

---

## Presentación

La Confederación de Cooperativas de Colombia –Confecoop, la Confederación Alemana de Cooperativas –DGRV y el Banco Coopcentral, presentan esta guía de implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera –NIIF, preparada por el gremio cooperativo nacional con la ayuda de un grupo de profesionales comprometidos con el tema, como una contribución al proceso en el que se encuentran hoy por hoy las cooperativas y las empresas en general, y que se constituye en un cambio de mentalidad en materia de contabilización y presentación de información financiera a sus grupos de interés.

Este es un cambio estructural que impone nuevos estándares contables, razón por la cual los dirigentes cooperativos deben abordarlo con toda responsabilidad y disposición posibles, conscientes de que es necesario adecuarse a nuevas situaciones que exigen adaptaciones administrativas, inversiones en tecnología, preparación de recurso humano y, en general, un cambio en la forma de concebir y reflejar en la contabilidad la realidad económica de cada organización. Por ello, este reto no es solamente de las personas vinculadas directa o indirectamente con la contabilidad, sino que toca todas las instancias directivas y administrativas de la entidad.

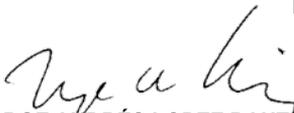
Esperamos que las recomendaciones aquí presentadas sean de utilidad para la adecuada toma de decisiones en las cooperativas.



**CLEMENCIA DUPONT CRUZ**  
Presidente Ejecutiva Confecoop



**MATTHIAS ARZBACH**  
Director Proyecto Regional para América  
Latina DGRV



**JORGE ANDRÉS LOPEZ BAUTISTA**  
Presidente Banco Coopcentral



---

# Comité de Expertos del Sector Cooperativo –CONFECOOP–

Carlos Alberto Rodríguez Molina. **FESOVALLE**

Luis Humberto Ramírez Barrios. **A y C CONSULTORES**

Luis Hernando Loaiza Gallego. **CONFECOOP ANTIOQUIA**

Edgar Armando Jiménez Ramos. **REFIASCOOP, ASCOOP**

Rodrigo Joya Arenales. **CONFECOOP ORIENTE**

Jorge Hernando Leal Ussa. **CONFECOOP**

**Se autoriza su reproducción parcial o total citando la fuente.**





---

# Introducción

El presente documento es el resultado de un análisis realizado por el comité de expertos del sector cooperativo para las NIIF, designado por la junta directiva de Confecoop, que tiene como objetivo entregar a las cooperativas una guía y hacerles algunas recomendaciones para iniciar el proceso de conversión e implementación de las normas internacionales de información financiera.

Esta guía responde a la necesidad de las cooperativas de saber qué hacer o cómo enfrentar el proceso establecido en la Ley 1314 de 2009, una vez conocidos y analizados los diferentes documentos entregados por el Consejo Técnico de la Contaduría Pública (CTCP). Es así como el comité designado por Confecoop se dio a la tarea de redactar unas líneas que invitan a agregar valor a los diferentes procesos, fases o etapas para la conversión e implementación de las normas.

El documento se divide en dos partes: la primera, que busca contextualizar este tema, abordando los objetivos y los factores clave de la implementación, iniciando un recorrido por los procesos de construcción por parte del CTCP en su direccionamiento estratégico, hasta llegar a los Decretos 2706 y 2784 de 2012, por medio de los cuales se establecen los marcos técnicos normativos contables para las entidades que deben adoptar las NIIF plenas y para las microempresas, así como los cronogramas de aplicación para dichos grupos. Así mismo, se aborda el nuevo rol y las responsabilidades de los directivos o alta gerencia, elemento sin el cual difícilmente se podrá llevar a cabo un proceso de conversión e implementación exitoso.

La segunda parte describe lo que puede ser un paso a paso en el proceso de conversión e implementación de las normas, iniciando por la definición de un proyecto, pasando por el diagnóstico, el

diseño y adecuación y, por último, el proceso de la implementación de acuerdo a los requerimientos de cada estándar aplicado, NIIF plenas, NIIF para PYMES o régimen de contabilidad simplificada. Hacen parte integral de este material los anexos, que permitirán dar una mejor y mayor lectura al proceso.

Este material también pretende enviar un mensaje a las entidades, para que no asuman una posición de tranquilidad por la ampliación de los plazos para iniciar el proceso de convergencia e implementación de las normas de información financiera, sino que, por el contrario, aprovechen la extensión del plazo para determinar con más precisión y pertinencia el proyecto, de manera que se den pasos más seguros.

## Primera parte: contexto, objetivos y factores clave

En esta primera parte del documento se hará referencia a tres temas: 1) un contexto general del proceso de implementación de las normas internaciones de información financiera 2) Los objetivos de la guía de implementación y 3) los factores que se han considerado la clave para iniciar el proceso de implementación.

### 1. Contextualización

La Ley 1314 de 2009, reguló los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, señalando las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y determinando las entidades responsables de vigilar su cumplimiento.

La mencionada ley tiene como objetivo contar con un sistema único y homogéneo de alta calidad, comprensible y de forzosa observancia para todas las personas naturales y jurídicas que, de acuerdo con la normatividad vigente, estén obligadas a llevar contabilidad, conforme a estándares internacionales de aceptación mundial, con las mejores prácticas y con la rápida evolución de los negocios.

**La Ley 1314 de 2009, estableció el marco normativo necesario para que Colombia inicie su proceso de convergencia hacia la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera**

---

De esta manera, los principios, normas, interpretaciones y guías de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información, han sido expedidas a través de decretos que se comentan más adelante, originados en los Ministerios de Hacienda y Crédito Público y de Comercio, Industria y Turismo y basados en las propuestas del Consejo Técnico de la Contaduría Pública CTCP, el cual actúa como organismo de normalización técnica. La junta Central de Contadores continuará actuando como tribunal disciplinario y órgano de registro de la profesión contable.

El CTCP ha elaborado los proyectos de norma que se han emitido en Colombia, previo un amplio proceso de concertación con todos los interesados en el tema, buscando que la normatividad que se expida se ajuste a la realidad del país y no afecte la actividad empresarial.

A la fecha de elaboración de este documento, el CTCP, había trasladado a los Ministerios de Hacienda y Crédito Público y de Comercio, Industria y Turismo, un documento de Direccionamiento Estratégico, junto a las bases de las conclusiones, el cual fue publicado el 5 de diciembre de 2012, en el cual dejó claro qué normas internacionales se propone implementar en Colombia, así como la obligatoriedad de implementación para los diferentes grupos de aplicación que deben llevar contabilidad en el país.<sup>1</sup>

Adicionalmente, la Alta Consejería Presidencial para la Gestión Pública y Privada, derivado del Direccionamiento Estratégico, envió una comunicación a las superintendencias del país modificando el cronograma para la aplicación de las normas internacionales de información financiera, aplicados a cada grupo de usuarios.

Finalmente, en el mes de diciembre de 2012, el Gobierno Nacional, expidió los Decretos 2706 y 2784, en los cuales además de señalar las condiciones de las empresas para aplicar las normas propuestas y establecer las fechas de aplicación de éstas, adjuntó los marcos técnicos normativos para cada grupo de entidades. A continuación se resaltan los aspectos más importantes a tener en cuenta por parte de las entidades cooperativas:

---

1. [www.ctcp.gov.co](http://www.ctcp.gov.co) Consejo Técnico de la Contaduría Pública. Direccionamiento Estratégico. Diciembre 5 de 2012

**DECRETO 2874. Marco técnico normativo para los preparadores de información financiera pertenecientes al Grupo 1**

Ubicación de las cooperativas:

Las cooperativas pertenecerán al grupo 1 si son:

(a) Emisores de valores: Entidades que tengan valores inscritos en el Registro Nacional de Valores y Emisores -RNVE- en los términos del artículo 1.1.1.1.1. del Decreto 2555 de 2010

(b) Entidades de interés público (cooperativas financieras, cooperativas de seguros, bancos cooperativos)

(c) Entidades que no estén en los incisos anteriores y que cumplan con los siguientes parámetros:

1. Planta de personal mayor a doscientos (200) trabajadores, o
2. Activos totales superiores a 30.000 salarios mínimos legales mensuales vigentes (SMLMV), y
3. Que cumplan con cualquiera de los siguientes requisitos:
  - i) Ser subordinada o sucursal de una compañía extranjera que aplique NIIF plenas;
  - ii) Ser subordinada o matriz de una compañía nacional que deba aplicar NIIF plenas;
  - iii) Ser matriz, asociada o negocio conjunto de una o más entidades extranjeras que apliquen NIIF plenas
  - iv) Realizar importaciones o exportaciones que representen más del cincuenta por ciento (50%) de las compras o de las ventas, respectivamente.

No obstante lo contemplado en el literal b), de acuerdo con el decreto las cooperativas financieras, cooperativas de seguros y bancos cooperativos, deberán aplicar el marco técnico normativo anexo al Decreto 2784, sólo si la entidad tiene valores inscritos en el Registro Nacional de Valores y Emisores y sólo para para la preparación de estados financieros consolidados.

Es importante aclarar que el marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el grupo



---

1, que se anexa al Decreto 2784 de 2012, es aplicable a las sociedades de capitalización, sociedades comisionistas de bolsa y los portafolios de terceros que ellos administran, sociedades administradoras de fondos de pensiones y cesantías privadas y los fondos por ellas administrados, sociedades fiduciarias, negocios fiduciarios cuyo fideicomitente está incluido en el Grupo 1, bolsas de valores, sociedades administradoras de depósitos centralizados de valores, cámaras de riesgo central de contraparte, sociedades administradoras de inversión, sociedades titularizadoras, sociedades de intermediación cambiaria y servicios financieros especiales (SICA y SFE), carteras colectivas administradas por sociedades fiduciarias, sociedades comisionistas de bolsa y sociedades administradoras de inversión y otros que cumplan con esta definición.

El Decreto establece que para las demás entidades del grupo 1 se aplicarán las normas que, en convergencia con las NIIF, expida el Gobierno Nacional dentro de los seis meses siguientes a partir de la publicación del Decreto 2784.

En cuanto al cronograma de aplicación el decreto define las siguientes fechas:

- Periodo de preparación obligatoria: Entre el 1 de enero de 2013 y el 31 de diciembre de 2013, conforme a un plan de trabajo que las entidades deberán presentar al ente de supervisión y que debe ser aprobado por la Junta Directiva.
- Fecha de transición: 1 de enero de 2014, misma en la que se hará el estado de situación financiera de apertura
- Periodo de transición: Entre el 1 de enero de 2014 y el 31 de diciembre de 2014, en el cual deberá llevarse la contabilidad para todos los efectos legales de acuerdo con la normatividad vigente al momento de la expedición del mencionado decreto, y simultáneamente obtener información de acuerdo con el nuevo marco técnico normativo de información financiera. Esta información no será de conocimiento público ni tendrá efectos legales.
- Primer periodo de aplicación: Entre el 1 de enero de 2015 y 31 de diciembre de 2015, en el cual se llevará la contabilidad para todos los efectos de acuerdo con el nuevo marco técnico normativo.
- Fecha de reporte: Será el 31 de diciembre de 2015, presentando la siguiente información comparativa:



- (a) Estado de situación financiera: comparativo con dos períodos;
- (b) Estado de resultados del ejercicio y otro resultado integral, Estado de cambios en el patrimonio y Estado de flujo de efectivo: comparativo con un período.

Nota. Debe entenderse que esta fecha corresponde al corte del primer reporte.

**DECRETO 2706. Marco técnico normativo de información financiera para microempresas. Grupo 3**

Ubicación de las cooperativas:

Una entidad cooperativa se considera microempresa si:

- (a) Cuenta con una planta de personal no superior a diez (10) trabajadores, o
  - (b) Posee activos totales por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes (para 2013: \$294.750.000)
- Para la clasificación de aquellas cooperativas que presenten combinación de parámetros de planta de personal y activos totales diferentes a los indicados, el factor determinante para dicho efecto será el de los activos totales.

- Periodo de preparación obligatoria: Entre el 1 de enero de 2013 y el 31 de diciembre de 2013. La Supersolidaria será la entidad encargada de coordinar la solicitud de información de una manera razonable y acorde a la realidad de las cooperativas.
- Fecha de transición: a partir del 1 de enero de 2014 se inicia la construcción del primer año de información financiera, de acuerdo con los nuevos estándares, que servirá para la presentación de estados financieros comparativos.
- Estado de situación financiera de apertura: Es el estado financiero con corte a 1 de enero de 2014 medido conforme a los nuevos estándares.
- Periodo de transición: Entre el 1 de enero de 2014 y 31 de diciembre de 2014. Periodo donde se lleva la contabilidad conforme a las actuales normas contables y en paralelo conforme a los nuevos estándares. Sin embargo, la información preparada conforme a los nuevos estándares no será pública ni tendrá efectos legales. Los últimos estados financieros

---

conforme a la actual normativa contable son los presentados con corte a 31 de diciembre de 2014.

- Fecha de aplicación: 1 de enero de 2015 será la fecha donde los nuevos estándares se aplicarán para todos los efectos, incluyendo contabilidad oficial, libros de comercio y presentación de estados financieros.
- El primer periodo de aplicación será el comprendido entre el 1 de enero de 2015 y el 31 de diciembre de 2015, en consecuencia serán los estados financieros con corte a diciembre 31 de 2015 los primeros estados financieros comparativos de acuerdo con los nuevos estándares.

La Supersolidaria tendrá un plazo de hasta el 31 de marzo de 2013 para expedir las normas técnicas, interpretaciones y guías en materia de contabilidad e información financiera, que permitan una adecuada preparación obligatoria a las cooperativas que se clasifiquen como microempresas.

Los decretos en mención no hacen referencia al grupo 2, es decir, en el que estarán ubicadas todas las personas jurídicas que no estén contempladas en los grupos 1 y 3, a las que, según el Consejo Técnico de la Contaduría Pública, se les aplicarán las NIIF para pymes. Estas entidades tendrán un año adicional de plazo para la implementación de las NIIF.

Así las cosas, las normas internacionales de información financiera que se tomarán como referencia, son las expedidas por la Junta de Estándares Internacionales de Contabilidad, conocida comúnmente como el IASB (International Accounting Standards Board), por sus siglas en inglés<sup>2</sup> y los expedidos por el gobierno nacional en relación con la contabilidad simplificada o para microempresas.

Del mismo modo, la clasificación de los grupos de aplicación recogió diversas iniciativas expuestas por universidades, gremios, consultores, superintendencias, mencionados así como los plazos propuestos para la implementación.

Tomando como referencia los documentos mencionados, las empresas en Colombia, incluidas las cooperativas, deben adoptar cuanto antes las medidas internas que les permitan hacer frente a esta realidad en materia contable y de revelación de información financiera, ya que los ajustes que derivan de la implementación,

---

2. [www.ifrs.org](http://www.ifrs.org)

originan cambios profundos en el conocimiento contable, en los procesos y en la tecnología, entre otros aspectos.

De allí que gran parte de la responsabilidad y del éxito de este proceso de cambio, recaiga en los administradores de las entidades, quienes finalmente son los encargados de establecer las políticas de la entidad. Esta afirmación se materializa en los artículos 22 a 24 de la Ley 222/95, en la Ley 79/88 y en la 454/98, para el caso de las empresas de la economía solidaria, además, adquiere mayor relevancia con las exigencias derivadas de la implementación de las normas internacionales de información financiera, las cuales delegan a la alta gerencia y a la alta dirección la responsabilidad de determinar cambios en las políticas contables de la entidad.

Lo anterior es así, ya que dichas normas establecen los requerimientos de reconocimiento (contabilización), medición, (dar valor), presentación (activo, pasivo, patrimonio, ingresos, costos y gastos) e información a revelar (notas a los estados financieros), referidos a las transacciones y sucesos económicos que son importantes en los estados financieros con propósito de información general, es decir, los estados financieros sobre los cuales se toman decisiones para el otorgamiento de recursos, bien sea como derechos o como obligaciones.

De este modo, el compromiso de liderazgo resulta ser tal vez el factor más importante para asegurar el éxito de un proyecto de conversión hacia las normas internacionales de información financiera. Por tanto, el cambio que conlleva la conversión hacia estas normas, tiene que iniciarse desde los más altos niveles de la organización, dado que es allí donde se originan las principales decisiones relacionadas con políticas contables y financieras basadas en la estrategia establecida.

## 2. Objetivos

La guía para la implementación de normas internacionales de contabilidad e información financiera tiene, entre otros, los siguientes objetivos:

2.1. Orientar de manera general a la alta dirección y a la gerencia de las empresas cooperativas o de economía solidaria, sobre los

**El compromiso, conocimiento y liderazgo de los administradores, es el principal factor de éxito para la implementación y conversión en una empresa.**

pasos necesarios para la implementación exitosa de las normas de información financiera y contable, en cumplimiento de la Ley 1314 de 2009.

2.2 Orientar a la alta dirección y a la alta gerencia sobre su rol y responsabilidades en el proyecto de conversión e implementación.

2.3. Proponer algunos pasos que se deben cumplir en la implementación exitosa de las normas.

### **3. Factores clave**

#### **3.1 Liderazgo de los administradores**

Si bien la implementación de las normas internacionales de contabilidad e información financiera, parece un proceso eminentemente técnico, la realidad es que involucra a toda la organización. Lo anterior, debido a que al modificar las políticas contables, la entidad se verá sometida a cambios que van desde la capacitación del personal, hasta la adecuación de los sistemas de información, pasando por variaciones en los procesos internos.

Dada esta situación, la implementación de las normas se convierte en un proyecto de mediano y largo plazo que resulta estratégico para la entidad y, esta característica, automáticamente la ubica en cabeza y bajo la responsabilidad de sus administradores. De allí que el compromiso, conocimiento y liderazgo de los administradores, es el principal factor de éxito para la implementación y conversión en una empresa.

Lo anterior no significa que el consejo de administración, los gerentes o directivos de primer nivel, deban conocer a profundidad las normas internacionales de contabilidad e información financiera, pues éste es un tema de competencia del personal técnico contable y financiero, pero sí es necesario que tengan claridad en que se trata de un proceso que requerirá recursos para su puesta en marcha, y que de sus resultados dependerá la información que salga a la opinión pública sobre la organización, la cual es vital para la continuidad de la empresa.

### 3.2 Delegación de la autoridad

Como se ha dicho, la alta dirección de la entidad no necesariamente debe poseer profundos conocimientos técnicos en materia de normas internacionales, razón por la cual se requerirá el talento humano de quienes si lo tienen o lo deben tener al interior de la empresa.

Dado que es un tema nuevo, se deberá prestar especial atención al tipo de conocimiento al que va a acceder la entidad para dar curso al proceso de implementación de las normas y cuál será la mejor vía para hacerlo.

En una visión general, la entidad sólo tiene dos opciones. La primera, capacitar a su grupo humano para que implemente el proceso en la organización, y la segunda, contratar a un equipo que ya tenga el conocimiento y experiencia en procesos de este tipo. En cualquiera de los dos casos, la entidad deberá evaluar el costo, la calidad, el tiempo y el beneficio.

Si la opción es capacitar a su personal, deberá evaluar las ofertas de formación existentes en la materia, velando porque se ajusten a las necesidades de la organización. Allí juega un papel fundamental el personal que cuente con conocimientos contables, que es afín al tema y que puede dar un concepto técnico respecto a los contenidos, la profundidad y el nivel de especialización de las capacitaciones, en relación con el tamaño y las necesidades de la empresa.

En momentos como el actual, serán muchas las opciones de capacitación en normas internacionales de contabilidad e información financiera; las habrá de diversa intensidad, de diverso precio y de distintos oferentes; por ello, la decisión tendrá que consultar aspectos fundamentales como la calidad y seriedad de la institución o persona que ofrece la capacitación, y la profundidad y el enfoque que se dará a los temas. Las normas de información financiera y contable abordan una amplia gama de temáticas, debido a que están diseñados para cualquier tipo de actividad económica y en ocasiones no se hace necesaria una formación tan extensa, por ello hay que examinar el tipo de contenidos y el enfoque de dichas capacitaciones.

Si la opción es contratar a una firma, o a personal profesional externo, habrá que mirar la calidad, trayectoria, experiencia y seriedad de la propuesta e, igualmente, analizar su alcance en términos de proceso y transmisión de conocimiento a la organización.

**Capacitar a su grupo humano para que implemente el proceso en la organización, y la segunda, contratar a un equipo que ya tenga el conocimiento y experiencia en procesos de este tipo.**

Los cambios en algunos procesos afectan directamente los roles del personal de la entidad y necesariamente se tendrá que entrar a interactuar con los involucrados, independientemente de si se trata de personal de la organización o de personal externo.

Debe existir en la organización algún nivel de conocimiento básico sobre el tema de las normas internacionales, en especial por parte de las personas vinculadas al área contable y de revisoría fiscal

Para los administradores de la entidad debe ser claro que de esta decisión dependerá en buena medida el éxito del proceso de implementación de las normas. El conocimiento es esencial en este proceso y, por tanto, las personas que lo van a adquirir serán las que determinen la eficiencia y eficacia con que la entidad enfrente el reto. Por ello, saber escoger a quién se le delega la autoridad en el proceso resulta clave para la organización.

Finalmente, podría mencionarse un factor no menos importante en esta delegación de autoridad, y es el conocimiento que los técnicos responsables tengan en temas como el objeto social de la entidad, su naturaleza jurídica, la dinámica de los negocios, el tamaño y, de ser posible, algo de la cultura organizacional de la empresa; lo anterior, porque los cambios en algunos procesos afectan directamente los roles del personal de la entidad y necesariamente se tendrá que entrar a interactuar con los involucrados, independientemente de si se trata de personal de la organización o de personal externo.

### 3.3 Entender la relación costo - beneficio

Este punto es particularmente importante, porque se relaciona con la visión de desarrollo empresarial que tenga la entidad. Si bien las normas de información financiera y contable serán aplicables de manera obligatoria para algunas empresas, unas utilizarán las normas internacionales de información financiera plenas (grupo de usuarios 1), otros las normas para PYMES (grupo de usuarios 2) y el grupo de usuario 3, utilizará el esquema de contabilidad simplificada emitido por el gobierno nacional.

Analizar cómo se encuentra la empresa en este momento, sus perspectivas de crecimiento y la necesidad de que su información financiera sea comprensible para actores que quizás se encuentren en el mundo de las normas internacionales de información financiera, serán aspectos a evaluar a la hora de tomar una decisión final diferente a la que de manera obligatoria se tenga que asumir.

No obstante lo anterior, es preciso indicar que debe existir en la organización algún nivel de conocimiento básico sobre el tema de las normas internacionales, en especial por parte de las personas vinculadas al área contable y de revisoría fiscal, pues ello ayudará a tomar la mejor decisión a la hora de hacer las inversiones necesarias para la adopción del proceso, además de romper algunos mitos que

se crean alrededor del tema. El nivel de conocimiento básico es posible obtenerlo sin necesidad de invertir en formación técnica, con el apoyo del material disponible en internet y el de entidades que trabajan el tema y que están vinculadas al respectivo sector.

### 3.4 Construcción del proyecto estratégico

Dado que el proceso de implementación de las normas de información financiera y contable, involucra a toda la organización, es conveniente abordarlo con el carácter de proyecto estratégico. Para ello, además de delegar la responsabilidad de la formulación y el seguimiento, debería implementarse una metodología, así sea general, de gerencia de proyectos.

La gerencia de proyectos permite establecer claramente objetivos, metas, acciones, responsables, tiempos, riesgos, controles, costos y evaluaciones, de manera que se pueda ejecutar en forma ordenada y eficaz, jugando en ello un papel fundamental el liderazgo, así como el grado de involucramiento de la alta dirección en el seguimiento.

La literatura sobre gestión de proyectos puede ser de gran utilidad a la hora de emprender el camino de la implementación de las normas en una organización, ya que permite establecer metódicamente las fases que van a desarrollarse, controlando y haciendo más eficientes los recursos disponibles. Esta construcción deberá iniciar con lo que se encuentre disponible en la entidad, ya que contemplará así sus limitaciones técnicas, sin embargo a medida que la entidad adquiere el conocimiento a través de las personas (internas o externas) que han sido delegadas para ello, se tendrá que ir reformulando el proyecto para así lograr el propósito final, cual es la presentación de los estados financieros conforme a las normas internacionales.

Es importante resaltar que como mínimo este proyecto deberá contar con tres etapas: 1) la de creación y planificación, 2) la de seguimiento y control, y 3) la de comunicación. Para cada una de ellas se pueden agotar diferentes vías y técnicas, pero lo importante es que exista una coordinación dirigida que permita a la entidad atender los requerimientos que surgirán dentro de un proceso que resulta complejo, especialmente por ser un cambio radical en la política contable de la entidad.

**La gerencia de proyectos permite establecer claramente objetivos, metas, acciones, responsables, tiempos, riesgos, controles, costos y evaluaciones, de manera que se pueda ejecutar en forma ordenada y eficaz**

**Como mínimo este proyecto deberá contar con tres etapas: 1) la de creación y planificación, 2) la de seguimiento y control, y 3) la de comunicación.**

## Segunda parte: Propuesta para un paso a paso

Esta segunda parte del documento, se dedicará a esbozar una propuesta que permita a la organización analizar las fases posibles en el proceso de implementación de las normas internacionales de contabilidad e información financiera, de manera que se constituya en una guía previa y contribuya a proporcionar una visión ampliada de lo que podría implicar para la organización el proceso de implementación y conversión de las normas de información financiera.

### FASE I DEFINICIÓN DEL PROYECTO

#### 1. Conocimiento general de la cultura de las NIIF en la entidad

Antes de iniciar cualquier actividad en la organización, es preciso evaluar de manera general si existe algún tipo de conocimiento sobre el alcance y objetivos de las normas internacionales de contabilidad e información financiera, al interior de la entidad. Esto es importante para detectar las personas que tienen afinidad con la materia y que pueden colaborar en el proceso de implementación; al mismo tiempo, permite establecer las necesidades de capacitación y optimizar los recursos, ya que un funcionario con conocimientos, podría introducir en el tema a otras áreas de la entidad e incluso a sus directivos.

Determinar con claridad el nivel de conocimiento en la entidad, permitirá diseñar adecuadamente los programas de capacitación en términos de profundidad y grupos objetivo, teniendo en cuenta que cada nivel de la organización requiere un nivel diferente de formación. Habrá una formación general que permitirá entender en que consisten las normas internacionales de información financiera, sus características generales y sus implicaciones para la estructura organizacional, pero hay otro tipo de formación que se adentra en las normas, lo cual implica ya un conocimiento técnico especializado; en relación con este último, la entidad deberá evaluar si realiza una inversión para que sus empleados adquieran el conocimiento o si lo contrata con terceros expertos.

En todo caso, la entidad debe ser consciente de que se trata de un cambio cultural importante que encontrará resistencia natural, situación que puede contrarrestarse justamente con formación, capacitación y liderazgo por parte de los administradores.

La entidad debe ser consciente de que se trata de un cambio cultural importante que encontrará resistencia natural, situación que puede contrarrestarse justamente con formación, capacitación y liderazgo por parte de los administradores.

## 2. Equipo de trabajo

Como se mencionó anteriormente, el equipo de trabajo es una pieza fundamental para el éxito del proceso de implementación de las normas. Este equipo es multidisciplinario y multinivel y debe contener como mínimo un integrante de la alta dirección de la entidad. Lo anterior es así, porque si bien es un tema técnico, es necesario que la comunicación y el conocimiento sobre el desarrollo y resultados del proceso, sea informado permanentemente a quienes tienen poder de decisión en la entidad.

La estructuración del equipo de trabajo y su forma de operación lo define la alta dirección y dependerá del tamaño de la entidad; en todo caso, es vital que quienes adoptan las decisiones conozcan de primera mano la evolución de la implementación.

Este equipo de trabajo será el encargado de formular la implementación y conversión hacia las normas de información contable y financiera, como un proyecto y, desde luego, de revisarlo en sus primeras etapas para hacer los ajustes a que haya lugar, hasta el momento en que se tenga certeza de los recursos que se requieren en la entidad, para que se logre el objetivo de la presentación de los estados financieros bajo dichas normas.

No sobra aclarar que el equipo de trabajo, sea interno o externo, deberá contar con personas que ya conozcan las normas internacionales, pues de otra forma el proyecto perdería fuerza desde su formulación y podría convertirse en un intento fallido.

## FASE II DIAGNOSTICO

A partir de este punto el tema se vuelve técnico, y el éxito del proyecto dependerá entonces de la capacidad del equipo delegado por la alta dirección.

### 3. Definición del tipo de normas a aplicar

Es claro que para algunas entidades no habrá lugar a escoger el tipo de estándar internacional de contabilidad e información financiera a aplicar, ya que las mismas normas definen la clase de organizaciones a las que les son aplicables a nivel global, y porque además en las normas nacionales también habrá disposiciones particulares al respecto.

**Si una entidad no se encuentra obligada a llevar NIIF plenas, por ejemplo, deberá evaluar muy bien si es prudente y pertinente asumir el reto de la implementación y cual es la representación de una adecuada relación costo beneficio.**

---

Dependiendo del tipo de estándar que le corresponda a la entidad, el proyecto podrá tomar un curso diferente. En efecto, el estándar denominado NIIF es diferente al denominado NIIF para las PYME, y desde luego el régimen de contabilidad simplificada, o para microempresas, es también diferente. Dichas diferencias implican diferentes requerimientos para la entidad en todos los ámbitos, desde la capacitación, hasta la tecnología.

Es por eso que la definición del estándar marcará el rumbo del proyecto, advirtiendo que si una entidad no se encuentra obligada a llevar NIIF plenas, por ejemplo, deberá evaluar muy bien si es prudente y pertinente asumir el reto de la implementación y cual es la representación de una adecuada relación costo beneficio.

#### **4. Revisión de la disciplina contable**

Una vez definido el tipo de estándar a adoptar, la entidad debería hacer una revisión a sus actuales disciplinas contables, es decir, si a la luz de los principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia, se considera que hay que hacer ajustes en materia de políticas y prácticas contables. En este punto pareciera ilógico pensar en una revisión de este tipo, si se tiene en cuenta que seguramente la entidad cumple con las normas y ello está avalado por un ente como la revisoría fiscal; sin embargo, es la oportunidad para examinar si existen puntos de mejora en procesos contables, ya que las normas de información financiera contienen mayores requerimientos en términos de procesos y revelaciones.

#### **5. Análisis de las NIIF aplicables**

Como se ha mencionado, las normas internacionales de contabilidad e información financiera, han sido diseñados para su aplicación en cualquier tipo de organización, razón por la cual seguramente no todas las disposiciones resultan aplicables a una determinada entidad. De allí que se hacen necesarios pasos como los que se sugieren a continuación.

5.1. Identificación. Se deberán excluir aquellas normas que no tienen nada que ver con la operación de la entidad, de este modo el trabajo se va concentrando en sus necesidades específicas, minimizando esfuerzos.

5.2. Estudio. Se trata de evaluar la aplicabilidad de las normas en la organización, es decir, la forma como entrarán a operar en la práctica empresarial, de acuerdo con el tamaño, la naturaleza jurídica y demás aspectos que caracterizan a la entidad.

5.3. Priorización. Seguramente por el tipo de actividad económica, algunas normas resultan más importantes que otros dentro de la operación, por tanto, es necesario que se priorice la implementación de las normas que se consideran de mayor impacto o que implican cambios estructurales en la entidad.

5.4. Impactos generales previsible. En este punto el criterio del profesional experto juega un papel fundamental. La idea es que los técnicos tengan el conocimiento y la experiencia para determinar el impacto en la entidad, estableciendo una escala de graduación (alto, medio, bajo), frente a aspectos como:

- Estructura. Con respecto a las áreas que, a raíz de la entrada en vigencia de las normas, entrarán a jugar nuevos roles o responsabilidades.
- Financieros. Relativo a los cambios en los resultados y el patrimonio de la entidad.
- Personal. Competencias de las personas para hacer parte de los nuevos procesos dentro de la entidad.
- Contable. Referente a los procesos de medición, registro y revelación de información contable.
- Procesos. Con respecto a cambios en los procesos de áreas diferentes a la contable.
- Tecnología. Referente a la adecuación de programas informáticos para la correcta aplicabilidad de las normas.
- Tributario. Relativo al manejo que la entidad tendrá que hacer frente a los requerimientos fiscales, que en principio parecieran ser independientes, pero que pueden mezclarse a la hora de entrar en práctica.
- Presupuestal y de tesorería. Las diferentes fases requerirán de esfuerzos presupuestales que respalden el proyecto.

En este punto de los impactos, el objetivo es elaborar una especie de mapa de los riesgos derivados del proceso de implementación de las normas, de manera que puedan adoptarse las decisiones necesarias que permitan mitigar dicho impactos.

**La idea es que los técnicos tengan el conocimiento y la experiencia para determinar el impacto en la entidad, estableciendo una escala de graduación**

---

## FASE III DISEÑO Y ADECUACIÓN

### 6. Políticas

Una vez analizados los impactos generales, es el momento para pasar a la adecuación de las políticas contables. Este aspecto es de gran trascendencia para la entidad, toda vez que determina la manera como en adelante se llevará la contabilidad, siendo un tema totalmente transversal que va desde los directivos encargados de su aprobación, hasta el personal operativo que la ejecuta.

Las políticas en materia contable son las que realmente aterrizan las normas internacionales de contabilidad e información financiera y, por tanto, los aspectos necesarios para la adecuación, que se mencionan a continuación, pueden adoptarse en otro orden, e incluso de manera simultánea, a discreción de la entidad, con base en el criterio profesional del equipo de trabajo, equipo que como se dijo, no sólo tiene a los técnicos expertos, sino que también involucra a personas que tienen alguna capacidad en la toma de decisiones.

### 7. Tecnología

La adecuación tecnológica es un tema que reviste complejidad, no sólo porque involucra conocimiento específico de profesionales en sistemas de información, sino que, dado lo novedoso del tema en el país, puede prestarse para errores en la concepción de la adecuación.

Cuando se habla de adecuar la tecnología no se está hablando de que se tendrá que contar necesariamente con un nuevo software, ya que es probable que en la medida en que el proceso avance sean los propios proveedores de software los que se tengan que adaptar al tema. Sin embargo, dado que la política contable es particular en cada organización, la adecuación tecnológica para los proveedores no es totalmente estandarizada.

En este caso, la contabilidad y sus procesos no dependen del software; es el software el que depende de la contabilidad y sus políticas.

La adecuación tecnológica es un tema que reviste complejidad, no sólo porque involucra conocimiento específico de profesionales en sistemas de información, sino que, dado lo novedoso del tema en el país, puede prestarse para errores en la concepción de la adecuación.

## 8. Capacitación

Es un aspecto que tendrá que revisarse constantemente por parte del equipo de trabajo, pues el proceso de implementación es complejo e involucra diferentes áreas, lo que impone examinar cuáles necesitan un mayor grado de formación, en qué temas y con qué profundidad, pero siempre debe tenerse en cuenta que por ser algo nuevo para la entidad, es imperativa la capacitación.

Es la capacitación por tanto, sinónimo de adecuación del talento humano en la entidad.

## 9. Procesos

La adopción de las NIIF implica modificaciones en diferentes procesos dentro de la organización, no sólo contables, sino de áreas diferentes que sean insumo para la contabilidad, o usuarias de esta información.

## 10. Cuantificación

Deben determinarse las cifras que afectarán positiva o negativamente la estructura financiera de la entidad en el proceso de implementación y conversión hacia las normas de información financiera y contable.

# FASE IV IMPLEMENTACIÓN

Una vez recorridas las anteriores fases, la entidad ya está lista para dar inicio a la última etapa, la implementación, que inicia por:

### 11. Preparar las conciliaciones exigidas en las normas

Las entidades que están obligadas o que decidieron voluntariamente ubicarse en el grupo 1, deberán aplicar la NIIF 1; las entidades que de manera imperativa o voluntaria se ubican en el grupo 2, deberán aplicar lo establecido en la sección 35 de la NIIF para las PYMES; por último, las entidades que obligatoriamente están ubicadas en el grupo 3, deberán aplicar lo establecido en el capítulo 15 del proyecto de norma de información financiera para las microempresas.

Desde ahora y hasta el momento de la implementación, se requiere como insumo indispensable la conciliación de aquellos elementos que son reconocidos por las nuevas normas y depurar los que no cumplen con las condiciones para su reconocimiento.

---

Desde ahora y hasta el momento de la implementación, se requiere como insumo indispensable la conciliación de aquellos elementos que son reconocidos por las nuevas normas y depurar los que no cumplen con las condiciones para su reconocimiento, para lo cual será necesario preparar hojas de trabajo en concurso con todas las áreas involucradas.

## **12. Asesorar en la preparación de los estados financieros**

Como paso final del proceso de implementación de las normas, cada entidad deberá asumir en las NIIF, la NIIF para PYMES, o la contabilidad simplificada o para microempresas (Grupos 1, 2 y 3 respectivamente), normas que requieren para su aplicación una serie de procedimientos que consisten en reconocer elementos en los estados financieros, dar de baja los que no cumplen con los requisitos para su reconocimiento, ajustar y reclasificar rubros y cumplir las demás instrucciones que buscan que a la fecha de transición, los entes puedan contar con información financiera bajo las nuevas condiciones de las normas.

