

1-1-2005

## **Manual de evaluación financiera de proponentes a licitaciones y convocatorias públicas realizadas por el Instituto de Seguros Sociales**

Claudia Marcela Lara Bernal  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)

---

### **Citación recomendada**

Lara Bernal, C. M. (2005). Manual de evaluación financiera de proponentes a licitaciones y convocatorias públicas realizadas por el Instituto de Seguros Sociales. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/502](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/502)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

**MANUAL DE EVALUACION FINANCIERA DE PROPONENTES A  
LICITACIONES Y CONVOCATORIAS PUBLICAS REALIZADAS POR EL  
INSTITUTO DE SEGUROS SOCIALES**

**CLAUDIA MARCELA LARA BERNAL**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
BOGOTA, OCTUBRE DE 2005**

## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>1. TEMA</b>	<b>2</b>
1.1. Línea de Investigación	2
1.2. Sublínea de Investigación	2
1.3. Título	2
<b>2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>3</b>
2.1. Planteamiento	3
2.2. Formulación	6
<b>3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>7</b>
3.1. Objetivo general	7
3.3. Objetivos específicos	7
<b>4. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>8</b>
<b>5. HIPÓTESIS</b>	<b>10</b>
5.1. Hipótesis de primer Grado	10
5.2. Hipótesis de segundo Grado	10
<b>6. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACION</b>	<b>11</b>
6.1. Marco de Antecedentes	12
6.2. Marco Geográfico	14
6.3. Marco Conceptual	14
6.4. Marco Antropológico-Filosófico	19
6.5. Marco Teórico	20
6.6. Marco Económico	26

<b>6.7. Marco Legal</b>	<b>35</b>
<b>6.8. Marco Institucional</b>	<b>39</b>
<b>6.8.1. Antecedentes</b>	<b>39</b>
<b>6.8.2. Funciones Especificas</b>	<b>42</b>
<b>6.8.3. Visión Instituto de Seguros Sociales</b>	<b>43</b>
<b>6.8.4. Misión Instituto de Seguros Sociales</b>	<b>43</b>
<b>6.8.5. Valores Instituto de Seguros Sociales</b>	<b>43</b>
<b>6.8.6. Logo Institucional</b>	<b>44</b>
<b>6.8.7. Estructura Organizacional</b>	<b>45</b>
<b>7.METODOLOGÍA</b>	<b>46</b>
<b>7.1. Tipo de investigación</b>	<b>46</b>
<b>7.2. Desarrollo del proyecto</b>	<b>46</b>
<b>7.3. Fuentes de obtención de la información</b>	<b>50</b>
<b>7.3.1 Fuentes Primarias</b>	<b>50</b>
<b>7.3.2 Fuentes Secundarias</b>	<b>50</b>
<b>7.4.Proceso de Investigación</b>	<b>51</b>
<b>8. RESULTADO</b>	<b>54</b>
<b>9. CONCLUSIONES</b>	<b>55</b>
<b>10. RECOMENDACIONES</b>	<b>56</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## INTRODUCCIÓN

El Instituto de Seguros Sociales, es una entidad de tipo industrial y comercial que impulsa actividades bajo el control permanente del estado. El Instituto de Seguros Sociales siendo una entidad estatal y de servicio social a nivel nacional, requiere de otras entidades para cumplir su objetivo social, ya sean estas de tipo jurídico o natural.

Dentro de la contratación, esta la evaluación financiera, que permite analizar y conocer a los proponentes de un proceso, en su ámbito económico.

Con base en esta evaluación, la Gerencia Financiera del Instituto de los Seguros Sociales plantea la creación de un manual para la valoración financiera de terceros; siempre en consecución de mantener una filosofía de mejora continua y optimizar los procesos.

Un adecuado análisis en el momento de evaluar los respectivos ponentes, es determinante en la toma de una decisión de contratación, por esto el manual de evaluación financiera juega un papel básico dentro de tal evento.

Es necesario que el procedimiento de evaluación financiera y en general la contratación, estén determinados de forma tal que contribuyan a aminorar riesgos existentes dentro del mismo.

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Bogota, Noviembre 28 de 2005

## **AGRADECIMIENTOS**

En la culminación de mi trabajo de grado, expreso mis profundos agradecimientos a las directivas y profesores de la Salle.

En forma especial al doctor José Manuel Fuquen, director de mi trabajo de grado, pues sin sus valiosos aportes y dirección, este proyecto no se hubiera podido culminar.

También debo incluir a los señores Carlos Rivera y Pablo German Rocha, jefe y profesional de análisis financiero respectivamente, y demás funcionarios del Instituto de Seguros Sociales, quienes siempre estuvieron dispuestos a brindarme sus conocimientos sobre los diferentes procesos de la institución.

A mi madre que con su continuo apoyo y espíritu luchador fue mi mejor compañera de trabajo.

## **LISTA DE ANEXOS**

**ANEXO 1. MANUAL DE EVALUACIÓN FINANCIERA DE PROPONENTES  
A LICITACIONES Y CONVOCATORIAS PUBLICAS  
REALIZADAS POR EL INSTITUTO DE SEGUROS SOCIALES**



**Este trabajo lo dedico de forma muy especial primero a Dios, porque con  
El todo es posible.**

**En segundo lugar este estudio lo dedico a mi madre,  
Pues con**

## INTRODUCCIÓN

El Instituto de Seguros Sociales, es una entidad de tipo industrial y comercial que impulsa actividades bajo el control permanente del estado. El Instituto de Seguros Sociales siendo una entidad estatal y de servicio social en el ámbito nacional, requiere de otras entidades para cumplir su objetivo social, ya sean estas de tipo jurídico o natural.

Dentro de la contratación, esta la evaluación financiera, que permite analizar y conocer a los proponentes de un proceso, en su ámbito económico.

Para apoyar esta evaluación, la Gerencia Financiera del Instituto de los Seguros Sociales plantea la creación de un manual para la valoración financiera de terceros; siempre en consecución de mantener una filosofía de mejora continua y optimizar los procesos.

Un adecuado análisis en el momento de evaluar los respectivos ponentes, es determinante en la toma de una decisión de contratación, por esto el manual de evaluación financiera juega un papel básico dentro de tal evento.

Es necesario que el procedimiento de evaluación financiera, y en general la contratación, estén determinados de forma tal que contribuyan a aminorar riesgos existentes dentro del mismo.

## **1. TEMA**

Manual de Evaluación Financiera de proponentes para el Departamento Nacional de Gestión Financiera del Instituto de Seguro Social.

### **1.1. LINEA DE INVESTIGACIÓN**

Métodos y Organización

### **1.2. SUBLINEA DE INVESTIGACION**

Diseño y elaboración de Manuales en el área Financiera.

### **1.3. TITULO**

Manual de evaluación Financiera de Proponentes a Licitaciones y Convocatorias Publicas realizadas por el Instituto de Seguros Sociales.

## **2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

### **2.1 PLANTEAMIENTO**

El estado, en cabeza de sus entes, tanto autónomos como descentralizados debe garantizar la suficiente solvencia de los contratistas al momento de ofrecer sus servicios, ello no solamente en la medida en que eventualmente se pueda presentar alguna controversia, que al ser dirimida desemboque en detrimento patrimonial para el Estado, sino por encima de todo para asegurar la estabilidad y continuidad en el cumplimiento de los fines del contrato estatal, y que no son otros que los fines del estado social de derecho.

Lograr mecanismos que faciliten una adecuada y transparente selección de contratistas con el estado se constituye entonces en una labor primordial; y esta tarea debe ser al mismo tiempo eficaz y cumplir con la excelencia en la selección de los proponentes.

La Gerencia Financiera del Instituto de los Seguros Sociales, es el área encargada de la dirección de las actividades relacionadas con la administración de los recursos económicos y financieros del Instituto, de la formulación de políticas para la elaboración, ejecución y control del presupuesto de ingresos y gastos, de acuerdo con las necesidades de los negocios y de las vicepresidencias; de la determinación de los criterios en materia contable, que deben adoptar los diferentes niveles y dependencias.

Teniendo en cuenta estos aspectos la Gerencia Financiera se convierte en responsable del proceso de selección de los proponentes para la contratación, ya que es esta una de las encargadas de realizar una de las tres evaluaciones por las que pasa todo aspirante ( Financiera, legal y técnica.)

En los procesos de licitación y contratación se ha visto que todas las empresas aspirantes deben ser evaluadas bajo unas normas estándares y unos procesos que están dentro de la ley; en el caso del ISS, si bien hay algunos parámetros definidos, que permiten hacer evaluación, estos deben ser mejorados y actualizados.

El proceso licitatorio, estudio de propuestas y adjudicación de contratación es complejo e implica el desarrollo de varias etapas: Inicialmente los términos o preterminos que se publican en la pagina web, determinan en la parte financiera algunos requisitos que deben cumplir, tanto de claridad de información financiera que estén aportando, como la valoración que le dé el Instituto a unos indicadores previamente establecidos; estas condiciones e indicadores están sujetos a modificaciones.

Aun teniendo claramente definido el procedimiento existen otras dificultades por cuanto los proponentes no leen con detenimiento las condiciones que pide el Instituto, no aportan la documentación completa o no lo hacen en los términos de tiempo establecidos o cuando se presentan personas o grupos económicos que no obedecen a los criterios o normas a las que deben ceñirse las entidades publicas.

El proceso de contratación implica varias etapas que se inician desde que surge la necesidad básica y termina con la valoración financiera, jurídica y técnica de los diferentes proponentes y la correspondiente asignación del contrato o la declaración de desierto.

En la Gerencia Financiera es necesario un filtro efectivo en el proceso de evaluación por medio del cual se pueda realizar un estudio tanto de la situación presente de cada proponente, como de su comportamiento histórico y la carencia de un manual de evaluación financiera ha generado falta de orientación para

tomar decisiones claras; en consecuencia se pueden tomar decisiones erradas que tanto en la empresa privada como estatal tienen repercusión.

Esta situación hace necesaria la creación de un manual de evaluación financiera, que muestre criterios de valoración claros para los funcionarios de Gerencia Financiera del Instituto de los Seguros Sociales, como para los proponentes.

## **2.2. FORMULACION**

¿ Cómo elaborar un Manual de Evaluación Financiera de proponentes para el Departamento de Gestión Financiera del Instituto de Seguros Sociales, que reconozca un análisis objetivo, y disminuya riesgos en el proceso de contratación?

### **3.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un manual de Evaluación Financiera que permita la valoración objetiva, transparente y eficaz de los diferentes proponentes y a la vez disminuya riesgos y de agilidad al proceso de contratación.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Analizar los procedimientos que se emplean actualmente en el Instituto de los Seguros Sociales para evaluar financieramente los diferentes candidatos para la celebración de contratos.
- Investigar el método de evaluación financiera de proponentes que emplean otras empresas estatales.
- Agilizar la evaluación financiera de los proponentes que se presentan en los diferentes procesos de contratación.
- Identificar indicadores financieros que permitan obtener criterios para la calificación de los proponentes de acuerdo a los requerimientos de la contratación a realizar en el Instituto de los Seguros Sociales.
- Consolidar procesos y procedimientos que recojan la normatividad existente para la contratación pública en el Seguro Social a través de un manual para la evaluación financiera.
- Determinar un indicador financiero que apoye los ya existentes en la Evaluación Financiera de proponentes de los sectores farmacéutico, vigilancia y dotaciones, que además proporcione mayor claridad a la evaluación de estos sectores.



#### **4. JUSTIFICACIÓN**

Las labores periódicas en los procesos se convierten en hábitos que van sufriendo cambios paulatinamente a medida que transcurre el tiempo, la especialización del trabajo ha hecho que se haga muy importante el uso de un instrumento que establezca los lineamientos en los procesos.

Siendo así, los manuales se han convertido en útiles de trabajo para las empresas y guías para los individuos.

Toda organización, sin importar su tamaño, estructura o actividad necesita hoy en día documentar todos sus procesos, mediante instructivos que ilustren sobre el origen de cada uno de ellos, es decir, el porque, para que, como y el quien. Es por ello que se justifica la creación de manuales que conlleven al perfeccionamiento y continua mejora de los procesos y a su vez de las organizaciones.

La Gerencia Financiera del Instituto del Seguro Social no es ajena a estos fundamentos y por ello en busca de un constante avance en la claridad de los procesos y mecanismos se hace necesario un manual de evaluación financiera, que actúe como guía para dicho proceso y a la vez le proporcione mas certeza al mismo.

Con el propósito de analizar los diferentes eventos que enfrenta cualquier tipo de organización hoy en día y las opciones para generar un cambio que permita la realización de los procesos de contratación de una forma eficiente, rápida y conservando siempre el grado de transparencia en un alto nivel, las empresas del

Estado deben tener especialmente en cuenta la normatividad y decretos aprobados por los cuales son regidos, esto los lleva a necesitar también de una guía que los oriente al decidir contratar.

El empleo del manual de evaluación financiera va a permitir que el estudio de los proponentes sea mas objetivo y preserve los principios de buena fe, calidad, celeridad, economía, equidad, responsabilidad y transparencia.

La investigación permanente y la oportunidad de conocer otros procesos similares permiten la mejora de los mismos y a la vez un avance continuo.

## **5.HIPÓTESIS**

Con la finalidad de dar a conocer los hechos que caracterizan la investigación sobre la realización de un manual de Evaluación Financiera de proponentes para el Departamento Nacional de Análisis Financiero del Instituto del Seguro Social, a continuación se detallan las hipótesis descriptivas de primer y segundo grado.

### **5.1. HIPÓTESIS DE PRIMER GRADO**

- En el área de Gestión financiera un manual de Evaluación Financiera de proponentes mejora el proceso de selección de proponentes.
- La existencia de manuales de procedimientos dentro de las organizaciones permite unificación y mayor eficiencia.

### **5.2. HIPÓTESIS DE SEGUNDO GRADO**

- El no tener formatos estandarizados para la Evaluación Financiera de proponentes conlleva a que el proceso de contratación sea poco objetivo.
- La ausencia de un Manual de Evaluación Financiera para proponentes, hace que el proceso de selección de proponentes sea más riesgoso.

## **6.MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACION**

Como marco de referencia para este trabajo que busca elaborar El Manual de Evaluación Financiera de Proponentes para el Instituto de Seguro Social se toman las empresas estatales colombianas, por su alcance, carácter estatal y cobertura nacional.

La ley de contratación Gubernamental define como entidades estatales el siguiente tipo de organizaciones.

“a) La Nación, las regiones, los departamentos, las provincias, el distrito capital y los distritos especiales, las áreas metropolitanas, las asociaciones de municipios, los territorios indígenas y los municipios; los establecimientos públicos, las empresas industriales y comerciales del Estado, las sociedades de economía mixta en las que el Estado tenga participación superior al cincuenta por ciento (50%), así como las entidades descentralizadas indirectas y las demás personas jurídicas en las que exista dicha participación pública mayoritaria, cualquiera sea la denominación que ellas adopten, en todos los órdenes y niveles.

“b) El Senado de la República, la Cámara de Representantes, el Consejo Superior de la Judicatura, la Fiscalía General de la Nación, la Contraloría General de la República, las contralorías departamentales, distritales y municipales, la Procuraduría General de la Nación, la Registraduría Nacional del Estado Civil, los ministerios, los departamentos administrativos, las superintendencias, las unidades administrativas especiales y, en general, los organismos o dependencias del Estado a los que la ley otorgue capacidad para celebrar contratos. Para los efectos de esta ley, también se denominan entidades estatales las cooperativas y asociaciones conformadas por entidades territoriales.”<sup>1</sup>

Las Empresas Estatales están conformadas por organismos de diverso tipo, cada una con autonomía, su desempeño obedece a la actividad a la dediquen. Como

---

<sup>1</sup> .Ley 80 de 1993.Art 2do.parágrafo 1ro.

puede apreciarse existen distintas categorías de entidades de acuerdo a clasificación territorial o geográfica, al sistema en la conformación de su patrimonio económico, ordenes o niveles.

“No cabe duda que los procesos de modernización y competitividad de las empresas modernas (publicas y privadas) tienen un claro ingrediente de capacitación y entrenamiento en el ámbito de la “gestión de Proyectos” (identificación, formulación, evaluación y gerencia) de sus directivos y empleados, que procuren una mejor asignación y aprovechamiento de los recursos escasos, garantizando su sostenibilidad y logro de su objetivo social.”<sup>2</sup>

Hoy en día las empresas del Estado como las privadas están en un proceso de continua renovación de formas de hacer las cosas cada vez más eficientes y la adopción de manuales de procesos promueve la implantación del un orden lógico de las cosas, que contribuye a que las colectividades sean más eficientes.

## **6.1 MARCO DE ANTECEDENTES**

En la actualidad es de significativa importancia para las Empresas Estatales establecer los procesos y actividades de forma sistemática, para que los niveles ejecutivos y operativos cumplan con los principios legales y parámetros permitidos de manera regular, pues de lo contrario los organismos de vigilancia y control están en la obligación de iniciar las investigaciones y de sancionar a la Instituciones o a las personas naturales, cuando las providencias de los procesos así lo determinen.

Todas las actividades que comprende el funcionamiento de una entidad ya sea privada o del Estado, son trascendentales, pues estos procesos son la empresa

---

<sup>2</sup> MIRANDA MIRANDA, Juan José. Gestión de Proyectos: Identificación, Formulación, Evaluación. Primera Edición. Bogota: MB Editores, 1997. Introducción.

en si, y deben estar adecuadamente establecidos por normas y sistemas claros y apropiados, que darán como resultado procesos más ágiles, optimización del tiempo, disminución de riesgos en la toma de decisiones y aumento en la productividad.

En el sector Estatal la Ley direcciona normas para el control interno de las Empresas del Estado.” Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

El ejercicio del control interno debe consultar los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de costos ambientales. En consecuencia, deberá concebirse y organizarse de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, y en particular de las asignadas aquellos que tengan responsabilidad de mando.”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Ley 87 de 1993. Art. 1ro

## 6.2 MARCO GEOGRÁFICO

La investigación que apoya el manual de evaluación financiera para la Gerencia Financiera del Instituto de Seguros Sociales se adelanta principalmente en las oficinas de esta, ubicadas en la carrera 10 No.64-60 de la ciudad de Bogotá.

## 6.3. MARCO CONCEPTUAL

A continuación son definidos los términos básicos utilizados dentro de la investigación.

**Análisis Financiero:** “Es la técnica que permite analizar los estados contables de la Empresa con el fin de tomar decisiones encaminadas a la optimización de los recursos financieros, vale decir, a la planeación y control de la empresa.”<sup>4</sup>

**Apalancamientos:** Multiplicaciones de recursos sobre los cuales la empresa basa su estrategia hacia el incremento relativo de sus recursos.

**Apalancamiento financiero:** El apalancamiento financiero es el efecto que se produce en la rentabilidad de la empresa como consecuencia del empleo de deuda en su estructura de financiamiento. Es importante precisar qué se entiende por rentabilidad, para poder comprender si ese efecto es positivo o negativo, y en qué circunstancias.

La rentabilidad no es sinónimo de resultado contable (beneficio o pérdida), sino de resultado en relación con la inversión, que genera los ratios del ROE (rendimiento sobre el capital contable) y el ROA (rendimiento sobre los activos totales).

---

<sup>4</sup> MIRANDA MIRANDA, Juan José, Gestión de Proyectos, Identificación, Formulación y Evaluación Primera Edición. Bogotá: MB Editores, 1997 p.124

Incrementar la cantidad de deuda en la estructura de financiamiento de un negocio –o lo que es igual, incrementar el apalancamiento financiero- tiene un efecto sobre la rentabilidad que depende del coste financiero de esa deuda. En efecto, un mayor empleo de deuda generará un incremento en la rentabilidad sobre los recursos propios, siempre y cuando el coste de la deuda sea menor que la rentabilidad del negocio sobre los activos netos (capital de trabajo mas los activos fijos netos).

**Benchmarking:** De este concepto hay varias definiciones, aquí el investigador cita dos: “Es el proceso continuo de medir productos, servicios y practicas contra los competidores más duros o aquellas campañas reconocidas como lideres en la Industria. (David T. Kearns, director general de Xerox Corporation).

“Es la búsqueda de las mejores practicas de la industria que conducen a un desempeño excelente.”(Robert C.Camp)”<sup>5</sup>

**Contratación Directa:** “Son aquellos que contienen requerimientos específicos que solamente pueden ser desarrollados por una determinada persona, como seria el caso de una pictórica. Otro ejemplo resulta de aquellos casos en los cuales sea necesario adelantar una acción por parte de la entidad estatal, para evitar posibles males mayores y más graves, conocido este ultimo caso como urgencia manifiesta.”<sup>6</sup>

**Control:** Enfrentar una situación y manejarla con capacidad física y mental para ejecutar con procedimientos de acuerdo con los planes y políticas establecidos.

---

<sup>5</sup> Morales, Gustavo. Benchmarking. [www.basefinanciera.com](http://www.basefinanciera.com).

<sup>6</sup> REQUISITOS BÁSICOS DE LA CONTRATACIÓN PÚBLICA, Guía 2. Procuraduría General de la Nación, Enero de 2003



**Control financiero:** Es el examen que se realiza con base a las normas de auditoria para establecer la razonabilidad de los estados financieros de una entidad: (Contraloría General de la Republica. Año 2000).

**Control de gestión:** Es el examen de la eficiencia y eficacia en la administración de los recursos, determinada mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad y la identificación de la distribución del excedente que estas producen, así como de los beneficios de su actividad. (Contraloría General de la Republica, 2000)

**Control de Legalidad:** Es la comprobación que se hace de las operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una entidad, para establecer que se hayan realizado conforme a las normas que le son aplicables. (Contraloría General de la Republica. Año 2000).

**Diagrama de Flujos:** Representación grafica realizada para la definición, análisis o solución de un problema, en el cual se utilizan símbolos para representar las operaciones, los datos, los flujos, los equipos y otras variables.

**Eficacia:** Lograr resultados en forma ágil, confiable y oportuna

**Eficiencia:** La cantidad de recursos utilizados por una organización para dar lugar a una unidad de producción útil.

**Estados Financieros Certificados:(Ley 222 de 1995) “Art.37.** El representante legal y el contador publico bajo cuya responsabilidad se hubiesen preparado los estados financieros deberán certificar aquellos que se pongan a disposición de los asociados o de terceros. La certificación consiste en declarar que se han verificado previamente las afirmaciones contenidas en ellos, conforme al reglamento, y que las mismas se han tomado fielmente de los libros”.

**Estados Financieros Dictaminados:**(Ley 222 de 1995) “Art.38. Son dictaminados aquellos estados financieros certificados que se acompañen de la opinión profesional del Revisor Fiscal o, a falta de este, del Contador Publico independiente que los hubiere examinado de conformidad con las normas de auditoria generalmente aceptadas.

Estos estados deben ser suscritos por dicho profesional, anteponiendo la expresión “ver la opinión adjunta” u otra similar. El sentido y alcance de su firma será el que se indique en el dictamen correspondiente”.

**Licitación Publica:** “Es el procedimiento mediante el cual la Entidad Estatal formula públicamente una convocatoria para que, en condiciones de igualdad, los interesados presenten sus ofertas y se seleccione entre ellas la más favorable. Cuando el objeto del contrato consista en estudios o en trabajos técnicos, intelectuales o especializados, el proceso de selección se llamara **concurso** y se efectuara también mediante invitación publica.”<sup>7</sup>

**Manual:** Lista de información, instrucciones, precios, etc. Es decir un libro de referencia.

**Manual Administrativo:** Conjunto de normas de administración, reglamentaciones, políticas y procedimientos.

**Principio de economía** es un principio universal porque le da cobertura a los procedimientos; para su desarrollo se debe básicamente suprimir tramites, requisitos y autorizaciones innecesarias, que entran, encarecen y dilatan el proceso de contratación de las entidades estatales.

---

<sup>7</sup> REQUISITOS BÁSICOS DE LA CONTRATACIÓN PÚBLICA, Guía 1. Procuraduría General de la Nación. Enero de 2003.

**Principio de Responsabilidad:** Actividad que despliegan los funcionarios. Se centra fundamentalmente en la conducta del funcionario, en la responsabilidad de la entidad; en la conducta del contratista y de terceros.  
La responsabilidad tiene que ver con los tipos, sujetos y efectos de la contratación.

**Principio de Transparencia:** Es un principio clave que encierra los demás principios. Se debe ser imparcial, y por lo tanto se debe dar el principio de igualdad.

**Procedimiento:** Conjunto de pasos que se realizan mediante responsables para cumplir un fin u objetivo en un área específica en cumplimiento de la misión de la empresa.

**Proceso:** Conjunto de actividades que se realizan mediante responsables para cumplir un fin u objetivo específico e involucra a varias áreas de la empresa.

**Productividad:** Medida de eficiencia de producción. Razón entre producción y factores de producción.

**Riesgo:** Todo aquello que eventualmente puede ocurrir en un proceso, que reduce la eficiencia, aumenta el costo y amenaza la consecución de los objetivos con los atributos y estándares previamente establecidos.

**Sector Económico:** Segmento de la economía compuesto por un determinado tipo de empresas.

#### **6.4 MARCO ANTROPOLÓGICO-FILOSÓFICO.**

Resolver un problema práctico como es la determinación de aspectos de evaluación financiera en una entidad del estado colombiano, resulta de vital importancia por las implicaciones que este actuar tiene sobre los ciudadanos en general y en particular sobre los implicados en el sistema de contratación: proveedores o contratistas, contratantes y funcionarios responsables de garantizar el cumplimiento de los fines esenciales del estado.

Según lo establece la constitución política colombiana:

“Colombia es un estado social de derecho, organizado en forma de republica unitarios, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que las integran y en la prevaecía del interés general.

Son fines esenciales del estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantiza la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la constitución: facilitar la participación de todos en las decisiones que los afecten y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la nación.... Y asegura la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo”.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Constitución Política de Colombia 1991. Art.1 y 2.

## 6.5. MARCO TEÓRICO

La evaluación financiera es la que tiene como fin mostrar un diagnostico de la situación económica y financiera por la cual atraviesa una empresa en un determinado momento.

“El análisis financiero y operativo de una empresa es la evaluación periódica realizada a los estados financieros, a fin de calificar las decisiones y de verificar el efecto del entorno interno y externo en el corto plazo. El análisis comprende examinar el comportamiento, los indicadores y las tendencias de las diferentes cuentas de los estados financieros.”<sup>9</sup>

El análisis financiero que se efectúa en la Gerencia Financiera del Instituto de Seguros Sociales toma en cuenta dos aspectos:

- **Indicadores financieros:** clasifican la información financiera para determinar la situación financiera de una empresa o ente económico.  
Los indicadores financieros o razones financieras no dicen nada por si mismos, sino que se requiere compararlos, de tal manera que pueda establecerse la tendencia financiera de la empresa. Los criterios de comparación fluctúan de acuerdo a los criterios internos del contratante.
- **Documentos financieros:** “Clases principales de estados financieros. Teniendo en cuenta las características de los usuarios a quienes van dirigidos o los objetivos específicos que los originan, los estados financieros se dividen en estados de propósito general y de propósito especial.

---

<sup>9</sup> ALVARES PIEDRAHITA, Iván. Finanzas Estratégicas y Creación de valor. Bogota: Financial Publishing, 2002.p.298

Estados financieros de propósito general. Son estados financieros de propósito general aquellos que se preparan al cierre de un período para ser conocidos por usuarios indeterminados, con el ánimo principal de satisfacer el interés común del público en evaluar la capacidad de un ente económico para generar flujos favorables de fondos. Se deben caracterizar por su concisión, claridad, neutralidad y fácil consulta.

Son estados financieros de propósito general, los estados financieros básicos y los estados financieros consolidados.

Estados financieros básicos. Son estados financieros básicos:

- El balance general.
- El estado de resultados.
- El estado de cambios en el patrimonio.
- El estado de cambios en la situación financiera, y
- El estado de flujos de efectivo.”<sup>10</sup>

### **Estados financieros consolidados**

Son aquellos que presentan la situación financiera, los resultados de las operaciones, los cambios del patrimonio y del contexto financiero, así como de los flujos de efectivo de un ente matriz y sus subordinados o un ente dominante y los dominados como si fuesen los de una sola empresa.

### **Estados Financieros de Propósito General**

Son aquellos que se preparan al cierre de un período para ser conocidos por usuarios indeterminados, con el ánimo principal de satisfacer el interés común del público en evaluar la capacidad de un sujeto económico para generar flujos

---

<sup>10</sup> DECRETO 2649 DE 1993. Art 19,20 y 21.

favorables de fondos. Se deben caracterizar por su concesión, claridad, neutralidad y fácil consulta.

“Los indicadores también se denominan razones y expresan la relación matemática entre dos cuentas diferentes de los estados financieros, muestran la proporción de una de ellas en la otra y las relacionan metódica y ordenadamente a fin de conocer el desempeño en diferentes áreas de la empresa.

El objetivo de su utilización es obtener parámetros para evaluar el desempeño de la empresa y construir a partir de allí un Benchmark, que sirva de comparación con otras empresas del sector y la industria en que se desenvuelve. Su análisis busca en primer termino hallar resultados generales y específicos que permitan determinar las relaciones causa efecto entre las diferentes cuentas. De la misma manera, al realizar un análisis rápido y objetivo se estudia directamente el efecto de las decisiones en los indicadores financieros significativos para los dueños o administración de la empresa.

Los indicadores se comparan con los estándares industriales y sectoriales –a fin de tener parámetros de comportamiento, dado que se parte de la premisa según la cual las fuerzas económicas y comerciales que operan dentro del mismo sector industrial se comportan de manera similar con otras de la misma industria y sector. Igualmente, y más importante aun es compararlos con estándares objetivo a fin de relacionar los propósitos de la empresa con los resultados obtenidos durante un determinado periodo y medir la eficacia y eficiencia administrativa.

En general, los analistas examinan los indicadores más relevantes y los clasifican en grupos, de tal manera que ofrezcan información sobre las diferentes áreas de

la empresa. Los de mayor utilización se agrupan en liquidez, eficiencia, endeudamiento y rentabilidad.”<sup>11</sup>

Los indicadores Financieros de relevancia para el investigador son los siguientes:

**Indicadores Financieros:**

Indicadores de liquidez: Miden la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones exigibles a corto plazo, determinando la facilidad o dificultad de las empresas para convertir el Activo Corriente en Efectivo. Nos permite conocer el Capital Neto de Trabajo de la empresa en relación con el flujo normal de sus operaciones, lo cual determina con que efectividad la empresa logra que sus actividades se realicen normalmente. Algunos indicadores de este tipo son:

- Capital de trabajo depurado
- Capital de Trabajo Neto
- Índice de Liquidez Inmediata
- Prueba Ácida depurada
- Razón Corriente
- Prueba ácida
- Solidez

---

<sup>11</sup> ALVARES PIEDRAHITA, Iván. Finanzas Estratégicas y Creación de valor. Bogota: Financial Publishing, 2002.p.302



**Indicadores de Endeudamiento:**

Miden el grado de financiación de la empresa con pasivos externos y el nivel de riesgo de la compañía. Permiten determinar si existe equilibrio entre el monto de patrimonio y demás recursos que se utilizan en el financiamiento de la empresa. Algunos de estos son:

- Apalancamiento Financiero
- Cobertura operacional del gasto financiero
- Cobertura Bruta de Gastos Financieros
- Respaldo patrimonial del pasivo a largo plazo
- Razón de endeudamiento

**Indicadores operacionales de Actividad/ Rotación/ Eficiencia:**

Miden el grado de efectividad de la agrupación para utilizar sus recursos, según la velocidad de recuperación de los mismos. Permiten la comparación entre cuentas de Balance (estáticas) y cuentas de resultados (dinámicas), determinando el grado de contribución de los activos en el logro de los objetivos financieros de la empresa. Algunos de estos son:

- Concentración de la cartera vencida mayor a 180 días
- Generación de efectivo para operaciones de inversión y financiación
- Rotación de Cuentas por pagar a Proveedores
- Rotación de Inventarios
- Rotación de activos fijos
- Rotación de capital de trabajo

**Indicadores de Rendimiento/ Rentabilidad/ Lucratividad:**

Miden la efectividad de la Administración de la empresa, para controlar los costos y los gastos. Es el mecanismo de convertir las ventas y la inversión en utilidades. Muestra como se produce el retorno de los valores invertidos en la empresa. Los siguientes indicadores son algunos de ellos:

- Margen Bruto
- Margen Operacional
- Margen Neto
- Retorno sobre el patrimonio

**Indicadores de Tendencia:**

Revelan la variación y la utilización de la capacidad instalada, así como las variaciones de activos, pasivo, patrimonio y cuentas de resultado. Algunos de estos son:

- Variación del activo
- Variación del Pasivo
- Variación del Patrimonio
- Variación del Patrimonio depurado

**Indicadores de Solvencia:**

Determinan la cobertura patrimonial de la empresa, el cubrimiento financiero y el grado de participación de los rubros que componen el patrimonio.

Permiten visualizar el nivel que representan los valores que resultan de ajustes tales como valorización y exposición a la inflación. Algunos son:

- Participación del Capital en el Patrimonio
- Cubrimiento Financiero ácido
- Cobertura patrimonial total del Capital

## **6.6. MARCO ECONOMICO:**

Este Marco Económico esta definido, de acuerdo a solicitud de la Gerencia de Análisis Financiero del Instituto de Seguros Sociales, por características de tres sectores de la economía que son los siguientes:

- Farmacéuticos
- Confecciones
- Vigilancia

El análisis de estas áreas económicas se realiza con el fin de aplicar Indicadores financieros que refuercen la Evaluación Financiera de proponentes de estos sectores económicos, ya que son algunos de los procesos de licitación mas frecuentes en el ISS.<sup>12</sup>.

El área de farmacéuticos esta íntimamente relacionada con el objeto social de Instituto de Seguros Sociales, especialmente en la EPS,<sup>13</sup> pues se hacen continuamente procesos de contratación para la provisión de medicamentos.

**Características Sector Farmacéutico:** “La Industria es ampliamente heterogénea. Comprende la producción e importación de bienes farmacéuticos para uso humano y veterinario semielaborados y de consumo final.”<sup>14</sup>

La Industria Farmacéutica entre los años 1991 a 1998 tuvo un comportamiento progresivo y avanza considerablemente, mostrando puntos tan positivos como un aumento del 5% del empleo durante ese lapso<sup>15</sup>.

“Las empresas multinacionales tienen una gran influencia en el sector farmacéutico. A pesar de representar menos de la tercera parte del numero total

---

<sup>12</sup> Instituto de Seguros Sociales.

<sup>13</sup> Empresas Promotoras de Salud

<sup>14</sup> Programa de Promoción del Comercio Sur- Sur (CCI). 2002. p.5

<sup>15</sup> Cámara Farmacéutica de la ANDI.

de establecimientos de la Industria, estas empresas exportaron durante el 2001 el 79% del total, lo que indica que es necesario fortalecer las empresas nacionales.”<sup>16</sup>

Las empresas nacionales deben buscar estrategias como la mejora de sus productos, mayor conocimiento del mercado y de la competencia; factores que las haga más competitivas en el mercado, frente a las multinacionales, pues estas se llevan la parte más grande en las exportaciones.

“La Industria Farmacéutica es altamente dependiente de las importaciones, básicamente de materias primas (principios activos), por lo que las fluctuaciones en la tasa de cambio afectan la estructura de costos de producción de las empresas colombianas.”<sup>17</sup>

El sector farmacéutico colombiano es de un nivel muy competitivo en los mercados internacionales; la constante vigilancia del INVIMA y la exigencia de los estándares de calidad permiten que esto sea así.

“La inversión en Investigación y desarrollo –I+D, es especialmente difícil en las empresas nacionales, debido a falta de financiación para este fin. Podría aprovecharse la experiencia de otros países en este campo y realizar alianzas estratégicas, con el fin de fortalecer esta área.”<sup>18</sup>

Las empresas farmacéuticas nacionales deben considerar la posibilidad de aliarse con empresas extranjeras para el desarrollo de proyectos en el campo de la investigación; que a su vez aporte factores como más competitividad frente a las multinacionales.

---

<sup>16</sup> Programa de promoción del Comercio Sur- Sur.(CCI). 2002. p.3

<sup>17</sup> Ibid.p.11

<sup>18</sup> Ibid.p.4

“Según las fuentes secundarias de información consultadas para la elaboración de este estudio, el sector farmacéutico es un subsector de la industria química, por lo que los datos de producción disponibles se refieren a la industria química y no se encuentran desagregados para cada uno de los subsectores de esta industria.”<sup>19</sup>

Los insumos principales de la Industria Farmacéutica son los químicos, por esto para determinar el indicador para evaluar el sector farmacéutico se consultó en los índices sectoriales de productos químicos publicados en la página web de la Superintendencia de Sociedades.

Teniendo en cuenta que las empresas farmacéuticas emplean material que proviene de otras empresas nacionales y/o extranjeras es importante emplear un tipo de indicador operacional Financiero que nos proporcione información adicional de cómo es el cumplimiento de la empresa con respecto a sus proveedores y este indicador es:

$\text{Rotación de Cuentas por Pagar Proveedores} = \frac{\text{Compras}}{\text{Cuentas por Pagar Proveedores Promedio}}$
---

La mediana<sup>20</sup> para este sector en el indicador periodo de Rotación de cuentas por pagar a proveedores según datos consultados en Superintendencia de Sociedades dentro de 269 empresas farmacéuticas estudiadas en el año 2004 es de cero, y la media<sup>21</sup> es 5.5075. Es decir el promedio de las empresas productoras de químicos cancelan cuentas a proveedores cada 65 días.

---

<sup>19</sup> Programa de Promoción del Comercio Sur-Sur (CCI).p.19.

<sup>20</sup> Valor por encima y por debajo del cual se encuentra la mitad de los casos. El percentil 50. Cuando el número de observaciones es par, la mediana es el promedio de las dos observaciones centrales, una vez que han sido ordenadas de manera ascendente o descendente. Es una medida no sensible a valores atípicos.

<sup>21</sup> Es el promedio aritmético, es decir, la suma dividida por el número de casos.

La situación de las empresas del sector farmacéutico probablemente será impactado por el Tratado de Libre Comercio, ya que las patentes de los medicamentos adquieren aquí una gran importancia:

“ En Colombia la caja de una pastilla de Viagra alcanza los \$24.480, un precio muy por encima de los genéricos de su tipo, como el Eroxim, que cuesta \$11.660, o el Ejertol que se consigue en el mercado por cerca de \$8.300.

Estos medicamentos pertenecen a un comercio cuyas condiciones jurídicas para su explotación, se discuten en las negociaciones del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos.

Si se estableciera la patente para un producto como el Viagra, cuyos efectos en el tratamiento de la disfunción eréctil se descubrieron luego de ser patentado para otro tratamiento, (lo que se denomina segundo uso), es muy posible que tengan que salir del mercado los genéricos de este tipo, que existen en el país.

Eso quiere decir que se reducirá la elección de los consumidores a la hora de adquirir el producto y si de precios se trata, limitaría el acceso a los colombianos que no tienen los \$24.480. para comprar Viagra.

El caso de este producto es uno en particular, pero una situación similar podría presentarse si la patente a los segundos usos implicará en un momento dado a otros genéricos, incluso a los que cubre el POS (Plan Obligatorio de Salud), conformado en su mayoría por este tipo de medicamentos”<sup>22</sup>

Como se aprecia el impacto del Tratado de Libre Comercio sobre el sector farmacéutico tiene un impacto de tipo social y económico, ya que el

---

<sup>22</sup> [www.Larepublica.com.co/tlc/farm.htm/](http://www.Larepublica.com.co/tlc/farm.htm/)

encarecimiento de los medicamentos, genera que la población tenga menos oportunidades de adquirirlos.

“En el caso de Colombia, Perú, Ecuador y Bolivia, el país norteamericano ha anunciado públicamente que su objetivo con el TLC, es que los países andinos protejan los derechos de propiedad intelectual, en línea con las leyes y practicas estadounidenses. La situación implicaría serios riesgos para el acceso a los medicamentos y el bienestar en general.”<sup>23</sup>

En el sector de las confecciones los requerimientos son continuos, pues entre otros están las dotaciones de uniformes del personal medico.

**Características Sector de Confecciones:** “Textiles y confecciones es uno de los sectores más importantes en Colombia, con una trayectoria de mas de cien años, representa el 9% del total de la producción industrial, proporción de la cual exporta el 30%.”<sup>24</sup>

La confección es un sector de la economía colombiana que esta muy fortalecido debido a su continua innovación y creatividad, pues estos factores dan a este sector bastante competitividad en el exterior.

“Además de las ventajas propias de Colombia, este sector posee otras fortalezas, derivadas de la proporción nacional de diferentes materias primas como algodón, lana, fibras manufacturadas, hilos, telas y prendas confeccionadas entre otras.

---

<sup>23</sup> Ibid. [www.Larepublica.com.co/tlc/farm.htm/](http://www.Larepublica.com.co/tlc/farm.htm/)

<sup>24</sup> Revista EL EXPORTADOR LATINOAMERICANO. No.135.Abril 2003.p. 39-40

Como resultado de estos factores se ha adquirido una excelente competitividad en ropa de bebés y niños, ropa interior, ropa deportiva, artículos denim y pantalones de pana, entre otros.”<sup>25</sup>

El sector de las confecciones en Colombia toma elementos de otros sectores, que le permite diversificar los modelos y de esta manera competir en los mercados internacionales.

La industria de la confección debe estar preparada para el próximo año, pues en ese momento los privilegios arancelarios con que cuenta empezarán a disminuirse de acuerdo al ATPDEA.<sup>26</sup>

“La infraestructura y disponibilidad de capacidad instalada en las plantas de la industria, permiten especial dinamismo en los procesos productivos. La integración vertical de la misma, hace que la manufactura de varios procesos: hilado, tejido, acabado, diseño, cortado, lavado, bordado, tintura y estampado; se elabore de forma conjunta.”<sup>27</sup>

De acuerdo a las características del sector de confecciones en Colombia, el indicador de apoyo en la evaluación financiera de los proponentes que se encuentren en esta parte es:

<b>Rotación de Inventarios = Costo de Ventas / Inventario Promedio Total.</b>
---

Este indicador es un índice operacional de eficiencia y muestra el número de veces que, en promedio, una mercancía almacenada se reemplaza durante un periodo de tiempo.

---

<sup>25</sup> Ibid.p.39-40.

<sup>26</sup> Ley de promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga

<sup>27</sup> Revista EL EXPORTADOR LATINOAMERICANO. No.135.Abril 2003.p. 39-40



Al evaluar este aspecto, podemos concluir si la empresa mantiene inventarios demasiado tiempo o no.

La mediana<sup>28</sup> del indicador Rotación de Inventarios para este sector dentro de 205 empresas de confecciones estudiadas en el año 2004, según los datos consultados en Superintendencia de Sociedades es 2.9037 y una media<sup>29</sup> equivalente a 10.0952. Es decir que según el comportamiento del sector, las empresas pertenecientes a este, convierten sus inventarios en dinero mas o menos en treinta y cinco días.

En la división de Empresas de Seguridad, el Instituto de Seguros Sociales subcontrata el servicio de vigilancia con estas compañías.

#### **Características del sector de las Compañías de Vigilancia:**

El crecimiento de este sector a nivel Latinoamericano, se encuentra entre el 5% y 8% anual, debido a la tendencia a privatización.

“El sector es muy intensivo en personal en todo el mundo, y lo es aun más en Latinoamérica por la menor tasa de incorporación de tecnología a los servicios. Las cifras aproximadas de guardias formalmente empleados por país son:

País	Numero de Guardias
Brasil	570.000
México	450.000
Colombia	190.000
Centroamérica	105.000
Argentina	75.000
Venezuela	75.000
Perú	50.000
Chile	45.000
Otros países	70.000
Total	1.630.000

---

<sup>28</sup> Valor por encima y por debajo del cual se encuentra la mitad de los casos. El percentil 50. Cuando el numero de observaciones es par, la mediana es el promedio de las dos observaciones centrales, una vez que han sido ordenadas de manera ascendente o descendente. Es una medida no sensible a valores atípicos.

<sup>29</sup> Es el promedio aritmético, es decir, la suma dividida por el numero de casos.

Las cifras presentadas en la tabla 1 representan la mejor estimación –referida al sector formal – que puede conseguirse actualmente.”<sup>30</sup>

“En Latinoamérica y otras regiones, a diferencia de lo que ocurre en los países desarrollados, las empresas de seguridad tienen dos problemas: concretar ventas, y luego cobrar los servicios vendidos. En toda la región, quizás con la excepción de los servicios formales en algunos países como Brasil, la informalidad en el cumplimiento de los plazos de pago comprometidos es mas la regla que la excepción.

Algunos subsectores de la seguridad privada, por ejemplo la vigilancia por medio de guardas, son más vulnerables a esta situación. Este segmento tiene bajos márgenes de ganancia y un porcentaje sustancial de sus costos que deviene del pago de salarios, cargas sociales, etcétera. Estos pagos deben realizarse indefectiblemente cada fin de mes. Un puñado de grandes clientes (o uno solo) que no pague en tiempo y forma puede hacer tambalear, o caer, a una empresa latinoamericana de seguridad, que en general no tiene acceso al crédito para cubrir “descalces” financieros, salvo a tasas que inviabilizan cualquier negocio.”<sup>31</sup>

La situación de las empresas de vigilancia a nivel de Sudamérica es muy similar, pues existen factores muy comunes como competencia en los precios, problemas en la consecución de contratos y en la cancelación de los mismos, bajos márgenes de ganancia, dificultad en la cancelación de las obligaciones salariales.

Las características de este sector de la economía, hacen que las empresas situadas en este campo tengan cierta inestabilidad económica. Teniendo en

---

<sup>30</sup> [www.ugt.es/slaboral/sprivada](http://www.ugt.es/slaboral/sprivada.pdf).pdf.

<sup>31</sup> [www.ugt.es/slaboral/sprivada](http://www.ugt.es/slaboral/sprivada.pdf).pdf.

cuenta esto, es importante determinar la rentabilidad de la empresa en el desarrollo de su objeto social mediante la aplicación de un índice de rentabilidad que es:

$$\text{Margen operacional} = (\text{Utilidad operacional} / \text{Ingresos operacionales}) \times 100$$

Este indicador muestra en los índices sectoriales de Actividades Inmobiliarias, que es donde se clasifican las compañías de vigilancia, publicadas en la página web de la Superintendencia de Sociedades una mediana<sup>32</sup> de 3.9307% entre 718 empresas relacionadas con las actividades inmobiliarias; y una media<sup>33</sup> negativa de 168.6240%. El sector muestra un comportamiento promedio negativo, donde su rentabilidad de acuerdo al desarrollo del objeto social es de menos 168%, es decir que este sector muestra gran inestabilidad.

La mediana indica que la mitad de las empresas del sector dan una rentabilidad de la empresa en su objeto social baja de casi el 4%.

---

<sup>32</sup> Valor por encima y por debajo del cual se encuentra la mitad de los casos. El percentil 50. Cuando el número de observaciones es par, la mediana es el promedio de las dos observaciones centrales, una vez que han sido ordenadas de manera ascendente o descendente. Es una medida no sensible a valores atípicos.

<sup>33</sup> Es el promedio aritmético, es decir, la suma dividida por el número de casos.

## **6.7. MARCO LEGAL**

**Constitución Política de Colombia de 1991:Artículo 269:**En las entidades publicas las autoridades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno de conformidad con lo que disponga la ley, la cual podrá establecer excepciones y autorizar la contratación de dichos servicios con empresas privadas colombianas”

**Artículo 273:** “A solicitud de cualquiera de los proponentes, el Contralor General de la Republica y demás autoridades de control fiscal competentes ordenaran que el acto de adjudicación fiscal de una licitación, tenga lugar en audiencia publica. Los casos en que se aplique el mecanismo de audiencia publica, la manera como se efectuara la evaluación de las propuestas y las condiciones bajo las cuales se realizara aquella serán señalados por la ley”

**Ley 80 de 1993( Noviembre 29):** “Por la cual se expide el estatuto general de la contratación de la administración publica. Esta ley reemplaza el Decreto-ley 222 de 1983”

“El nuevo estatuto general de contratación de la administración publica pretende la agilización, la transparencia y la aplicación de la técnica en los contratos, para realizar los servicios en forma más eficiente y oportuna, con armónica colaboración entre los servidores públicos y los particulares en el logro de los fines estatales”

**Decreto 2649 de 1993(diciembre 29):**”Por el cual se reglamenta la contabilidad en general y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia.”

Esta ley contempla artículos relacionados con el proceso de evaluación financiera como los siguientes”:**Art. 19.** Importancia. Los Estados financieros, cuya

preparación y presentación es responsabilidad de los administradores del ente, son el medio principal para suministrar información contable a quienes no tienen acceso a los registros de un ente económico. Mediante una tabulación formal de nombres y cantidades de dinero derivados de tales registros, reflejan, a una fecha de corte, la recopilación, clasificación y resumen final de los datos contables.”

**Art.20.”**Clases principales de estados financieros. Teniendo en cuenta las características de los usuarios a quienes van dirigidos o los objetivos específicos que los originan, los estados financieros se dividen en estados de propósito general y de propósito especial.”

**Art.21.”**Estados financieros de propósito general. Son estados financieros de propósito general aquellos que se preparan al cierre de un período para ser conocidos por usuarios indeterminados, con el animo principal de satisfacer el interés común del público en evaluar la capacidad de un ente económico para generar flujos favorables de fondos. Se deben caracterizar por su concisión, claridad, neutralidad y fácil consulta.”

**Art. 33.”**Estados financieros certificados y dictaminados. Son estados financieros certificados aquellos firmados por el representante legal, por el contador público que los hubiere preparado y por el revisor fiscal, si lo hubiere, dando así testimonio de que han sido fielmente tomados de los libros. Son estados financieros dictaminados aquellos acompañados por la opinión profesional del contador público que los hubiere examinado con sujeción a las normas de auditoria generalmente aceptadas.”

**Ley 87 de 1993 (Noviembre 29):** “Por lo cual se establecen normas para ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones.”

**Decreto 2170 de 2002 (30 de Septiembre):** Se refiere a las condiciones de transparencia que debe conservar el proceso de contratación en las empresas estatales.

**Decreto 1750 de 2003 (26 de junio):** Por medio de este decreto se da la separación de las clínicas y los centros de atención ambulatoria CAA del Instituto de Seguros Sociales y se crean siete Empresas Sociales del Estado. Dichas empresas sociales del estado (ESE), se constituyen con una categoría especial de entidad pública descentralizada del nivel nacional, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, adscritas al Ministerio de Protección Social.

Estas Empresas Sociales del Estado tienen la función de prestar servicios de salud de baja, mediana y alta complejidad.

Así, de este modo quedan separadas la función aseguradora de la prestadora. La separación se enfocó a delimitar las funciones de aseguramiento que debe tener la EPS y concentrar las funciones de prestación en los centros de atención ambulatoria y en las clínicas. Esto, le permite a la EPS concentrarse en los procesos de afiliación, compensación, comprobación de derechos en el sistema de autorización de servicios, la contratación de servicios de salud y la auditoría tanto médica como de cuentas.

Se generó así una relación contractual entre la EPS y las empresas prestadoras de servicios, en busca siempre de brindar un excelente servicio a los afiliados, así como hacer un buen empleo de recursos, ofreciendo mejor calidad de servicios a sus afiliados.

Las Empresas Sociales del Estado (ESE), las cuales atenderán a los afiliados, presentes y futuros del Seguro Social. Esas Siete empresas cubrirán todo el país con distribución regional. Las siete empresas son:

- Almirante José Prudencio Padilla, cubre los departamentos de Magdalena, Atlántico, Bolívar, Guajira, Sucre, Cesar y San Andrés.
- Rafael Uribe Uribe, para los departamentos de Antioquia, Choco y Córdoba.
- Policarpa Salavarrieta, atiende los departamentos de Cundinamarca, Meta, Tolima, Huila, Caquetá, Boyacá y Casanare.
- Francisco de Paula Santander, para Norte de Santander, Santander y Arauca.
- Antonio Nariño que cubre Valle, Cauca, Nariño y Putumayo.
- Rita Arango Alvarez de Pino para Risaralda, Quindío y Caldas.
- Luis Carlos Galan Sarmiento, para Bogotá.

Estas siete empresas sociales del estado (ESE) estarán regidas bajo criterios de gestión de servicio al usuario y viabilidad financiera. Su estabilidad y permanencia dependerán del cumplimiento de las metas y los resultados obtenidos, según los planes de desempeño fijados para cada una de estas empresas. La reestructuración incluye la alternativa para que los trabajadores, a través de cooperativas, asociaciones u otro tipo de agremiaciones de empleados, se constituyan en operadores de dichas ESE. Esto va en la dirección de promover el sindicalismo participativo. La decisión es un paso mas para garantizarlos servicios de salud, pensiones y riesgos profesionales de los actuales y futuros afiliados del Instituto de los Seguros Sociales y para procurar la viabilidad de la institución.

**Acuerdo 631 de 2003 (marzo 18):** “Por la cual se delegan algunas facultades del ordenamiento del gasto, se delegan y definen instancias para la resolución de recursos sobre actuaciones administrativas, se delegan algunas facultades en materia de procesos judiciales, se delegan funciones en materia de administración de recurso humano y se dictan otras disposiciones.”

**Acuerdo 269 de 2003:** Por medio de este acuerdo se aprueba el “Manual de contratación Administrativa”, para bienes, obras y servicios

**Circular 536 de marzo 03 de 2003:** Disposición interna del Instituto de Seguros Sociales que habla acerca de los parámetros para el desarrollo del programa de mejoramiento de procesos en el lapso 2003 a 2006.

**Circular 2185 de octubre 19 de 2001:** Disposición interna de los Seguros Sociales que enfatiza la necesidad de que las áreas del ISS cuenten con procesos levantados, utilizando las guías diseñadas por la Dirección de Planeación Corporativa del ISS.

## **6.8. MARCO INSTITUCIONAL**

### **6.8.1. Antecedentes:**

El Instituto Colombiano de Seguros Sociales fue establecido legalmente el 19 de junio de 1948, mediante Decreto 2347, su primer Gerente fue el abogado y economista Carlos Echaverry Herrera, ocupó la Gerencia Nacional hasta noviembre de 1950. El Decreto LEY 1650, dictado en el desarrollo de la Ley 12 de 1977, le cambió el nombre al Instituto Colombiano de Seguros Sociales por el Instituto de Seguros Sociales (ISS), como se le conoce en la actualidad. El Instituto fue creado como una institución autónoma de derecho social, con patrimonio independiente, tuvo bajo su responsabilidad y control las áreas administrativas, técnica, científica, financiera y contable. Al crearse el Instituto se dispuso que este asegurara los trabajadores particulares.

El Instituto de los Seguros Sociales es financiado fundamentalmente con recaudos por conceptos de aportes de seguridad social, y rendimientos a las reservas en los casos de pensiones y riesgos profesionales, los cuales se destinan al pago de



prestaciones de invalidez, vejez, muerte, accidentes de trabajo, enfermedad profesional, servicios médicos-asistenciales, enfermedad general, maternidad y administración de los negocios.

El ISS cuenta con separación administrativa y financiera de los negocios de salud. EPS, Pensiones y Riesgos Profesionales y delegación de ordenación de gastos en vicepresidentes y Gerentes Seccionales.

El Instituto de los Seguros Sociales es una de las empresas más grandes del estado y el principal actor en el campo de la seguridad social en Colombia; durante mas de cincuenta años ha brindado servicios de salud y garantizado las pensiones de millones de colombianos. El Decreto 2148 de 1992 establece que el Instituto de Seguros Sociales es una empresa industrial y comercial del Estado, del orden nacional, con personería jurídica, autonomía administrativa y capital independiente, vinculada al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social; además la Ley 100 de 1993 le asigno competencias en tres grandes áreas de gestión; Salud, pensiones y riesgos profesionales, convirtiéndose en la mayor agrupación empresarial con cubrimiento nacional en el área de seguridad social:

- Salud: El Decreto 1750 del 26 de junio de 2003 separa las clínicas y los centros de atención ambulatorias CAA del Instituto del Seguro Social y se crean siete empresas sociales del estado (ESE), las cuales poseen autonomía administrativa y patrimonio propio y se encuentran adscritas al Ministerio de Protección Social. En el área de salud se separa la función aseguradora de la prestadora, la separación se enfoca a delimitar las funciones de aseguramiento que debe tener la EPS y concentrar las funciones de prestación en los Centros de Atención Ambulatoria y en las Clínicas.

- Pensiones: El Sistema General de Pensiones esta compuesto por dos regímenes que coexisten, pero excluyentes entre sí. El régimen de ahorro individual con solidaridad, manejado por las administradoras de Fondos de Pensiones, AFP; y el régimen solidario de Prima Media con Prestación Definida administrada por el ISS, mediante el cual los afiliados o sus beneficiarios obtienen una pensión de vejez, invalidez o sobrevivientes, o en su defecto la indemnización sustitutiva, previamente definida en la Ley. Para la administración de este ultimo régimen de pensiones, el Seguro Social cuenta con mas de veintisiete Centros de Atención de Pensiones (CAP) a lo largo del territorio colombiano.
- Riesgos Laborales: El Seguro Social cuenta en la actualidad a nivel nacional con veintinueve centros de Atención Básica en salud ocupacional (CABSO), cuatro laboratorios de Toxicología Analítica y con la red de apoyo del Instituto de Seguros Sociales para cumplir con los objetivos establecidos por el Sistema General de Riesgos Profesionales en cuanto a establecer actividades de promoción y prevención tendientes a mejorar las condiciones de trabajo y salud de la población trabajadora; Fijar las prestaciones de salud de los trabajadores y las prestaciones económicas por incapacidad temporal, permanente, por invalidez o muerte, por enfermedad o accidente de origen profesional; fortalecer las actividades encaminadas a fortalecer el origen de los accidentes y las enfermedades profesionales y el control de los agentes de riesgos ocupacionales.

### **6.8.2. Funciones Específicas:**

El Decreto 2148 de 1992, por medio del cual se reestructura el Instituto de los Seguros Sociales otorgo al ISS las siguientes funciones:

- Ejecutar los planes y programas sobre seguros sociales obligatorios fijados por la Ley, el Gobierno Nacional y su Consejo Directivo.
- Efectuar la inscripción de sus afiliados, la facturación y el recargo de los aportes correspondientes a los seguros sociales obligatorios, y fiscalizar y vigilar el cumplimiento de las disposiciones en esta materia.
- Garantizar a sus afiliados y beneficiarios la prestación de los servicios médicos asistenciales integrales que por ley le corresponde, mediante acciones de prevención, curación y rehabilitación, de acuerdo con las normas del Ministerio de Salud y en coordinación con las entidades y organismo sujetos a las normas del sistema nacional de salud.
- Garantizar a sus afiliados y beneficiarios el pago de las prestaciones económicas a cargo del Instituto, de acuerdo con las normas legales vigentes.
- Evaluar, clasificar y certificar los grados de incapacidad permanente y de invalidez, para reconocimiento de las prestaciones económicas correspondientes a sus afiliados.
- Elaborar y expedir en coordinación con los Ministerios de Trabajo y Seguridad Social de y Salud los reglamentos sobre Higiene y Seguridad Industrial y prevención de accidentes y enfermedades profesionales.
- Emitir los reglamentos generales sobre condiciones y términos de los distintos seguros de salud.
- Las demás que le asigne la Ley o los Estatutos y Reglamentos de la Entidad.

### **6.8.3. Visión del Instituto de los Seguros Sociales**

“En la próxima década, entre todos nos convertiremos en empresa altamente competitiva en salud, pensiones y riesgos profesionales, orientada al afiliado”

### **6.8.4. El Instituto de los Seguros Sociales tiene como misión:**

- Ofrecer excelentes servicios en el sistema de seguridad social con principios éticos y de manera rentable, para reinvertir en toda la sociedad y en especial en los sectores más vulnerables de la población.
- Trabajar incansablemente en el cambio organizacional y la consolidación de una cultura de servicio al cliente en toda la Institución.
- Asegurar un desempeño competitivo del Seguro Social, a través del mejoramiento continuo y la medición de la gestión de nuestros procesos y servicios, con el concurso de todos sus servidores.
- Mantener la mayor participación del mercado y liderar el estudio de la problemática de la seguridad social para orientar la búsqueda de soluciones y servir al Estado de moderador del sistema.

### **6.8.5. Valores del Instituto de los Seguros Sociales**

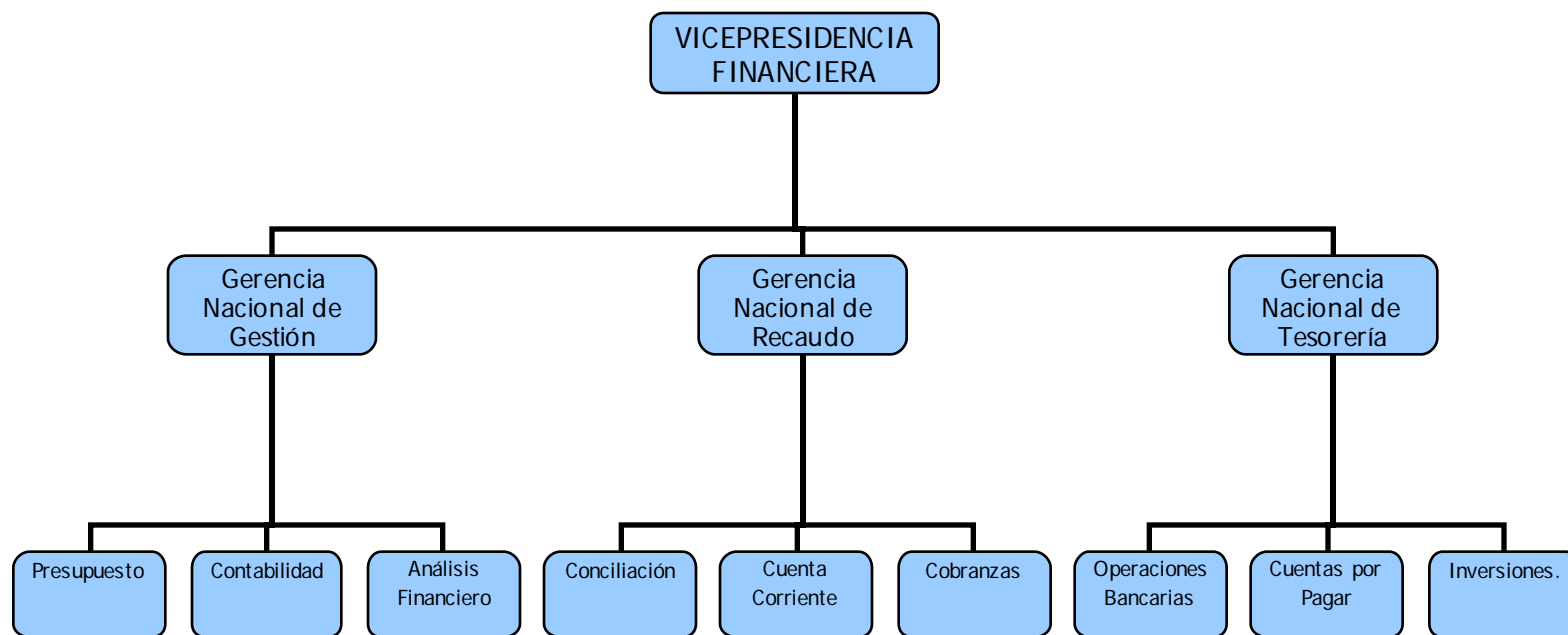
- **Competitividad:** Productividad, estabilidad, eficiencia y responsabilidad
- **Excelencia:** Información, innovación, liderazgo y conocimiento.
- **Honestidad:** Integrada, veracidad e interés.
- **Servicios:** Disponibilidad, entrega, cordialidad y oportunidad.
- **Solidaridad:** Respeto, compromiso y confianza.

#### 6.8.6. Logo Institucional



### 6.8.7. Estructura organizacional

#### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL VICEPRESIDENCIA FINANCIERA



## **7. METODOLOGIA**

### **7.1 Tipo de Investigación**

Carlos Méndez puntualiza “ Así, el estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación”<sup>34</sup>

La investigación de acuerdo a los parámetros definidos anteriormente, es de tipo descriptivo, pues cuanto reconoce características del universo investigado, establece conductas, y además se acude a técnicas de recolección de información como la observación y las entrevistas.

### **7.2 Desarrollo del Proyecto**

El primer paso fue la realización de una entrevista con el Gerente del área de análisis Financiero del Instituto de Seguros Sociales Carlos Rivera, quien suministra un documento de evaluación financiera, sin aprobación, de igual manera fue proporcionado un anexo que contiene criterios, documentos e indicadores que han servido de guía para la evaluación financiera en el Instituto y sobre la cual en la actualidad toman decisiones

Para efectos de la investigación se han tomado como puntos de referencia para aprovechar los desarrollos logrados o mejorar o adaptar elementos aplicables a un manual para la evaluación financiera en el Instituto de Seguros Sociales, es decir se hace uso del Bechmarketing.

De igual manera se utiliza la herramienta impulsada por el Programa “Gobierno en Línea” el cual exige a las entidades gubernamentales contar con páginas

---

<sup>34</sup> MENDEZ ALVAREZ. Carlos Eduardo. Metodología: Diseño y desarrollo del Proceso de Investigación. Tercera Edición. Bogotá: Mc Graw Hill, 2001.p.133

electrónicas o internet a través de las cuales mantengan actualizada la información que permita garantizar conocimiento y transparencia de las actividades desarrolladas por entidades públicas.

De las páginas oficiales, que figuran en el Internet, se consultaron los siguientes documentos:

La investigación preliminar señala una gran extensión y cantidad de variables, sectores, criterios, nominaciones o nombres asignados a elementos que hacen parte de una evaluación financiera, por lo cual para efectos de sistematizar y obtener conclusiones que permitan definir indicadores financieros bien sea particulares o generales. Por sectores o universales, se definió con el área financiera del ISS la importancia de observar los métodos utilizados en algunas empresas estatales para evaluar financieramente a los proponentes que se presentan en los procesos de contratación.

Dado que se trata de solucionar un problema de carácter práctico en el Instituto de Seguros Sociales sobre la base de esfuerzos preliminares que ellos han realizado y sobre el cual buscan respuestas puntuales, se ha considerado muy importante avanzar bajo los análisis de la experiencia que tienen los representantes del área financiera, es así que se han dado a conocer los instrumentos investigados de manera que permitan hacer una validación inmediata para determinar su posible utilidad para su manual de evaluación financiera.

Metodológicamente se seguirá un orden que ira desde la explicación teórica, siguiendo por la investigación hasta la consolidación del manual de evaluación financiera.

“El programa de mejoramiento se desarrolla en tres etapas: una preliminar, una fase de diagnostico y finalmente el mejoramiento.



**Etapas I : Etapa Preliminar:** Aquí se realiza la Planeación del Trabajo e implica las siguientes actividades:

- Revisión de la metodología y los instrumentos de trabajo.
- Conformación de los equipos de los equipos de trabajo.
- Capacitación equipos de trabajo en el programa de mejoramiento, dedicando un capítulo especial a la Administración del Riesgo y talleres sobre el levantamiento del Mapa de Riesgos.
- Definición de Macro-procesos, procesos
- Selección y priorización de procesos críticos
- Elaboración de cronograma de trabajo.

Los productos que se espera de esta etapa son los siguientes:

Metodología e instrumentos de trabajo

Grupos de trabajo capacitados

Cronograma de trabajo

Listado de macro-procesos, procesos, subprocesos y procedimientos

Listado de procesos críticos y su justificación.

## **Etapas II: Fase de Diagnostico**

Para dar inicio al programa es necesario adelantar el diagnóstico de los procesos críticos seleccionados para desarrollar el proceso, así las actividades básicas son:

Inventario de manuales existentes o en elaboración.

Identificación de los subprocesos para cada proceso, proceso, se debe elaborar:

Marco Normativo

Flujograma

Descripción de actividades del proceso.

Mapa de riesgos en las fases de Identificación, Impacto, probabilidad, controles existentes y nivel de Riesgo.

Los productos que se esperan de esta etapa son los siguientes:

1. Inventario y ubicación de las normas vigentes.
2. Diagnóstico sobre el estado del proceso.

### **Etapa III: Fase de mejoramiento**

Una vez diagnosticado el proceso, se debe pasar a la fase de mejoramiento en la cual se busca incorporar, las sugerencias, observaciones y controles identificados y cuya implementación se considera viable.

Las actividades a desarrollar en esta etapa son:

Identificación de los Riesgos, determinando la probabilidad de ocurrencia y el impacto de sus consecuencias.

Realización del estudio de Benchmarking.

Elaboración del Manual de Procesos o subprocesos mejorado.

Definición del plan de Mejoramiento;

Los productos que se espera de esta etapa son los siguientes;

Mapa de riesgos

Análisis y resultados de Benchmarking.

Plan de Mejoramiento

Manual”<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Guía de Mejoramiento de Procesos ISS. p 5 y 6.

### **7.3. FUENTES DE OBTENCION DE INFORMACION**

#### **7.3.1. FUENTES PRIMARIAS**

Las fuentes primarias son la información que el Investigador recopile de forma directa.

En esta investigación se hace uso de la observación directa y entrevistas.

#### **7.3.2. FUENTES SECUNDARIAS**

Este tipo de fuentes presta información básica y se encuentran en periódicos, revistas especializadas, documentales, diccionarios, trabajos de grado.

Para el adelanto de esta investigación es preciso efectuar indagaciones

En las siguientes fuentes secundarias:

- Manuales de otras entidades Estatales
- Biblioteca
- Trabajos de Grado
- Diccionarios
- Internet
- Información del ISS

#### **7.4. PROCESO DE INVESTIGACIÓN**

Inicialmente y durante los tres primeros meses se investigó sobre distintos manuales de contratación de empresas Estatales, específicamente los de, y con el apoyo del funcionario del ISS<sup>36</sup>, se comparó estos indicadores con los que se están usando actualmente en la Institución.

La información sobre los indicadores financieros y los documentos que solicitan otras entidades del Estado se obtuvo de diferentes maneras como:

Entrevistas en el Departamento Nacional de Planeación Allí se habló con Clara Inés Rojas (Contadora DNP) y Marina Vaca (Profesional grupo contable DNP). En la Presidencia de la República, se habló con Ricardo Rojas ( jefe de compras).

También se logró información de otras empresas mediante Internet, consultando diferentes convocatorias, los indicadores financieros que se utilizaron y documentos de tipo financiero que se solicitaron a los proponentes.

Esta información fue analizada en reuniones que se hacían con regularidad en el área de Análisis Financiero.

Los funcionarios del Instituto del Seguro Social que dieron soporte a la investigación y encargados de la revisión del manual son Carlos Rivera (Jefe de Análisis Financiero) y Pablo German Rocha (Profesional de Análisis Financiero).

---

<sup>36</sup> Instituto de Seguros Sociales

## EMPRESAS ESTATALES OBSERVADAS:

CUADRO NO.1

EMPRESAS ESTATALES	INDICADORES FINANCIEROS	DOCUMENTOS SOLICITADOS
PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>CAPITAL DE TRABAJO: MIN 300MILLONES DE PESOS</li> <li>LIQUIDEZ MAYOR O IGUAL 1.2</li> <li>ENDEUDAMIENTO MAX=50%</li> </ul>	BALANCE GRAL Y ESTADO DE RESULTADOS 31 DE DIC AÑO INMEDIATAMENTE ANTERIOR.
DEPTO. NACIONAL DE PLANEACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>RAZON DE LIQUIDEZ 0.90 A 1</li> <li>NIVEL DE ENDEUDAMIENTO 50%</li> <li>ROTACIÓN DE INVENTARIOS</li> </ul>	BALANCE GRAL Y ESTADO DE RESULTADOS 31 DE DIC AÑO INMEDIATAMENTE ANTERIOR.
MINISTERIO PROTECCIÓN SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>LIQUIDEZ</li> <li>ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO</li> <li>CAPACIDAD PATRIMONIAL</li> </ul>	BALANCE GRAL CERTIFICADO Y ESTADO DE RESULTADOS AÑO INMEDIATAMENTE ANTERIOR.
FONDO NACIONAL DE AHORRO CONTRATACIÓN DIREC.010 DE 2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>LIQUIDEZ MIN.1.0 VEZ</li> <li>PATRIMONIAL=PRESUPUESTO OFICIAL/ PATRIMONIO TTAL MAX 4.0</li> <li>CAPITAL DE TRABAJO MAX 4.0</li> </ul>	BALANCE GRAL Y ESTADO DE RESULTADOS 31 DE DIC DE LOS DOS ULTIMOS AÑOS.
MINISTERIO DE CULTURA LICITACIÓN PÚBLICA No.002 DE 2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>LIQUIDEZ IGUAL O SUPERIOR A 2.0 VECES</li> <li>CAPITAL DE TRABAJO IGUAL O SUPERIOR AL 20% PRESUPUESTO OFICIAL</li> <li>INDICE DE PATRIMONIO LIQUIDO IGUAL O SUPERIOR AL 20% DE PATRIMONIO OFICIAL</li> <li>ENDEUDAMIENTO TOTAL MENOR O IGUAL 50%</li> </ul>	BALANCE GRAL Y ESTADO DE RESULTADOS 31 DE DIC AÑO INMEDIATAMENTE ANTERIOR.
INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR.(REGIONAL CAQUETA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>CAPITAL DE TRABAJO IGUAL O MAYOR A 50%</li> <li>NIVEL DE ENDEUDAMIENTO MENOR O IGUAL AL 60%.</li> <li>LIQUIDEZ IGUAL O SUPERIOR A 1.25</li> </ul>	BALANCE GRAL Y ESTADO DE RESULTADOS 31 DE DIC AÑO INMEDIATAMENTE ANTERIOR.

<b>INSTITUTO DE SEGUROS SOCIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ENDEUDAMIENTO TOTAL MAXIMO 70%</li> <li>• LIQUIDEZ IGUAL O SUPERIOR A 1</li> <li>• INDICE DE OPERATIVIDAD DE OPERATIVIDAD UDAMIENTO MAXIMO 70%.</li> <li>• LIQUIDEZ 0 O SUPERIOR A 1.25</li> </ul>	BALANCE GRAL Y ESTADO DE RESULTADOS 31 DE DIC AÑO INMEDIATAMENTE ANTERIOR.
<b>MINISTERIO DE EDUCACIÓN. INVITACIÓN PUBLICA No. MEN –28-05</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LIQUIDEZ IGUAL O MAYOR A 1</li> <li>• ENDEUDAMIENTO IGUAL O MENOR AL 70 %</li> <li>• CAPITAL DE TRABAJO IGUAL O SUPERIOR A 75 MILLONES DE PESOS.</li> </ul>	BALANCE GRAL Y ESTADO DE RESULTADOS 31 DE DIC DE LOS DOS AÑOS INMEDIATAMENTE ANTERIORES.

Luego de revisar las fuentes primarias y secundarias de información; recopiladas a través de entrevistas, Internet y otros medios, además del respectivo análisis de los diferentes indicadores financieros empleados por otras empresas para evaluar económicamente a los proponentes, se realizó una comparación de estos indicadores con los que se están empleando en el Instituto de Seguros Sociales, empleando el Beachmarking, es decir el conocer como evalúan financieramente a los proponentes en otras empresas en los procesos de contratación, para tomar de estos lo mas convenientes y aplicarlo al proceso de evaluación financiera de proponentes, este paso se ha realizado bajo la continua supervisión del Área de Gerencia Financiera; hasta conformar el manual.

También se consultó en las áreas de Planeación, Auditoría Interna, Bienes y Servicios del Instituto del Seguro Social, pues allí se obtuvieron los parámetros para afianzar el manual.

## **8.RESULTADO**

El manual de Evaluación Financiera de Proponentes a Licitaciones y Convocatorias Publicas realizadas por el Instituto de Seguros Sociales contiene introducción, anexos ocho (8) numerales que son:

1. Objetivos
2. Ámbito de aplicación
3. Formalización del Manual
4. Manejo y conservación del manual
5. Definiciones
6. Simbología utilizada
7. Relación de Macro procesos, Procesos y Subprocesos
8. Descripción de Subprocesos

El Manual se presenta como anexo No. 1

## 9.CONCLUSIONES

1. Con la creación del Manual de Evaluación Financiera de proponentes a Licitaciones y Convocatorias Publicas realizadas por el Instituto de Seguros Sociales, la Institución avanza con el Proceso de Mejoramiento Continuo, identificando riesgos y disminuyéndolos mediante acciones correctivas.
2. El proceso de Evaluación Financiera se ve afianzado con la creación del manual<sup>37</sup>, ya que este permite darle al proceso una estandarización del mismo y por consiguiente disminución de riesgos y de costos en el proceso de Evaluación Financiera, además de la optimización del factor tiempo.
3. El uso del manual facilita la valoración de cada uno de los proponentes, puesto que este direcciona los procesos de una forma secuencial, clara y de fácil comprensión para cualquier persona.

---

<sup>37</sup> Manual de Evaluación Financiera de Proponentes a Licitaciones y Convocatorias Publicas realizadas por el Instituto de Seguros Sociales.



## **10.RECOMENDACIONES**

1. Promover en el departamento de Análisis Financiero el empleo del manual de Evaluación Financiera, como un instrumento que promueve el continuo mejoramiento de la Institución.
2. Los funcionarios involucrados en el proceso de la Evaluación financiera deben estar permanentemente atentos a la detección de los posibles riesgos dentro del proceso de Evaluación Financiera, para su pronta corrección.
3. La actualización del Manual de Evaluación Financiera de Proponentes a las Licitaciones y Convocatorias Publicas realizadas por el Instituto de Seguros Sociales, por lo menos cada año, ya que esta es un instrumento de gran valor para el macroproceso de Contratación.

## **BIBLIOGRAFIA**

ALVAREZ PIEDRAHITA. Iván. Finanzas Estratégicas y creación de valor. Segunda Edición. Bogota: Financial Publishing. 2002. p. 318

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. Año 1991.

CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA. Control Ciudadano a la Contratación Estatal. Alfacolor editores Ltda. Sin fecha.

CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA. Control Fiscal Participativo. Plan Nacional para el Control Ciudadano Año. 2000

CUARTAS BETANCUR Jaime. Estatuto General de la Contratación Administrativa- Ley 80 de 1993 y Decretos reglamentarios. Bogota.

EVOLUCION HISTORICA DEL SEGURO SOCIAL, Bogota, Septiembre de 1999.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN, Tesis y otros trabajos de grado. Bogota. ICONTEC.2004 NTC 1486. p. 85

LINAREZ VELEZ, Guillermo. Como hacer procedimientos. Editorial Filigrana. Bogota. E.U.2002. p.134

MENDEZ ALVAREZ. Carlos Eduardo. Metodología: Diseño y desarrollo del Proceso de Investigación. Tercera Edición. Bogotá: Mc Graw Hill, 2001. p.244

MIRANDA MIRANDA. Juan José. Gestión de Proyectos. Bogota: Editora Guadalupe. Primera Edición.1997. p. 366

# MANUAL DE EVALUACIÓN FINANCIERA DE PROPONENTES A LICITACIONES DEL INSTITUTO DEL SEGURO SOCIAL

**BOGOTÁ, OCTUBRE DE 2005**

---

**TABLA DE CONTENIDO**

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>1. OBJETIVOS</b>	<b>3</b>
1.1 Objetivos generales	3
1.2 Objetivos específicos.	3
<b>2. AMBITO DE APLICACIÓN</b>	<b>4</b>
<b>3. FORMALIZACIÓN DEL MANUAL</b>	<b>4</b>
<b>4. MANEJO Y CONSERVACIÓN DEL MANUAL</b>	<b>4</b>
<b>5. DEFINICIONES</b>	<b>5</b>
<b>6. SIMBOLOGÍA UTILIZADA</b>	<b>8</b>
<b>7. RELACIÓN DE MACROPROCESOS Y PROCESOS</b>	<b>10</b>
7.1 Identificación de procesos.	10
7.2 Marco Normativo General	11
<b>8. PROCESO DE EVALUACIÓN FINANCIERA</b>	<b>13</b>
8.1 Generalidades del proceso	13
8.1.1 Objetivo	13
8.1.2 Alcance	13
8.1.3 Flujograma del proceso	14
8.2 Subprocesos	15
8.2.1 Definición de Términos de referencia financieros para los proponentes	15
8.2.1.1 Flujograma	16
8.2.1.2 Descripción de actividades	17
8.2.1.3 Mapa de riesgos	18
8.2.2 Audiencia de Aclaración de Términos	19
8.2.2.1 Flujograma	20
8.2.2.2 Descripción de actividades	21
8.2.2.3 Mapa de riesgos	22
8.2.3 Observación a los Términos	23
8.2.3.1 Flujograma	23
8.2.3.2 Descripción de actividades	24
8.2.3.3 Mapa de riesgos	25

---

8.2.4 Evaluación a los proponentes	26
8.2.4.1 Flujograma	27
8.2.4.2 Descripción de actividades	28
8.2.4.3 Mapa de riesgos	30
8.2.5 Observación a la evaluación	31
8.2.5.1 Flujograma	31
8.2.5.2 Descripción de Actividades	32
8.2.5.3 Mapa de Riesgos	33

## **ANEXOS**

ANEXO A FORMATO DE INDICADORES FINANCIEROS Y DOCUMENTOS FINANCIEROS A EVALUAR	34
ANEXO B DOCUMENTO USADO EN LA AUDIENCIA DE ACLARACIONES	36
ANEXO C INVESTIGACIÓN SOBRE LOS SECTORES FARMACEUTICOS. DOTACIONES Y COMPAÑIAS DE VIGILANCIA.	40

## INTRODUCCIÓN

Con el propósito de efectuar una elección objetiva de los proponentes que participen en las licitaciones públicas, contratación directa o concurso de méritos que adelante el Instituto de Seguros Sociales, se han perfeccionado procedimientos de análisis financiero que actúe como filtro en el proceso de selección y sea a la vez un mecanismo de control interno que analice la utilidad de la inversión en términos del principio de economía.

El Instituto de Seguros Sociales, como entidad que desarrolla actividades de interés general, bajo regulación y control del Estado de manera permanente y continua, busca regulación y control del Estado de manera permanente y continua, busca preservar el orden y asegurar el cumplimiento de sus fines y ofrecer una eficiente prestación de los servicios públicos, al igual que la efectividad de los derechos e intereses de los afiliados que se benefician de él, de conformidad con los principios de transparencia, de economía y de responsabilidad (ley 80 de 1993 Artículo 23).

Por medio de la contratación pública que realiza en Instituto de Seguros Sociales en colaboración con los particulares, busca el logro de los fines y el cumplimiento de la función social, lo cual implica tanto obligaciones como deberes de las partes; esta es una actividad desarrollada conforme a los principios constitucionales, en particular los relacionados con la buena fe, igualdad, moralidad, celeridad, economía, imparcialidad, eficacia, eficiencia, participación, publicidad, responsabilidad y transparencia.

La evaluación financiera es un sistema diseñado para agilizar la toma de decisiones en la adjudicación de los contratos adelantados por el Instituto y es un factor fundamental en la minimización del riesgo en la contratación.

El análisis financiero es un sistema transparente por medio del cual se obtiene una evaluación de las empresas, realizada con base en los estados financieros de propósito general; la evaluación se compone tanto de la determinación de la situación actual, como de su comportamiento histórico, mediante el establecimiento de indicadores financieros y su evaluación.

## **1. OBJETIVOS**

El presente Manual tiene como objeto permitir un amplio análisis financiero de los proponentes que se presentan a los diferentes procesos de contratación que realiza el Instituto de Seguros Sociales.

### **1.1 Objetivo General**

- Determinar de una forma objetiva la situación financiera de cada proponente, y la capacidad del mismo de cubrir las expectativas de la contratación del Instituto de los Seguros Sociales.

### **1.2. Objetivos Específicos**

- Agilizar el proceso de valoración financiera de los diferentes proponentes que se presentan en los diferentes procesos de contratación liderados por el Instituto de los Seguros Sociales.
- Minimizar los factores de riesgo existentes en los diferentes procesos de contratación que realiza el Instituto del Seguro Social.
- Mostrar de forma detallada los pasos del proceso de evaluación financiera a el cual es sometido un proponente.
- Identificar indicadores financieros que permitan obtener criterios para la calificación de los proponentes de acuerdo con los requerimientos de la contratación a realizar en el Instituto de los Seguros Sociales.



---

## **2. AMBITO DE APLICACIÓN**

El presente Manual está dirigido a todas las dependencias del Instituto en todo el país, que desarrollen los procesos aquí presentados.

La utilización y el acatamiento de los lineamientos contemplados en este manual es responsabilidad de todas las áreas y por tanto, se debe velar desde las instancias directivas como operativas, por la correcta y completa aplicación de los procedimientos y actividades que aquí se describen.

## **3. FORMALIZACIÓN DEL MANUAL**

El presente Manual de Procesos ha sido adaptado oficialmente por la presidencia del ISS con base en lo establecido en la resolución Número XXXXX de XXX y debe ser difundido y aplicado por todos los funcionarios y servidores que participan en el proceso de selección de proponentes.

## **4. MANEJO Y CONSERVACIÓN DEL MANUAL**

El manual es de uso privado del Instituto, copia de él solo está localizada en el área de Vicepresidencia Financiera y bajo la responsabilidad del Gerente. Las modificaciones o ajustes que se convenga deban ser incorporados, son de responsabilidad exclusiva de La Dirección de Planeación Corporativa, en consecuencia cualquier modificación que se sugiera o que sea necesario incorporar deberá ser presentada ante esta Dirección acompañado de la justificación del cambio solicitado y de una descripción de las tareas que en lo sucesivo se adaptarían.

---

## 5. DEFINICIONES

En primera instancia, y como marco de referencia se precisa aclarar algunos términos que son de vital importancia para la comprensión de este manual:

**5.1.1. Indicador:** Se define como indicadores la cuantificación de los hechos o las manifestaciones más visibles de un problema.

**5.1.2. Indicadores Financieros:** También se denominan razones y expresan la relación matemática entre dos cuentas diferentes de los estados financieros.

**5.1.3 Análisis Financiero:** Es la presentación en forma procesada de la información de los Estados Financieros de una empresa y que sirve para la toma de decisiones económicas, tales como nuevas inversiones, fusiones, concesión de crédito etc.

**5.1.4. Flujograma:** Representación visual del sistema, a través del cual la información suministrada por los documentos usados como fuente se transforma en documentos finales.

**5.1.5 Documentos Subsanables:** Son aquellos que, a pesar de ser requeridos para realizar una evaluación integral de proponente, pueden ser aportados con posterioridad a la fecha y hora límite establecida para la entrega de la propuesta de la licitación, convocatoria o invitación sin que ello implique una mejora en su evaluación objetiva.

---

**5.1.6. Documentos no subsanables:** Son todos aquellos que no se pueden aportar con posterioridad a la fecha y hora límite establecida para la entrega de la propuesta de la licitación, convocatoria o invitación, los cuales inciden directamente en la evaluación objetiva del proponente.

**5.1.7. Balance:** Documento contable en que se asientan los activos y pasivos de una empresa y que revela su riqueza en un momento determinado del tiempo.

**5.1.8. Estado de Pérdidas y Ganancias:** Muestra de los ingresos y gastos, así como las utilidades o pérdidas resultantes de las operaciones de la compañía durante un periodo determinado.

**5.1.9. Proceso:** Conjunto de actividades que se realizan mediante responsables para cumplir un fin u objetivo específico e involucra varias áreas de la empresa.

**5.1.10. Macroprocesos:** Los procesos a su vez se pueden agrupar en macroprocesos, teniendo en cuenta que cumplan propósitos afines y exprese una cadena de adición de valor completa. Esta agrupación suele coincidir con las principales funciones y deben estar claramente identificadas en el mapa de la organización.







**5.1.11 Riesgos:** Sucesos o acontecimientos negativos posibles e inherentes a la compra de un artículo determinado (por ejemplo, dificultades en el suministro, costes de transporte adicionales, mercancía obsoleta o caduca).


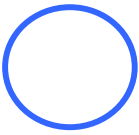



---

**5.1.12 Actividades:** Son acciones de corto plazo con las cuales se desarrolla y ejecuta una estrategia, e implica la asignación de recursos y la medición de resultados.

## 6. SIMBOLOGÍA UTILIZADA

La descripción y el alcance de cada uno de los símbolos y convenciones adaptadas en el presente manual se describen a continuación:

CONVENCIÓN	DESCRIPCIÓN
	<p><b>Terminal:</b> Indica la iniciación de un proceso p subproceso</p>
<p>A</p>  <p>B</p> 	<p><b>Operación:</b> Símbolo A, representa la acción necesaria para transformar una información recibida o crear una nueva. Se utiliza para describir el trabajo de añadir información recibida o crear una nueva. Se utiliza para describir el trabajo de añadir información a cualquier documento o registro existente realizada manualmente.</p> <p>Símbolo B. Si es automatizado, es decir, se apoya en un aplicativo o base de datos sistematizada.</p>
	<p><b>Decisión:</b> Indica un punto dentro del flujo en que son posibles caminos alternativos. La tendencia es a suprimir cada vez mas este símbolo, ya que se considera que el proceso se diseña de manera positiva, es decir se ejecuta como está previsto, evitándose preguntas innecesarias.</p>
<p>A</p>  <p>B</p> 	<p><b>Documento;</b> El símbolo A representa cualquier tipo de comunicación y aporta información para que este se pueda desarrollar.</p> <p>Símbolo B, cuando el documento tiene copias.</p>

CONVENCIÓN	DESCRIPCIÓN
	<p><b>Referencia de proceso:</b> Cuando en el desarrollo del proceso, se deba realizar otro proceso completo que requiere ser descrito en forma separada, se utilizará este símbolo identificando claramente tal proceso.</p>
<p>A</p>  <p>B</p> 	<p><b>Conectar:</b> Símbolo que facilita la continuidad de las rutinas de trabajo, evitando la intersección de líneas. Normalmente se indica la continuidad de una actividad con otra mediante letras o números insertos en el símbolo.</p> <p>Si la conexión se hace dentro de la página o entre páginas se utiliza el símbolo A y un número.</p> <p>Cuando el enlace se da al final de una página con otro paso al inicio de la siguiente, se utiliza el símbolo B y una letra.</p>
	<p><b>Sentido de circulación del trabajo:</b> Conecta los símbolos señalando el orden en que se ejecutan las distintas actividades.</p>
	<p>Este proceso formará parte del manual de problemas de contratación que está elaborando la Dirección Jurídica. Hace referencia a un proceso que aún no ha sido documentado.</p>

## 7. RELACIÓN DE MACROPROCESOS Y PROCESOS.

La matriz de Macropocesos refleja la desagregación de estos procesos, como se ve a continuación.

### 7.1 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

Unidad de negocio: Vicepresidencia Financiera																			
Dependencia: Gerencia Nacional de Gestión Financiera																			
Departamento o Sección: Análisis Financiero																			
Fecha:																			
CÓDIGO						MACROPROCESO				PROCESO				SUBPROCESO		CLIENTE		PRODUCTO-RESULTADO	
						Contratación.				Evaluación Financiera.				Definición términos financieros de la convocatoria.		Área que realiza la convocatoria.		Términos financieros de la convocatoria.	
														Audiencia de Aclaración.		Área que realiza la convocatoria.		Términos definitivos de la convocatoria.	
														Observación a los términos.		Proponentes.		Respuesta a las Observaciones	
														Evaluación a los proponentes.		Proponentes		Proponentes habilitados e inhabilitados para continuar en el proceso.	
														Observación a la Evaluación.		Proponentes		Ratificación de la decisión o corrección.	

## 7.2. MARCO NORMATIVO

Las normas internas y externas que afectan el desarrollo de los procesos de Contratación se observan en el cuadro 2.

**Cuadro 2**  
**MARCO NORMATIVO**

<b>FUENTE JURÍDICA DEL PROCESO (NOMBRE, NÚMERO Y FECHA)</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Ley 80 Octubre 28 de 1993</b>	Estatuto general de la contratación Administrativa busca darle al proceso de contratación transparencia y a la vez agilidad, proporcionando a las empresas estatales una herramienta para la selección de los proponentes. En el artículo 29 hace mención a la selección objetiva de contratistas.
<b>Decreto 2170 Septiembre 30 de 2002</b>	Por el cual se adopta las medidas para combatir la corrupción.
<b>Ley 87 Noviembre 29 de 1993</b>	Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones.
<b>Decreto 841 Abril 20 de 1990</b>	BANCO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN. Esta ley otorga responsabilidad a las oficinas de Planeación en el funcionamiento de Bancos de Programas y proyectos, organización de criterios y metodologías.
<b>Ley 222 de 1995</b>	Los Artículos 37 y 38 se refieren a los



	estados financieros certificados y dictaminados.
<b>Decreto 2649 de 1993</b>	Este decreto clasifica los Estados financieros de propósito general y de Propósito
<b>DISPOSICIONES INTERNAS</b>	
<b>Resolución 631 de 2003</b>	Mediante esta resolución se delegan facultades de ordenación del gasto, se delegan y definen instancias para la resolución de recursos sobre actuaciones administrativas.
<b>Resolución 764 de 2003</b>	Con base en esta resolución se delegan algunas facultades en materia de ordenación del gasto. Se extiende el alcance de las facultades a los gerentes seccionales.
<b>Acuerdo 269 de 2003</b>	A través de este acuerdo es aprobado el manual de contratación administrativa para bienes, obras y servicios.

## 8 PROCESO DE EVALUACIÓN FINANCIERA

En la contratación de Bienes y Servicios con terceros el Instituto de Seguros Sociales debe llevar a cabo varios pasos, y entre estos se encuentra la evaluación financiera de los proponentes que se presentan a las diferentes convocatorias. Esta evaluación permite un conocimiento mas profundo de los proponentes y esto a su vez minimiza los riesgos que existen en un proceso de contratación.

## **8.1 GENERALIDADES DEL PROCESO**

A continuación se presenta la relación detallada del proceso de Evaluación Financiera y los respectivos subprocesos que lo componen.

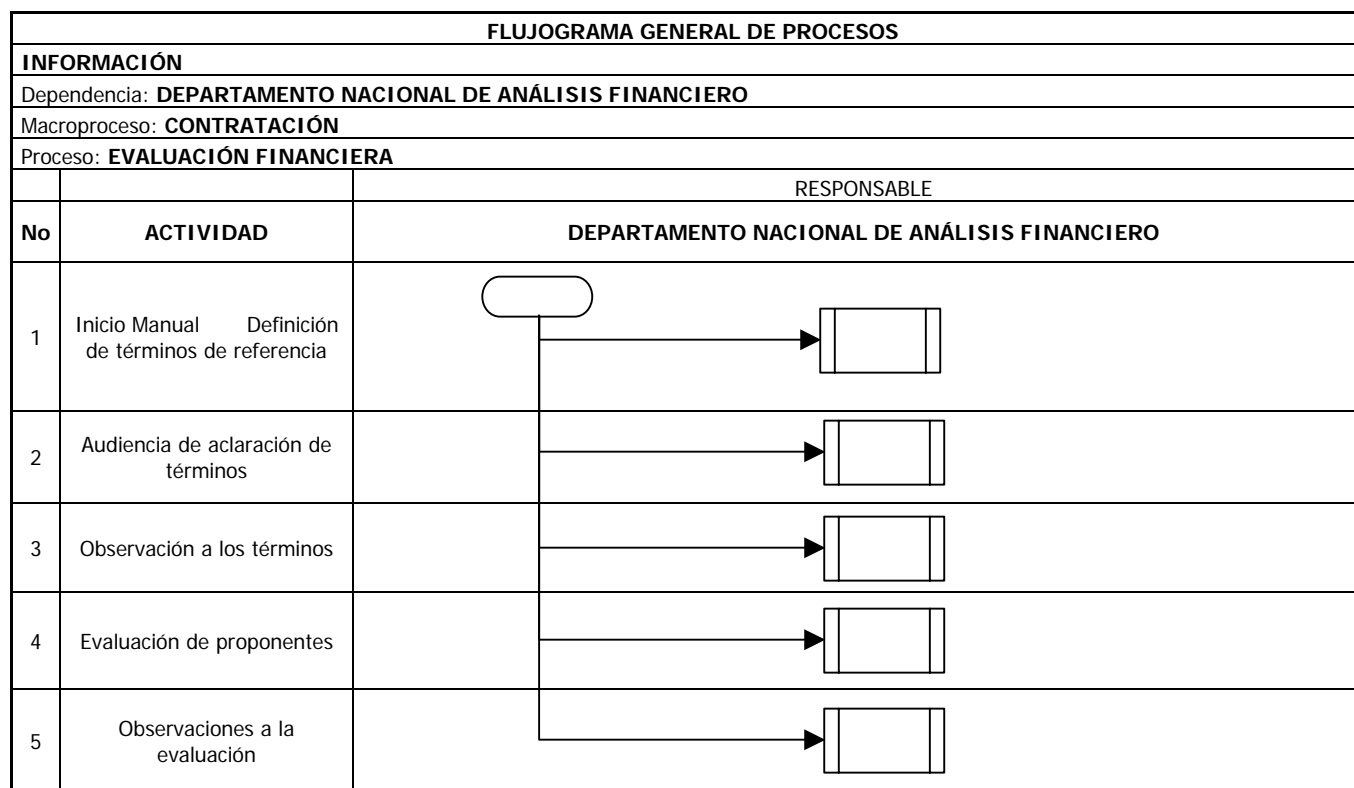
### **8.1.1 Objetivo**

El proceso de evaluación financiera tiene por objetivo determinar cual es el estado financiero de los proponentes para que este conocimiento a su vez se permita la disminución del riesgo presente en el proceso de contratación.

### **8.1.2 Alcance**

Este proceso se inicia con la solicitud mediante carta que hace el área que realiza la convocatoria a la Vicepresidencia Financiera de los preterminos de tipo financiero que debe llevar dicha convocatoria para que sean cumplidos por los proponentes y termina con la comunicación que envía la dependencia de análisis financiero al área que ejecuta la licitación.

### 8.1.3 FLUJOGRAMA DEL PROCESO



## **8.2 SUBPROCESOS**

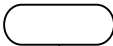



En esta parte se relacionan detalladamente cada uno de los subprocesos que comprende el proceso de Evaluación Financiera como son:

- Definición de los términos financieros de la convocatoria.
- Audiencia de aclaración de términos.
- Observación a los términos.
- Evaluación de proponentes.
- Observaciones a los Términos
- Definición de términos referencia, aclaración de términos a los proponentes y evaluación de propuestas que pertenecen al proceso de Evaluación Financiera y al macroproceso de Contratación.

### **8.2.1 Definición de Términos de referencia financieros para los proponentes:**

En este proceso se establecen los términos que van a ser solicitados a cada uno de los proponentes; específicamente en la parte financiera están los documentos e indicadores financieros, que se solicitaran a los proponentes.

## 8.2.1.1 FLUJOGRAMA

FLUJOGRAMA GENERAL DE PROCESOS			
INFORMACIÓN			Fecha:
Dependencia: <b>DEPARTAMENTO NACIONAL DE ANÁLISIS FINANCIERO</b>			
Macroproceso: <b>CONTRATACIÓN</b>			
Proceso: <b>EVALUACIÓN FINANCIERA</b>			
Subproceso: <b>DEFINICIÓN DE LOS TÉRMINOS FINANCIEROS</b>			
No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	
		ÁREA O DEPENDENCIA QUE REALIZA LA CONVOCATORIA	FUNCIONARIO DEL ÁREA DE ANALISIS FINANCIERO
	Inicio		
1	Solicitar elaboración de preterminos financieros para convocatoria		
2	Definir los preterminos financieros de la convocatoria		
3	Publicar los preterminos de la convocatoria en la página Web		

## 8.2.1.2 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES									
INFORMACIÓN						Fecha: Julio 2005			
Dependencia: <b>GESTIÓN FINANCIERA</b>							<b>CÓDIGOS</b>		
Macroproceso: <b>CONTRATACIÓN</b>									
Proceso: <b>EVALUACIÓN FINANCIERA</b>									
Subproceso: <b>DEFINICIÓN DE TÉRMINOS FINANCIEROS DE REFERENCIA</b>									
No.	Actividad	Ejecutor	Tarea	C*	Donde	Insumos	Producto y/o Resultado	VA**	Observaciones
1	Solicitar Elaboración de pretérminos financieros de la convocatoria	Funcionario (s) asignado área solicitante.	Solicitar la definición de los pretérminos financieros de acuerdo con la convocatoria.	X	Dependencia que realiza la convocatoria.	Papelería carta.	Solicitud de pretérminos financieros de la convocatoria a la gerencia financiera.	X	El área que hace la convocatoria debe ser el área autorizada por el gasto.
2	Definir los pretérminos financieros de acuerdo a la convocatoria	Funcionario asignado área de análisis financiero.	Definir los pretérminos financieros de acuerdo con la convocatoria.	X	Departamento Análisis Financiero.	Papelería carta.	Pretérminos financieros de la convocatoria.		
3	Publicar los pretérminos de la convocatoria.	Funcionario del área que hace la convocatoria.	Publicar los pretérminos de la convocatoria.	X	Departamento que realiza la convocatoria.	Internet Web	Pretérminos de la convocatoria publicados.	X	

\* Control

\*\* Valor Agregado

### 8.2.1.3 MAPA DE RIESGOS

MAPA DE RIESGOS								
INFORMACIÓN								Fecha: <b>Oct/ 2005</b>
Dependencia: <b>GERENCIA NACIONAL DE GESTIÓN FINANCIERA</b>								CODIGOS
Macroproceso: <b>CONTRATACIÓN</b>								
Proceso: <b>EVALUACIÓN FINANCIERA</b>								
Subproceso: <b>DEFINICIÓN DE TÉRMINOS FINANCIEROS DE CONVOCATORIAS</b>								
No.	RIESGO	Causa	Probabilidad	Consecuencia	Impacto	Controles Externos	Tipo de Control	Nivel de riesgo
1	Definición de Términos de referencia financieros inadecuados para la convocatoria.	Ausencia de verificación de los términos por parte de la Gerencia de Análisis Financiero	Baja	Proceso de evaluación financiera y contratación riesgosos.	Alto	Verificación Aleatoria	C. P*	Medio/Bajo

\* Control Preventivo

### **8.2.2 AUDIENCIA DE ACLARACIÓN DE TÉRMINOS**

Este subproceso lo realiza específicamente la dependencia que hace la convocatoria. Aquí se busca aclarar las dudas e inquietudes de carácter general que presentan los proponentes, las cuales son respondidas verbalmente, en lo posible, para después hacer un resumen escrito para ser publicado en la página Web.

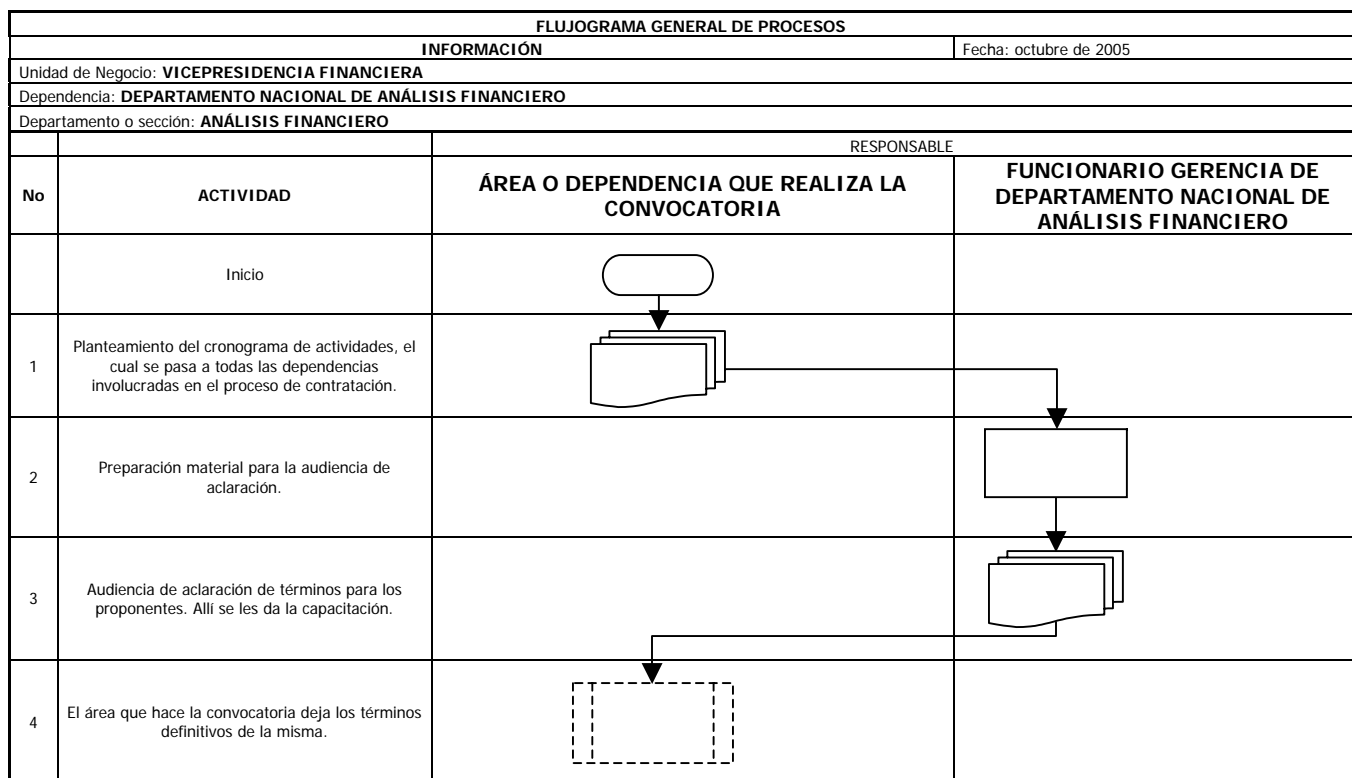
Las preguntas que no pueden ser resueltas en ese momento son respondidas por escrito y también publicadas en la Página Web.

En cuanto a la parte financiera, así no hayan dudas, se hace énfasis en la importancia de que la documentación este completa para lo cual, a manera de ilustración se les entregan tres hojas que contienen:

- Normas contables para presentación de informes financieros.
- Lista de chequeo de documentos solicitados.
- Ejemplo práctico acerca del cálculo de los indicadores financieros establecidos en los términos financieros.



## 8.2.2.1 FLUJOGRAMA



## 8.2.2.2 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

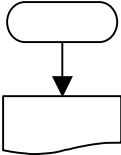



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES									
INFORMACIÓN								Fecha: <b>Octubre 2005</b>	
Dependencia: <b>DEPARTAMENTO NACIONAL DE ANÁLISIS FINANCIERO</b>									<b>CÓDIGOS</b>
Macroproceso: <b>CONTRATACIÓN</b>									
Proceso: <b>EVALUACIÓN FINANCIERA</b>									
Subproceso: <b>ACLARACIÓN DE TÉRMINOS</b>									
No.	Actividad	Ejecutor	Tarea	C	Donde	Insumos	Producto y/o Resultado	VA	Observaciones
1	Plantear cronograma de actividades de la convocatoria para pasar a las dependencias involucradas en el proceso de contratación.	Funcionario (s) asignado área que realiza la convocatoria.	Plantear cronograma de actividades. Allí se determina la fecha de la reunión para la aclaración de términos para los proponentes que se presentan a la convocatoria.		Dependencia que realiza la convocatoria.	Papelería.	Cronograma de Actividades.		Este cronograma se entrega a las diferentes dependencias que están involucradas en el proceso de selección de los proponentes.
2	Preparar el material para la aclaración de términos.	Funcionario asignado en el área de análisis financiero.	Preparar material para proponentes con base en los documentos que se van a solicitar y evaluar.		Departamento Análisis Financiero.	Papelería	Material de Aclaración.		Este se da dentro de la aclaración de términos.
3	Aclaración de inquietudes u observaciones.	Funcionario de análisis financiero.	Explicar que documentos deben presentar los proponentes y que indicadores van a ser evaluados.		Área que realiza la convocatoria.		Proponentes Enterados.		

### 8.2.2.3 MAPA DE RIESGOS

MAPA DE RIESGOS								
INFORMACIÓN								Fecha: octubre de 2005
Dependencia: <b>DEPARTAMENTO NACIONAL DE ANÁLISIS FINANCIERO</b>								CODIGOS
Macroproceso: <b>CONTRATACIÓN</b>								
Proceso: <b>EVALUACIÓN FINANCIERA</b>								
Subproceso: <b>AUDIENCIA DE ACLARACIÓN</b>								
No.	RIESGO	Causa	Probabilidad	Consecuencia	Impacto	Controles Externos	Tipo de Control	Nivel de riesgo
1	Ausencia en la audiencia de aclaración en cuanto a los indicadores financieros que van a ser evaluados.	Información incorrecta.	Baja	Presentación de los proponentes con documentación errada.	Alto	Verificación de la información.	C. P	Medio

## 8.2.3 OBSERVACIÓN A LOS TÉRMINOS

### 8.2.3.1 FLUJOGRAMA

FLUJOGRAMA GENERAL DE PROCESOS			
INFORMACIÓN			
Dependencia: <b>DEPARTAMENTO NACIONAL DE ANÁLISIS FINANCIERO</b>			
Proceso: <b>EVALUACIÓN FINANCIERA</b>			
Subproceso: <b>OBSERVACIÓN A LOS TÉRMINOS</b>			
No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	
		ÁREA O DEPENDENCIA QUE REALIZA LA CONVOCATORIA	FUNCIONARIO DEL DEPARTAMENTO DE ANÁLISIS FINANCIERO
1	Solicitar la observación a los términos a análisis financiero		
2	Analizar y consultar con organismos de control y corroborar los términos o modificar.		
3	Enviar comunicación con la observación a los términos a el área que hace la convocatoria		

### 8.2.3.2 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES									
INFORMACIÓN								Fecha: <b>Octubre 2005</b>	
Dependencia: <b>DEPARTAMENTO NACIONAL DE ANÁLISIS FINANCIERO</b>									<b>CÓDIGOS</b>
Macroproceso: <b>CONTRATACIÓN</b>									
Proceso: <b>EVALUACIÓN FINANCIERA</b>									
Subproceso: <b>OBSERVACIÓN A LOS TÉRMINOS</b>									
No.	Actividad	Ejecutor	Tarea	C	Donde	Insumos	Producto y/o Resultado	VA	Observaciones
1	Solicitar observaciones a los términos.	Funcionario (s) asignado área solicitante.	Solicitar la observación a los términos.	X	Dependencia que realiza la convocatoria.	Papelería, carta	Solicitud de observación a los términos de la convocatoria.		
2	Analizar y consultar con organismos de control.	Funcionario asignado área de análisis financiero.	Analizar y consultar con organismos de control como la junta central de contadores.	X	Departamento Análisis Financiero.	Cartas, Papelería, Internet, teléfono	Términos de la convocatoria ratificados o modificados.	X	
3	Enviar comunicación de resultados de las observaciones de los términos a la dependencia convocante.	Funcionario asignado del área de análisis financiero.	Enviar comunicación de los resultados de las observaciones de los términos a la dependencia convocante.	X	Departamento Análisis Financiero.	Carta	Carta ratificando o no los términos de referencia.	X	

### 8.2.3.3 MAPA DE RIESGOS

MAPA DE RIESGOS								
INFORMACIÓN								Fecha: <b>Oct/ 2005</b>
Dependencia: <b>DEPARTAMENTO NACIONAL DE ANÁLISIS FINANCIERO</b>								CODIGOS
Macroproceso: <b>CONTRATACIÓN</b>								
Proceso: <b>EVALUACIÓN FINANCIERA</b>								
Subproceso: <b>OBSERVACIÓN A LOS TÉRMINOS</b>								
No.	RIESGO	Causa	Probabilidad	Consecuencia	Impacto	Controles Externos	Tipo de Control	Nivel de riesgo
1	Consulta errónea con los organismos de control.	Información incorrecta.	Baja	Términos de la convocatoria errados.	Alto	Verificación de la Información.	C. P*	Medio

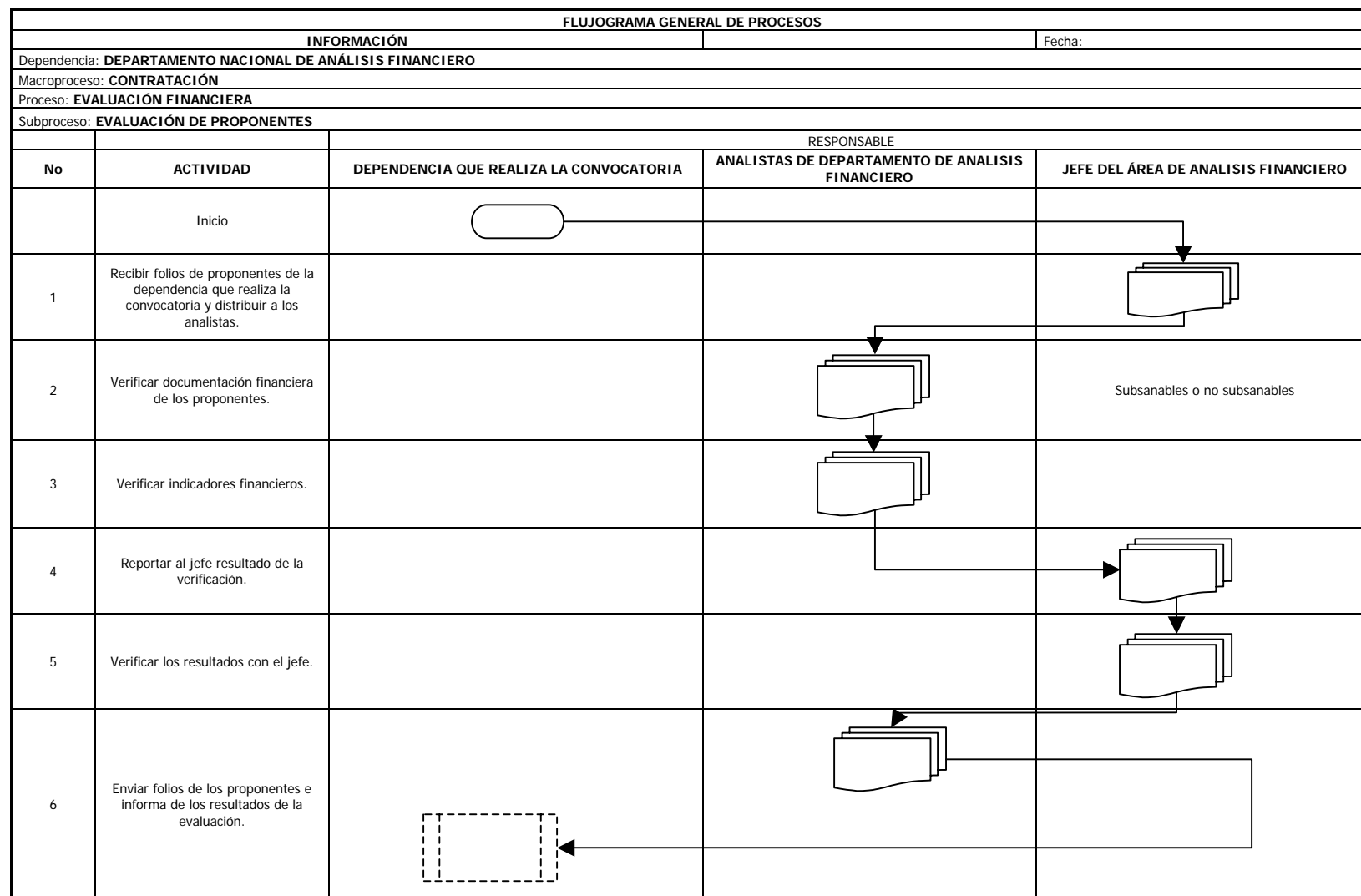
\* Control Preventivo

#### **8.2.4 EVALUACIÓN DE PROPONENTES**

La evaluación de proponentes comprende dos pasos importantes que son:

La verificación de documentos y segundo la obtención de los indicadores financieros.

## 8.2.4.1 FLUJOGRAMA





## 8.2.4.2 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES									
INFORMACIÓN								Fecha: octubre de 2005	
Dependencia: <b>DEPARTAMENTO NACIONAL DE ANÁLISIS FINANCIERO</b>								<b>CÓDIGOS</b>	
Macroproceso: <b>CONTRATACIÓN</b>									
Proceso: <b>EVALUACIÓN FINANCIERA</b>									
Subproceso: <b>EVALUACIÓN DE PROPONENTES</b>									
No.	Actividad	Ejecutor	Tarea	C	Donde	Insumos	Producto y/o Resultado	VA	Observaciones
1	Recibir folios de proponentes de la dependencia que lleva el proceso de contratación y distribuirlos.	Jefe de análisis financiero.	Recibir folios de proponentes, que envía la dependencia que está realizando la convocatoria y distribuirlos entre los analistas para que se lleve a cabo la evaluación.		Dependencia de análisis financiero.	Documentos financieros.	Distribución de las propuestas.		
2	Verificar documentación financiera de los proponentes.	Analistas asignados por el jefe de análisis financiero.	Verificar los documentos financieros que pasa cada proponente que le fue asignado; verificar documentos subsanables y no subsanables.		Dependencia Análisis Financiero.	Documentos financieros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proponentes inhabilitados por falta de documentación no subsanable.</li> <li>Proponentes que están debiendo documentación subsanable.</li> <li>Proponentes con documentación completa</li> </ul>		Aquí el Jefe del departamento de análisis financiero notifica al área que está realizando el proceso de convocatoria para que comuniquen a los proponentes que deben documentación subsanable para que la lleven.
3	Verificar indicadores financieros.	Analistas asignados por el jefe de análisis financiero.	Verificar los indicadores financieros que están establecidos en los términos de la convocatoria. Hacer la verificación con base en los estados financieros.		Dependencia de Análisis financiero.	Documentos financieros.	Proponentes que cumplen con los indicadores y proponentes que no.		Este proceso se realiza cuando se han completado los documentos subsanables (2 o 3 días)

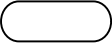


DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES									
INFORMACIÓN								Fecha: octubre de 2005	
Dependencia: <b>DEPARTAMENTO NACIONAL DE ANÁLISIS FINANCIERO</b>								<b>CÓDIGOS</b>	
Macroproceso: <b>CONTRATACIÓN</b>									
Proceso: <b>EVALUACIÓN FINANCIERA</b>									
Subproceso: <b>EVALUACIÓN DE PROPONENTES</b>									
No.	Actividad	Ejecutor	Tarea	C	Donde	Insumos	Producto y/o Resultado	VA	Observaciones
4	Reportar al jefe el resultado de la verificación	Analistas asignados por el jefe de análisis financiero.	Reportar al jefe de análisis financiero el resultado de la verificación tanto de los documentos financieros como de los indicadores financieros.	CP	Dependencia de análisis financiero.	Papelería.	Proponentes inhabilitados y/o proponentes habilitados para contratar.		
5	Verificar los resultados de la evaluación de proponentes.	jefe y analistas de análisis financiero.	Verificar los resultados de la evaluación de los proponentes: los documentos e indicadores.	CP	Dependencia de análisis financiero.	Documentos financieros y papelería.	Informe definitivo de los resultados de la evaluación de proponentes.		
6	Enviar folios de los proponentes e informe de los resultados de la evaluación.	Jefe del departamento de Análisis Financiero.	Envía folios.		Dependencia de análisis financiero.	Papelería folios carta.	Envío de evaluación de proponentes.		Aquí se envía los documentos al área que está realizando la convocatoria.

### 8.2.4.3 MAPA DE RIESGOS

MAPA DE RIESGOS								
INFORMACIÓN								Fecha: <b>Oct/ 2005</b>
Dependencia: <b>DEPARTAMENTO NACIONAL DE ANÁLISIS FINANCIERO</b>								CODIGOS
Macroproceso: <b>CONTRATACIÓN</b>								
Proceso: <b>EVALUACIÓN FINANCIERA</b>								
Subproceso: <b>EVALUACIÓN DE PROPONENTES</b>								
No.	RIESGO	Causa	Probabilidad	Consecuencia	Impacto	Controles Externos	Tipo de Control	Nivel de riesgo
1	Selección de proponentes inadecuados.	Evaluación financiera inadecuada.	Baja	Contratación con proponentes inadecuados.	Alto	Segunda verificación de las evaluaciones.	C. P	Bajo

## 8.2.5 OBSERVACIÓN A LA EVALUACIÓN

### 8.2.5.1 FLUJOGRAMA

FLUJOGRAMA GENERAL DE PROCESOS				
INFORMACIÓN				Fecha: Octubre de 2005
Dependencia: <b>DEPARTAMENTO NACIONAL DE ANÁLISIS FINANCIERO</b>				
Macroproceso: <b>CONTRATACIÓN</b>				
Proceso: <b>EVALUACIÓN FINANCIERA</b>				
Subproceso: <b>OBSERVACIÓN A LA EVALUACIÓN</b>				
No	ACTIVIDAD	ÁREA O DEPENDENCIA QUE REALIZA LA CONVOCATORIA	RESPONSABLE	
			ANALISTAS DE DEPARTAMENTO DE ANÁLISIS FINANCIERO	JEFE DEL ÁREA DE ANÁLISIS FINANCIERO
1	Solicitud de los resultados de las observaciones a la evaluación			
2	Revisión a la evaluación			
3	Enviar resultados de las observaciones hechas a la evaluación			

### 8.2.5.2 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES									
INFORMACIÓN								Fecha: octubre de 2005	
Dependencia: <b>DEPARTAMENTO NACIONAL DE ANÁLISIS FINANCIERO</b>									<b>CÓDIGOS</b>
Macroproceso: <b>CONTRATACIÓN</b>									
Proceso: <b>EVALUACIÓN FINANCIERA</b>									
Subproceso: <b>EVALUACIÓN DE PROPONENTES</b>									
No.	Actividad	Ejecutor	Tarea	+C	Donde	Insumos	Producto y/o Resultado	VA	Observaciones
1	Solicitud de los resultados de las observaciones a la evaluación	Funcionario (s) asignado por el área que realiza la convocatoria.	Solicitar resultados de las observaciones a la evaluación.	X	Dependencia que realiza la convocatoria.	Papelería.	Solicitud a análisis financiero de las observaciones de la evaluación.	x	
2	Revisión a la evaluación.	Funcionario asignado en el área de análisis financiero.	Analizar los resultados de la evaluación.	X	Dependencia de análisis financiero.	Papelería.	Ratificación o modificación de los términos de la evaluación.	x	
3	Enviar resultados de la observación.	Funcionario de análisis financiero.	Resultados de la observación a la evaluación.	X	Área de análisis financiero.	Papelería.	Carta dirigida a área que realiza la convocatoria.	x	

**8.2.5.3 MAPA DE RIESGOS**

MAPA DE RIESGOS								
INFORMACIÓN								Fecha: <b>Oct/ 2005</b>
Dependencia: <b>DEPARTAMENTO NACIONAL DE ANÁLISIS FINANCIERO</b>								CODIGOS
Macroproceso: <b>CONTRATACIÓN</b>								
Proceso: <b>EVALUACIÓN FINANCIERA</b>								
Subproceso: <b>OBSERVACIONES A LOS TÉRMINOS</b>								
No.	RIESGO	Causa	Probabilidad	Consecuencia	Impacto	Controles Externos	Tipo de Control	Nivel de riesgo
1	Observaciones a la evaluación inadecuadas.	Revisión deficiente.	Baja	Contratación con proponentes inadecuados.	Alto	Verificación de profesión y jefe del área.	*C. P	Medio

**\* Control Preventivo**

---

**ANEXO A****1. Indicadores a evaluar con base en los estados financieros al cierre de 2003:**

<b>INDICADOR</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>CONDICIÓN</b>
Endeudamiento total (%)	Pasivo total / activo total	Máximo 70%
Razón Corriente (Veces)	Activo Corriente / Pasivo Corriente	Mínimo 1 vez
Índice de operatividad (%)	Capital trabajo (*)/ Valor Propuesta (**)	Mínimo 20%

(\*)Capital de Trabajo: Activo Corriente menos pasivo corriente

(\*\*)Incluido IVA

**2. Documentos de contenido financiero:**

- Balance y Estado de Resultados de los ejercicios terminados al 31 de diciembre de 2003 y 2002, en los términos establecidos por los artículos 37 y 38 de la Ley 222 de 1995.

Para el caso se las Uniones Temporales o Consorcios, los documentos mencionados en el inciso anterior deben ser presentados por cada una de las empresas que los conforman, especificando claramente el porcentaje de participación de cada uno de los integrantes. La evaluación financiera se efectuará por cada uno de los miembros de la Unión Temporal o Consorcio y sus indicadores se multiplicarán por el porcentaje de participación. Finalmente los indicadores resultantes se sumarán.

En los balances generales deben estar debidamente clasificados los conceptos de ACTIVO CORRIENTE, ACTIVO TOTAL, PASIVO CORRIENTE Y PASIVO TOTAL, de tal manera que permitan calcular los indicadores financieros establecidos en el numeral X X. EVALUACIÓN FINANCIERA del presente documento.

- Notas a los Estados Financieros con corte al 31 de diciembre de 2003.
- Dictamen del Revisor Fiscal a los Estados Financieros con corte al 31 de diciembre de 2003 cuando así lo obligue la ley.
- Fotocopias legibles de las tarjetas profesionales del Revisor Fiscal y Contador Público.
- Certificado de antecedentes disciplinarios, expedido por la junta central de contadores del Revisor Fiscal y del contador público vigentes a la fecha de recepción de la propuesta.
- Copia de la declaración de renta del 2003.

**Los anteriores documentos deberán presentarse en moneda colombiana de conformidad con lo establecido en los artículos 50 y 51 del Decreto 2649 de 1993 y en la ley 222 de 1995.**



## **ANEXO B**

Bogotá D.C., de 2005

VF- DNAF-

Doctor

### **Referencia: Convocatoria pública**

Respetado Doctor:

En respuesta a su, relacionada con le evaluación financiera en el proceso de la referencia, me permito comunicarle lo siguiente:

#### **1. Documentos de contenido financiero**

De acuerdo con lo establecido en el numeral 1.10.2.3.3 de los términos de referencia se estableció que la firma XXXXXXXX, único proponente que se presentó, aportó todos los documentos solicitados.

#### **2. Indicadores Financieros**

Acorde con lo enunciado en el numeral 4.1.2 de los términos de referencia se calcularon los indicadores financieros del oferente que aportó los documentos solicitados con los siguientes resultados:

**2.1 HABILITADO**

<b>Proponente</b>	<b>Razón Corriente</b>	<b>Endeudamiento Total</b>	<b>Índice de Operatividad.</b>
<b>XXXXXXXXX</b>	<b>1.18</b>	<b>68.85%</b>	<b>637,12%</b>

De acuerdo con los anteriores resultados el proponente mencionado en el numeral 2.1 está habilitado para continuar con el proceso.

Atentamente,

Jefe de Departamento

Adjunto: una (1) propuesta.

**VICEPRESIDENCIA ADMINISTRATIVA**  
**Gerencia nacional de Bienes y Servicios.**

	<b>OK</b>
<b>1.10.2.3.3 DOCUMENTOS FINANCIEROS</b>	<b>XXXXXXX</b>
Balance General	Dos últimos años anteriores
Estado de Resultados	Dos últimos años anteriores
Firma del Representante Legal	SI
Firma del Contador Público	SI
Firma Revisor Fiscal	SI
Notas a los Estados Financieros 2004	SI
Dictamen Revisor Fiscal 2004	SI
Declaración de Renta 2004	SI
Fotocopia Tarjeta Profesional Contador	SI
Fotocopia Tarjeta Profesional Revisor Fiscal	SI
Certificados Antecedentes Disciplinarios Contador Público	26 de mayo de 2005
Certificados Antecedentes Disciplinarios Revisor Fiscal.	26 de mayo de 2005

**VICEPRESIDENCIA FINANCIERA- DEPTO. NAL. DE ANALISIS FINANCIERO**

(Cifras en millones de pesos)

**EVALUACIÓN FINANCIERA DE PROPONENTES****XXXXX****VICEPRESIDENCIA ADMINISTRATIVA  
Gerencia Nacional de Bienes y Servicios.****Xxxxxxxxxx**

Activo Corriente	5.083, 13
Pasivo Corriente	4.294, 95

Pasivo Total	5.083, 13
Activo Total	4.294, 95

Capital de trabajo	788.18	OK
Valor de la Propuesta	123.71	

Índice de liquidez	1,18
Capital de Trabajo	788,18

Endeudamiento Total	65.85%
---------------------	--------

Endeudamiento Total	65.85%
---------------------	--------

## ANEXO C

### INVESTIGACIÓN SECTORES ECONÓMICOS FARMACEUTICO, DOTACIONES Y VIGILANCIA

**Características Sector Farmacéutico:** “La industria es ampliamente heterogénea. Comprende la producción e importación de bienes farmacéuticos para uso humano y veterinario semielaborados y de consumo final”<sup>1</sup>.

La industria farmacéutica entre los años 1991 a 1998 tuvo un comportamiento progresivo y avanzó considerablemente, mostrando puntos tan positivos como un aumento del 5% del empleo durante ese lapso.<sup>2</sup>

Las empresas multinacionales tienen una gran influencia en el sector farmacéutico. A pesar de representar menos de la tercera parte del número total de establecimientos de la industria, estas empresas exportaron durante el 2001 el 79% del total, lo que indica que es necesario fortalecer las empresas nacionales”<sup>3</sup>

Las empresas nacionales deben buscar estrategias como la mejora de sus productos, mayor conocimiento del mercado y de la competencia; factores que las haga mas competitivas en el mercado, frente a las multinacionales, pues estas llevan la parte mas grande en las exportaciones.

“La industria Farmacéutica es altamente dependiente de las importaciones, básicamente de materias primas (principios activos), por lo que las fluctuaciones en la

---

<sup>1</sup> Programa de Promoción del Comercio Sur- Sur (CCI). 2002. p.5

<sup>2</sup> Cámara Farmacéutica de la ANDI

<sup>3</sup> Programa de Promoción del Comercio Sur- Sur (CCI) 2002 p.3

---

tasa de cambio afectan la estructura de costos de producción de las empresas colombianas”<sup>4</sup>

El sector farmacéutico colombiano es de un nivel muy competitivo en los mercados internacionales; la constante vigilancia del INVIMA y la exigencia de los estándares de calidad permiten que esto sea así.

“La inversión en Investigación y desarrollo –I+D, es especialmente difícil en las empresas nacionales, debido a falta de financiación para este fin. Podría aprovecharse la experiencia de otros países en este campo y realizar alianzas estratégicas, con el fin de fortalecer esta área”<sup>5</sup>.

Las empresas farmacéuticas nacionales deben considerar la posibilidad de aliarse con empresas extranjeras para el desarrollo de proyectos en el campo de la investigación; que a su vez aporte factores como más competitividad frente a las multinacionales.

“Según las fuentes secundarias de información consultadas para la elaboración de este estudio, el sector farmacéutico es un subsector de la industria química, por lo que los datos de producción disponibles se refieren a la industria química y no se encuentran desagregados para cada uno de los subsectores de esta industria”<sup>6</sup>

Los insumos principales de la Industria Farmacéutica son los químicos, es por esto que para determinar el indicador para evaluar el sector farmacéutico se consultó en los índices sectoriales de productos químicos publicados en la página Web de la Superintendencia de Sociedades.

---

<sup>4</sup> Ibid. P. 11

<sup>5</sup> Ibid. P. 4

<sup>6</sup> Programa de Promoción del Comercio Sur- Sur (CCI).p.19.

Teniendo en cuenta que las empresas **farmacéuticas** emplean material que proviene de otras empresas nacionales y/o extranjeras es importante emplear un tipo de indicador Operacional Financiero que nos proporcione información adicional de cómo es el cumplimiento de la empresa con respecto a sus proveedores y este indicador es

ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES =  
COMPRAS / CUENTAS X PAGAR PROVEEDORES PROMEDIO.

La mediana para este sector según datos consultados en Superintendencia de Sociedades es de cero y la media es 5,5075 dentro de 269 empresas farmacéuticas estudiadas en el año 2004.

**Características Sector de Confecciones:** “Textiles y confecciones es uno de los sectores más importantes en Colombia, con una trayectoria de mas de cien años, representa el 9% del total de la producción industrial, proporción de la cual exporta el 30%”<sup>7</sup>

La confección es un sector de la economía colombiana que está muy fortalecido debido a su continua innovación y creatividad, pues estos factores dan a este sector bastante competitividad en el exterior.

“Además de las ventajas propias de Colombia, este sector posee otras fortalezas, derivadas de la proporción nacional de diferentes materias primas como algodón, lana, fibras manufacturadas, hilos, telas y prendas confeccionadas entre otras.

---

<sup>7</sup> Revista EL EXPORTADOR LATINOAMERICANO. No. 135. Abril 2003. p. 39-40

Como resultado de estos factores se ha adquirido una excelente competitividad en ropas de bebés y niños, ropa interior, ropa deportiva, artículos denim y pantalones de pana, entre otros.”<sup>8</sup>

El sector de las confecciones en Colombia toma elementos de otros sectores, que le permite diversificar los modelos y de esta manera competir en los mercados internacionales.

La industria de la confección debe estar preparada para el próximo año, pues en ese momento los privilegios arancelarios con que cuenta empezarán a disminuirse de acuerdo al ATPDEA.<sup>9</sup>

“La infraestructura y disponibilidad de capacidad instalada en las plantas de la industria, permiten especial dinamismo en los procesos productivos. La integración vertical de la misma, hace que la manufactura de varios procesos: hilado, tejido, acabado, diseño, cortado, lavado, bordado, tintura y estampado; se elabore de forma conjunta”.<sup>10</sup>

De acuerdo a las características del sector de **confecciones** en Colombia, el indicador de apoyo en la evaluación financiera de los proponentes que se encuentren en esta parte es:

ROTACIÓN DE INVENTARIOS = COSTO DE VTAS /INVENTARIO PROMEDIO TOTAL
--

Este indicador es un índice operacional de eficiencia y muestra en cuantos días promedio la empresa convierte sus inventarios en efectivo o en cuentas por cobrar.

---

<sup>8</sup> Ibid. P. 39-40.

<sup>9</sup> Ley de Promoción comercial andina y erradicación de la droga.

<sup>10</sup> Revista El Exportador Latinoamericano. No, 135 Abril 2003. p.39-40



Al evaluar este aspecto, podemos concluir si la empresa mantiene inventarios demasiado tiempo o no.

La mediana para este sector según los datos consultados en Superintendencia de Sociedades es 2.9037 dentro de 205 empresas de confecciones estudiadas en el año 2004.

**Características del sector de las Compañías de Vigilancia:**

El crecimiento de este sector a nivel Latinoamericano, se encuentra entre el 5% y el 8% anual, debido a la tendencia a privatización.

“El sector es muy intensivo en personal en todo el mundo, y lo es aún mas en Latinoamérica por la menor tasa de incorporación de tecnologías a los servicios.

Las cifras aproximadas de guardias formalmente empleados por país son:

País	Número de Guardias
Brasil	570.000
México	450.000
Colombia	190.000
Centroamérica	105.000
Argentina	75.000
Venezuela	75.000
Perú	50.000
Chile	45.000
Otros países	70.000
<b>Total</b>	<b>1'630.000</b>

Las cifras presentadas en la tabla 1 representan la mejor estimación – referida al sector informal- que puede conseguirse actualmente”.<sup>11</sup>

“En Latinoamérica y otras regiones, a diferencia de lo que ocurre en los países desarrollados, las empresas de seguridad tienen dos problemas: Concretar las ventas y luego cobrar los servicios vendidos. En toda la región, quizás con la excepción de los servicios formales en algunos países como Brasil, la informalidad en el cumplimiento de los plazos de pago comprometidos es más la regla que la excepción.

“Algunos subsectores de la seguridad privada, por ejemplo la vigilancia por medio de guardas, son mas vulnerables a esta situación. Este segmento tiene bajos márgenes de ganancia y un porcentaje sustancial de sus costos que deviene del pago de salarios, cargas sociales, etc. Estos pagos deben realizarse indefectiblemente cada fin de mes. Un puñado de grandes clientes (o uno solo) que no paguen en tiempo y forma puede hacer tambalear, o caer, a una empresa latinoamericana de seguridad, que en general no tiene acceso al crédito para cubrir “descalces” financieros, salvo a tasas que inviabilizan cualquier costo”.<sup>12</sup>

La situación de las empresas de **vigilancia** a nivel de Sudamérica es muy similar, pues existen factores muy comunes como competencia en los precios, problemas en la consecución de contratos y en la cancelación de los mismos, bajos márgenes de ganancia, dificultad en la cancelación de las obligaciones salariales.

Las características de este sector de la economía, hacen que las empresas situadas en este campo tengan cierta inestabilidad económica. Teniendo en cuenta esto, es

---

<sup>11</sup> [www.ugt.es/slaboral/sprivada.pdf](http://www.ugt.es/slaboral/sprivada.pdf)

<sup>12</sup> [www.ugt.es/slaboral/sprivada.pdf](http://www.ugt.es/slaboral/sprivada.pdf).

importante determinar la rentabilidad de la empresa en el desarrollo de su objeto social mediante la aplicación de un índice de rentabilidad que es:

$$\text{MARGEN OPERACIONAL} = (\text{UTILIDAD OPERACIONAL} / \text{INGRESOS OPERACIONALES}) \times 100$$

Este indicador muestra en los índices sectoriales Actividades Inmobiliarias publicadas en la página Web de la Superintendencia de Sociedades en una media negativa de 168,6240 entre 718 empresas relacionadas con las actividades inmobiliarias; y una mediana de 3,9307.