias o concesiones, la propiedad intelectual, los conocimientos comerciales o marcas adquiridas, los programas informáticos, las patentes, los derechos de autor, etc.	18 Activos intangibles diferentes de la plusvalía.
1401	DERECHOS: Registra el valor que confiere a la empresa, derechos tales como la compra de exclusividad de prestar un servicio, etc.	18 Activos intangibles diferentes de la plusvalía.
140101	(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA: Registra la amortización de aquellos activos cuya vida útil es finita y en función de dichos años. El importe amortizable del activo intangible con una vida útil finita, se distribuirá sobre una base sistemática a lo largo de su vida útil	18 Activos intangibles diferentes de la plusvalía.
140102	(-) DETERIORO ACUMULADO: Registra la evidencia de la disminución en la cuantía de los beneficios económicos que cabría esperar de la utilización del activo, es decir, la diferencia entre el valor en libros del activo y su valor recuperable	27 Deterioro del valor de los activos 18 Activos intangibles diferentes de la plusvalía.
15	IMPUESTO A LAS GANANCIAS: Registra el saldo a favor de los impuestos a cargo del ente por concepto de renta y complementario; industria y comercio, avisos y tableros; impuesto a las ventas; Cree; de vehículos; etc	29 Impuesto a las ganancias
1501	ACTIVOS POR IMPUESTO A LA RENTA DIFERIDO: Registra el impuestos sobre las ganancias a recuperar en periodos futuros, relacionadas con las diferencias temporarias	29 Impuesto a las ganancias

	deducibles; la compensación de pérdidas obtenidas en periodos anteriores, que todavía no hayan sido objeto de deducción fiscal; y la compensación de créditos no utilizados procedentes de periodos anteriores	
16	OTROS ACTIVOS: Registra otros conceptos de activos corrientes que no hayan sido especificados en las categorías anteriores, incluye los saldos a favor tributarios por Impuesto al valor agregado e impuesto a la renta, así como los anticipos entregados por concepto de impuesto a la renta, I.V.A., ICAT y CREE que no han sido compensados a la fecha	
2	PASIVOS: Son obligaciones presentes de la entidad producto de eventos pasados que a su vencimiento y cancelación, la empresa espera desprenderse de recursos que generan beneficios económicos futuros.	2 Conceptos y principios generales
21	INSTRUMENTOS FINANCIEROS: Un instrumento financiero es un contrato que da lugar a un activo financiero de una entidad y a un pasivo financiero o a un instrumento de patrimonio de otra.	11 Instrumentos financieros básicos
2101	PRÉSTAMOS: Contabiliza las obligaciones con bancos y otras instituciones financieras o particulares, con plazos de vencimiento corriente, y llevados al costo amortizado utilizando tasas efectivas e inversiones.	11 Instrumentos financieros básicos
2102	ARRENDAMIENTO FINANCIERO: Registra la parte corriente de la obligación producto del contrato de arrendamiento financiero.	20 Arrendamientos.
2103	PROVEEDORES: Registra las obligaciones provenientes exclusivamente de las operaciones comerciales de la entidad en favor de terceros.	11 Instrumentos financieros básicos
2104	ACREEDORES Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR: Registra las obligaciones presentes que resultan de hechos pasados, que deben ser asumidos por la empresa, diferente de las anteriores. Ejemplo, retenciones a favor de terceros, anticipo de clientes, etc.	11 Instrumentos financieros básicos
22	BENEFICIOS A EMPLEADOS: Registra las prestaciones sociales consolidadas por beneficios a empleados, incluidas en el Código Sustantivo del Trabajo, cesantías, primas, vacaciones, intereses de cesantías, primas de antigüedad, etc.	28 Beneficios a empleados
2201	CESANTIAS CONSOLIDADAS: Registra la obligación de la empresa con sus empleados por concepto de cesantías consolidadas por beneficios a empleados al final del período	28 Beneficios a empleados
220101	PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS: Registra las estimaciones efectuadas para causar los gastos correspondientes a los beneficios de empleados.	28 Beneficios a empleados
23	IMPUESTO A LAS GANANCIAS: Registra el valor de los impuestos a cargo del ente y a favor del estado por concepto de renta y complementario; industria y comercio, avisos y tableros; impuesto a las ventas; Cree; de vehículos; etc.	29 Impuesto a las ganancias
2301	RENTA Y COMPLEMENTARIOS:	29 Impuesto a

	Registra el valor de los impuestos a cargo del ente y a favor del estado por concepto de renta y complementario	las ganancias
2302	IMPUESTO DIFERIDO: Registra el impuestos sobre las ganancias a pagar en periodos futuros, relacionadas con las diferencias temporarias deducibles; la compensación de pérdidas obtenidas en periodos anteriores, que todavía no hayan sido objeto de deducción fiscal; y la compensación de créditos no utilizados procedentes de periodos anteriores	29 Impuesto a las ganancias
24	PROVISIONES: Registra el importe estimado para cubrir obligaciones presentes como resultado de sucesos pasados, ante la posibilidad de que la empresa, a futuro, tenga que desprenderse de recursos por contingencias de probables pérdidas.	21 Provisiones y contingencias
25	INGRESOS DIFERIDOS: Registra el valor de las partidas que la empresa ha recibido por anticipado por concepto de prestación de servicios, intereses, comisiones, arrendamientos y honorarios entre otros.	
3	PATRIMONIO: Es el residuo de los activos reconocidos menos los pasivos reconocidos por el ente.	2 Conceptos y principios generales
31	CAPITAL SOCIAL: El capital representa los aportes efectuados al ente económico, en dinero, en industria o en especie, con el ánimo de proveer recursos para el desarrollo de la actividad económica de la empresa.	
3101	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO: Registra el monto total del capital representado por acciones en compañías nacionales, y será el que conste en la respectiva escritura pública inscrita en el Registro Mercantil.	11 Instrumentos financieros básicos
32	SUPERAVIT DE CAPITAL: Comprende el valor de las cuentas que reflejan el incremento patrimonial ocasionado por prima en colocación de acciones, cuotas o partes de interés social, las donaciones, el crédito mercantil y el know how.	
33	RESERVAS: Representan las apropiaciones de las utilidades, constituidas por Ley, por los estatutos, acuerdos de accionistas para propósitos específicos de salvaguarda económica.	
3301	RESERVA LEGAL: Registra la apropiación de por lo menos el 10% de las utilidades líquidas de cada ejercicio, en los términos establecidos por la legislación comercial.	
34	RESULTADOS DEL EJERCICIO: Registra el valor de los resultados del ejercicio obtenidos por la entidad, producto de las operaciones realizadas durante el período.	
35	RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES: Registra el valor de los resultados obtenidos en ejercicios anteriores, por utilidades acumuladas que estén a disposición de la asamblea de accionistas o por pérdidas acumuladas no enjugadas.	
36	GANANCIAS RETENIDAS POR CONVERGENCIA: Registra los ajustes a las partidas del activo, pasivo y patrimonio reclasificadas producto de la convergencia.	

37	SUPERAVIT POR REVALUACIÓN: Registra las diferencias entre el costo de los activos revaluados y el valor en libros del activo. No opera para propiedades, planta y equipos.	
4	INGRESOS: Registra los incrementos en los beneficios económicos, producidos a lo largo del período sobre el que se informa, en forma de entradas o incrementos del valor de los activos, o bien como decrementos de las obligaciones, que dan como resultado aumentos en el patrimonio.	2 Conceptos y principios generales
41	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS: Registra los ingresos producto del desarrollo de las actividades ordinarias del negocio.	2 Conceptos y principios generales
4101	VENTA DE SERVICIOS: Registra los ingresos obtenidos por la empresa como producto de la venta de servicios de transporte de pasajeros en el período.	
42	GANANCIAS: Registra el valor de los ingresos recibidos por la empresa que no son de actividades ordinarias del negocio.	2 Conceptos y principios generales
4201	OTROS INGRESOS: Registra los ingresos obtenidos por la empresa por concepto de intereses, comisiones, reclamaciones, etc., durante el período.	
5	GASTOS: Registra los flujos de salida de recursos, en forma de disminuciones del activo o incrementos del pasivo o una combinación de ambos, que generan disminuciones del patrimonio.	2 Conceptos y principios generales
51	GASTOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS: Registra los flujos de salida de recursos para contribuir con la generación de los ingresos ordinarios y extraordinarios de la empresa en el curso de las actividades del período, por concepto de salarios, honorarios, arrendamientos, seguros, legales, depreciación, amortización, servicios, papelería, etc.	
52	PERDIDAS: Registra el valor de los gastos en que ha incurrido la empresa que no son de las actividades ordinarias del negocio.	2 Conceptos y principios generales
5201	OTROS GASTOS: Comprende las sumas pagadas y/o causadas por gastos no relacionados directamente con la explotación del objeto social del ente económico, por conceptos tales como: financieros, pérdidas en venta y retiro de bienes, gastos extraordinarios y gastos diversos.	

Fuente: Elaboración propia

4.2.3.1.3.1 Reclasificaciones.

Con base en la estructura del balance general bajo principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia (COLPCGA) (Ver cuadro 11) y la propuesta del plan de cuentas de la empresa Metrocar S.A. bajo la norma NIIF para Pymes,

en el proceso de elaboración del Balance de apertura, se deben realizar las reclasificaciones de las cuentas para efectos de conciliar las partidas contabilizadas de acuerdo a las normas colombianas con la norma NIIF para Pymes. Estas reclasificaciones deben seguir el procedimiento siguiente:

Cuadro 20 – Propuesta reclasificación de cuentas bajo NIIF para Pymes.

RECLASIFICACIÓN DE CUENTAS METROCAR S.A. (NIIF)				
Códigos	Nombre de la cuenta bajo COLPCGA	Reclasificar como:	Códigos	Nombre de la cuenta NIIF para pymes
1105	Caja		1101	Instrumentos financieros - Efectivo y equivalente al efectivo
1110	Bancos		1101	Instrumentos financieros - Efectivo y Equivalentes al efectivo
1245	Inversiones – Derechos fiduciarios		1102	Instrumentos financieros – Activos financieros
1210	Inversiones – Cuotas partes		1103	Instrumentos financieros – Inversiones en instrumentos de patrimonio
1305	Deudores – Clientes		1104	Instrumentos financieros – Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar.
1330	Deudores – Anticipos y avances		16	Otros activos.
1335	Deudores – Depósitos		1104	Instrumentos financieros – Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar.
1355	Deudores – Anticipos de impuestos y/o saldos a favor		1104	Instrumentos financieros – Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar.
1365	Deudores – Cuentas por cobrar a trabajadores		1104	Instrumentos financieros – Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar.
1380	Deudores – Deudores varios		1104	Instrumentos financieros – Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar.
1399	Deudores – Provisión		110401	Deterioro por impago – Clientes y otras cuentas por cobrar
1455	Inventarios – Repuestos		1205	Inventario – Repuestos
189501	Otros activos – Gastos pagados por anticipado		16	Otros activos.
1520	Maquinarias y equipos		1301	Maquinarias
1524	Equipos de oficina		1302	Equipos de oficina
1540	Flota y equipo de transporte		1303	Vehículos
1592	Depreciaciones acumuladas		130101	Depreciaciones acumuladas – maquinarias
1599	Ajustes por inflación		36	Ganancias retenidas por

				convergencia
1625	Intangibles – Derechos		36	Ganancias retenidas por convergencia
1698	Intangibles – Amortizaciones		36	Ganancias retenidas por convergencia.
1905	Valorizaciones – Inversiones		1103	Instrumentos financieros – Inversiones en instrumentos de patrimonio.
3805	Superávit Valorizaciones-Inversiones		36	Ganancias retenidas por convergencia en razón a que las valorizaciones de inversiones, se reconocen con cargo al resultado.
2105	Obligaciones financieras – Bancos nacionales		2101	Instrumentos financieros – Préstamos.
2205	Proveedores nacionales		2103	Instrumentos financieros – proveedores.
2335	Cuentas por pagar – Costos y gastos por pagar		2104	Acreedores varios y otras cuentas por pagar.
2365	Cuentas por pagar – retención en la fuente		2104	Acreedores varios y otras cuentas por pagar.
2367	Cuentas por pagar – I.V.A. retenido		2104	Acreedores varios y otras cuentas por pagar.
2368	Cuentas por pagar – I.C.A.T. retenido		2104	Acreedores varios y otras cuentas por pagar.
2370	Cuentas por pagar – Retenciones y aportes de nómina		2104	Acreedores varios y otras cuentas por pagar.
2380	Cuentas por pagar - Acreedores varios		2104	Acreedores varios y otras cuentas por pagar.
24	Impuestos, gravámenes y tasas		23	Impuesto a las ganancias.
25	Obligaciones laborales		22	Beneficios a empleados
26	Pasivos estimados y provisiones		36	Ganancias retenidas por convergencia.
2805	Otros pasivos – Anticipos y avance recibidos		26	Ingresos diferidos.
2810	Otros pasivos – Depósitos recibidos		2104	Acreedores varios y otras cuentas por pagar.
3105	Capital social – Capital suscrito y pagado		3101	Capital social – Capital suscrito o asignado.

Fuente: Elaboración propia

4.2.3.1.3.2 Ajustes.

Para efectuar el proceso de los ajustes, luego de haber realizado las reclasificaciones correspondientes, debe tenerse en cuenta lo consignado en la

Sección 2, punto 2.27 en la norma NIIF para Pymes (2009) sobre el reconocimiento de activos, pasivo, ingresos y gastos, el cual establece que:

“Reconocimiento es el proceso de incorporación en los estados financieros de una partida que cumple con la definición un activo, pasivo, ingreso o gasto y que satisface los siguientes criterios:

- (a)
- (b) La partida tiene un costo o valor que pueda ser medido con fiabilidad.”
(p. 22).

Los criterios de medición insertados en la norma son:

- El costo histórico o importe en efectivo o equivalente al efectivo pagado, o el valor razonable por la adquisición de un bien o servicio. Para la medición de los pasivos, el costo histórico es el valor de lo recibido en efectivo o equivalente al efectivo o el valor razonable de los bienes o servicios recibidos a cambio de la obligación en el momento de la transacción. El costo histórico amortizado es el valor en efectivo o equivalente al efectivo, o el valor razonable pagado o recibido de un activo o pasivo, menos la parte del costo histórico reconocido como ingreso o gasto.
- “El valor razonable es el valor por el cual puede ser intercambiado un activo, o cancelado un pasivo, entre un comprador y un vendedor interesado y debidamente informado, que realizan una transacción en condiciones de independencia mutua” (NIIF para Pymes, 2009, p. 23).

Para realizar los ajustes, hay que tener en cuenta las instrucciones contenidas en las secciones de la norma NIIF para Pymes, en el siguiente orden:

4.2.3.1.3.2.1 Ajustes a las cuentas relacionadas con instrumentos financieros (CDT, Títulos, Bonos, etc., de renta fija).

La medición posterior de los instrumentos financieros establecida en la sección 11.14 numeral (a) de la norma NIIF para Pyme, indica que éstos se medirán al costo amortizado, utilizando el método del interés efectivo, y por lo tanto será valorado con base en la tasa interna de retorno TIR que es la tasa de descuento que iguala los flujos de efectivo a lo largo de la vida del instrumento financiero. En este caso, el procedimiento para el ajuste es el siguiente:

- Obtener los flujos iniciales del instrumento financiero.
- Determinar los flujos futuros del instrumento financiero, con el fin de determinar que flujos de caja futuros se recibirán teniendo en cuenta la fecha de compra, la fecha de vencimiento del título, el valor nominal, y la tasa de interés anual pagada por la institución financiera.
- Obtener la tasa de interés efectiva, es decir, la tasa real de rentabilidad del título que es la TIR.
- Realizar la valoración de los instrumentos financieros calculando los flujos presentes.
- La diferencia entre el valor registrado en libros bajo los COLPCGA y el valor presente del instrumento financiero se cargará a la cuenta Ganancias retenidas por conversión.

4.2.3.1.3.2.2 Ajustes a las cuentas relacionadas con instrumentos financieros (acciones y cuotas partes de renta variable).

En este mismo sentido, la Sección 11.14 establece que los instrumentos financieros (acciones o cuotas partes) que se coticen en bolsa o su valor se pueda medir con fiabilidad al valor razonable, entonces se medirá al valor razonable cambios en el valor razonable reconocidos en el resultado. Las que no se cotizan en bolsa, se contabilizarán al costo menos el deterioro del valor.

4.2.3.1.3.2.3 Ajustes a las cuentas relacionadas con instrumentos financieros (clientes y cuentas por cobrar).

Los saldos de estas cuentas son de corto plazo y están depuradas, por lo que no aplican ajustes. Para el caso de los anticipos y avances se entiende bajo la norma NIIF para Pymes, que a diciembre 31 fueron utilizados y no legalizados, por lo tanto se eliminan contra la cuenta de Ganancias retenidas por conversión.

Para los préstamos a empleados, hallar el valor futuro de los préstamos a una tasa del 1%, y la diferencia cargarla a la cuenta Ganancias retenidas por convergencia.

En el caso de la provisión de cartera, si la empresa la realizó aplicando los procedimientos tributarios de provisión general o individual, se hace necesario efectuar un estudio técnico de la cartera, con base en el conocimiento que tiene la empresa de sus clientes. La diferencia entre el estudio técnico y la provisión obtenida bajo norma tributarias, se contabiliza como Ganancias retenidas por convergencia.

4.2.3.1.3.2.4 Ajustes a las cuentas relacionadas con inventarios de repuestos.

La empresa deberá realizar el avalúo técnico al inventario de repuesto. Luego de realizado éste, se reclasifican como propiedad, planta y equipos, teniendo en cuenta la Sección 17.5 de la NIIF para Pymes (2009), las piezas de repuestos consideradas importantes y las de uso exclusivo de las maquinarias que se esperan utilizar durante más de un período. El ajuste por valoración del avalúo técnico (la diferencia entre el saldo traslado y el valor neto razonable por avalúo) se reconoce como Ganancias retenidas por convergencia.

4.2.3.1.3.2.5 Ajustes a las cuentas relacionadas con propiedades, planta y equipos.

A la fecha de la transición la empresa deberá realizar el avalúo técnico de las propiedades, planta y equipos. Para su medición en la fecha de transición, se tomará el costo menos la depreciación y cualquier pérdida por deterioro de los

valores acumulados, NIIF para Pymes (2009). La diferencia entre el avalúo técnico y el valor en libros (ajuste), se reconocerá como un mayor valor de la propiedad, planta y equipos contra el superávit por revaluación. El ajuste por inflación reconocido en normas colombianas, se cancelará contra Ganancias retenidas por convergencia.

4.2.3.1.3.2.6 Ajustes a las cuentas de valorizaciones y superávit valorizaciones.

Los valores registrados por concepto de ajustes al valor de mercado, de reposición o presente (inversiones; propiedad, planta y equipos; y otros activos) de acuerdo con COLPCGA registrados en cuentas de Valorizaciones con cargo a Superávit valorizaciones, deberá ajustarse reversando los valores de estas cuentas, debido a que la NIIF para pymes no permite ningún reconocimiento por valorización.

4.2.3.1.3.2.7 Ajustes a las cuentas de proveedores y acreedores varios.

Como los saldo registrados en estas cuentas se van a cancelar en el corto plazo y sus montos son adecuados, las cifras registradas bajo COLPCGA serán las mismas para el reconocimiento con NIIF para Pymes.

4.2.3.1.3.2.8 Ajustes a las cuentas de impuestos por pagar.

La Sección 29.29 de la norma NIIF para pyme permite compensar los activos y pasivos por impuestos corrientes, esto permite que los saldos de impuestos de renta, al valor agregado e industria y comercio se compensen con los saldos, que de acuerdo con la norma colombiana se registraron en las cuentas de anticipos de impuesto y/o saldo a favor.

4.2.3.1.3.2.9 Ajustes a las cuentas de obligaciones laborales.

Los únicos beneficios a empleados que posee la empresa, son los de Ley, es decir, los contemplados en el Código Sustantivo del Trabajo: cesantías, intereses de cesantías, primas y vacaciones, en este sentido el saldo obtenido para la conversión es el mismo, lo que no daría lugar a ajustes.

4.2.3.1.3.2.10 Ajustes a las cuentas de pasivos estimados y provisiones.

Los valores correspondientes a pasivos estimados y provisiones del balance que correspondan a costos y gastos por pagar, mantenimiento y reparaciones, deberán eliminarse contra Ganancias retenidas por convergencia. En razón a que *“una entidad sólo reconocerá una provisión cuando:*

- (a) la entidad tenga una obligación en la fecha sobre la que se informa como resultado de un suceso pasado.*
- (b) sea probable (es decir, exista mayor posibilidad de que ocurra que de lo contrario) que la entidad tenga que desprenderse de recursos que comporten beneficios económicos, para liquidar la obligación; y*
- (c) el importe de la obligación pueda ser estimado de forma fiable.” (NIIF para Pymes, 2009, p. 125).*

Las provisiones registradas en libros no cumplen con lo requerido en la norma, por lo que su ajuste debe realizarse como se indicó anteriormente, teniendo en cuenta, que aún no existe la obligación por tratarse de un gasto futuro.

4.2.3.1.3.2.11 Ajustes a las cuentas del patrimonio.

- Revalorización del patrimonio. Esta cuenta es producto del ajuste por inflación registrado en libros a las cuentas de patrimonio, de acuerdo con las disposiciones legales del país. La empresa debe realizar el ajuste eliminado los valores de esta cuenta contra Ganancias retenidas por convergencia.

- Superávit por valorizaciones. El relacionado con las inversiones, debe ajustarse contra la inversión, porque a la fecha de transición está reconocida al valor razonable; y el de propiedades, planta y equipos se ajustará reversando las cuentas de valorizaciones y superávit valorizaciones.
- Las otras cuentas de patrimonio no requieren de ajuste, es decir, permanecen iguales.

4.2.3.2 Reconocimiento inicial de las partidas.

Al momento de la transición, enero 01 de 2015, la empresa deberá realizar el reconocimiento de las reclasificaciones y los ajustes realizados a las cifras obtenidas del Balance general a diciembre 31 de 2014 en miles de pesos, para los efectos de presentación del Estado de situación financiera como lo exige el Decreto 3022 de 2013.

Tomando como base el balance hipotético relacionado en el cuadro 11, se presenta una descripción de la forma en que deben realizarse los asientos contables para las reclasificaciones y los ajustes necesarios en el proceso de conversión de acuerdo con el nuevo Marco Técnico Normativo:

4.2.3.2.1 Contabilizar partidas del balance.

4.2.3.2.1.1 Reclasificación y ajuste de las partidas del disponible según COLPCGA.

Cuadro 21 – Reclasificación del disponible.

	Debe	Haber
Efectivo y equivalente al efectivo – NIIF	13.917	
Disponible – COLPCGA		13.917
SUMAS IGUALES	13.917	13.917

Fuente: Elaboración propia

Para reclasificar en la hoja de trabajo el saldo de las cuentas del disponible.

No requiere de ajustes.

4.2.3.2.1.2 Reclasificación y ajuste de las partidas de inversiones según COLPCGA.

Las inversiones en el balance a diciembre 31 de 2014 corresponden a:

- Derechos fiduciarios \$ 84.070 valor registrado bajo COLPCGA que coincide con el valor reportado en el extracto de la entidad financiera.
- Cuotas partes de interés social por valor de \$ 7.093 registrado con normas colombianas al valor intrínseco reportado por la entidad.

Cuadro 22 – Reclasificación y ajuste de las inversiones.

	Debe	Haber
Activos financieros – NIIF	84.070	
Inversiones – Derechos fiduciarios – COLPCGA		84.070
Inversiones en instrumentos de patrimonio – NIIF	7.093	
Inversiones – Cuotas partes de interés – COLPCGA		7.093
SUMAS IGUALES	91.163	91.163

Fuente: Elaboración propia

Para reclasificar en la hoja de trabajo el saldo de las cuentas de inversiones.

Cuadro 23 – Ajuste de las cuentas de inventarios.

	Debe	Haber
Valorización de inversiones – Cuotas partes – COLPCGA.		2.868
Superávit valorización de inversiones – Cuotas partes – COLPCGA	2.868	
Inversiones en instrumentos de patrimonio – NIIF	2.868	
Ganancias retenidas por convergencia – NIIF		2.868
SUMAS IGUALES	5.736	5.736

Fuente: Elaboración propia

Para ajustar en la hoja de trabajo el saldo de las cuentas de valorizaciones y superávit valorizaciones de inversiones y el reconocimiento del valor intrínseco o valor razonable, reclasificadas por convergencia.

4.2.3.2.1.3 Reclasificación y ajuste de las partidas de deudores según COLPCGA.

Las cuentas de deudores informadas en el balance a diciembre 31 de 2014 bajo COLPCGA, corresponden a:

- Clientes \$ 591.273 créditos normales.
- Anticipos y avances \$ 50.945.
- Depósitos \$ 7.663.
- Anticipos de impuestos y/o saldos a favor \$ 206.330.
- Cuentas por cobrar a trabajadores \$ 967.
- Deudores varios \$27.205.

Cuadro 24 – Reclasificación de las cuentas de deudores.

	Debe	Haber
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar- Clientes – NIIF	591.273	
Deudores – Clientes – COLPCGA		591.273
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar- Anticipos – NIIF	50.945	
Deudores – Anticipos y avances – COLPCGA		50.945
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar – Depósitos – NIIF	7.663	
Deudores – Depósitos – COLPCGA		7.663
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar- Anticipos de impuestos y/o saldos a favor – NIIF	206.330	
Deudores – Anticipos de impuestos y/o saldo a favor COLPCGA		206.330
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar- Préstamos a empleados– NIIF	967	
Deudores – Cuentas por cobrar a trabajadores – COLPCGA		967
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar-		

Deudores varios – NIIF	27.205	
Deudores – Deudores varios – COLPCGA		27.205
SUMAS IGUALES	884.383	884.383

Fuente: Elaboración propia

Para reclasificar en la hoja de trabajo el saldo de las cuentas de deudores.

El valor futuro a recibir de los préstamos a empleados a una tasa del 1% es de \$10.

Cuadro 25 – Ajuste de las cuentas de deudores.

	Debe	Haber
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar- Préstamos a empleados– NIIF	10	
Ganancias retenidas por convergencia		10
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar- Anticipos – NIIF		50.945
Ganancias retenidas por convergencia	50.945	
SUMAS IGUALES	50.955	50.955

Fuente: Elaboración propia

Para ajustar en la hoja de trabajo el saldo de las cuentas de deudores, reclasificadas por convergencia.

4.2.3.2.1.4 Reclasificación y ajuste de las partidas de inventarios según COLPCGA.

El Balance general de la empresa a diciembre 31 de 2014, muestra en la cuenta de inventarios de repuestos, accesorios y materiales un valor de \$ 42.657. Luego de la depuración del inventario se obtuvo que \$ 25.200 corresponden a piezas importantes o que son de uso exclusivo de los buses, comprados en la misma fecha de compra de los vehículos, es decir, hace 3 años. De igual forma, el avalúo técnico arrojó que el costo de reposición neta realizada del inventario trasladado a propiedades, planta y equipos fue de \$ 22.800, (Avalúo 28.500 - Depreciación

5.700) y el valor trasladado fue de \$ 25.200 y el costo de reposición neta realizada del inventario de repuestos fue de \$19.478.

Cuadro 26 – Reclasificación de las cuentas de inventarios.

	Debe	Haber
Propiedades, planta y equipos – Repuestos - NIIF	25.200	
Inventarios – Repuestos, accesorios y materiales – COLPCGA		25.200
Inventarios - repuestos – NIIF	17.457	
Inventarios – Repuestos, accesorios y materiales – COLPCGA		17.457
SUMAS IGUALES	884.383	884.383

Fuente: Elaboración propia

Para reclasificar en la hoja de trabajo el saldo de las cuentas de inventarios.

Cuadro 27 – Ajuste de las cuentas de inventarios.

	Debe	Haber
Ganancias retenidas por convergencia – NIIF	2.400	
Propiedades, planta y equipos – depreciación – NIIF		5.700
Propiedades, planta y equipos – repuestos – NIIF	3.300	
Inventarios – Repuestos NIIF	2.021	
Ganancias retenidas por convergencia – NIIF		2.021
SUMAS IGUALES	7.721	7.721

Fuente: Elaboración propia

Para ajustar en la hoja de trabajo el saldo de las cuentas de inventarios, reclasificadas por convergencia.

4.2.3.2.1.5 Reclasificación y ajuste de las partidas de propiedades, planta y equipos según COLPCGA.

La empresa debe efectuarle los avalúos técnicos a las propiedades, planta y equipos y reconocerlas con base en el costo atribuido o valor razonable y la depreciación acumulada se ajustará contra el superávit por revaluación.

La composición de las propiedades, planta y equipos a diciembre 31 de 2013 y el avalúo técnico realizado, es la siguiente:

Cuadro 28 – Propiedades, planta y equipos con avalúo técnico.

Nombre del bien	Costo bruto	Depreciación acumulada	Costo neto	Avalúo técnico	Ajuste
Maquinaria y equipos	29.599	-8.288	21.311	32.120	10.809
Equipo de oficina	57.018	-15.965	41.053	38.200	-2.853
Equipo de computación	51.121	-21.472	29.649	21.230	-8.419
Flota y equipo de transporte	927.820	-224.048	703.772	750.000	46.228
TOTALES	1.065.558	-269.772	795.786	841.550	45.764

Fuente: Elaboración propia

Con base en lo anterior, se efectuarán las siguientes reclasificaciones y ajustes:

Cuadro 29 – Reclasificaciones y ajustes de las cuentas de propiedad, planta y equipos.

	Debe	Haber
Maquinarias y equipos – COLPCGA		29.599
Equipos de oficina – COLPCGA		57.018
Equipos de computación – COLPCGA		51.121
Flota y equipo de transporte – COLPCGA		927.820
Maquinarias y equipos – NIIF	32.120	
Equipos de oficina – NIIF	38.200	
Equipos de computación – NIIF	21.230	
Flota y equipo de transporte – NIIF	750.000	
Depreciación acumulada – COLPCGA	269.772	
Superávit por revaluación – NIIF		45.764
SUMAS IGUALES	1.111.322	1.111.322

Fuente: Elaboración propia

Para reclasificar y ajustar en la hoja de trabajo el saldo de las cuentas de propiedades, planta y equipos.

4.2.3.2.1.6 Reclasificación y ajuste de las partidas de gastos pagados por anticipado COLPCGA.

La entidad deberá reclasificar estos activos diferidos en vista que la norma NIIF para Pymes no contempla el reconocimiento de activos diferidos. El saldo de esta cuenta a diciembre 31 de 2014, es la suma de \$ 6.636.

Cuadro 30 – Reclasificación de las cuentas de gastos pagados por anticipado.

	Debe	Haber
Gastos pagados por anticipado – COLPCGA		6.636
Otros activos – Gastos pagados por anticipado – NIIF.	6.636	
SUMAS IGUALES	6.636	6.636

Fuente: Elaboración propia

Para reclasificar y ajustar en la hoja de trabajo el saldo de las cuentas de gastos pagados por anticipado.

4.2.3.2.1.7 Reclasificación y ajuste de las partidas de intangibles COLPCGA.

La empresa con base en la Sección 18.18 de la NIIF para Pymes reclasificará sus intangibles.

Cuadro 31 – Clasificación de los intangibles a diciembre 31 de 2014.

Nombre del bien	Costo bruto	Amortización acumulada	Costo neto
Derechos	733.156	-12.534	720.622
Licencias	14.257	-256	14.001
TOTALES	747.413	-12.790	734.623

Fuente: Elaboración propia

La reclasificación se efectuará de la siguiente manera:

Cuadro 32 – Reclasificaciones y ajustes de las cuentas de intangibles.

	Debe	Haber
Intangibles - Derechos – COLPCGA		733.156
Intangibles - Licencias – COLPCGA		14.257
Intangibles - Derechos – NIIF	720.622	
Intangibles - Licencias – NIIF	14.001	
Amortización acumulada – COLPCGA	12.790	
SUMAS IGUALES	747.413	747.413

Fuente: Elaboración propia

Para reclasificar y ajustar en la hoja de trabajo el saldo de las cuentas de intangibles.

4.2.3.2.1.8 Reclasificación y ajuste de las partidas de valorizaciones y superávit valorizaciones COLPCGA.

El nuevo marco normativo no admite el reconocimiento de valorización de las propiedades, planta y equipos. Con base en ello, la empresa debe ajustar esta cuenta reversando las cuentas afectadas.

Cuadro 33 – Ajustes de las cuentas de valorización y superávit valorización.

	Debe	Haber
Valorización – Propiedades, planta y equipos – COLPCGA		989.718
Superávit valorización – Propiedades, planta y equipos – COLPCGA	989.718	
SUMAS IGUALES	989.718	989.718

Fuente: Elaboración propia

Para ajustar en la hoja de trabajo el saldo de las cuentas de valorización y superávit valorizaciones.

4.2.3.2.1.9 Reclasificación y ajuste de las partidas de proveedores y cuentas por pagar.

Las deudas que se van a cancelar son de corto plazo y sus causaciones se hicieron correctamente, según lo establecido en las normas colombianas. Por lo anterior, las cifras que se tienen en los libros serán las mismas de la conversión.

Los saldos de los proveedores y cuentas por pagar a diciembre 31 de 2014 son los siguientes:

- De corto plazo:

Proveedores nacionales	\$ 1.822.604
Costos y gastos por pagar	1.347
Retenciones en la fuente	1.853
Retenciones ICAT	928
Retenciones y aportes de nómina	5.109
Acreedores varios	<u>95.866</u>
Total	\$ 1.927.707

Cuadro 34 – Reclasificaciones de las cuentas de proveedores y cuentas por pagar.

	Debe	Haber
Proveedores – COLPCGA	1.822.604	
Costos y gastos por pagar – COLPCGA	1.347	
Retenciones en la fuente – COLPCGA	1.853	
Retenciones ICAT – COLPCGA	928	
Retenciones y aportes de nómina – COLPCGA	5.109	
Acreedores varios – COLPCGA	95.866	
Proveedores – NIIF		1.822.604
Acreedores y otras cuentas por pagar – Costos y gastos por pagar – NIIF		1.347
Acreedores y otras cuentas por pagar – Retención en la fuente – NIIF		1.853
Acreedores y otras cuentas por pagar – retenciones ICAT – NIIF		928
Acreedores y otras cuentas por pagar – Retenciones y aportes de nómina – NIIF		5.109
Acreedores y otras cuentas por pagar – Acreedores varios – NIIF		95.866
SUMAS IGUALES	1.927.707	1.927.707

Fuente: Elaboración propia

Para reclasificar y ajustar en la hoja de trabajo el saldo de las cuentas de proveedores y cuentas por pagar

4.2.3.2.1.10 Reclasificación y ajuste de las partidas de impuestos por pagar.

Como existe un valor de impuesto por pagar correspondiente a Industria y comercio, avisos y tableros, y en las cuentas por cobrar - anticipos de impuestos

hay cifras pagadas anticipadamente, la norma NIIF permite compensar este valor con el impuesto, por tener el derecho legal (NIIF para Pymes, 2009).

A diciembre 31 de 2014, la empresa tiene los siguientes saldos:

• Impuesto de industria y comercio	\$ 2.191
• Vehículos	<u>2.685</u>
Total	\$ 4.876

Cuadro 35 – Reclasificaciones y ajustes de las cuentas de intangibles.

	Debe	Haber
Impuestos, gravámenes y tasas – Industria y comercio – COLPCGA	2.191	
Impuestos, gravámenes y tasas - Vehículos – COLPCGA	2.685	
Impuesto a las ganancias – Industria y comercio – NIIF		1.216
Impuesto a las ganancias - Vehículos – NIFF		2.685
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar- Anticipos de impuestos y/o saldos a favor – NIIF		975
SUMAS IGUALES	4.876	4.876

Fuente: Elaboración propia

Para reclasificar y ajustar en la hoja de trabajo el saldo de las cuentas de impuestos, gravámenes y tasas.

4.2.3.2.1.11 Reclasificación de las partidas de obligaciones laborales.

Los saldos registrados en obligaciones laborales son valores que la empresa debe a los empleados y que se consignarán en el fondo de cesantías, se cancelarán en el mes de enero por intereses de cesantías y vacacionales acumuladas causadas con base en la legislación laboral. Por lo tanto, estos valores serán los mismos que se reconocerán en la conversión.

Cuadro 36 – Reclasificaciones de las cuentas de obligaciones laborales.

	Debe	Haber
Obligaciones laborales – salarios por pagar – COLPCGA	18.671	
Obligaciones laborales – Cesantías consolidadas – COLPCGA	37.309	
Obligaciones laborales – Intereses sobre cesantías – COLPCGA	4.241	
Obligaciones laborales – Vacaciones consolidadas – COLPCGA	24.571	
Acreeedores varios y otras cuentas por pagar - Salarios – NIIF		18.671
Beneficios a empleados – Cesantías consolidadas – NIIF		37.309
Beneficios a empleados – Intereses sobre cesantías – NIIF		4.241
Beneficios a empleados – Vacaciones consolidadas – NIIF		24.571
SUMAS IGUALES	84.792	84.792

Fuente: Elaboración propia

Para reclasificar y ajustar en la hoja de trabajo el saldo de las cuentas de obligaciones laborales.

4.2.3.2.1.12 Ajustes de los pasivos estimados y provisiones.

Los pasivos estimados y provisiones informados en el balance a diciembre 31 de 2014, corresponden a valores estimados a pagar en un futuro del mantenimiento de los vehículos. Como corresponden a gastos de un período futuro, se deben eliminar porque aún no existe la obligación de acuerdo con la norma NIIF para Pymes.

Cuadro 37 – Ajuste de las cuentas de pasivos estimados y provisiones.

	Debe	Haber
Pasivos estimados y provisiones – Para mantenimiento de vehículos – COLPCGA	110.366	
Ganancias retenidas por convergencia – NIIF		110.366
SUMAS IGUALES	110.366	110.366

Fuente: Elaboración propia

Para reclasificar y ajustar en la hoja de trabajo el saldo de las cuentas de pasivos estimados y provisiones.

4.2.3.2.1.13 Reclasificaciones y ajustes de las cuentas otros pasivos.

El grupo registrado en otros pasivos está compuesto por las cuentas de anticipos y avances recibidos y depósitos recibidos. Las causaciones se hicieron correctamente y los valores están registrados correctamente. Por lo anterior, se reconocen las mismas cifras en la norma NIIF.

Cuadro 38 – Ajuste de las cuentas de otros pasivos.

	Debe	Haber
Anticipos y avances recibidos – COLPCGA	9.096	
Ingresos Diferidos – Anticipos y avances recibidos – NIIF		9.096
Depósitos recibidos – COLPCGA	62.695	
Acreeedores varios y otras cuentas por pagar – Acreeedores varios - NIIF		62.695
SUMAS IGUALES	110.366	110.366

Fuente: Elaboración propia

Para reclasificar y ajustar en la hoja de trabajo el saldo de las cuentas de otros pasivos.

4.2.3.2.1.14 Reclasificaciones y ajustes de las cuentas del patrimonio.

Las cuentas de patrimonio: capital social, superávit de capital que es producto de la prima en colocación de acciones, las reservas, resultados del ejercicio y del ejercicio anterior, permanecen iguales. La cuenta revalorización del patrimonio se utilizó para ajustar por inflación las cuentas del patrimonio, como el país no tiene una economía hiperinflacionaria deberá eliminarse contra las ganancias retenidas por conversión. La cuenta superávit valorizaciones se ajustó en los puntos 4.2.3.1.4.8 (Ver cuadro 23 y 33).

Cuadro 39 – Reclasificaciones y ajustes de las cuentas de patrimonio.

	Debe	Haber
Capital social – Capital suscrito y pagado – COLPCGA	1.922.266	
Superávit de capital – Prima en colocación de acciones – COLPCGA	357.159	
Reservas – Reservas obligatorias – COLPCGA	22.000	
Revalorización del patrimonio – Ajustes por inflación – COLPCGA	1.203.625	
Resultados del ejercicio – Pérdidas – COLPCGA		450.383
Resultados del ejercicio anterior – Pérdidas – COLPCGA.		2.685.034
Capital suscrito o asignado – NIIF		1.922.266
Superávit de capital – Prima en colocación de acciones – NIIF		357.159
Reservas – Reservas legal – NIIF		22.000
Resultados del ejercicio – Pérdidas – NIIF	450.383	
Resultados de ejercicios anteriores – Pérdidas – NIIF	2.685.034	
Ganancias retenidas por convergencia – NIIF		1.203.625
SUMAS IGUALES	3.558.883	3.558.883

Para reclasificar y ajustar en la hoja de trabajo el saldo de las cuentas de patrimonio.

4.2.3.2.2 Requisitos de las revelaciones.

Los requisitos de las revelaciones de la información contenida en los estados financieros de la empresa, están establecidos en la norma NIIF para Pymes. La norma indica qué información es susceptible de revelación, para efectos de lo requerido a la empresa relacionado con el Estado de situación financiera de apertura, por lo menos se debe revelar lo siguiente:

4.2.3.2.2.1 Políticas contables.

De acuerdo con el punto 8.5 de la Sección 8 de la norma, la empresa deberá revelar las bases de medición utilizadas para la elaboración y el reconocimiento en

los elementos de los estados financieros, y todas las políticas contables relevante para comprenderlos (NIIF para Pymes, 2009). Los cambios en las políticas contables se revelarán con base en la sección 10.13 de esta norma. Las revelaciones sobre los cambios en las estimaciones contables, la empresa las realizará teniendo en cuenta los puntos 10.15 a 10.18 de la sección 10. Y las revelaciones de errores de períodos anteriores, conforme a los puntos 10.19 a 10.23 de la Sección 10 de la norma.

4.2.3.2.2 Instrumentos financieros básicos.

La entidad deberá revelar la información financiera referente a los instrumentos financieros básicos, acorde con los puntos 11.39 y 11.40 de la Sección 11 de la NIIF para pymes.

4.2.3.2.3 Inventarios.

La información a revelar relacionada a los inventarios se hará con base en el punto 13.22 de la sección 13 de la norma.

4.2.3.2.4 Propiedades, planta y equipos.

La empresa revelará la información contenida en los estados financieros concerniente a propiedades, planta y equipos, tomando como base los puntos 17.31 al 17.32 de esta norma.

4.2.3.2.5 Intangibles.

Los puntos 18.27 a 18.29 de la Sección 18 de la norma, establecen los criterios e información a revelar sobre intangibles distintos de la plusvalía.

4.2.3.2.6 Provisiones y contingencias.

Para la revelación de las provisiones y contingencias, para los pasivos y activos contingentes, se tendrá en cuenta lo establecido en los puntos 21.15 al 21.17 de la Sección 21.

4.2.3.2.2.7 Deterioro del valor de los activos.

La información reportada en los estados financieros relacionada con el deterioro de los activos, deberá revelarse teniendo en cuenta lo relacionado en los puntos 27.32 y 27.33 de la Sección 27.

4.2.3.2.2.8 Beneficios a empleados.

La empresa deberá revelar la información contenida en los estados financieros relacionados con los beneficios a empleados, de acuerdo con lo contenido en los puntos del 28.39 al 28.44 de la Sección 29 de esta NIIF.

4.2.3.2.2.9 Impuesto a las ganancias.

Para revelar la información que permita evaluar el carácter y los efectos financieros de los impuestos en la empresa, deberá hacerlo con base en los puntos 29.30 al 29.32 de la sección 29.

4.2.3.2.2.10 Transición a la NIIF para Pymes.

Para efectos del proceso de transición de la información contable y financiera de la empresa con base en COLPCGA a la norma NIIF para Pymes, deberá explicar cómo ha afectado a la entidad en el rendimiento financiero y en el flujo de efectivo, para ello tendrá en cuenta lo relacionado en los puntos 35.12 al 35.15 de la Sección 35 y el punto 3.14 de la Sección 3 de esta norma.

4.2.3.2.3 Contenido del Balance de Apertura.

Una vez definidas las secciones de la norma NIIF para Pymes que se van a utilizar en la empresa y el plan de cuentas respectivo, se procede a definir la estructura del Estado de situación financiera que la empresa ha de preparar, para la presentación con fecha 1 de enero de 2105, que es la fecha de transición, de acuerdo con el Decreto 3022 de 2013.

4.2.3.2.3.1 Definir la información a contener del Balance de Apertura.

Con las reclasificaciones y los ajustes realizados, se debe preparar la hoja de trabajo, como la señalada en el cuadro 40, para determinar las cuentas y valores que debe contener el Estado de situación financiera de apertura.

4.2.3.2.3.2 Hoja de trabajo.

Cuadro 40 – Hoja de trabajo reclasificaciones y ajustes por convergencia.

DENOMINACIONES	Balance bajo COLPCGA 31/12/2014	Reclasificaciones por conversión a NIIF		Ajustes por conversión a NIIF		Balance bajo NIIF a 01/01/2015
		Débito	Crédito	Débito	Crédito	
BALANCE GENERAL						
ACTIVOS						
Disponible	13.917	0	13.917	0	0	0
Inversiones	91.163	0	91.163	0	0	0
Deudores	884.383	0	884.383	0	0	0
Inventarios	42.657	0	42.657	0	0	0
Propiedad, planta y equipos	795.786	0	795.786	0	0	0
Intangibles	734.623	0	734.623	0	0	0
Diferidos	6.636	0	6.636	0	0	0
Valorizaciones	989.718	0	989.718	0	989.718	0
TOTAL ACTIVOS	3.558.883	0	3.558.883	0	0	0
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA NIIF						
ACTIVOS						
Efectivo y equivalentes de efectivo	0	13.917	0	0	0	13.917
Activos financieros	0	84.070	0	0	0	84.070
Inversiones en instrumentos de patrimonio	0	7.093	0	2.868	0	9.961
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	0	884.383	0	10	51.920	832.473
Inventarios	0	42.657	0	2.021	25.200	19.478
Propiedad, planta y equipos	0	795.786	0	74.264	5.700	864.350
Intangibles	0	734.623	0	0	0	734.623
Impuestos a las ganancias	0	0	0	0	0	0
Otros activos	0	6.636	0	0	0	6.636
TOTAL ACTIVOS						2.565.508
PASIVOS						
Proveedores	1.822.604	1.822.604	0	0	0	0
Cuentas por pagar	105.103	105.103	0	0	0	0
Impuestos por pagar	4.876	4.876	0	0	0	0
Obligaciones laborales	84.792	84.792	0	0	0	0
Pasivos estimados y prov.	110.366	110.366	0	110.366	0	0

Otros pasivos	71.791	71.791	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS	2.199.532					
PASIVOS						
Proveedores	0	0	1.822.604	0		1.822.604
Acreedores varios y otras cuentas por pagar	0	0	123.774	0	62.695	186.469
Beneficios a empleados	0	0	66.121			66.121
Impuestos a las ganancias	0	0	4.876	975	0	3.901
Ingresos diferidos	0	0	9.096	0	0	9.096
TOTAL PASIVOS						2.088.191
PATRIMONIO						
Capital social	1.922.266	1.922.266	0	0	0	0
Superávit de capital	357.159	357.159	0	0	0	0
Reservas	22.000	22.000	0	0	0	0
Revalorización del patrimonio	1.203.625	1.203.625	0	1.203.625	0	0
Resultados del ejercicio	-450.383	-450.383	0	0	0	0
Resultados del ejercicio anterior	-2.685.034	-2.685.034		0	0	0
Superávit valorizaciones	989.718	989.718		989.718	0	0
TOTAL PATRIMONIO	1.359.351					
PATRIMONIO						
Capital social	0	0	1.922.266	0	0	1.922.266
Superávit de capital	0	0	357.159	0	0	357.159
Reservas	0	0	22.000	0	0	22.000
Resultados del ejercicio	0	0	- 450.383	0	0	- 450.383
Resultados del ejercicio anterior	0	0	-2.685.034	0	0	-2.685.034
Ganancias retenidas por convergencia	0	0	0	53.345	1.318.890	1.265.545
Superávit por revaluación	0	0	0	0	45.764	45.764
TOTAL PATRIMONIO						477.317

Fuente: Elaboración propia

Con base en la información anterior, el Estado de situación financiera de la empresa Metrocar S.A., a enero 1 de 2015, deberá contener las siguientes partidas, clasificadas de acuerdo con la siguiente estructura:

Cuadro 41 – Estructura del Estado de situación financiera de apertura.

METROCAR S.A.
Estado de situación financiera de apertura
A Enero 01 de 2015

ACTIVOS		En miles de \$
CORRIENTES		
Efectivo y Equivalentes de efectivo		\$ 13.917
Caja	\$ 6.583	
Bancos	405	
Cuentas de ahorro	6.929	
Instrumentos financieros		\$ 926.504
Activos financieros	\$ 84.070	
Inversiones en instrumentos de patrimonio	9.961	
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	\$ 832.473	
Inventarios		19.478
De repuestos	19.478	

TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		\$ 959.899
NO CORRIENTES		
Propiedad, planta y equipos		\$ 864.350
Repuestos	\$ 22.800	
Maquinarias y equipos	32.120	
Equipos de oficina	38.200	
Equipo de computación	21.230	
Flota y equipo de transporte	750.000	
Intangibles		\$ 734.623
Derechos	\$ 720.622	
Licencias	14.001	
Otros activos		\$ 6.636
Gastos pagados por anticipado	\$ 6.636	
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES		\$ 1.605.609
TOTAL ACTIVOS		\$ 2.565.508
PASIVOS		
CORRIENTES		
Proveedores		\$ 1.822.604
Nacionales	\$ 1.822.604	
Acreedores y otras cuentas por pagar		\$ 186.469
Costos y gastos por pagar	\$ 1.347	
Retención en la fuente	1.853	
Retenciones de ICAT	928	
Retenciones y aportes de nómina	5.109	
Acreedores varios	177.232	
Beneficios a empleados		\$ 66.121
Cesantías consolidadas	\$ 37.309	
Intereses sobre cesantías consolidados	4.241	
Vacaciones consolidadas	24.571	
Impuesto a las ganancias		\$ 3.901
Industria y comercio	\$ 1.216	
Vehículos	2.685	
Ingresos diferidos		\$ 9.096
Anticipos y avances recibidos	\$ 9.096	
TOTAL PASIVOS CORRIENTES		\$ 2.088.191
PATRIMONIO		
Capital Social		\$ 1.922.266
Capital suscrito o asignado	\$ 1.922.266	
Superávit de capital		\$ 357.159
Prima en colocación de acciones	\$ 357.159	
Reservas		\$ 22.000
Obligatorias	\$ 22.000	
Resultados del ejercicio		- \$ 450.383
Pérdidas	- \$ 450.383	
Resultados de ejercicios anteriores		- \$ 2.685.034
Pérdidas	- \$ 2.685.034	
Ganancias retenidas por convergencia		\$ 1.265.545

Ganancias	\$ 1.267.677	
Superávit por revaluación		\$ 45.764
TOTAL PATRIMONIO		\$ 477.317
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO		\$ 2.565.508

Fuente: Elaboración propia

La empresa de acuerdo con el punto 3.3 de la Sección 3 de la norma, referente a la presentación del estado de situación financiera de apertura con base en la NIIF para Pymes, en notas a los estados financieros, deberá hacer “una declaración, explícita y sin reservas” (NIIF para Pymes, 2009, p. 27), del cumplimiento con la norma NIIF para pymes.

4.2.4 Fase IV

4.2.4.1 Seguimiento y control.

El proceso de seguimiento y control de la metodología para la implementación de la norma NIIF para Pymes en Metrocar S.A, le permite al director del proyecto detectar las acciones preventivas que se requieran para desarrollar el proyecto y efectuar las recomendaciones pertinentes para finalizarlo con éxito, (Lledó, 2013).

Con el seguimiento y control de las actividades se logra medir la real situación del proyecto y su grado de avance, es decir, el estado en que se encuentra y la identificación de las áreas que requieran mayor atención.

El desarrollo de este proceso, les garantizará al director del proyecto y el equipo de trabajo:

- Realizar las comparaciones entre lo planeado y lo ejecutado en todas las fases del proyecto.

- Identificar los probables riesgos y efectuar análisis más detallados de los que son inherentes al proyecto, para la implementación de los planes de respuestas a los riesgos o ejecutar las acciones correctivas necesarias.
- Evaluar el desempeño del proyecto y con base en ello, documentar e informar los cambios efectuados a lo planeado.

4.2.4.2 Monitoreo y control.

Es el conjunto de actividades realizadas para verificar si el proyecto va marchando de acuerdo con lo planeado. Este proceso permite determinar a lo largo del ciclo de vida del proyecto, el cumplimiento de las metas y los alcances previamente planificados para la toma de decisiones respecto de las acciones correctiva que requiera el proyecto. El monitoreo y control debe hacerse a todas las actividades que se realizan, a los recursos utilizados, al tiempo de ejecución de las actividades y a todos los componentes que actúan dentro del proyecto, para minimizar los riesgos de desvío en el cumplimiento de los objetivos.

El proceso de monitorear y controlar las actividades que se realizan en la metodología de implementación de la norma NIIF para Pymes en la empresa Metrocar S.A. debe garantizarle al principal involucrado (accionistas de la empresa) que:

- Los productos sean de óptima calidad.
- Los costos de las capacitaciones estén en los rangos permitidos en el mercado.
- Los productos se entreguen de acuerdo con el cronograma.
- Los valores obtenidos en el proceso de conversión sean los correctos de acuerdo con la norma NIIF para Pymes.
- Los informes cumplan con las especificaciones técnicas para la presentación de estados financieros.

Por todo lo anterior, el monitoreo y control es básico para medir y analizar el desarrollo de las actividades realizadas a fin de establecer las variaciones en el alcance, el cronograma, los costos, controlar los cambios e informar sobre el desempeño del proyecto.

4.2.4.3 Verificación y control del alcance.

Dentro del proceso de seguimiento y control, el revisor fiscal debe verificar que las actividades desarrolladas para la implementación de la NIIF para Pymes, el alcance y los entregables del proyecto, cumplen con los criterios de aceptación definidos:

- Metodología para la implementación de la NIIF para Pymes.
- Plan de capacitación a los empleados.
- Estructura del Estado de situación financiera de apertura.

Información contenida en el acta de constitución y el enunciado de alcance, donde se describen los aspectos relevantes del alcance del producto, los entregables y los criterios de aceptación establecidos por el patrocinador.

En este mismo sentido, para verificar y controlar el alcance, es necesario revisar la estructura de desglose del trabajo (EDT) y el diccionario de la EDT, para asegurarse del desarrollo de cada una de las actividades descompuestas en paquetes de trabajo del proyecto y que todos los cambios y acciones preventivas o correctivas se efectúen a través del control integrado de cambios, es decir, efectuar el análisis a las solicitudes de cambios y verificar que todas ellas fueron aprobadas, para evitar las corrupciones del alcance (PMBOK, 2013).

Una herramienta importante para verificar y controlar el alcance, que debe poner en práctica el responsable del control en el proyecto, es la realización de auditorías a los procesos y actividades, en este caso, a los valores contenidos en

cada una de las reclasificaciones y ajustes realizados para la obtención del estado de situación financiera de apertura.

Un insumo importante, producto de la verificación y control del alcance, lo constituye la información del desempeño del trabajo, que describe los cambios realizados en comparación con la línea base del alcance del proyecto y su impacto en el desarrollo del proyecto. Un ejemplo, para controlar el desempeño, se observa en el cuadro 42.

Cuadro 42 - Plantilla - Informe de desempeño: métricas de cumplimiento de tiempo

Métricas de cumplimiento					
Control tiempo por actividad					
Lista de control	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Presupuesto de días	Días reales	Rendimiento %
Definición del alcance y del tiempo	01/09/14	04/09/14	4		
Crear la EDT					
Definir las actividades y su duración					
Elaborar el cronograma					
...					
...					
TOTALES					

Fuente: Elaboración propia

4.2.4.4 Control del cronograma y los costos.

4.2.4.4.1 Control del cronograma.

Es un proceso que le permite al director del proyecto, administrar los cambios de la línea base del cronograma para cumplir con lo planificado. La clave de este proceso es que “proporciona los medios para detectar las desviaciones con respecto al plan y establecer acciones correctivas y preventivas para minimizar el riesgo” (PMBOK, 2009, p. 185), debido a la imposibilidad que el proyecto se desarrolle sin ningún contratiempo.

El control del cronograma incluye, como lo determina la guía del PMBOK:

- Determinar la situación actual del cronograma del proyecto.
- Incidir en los factores generadores de cambios en el cronograma.
- Establecer los cambios en el cronograma, y
- Gestionar los cambios reales producidos.

Debido a lo corto y estrecho del tiempo establecido para cumplir con las exigencias del Decreto 3022 de 2013 en la empresa Metrocar S.A., el director del proyecto y el equipo de trabajo, deberán establecer las medidas conducentes a realizar un adecuado control de la línea base del cronograma y minimizar los riesgos de retraso en el desarrollo de las actividades.

4.2.4.4.2 Control del costo.

Controlar los costos del proyecto es un proceso que le permite al director del proyecto influir en los cambios, efectuar un seguimiento periódico a los desembolsos para minimizar el riesgo de sobrecostos y utilizar el control integrado de cambios para informar sobre los cambios aprobados en la línea base del costo, a los interesados del proyecto.

El proyecto de metodología de conversión de la información contable y financiera de Metrocar S.A. hacía la norma NIIF para pymes, tiene la particularidad que la línea gruesa de los costos del proyecto, lo constituyen las capacitaciones a los empleados, la compra del software adecuado a las necesidades del nuevo modelo contable en el país y las asesorías externas de expertos en NIIF, todo el trabajo se desarrolla con el personal de la empresa en horas laborables.

Una herramienta a utilizar para controlar los costos, la constituye el flujo de caja utilizando como base la plantilla de la línea base de los costos de la metodología (Ver cuadro 16), utilizada para estimar los costos de la metodología.

Cuadro 43 – Plantilla del flujo de caja de los costos

	30/09/14	31/10/14	30/11/14	31/12/14	Total
Metodología para la implementación de la NIIF para pyme.					
Asesores en NIIF	\$	\$	\$	\$	\$
Avaluadores técnicos				\$	\$
Adquisición de software			\$		\$
Plan de capacitación a los empleados					
NIIF	\$	\$			\$
Normas de Aseguramiento de la información.	\$	\$			\$
Matemáticas financieras				\$	\$
Estructura del Estado de Situación Financiera de apertura.					
Asesores				\$	\$
Reserva para contingencias	\$	\$	\$	\$	\$
TOTALES	\$	\$	\$	\$	\$

Fuente: elaboración propia

La plantilla del flujo de caja de los costos del proyecto, le proporciona al responsable del control, la información pertinente para determinar si las variaciones entre lo presupuestado y lo real son consistentes con el desarrollo del proyecto. Para ello, debe realizar el control del costo utilizando las herramientas de la gestión del valor ganado, (mediante el cálculo del valor planificado (PV), el costo real (AC) y el (EV) valor ganado, para evaluar el estado del avance de la metodología en relación con la línea base para determinar y analizar la situación de los costos y el cronograma del proyecto. Estos son los formatos que se deben utilizar para ello:

Cuadro 44 – Plantilla del valor planificado (PV)

Actividades	30/09/14	31/10/14	30/11/14	31/12/14	Total
Asesores en NIIF	\$	\$	\$	\$	\$
Avaluadores técnicos				\$	\$
Adquisición de software			\$		\$
Normas Internacionales de Información Financiera	\$	\$			\$
Normas de Aseguramiento de la información.	\$	\$			\$
Matemáticas financieras				\$	\$
Asesores				\$	\$
TOTALES	\$	\$	\$	\$	\$
ACUMULADO (PV)	\$	\$	\$	\$	\$
% ACUMULADO	%	%	%	%	%

Fuente: elaboración propia

El valor planificado (PV) debe coincidir con la línea base del costo.

Cuadro 45 – Plantilla del Costo Real (AC)

Actividades	30/09/14	31/10/14	30/11/14	31/12/14	Total
Asesores en NIIF		\$	\$	\$	\$
Avaluadores técnicos				\$	\$
Adquisición de software				\$	\$
Normas Internacionales de Información Financiera		\$			\$
Normas de Aseguramiento de la información.		\$			\$
Matemáticas financieras				\$	\$
Asesores				\$	\$
TOTALES		\$	\$	\$	\$
ACUMULADO (AC)		\$	\$	\$	\$
% ACUMULADO	%	%	%	%	%

Fuente: elaboración propia

El análisis de la situación presentada en las plantillas del PV y el AC, lleva a la conclusión que el proyecto va bien porque se ha gastado menos de lo presupuestado, (Ver cuadro 46)

Cuadro 46 – Plantilla - Diferencia entre el Valor planificado (VP) y el Costo Real (AC)

Actividades	30/09/14	31/10/14	30/11/14	31/12/14
Valor planificado	\$	\$	\$	\$
Costo Real	?	\$	\$	\$
PV - AC	?	\$	\$	\$

Fuente: elaboración propia

No obstante, esta información no debe ser suficiente para el responsable del control del proyecto, porque no le permite conocer el grado de eficiencia del uso de los recursos, para ello deberá conocer el nivel de avance de los entregables, recopilando la información sobre el grado de terminación de cada entregable, convirtiendo ese porcentaje de avance en valores monetarios multiplicándolo por el costo total presupuestado de cada una de las actividades (Lledó, 2013).

Cuadro 47 – Plantilla - Porcentaje de avance y valor ganado (EV)

Actividades	30/09/14	31/10/14	30/11/14	31/12/14	Total
Asesores en NIIF		%	%	%	\$
Avaluadores técnicos				%	\$
Adquisición de software				%	\$
Normas Internacionales de Información Financiera		%			\$
Normas de Aseguramiento de la información.		%			\$
Matemáticas financieras				%	\$

Asesores				%	\$
VALOR GANADO (EV)					
Asesores en NIIF		\$	\$	\$	
Avaladores técnicos				\$	
Adquisición de software				\$	
Normas Internacionales de Información Financiera		\$			
Normas de Aseguramiento de la información.		\$			
Matemáticas financieras				\$	
Asesores				\$	
TOTAL		\$	\$	\$	
% DE AVANCE		%	%	%	

Fuente: elaboración propia


El cálculo del EV permitirá realizar el seguimiento de los desvíos presupuestarios.

4.2.4.4.3 Control de cambios.

Con este proceso se revisarán todas las solicitudes de cambios que se presenten en el proyecto, al igual que la aprobación y la gestión de los cambios a los entregables y a los informes que genera la implementación de la norma NIIF para Pymes (PMBOOK, 2013). Para este proyecto es de mucha importancia realizar el control de cambios en los aspectos relacionados, principalmente, con el diseño de las políticas contables. En razón a que el sistema de información financiera y contable, gira alrededor de una definición de políticas contables duraderas en el tiempo, lo que le ahorraría costos y tiempo a la empresa hacia el futuro. En este sentido, toda solicitud de cambio relacionada con políticas contables, debe estar aprobada por la alta gerencia de la empresa.

La siguiente plantilla contiene los insumos para documentar las solicitudes de cambios:

Cuadro 48 – Plantilla – Solicitud de control de cambios

	
Control de cambios	
Información general	
Fecha:	Número de cambio:

Identificación del proceso:	Nombre del proceso:
Solicitante:	Rol del solicitante:
Cambio propuesto	
Descripción del cambio:	
Impacto de no realizar el cambio:	
Registro del impacto	
Responsable del análisis:	Fecha:
Impacto técnico:	Impacto en presupuesto:
Impacto en cronograma:	Otros impactos:

Fuente: Elaboración propia

4.3 ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN.

El proceso de migración de normas colombiana a NIIF para Pymes, es un proceso complejo en el que los impactos producto de la implementación, van a afectar la estructura económica y financiera de la empresa, producto de los cambios que de tipo contable y de las metodologías en los procedimientos técnicos de reconocimiento de los hechos económicos y de presentación de la información financiera. Cambios que se presentan por la organización del sistema contable que actualmente opera en Colombia bajo los Decretos 2649 y 2650 de 1993, de tipo fiscal y las NIIF para Pymes emitidas por el I.A.S.B. netamente financieras.

Las estrategias de implementación se abordaron a partir de los aspectos principales del área de conocimiento de la gestión de los riesgos del PMBOOK.

4.3.1 Gestión de riesgos.

4.3.1.1 Identificación de los riesgos.

En desarrollo de la obtención de la información pertinente, se realizaron 2 reuniones con el equipo de trabajo del proyecto (gerente de finanzas, revisor fiscal y auxiliares contables), en las cuales a través del análisis FODA (ver anexo 5) en combinación con la técnica de tormenta de ideas, se determinaron los principales problemas que afectarán a la empresa en su proceso de conversión a NIIF y las estrategias a seguir para minimizar los riesgos.

Cuadro 49 - Listado de riesgos.

	Riesgo potencial	Tipo de riesgo
RT-001	Falta metodología para la valoración de las contingencias, ej: pasivos contingentes por impuestos diferidos.	Técnico
RO-001	El software actual no permite administrar, medir y controlar las nuevas exigencias de NIIF, respecto a instrumentos financieros, inventarios, etc.	Organización
RT-002	No se tiene conocimiento sobre la aplicación de las técnicas de valoración, ej: costos de transacción, costo	Técnico

	amortizado, valor neto realizable, valor razonable, etc.	
RD-001	No existe un procedimiento de capitalización y determinación de la vida útil de las propiedades, planta y equipos, el valor residual y el deterioro.	Dirección
RO-002	Bajo conocimiento de las NIIF del personal de la empresa.	Organización
RT-003	No se aplica el concepto de propiedades de inversión.	Técnico
RD-002	Falta de políticas para la chatarrización de vehículos.	Dirección
RO-003	Incumplimiento del cronograma de implementación.	Técnico
RO-004	No se tienen documentadas las políticas contables.	Organización

Fuente: Elaboración propia.

Convenciones: RT Riesgo Técnico. – RD Riesgo de dirección. RO Riesgo de la organización.

4.3.1.2 Categorización de los riesgos.

De acuerdo con la identificación que se hizo de los riesgos, se procedió a categorizarlos de la siguiente manera:

- **TÉCNICOS:** Se incluyen en esta categoría: Los riesgos por la información exigida en las NIIF para pymes. La calidad de la información. Los riesgos de presentación del plan de implementación.
- **DE LA ORGANIZACIÓN:** Se incluyen en esta categoría: Los riesgos por la no capacitación del personal necesario para llevar a cabo el proceso de conversión. La no adquisición de un software contable potencializado.
- **DIRECCIÓN DEL PROYECTO:** Las políticas administrativas de chatarrización de vehículos. Las políticas contables relacionadas con el nuevo sistema contable (NIIF para pymes).

4.3.1.3 Principales causas de los riesgos.

En el presente cuadro se hace una descripción de las principales causas que ocasionaron los riesgos identificados en el Proyecto: Metodología para la

administración de proyectos de conversión de la información contable y financiera de Metrocar S.A hacia las NIIF para Pymes.

Cuadro 50 - Principales causas de los riesgos.

Código	Categoría del riesgo	Causa del riesgo
RT-001	Falta de metodología para la valoración de las contingencias, ej: pasivos contingentes por impuestos diferidos.	La empresa no tiene definida en sus políticas contables, la metodología para la valoración de las contingencias. El sistema contable colombiano establecido en el Decreto 2649 de 1993, no exige el reconocimiento de activos y pasivos contingentes por impuestos diferidos
RT-002	No se tiene conocimiento sobre la aplicación de las técnicas de valoración bajo NIIF ej: costos de transacción, costo amortizado, valor neto realizable, valor razonable, etc.	El sistema contable colombiano tiene establecido solamente los criterios de valoración: costo histórico, valor de realización o de mercado, valor actual o de reposición y valor presente.
RT-003	No se aplica el concepto de propiedades de inversión.	El sistema contable colombiano no establece el concepto de propiedades de inversión.
RO-001	El software actual no permite administrar, medir y controlar las nuevas exigencias de NIIF, respecto a instrumentos financieros, inventarios, etc.	El software contable que en la actualidad utiliza la empresa, no está adecuado para las exigencias de aplicación de las NIIF para pymes.
RO-002	Bajo conocimiento de las NIIF del personal de la empresa.	La falta de capacitación de los empleados en NIIF para pymes y normas de aseguramiento de la información.
RO-003	Incumplimiento del cronograma de implementación.	Tardanzas en el inicio del proceso de implementación.
RO-004	No se tienen documentadas las políticas contables.	La concepción que tenía la empresa de aplicar el Plan de cuentas para comerciantes D-2650 de 1993, como políticas contables en la organización.
RD-001	No existe un procedimiento de capitalización y determinación de la vida útil de las propiedades, planta y equipos, el valor residual y el deterioro.	La falta de políticas contables para determinar la vida útil de las propiedades, planta y equipos, en razón a que normalmente se utilizaban conceptos de tipo tributario para el reconocimiento de la depreciación.
RD-002	Falta de políticas para la chatarrización de vehículos.	No existe un plan de chatarrización de los vehículos, situación que se va a presentar cuando entre en vigencia el sistema de transporte masivo (TRANSCARIBE).

Fuente: Elaboración propia.

4.3.1.4 Estructura de desglose de los riesgos.

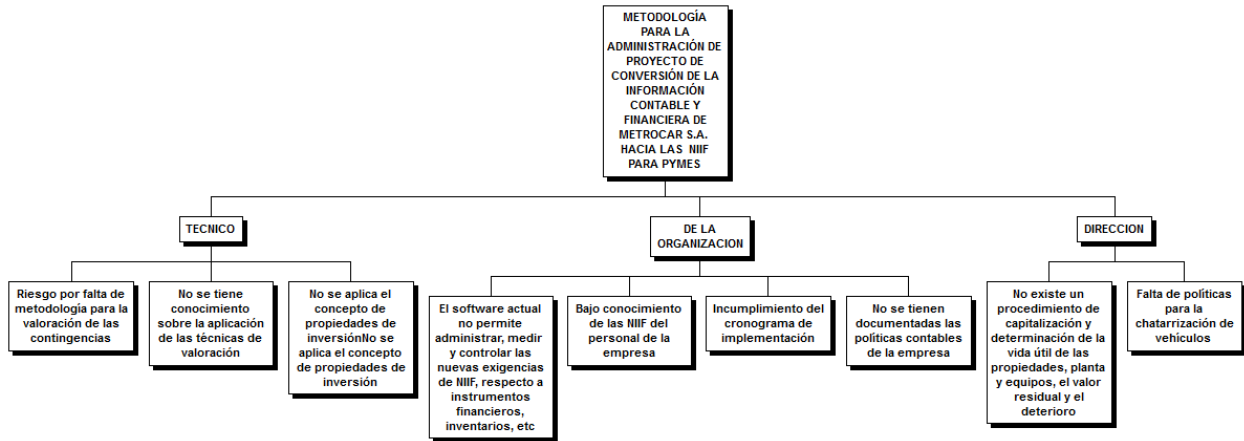


Figura 14 - Estructura de Desglose de Riesgos.
Fuente: Elaboración propia.

4.3.1.5 Análisis cualitativo de los riesgos.

Las características especiales del proyecto, permitieron mediante el análisis cualitativo de los riesgos, establecer la probabilidad de ocurrencia y a la vez, evaluar los impactos en los estados financieros, el recurso humano, tributario y tecnológico.

4.3.1.5.1 Definición de probabilidad.

La probabilidad de ocurrencia de riesgos en el proyecto “Metodología para la administración de proyectos de conversión de la información contable y financiera de Metrocar S.A. hacia la norma NIIF para Pymes”, se definió usando una escala ordinal, representada por valores relativos de la probabilidad que se transfieren a las probabilidades específicas asignadas utilizando una escala general de 10%, 30%, 50% 70% y 90% como se muestra a continuación:

Cuadro 51 – Definición de probabilidad del proyecto.

ESCALA ORDINAL	PROBABILIDAD ESPECIFICA
Muy bajo	10%
Bajo	30%
Moderado	50%
Alto	70%
Muy alto	90%

Fuente: Elaboración propia.

4.3.1.5.2 Definición de impacto.

De igual forma, para la definición del impacto se utilizaron escalas ordinales (relativas) que son valores ordenados en un rango de términos cualitativos (muy alto, alto, moderado, bajo, muy bajo) acompañados de escalas cardinales (numéricas) que asignan valores a estos impactos del: 10%, 30%, 50% 70% y 90% como se muestra a continuación:

Cuadro 52 – Definición de impacto del proyecto.

Escala ordinal	Definición	Impacto específico
Muy bajo	Si ocurre el evento, no tendrá efectos en el proyecto.	10%
Bajo	Si ocurre el evento, tendrá efectos bajos en el costo y el tiempo. Los objetivos pueden ser alcanzados.	30%
Moderado	Si ocurre el evento, los efectos son moderados en el costo y el tiempo. Los objetivos aun, pueden lograrse	50%
Alto	Si ocurre el evento, causaría incrementos altos en el costo y el tiempo. Los objetivos secundarios, pueden no ser logrados.	70%
Muy alto	Si ocurre el evento, causaría fallas estructurales en el proyecto. Los objetivos generales, pueden no ser logrados	90%

Fuente: Elaboración propia.

4.3.1.5.3 Priorización de riesgos.

Para la priorización de los riesgos se elaboró una matriz de probabilidad / impacto del proyecto (Ver Cuadro 53).

Cuadro 53 – Matriz de probabilidad / Impacto del proyecto.

CÓDIGO	PROBABILIDAD	IMPÁCTO	P/I
RO-002	0.7	0.9	0.63
RO-001	0.7	0.7	0.49
RT-002	0.5	0.9	0.45
RD-002	0.5	0.7	0.35
RO-004	0.5	0.7	0.35
RO-003	0.4	0.8	0.32
RD-001	0.4	0.8	0.32
RT-001	0.3	0.9	0.27
RT-003	0.3	0.9	0.27
Riesgo general del proyecto:		Alto	0.42

Fuente: Elaboración propia.

4.3.1.5.4 Escala de calificación del riesgo general del proyecto.

Cuadro 54 – Escala de calificación de los riesgos.

ESCALA ORDINAL	CALIFICACIÓN
Alto	0.99 – 0.30
Moderado	0.29 – 0.20
Bajo	0.19 – 0.01

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 55 - Plantilla de registro de riesgos: “Metodología para la administración de conversión de la información contable y financiera de Metrocar S.A. hacia las NIIF para Pymes proyectos (priorización).

Código	Causa	Descripción del riesgo	Referencia	WBS	Probabilidad	Impacto	Categoría
RT-001	La empresa no tiene definida en sus políticas contables, la metodología para la valoración de las contingencias. El sistema contable colombiano establecido en el Decreto 2649 de 1993, no exige el reconocimiento de activos y pasivos contingentes por impuestos diferidos	Falta de metodología para la valoración de las contingencias, ej: pasivos contingentes por impuestos diferidos.	Se generen contingencias de probables pérdidas	2.4	0.3	0.7	0.27
RT-002	El sistema contable colombiano tiene establecido solamente los criterios de valoración: costo histórico, valor de realización o de mercado, valor actual o de reposición y valor presente.	No se tiene conocimiento sobre la aplicación de las técnicas de valoración bajo NIIF. ej: costos de transacción, costo amortizado, valor neto realizable, valor razonable, etc.	Los diferentes métodos de valoración de los elementos de los estados financieros.	1.1	0.5	0.9	0.45
RT-003	El sistema contable colombiano no establece el concepto de propiedades de inversión.	No se aplica el concepto de propiedades de inversión.	N/A	1.1	0.3	0.9	0.27
RO-001	El software contable que en la actualidad utiliza la empresa, no está adecuado para las exigencias de aplicación de las NIIF para pymes.	El software actual no permite administrar, medir y controlar las nuevas exigencias de NIIF, respecto a instrumentos financieros, inventarios, etc.	Los sistemas de información más compactos.	2.1, 2.4	0.7	0.7	0.49
RO-002	La falta de capacitación de los empleados en NIIF para pymes y normas de aseguramiento de la información.	Bajo conocimiento de las NIIF del personal de la empresa.	Las diferentes secciones de las NIIF para Pymes.	2.2	0.7	0.9	0.63
RO-003	Tardanzas en el inicio del proceso de implementación.	Incumplimiento del cronograma de implementación.	El período de implementación está establecido en	2.3	0.4	0.8	0.32

			el Decreto 3022 de 2013.				
RO-004	La concepción que tenía la empresa de aplicar el Plan de cuentas para comerciantes D-2650 de 1993, como políticas contables en la organización.	No se tienen documentadas las políticas contables.	Exigencias de documentar la información, de todo el proceso de implementación	2.4	0.5	0.7	0.35
RD-001	La falta de políticas contables para determinar la vida útil de las propiedades, planta y equipos, en razón a que normalmente se utilizaban conceptos de tipo tributario para el reconocimiento de la depreciación.	No existe un procedimiento de capitalización y determinación de la vida útil de las propiedades, planta y equipos, el valor residual y el deterioro.	Conceptos de depreciación y deterioro de los activos fijos.	2.4, 3.1	0.4	0.8	0.32
RD-002	No existe un plan de chatarrización de los vehículos, situación que se va a presentar cuando entre en vigencia el sistema de transporte masivo (TRANSCARIBE).	Falta de políticas para la chatarrización de vehículos.	N/A	2.4, 3.2	0.5	0.7	0.35
RIESGO GENERAL DEL PROYECTO				ALTO			0.42

Fuente: Elaboración propia.

4.3.1.6 Estrategias para mitigar los impactos.

La clave para el diseño de las estrategias para abordar los riesgos del proyecto, debe partir del análisis cuantitativo de los riesgos, sin embargo, la misma estructura del proyecto, no permite determinar con un alto grado de exactitud el impacto en costos del proyecto, debido a que la información base para realizar el análisis es el final del período, diciembre 31 de 2014, a partir de la cual se debe elaborar el estado de situación de apertura con fecha enero 01 de 2014.

Con base en lo anterior, se definió darle respuesta a los riesgos utilizando el siguiente orden:

4.3.1.6.1 Categorización de las estrategias.

Para darle respuesta a los riesgos se categorizaron los riesgos con base en las siguientes asignaciones:

Cuadro 56 – Categorización de las estrategias del proyecto.

Puntaje	Prioridad	Estrategia	Significado de la estrategia
Alto	0.99 – 0.30	Mitigar	Acciones para disminuir la probabilidad y/o impacto.
Moderado	0.29 – 0.20	Aceptación activa	Dejar por escrito que se hará cuando ocurra.
Bajo	0.19 – 0.01	Aceptación pasiva	No hacer nada.

Fuente: Lledó (2.012)

Cuadro 57 – Estrategias de respuesta al riesgo.

	Descripción del riesgo	Estrategia
RT-001	Falta de metodología para la valoración de las contingencias, ej: pasivos contingentes por impuestos diferidos.	Aceptación activa.
RT-002	No se tiene conocimiento sobre la aplicación de las técnicas de valoración bajo NIIF. ej: costos de transacción, costo amortizado, valor neto realizable, valor razonable, etc.	Mitigar
RT-003	No se aplica el concepto de propiedades de inversión.	Aceptación activa
RO-001	El software actual no permite administrar, medir y controlar las nuevas exigencias de NIIF, respecto a instrumentos financieros,	Mitigar

	inventarios, etc.	
RO-002	Bajo conocimiento de las NIIF del personal de la empresa.	Mitigar
RO-003	Incumplimiento del cronograma de implementación.	Mitigar
RO-004	No se tienen documentadas las políticas contables.	Mitigar
RD-001	No existe un procedimiento de capitalización y determinación de la vida útil de las propiedades, planta y equipos, el valor residual y el deterioro.	Mitigar
RD-002	Falta de políticas para la chatarrización de vehículos.	Mitigar

Fuente: Elaboración propia

4.3.1.6.2 Planificación de las respuestas a los riesgos.

La planificación de las respuestas a los riesgos del proyecto “Metodología para la administración de proyectos de conversión de la información contable y financiera de Metrocar S.A. hacia las NIIF para Pymes”, incluye la identificación y asignación de responsabilidades a los involucrados en el proyecto, las cuales deben ser congruentes con la relevancia del riesgo y aplicadas oportunamente.

Cuadro 58 – Matriz de respuesta a los riesgos.

MATRIZ DE RESPUESTA A LOS RIESGOS							
Identificación		Valoración			Plan de acción		
No.	Riesgo	Imp.	Prob.	Cat.	Tipo de acción	Acción	Responsable
1	Falta de metodología para la valoración de las contingencias, ej: pasivos contingentes por impuestos diferidos.	0.3	0.7	0.27	Aceptación activa	Diseñar un plan de trabajo para revisar y valorar adecuadamente los riesgos por contingencias.	Contador y Revisor Fiscal.
2	No se tiene conocimiento sobre la aplicación de las técnicas de valoración bajo NIIF. ej: costos de transacción, costo amortizado, valor neto realizable, valor razonable, etc.	0.5	0.9	0.45	Mitigar	Plan de capacitación a todo el personal en: NIIF – Nuevas políticas desarrolladas – Temas financieros – Manejo de herramientas de sistemas de información.	Gerente general
3	No se aplica el concepto de propiedades de inversión.	0.3	0.9	0.27	Aceptación activa	Definir el nuevo plan de cuentas contables bajo NIIF.	Contador
4	El software actual no permite administrar, medir y controlar las nuevas exigencias de NIIF, respecto a instrumentos financieros, inventarios, etc.	0.7	0.7	0.49	Mitigar	Adquirir un software que dé respuesta a las nuevas exigencias de aplicación de NIIF.	Gerente general
	Bajo conocimiento de las					Plan de capacitación a todo el personal en:	

5	NIIF del personal de la empresa.	0.7	0.7	0.35	Mitigar	NIIF – Nuevas políticas desarrolladas – Temas financieros – Manejo de herramientas de sistemas de información.	Gerente general
6	Incumplimiento del cronograma de implementación.	0.4	0.8	0.32	Mitigar	Elaborar metodología para la implementación de NIIF	Equipo de trabajo.
7	No se tienen documentadas las políticas contables.	0.5	0.7	0.35	Mitigar	Definir las políticas contables y documentarlas.	Gerente general y Revisor Fiscal.
8	No existe un procedimiento de capitalización y determinación de la vida útil de las propiedades, planta y equipos, el valor residual y el deterioro.	0.4	0.8	0.32	Mitigar	Definir las políticas contables y documentarlas.	Gerente general y Revisor Fiscal
9	Falta de políticas para la chatarrización de vehículos.	0.5	0.7	0.35	Mitigar	Elaborar un plan de chatarrización de los vehículos.	Gerente general y Revisor Fiscal
Imp.= Impacto - Prob.= Probabilidad - Cat.= Categoría							

Fuente: Rodríguez y Villarreal (2.012)

4.3.1.6.3 Estrategias.

4.3.1.6.3.1 Diseño de nuevas políticas contables.

Los estándares contables son guías que permiten uniformar el proceso de registro, control e información de los hechos económicos de una empresa, de tal forma que su correcta aplicación expresen la situación financiera y económica de la empresa.

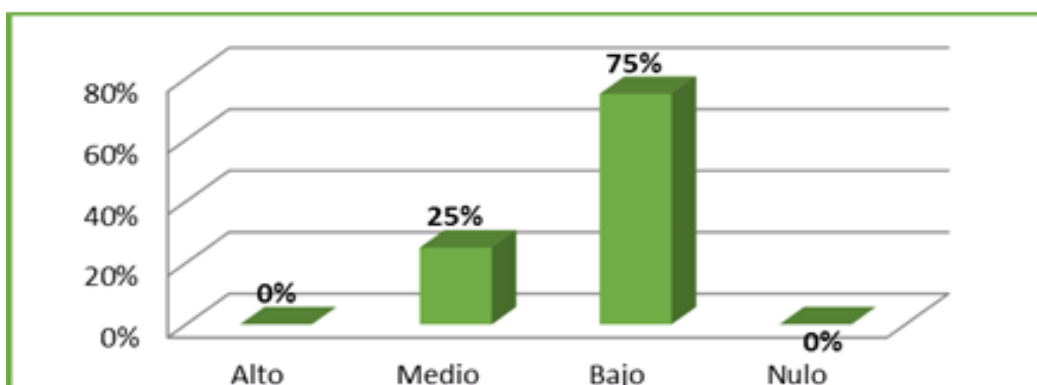
El contexto de las políticas contables a desarrollar en la empresa Metrocar S.A. deben definirse y aprobarse teniendo en cuenta la sección 10 de las NIIF para Pymes, incluyendo las revelaciones de todos rubros de la empresa. En el punto 4.3 se detallan los contenidos mínimos de las políticas contables.

4.3.1.6.3.2 Capacitación del recurso humano.

El proceso de implementación de NIIF es en sí mismo, un proceso complejo y costoso. Complejo porque es una situación nueva para el país, en el que el sistema contabilidad está basado en normas de carácter fiscal, y el sistema de

contabilidad bajo NIIF está basado en principios, lo que determina una independencia de las normas contables de las tributarias y la elaboración de estados financieros que favorecen la transparencia corporativa. Por ello es de vital importancia la capacitación integral de todo el personal involucrado en el proceso de migración a NIIF en la empresa.

Las entrevistas realizadas al personal, determinaron que el 75% tienen un bajo conocimiento de las Normas Internacionales de Información Financiera y de las normas de aseguramiento de la información.



Gráfica 13. Resultado de entrevista: Nivel de conocimiento de NIIF y Normas de aseguramiento de la información.

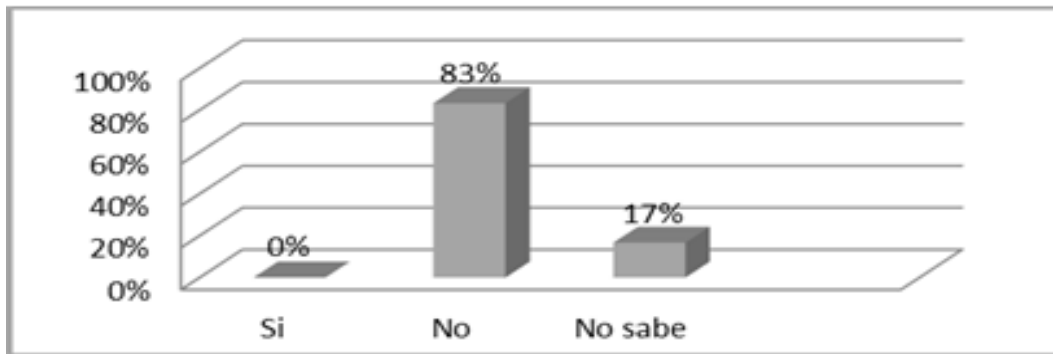
Fuente: Elaboración propia

El análisis efectuado con el equipo de trabajo y el juicio de expertos, contribuyó a definir el plan de capacitación (ver numeral 4.4.) en los siguientes términos:

- Capacitación en Matemáticas financieras, con una duración de 8 horas.
- Capacitación en NIIF plenas, con énfasis en NIIF para Pymes, y una duración de 24 horas.
- Capacitación en Normas de aseguramiento de la información, con una duración de 12 horas.

4.3.1.6.3.3 Adquisición de software contable.

Esa complejidad del proceso de implementación de NIIF se plasma con la misma intensidad en los sistemas de información de la empresa, que en la actualidad para la generación de informes contables y financieros se utiliza un hardware de 8 GB de memoria RAM, disco duro 200, con el software contable ZEUS, situación que se verificó en las las entrevistas, que ante la pregunta ¿considera usted que el software contable utilizado en la actualidad en Metrocar S.A. responde a las nuevas necesidades de información contable producto de la implementación de NIIF en la empresa?, el 83% de los entrevistados contestaron que el software utilizado en la empresa no responde a las nuevas exigencias del proceso de convergencia a NIIF.



Gráfica 14. Resultado de entrevista: ¿considera usted que el software contable utilizado en la actualidad en Metrocar S.A. responde a las nuevas necesidades de información contable producto de la implementación de NIIF en la empresa?

Fuente: Elaboración propia

Cabe precisar, que la adquisición de un nuevo software obedece a que la aplicación actual no contempla los módulos necesarios para el establecimiento de controles y diseños de estados financieros, las revelaciones a los estados financieros, y otros informes para los usuarios internos y los que deben ser enviados bajo parámetros diferentes a los usuarios externos, en el caso particular, las entidades de vigilancia y control del estado (Superintendencia de puertos y transportes o Dirección de impuestos y Aduanas Nacionales - D.I.A.N), es decir, el problema no es sólo de registro en los libros, para lo cual sirve el actual software de la empresa, sino de información post registros.

En el mercado se encuentran diversas alternativas de solución, lo importante, para la adquisición del software, consiste en determinar, previo un análisis del equipo de trabajo, cuál es el que se adecua a las exigencias de la empresa, de tal manera que no se incurra en costos innecesarios que incrementen el presupuesto del proceso de implementación.

4.3.1.6.3.4 Elaborar un plan de chatarrización de vehículos.

El sistema masivo de transporte público próximo a entrar en vigencia en la ciudad de Cartagena (Transcaribe), exige la inclusión de nuevas rutas que sirvan de alimentadoras del sistema: rutas troncales por donde circulan los buses del sistema articulado (bus tipo articulado); rutas alimentadoras que utilizan buses o vehículos de menor capacidad e integrarán al sistema toda la zona sur y sur-occidental de la ciudad (bus tipo padrón); rutas auxiliares o complementarias que movilizan en vehículos de menor capacidad a las personas del centro geográfico de la ciudad (bus tipo convencional), entre otras. Los buses utilizados en las rutas alimentadoras y auxiliares o complementarias, son los que tienen una relación directa con las posibilidades de prestación del servicio por la empresa Metrocar S.A.

Para la entrada en vigencia del sistema articulado de transporte, el gobierno distrital expidió el Decreto 1252 de septiembre 27 de 2011, que en el artículo séptimo discrimina los 84 buses pertenecientes a la empresa Metrocar S.A. que serán chatarrizados de acuerdo con la metodología que para tal fin elaboró el Distrito.

Con base en lo anterior, la empresa para minimizar los riesgos de pérdidas económicas producto de la chatarrización, elaborará un plan de chatarrización de la flota de buses, que en su mayoría tienen agotada su vida útil y en los libros contables están depreciados en su totalidad. El contenido mínimo del plan incluye:

- Identificación del bien.
- Fecha de adquisición.
- Costo histórico del bien.
- Valor actual del bien (valor comercial de acuerdo con peritos)
- Depreciación acumulada del bien.
- Valor de la chatarrización.

4.3.1.6.3.5 Elaborar una metodología para la implementación de las NIIF.

De acuerdo con las disposiciones contempladas en el Decreto 3022 de 2013 y la Circular externa 009 de mayo 13 de 2014 de la Superintendencia de Puertos y Transportes, la empresa está inmersa en una situación de riesgo inminente para la implementación de NIIF acorde con el cronograma establecido en la Ley. La elaboración de una metodología para desarrollar el proceso, garantizará el éxito del proyecto en alcance, tiempo, costo y calidad.

4.4 PLAN DE CONCIENTIZACIÓN Y CAPACITACIÓN.

4.4.1 Plan de sensibilización del proyecto.

4.4.1.1 Presentación.

El presente plan de sensibilización tiene la finalidad de establecer los soportes que permitan la conversión de la información y contable de la empresa Metrocar S.A. hacia la norma NIIF para Pymes, de conformidad con el Decreto 3022 de 2013 del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

4.4.1.2 Justificación.

Con el propósito de apoyar la internacionalización de la economía y la apertura a mercados internacionales de bienes y servicios, el Congreso de la República, expidió la Ley 1314 de julio 13 de 2009 para converger hacia normas de contabilidad de información financiera y aseguramiento de información, con estándares internacionales de aceptación mundial, para conformar un sistema único y homogéneo de alta calidad, comprensible y de forzosa observancia para ordenar el sistema documental contable del país, estableciendo los mecanismos necesarios para su cumplimiento. En este sentido, el Gobierno emitió los decretos 2706 de diciembre 27 de 2012 para microempresas, 2784 de diciembre 27 de 2012 para empresas de interés público y el 3022 de diciembre 27 de 2013 para Pymes, mediante los cuales reglamenta lo contenido en la Ley 1314 de 2009.

La complejidad del proceso de implementación de la norma, hace necesario que todo el personal, desde la alta gerencia hasta el de más mínimo rango dentro de la organización, conozca los detalles de éste y por ende, asuma sus responsabilidades para su cumplimiento.

En este sentido, la elaboración y puesta en marcha del plan de sensibilización del proyecto, es la condición fundamental para culminar con éxito el proyecto.

4.4.1.3 Objetivo.

Sensibilizar al personal de la empresa Metrocar S.A. sobre el proceso de conversión de su información contable y financiera hacia la norma NIIF para Pymes, para que cada uno de los involucrados comprenda su rol dentro del proyecto.

4.4.1.4 Estrategia.

- Teniendo en cuenta que el público objetivo de la sensibilización lo constituye el personal de la empresa, la estrategia a utilizar para sensibilizar a todo el personal es la comunicación interna.
- Las sensibilizaciones se desarrollarán de lunes a sábados de 8:00 a.m. a 9:00 a.m.

4.4.1.5 Actividades a realizar.

Las actividades planteadas para el desarrollo del plan son:

4.4.1.5.1 Charlas motivacionales.

Estas charlas tienen como finalidad, informar al personal de la empresa Metrocar S.A. acerca de la importancia de la implementación de la norma NIIF para Pymes, las ventajas y desventajas de su aplicación para la empresa, los beneficios para el empleado debido a los planes de capacitación al personal planteados y su influencia en los nuevos modelos administrativos y contables a partir de la conversión.

4.4.1.5.2 Talleres de sensibilización.

Con estos se pretende concientizar al personal la complejidad de la aplicación de la norma NIIF para Pymes, las normas de aseguramiento de la información y los sistemas de información que se diseñarán para informar a los diferentes usuarios, tanto internos como externos a la organización.

4.4.1.6 Metas.

Sensibilizar a todo el personal de la empresa:

- 100% de la alta Gerencia, Personal de contabilidad y finanzas, administrativo, de mantenimiento y producción (choferes).
- 4 actividades de sensibilización desarrolladas.

4.4.1.7 Cronograma

Cuadro 59 – Cronograma de sensibilización.

Actividades	Sept. /14	Oct. /14	Nov. /14	Dic. /14	Responsable
CHARLAS MOTIVACIONALES	2 ^a . semana	2 ^a . semana	2 ^a . semana	2 ^a . semana	Gerente general
TALLERES DE SENSIBILIZACIÓN	4 ^a . semana	4 ^a . semana	4 ^a . semana	3 ^a . semana	Director del proyecto

Fuente: elaboración propia

4.4.2 Plan de capacitación al personal.

4.4.2.1 Presentación.

El plan de capacitación al personal en aspectos tales como: NIIF para Pymes y Plenas, Aseguramiento de la Información y Matemáticas financieras, busca

fortalecer los conocimientos relacionados con estos temas y modificar las actitudes de los empleados en relación con aspectos de propios de la entidad y del ambiente laboral.

La pretensión es adecuar el talento humano de la organización a las nuevas exigencias producto de la aplicación de la Ley 1314 de 2009.

4.4.2.2 Justificación.

El éxito del proyecto de conversión hacia la NIIF para Pymes, depende en gran medida de la motivación y el sentido de pertenencia de los empleados de empresa. Un personal motivado y trabajando en equipo, es el producto del buen trato, la confianza, el respeto y consideración que recibe de sus superiores.

Lo anterior, lleva a considerar el tema de las capacitaciones en las normas internacionales de información financiera y aseguramiento de la información, finanzas y sistemas de información, como un elemento fundamental para conservar o variar el comportamiento del personal dentro de la empresa, hacia la implementación de la norma NIIF para Pymes en Metrocar S.A.

De allí, la importancia del plan de capacitación al personal que labora en la empresa.

4.4.2.3 Objetivo.

Preparar al personal en las normas internacionales de información financiera, aseguramiento de la información, finanzas y sistemas de información, para la aplicación eficiente del proceso de conversión de la norma NIIF para Pymes en la empresa Metrocar S.A.

4.4.2.4 Estrategia.

Las estrategias a utilizar para todo el proceso de capacitación son las siguientes:

- Cátedra magistral de los fundamentos teóricos de los temas.
- Desarrollo de trabajos prácticos relacionados con las temáticas.
- Análisis de estudios de casos.
- Talleres grupales de aplicación.
- Mesas redondas.
- Las capacitaciones se desarrollarán de lunes a viernes en el horario de 6:00 p.m. a 8:00 p.m. y sábados de 9:00 a 11:00 a.m.

4.4.2.5 Actividades.

Las actividades que se desarrollarán dentro del plan de capacitación, estarán respaldadas por las temáticas que le permitirá al personal obtener los conocimientos indispensables para abordar todo el proceso de conversión. Las capacitaciones a realizar son las siguientes:

4.4.2.5.1 Capacitación en Normas Internacionales de Información Financiera.

- Marco conceptual de las NIIF.
- NIC-NIIF plenas
- Secciones de la norma NIIF para Pymes.
- Revelaciones de cifras de los estados financieros
- Estados financieros bajo NIIF.

4.4.2.5.2 Capacitación en Normas Internacionales de Aseguramiento.

- Principios generales y responsabilidades.
- Normas internacionales de auditoría.
- Evaluación del riesgo y respuesta a los riesgos evaluados.

- Evidencias de auditoría.
- Uso del trabajo de otros.
- Conclusiones de auditoría e informes.
- Áreas especializadas.

4.4.2.5.3 Capacitación en Matemáticas financieras.

- Introducción a las matemáticas financieras.
- Valor del dinero en el tiempo
- Interés simple.
- Interés compuesto.
- Anualidades.
- Amortización y depreciación.
- Tipos de financiamiento.

4.4.2.6 Metas.

Capacitar al 100% del personal de la empresa Metrocar S.A.: Gerentes, jefes de departamento y personal operativo.

4.4.2.7 Cronograma.

Cuadro 60 – Cronograma de capacitación.

Capacitaciones a desarrollar	Oct. /14				Nov. /14				Dic. /14				Responsable
Matemáticas financieras	x	x	x	x									
NIIF plenas y NIIF para pymes					x	x	x	x					Jefe de recursos humanos
Normas de aseguramiento de información									x	x	x	x	Jefe de recursos humanos

Fuente: elaboración propia

4.4.2.8 Presupuesto.

Cuadro 61 – Presupuesto para las capacitaciones.

Descripción	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Honorarios de capacitadores	Horas	216	\$	\$
Alquiler de retroproyector	Días	78	\$	\$
Papel A-4 80 grms.	Resmas	10	\$	\$
Lapiceros tinta seca	Caja x 5	72	\$	\$
Refrigerios	Unidad	9.750	\$	\$
Certificados	Unidad	125	\$	\$
Reservas de contingencias			\$	\$
TOTALES			\$	\$

Fuente: elaboración propia

5 CONCLUSIONES.

- El proyecto de Metodología para la administración de proyectos de conversión de la información contable y financiera de Metrocar S.A. hacia la norma NIIF para Pymes, responde a las necesidades de la empresa para cumplir con las exigencias de la Ley 1314 de 2009, de migrar la información contable y financiera hacia normas de alta calidad.
- El presente trabajo le permitirá a la empresa afrontar el proceso de conversión. La aplicación de los conceptos, herramientas y técnicas de la Administración de proyectos en los sistemas de implementación de la norma NIIF para Pymes por primera vez, resulta ser un esquema efectivo, ordenado y sistemático, que permitirá el éxito del proyecto. Ello quedó evidenciado en este trabajo.
- El diagnóstico realizado producto de las entrevistas y la observación directa, permitieron obtener una visión de la situación de la empresa respecto del proceso de conversión, lo que se convirtió en el insumo principal para el desarrollo del proyecto.
- Es de vital importancia contar con el personal clave dentro de la organización y un cuerpo de asesores externos con experiencia durante las fases del proyecto, por lo que el plan de capacitación debe ir dirigido a fortalecer las competencias del equipo de trabajo, ello le permite ejecutar las actividades más asertivamente.
- Tener bien definido el alcance hará que las actividades se desarrollen de acuerdo con lo planeado en tiempo y costo, por la descripción detallada que se hace del proyecto, lo que conlleva a minimizar los riesgos de ejecución del cronograma y el presupuesto.

- La clave de crear la EDT del proceso de conversión, está en que los entregables y el trabajo del proyecto se subdividen de tal forma que deja ver con claridad las actividades que se deben desarrollar para finalizarlo y contribuye con la definición de las actividades y la duración de éstas. De igual manera, el diccionario de la EDT documenta con mayor detalle cada uno de sus componentes, facilitando un mejor y mayor control.
- Igualmente se evidenció en el trabajo, que una buena asignación de roles y responsabilidades, garantizará que se relacionen las actividades establecidas en la EDT, con los recursos humanos disponibles para la ejecución del proyecto, es decir, qué, cómo y cuándo se desarrollan las actividades el equipo del proyecto y a quién le reporta cada uno de ellos, lo que facilita el monitoreo y control.
- Si bien los costos de la conversión en un alto porcentaje están relacionados con capacitación, honorarios de asesores y la probable adquisición de un software contable, una buena gestión de los costos haciendo uso de las herramientas consignadas en el PMBOOK, le permitirá al Director del Proyecto establecer las acciones conducentes a evitar las desviaciones en el presupuesto.
- Por lo novedoso del modelo IASB en Colombia, su aplicación se vuelve compleja y costosa, de allí que las Pymes establezcan las estrategias más adecuadas para abordar el proceso. En este sentido, para el logro del éxito del proyecto, es fundamental el compromiso de la alta gerencia y la disposición de los recursos humanos, económicos y tecnológicos necesarios para llevarlo a cabo. Y de allí la importancia, como se planteó en el trabajo, el manejo de éstas a través del proceso de Gestión de los Riesgos, la definición de los riesgos y su impacto, permitieron categorizarlos para darle respuesta a esos riesgos.

- La metodología propuesta es una guía para el proceso de conversión de la información contable y financiera de Metrocar S.A. hacia la norma NIIF para Pymes, y su aplicación dependerá de las necesidades que tenga la empresa a la fecha de elaboración del Estado de situación financiera de apertura. Los ejemplos hipotéticos tuvieron como fin dar una visión sobre los resultados esperados, mas, no corresponden con la realidad de la empresa a diciembre 31 de 2014, fecha del último balance utilizando normas colombiana (COLPCGA).

5 RECOMENDACIONES.

- Aplicar la guía metodológica insertada en el presente trabajo, basada en la Administración de Proyectos, a fin de abordar el proceso de una manera sistemática y coherente con las disposiciones del Decreto 3022 de 2013.
- El director del proyecto debe tener el conocimiento global de la empresa y competencias en cultura organizacional, además de administración de proyectos, porque los cambios que se van a presentar afectarán los roles que cada uno de los empleados cumplen en la empresa.
- La empresa debe iniciar el proceso de conversión el 1 de octubre de 2104, iniciando con la sensibilización y capacitación del personal directivo, administrativo y operativo
- La adopción de normas internacionales de información financiera es un proceso complejo, que involucra recursos físicos y humanos con características especiales, por lo que se recomienda la contratación de un asesor especialista en implementación de NIIF y técnico evaluador de los activos.
- El proceso desde su inicio hasta el final, debe ser liderado por la alta gerencia de tal manera que se note la importancia que tiene para la empresa migrar su información contable y financiera hacia la norma NIIF para Pymes con el objetivo de lograr mayores niveles de competitividad en el mercado.
- La alta gerencia debe realizar las reuniones con el equipo de trabajo tendiente a analizar las nuevas características impuestas por la norma para el desarrollo y elaboración de las políticas contables que definan el nuevo sistema de contabilidad que se va a aplicar en la empresa.

- Definir políticas contables duraderas en el tiempo, para evitar costos adicionales en el futuro, no es recomendable efectuar cambios permanentes porque esto afecta la estructura financiera y administrativa de la empresa.
- Se recomienda que una vez concluya el proceso de conversión, la empresa continúe con los procesos de documentación de las buenas prácticas producto de la metodología propuesta.

7 BIBLIOGRAFIA

- Project Management Institute. *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (GUÍA DEL PMBOK)*. (2013). 5ª Edición. Pensilvania: Editor.
- Lledó, Pablo. (2013). *El Director Profesional de Proyectos: cómo aprobar el PMP sin morir en el intento*. 2ª Edición. Canadá: Victoria BC
- Chamoun, Y. (2002). *Cómo iniciar el Proyecto. En Administración profesional de Proyectos: La Guía*. México: McGraw-Hill.
- Colombia, Congreso de la República. (2009). *Ley 1314 de julio 13*. Bogotá: Editor.
- Colombia, Presidencia de la República. (1986). *Decreto 2160 de julio 9*. Bogotá: Editor.
- Colombia, Presidencia de la República. (2013). *Decreto 3022 de diciembre 27*. Bogotá: Editor.
- Eyssautier, M. (2002). *Metodología de la investigación*. México: Internacional Thompson Editores.
- Legis Editores S.A. (2012). *PUC*. (Vigésima Ed.). Bogotá: Editor.
- Méndez, C. E. (2006). *Metodología: Diseño y desarrollo del procesos de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. 4ª. Edición. Bogotá: Limusa.
- Universidad para la Cooperación Internacional. (2013). *Introducción a la Administración de Proyectos MAPD42*. Extraído el 4 de julio, 2014 del sitio web de la Universidad para la Cooperación Internacional: <http://www.ucipfg.com/gspm/moodle/mod/book/view.php?id=1658&chapterid=1482>.
- Project Management Institute. (2011). *Practice Standard for Project Estimating*. Pennsylvania, USA.
- Consejo de normas internacionales de contabilidad (IASB). (2009). *NIIF para las pymes*. Londres, Inglaterra.

- Superintendencia de sociedades. (2012). *Guía de orientación para la aplicación por primera vez del marco técnico normativo para preparadores de información financiera pertenecientes al Grupo 1*. Bogotá, Colombia.

8 ANEXOS

Anexo 1: Acta del proyecto

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
Junio 16 de 2014	Metodología para la administración de proyectos de conversión de la información contable y financiera de METROCAR S.A hacia las NIIF para Pymes
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
Grupos de procesos: Iniciación, Planeación, Ejecución, Monitoreo y Control. Áreas de conocimiento: Integración, Alcance, Tiempo, Costos, Comunicación, Recursos Humanos y Riesgos.	Sector: Servicios Actividad: Transporte público en buses, busetas y taxis de pasajeros.
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
Junio 16 de 2014	Noviembre 15 de 2014
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>General:</p> <p>Diseñar una metodología para la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para Pymes de acuerdo con los requerimientos establecidos en la Ley 1314 de 2009 y el Decreto 3022 de 2014 con el fin de que la empresa METROCAR S.A. alcance estándares internacionales de contabilidad.</p> <p>Específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Describir el contexto actual de la gestión contable y financiera de la empresa METROCAR S.A., de manera que se obtengan los insumos necesarios para el diseño de una metodología de implementación de las NIIF para Pymes. 2 Elaborar una propuesta de metodología para desarrollar los procesos de la administración del presente proyecto: Iniciación, Planificación, Ejecución, Control y Seguimiento, con el fin de lograr que la empresa METROCAR S.A. adopte armónicamente la norma NIIF. 	

- 3 Desarrollar una estrategia de implementación para uniformar, simplificar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo para optimizar la alineación de los procesos de información contable y financiera de la empresa, y mitigar los impactos derivados de la aplicación del Acuerdo 3022 de 2103.
- 4 Diseñar un programa de actividades para la concientización y capacitación de los colaboradores con el fin de reducir los riesgos en la consolidación de la migración hacia los procesos de información financiera y contables exigidos por la Ley 1314 del 2009 y el decreto 3022 del 2013, en la empresa METROCAR S.A.

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

El estado colombiano a través del Congreso de la República, con el propósito de apoyar la internacionalización de la economía y la apertura a mercados internacionales de bienes y servicios, promulgó la Ley 1314 de julio 13 de 2009 para converger hacia normas de contabilidad de información financiera y aseguramiento de información, con estándares internacionales de aceptación mundial, para conformar un sistema único y homogéneo de alta calidad, comprensible y de forzosa observancia para ordenar el sistema documental contable del país, y en este sentido, la misma Ley estableció los mecanismos necesarios para su cumplimiento. Para ello el gobierno expidió los decretos 2706 de diciembre 27 de 2012 para microempresas, 2784 de diciembre 27 de 2012 para empresas de interés público y el 3022 de diciembre 27 de 2013 para Pymes, mediante los cuales reglamenta lo contenido en la Ley 1314 de 2009.

La empresa Metrocar S.A. está considerada como una Pyme, de acuerdo con los requisitos establecidos en el Decreto 3022 de 2013, teniendo en cuenta que su planta de personal es superior a diez (10) trabajadores e inferior a 200 y sus activos totales son superiores a quinientos (500) \$308.000.000,00 colombianos, e inferiores a 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes \$ 18.480.000.000,00 colombianos, además, no es subordinada o sucursal de una compañía extranjera o subordinada o matriz de una compañía nacional, asociada o negocio conjunto de entidades extranjeras que apliquen I.F.R.S. (International Financial Reporting Standards) plenas y no realiza exportaciones o importaciones que representen más del 50% de sus compras o ventas.

Con el desarrollo de este proyecto se diseñará un plan de gestión de implementación de I.F.R.S en la empresa METROCAR S.A., que le permita cumplir las exigencias del Decreto 3022 de diciembre 27 de 2013, en cuanto al cronograma del marco técnico normativo que incluye el período de preparación obligatoria, es decir, el tiempo en el que las Pymes deberán realizar las actividades relacionadas con el proceso que de acuerdo con el decreto comprende desde el 1° de enero hasta diciembre 31 de 2014 y deben presentar a las entidades de control del estado, un plan de implementación de las nuevas normas de acuerdo con el modelo que éstas establezcan.

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables

finales del proyecto
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico de la situación actual de la gestión de la información contable y financiera de la empresa METROCAR S.A. 2. Metodología para la administración del proyecto de implementación de las NIIF para Pymes. 3. Estrategia de implementación de las NIIF para Pymes en la empresa METROCAR S.A. 4. Actividades de concientización y capacitación para reducción de los riesgos en la implementación de las NIIF para Pymes en la empresa de interés.
Supuestos
<p>Para los efectos del presente proyecto, se establecen los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se tiene acceso a la información contable y financiera de la empresa. • El compromiso de la gerencia general con el desarrollo del proyecto. • El personal de la empresa cuenta con conocimientos contables y financieros. • Se cuenta con el presupuesto para desarrollar el proyecto. • La empresa no cambia su condición de Pyme durante el desarrollo del proyecto.
Restricciones
<ul style="list-style-type: none"> • El período del tiempo es de aproximadamente 4 meses. • Las fechas de implementación de acuerdo con el Decreto 3022 de 2013 son inmodificables. • La generación de los productos del proyecto deben responder a la Ley 1314 de 2009 y su Decreto reglamentario 3022 del 2014 y demás instrumentos del marco legal relacionados con la implementación del NIIF en Colombia. • Debe cumplirse estrictamente con las exigencias de la norma NIIF para Pymes.
Información histórica relevante
<p>METROCAR S.A. fue establecida de acuerdo con las leyes colombiana el 17 de noviembre de 1993, según escritura pública No. 6693 de la notaria tercera (3ª) de la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia. Tiene su domicilio principal en la ciudad de Cartagena y su término de duración es de 30 años, es decir, hasta noviembre 17 de 2023 y está vigilada por la Superintendencia de Transporte. La empresa se dedica a la prestación del servicio público de transporte como actividad principal, y surge como una respuesta a las necesidades de movilidad en una ciudad en donde el sistema de transporte históricamente se ha desarrollado de manera informal, en donde las respuestas a las necesidades de la población eran satisfechas por personas naturales que adquirían buses y busetas para ponerlas al servicio de la comunidad haciendo un recorrido de 35 rutas de extremo a extremo de la ciudad, utilizando las arterias principales: avenida Pedro de Heredia y Avenida del Bosque-Avenida Crisanto Luque, sin ningún tipo de control, lo que se constituyó en la causa principal del problema de movilidad que hoy</p>

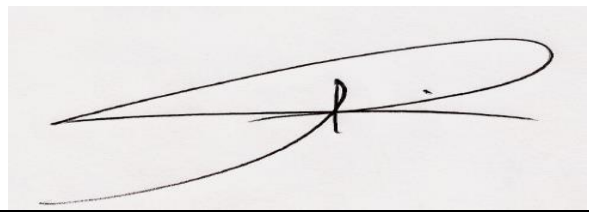
aqueja a la ciudad.

Con la expedición del Decreto 2160 de 1986 se dan inicio en Colombia de los procesos de normalización contable, en el cual se establecieron las normas básicas y técnica de contabilidad de aceptación general para el registro contable de las transacciones comerciales relacionadas con los activos, pasivos, patrimonio, ingresos, costos, gastos y el marco conceptual de la contabilidad. En 1990 se expide la Ley 43 de diciembre 13 de 1990 reglamentaria de los asuntos relacionados con la profesión contable y las normas de contabilidad entre otros aspectos. Con base en la Ley 43 de 1990, se expide el 29 de diciembre de 1993 los Decretos 2649, que deroga el Decreto 2160 de 1986 y el Decreto 2650, por medio de los cuales se reglamentan las normas del código de comercio en materia de contabilidad y se establecen los principios y normas de contabilidad generalmente aceptadas, estableciéndose así el sistema básico de información para las empresas en Colombia y se expide el Plan Único de Cuentas para comerciantes.

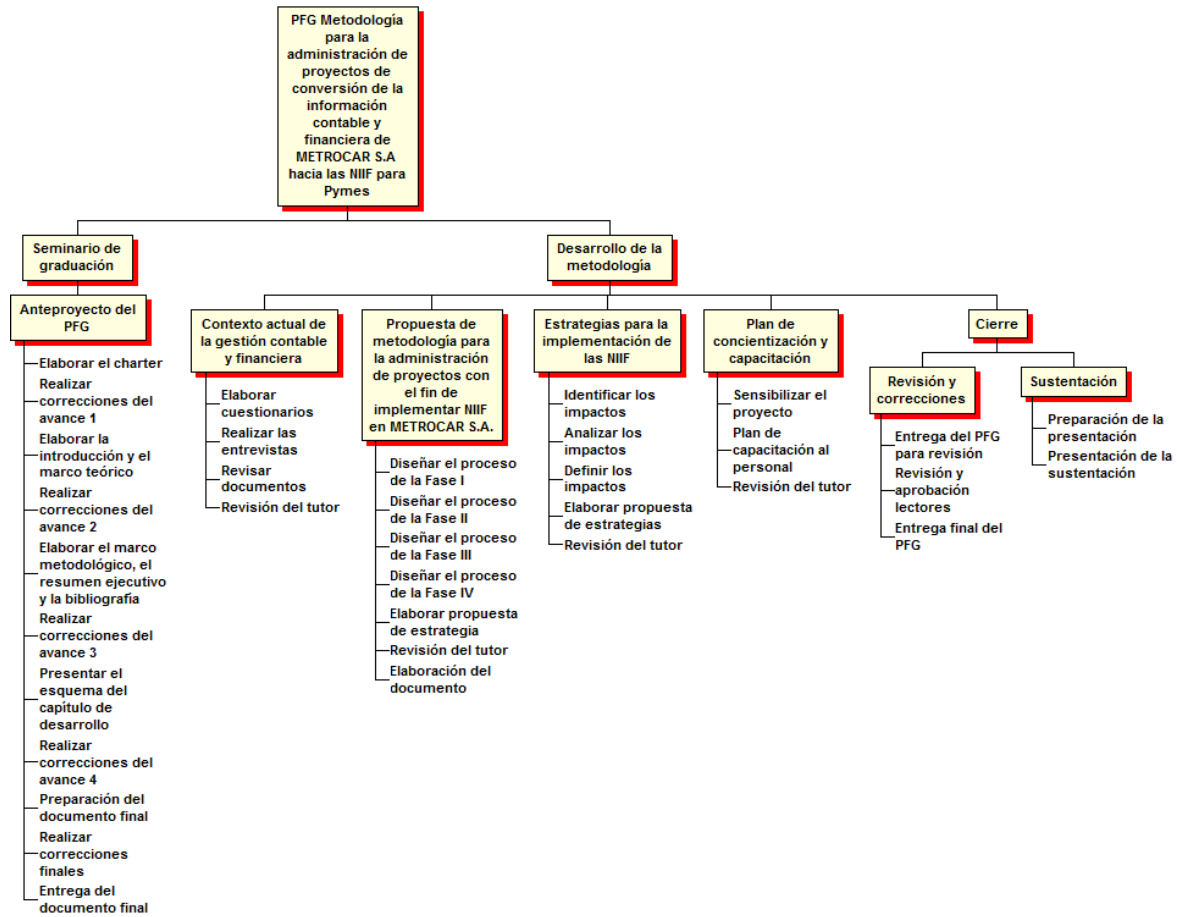
El proceso de convergencia hacía estándares internacionales de contabilidad e información financiera se inició formalmente con la expedición de la Ley 1314 de de julio 13 de 2009, por medio de la cual se regulan las normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de la información aceptados en Colombia. El objetivo de la Ley 1314 (2009, 1) es "...expedir normas contables, de información financiera y de aseguramiento de la información, que conformen un sistema único y homogéneo de alta calidad, comprensible, transparente y comparable, pertinente y confiable, útil para la toma de decisiones económicas por parte del Estado, los propietarios, los propietarios, funcionarios y empleados de las empresas, los inversionistas actuales o potenciales y otras partes interesadas, para mejorar la productividad, la competitividad y el desarrollo armónico de la actividad empresarial de las personas naturales y jurídicas, nacionales o extranjeras...con el propósito de apoyar la internacionalización de las relaciones económicas, la acción del Estado se dirigirá hacia la convergencia de tales normas de contabilidad, de información financiera y de aseguramiento de la información, con estándares internacionales de aceptación mundial, con las mejores prácticas y con la rápida evolución de los negocios". Con base en esta Ley se expidieron los decretos 2706 de diciembre 27 de 2012 para microempresas, 2784 de diciembre 27 de 2012 para empresas de interés público y el 3022 de diciembre 27 de 2013 para Pymes, mediante los cuales se reglamentó lo contenido en la Ley 1314 de 2009.

En este orden le compete a la empresa METROCAR S.A. acoger los conceptos emitidos en el Decreto 3022 de 2013 para efectos de la presentación de la información contable.

Identificación de grupos de interés (Stakeholders)

Cliente(s) directo(s): <ul style="list-style-type: none">• Socios de la empresa METROCAR S.A.• Empleados del departamento de contabilidad y finanzas• Proveedores• Entidades financieras• Superintendencia de Transporte Cliente(s) indirecto(s): <ul style="list-style-type: none">• Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	
Realizado por: Milton García Barbosa	Firma: 
Aprobado por:	Firma:

Anexo 2: EDT del proyecto.



Anexo 3: Cronograma del proyecto.

Id	Nombre de la tarea	Duración	Inicio	Final	Predecesora
0	PFG Metodología para la administración de proyectos de conversión de la información contable y financiera de METROCAR S.A. hacia las NIIF para Pymes.	150 días			
1	SEMINARIO DE GRADUACION	35 días			0
2	Anteproyecto del PFG	35 días	16/06/14	20/07/14	1
3	Elaborar el carácter, la EDT y el Cronograma.	6 días	16/06/14	21/06/14	1
4	Realizar correcciones del avance 1	1 día	21/06/14	22/06/14	3
5	Elaborar la introducción y el marco teórico.	6 días	23/06/14	28/06/14	4
6	Realizar correcciones del avance 2	1 día	28/06/14	29/06/14	5
7	Elaborar el marco metodológico, el resumen ejecutivo y la bibliografía.	6 días	30/06/14	05/07/14	6
8	Realizar correcciones del avance 3	1 día	05/07/14	06/07/14	7
9	Presentar el esquema del capítulo de desarrollo.	6 días	07/07/14	12/07/14	8
10	Realizar correcciones del avance 4	1 día	12/07/14	13/07/14	9
11	Preparación del documento final	5 días	14/07/14	18/07/14	10
12	Realizar correcciones finales.	1 día	18/07/14	19/07/14	11
13	Entrega del documento final.	1 día	19/07/14	20/07/14	12
14	DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA	85 días			
15	Contexto actual de la gestión contable y financiera.	20 días			
16	Elaborar cuestionarios	5 días	21/07/14	25/07/14	13
17	Realizar las entrevistas	10 días	26/07/14	04/08/14	16
18	Revisar documentos	4 días	05/08/14	08/08/14	17
19	Revisión del tutor	1 día	09/08/14	09/08/14	18
20	Propuesta de metodología para la administración de proyectos con el fin de implementar NIIF en METROCAR S.A.	35			
21	Diseñar el proceso de la Fase I	7 días	10/08/14	16/08/14	19
22	Diseñar el proceso de la Fase II	7 días	17/08/14	23/08/14	21
23	Diseñar el proceso de la Fase III	7 días	24/08/14	30/08/14	22
24	Diseñar el proceso de la Fase IV	6 días	31/08/14	05/09/14	23
25	Revisión del tutor	3 días	06/09/14	08/09/14	24
26	Elaboración del documento	5 días	09/09/14	13/09/14	25
27	Estrategias para la implementación de las NIIF	20 días			
28	Identificar los impactos	5 días	14/09/14	18/09/14	26
29	Analizar los impactos	5 días	19/09/14	29/09/14	28
30	Definir los impactos	7 días	30/09/14	06/10/14	29
31	Elaborar propuesta de estrategia	2 días	07/10/14	08/10/14	30
32	Revisión del tutor	1 día	09/10/14	09/10/14	31
33	Plan de concientización y capacitación.	10 días			
34	Sensibilizar el proyecto	3 días	10/10/14	12/10/14	32

35	Elaborar plan de capacitación al personal	6 días	13/10/14	18/10/14	34
36	Revisión del tutor	1 día	19/10/14	19/10/14	36
37	CIERRE	30 días			
38	Revisión y correcciones	20 días			
39	Entrega del PFG para revisión	5 días	20/10/14	24/10/14	37
40	Revisión y aprobación lectores	5 días	25/10/14	29/10/14	39
41	Entrega final del PFG	10 días	30/10/14	09/11/14	40
42	Sustentación	10 días			
43	Preparación de la presentación	9 días	10/11/14	18/11/14	41
44	Presentación de la sustentación	1 día	19/11/14	19/11/14	43

Anexo 4: Formato de entrevistas

METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTO DE CONVERSIÓN DE LA INFORMACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA DE METROCAR S.A. HACIA LAS NIIF PARA PYMES

NIVEL GERENCIAL

PRESENTACIÓN.

Para efectos de la presentación del Proyecto Final de Graduación (PFG) de la Maestría en Administración de Proyecto de la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI), se está realizando una investigación acerca de una metodología para converger la información contable y financiera de Metrocar S.A. hacia las NIIF para pymes. La información brindada en la entrevista es de carácter confidencial y sólo se utilizará para los fines específicos del PFG. Se le agradece toda la colaboración brindada.

INICIO.

Nombres y apellidos_____

Cargo desempeñado_____

Domicilio_____

Teléfono_____

PREGUNTAS.

1. ¿Tiene usted conocimiento de la obligatoriedad que tiene Metrocar S.A. de converger su información contable y financiera hacia Normas Internacionales de Información Financiera?.

SI_____ NO_____ NO SABE, NO RESPONDE_____

2. El Decreto 3022 de diciembre 28 de 2013 establece el cronograma de de aplicación del marco técnico normativo para los preparadores de información financiera, es decir: las fechas del período de preparación obligatoria, la fecha de transición, la fecha de presentación del estado de situación financiera de apertura, la fecha del período de transición, la fecha de presentación de los últimos estados financieros presentados conforme a los decretos 2649 y 2650 y la fecha de aplicación. ¿Tiene usted conocimiento de estas fechas?

- SI_____ NO_____ NO SABE, NO RESPONDE_____
3. ¿Está usted consciente que la mayor responsabilidad del proceso de convergencia a NIIF de Metrocar S.A., es de la alta gerencia de la empresa?
- SI_____ NO_____ NO SABE, NO RESPONDE_____
4. ¿Considera usted que en la actualidad la empresa cuenta con el equipo de trabajo con el conocimiento suficiente para asumir el proceso de convergencia a NIIF en la empresa?
- SI_____ NO_____ NO SABE, NO RESPONDE_____
5. La razonabilidad de la información contable y financiera se obtiene cuando los estados financieros se formulan con base en políticas contables. ¿Metrocar S.A. tiene definidas las políticas contables para la presentación de sus estados financieros?
- SI_____ NO_____ NO SABE, NO RESPONDE_____
6. ¿Los estados financieros de Metrocar S.A. se presentan de acuerdo con las políticas contables establecidas en la organización?
- SI_____ NO_____ NO SABE, NO RESPONDE_____
7. ¿Considera usted que la empresa debe cambiar sus políticas contables para asumir el proceso de convergencia a NIIF?
- SI_____ NO_____ NO SABE, NO RESPONDE_____
8. Los estados financieros que presenta la empresa los hace con fines:
- TRIBUTARIOS____ LEGALES____ CONTABLES____ NO SABE_____
9. ¿Considera usted que el software contable utilizado en la actualidad en Metrocar S.A. responde a las nuevas necesidades de información contable producto de la implementación de NIIF en la empresa?
- SI_____ NO_____ NO SABE, NO RESPONDE_____
10. ¿Tiene usted conocimiento de las implicaciones de tipo contable, financiero y tributario derivadas de la implementación de las NIIF en la organización?
- SI_____ NO_____ NO SABE, NO RESPONDE_____
11. ¿Está la empresa en disposición de asumir los costos necesarios para adoptar las NIIF en Metrocar S.A.?

SI_____ NO_____ NO SABE, NO RESPONDE_____

12. Considera usted que la implementación de NIIF es una oportunidad para mejorar los procesos internos de la empresa?

SI_____ NO_____ NO SABE, NO RESPONDE_____

**METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTO DE
CONVERSIÓN DE LA INFORMACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA DE
METROCAR S.A. HACIA LAS NIIF PARA PYMES**

EMPLEADOS

PRESENTACIÓN.

Para efectos de la presentación del Proyecto Final de Graduación (PFG) de la Maestría en Administración de Proyecto de la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI), se está realizando una investigación acerca de una metodología para converger la información contable y financiera de Metrocar S.A. hacia las NIIF para pymes. La información brindada en la entrevista es de carácter confidencial y sólo se utilizará para los fines específicos del PFG. Se le agradece toda la colaboración brindada.

INICIO.

Nombres y apellidos _____

Cargo desempeñado _____

Domicilio _____

Teléfono _____

PREGUNTAS.

1. ¿Tiene usted conocimiento de la obligatoriedad que tiene Metrocar S.A. de converger su información contable y financiera hacia Normas Internacionales de Información Financiera?.

SI _____ NO _____ NO SABE, NO RESPONDE _____

2. Su nivel de conocimiento de las NIIF es:

ALTO _____ MEDIO _____ BAJO _____ NULO _____

3. Su nivel de conocimiento de las Normas de Aseguramiento de la información es:

ALTO _____ MEDIO _____ BAJO _____ NULO _____

4. La razonabilidad de la información contable y financiera se obtiene cuando los estados financieros se formulan con base en políticas contables.

¿Conoce usted las políticas contables de Metrocar S.A. para la presentación de sus estados financieros?

SI _____ NO _____ NO SABE, NO RESPONDE _____

5. ¿Tiene conocimiento de las implicaciones derivadas de los cambios en las políticas contables por efectos de la adopción de NIIF en la empresa Metrocar S.A.?

SI _____ NO _____ NO SABE, NO RESPONDE _____

6. ¿Reconoce la empresa Metrocar S.A. en su contabilidad, Instrumentos financieros básicos?

SI _____ NO _____ NO SABE, NO RESPONDE _____

7. ¿Reconoce la empresa Metrocar S.A. en su contabilidad, Instrumentos financieros de Derivados?

SI _____ NO _____ NO SABE, NO RESPONDE _____

8. ¿Dentro de su estructura contable, la empresa Metrocar S.A. posee activos mantenidos para la venta en el curso normal de su negocio?

SI _____ NO _____ NO SABE, NO RESPONDE _____

9. ¿Metrocar S.A. posee inversiones en asociadas y/o en negocios conjuntos?

SI _____ NO _____ NO SABE, NO RESPONDE _____

10. ¿Tiene la empresa dentro de sus activos Propiedades de Inversión, es decir, edificios, terrenos, propiedades, planta y equipos con el propósito de arrendarlos para obtener rentas, plusvalías o ambas?

SI _____ NO _____ NO SABE, NO RESPONDE _____

11. ¿La empresa Metrocar S.A. posee dentro de sus activos, recursos identificables y sin apariencia física, es decir, activos intangibles?

SI _____ NO _____ NO SABE, NO RESPONDE _____

12. ¿Ha adquirido la empresa Metrocar S.A. a otra entidad con la intención de obtener el control de uno o más negocios distintos?

SI _____ NO _____ NO SABE, NO RESPONDE _____

13. ¿La empresa Metrocar S.A. posee dentro de su estructura financiera activos recibidos en Arrendamiento Financiero?

SI_____ NO_____ NO SABE, NO RESPONDE_____

14. ¿La empresa Metrocar S.A. recibe alguna Subvención del Gobierno, diferente de una exención fiscal?.

SI_____ NO_____ NO SABE, NO RESPONDE_____

15. ¿La empresa Metrocar S.A. reconoce en su contabilidad los activos y pasivos por impuestos diferidos?

SI_____ NO_____ NO SABE, NO RESPONDE_____

16. La empresa Metrocar S.A. para desarrollar su actividad requiere del uso de vehículos de óptima calidad?

SI_____ NO_____ NO SABE, NO RESPONDE_____

17. Los préstamos obtenidos para la obtención o la reparación por el deterioro de los vehículos generan intereses. ¿Reconoce la empresa los Costos por préstamos como un gasto?

SI_____ NO_____ NO SABE, NO RESPONDE_____

18. ¿La empresa Metrocar S.A. lleva a cabo parte de sus actividades a través de subsidiarias, negocios conjuntos y/o asociadas, que le permita influir en las políticas financieras y de control de otra entidad (Partes Relacionadas)?.

SI_____ NO_____ NO SABE, NO RESPONDE_____

19. ¿La empresa Metrocar S.A. al final de cada período sobre el cual informa, evalúa si ha habido deterioro en sus activos?

SI_____ NO_____ NO SABE, NO RESPONDE_____

20. ¿Metrocar S.A. posee en la actualidad contratos de beneficios a los empleados a corto, mediano o largo plazo?

SI_____ NO_____ NO SABE, NO RESPONDE_____

21. La empresa presenta y revela información adicional a la presentada en los estados financieros de acuerdo a los requerimientos de la NIIF para Pymes?

SI_____ NO_____ NO SABE, NO RESPONDE_____

22. Las cuentas presentadas como cuentas de patrimonio, ¿incluyen las inversiones hechas por los propietarios de la entidad y las reducciones de las inversiones de éstos como resultado de operaciones no rentables?

SI _____ NO _____ NO SABE, NO RESPONDE _____

23. Los ingresos de las actividades ordinarias de la empresa son generados por:

VENTA DE MERCANCIAS _____ SERVICIOS _____ CONTRATOS DE
CONSTRUCCIÓN _____ NO SABE, NO RESPONDE _____

24. Considera usted que la implementación de NIIF es una oportunidad para mejorar los procesos internos de la empresa?

SI _____ NO _____ NO SABE, NO RESPONDE _____

Anexo 5 - Matriz FODA de Metrocar S.A.

Anexo 5 - Matriz FODA de Metrocar S.A.		
	LISTADO DE FORTALEZAS.	LISTADO DE OPORTUNIDADES.
	<p>1 La empresa y el personal es proclive a los cambios.</p> <p>2 La no aplicación de NIIF en aspectos como: instrumentos financieros de derivados, Propiedades de inversión, Inventarios, Cálculo actuarial.</p>	<p>1 No se requiere de acuerdo con NIIF el avalúo técnico de las propiedades, planta y equipos cada tres años porque no aplica la medición por el método del costo, este no incluye las valorizaciones.</p> <p>2 Generar información global que le permita ser competitiva y le facilite el acceso al crédito.</p> <p>3 Conocimiento de nuevas metodologías contables de alta calidad para la generación de información.</p>
LISTADO DE DEBILIDADES	ESTRATEGIA F.O.	ESTRATEGIA D.O.
<p>1 falta metodología para la valoración de las contingencias.</p> <p>2 No se reconocen pasivos contingentes por impuestos diferidos.</p> <p>3 El software actual no permite administrar, medir y controlar las nuevas exigencias de NIIF, respecto a instrumentos financieros, inventarios, etc.</p> <p>4 No se tiene conocimiento sobre la aplicación de las técnicas de valoración, ej: costos de transacción, costo amortizado, valor neto realizable, valor razonable, etc.</p> <p>5 No existe un procedimiento de capitalización y determinación de la vida útil de las propiedades, planta y equipos, el valor residual y el deterioro.</p> <p>6 Bajo conocimiento de las NIIF del personal de la empresa.</p> <p>7 No se aplica el concepto de propiedades de inversión.</p> <p>8 Falta de políticas para la chatarrización de vehículos.</p> <p>9 No se tienen documentadas</p>	<p>1 Generación de nuevos informes financieros (F2, O2)</p>	<p>1 Establecer las políticas contables relacionadas con las técnicas de valoración de activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos (D1, 4, 5 y 8, O2).</p> <p>2 Adquisición de un software adecuado para el registro de los hechos económicos bajo NIIF y le permita generar información pertinente y oportuna (D3, O2).</p> <p>3 Plan de capacitación en NIIF, Aseguramiento de la información y Finanzas del personal. (D6, O3).</p> <p>4 Definición del tipo de estándar a aplicar, es decir, las NIIF que se aplicarán en la empresa (D7, O2 y 3).</p> <p>5 Documentar y publicar las políticas contables (D9, O2).</p>

las políticas contables.

LISTADO DE AMENAZAS.	ESTRATEGIA F.A.	ESTRATEGIA D.A.
1 Los cambios en el sistema de transporte masivo en la ciudad de Cartagena (Transcribe).	1 Adquisición de vehículos mediante el sistema de Leasing Financiero (F1, A1 y 2)	1 Elaborar el plan de implementación de NIIF para pymes. (D6, A3)
2. El sistema de chatarrización de vehículos.		
3 Las altas sanciones por la no aplicación de NIIF.		

Fuente: el autor