

	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A
	Dependencia	Aprobado		Pág.
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADEMICO		i(249)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	DUBAN MAURICIO BENITEZ TÉLLEZ JOSE ALBEIDE CONTRERAS
FACULTAD	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PLAN DE ESTUDIOS	CONTADURIA PUBLICA
DIRECTOR	JOSE ANDRÉS BAYONA SOTO
TÍTULO DE LA TESIS	DISEÑO DE UN MANUAL ORIENTATIVO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA PARA PYMES EN EL MUNICIPIO DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER

RESUMEN (70 palabras aproximadamente)

EL PROYECTO TIENE COMO FASE INICIAL LA DEFINICIÓN DE PROBLEMA Y SUS ELEMENTOS, LO CUAL CONTEXTUALIZA LOS MOTIVOS QUE LLEVARON A LOS AUTORES A DISEÑAR EL PRESENTE MANUAL ORIENTATIVO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN OCAÑA, PARA LO CUAL EL TRABAJO DE CAMPO PERMITIÓ LA APLICACIÓN DE UNA ENCUESTA QUE CORROBORA QUE, AUNQUE ALGUNAS PYMES APLICAN ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

LA INVESTIGACIÓN HA DEFINIDO EL MARCO METODOLÓGICO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA (DIRECCIÓN, PLANEACIÓN, CONTROL Y ORGANIZACIÓN), PRESENTA ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS QUE LOS PROFESIONALES DEBERÍAN REALIZAR EN LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN LAS ORGANIZACIONES PYMES.

CARACTERÍSTICAS

PÁGINAS:	PLANOS:	ILUSTRACIONES:	CD-ROM: 1
----------	---------	----------------	-----------



**DISEÑO DE UN MANUAL ORIENTATIVO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
PARA PYMES EN EL MUNICIPIO DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER**

AUTORES:

DUBAN MAURICIO BENITEZ TÉLLEZ

JOSE ALBEIDE CONTRERAS

**Informe final de trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Contador Público.**

Director:

JOSE ANDRÉS BAYONA SOTO

Contador Público/Magíster en Administración

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CONTADURÍA PÚBLICA**

Índice

Capítulo 1. Diseño de un Manual Orientativo de Auditoría Administrativa para Pymes en el Municipio de Ocaña, Norte de Santander	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Formulación del problema	3
1.3 Objetivos	4
1.3.1 General.....	4
1.3.2 Específicos	4
1.4 Justificación	4
1.5 Delimitaciones	6
1.5.1 Conceptuales.....	6
1.5.2 Operativas	7
1.5.3 Temporales.....	7
1.5.4 Geográficas	7
Capítulo 2. Marco Referencial.....	8
2.1 Marco Histórico	8
2.1.1 Antecedentes de la auditoría en el plano mundial	8
2.1.2 Evolución de la Auditoría Administrativa en Colombia.....	12
2.1.3 Historia de las pymes en Colombia	18
2.1.4 Situación de las pymes en el municipio de Ocaña.....	20
2.2 Marco Contextual.....	21
2.3 Marco Conceptual.....	23
2.3.1 La Auditoría como herramienta de control empresarial	23
2.3.2 El Contador Público frente a las funciones de auditoría.....	24
2.3.3 Conceptualización sobre auditoría administrativa	26
2.3.4 Funciones Administrativas.....	28
2.3.5 El riesgo dentro de la Auditoría Administrativa	38
2.3.6 Conceptualización sobre pymes en Colombia	44
2.4 Marco Teórico.....	45
2.5 Marco Legal.....	47
2.5.1 Constitución Política de Colombia, 1991	47
2.5.2 Bloque legal para temática de pymes.....	48
2.5.3 Bloque legal para temática de auditoría.....	50

Capítulo 3. Diseño Metodológico	55
3.1 Tipo de investigación.....	55
3.2 Población.....	55
3.3 Muestra	56
3.4 Técnicas de recopilación de información	56
3.5 Técnicas de procesamiento de información.....	56
Capítulo 4. Resultados y Discusión	58
4.1 Marco metodológico de auditoría administrativa (dirección, planeación, control y organización) en las pequeñas y medianas empresas en el municipio de Ocaña.....	58
4.1.1 Actividades económicas de las pymes de Ocaña	58
4.1.2 Metodología de planeación en las pymes de la ciudad de Ocaña, Colombia	62
4.1.3 Metodología de la función organizacional en las pymes de la ciudad de Ocaña, Colombia.....	72
4.1.4 Metodología de función directiva en las pymes de la ciudad de Ocaña, Colombia ...	85
4.1.5 Metodología de la función del control en las pymes de la ciudad de Ocaña, Colombia.....	91
4.2.1 Contador Público como auditor en Colombia.....	129
4.2.2 Auditoría para áreas no contables ni financieras en Colombia.....	134
4.2.3 Focalización de áreas de trabajo del auditor administrativo para las pymes de Ocaña	166
4.3 Manual de auditoría administrativa que facilite los factores de un proceso administrativo	167
Capítulo 5. Conclusiones	222
Capítulo 6. Recomendaciones.....	223
Referencias.....	224
Apéndices.....	228

Lista de Tablas

Tabla 1. Evolución mundial de los aportes a la Auditoría Administrativa.....	11
Tabla 2. Actividades económicas de las pymes en Colombia.	19
Tabla 3. Metodología de planeación en Pymes de Ocaña.	62
Tabla 4. Metodología de función organizacional en Pymes Ocaña.....	72
Tabla 5. Metodología de la función directiva en pymes Ocaña.....	85
Tabla 6. Metodología en función de control Pymes Ocaña.	91
Tabla 7. Clase de objetivos de las pymes de Ocaña.	103
Tabla 8. Ejecución de toma de decisiones dentro de las pymes de Ocaña.	105
Tabla 9. Áreas de concentración de las fortalezas de las pymes de Ocaña.	107
Tabla 10. Áreas de concentración de las fortalezas de las pymes de Ocaña.	108
Tabla 11. Áreas de concentración de las fortalezas de las pymes de Ocaña.	110
Tabla 12. Áreas de concentración de las fortalezas de las pymes de Ocaña.	112
Tabla 13. Áreas de concentración de las debilidades de las pymes de Ocaña.....	113
Tabla 14. Áreas de concentración de las debilidades de las pymes de Ocaña-Área de personal.....	115
Tabla 15. Áreas de concentración de las debilidades de las pymes de Ocaña-Área de Mercadeo.....	116
Tabla 16. Áreas de concentración de las debilidades de las pymes de Ocaña- Producción y servicios.	118
Tabla 17. Áreas de concentración de las oportunidades de las pymes de Ocaña.	119
Tabla 18. Áreas de concentración de las amenazas de las pymes de Ocaña.	121
Tabla 19. Situación de posicionamiento estratégico de las pymes de Ocaña.	122
Tabla 20. Realización de auditoría administrativa en las pymes de Ocaña.	124
Tabla 21. Personal líder en la realización de auditoría administrativa en las pymes de Ocaña..	125
Tabla 22. Opinión sobre impacto que tendría un manual orientativo en auditoría administrativa para las pymes de Ocaña.....	127
Tabla 23. Disposición a seguir los pasos necesarios para tomar la guía de un manual orientativo en auditoría administrativa para las pymes de Ocaña.	128
Tabla 24. Características PYMES de acuerdo con Decreto 2170 del 2017.....	142

Tabla 25. Marco normativo en que compilan y actualizan los marcos técnicos de las Normas de Información Financiera NIIF para el Grupo 1 y de las Normas de Información Financiera, NIIF para las Pymes, Grupo 2.	143
Tabla 26. Subsectores económicas de las pymes de la ciudad de Ocaña.	149

Lista de Figuras

Figura 1. Ubicación de Ocaña dentro de Norte de Santander.....	22
Figura 2. Perspectiva en la función del contador público.....	25
Figura 3. Etapas generales de la auditoría.....	26
Figura 4. Proceso administrativo general.....	29
Figura 5. Elementos de la función de planeación administrativa.....	30
Figura 6. Elementos de la función de organización administrativa.....	32
Figura 7. Elementos de la función de dirección administrativa.....	34
Figura 8. Elementos de la función de control administrativo.....	36
Figura 9. Aplicación de la misión en las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.....	63
Figura 10. Funcionamiento de las pymes en pro de su visión. Fuente: Diseño propio.....	64
Figura 11. Reconocimiento de objetivos específicos del puesto ocupado.....	65
Figura 12. Existencia de un sólido sistema de valores corporativos en las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.....	66
Figura 13. Las políticas dentro de las pymes de la ciudad de Ocaña. Fuente: Diseño propio.....	67
Figura 14. Las reglas dentro de las pymes de la ciudad de Ocaña. Fuente: Diseño propio.....	68
Figura 15. Cumplimiento de los procedimientos en las pymes de Ocaña.....	69
Figura 16. Relación adecuada entre estrategias, reglas y procedimientos con cada cargo de la empresa. Fuente: Diseño propio.....	70
Figura 17. Reconocimiento de los programas estratégicos de las pymes de Ocaña por parte del personal de las mismas. Fuente: Diseño propio.....	71
Figura 18. Reconocimiento de organigrama por cada colaborador en las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.....	74
Figura 19. Ubicación de trabajadores dentro del organigrama de las pymes. Fuente: Diseño propio.....	75
Figura 20. Conocimiento entre sí de los miembros de las diferentes áreas funcionales. Fuente: Diseño propio.....	76
Figura 21. Disposición de organigramas internos en cada área de las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.....	77

Figura 22. Reconocimiento por trabajadores, de alcance de mando de cada uno de los cargos de las pymes. Fuente: Diseño propio.....	77
Figura 23. Coordinación entre organigrama, puestos específicos y la visión de las pymes. Fuente: Diseño propio.....	78
Figura 24. Labores adecuadamente definidas en cada departamento y/o puesto de las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.....	79
Figura 25. Desperdicio de tiempos o recursos en las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio...	79
Figura 26. Funcionamiento adecuado de las cadenas de mando dentro de las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.....	80
Figura 27. Eficiencia del departamento de personal en las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.....	81
Figura 28. Eficiencia del manual de funciones en las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.	82
Figura 29. Eficiencia del manual operativo en las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.....	82
Figura 30. Obtención de buenos resultados de la asesoría jurídica y/o administrativa para la vinculación de personal a las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.	83
Figura 31. Eficaces resultados obtenidos de las capacitaciones ofrecidas.....	84
Figura 32. Eficiencia del método de asignación de puestos de trabajo en las pymes Ocaña. Fuente: Diseño propio.....	86
Figura 33. Eficiencia en las relaciones entre los niveles jefes y subalternos de las pymes de la ciudad de Ocaña. Fuente: Diseño propio.	87
Figura 34. Eficiencia de los canales de información dentro de las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.....	87
Figura 35. Apoyo de la comunicación al cumplimiento de objetivos de las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.....	88
Figura 36. Eficacia en las medidas de motivación en las pymes de Ocaña	89
Figura 37. Efectos de la organización informal sobre la formal en las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.....	90
Figura 38. Resultados de efectividad de los estándares de calidad en las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.....	93
Figura 39. Atención a las sugerencias de los trabajadores de las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.	94

Figura 40. Atención a las sugerencias de los trabajadores de las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.	95
Figura 41. Atención a sugerencias realizadas por colaboradores (proveedores, clientes, entes reguladores y propietarios-socios). Fuente: Diseño propio.	96
Figura 42. Conocimiento abierto sobre la situación financiera de las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.	97
Figura 43. Identificación de la competencia principal de las pyme de Ocaña. Fuente: Diseño propio.	98
Figura 44. Suficiencia de registros contables en las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.	98
Figura 45. Respuesta efectiva a las exigencias de reportes contables por parte de pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.	99
Figura 46. Eficiencia del manejo presupuestal en las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.	100
Figura 47. Suficiencia de programas contables implementados en las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.	100
Figura 48. Eficiencia en el manejo actual de inventarios en las pymes Ocaña. Fuente: Diseño propio.	101
Figura 49. Innovación de maquinaria y equipo en pro del cumplimiento de la misión de las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.	102
Figura 50. Vinculación de personal específico dentro de los hallazgos y sugerencias en las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.	102
Figura 51. Clase de objetivos de las pymes de Ocaña. Diseño propio.	104
Figura 52. Ejecución de toma de decisiones dentro de las pymes de Ocaña. Diseño propio.	106
Figura 53. Áreas de concentración de las fortalezas de las pymes de Ocaña. Diseño propio.	108
Figura 54. Áreas de concentración de las fortalezas de las pymes de Ocaña. Diseño propio.	109
Figura 55. Áreas de concentración de las fortalezas de las pymes de Ocaña. Diseño propio.	111
Figura 56. Áreas de concentración de las fortalezas de las pymes de Ocaña. Diseño propio.	113
Figura 57. Áreas de concentración de las debilidades de las pymes de Ocaña. Diseño propio.	114
Figura 58. Áreas de concentración de las debilidades de las pymes de Ocaña-Área de personal. Diseño propio.	116
Figura 59. Áreas de concentración de las debilidades de las pymes de Ocaña-Área de Mercadeo. Diseño propio.	117

Figura 60. Áreas de concentración de las debilidades de las pymes de Ocaña- Producción y servicios. Diseño propio.....	118
Figura 61. Áreas de concentración de las oportunidades de las pymes de Ocaña.	120
Figura 62. Áreas de concentración de las amenazas de las pymes de Ocaña. Diseño propio. ...	123
Figura 63. Realización de auditoría administrativa en las pymes de Ocaña. Diseño propio.	124
Figura 64. Personal líder en la realización de auditoría administrativa en las pymes de Ocaña. Diseño propio.....	126
Figura 65. Opinión sobre impacto que tendría un manual orientativo en auditoría administrativa para las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.	127
Figura 66. Disposición a seguir los pasos necesarios para tomar la guía de un manual orientativo en auditoría administrativa para las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.	129
Figura 67. Áreas de focalización de la auditoría administrativa.....	133
Figura 68. Ejemplos de auditoría en áreas diferentes a la contable/financiera.	136
Figura 69. Áreas de trabajo del auditor administrativo-PYMES Ocaña.....	166

Lista de Apéndices

Apéndice A. Listado de pequeñas y pequeñas empresas en Ocaña.	229
Apéndice B. Formatos de escala de Likert.	232

Introducción

El diseño de un manual orientativo de auditoría administrativa para las pymes de Ocaña ha exigido el rigor metodológico y la investigación paso a paso, en algunos casos hallando vacíos técnicos y/o jurídicos, por lo que se debió acudir a conceptos de la Corte Constitucional, con el fin de subsanar tales aspectos, pero que finalmente abocaron en un concepto claro sobre el ejercicio de la auditoría en Colombia y que tiene al Contador Público como prioritario en el área contable y financiera, abriendo las fronteras de la auditoría a otras profesiones y que por lógicas razones el profesional de Contaduría Pública no tendría dominio profesional o técnico de áreas específicas.

El diseño del mencionado manual tiene como fundamento teórico el Gobierno de las Sociedades, propuesta por Power (1997), que establece una estructura de control y el gobierno de las sociedades para controlar la forma como las empresas son gobernadas, debido a la falta de confianza en la operatividad de los controles existentes en las empresas, incluyendo el control interno, así como la manera en que los auditores conducen sus auditorías e informan sobre sus decisiones.

De esta manera, la herramienta propuesta ha sido analizada desde lo general (normatividad para sector público en Colombia) hasta el caso específico de las cincuenta y ocho (58) pequeñas y medianas empresas de Ocaña, cuyas actividades económicas son el comercio al por mayor de materiales de construcción, captación tratamiento y distribución de agua, comercio al por menor de otros productos alimenticios, construcción de otras obras de ingeniería civil, bolsas de empleo, comercio de producto farmacéuticos y medicinales, instalaciones eléctricas,

asociaciones empresariales y de empleadores, agentes de seguros, inmobiliarias, actividades de hospitales y clínicas con internación, fabricación de materiales de arcilla para la construcción, transporte de carga por carretera, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos, entre otras que contribuyen al desarrollo de Ocaña y la provincia.

Para contextualizar la investigación se tuvieron en cuenta antecedentes de la auditoría desde el ámbito mundial hasta llegar al local, así como conceptualización y fundamentos legales propios de la auditoría y control interno en Colombia. De igual forma, se aplicó la investigación descriptiva, se aplicó un formato de encuesta y se hizo procesamiento cuantitativo y cualitativo, para diagnosticar el marco metodológico del proceso administrativo en pymes de Ocaña, actividades administrativas de profesionales y formular el manual de auditoría.

El lector tendrá la posibilidad de adentrarse en la situación administrativa actual de las pymes de Ocaña, así como en la normatividad que incide en la auditoría administrativa y podrá conocer las funciones de un auditor administrativo, así como la estructura general del manual orientativo.

Resumen

El proyecto tiene como fase inicial la definición de problema y sus elementos, lo cual contextualiza los motivos que llevaron a los autores a diseñar el presente manual orientativo de auditoría administrativa en Ocaña, para lo cual el trabajo de campo permitió la aplicación de una encuesta que corrobora que aunque algunas pymes aplican elementos del proceso administrativo, otras no acuden a los mismos, lo que progresivamente se ve reflejado en debilidades y mayor impacto de amenazas.

Las fases de planeación, organización, dirección y control conllevan elementos básicos para el adecuado funcionamiento de toda organización, teniendo en cuenta las cuatro áreas funcionales estándar, como son mercadeo, finanzas, personal y producción (o servicios).

En términos generales, la investigación ha definido el marco metodológico de auditoría administrativa (dirección, planeación, control y organización), presenta actividades administrativas que los profesionales deberían realizar en la auditoría administrativa en las organizaciones PYMES de la ciudad de Ocaña y formula la estructura general del manual de auditoría administrativa que facilite los factores de un proceso administrativo.

El manual orientativo contiene criterios normativos, operativos y metodológicos que permiten claridad sobre la función que tendrá el auditor administrativo, así como los límites de este tipo de auditoría.

Capítulo 1. Diseño de un Manual Orientativo de Auditoría Administrativa para Pymes en el Municipio de Ocaña, Norte de Santander

1.1 Planteamiento del problema

En Ocaña, según la Cámara de Comercio, existen diez (10) medianas empresas y cuarenta y ocho (48) pequeñas empresas a corte 31 de enero de 2019, dedicadas al comercio al por mayor de materiales de construcción artículos de ferretería, pinturas, productos de vidrio, equipo y materiales de fontanería y calefacción, captación, tratamiento y distribución de agua, comercio de productos alimenticios, construcción de obras civiles, comercio de productos farmacéuticos, actividades de telecomunicaciones, instalaciones eléctricas, entre otras, que dinamizan la economía local y regional, pero de las que se desconoce el desempeño administrativo y cuya mayoría no hace uso de elementos de control, tal como lo indican (Arévalo y Pacheco, 2012), que solo el 18% de los empresarios de Ocaña utilizan los indicadores financieros para observar el comportamiento del negocio, el 32% implementa instrumentos financieros como el flujo de caja; solo el 5% tiene en cuenta indicadores de producción; el 6% acude a indicadores de mercado y no se aplican indicadores de calidad reconocida por el cliente, lealtad hacia la marca y la empresa, número de clientes estables, tasa de retención de clientes, nivel de satisfacción y precio comparado con competencia.

Estos indicadores muestran el distanciamiento con la función de verificación, seguimiento y reajustes, en los que se fundamenta la auditoría administrativa, de tal manera, que las pymes de Ocaña pueden verse en situación de desventaja competitiva en comparación con los retos de globalización comercial y tecnológica, no queriendo decir que sea entera negligencia de los empresarios, porque algunos de ellos erigieron sus iniciativas empresariales de manera empírica,

otros por herencia familiar y algunos con conocimientos técnicos y/o profesionales, pero sin amplio reconocimiento de la administración organizacional, razón por la que podría primar la improvisación, la costumbre y la corta visión de crecimiento, afectando la expectativa de vida de las pymes en Ocaña y por ende el desarrollo local y regional.

Posiblemente estas limitantes también estén presentes en el municipio de Ocaña, tal como lo indica (Ortiz Durán, 2018), quien tras abordar investigación entre microempresarios del municipio de Ocaña indica que uno de los factores que está afectando el crecimiento de estas unidades productivas es la falta de apoyo por entes territoriales e instituciones que tienen dicha responsabilidad en la ciudad, porque no se ofrece capacitación o actualización en temas de su interés y que progresivamente afectan su desempeño administrativo, razón por la que su misión y visión, si es el caso que la tengan formulada, en su mayoría son un elemento de papel.

A este panorama se suma el que la ciudad de Ocaña haga parte de una zona con deficiencias estructurales que aúnan las variables mencionadas anteriormente, tal como lo indica el informe de la Cámara de Comercio de Ocaña (CCO, 2019):

La economía de estos municipios está basada principalmente en actividades agrícolas, pecuaria, así como la comercialización de productos, adicional a esta situación en la región también hay presencia de cultivos ilícitos, aspecto que hace parte del movimiento economía de la región (p. 51).

El panorama general del municipio de Ocaña muestra un sector empresarial que enfrenta retos de considerable impacto, factor que expone a las cincuenta y ocho (58) pymes a un ambiente escaso de cultura empresarial (Bayona, Navarro y Pacheco, 2016), así como a la

limitada inversión estatal y privada, así como a la cultura de la informalidad, no solamente en Ocaña, sino en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de este municipio (CCO, 2019).

Este escenario general coloca la auditoría administrativa como una herramienta que es escasamente aplicada entre los empresarios de Ocaña, incluyendo las pymes, lo cual ocasiona que no exista un documento que recopile orientaciones prácticas frente a errores recurrentes en la fuente, lo que propicia la pérdida de horizonte (misión y visión) empresarial, desperdicio de recursos, distanciamiento con técnicas de retroalimentación y sanciones por no adopción de medidas legales y en ocasiones el cierre de pymes por insolvencia.

La inexistencia del manual orientativo en auditoría administrativa se debe a que no se había creado la oportunidad de que próximos Contadores Públicos pudieran concretar competencias profesionales frente a “una opinión sobre la eficiencia administrativa que se desarrolla en una organización... para verificar, evaluar y promover el cumplimiento y a apego a los factores o elementos del proceso administrativo, evaluando la calidad de la administración es su conjunto.” (UNADM, s.f., p. 5), que es precisamente el resultado de una auditoría administrativa, razón por la que las pymes del municipio de Ocaña no están aprovechando los beneficios de tal herramienta, acortando su capacidad competitiva.

1.2 Formulación del problema

¿Qué criterios normativos, operativos y metodológicos se requieren para el diseño de un manual orientativo de Auditoría Administrativa para pymes en el municipio de Ocaña, Norte de Santander?

1.3 Objetivos

1.3.1 General. Elaborar un Manual Orientativo de Auditoría Administrativa para PYMES en el municipio de Ocaña Norte de Santander que facilite la planeación, ejecución y supervisión de la administración.

1.3.2 Específicos. Identificar el marco metodológico de auditoría administrativa (dirección, planeación, control y organización) en las pequeñas y medianas empresas en el municipio de Ocaña.

Elaborar las actividades administrativas que los profesionales deberían realizar en la auditoría administrativa en las organizaciones PYMES de la ciudad de Ocaña.

Diseñar el manual de auditoría administrativa que facilite los factores de un proceso administrativo (papeles de trabajo, protocolos, procesos y fichas técnicas).

1.4 Justificación

Se entiende pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los parámetros establecidos de planta de personal o de total de activos (Ley 905, 2004, art. 2).

Partiendo de dicha definición y reconociendo la importancia de las PyMEs para la economía colombiana, se considera que un manual orientativo en auditoría administrativa se convertirá en una herramienta promotora de la competitividad para este grupo de cincuenta y ocho (58) empresas del municipio de Ocaña, Colombia, teniendo un enfoque práctico, de clara comprensión y de uso público, el cual hará parte del repositorio de la Universidad Francisco de

Paula Santander Ocaña, a quien dos estudiantes de Contaduría Pública cederán los derechos de autoría, habiendo optado por la línea de investigación 1 del mencionado programa pregrado, “El Ejercicio de la profesión en los diferentes sectores de la economía”, abordando tres temáticas de la misma, como son la prospectiva del Contador Público como agente económico y de cambio social, auditoría de riesgos organizacionales, así como control organizacional y de gestión, que en conjunto permitirá que dicha herramienta de control permita evaluar el desempeño en las funciones de planeación, organización, dirección y control dentro de las pymes de Ocaña, que como se viene contextualizando, deben asumir retos económicos, sociales, políticos, culturales, ambientales, económicos, culturales, entre otros.

La PyME como institución no se encuentra ajena al fenómeno de la globalización de la economía, es más, se ve afectada de forma muy singular por ella. En el proceso de internacionalización es de enorme ayuda la posibilidad, ya no sólo de poder identificar aquellas amenazas y oportunidades, sino además el poder vigilarlas y seguir su evolución. (Castillo, Ramírez y Santos, s.f., p. 9).

El diseño del manual orientativo tendrá etapas metodológicas acorde con la realidad particular de las PyMEs de Ocaña, seleccionado referentes que aporten a su contenido, así como un marco investigativo que apoye la veracidad de los registros tomados tanto de fuentes primarias como secundarias, cuyas técnicas de recopilación de información serán cuidadosamente diseñadas por los autores y rigurosamente evaluadas por director y jurados calificadores, lo cual dará aporte de imparcialidad a los resultados a obtener.

El manual orientativo tendrá como etapa previa la identificación de requerimientos en áreas clave dentro de las PyMEs, teniendo en cuenta las funciones de planeación, organización, dirección y control; posteriormente se definirá el alcance mediante protocolos, procesos y análisis de riesgos e involucrados y finalmente se diseñará el contenido y prueba piloto de dicha herramienta, permitiendo concretar factores normativos y operativos acorde con el macro y microentorno, como elementos de juicio para estructurar una línea de acción capaz de provocar y promover el cambio personal e institucional necesarios para que un proceso de auditoría administrativa se traduzca en un proyecto innovador sólido.

El resultado será una herramienta con esquema lógico e imparcial, con aplicación en las PyMEs de Ocaña y con efecto directo en la competitividad de las mismas, teniendo en cuenta la calidad del proceso abordado y la participación de diferentes actores e involucrados, que están de forma directa o indirecta relacionados con la función administrativa de este grupo de cincuenta y ocho (58) empresas registradas en la Cámara de Comercio de Ocaña.

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Conceptuales. El presente estudio ha tenido como fin el diseño de un manual orientativo en Auditoría administrativa para las pymes de Ocaña, por lo que se tomarán como referentes conceptuales auditoría administrativa, planeación, visión, misión, objetivos, metas, estrategias/Tácticas, políticas, procedimientos, programas; organización, estructura organizacional, división y asignación de funciones, cultura organizacional, recursos humanos, cambio organizacional, estudios administrativos, instrumentos técnicos de apoyo; dirección,

liderazgo, comunicación, motivación, grupos y equipos de trabajo; control, sistemas, niveles, proceso, áreas de aplicación, herramientas y calidad; protocolos, tipos de riesgos.

1.5.2 Operativas. El cumplimiento de los objetivos se logró mediante la revisión e implementación de herramientas técnicas, las cuales se referenciarán en los marcos conceptual y teórico. De igual forma, se adoptan las guías metodológicas ofrecidas por la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. El trabajo estará bajo la dirección de una persona – profesional, magister, y se tendrá en cuenta y se aplicarán las normas APA, tal como ha establecido esta Universidad.

Teniendo en cuenta las posibles variables que influyan en la recolección de información y su diagnóstico, es posible que se presenten riesgos con el logro y cumplimiento de los objetivos del trabajo de grado, por lo que se acudirá a procedimientos de revisiones adicionales y alternas que garanticen un acercamiento razonable al respecto.

1.5.3 Temporales. El tiempo estimado para la realización del presente trabajo de investigación fue de ocho (8) semanas, contadas a partir de la aceptación del anteproyecto.

1.5.4 Geográficas. La obtención de la información requerida para la realización de dicho proyecto se llevó a cabo con la colaboración de los gerentes de las pymes en el Municipio de Ocaña, Departamento Norte de Santander.

Capítulo 2. Marco Referencial

2.1 Marco Histórico

2.1.1 Antecedentes de la auditoría en el plano mundial. Para el año 5000 a. de C. se hallan registros de práctica de control administrativo por parte de la civilización sumeria. De igual modo, hacia el año 4000 a. de C. se destaca el reconocimiento de la planeación, organización y regulación por parte de los egipcios (Alfaro, Fierro y Fitoria, 2017).

La versión de (Alfaro, Fierro y Fitoria, 2017) indica que alrededor del año 1800 a. de C., en Babilonia aparece el Código de Hammurabi, en el cual se registraron indicaciones sobre el control del comercio. Para el año 1600 a. de C. reaparecen un aporte de los egipcios, quienes plantean la reorganización de la administración y el control de los territorios, el cual es ejercido por el gobierno central.

De acuerdo con (Franklin, 2007) hacia 1554 en la Nueva España existió un marco de organización administrativa imperial que permitió la creación de la Junta Superior de Hacienda, encargada de los asuntos financieros de la Colonia, que posteriormente combinó funciones con el Consejo de Finanzas y la Superintendencia de la Real Hacienda, que hicieron controles financieros e investigaciones administrativas sobre áreas particulares o funcionarios específicos.

Otro de los avances relevantes en materia de control dentro de las organizaciones fue el dado en 1799, año en el que Eli Whitney, precursor del sistema americano de manufactura,

quien mediante trabajos de campo en administración y método científico logra avanzar en sistemas de costos y calidad. (Franklin, 2007)

Por su parte, (Franklin, 2007) afirma que hacia el año 1900 llega a formalizarse la Escuela de la Administración Científica, en cabeza de Frederick W. Taylor, para quien el método científico es el epicentro de sus teoría, mediante el cual se analiza la eficiencia de tareas de producción, cuyos resultados se recopilan en su obra *The Principles of Scientific Management*. Para el año 1915 Henry Fayol en su obra *Administración industrial y general* expone principios de control dentro de las organizaciones.

En el año 1959 Víctor Lazzaro publica su libro *Systems and Procedures*, William, donde presente recopilación de respetuosos estudios de administración. En el mismo año William Leonard presenta su contribución denominada “auditoría administrativa” (Preceden, 2019), marcando un hito para esta área de la auditoría empresarial, porque es la primera vez que se denomina de dicha manera.

Hacia el año 1966 José Antonio Fernández Arena formula paralelo entre diferentes enfoques de la auditoría administrativa, lo que llegó a dinamizar la aplicación de la misma dentro de las organizaciones objeto de ser auditadas (Preceden, 2019).

Durante 1968 se producen tres nuevas aportaciones: C. A. Clark, (Auditoría social para la gerencia), John C. Burton, (aspectos fundamentales de la auditoría administrativa) y Fernando Vilchis Plata (integración del informe de auditoría). • En 1969, Fabián Martínez Villegas expone

el enfoque para la ejecución de una auditoría administrativa. • En 1975, Roy A. Lindberg y Theodore Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa.

La auditoría como profesión fue reconocida por primera vez en la Ley Británica de Sociedades Anónimas de 1862, creándose años después, en 1885, la Asociación de Contadores Incorporados y Auditores de Inglaterra. Esta profesión se fue desarrollando y expandiendo, introduciéndose en los Estados Unidos poco antes de 1900, formándose la Asociación de Contadores públicos de Estados Unidos. (Abolacio, 2013)

De acuerdo con (Abolacio, 2013), en los inicios de la auditoría, los objetivos principales que se pretendían lograr consistían en la identificación y prevención del fraude, objetivos que fueron perdiendo peso, para enfocarse al control de la productividad financiera de las empresas que eran revisadas, lo que llegó a facilitar un criterio independiente de la adecuación y fiabilidad de los datos hallados frente a las partes interesadas.

Progresivamente la auditoría independiente ha venido ampliando fronteras, abocando hacia la auditoría interna y hacia el sector público, función que guarda relación estrecha con un sistema de control interno, marco operativo que genera bases los estándares de comprobación. Los beneficios hallados motivaron en un principio a implementar medidas de seguimiento a los departamentos de contabilidad, extendiéndose a otras áreas de la empresa, tales como calidad, condiciones laborales, medio ambiente, entre otras. (Abolacio, 2013)

Tabla 1. Evolución mundial de los aportes a la Auditoría Administrativa.

Año	Autor	Aporte
1959	Víctor Lazzaro	Recopilación de respetuosos estudios de Administración.
1960	Alfonso Mejía Fernández (UNAM)	En su tesis doctoral incluye análisis de aspectos técnicos que se deben considerar por parte de la gerencia para realizar auditoría administrativa.
1961	T.G. Rose	Expone una nueva propuesta para la implementación de la Auditoría Administrativa dentro de las organizaciones.
1962	William P. Leonard	Incluye marco conceptual básico y métodos para desarrollar la Auditoría Administrativa.
1964	Dimitris N. Chorafas	Plantea la necesidad de que las empresas dispongan de herramientas productos del cambio y evolución, situación que les exige controlar sus decisiones.
1965	Edward F. Norbeck	Conceptualiza la auditoría y define instrumentos de implementación. Identifica deferencias entre la auditoría administrativa y los estados financieros.
1966	José Antonio Fernández	Diseña un esquema comparativo entre los diferentes enfoques de Auditoría Administrativa, exponiendo una propuesta, partiendo de su visión del método y técnica.
1967	W. T. Greenwood	Desarrolla un sistema de auditoría de gestión pública, sobre el esquema metodológico, alcance e importancia que tiene la Auditoría Administrativa para las organizaciones.
1968	John Burton	Hace relevancia a los aspectos fundamentales de la Auditoría Administrativa, con enfoque de contenido, programa e instrumentos, así como la función de los auditores, quienes tienen la responsabilidad de ejecutar tales iniciativas.
1968	C.A. Clark	Publica su obra “Auditoría Social para la gerencia”.
1968	Fabián Martínez Villegas	Su esquema destaca al Contador Público bajo una visión práctica y didáctica del proceso administrativo frente a la Auditoría Administrativa.
1971	Agustín Reyes Ponce	En su libro “Administración de Personal” expone su enfoque de la auditoría de recursos humanos y la relación con la Auditoría Administrativa.
1977	Jorge Álvarez Sanguino	Diseña un comparativo metodológico para comprender la esencia de la Auditoría Administrativa.
1977	Salvador Cervantes Abreu	Publica su obra “Auditoría Administrativa” aclarando pautas del control contable y financiero, con énfasis en el desempeño funcional adecuado.
1978	Asociación Nacional de Licenciados en Administración AC (ANCLA)	Se presenta la síntesis en normas de auditoría administrativa del servicio de auditor interno e independiente, alcance de la auditoría en una empresa, en los sectores privados y público (VII Congreso Nacional de Licenciaturas en Administración, 1977).
1983	Philip M. Faucett	En su obra “Auditoría Administrativa para los fabricantes” resalta la incidencia de los estados financieros dentro de la empresa.
1984	Instituto Alexander Hamilton	Mediante el informe “La Auditoría Administrativa” expone alternativas para optimizar la eficiencia y eficacia de su compañía.
1987	John William Wingate	Publica su obra “Auditoría Administrativa para comerciantes”, bajo la cual indica el método para hacer seguimiento al comportamiento comercial de una empresa.

1989	Joaquín Rodríguez Valencia	Reseña los factores teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, paralelo entre las clases de auditoría y los más relevantes, así como el proceso para realizarla.
1989	Víctor Manuel Martínez Chávez	Realiza aporte de elementos para la fase diagnóstica y análisis administrativo con particular énfasis en procedimientos y procesos.
1990	Víctor Manuel Medivil Escalante	En su obra “Elementos de Auditoría” da a conocer los factores que influyen en el concepto e implementación de la Auditoría Administrativa.
1997	Contraloría General de la República de Perú.	Preparó el Manual de Auditoría Gubernamental, el cual ofreció parámetros básicos y la visión general del proceso para aplicar auditorías de estados financieros y de gestión.
1999	Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo/Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C.	Publicaron el informe “Auditoría al Desempeño IXVIII”, definiendo parámetros para evaluación del desempeño gubernamental para eficacia en uso de recursos públicos en funciones específicas.
2000	Lidia Zuazolxix	Como presidente del Colegio de Auditores de La Paz (Bolivia), publica su libro “Papeles de trabajo de auditoría externa e interna”, realizando un resumen analítico de las auditorías administrativa, de estados financieros, operacional, integral, pública, etc.
2001	Eduardo José Mancilla Pérez	Publica su obra “La Auditoría Administrativa”, un enfoque científico, donde sustenta los componentes del proceso administrativo.
2002	Mayela Márquez Aura	Publica “Auditoría Administrativa como disciplina práctica y administrativa en Venezuela”. Formula un marco metodológico.
2004	Francisco Arturo Montaña Sánchez	Da a conocer su obra “Auditoría Administrativa”, la cual considera como herramienta de planeación y control para estados financieros, así como en áreas legal, ecológica, de calidad y de mercados.
2004	Juan Ramón Santillana González	Publica su obra “Auditoría Interna Integral”, complementa la auditoría administrativa, operacional y financiera, con el fin de alcanzar una perspectiva integral del comportamiento de una organización.
2004	Walker Paiva Quinteros	Publica su obra “Auditoría, enfoques metodológicos y prácticos”, en la cual ofrece guías prácticas para auditorías operacionales, administrativas, ambientales, etc.
2004	Secretaría de la Función Pública (México)	Normas y lineamientos regulares del funcionamiento de órganos internos de control en la función pública, ofrece Guía General para Revisiones de Control.

Fuente: Diseño de los autores con apoyo en (Timetoast timelines, 2019).

2.1.2 Evolución de la Auditoría Administrativa en Colombia. El presente recuento

histórico relaciona hechos que tuvieron relevancia en la función de control fiscal y otras áreas en

los sectores público y privado, que progresivamente han aportado a lo que se conoce actualmente como auditoría administrativa en Colombia.

Para el año 1923 se expide la Ley 41, mediante la cual se creó el Departamento de la Contraloría, cuya naturaleza fue independiente de los demás departamentos administrativos (Ley 41, 1923, Art. 1º), el cual estuvo a cargo del Contralor General de la República y de un ayudante denominado **Auditor General** (Ley 41, 1923, Art. 2º); dicho Departamento tuvo Oficial Mayor, un Contador en Jefe y los **Audidores Seccionales** (Ley 41, 1923, Art. 5º) y demás funcionarios.

Posteriormente se expide el Decreto 911 de 1932, por el cual se reforman las leyes orgánicas de la contabilidad oficial de la Nación y del Departamento de Contraloría; el Contralor General tuvo como inmediato auxiliar en el desempeño de sus funciones, un Contralor General Auxiliar, suprimiendo el cargo de Auditor General (Decreto 911, 1932, art. 4º).

Mediante la Ley 58 de 1946, en su artículo 6º se relaciona la figura de los Auditores Fiscales, relacionándolos con los autos de fenecimiento, los cuales son apelables ante el Contralor por los interesados, dentro del término de diez días contados a partir de la respectiva notificación; los autos con alcance contra los cuales no se interponga el recurso de apelación, así como aquellos que eliminen cargos mayores de \$ 200.00, serán consultados con el Contralor General.

La Ley 151 de 1959 en su artículo 5º indica que el **auditor** o revisor fiscal de las empresas o instituciones en que tenga parte principal el Estado, otra u otras personas jurídicas de

derecho público de carácter nacional, distintas de los establecimientos bancarios a que se refiere el párrafo del artículo 1o., será elegido por la asamblea general de accionistas o de socios, de terna que al efecto pase el contralor general de la república.

El personal subalterno de las auditorías o revisarías fiscales será nombrado por el auditor o revisor fiscal respectivo, y los gastos de estas dependencias serán de cargo de la empresa o institución correspondiente.

El gobierno, por conducto de sus representantes en la junta directiva de la respectiva empresa o institución solicitará de la asamblea general de accionistas o de socios, la modificación de los estatutos, a fin de que ellos se ajusten a la presente ley sobre la elección de auditor o revisor fiscal dentro del plazo prudencial que fije el gobierno en el decreto reglamentario de la presente ley, plazo que no podrá ser superior a un (1) año. (Ley 151, 1959, art. 5°).

Para el año 1945 se da una reforma constitucional, siendo uno de sus ítems la orden al Legislador establecer y organizar la jurisdicción del trabajo y se lo faculta para crear Tribunales de Comercio, lo que implicó tareas de revisión y seguimiento, que ya se venía figurando como auditoría.

La Ley 20 de 1975 indica que el control de algunas dependencias administrativas, será ejercido por los auditores fiscales o por funcionarios designados por el Contralor, directamente

sobre caja, inventarios, comprobantes, libros, máquinas de contabilidad y sistemas de computación electrónica que se estén utilizando. (Ley 20, 1975, art. 3°).

De igual manera, estableció que las Empresas Industriales y Comerciales del Estado tendrían sistemas adecuados de fiscalización que consulten principios modernos de Auditoría Financiera y el giro especial de sus negocios. (Ley 20, 1975, art. 5°).

Esta misma Ley asigna la función de verificación a la Auditoría, mediante la intervención o examen de cuentas, sobre los respectivos libros de contabilidad, comprobantes y registros con el objeto de constatar la forma como se está cumpliendo la gestión fiscal, y expedirá el certificado o feneamiento sobre la legalidad y autenticidad de las operaciones financieras y de los movimientos de almacén (Ley 20, 1975, art. 7°).

En su artículo 12 indica que en la Contraloría General de la República se estableció una unidad especial de trabajo dedicada a tramitar los juicios fiscales de los funcionarios responsables de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado, sección que realizará el examen y feneamiento de las cuentas observadas por las Auditorías Fiscales (Ley 20, 1975).

Otro de los avances importantes dentro del campo de la Auditoría es la figura de las “Auditorías Seccionales” ante las Empresas Industriales y Comerciales del Estado, las cuales rendirían a las Auditorías Generales un informe semanal sobre las intervenciones relacionadas con el examen y feneamiento de cuentas. Este informe se acompañará de los documentos indispensables para evaluar el trabajo realizado. (Ley 20, 1975, art. 14°).

El Decreto 521 de 1950 reglamentó el funcionamiento de las Sociedades Anónimas, de forma específica define parámetros del Revisor Fiscal, su nombramiento, funciones, informes y obligaciones.

En Colombia con el decreto legislativo 2373 de 1956, se da inicio a la reglamentación de la profesión contable y las prácticas de auditoría, posteriormente se expide la ley 145 de 1960, hasta llegar a la ley 43 de 1990 la cual dispuso que las normas de auditoría fueran observadas por los contadores públicos. (Rodríguez, García y Ruiz, 2016)

El Decreto 410 de 1971 o Código de Comercio Colombiano, en sus artículos 203 a 217 del Estatuto Mercantil da orientaciones precisas sobre el Revisor Fiscal.

Con la expedición de la nueva Constitución Política de Colombia en 1991 se hace referencia a la figura del “Auditor”. (Const., 1991, art. 274).

La vigilancia de la gestión fiscal de la Contraloría General de la República se ejercerá por un auditor elegido para períodos de dos años por el Consejo de Estado, de terna enviada por la Corte Suprema de Justicia.

La ley determinará la manera de ejercer dicha vigilancia a nivel departamental, distrital y municipal. (Const., 1991, art. 274).

La Ley 1314 de 2009 en su artículo 5° indica las normas de aseguramiento de información,

conocidas con las NIF, que es el conjunto de principios, conceptos, técnicas, interpretaciones y guías, que regulan las calidades personales, el comportamiento, la ejecución del trabajo y los informes de un trabajo de aseguramiento de información. Estas normas se componen de normas éticas, normas de control de calidad de los trabajos, normas de auditoría de información financiera histórica, normas de revisión de información financiera histórica y normas de aseguramiento de información distinta de la anterior. (Ley 1314, 2009).

En su parágrafo 1º indica que el Gobierno Nacional podrá expedir normas de auditoría integral aplicables a los casos en que hubiere que practicar sobre las operaciones de un mismo ente diferentes auditorías.

En cuanto a las fronteras de la auditoría, el artículo 15º establece que cuando al aplicar el régimen legal propio de una persona jurídica no comerciante se advierta que él no contempla normas en materia de contabilidad, estados financieros, control interno, administradores, rendición de cuentas, informes a los máximos órganos sociales, revisoría fiscal, auditoría, o cuando como consecuencia de una normatividad incompleta se adviertan vacíos legales en dicho régimen, se aplicarán en forma supletiva las disposiciones para las sociedades comerciales previstas en el Código de Comercio y en las demás normas que modifican y adicionan a este. (Ley 1314, 2009).

La naturaleza de la Ley 1314 de 2009 muestra el marco de la internacionalización, mediante la cual Colombia pasa a ser un agente activo en materia de aseguramiento de la información financiera y optimizando las prácticas de contabilidad y auditoría.

En esta evolución histórica resalta que los Decretos reglamentarios 0302 y 2420 de 2015, al abordar las normas de aseguramiento, no se modifica el artículo 7 de la ley 43 de 1990, la cual ha sido el marco de la auditoría en Colombia por más de dos décadas. (Rodríguez et al., 2016)

2.1.3 Historia de las pymes en Colombia. Enrique Beltrán en 1996 realiza un análisis del comportamiento de estas unidades empresariales frente a la apertura económica durante el período 1991-1995, de acuerdo a la clasificación por tamaño de empresas determinada por la Ley 78 de 1998 y con base en información de la Encuesta de Opinión Empresarial de ACOPI y CINSET; el autor trabaja con base en información de las PYMES del sector industrial, utilizando como indicadores la participación sobre el valor agregado, empleo y activos fijos. Sin embargo el análisis es de carácter descriptivo y no cubre el período recesivo de finales de los años 90 (Restrepo, 2007).

El trabajo presenta un análisis independiente para los tres sectores e incluye una proyección hasta el 2010, de acuerdo a la tendencia observada entre 1992 y el 2001, para la participación en ventas por tamaño de empresas del sector industrial donde sugiere una mayor dinámica de las PYMES frente a la de la gran empresa. Finalmente hace énfasis en el beneficio de la promoción de la empresa de menor tamaño, que es la que está relacionada con la clase media y grupos sociales intermedios y por lo tanto aporta en forma importante a la estabilidad social del país. (Mincomercio, 2007)

Tabla 2. Actividades económicas de las pymes en Colombia.

Sector	%
Servicios	52.4
Actividades de práctica médica	2.6
Educación básica secundaria	2.3
Actividades de las IPS con internación	2.2
Comercio	23.2
Comercio al por mayor de productos diversos	1.8
Comercio al por menos en establecimientos no especializados, con surtido compuesto de alimentos (víveres en general), bebidas y tabaco.	1.3
Industria	19.3
Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel	2.8
Fabricación de panela	1.2
Otras industrias manufactureras	0.7
Otros	5.1
Mantenimiento y reparación de vehículos automotores.	2.0

Nota. Fuente: DANE. Censo económico 2005. Cálculos DNP-DDE.

De igual manera, cifras recientes indican la existencia de aproximadamente 1.500.000 micro, pequeñas y medianas empresas en el Registro Único Empresarial-RUES, incluyendo personas naturales y personas jurídicas (Bancolombia, 2019). La Universidad Externado de Colombia (UEC, 2018), destaca el impacto de las pymes dentro del desarrollo económico nacional, al ser actor generador del 67% del empleo del en Colombia.

En el contexto nacional, la Universidad Externado de Colombia – UEC (2018) afirma que las pymes tienen desafíos significativos, que coartan su legalización y crecimiento:

Limitaciones al uso de pagos en efectivo, la responsabilidad de declarar y pagar bimestralmente el 85 por ciento de IVA de las ventas realizadas, la no existencia de preaviso en caso de retiro del trabajador, el requisito mínimo de cotizar 4 semanas de salud para empezar a tener

cobertura, así como el alto cobro de instituciones como INVIMA e ICA y el registro mercantil, entre otros. (p. 1).

2.1.4 Situación de las pymes en el municipio de Ocaña. Históricamente el Municipio ha sustentado su economía en el comercio de productos agrícolas producidos en el Municipio y en los otros Municipios de la provincia de Ocaña, estos productos son consumidos localmente y comercializados en la Costa Atlántica y en el sur de Bolívar, también se comercializan todo tipo de bienes de consumo y de servicios, otro renglón de la economía es el turismo, especialmente el religioso y en menor escala el ecoturismo. (CCO, 2019)

La avicultura es un renglón importante de nuestra economía, especialmente la producción de huevos para consumo en la provincia y otras regiones del país, existen microempresas que producen alimentos como las cebollitas encurtidas muy famosas a nivel Nacional e internacional, dulces, chocolates, las arepas ocañeras, confecciones, artesanías, y muchas otras, que generan algunos empleos formales, pero requieren apoyo para mejorar administrativamente y posesionarse en el mercado regional y Nacional. En el sector rural sus actividades económicas están sustentadas en los cultivos de tomate, cebolla, frijol, maíz, frutales, café, yuca y plátano, en la cría de algunas especies menores, ganadería, porcicultura y piscicultura. (CCO, 2019)

Las economías de estos municipios está basada principalmente en actividades agrícolas, pecuaria, así como la comercialización de productos, adicional a esta situación en la región también hay presencia de cultivos ilícitos, aspecto que hace parte del movimiento economía de la región, las necesidades básicas NBI oscilan entre 45% y 74%, solo Ocaña tiene un indicador del 26,16% según el DANE, por tanto son poblaciones considerada vulnerables y muy afectadas por

los problemas de orden público, motivo que hace constante vivir actos violentos que alteran la tranquilidad de las comunidades y por tanto afectando el desarrollo de las actividades económicas de la zona, durante el año 2018 se presentó un paro armado que paralizó la región por dos meses limitando el acceso a los municipios del Catatumbo, generando cierre de comercio, escuelas, colegios, hospitales y centros de salud, situación que limita el desarrollo general de los entes territoriales (CCO, 2019).

De acuerdo a los registros analizados para el año 2018 se realizaron en total 1773 nuevos registros en la Cámara de Comercio de Ocaña, presentando un crecimiento del 80,5% (791) con relación al año 2017 que fueron de 982. El municipio que más cuenta con nuevos registro es Ocaña con 1354 que corresponde al 76% del total registros y el municipio con menos registro es Villa Caro con 5 nuevos registros. (CCO, 2019, p. 1).

2.2 Marco Contextual

En el contexto nacional Ocaña hace parte del Norte de Santander ubicado sobre la cordillera Oriental en una zona completamente montañosa, tiene una extensión aproximada de 627.72 Km² que representa el 2.76 % del área total del Departamento, la cabecera municipal se encuentra a una distancia de 203 Km. de la capital del Departamento por la vía Ocaña-Cúcuta, además se comunica con el Departamento del Cesar en la vía Rio de Oro-Aguachica, empalmando con la carretera que va a la Costa Atlántica y hacia el centro del país, de igual manera se comunica con la capital del Departamento por la vía Convención – Tibú – Cúcuta (CCO, 2019).

La zona urbana tiene una división político administrativa, está dividida en seis (6) comunas, la comuna uno central denominada José Eusebio Caro, la dos (2) nororiental denominada Cristo Rey, la tres (3) sur-oriental, denominada Olaya Herrera, comuna cuatro (4) suroccidental, denominada Adolfo Milanés, comuna cinco (5) denominada Francisco Fernández de Contreras y la comuna seis (6) denominada Ciudadela Norte. En conjunto las seis comunas están compuestas por 169 barrios El sector rural tiene dieciocho (18) corregimientos que son: Otaré, Quebrada la Esperanza, Mariquita, El Puente, Las Liscas, El Espíritu Santo, El Palmar, Venadillo, Las Chircas, Llano de los Trigos, Aguas Claras, La Floresta, Portachuelo, La Ermita, El Agua de La Virgen, Buenavista, Pueblo Nuevo y el Cerro de las Flores. El total de veredas que conforman los dieciocho corregimientos son 118, además en el sector rural existen seis (6) centros poblados, que son: Buenavista, Otaré, Pueblo Nuevo, La Ermita, Aguas Claras y La Floresta. (CCO, 2019).

De acuerdo con las proyecciones DANE 2005-2020 para el año 2019 el municipio de Ocaña cuenta con 101.158 habitantes, de los cuales 92.182 se encuentran en el área urbana y 8.976 es la población del sector rural (DANE, 2019).



Figura 1. Ubicación de Ocaña dentro de Norte de Santander.

Fuente: <https://www.google.com/search?q=mapa+Oca%C3%B1a+en+Norte+de+Santander&tbm>

2.3 Marco Conceptual

2.3.1 La Auditoría como herramienta de control empresarial. La auditoría como conjunto de procedimientos ha alcanzado un importante lugar en el ámbito empresarial, debido a que está enfocada a detectar posibles debilidades en los procesos de información, errores e irregularidades que se cometen desde las esferas directivas. De acuerdo con los parámetros legales las exigencias de información para ser sometidas a auditoría pueden ser de tipo contable y/o financiero, de operaciones, de funcionamiento o de control, de gestión o administrativa, de control interno, informática, social, entre otras. (Piña, D Espaux, & De Rojas, 2012).

La idea tradicional que se tiene sobre auditoría se relaciona con estar alerta en todos los procesos financieros, contables, administrativos y demás, posiblemente por la trayectoria histórica que desde la época de la Revolución Industrial el propósito fue hallar posible fraude en las cuentas de las organizaciones (RSM, 2018)

Para mayor claridad, es preciso tener en cuenta el aporte ofrecido por Manco (2014), quien define la auditoría como:

El examen independiente de los estados financieros o de cualquier otra información financiera de una entidad, tenga o no ánimo de lucro y al margen de su tamaño o forma jurídica, cuando tal examen se orienta a expresar una opinión al respecto. (p. 35).

Sin embargo, este concepto ha ido evolucionando al ampliar sus fronteras, porque pasa del ser una función exclusiva del área financiera para llegar a otras áreas de la empresa, tal como lo indica la (Universidad ESAN, 2017), que la auditoría administrativa es una herramienta cuya

aplicación debe darse en todos los niveles de una organización, independiente de su tamaño, del sector al que pertenece y de sus objetivos, considerándola como un examen integral de la estructura de una organización, cualquiera que sea su naturaleza legal como empresa, institución, ente territorial o cualquier otra entidad; de igual manera, son evaluados los métodos de control, los medios de operación y el uso de talento humano y recursos materiales. (Universidad ESAN, 2017).

Un concepto más comprensible sería el considerar a la auditoría como un examen sistemático de los estados financieros, contables, administrativos, operativos y de cualquier otra naturaleza, para determinar el cumplimiento de principios económico-financieros, la adherencia a los principios de contabilidad generalmente aceptados, el proceso administrativo y las políticas de dirección, normas y otros requerimientos establecidos por la organización. (Rivera, 2007)

De esta manera, actualmente no tiene como objetivo identificar cualquier tipo de malversación de fondos, convirtiéndose en una herramienta para controlar el manejo de la empresa en todas sus áreas, es decir, como el examen crítico y sistemático que realiza un grupo de consultores con ayuda de diferentes herramientas, para detectar deficiencias dentro de la empresa y poder enmendarlos a tiempo (RSM, 2018).

2.3.2 El Contador Público frente a las funciones de auditoría. La responsabilidad de un Contador Público frente a sus servicios profesionales tiene varias áreas de interés.



Figura 2. Perspectiva en la función del contador público.

Fuente: (Blanco, 2015)

El diseño del manual orientativo en Auditoría Administrativa entre las Pymes de Ocaña requiere de un enfoque especializado, mediante el cual los autores tengan la habilidad y técnica que permitan recopilar los parámetros necesarios para estructurar un documento completo y al alcance de este grupo de unidades empresariales del municipio.

De igual manera, las etapas de la auditoría serán un marco fundamental para el diseño del Manual Orientativo.



Figura 3. Etapas generales de la auditoría.

2.3.3 Conceptualización sobre auditoría administrativa. De acuerdo con la Universidad Interamericana para el Desarrollo (UID, s.f.):

La auditoría administrativa es el acto de hacer una revisión profunda del proceso administrativo de la empresa, con el fin de corregir o reforzar sus operaciones para que ésta logre una ventaja competitiva. Una vez que tienes una idea básica del significado de la auditoría administrativa, puedes identificar los objetivos que se persiguen al llevarla a cabo en las organizaciones.

La auditoría administrativa interna, independientemente de ser ella misma parte integrante del sistema total de control superior, es la principal herramienta para la revisión y evaluación de los resultados logrados. (Rivera, 2007).

Cumple con una doble misión: primero, como parte integrante del control superior; es decir, un medio para obtener y mantener el control; el segundo es; el medio principal para la medición y evaluación de resultados.

Por tanto la dirección superior, propietarios, accionistas, auditores financieros y otros interesados deben confiar en ésta para la prevención de inconvenientes, y para garantizar la adecuada marcha del sistema.

La auditoría administrativa, como función interna, puede verse desde el punto de vista de la organización como:

Una extensión de la auditoría interna financiera

Función independiente de la administración financiera

Forma departamental con la auditoría interna

Órgano asesor del consejo de administración

Las funciones de la auditoría administrativa deben quedar enmarcadas dentro de la organización de una empresa en una unidad que, por su situación jerárquica le permita la consecución de sus fines.

El nivel donde deberá quedar la unidad departamental de auditoría administrativa reunirá las características:

Jerarquía suficiente para poder inmiscuirse en cualquier unidad administrativa de la empresa.

Que el tipo de funciones de dicha unidad sea relacionado con la dirección, control y coordinación.

Que tenga suficiente autoridad sobre los demás departamentos.

Funciones a desarrollar:

Investigación constante de planes y objetivos

Estudio de las políticas y sus prácticas

Revisión constante de la estructura orgánica

Estudio constante de las operaciones de la empresa

Analizar la eficiencia de la utilización de recursos humanos y materiales

Revisión del equilibrio de las cargas de trabajo

Revisión constante de los métodos de control

2.3.4 Funciones Administrativas. La Auditoría Administrativa tiene fundamento en el proceso administrativo, razón por la que se conceptualizan las cuatro fases o funciones de tal proceso universal.

Un proceso administrativo es un conjunto de pasos que se siguen para darle solución a un problema de administración. Para llevar a cabo un proceso correctamente, se deben respetar las metas, estrategias y políticas de la empresa; y además establecer objetivos claros para que el proceso sea fluido. (BPD, 2015).



Figura 4. Proceso administrativo general.

Fuente: (UNC, s.f.) en: Administración de las organizaciones, p. 1.

Planeación. Se considera la planeación como el primer elemento del proceso administrativo, la cual ofrece las bases para la administración profesional en una organización. Su naturaleza es de orientación, guía y suministra las coordenadas del rumbo que se propone seguir la empresa u organización, propiciando el autodiagnóstico y la definición de las más

eficaces alternativas para alcanzar una realización sostenible y rentable en el tiempo. (Louffat, 2015, p. 2)

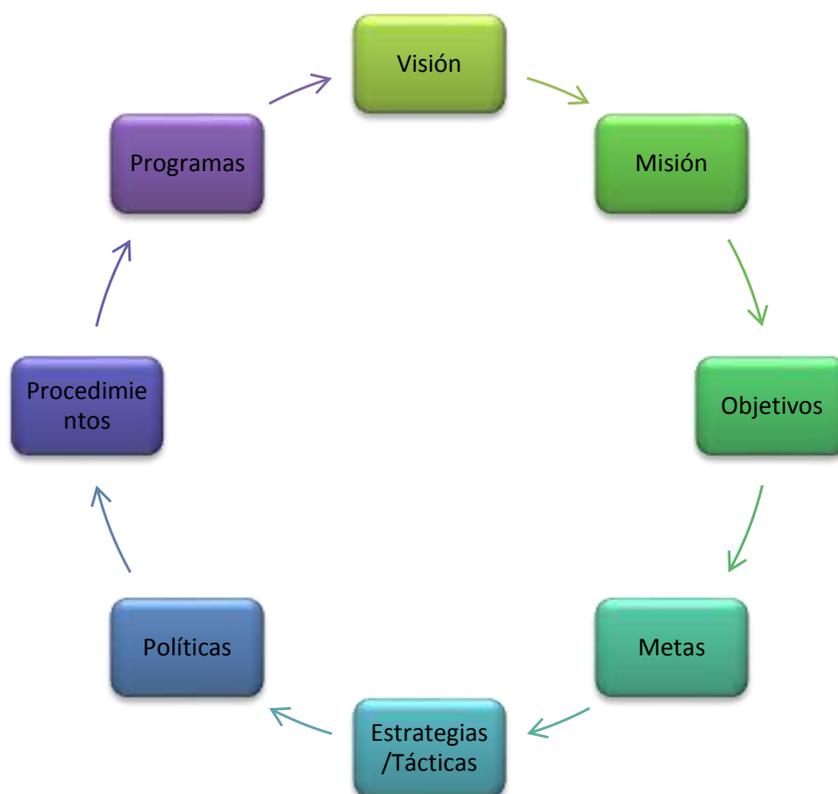


Figura 5. Elementos de la función de planeación administrativa.

Fuente: Diseño de los autores.

La planeación y la auditoría administrativa. Teniendo en cuenta que la planeación al igual que las demás fases del proceso administrativo, conlleva decisiones sobre escenarios prospectivos y futuros de certidumbre, de riesgo y muchas veces de incertidumbre, razón por la que la auditoría administrativa se enfoca en revisar y analizar la interacción de variables en un terreno indeterminado, que en su momento apoyen la predicción técnica y reduzcan el uso de la intuición para apoyar decisiones; el resultado debe ser la sistematización, integración y coordinación formal de las acciones futuras de las empresas, en este caso, de las pequeñas y medianas empresas, pymes del municipio de Ocaña.

La naturaleza de la planeación deberá permitir que las empresas tengan capacidad para anticipar escenarios futuros, que les otorgará una ventaja competitiva de dirigir esfuerzos y recursos hacia la misión y visión de éxito.

Organización. Consiste en la etapa que le da vida a aquellos detalles que se han planificado dentro del proceso administrativo, estructurando mejor cada actividad, asignando los recursos requeridos y seleccionando el talento humano con las competencias necesarias para cumplir las actividades asignadas. (Emprende Pyme, 2016)

Esta fase diseña el esquema ordenado de una empresa u organización de forma compatible con la planeación. A continuación se describen los elementos de esta etapa, teniendo en cuenta que no existe fórmula estándar y que cada organización debe adoptarlos acorde con tamaño, actividad económica, perspectiva de crecimiento, ubicación geográfica, marco legal y demás.

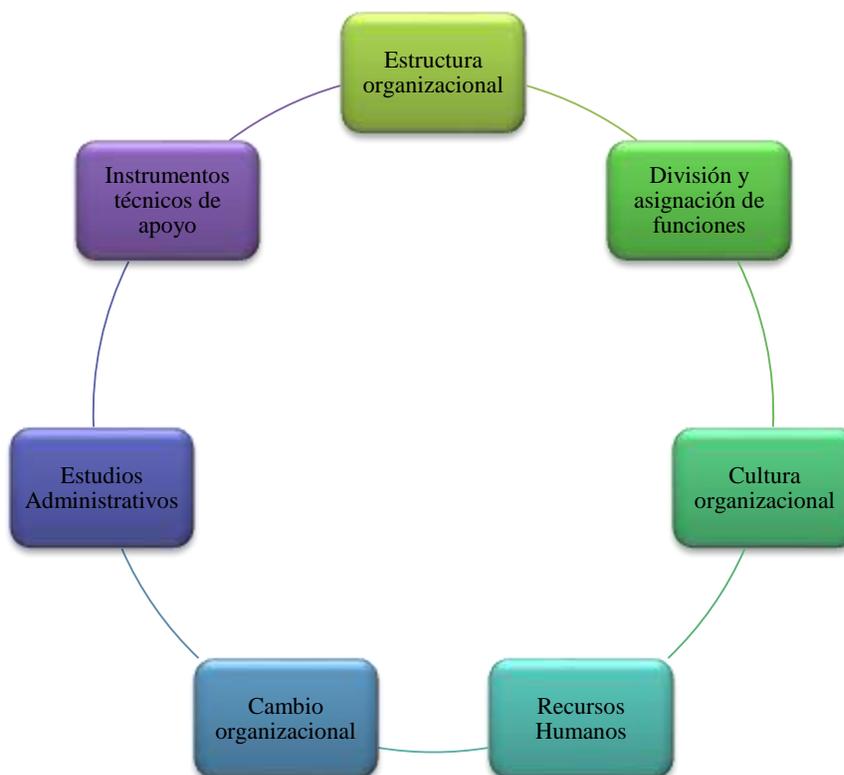


Figura 6. Elementos de la función de organización administrativa.

Fuente: Diseño de los autores.

Importancia de la organización como fase del proceso administrativo. Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), la que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en la organización. (Guillen, 2013)

Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.

Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.

Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementado la productividad.

Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

Los modelos organizacionales han ido en evolución durante el siglo XXI, a razón de factores como la globalización, cambio de la cultura empresarial de las empresas nacionales, quienes se vieron obligadas a cambiar a razón de la competencia, así como de los retos financieros, tecnológicos y ecológicos.

Organización y auditoría administrativa. Los elementos expuestos en la Figura 4 tienen relación con los factores de departamentalización, formalización, unidades de línea y de apoyo, cadena jerárquica, niveles de centralización y/o descentralización, amplitud administrativa, comunicación y las decisiones, los cuales pueden llegar a focalizarse y optimizarse mediante la aplicación de la auditoría administrativa.

Dirección administrativa. “Comprende la influencia del administrador en la realización de planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.” (Cruz, 2013)

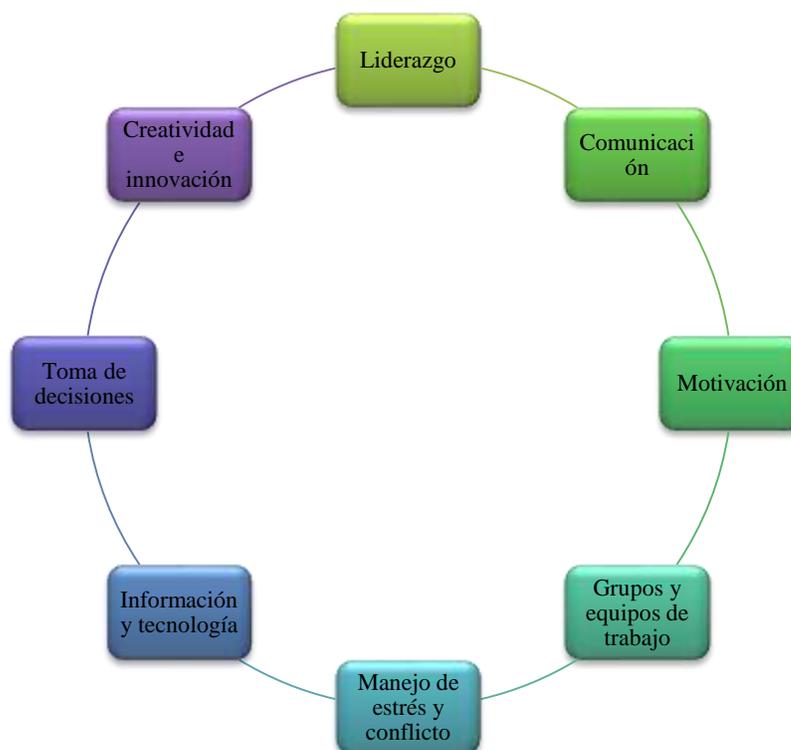


Figura 7. Elementos de la función de dirección administrativa.

Fuente: Diseño de los autores.

Dirección y auditoría administrativa. El análisis de elementos de esta fase del proceso administrativo implica el logro del siguiente enfoque integral.

Garantizar la disponibilidad del personal, a todos los procesos de la empresa bajo los criterios de la organización y racionalidad definidos que contribuyan a la productividad organizacional.

Garantizar la gestión efectiva del presupuesto aprobado para el proceso de diseño de la organización efectiva con el fin de ejecutarlo según los lineamientos económicos de la empresa.

Consolidar y actualizar permanentemente los guiones organizacionales para dar cumplimiento al alineamiento organizacional desarrollando mayor rentabilidad y mejores prácticas de negocio.

Coordinar es establecer la armonía entre todos los actos de una empresa de manera de facilitar su funcionamiento y procurar el buen éxito.

Es dar al organismo material y social de cada función las proporciones convenientes para que ésta pueda cumplir su misión en forma segura y económica.” (Cruz, 2013).

Todo logro y hallazgo mediante la auditoría administrativa debe tener como horizonte estos cinco escenarios de dirección, que en conjunto garantizan las hasta ahora tres etapas del proceso administrativo.

Control. El control de gestión es un esfuerzo sistemático para establecer estándares de desempeño con objetivos de planificación, diseñar sistemas de retroalimentación de información, comparar el desempeño real con estos estándares predeterminados, determinar si existen desviaciones y medir su significación y tomar cualquier acción requerida para asegurar que todos los recursos corporativos se están utilizando de la manera más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos corporativos. (Recursos Humanos, 2019)

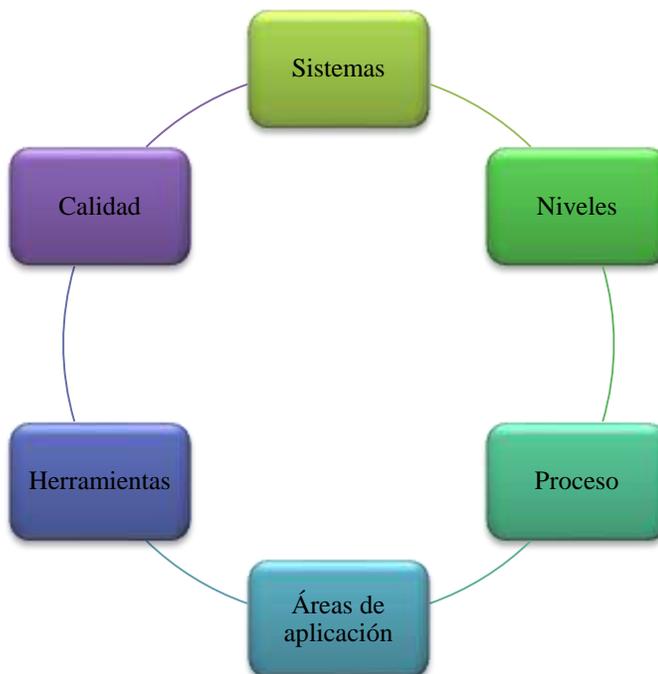


Figura 8. Elementos de la función de control administrativo.

Fuente: Diseño de los autores.

Tipos de Control. La administración puede implementar controles antes de que una actividad comience, mientras la actividad se está llevando a cabo, o después de que la actividad se haya completado. Los tres tipos respectivos de control basados en la temporización son prealimentación, concurrente y retroalimentación.

La función de control y la Auditoría Administrativa. Los ejes hacia donde debe dirigirse la función de verificación y análisis se expone a continuación.

Control preliminar. El control preliminar se enfoca en la regulación de insumos (recursos humanos, materiales y financieros que fluyen en la organización) para asegurar que cumplen con los estándares necesarios para el proceso de transformación.

Los controles previos son deseables porque permiten que la gerencia prevenga los problemas más bien que tener que curarlos más adelante. Desafortunadamente, estos controles requieren información oportuna y precisa que a menudo es difícil de desarrollar. El control previo (o *feedforward*) también se denomina a veces control preliminar, precontrol, control preventivo o control de dirección.

Sin embargo, algunos autores utilizan el término “control de dirección” como tipos separados de control. Este tipo de controles están diseñados para detectar la desviación de algún estándar o meta para permitir que se realice la corrección antes de que se complete una secuencia particular de acciones.

Control concurrente. El control concurrente tiene lugar mientras una actividad está en progreso. Implica la regulación de las actividades en curso que forman parte del proceso de transformación para garantizar que se ajustan a los estándares de la organización. El control simultáneo está diseñado para asegurar que las actividades de trabajo de los empleados produzcan los resultados correctos.

Dado que el control concurrente implica la regulación de las tareas en curso, requiere una comprensión de las tareas específicas involucradas y su relación con el producto deseado. El control simultáneo a veces se denomina detección o control sí-no, ya que a menudo implica puntos de control en los que se hacen determinaciones sobre si continuar el progreso, tomar medidas correctivas o detener el trabajo en conjunto en productos o servicios.

Control de retroalimentación. Este tipo de control se centra en los resultados de la organización después de la transformación se ha completado. A veces llamado *post action* o control de salida, cumple una serie de funciones importantes. Por una parte, a menudo se utiliza cuando el *feedforward* y los controles concurrentes no son factibles o son costosos.

A veces, la retroalimentación es el único tipo viable de control disponible. Por otra parte, la retroalimentación tiene dos ventajas sobre *feedforward* y el control concurrente. En primer lugar, la retroalimentación proporciona a los directivos una información significativa sobre la eficacia de su esfuerzo de planificación. Si la retroalimentación indica poca diferencia entre el desempeño estándar y el real, esto es evidencia de que la planificación estaba generalmente en el blanco.

Si la desviación es grande, un gerente puede usar esta información para formular nuevos planes para hacerlos más efectivos. En segundo lugar, el control de retroalimentación (o de *feedback*) puede mejorar la motivación de los empleados.

2.3.5 El riesgo dentro de la Auditoría Administrativa. Según Peter Drucker, tratar de eliminar el riesgo en las empresas es algo inútil. El riesgo es algo inherente al hecho de comprometer recursos actuales en busca de resultados futuros. De hecho, el progreso económico se define como la habilidad de tomar riesgos. (Auditool, 2016).

Tipos de Riesgos. La palabra riesgo ha sido utilizada de manera indistinta para referirse a varias situaciones diferentes. Para efectos del proceso de administración de riesgos es preciso

diferenciar el concepto de riesgo y su definición básica, del concepto de AMENAZA, la cual se entiende como la percepción que se tiene de un peligro.

Los riesgos se clasifican según los diversos criterios aplicables a cada situación.

Riesgo Subjetivo. Es la percepción particular que una persona posee sobre un riesgo. Puede tener o no relación directa con la verdadera probabilidad de ocurrencia. Dicha percepción puede verse afectada por factores como:

La potencial severidad de sus consecuencias;

El grado de conocimiento de la persona respecto al riesgo;

La familiaridad con el riesgo

Factores psicológicos que predisponen;

El grado de aversión al riesgo.

Riesgo aceptable. Es el nivel de riesgo subjetivo que un individuo u organización están dispuestos a aceptar.

Riesgos puros. Son aquellos cuya materialización siempre representarán una pérdida, nunca una utilidad.

Riesgos especulativos. Pueden producir ganancias o pérdidas. La mayoría de los riesgos asumidos por las organizaciones son especulativos.

Los principios básicos de la administración de estos dos tipos de riesgos son esencialmente

los mismos, pero las técnicas de administración de riesgos puros se han desarrollado en forma separada de las de administración de riesgos financieros y especulativos. Esto refleja la tendencia de muchas empresas que encuentran operacionalmente conveniente para la administración de cada tipo de riesgo su manejo por diferentes áreas. No obstante, la frontera entre los dos tipos de riesgos a veces no está claramente definida. Tal es el caso del riesgo político.

Riesgos estáticos. Son aquellos que siempre están presentes en un sistema ordenado. Los riesgos de rayo y otros fenómenos naturales son ejemplos de este tipo de riesgos; los cuales a su vez caen dentro de la categoría de riesgos puros.

Riesgos dinámicos. Son aquellos que cambian y se transforman al ritmo que cambia el sistema mismo. Los cambios económicos, políticos, sociales, legales, tecnológicos y ambientales pueden crear nuevos riesgos o modificar los existentes. Los riesgos dinámicos usualmente son también especulativos, pero incluyen además una categoría especial de riesgos puros: los riesgos de responsabilidad, los cuales dependen enteramente del desarrollo de la legislación.

Riesgos fundamentales. Son aquellos que pueden afectar a la totalidad o a la mayor parte de una sociedad, como son los desastres naturales o factores económicos o políticos de amplio espectro, como las guerras o la recesión. Las organizaciones usualmente tienen poco control sobre este tipo de riesgos y su administración se concentra en reducir sus efectos.

Riesgos particulares. Son aquellos que de manera directa pueden afectar a una organización, los cuales pueden ser controlables en alguna medida.

De acuerdo con el tipo de amenaza que puede materializarse, se tiene la siguiente clasificación:

Riesgos físicos. Incluyen las lesiones o muerte de personas y todas las formas de pérdida o daño de propiedades. Las causas de pérdidas físicas son usualmente el resultado de la materialización de peligros comunes, como incendio, explosión, terremoto, colisión, contaminación, rayo. Etc.; pero también puede ser el resultado del incendio intencional, robo, actos mal intencionados o daños causados por error humano.

Riesgos de responsabilidad. Los riesgos de responsabilidad pueden provenir de reclamaciones de los empleados, de los clientes o proveedores y del público en general. Si bien dichas reclamaciones pueden resultar de factores mencionados en la clasificación anterior, también pueden relacionarse con los productos o servicios que presta la empresa, los efectos de la responsabilidad contractual con los clientes, proveedores u otros y el efecto de regulaciones nacionales o internacionales.

Riesgos de interrupción de negocios. Fenómenos de esta naturaleza suelen seguir a la materialización de los riesgos físicos de responsabilidad antes descritos. Aquí es necesario considerar el efecto de potenciales pérdidas debido a factores externos, tales como falta de suministros, dependencia de sistemas electrónicos, especialmente en operaciones altamente sistematizadas; además de las interrupciones forzadas por decisiones de tipo legal (por ejemplo debido a la contaminación). Otra causa de interrupción de negocios podría ser la pérdida de mercado.

Riesgos sociales. El efecto de los cambios sociales es una amenaza creciente para las organizaciones. Esta categoría incluye los cambios en los hábitos de consumo, el desempleo, la recesión, el vandalismo y todas las manifestaciones de fraude.

Riesgos políticos. Los cambios bruscos en las políticas gubernamentales, las nuevas legislaciones, las decisiones proteccionistas, los efectos de la inflación, los cambios bruscos en la política monetaria, la imposición de nuevos aranceles de importación y en general, todo cambio en las reglas de juego del sector.

Riesgos ambientales. La identificación de los riesgos ambientales implica el reconocimiento de cambios en el medio ambiente con cierta anticipación. Deberán considerarse los efectos del clima, el agotamiento de los recursos, la necesidad de elegir fuentes alternativas de energéticos y la posible necesidad de un cambio en la tecnología.

Riesgos de administración. Una administración deficiente puede tener un efecto catastrófico en las organizaciones, aunque su costo muchas veces permanezca oculto hasta que los resultados de una pobre administración se hacen evidentes en los resultados generales de la organización. Una administración inadecuada se traducirá en desperdicios, mala planeación, fallas en almacenamiento, errores en la selección y políticas de personal, etc. Una planeación inadecuada puede determinar la imposibilidad de la empresa para mantenerse al día con los cambios tecnológicos y administrativos y un errado desarrollo de nuevos productos, servicios y alternativas, lo cual puede determinar una irremediable pérdida de mercado.

Un proceso típico de administración de riesgos consta de los siguientes pasos:

Identificación. Es el reconocimiento de las principales amenazas que se ciernen sobre una organización. Algunas de estas amenazas pueden ser obvias, en tanto que otras pueden permanecer ocultas o no ser fácilmente reconocibles.

Habiendo identificado las principales amenazas, el siguiente paso consiste en cuantificarlas. Por cuantificación se entiende el proceso de establecer qué tan seria es la amenaza, en términos de frecuencia y severidad.

Después de terminado el proceso de cuantificación, el siguiente paso es el de preparar un plan para el manejo económico de los riesgos. Ello puede incluir la determinación del mejor camino a tomar ante un riesgo: su eliminación o bien su administración. Si se decide administrarlo, deberán prepararse las siguientes estrategias:

Prevención. Orientada a reducir la probabilidad de ocurrencia de un evento indeseado. Ejemplos: manuales de procedimiento, políticas empresariales, capacitación.

Protección. Es el conjunto de acciones, elementos y equipos destinados a reducir las consecuencias de la materialización de un riesgo, tales como extintores, hidrantes, fosos de seguridad, rociadores automáticos.

Control. Son las acciones de combate del evento en su más temprana manifestación, tales como las brigadas de bomberos, los comités de crisis, etc.

Atención. Son aquellas acciones orientadas a recuperar los recursos afectados por un evento, con el fin de reducir las consecuencias; tales como planes de evacuación, primeros auxilios, remplazo de personal indispensable, etc.

Transferencia. Existen dos maneras de transferencia. La transferencia del riesgo, por ejemplo cuando se contrata el transporte de dinero y valores con una firma especializada; o cuando se transfiere el efecto económico de la materialización de un evento, como en el caso de la contratación de seguros. En la primera forma de transferencia, el riesgo queda a cargo de un tercero; en la segunda forma, se transfiere el efecto económico, pero la responsabilidad de administrar el riesgo físico continúa en cabeza de la organización.

2.3.6 Conceptualización sobre pymes en Colombia. Para todos los efectos, se entiende por empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, en el área rural o urbana. (Ley 1450, 211, art. 43).

Para la clasificación por tamaño empresarial, entiéndase micro, pequeña, mediana y gran empresa, se podrá utilizar uno o varios de los siguientes criterios:

1. Número de trabajadores totales.
2. Valor de ventas brutas anuales.
3. Valor activos totales.

Para efectos de los beneficios otorgados por el Gobierno nacional a las micro, pequeñas y medianas empresas el criterio determinante será el valor de ventas brutas anuales.

El párrafo 2° del mantiene vigentes las definiciones del artículo 2o de la Ley 590 de 2000. (Ley 590, 2000, art. 2°.)

Mediana empresa:

Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o

Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Pequeña empresa:

Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o

Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2.4 Marco Teórico

El proyecto tendrá como fundamento la **Teoría del Gobierno de las Sociedades** (Machado & Marques, 2011). Esta teoría explicativa de la auditoría fue propuesta por Power (1997). La problemática del gobierno de las sociedades está muy asociada con la de la diferencia de expectativas en auditoría (Gray y Manson, 2001:529) por el hecho de que la auditoría es concebida como una estructura de control y el gobierno de las sociedades abarca al conjunto de todas las estructuras, bien impuestas de manera endógena o bien exógenamente, para controlar la forma como las empresas son gobernadas.

El énfasis que se coloca en el control se deriva de la falta de confianza en la operatividad de los controles existentes en las empresas, incluyendo el control interno, así como la manera en

que los auditores conducen sus auditorías e informan sobre sus decisiones: las reglas de gobierno de las sociedades expresadas en los diferentes informes sobre el tema –Cadbury Report, Combined Code– imponen que los directores informen sobre diversos asuntos en relación con los cuales los auditores tienen que emitir una opinión. Dentro de la problemática global del gobierno de las sociedades, destacamos los siguientes principios:

Principios de gobierno de las sociedades aplicables a los directores.

Principios de gobierno de las sociedades aplicables a las remuneraciones de los gestores.

Principios de gobierno de las sociedades aplicables a las relaciones con los no accionistas.

Principios de gobierno de las sociedades aplicables a la accountability y a la auditoría.

A pesar de que existe una relación directa e indirecta entre todos los principios señalados, nos interesa sobre manera la problemática que concierne a la prestación de cuentas y a la auditoría. Estas dos cuestiones engloban todo lo que se refiere a la producción y divulgación de la información financiera, control interno, comités de auditoría y auditores externos. La auditoría externa se incluye aquí en la problemática del gobierno de las sociedades que valora, de una forma bastante profunda, a la auditoría como un instrumento de monitorización.

Los principios anteriormente enunciados son identificados por (Gray y Manson, 2001) y sirven de pauta para las siguientes reglas: La dirección debe presentar la situación de la empresa de una forma perceptible y equilibrada, así como sus previsiones para el futuro. La dirección debe mantener un eficaz sistema de control interno para salvaguardar las inversiones de los accionistas y los activos de la sociedad.

La dirección debe establecer, de una manera formal y transparente, un plan de principios generales aplicados tanto a los estados financieros como a los sistemas de control interno y a las relaciones con los auditores externos. Estos principios imponen un conjunto muy vasto de responsabilidades a los gestores, atribuyéndoles responsabilidades añadidas en la producción y divulgación de la información financiera, bien sea por obediencia a los reguladores o bien por obediencia a los propios estatutos de la empresa.

Las responsabilidades de los auditores se extienden, igualmente, a la problemática de la continuidad de la empresa, es decir, al problema de su futuro previsible, lo que implica la divulgación de presupuestos y previsiones. La efectividad del control interno es objeto de una gran atención por parte de los gestores que se ven obligados a divulgar entre los accionistas las medidas tomadas.

Finalmente, la institucionalización de los comités de auditoría cuyos deberes abarcan no sólo la definición de los objetivos y resultados de la auditoría externa, sino también los costes de la auditoría, la independencia y la objetividad de los auditores, y el análisis de la extensión de los servicios extra auditoría que puedan serles solicitados a los auditores. Consecuentemente, la auditoría concebida como un instrumento de control y encuadrada en el marco amplio del concepto de gobierno de las sociedades llega a ser objeto de una extraordinaria demanda con la filosofía de control que se encuentra subyacente en ella.

2.5 Marco Legal

2.5.1 Constitución Política de Colombia, 1991. Artículo 27. El Estado garantiza las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra.

2.5.2 Bloque legal para temática de pymes.

Ley 590 de 2000, Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. Artículo 6. Funciones del Consejo Superior de Microempresa. El Consejo Superior de Microempresa tendrá las siguientes funciones:

1. Contribuir a la definición y formulación de políticas generales de fomento de la microempresa.
2. Apoyar la articulación de los diferentes programas de fomento de la microempresa, que se ejecuten dentro del marco general de la política del Gobierno.
3. Procurar el establecimiento de medidores o indicadores de impacto de los programas de fomento a la microempresa.
4. Contribuir a la definición y formulación de políticas de desarrollo tecnológico, transferencia de tecnología y mejoramiento de la competitividad de microempresas.
5. Colaborar en la evaluación periódica de los programas de fomento de la microempresa y proponer correctivos.
6. Asesorar al Ministerio de Desarrollo Económico en la estructuración de los programas de fomento de la microempresa.
7. Fomentar, en coordinación con el Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa, la conformación y la operación de Consejos Regionales de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, así como la formulación de políticas regionales de desarrollo para dichas empresas.
8. Fomentar la conformación y la operación de Consejos Departamentales para el Desarrollo Productivo, así como la formulación de políticas departamentales de desarrollo de las

microempresas, en pro de la competitividad y estimulando cadenas de valor a niveles subregional y sectorial dentro del marco del Plan Nacional de Desarrollo.

9. Propiciar la conformación de comités municipales para el fomento de las microempresas y para la promoción de proyectos e inversiones empresariales.

10. Procurar la activa cooperación entre los sectores público y privado en la ejecución de los programas de promoción de las microempresas.

11. Adoptar sus estatutos internos.

12. Promover la concertación con alcaldes y gobernadores, de planes integrales de apoyo a la microempresa.

13. Las demás compatibles con su naturaleza, establecidas por la ley o mediante decreto expedido por el Gobierno Nacional en ejercicio de las facultades permanentes consagradas en el numeral 16 del artículo 189 de la Constitución Política, orientadas al fomento de las microempresas en Colombia.

Artículo 10. Desarrollo de políticas hacia las Mipymes. El Consejo Nacional de Política Económica y Social, Conpes, recomendará las políticas hacia las micro, pequeñas y medianas empresas a ser puestas en ejecución por el Gobierno Nacional, de conformidad con lo que se establezca en el respectivo Plan Nacional de Desarrollo.

Ley 905 de 2004, por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Artículo 14. Promoción. Las entidades públicas del orden nacional y regional competentes, los departamentos, municipios y distritos promoverán coordinadamente, la

organización de ferias locales y nacionales, la conformación de centros de exhibición e información permanentes, y otras actividades similares para dinamizar mercados en beneficio de las Mipymes. Parágrafo. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, o quien haga sus veces expedirá y promoverá una política en materia de ferias y exposiciones.

Ley 1450 de 2011, “Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo, 2010-2014.”

Artículo 43, citado previamente en el ítem 2.3.6 del presente documento.

2.5.2 Bloque legal para temática de auditoría.

Ley 43 de 1990, por la cual se adiciona la Ley 145 de 1960, reglamentaria de la profesión de Contador Público y se dictan otras disposiciones. Artículo 1o. Del Contador Público. Se entiende por Contador Público la persona natural que, mediante la inscripción que acredite su competencia profesional en los términos de la presente Ley, está facultada para dar fe pública de hechos propios del ámbito de su profesión, dictaminar sobre estados financieros, y realizar las demás actividades relacionadas con la ciencia contable en general. La relación de dependencia laboral inhabilita al Contador para dar fe pública sobre actos que interesen a su empleador.

Esta inhabilidad no se aplica a los revisores fiscales, ni a los Contadores Públicos que presten sus servicios a sociedades que no estén obligadas, por la ley o por estatutos, a tener revisor fiscal.

Artículo 2o. De las actividades relacionadas con la ciencia contable en general. Para los efectos de esta ley se entienden por actividades relacionadas con la ciencia contable en general todas aquellas que implican organización, revisión y control de contabilidades, certificaciones y dictámenes sobre estados financieros, certificaciones que se expidan con fundamentos en los libros de contabilidad, revisoría fiscal prestación de servicios de auditoría, así como todas aquellas actividades conexas con la naturaleza de la función profesional del Contador Público, tales como: la asesoría tributaria, la asesoría gerencial, en aspectos contables y similares.

Parágrafo 1o. Los Contadores Públicos y las sociedades de Contadores Públicos quedan facultadas para contratar la prestación de servicios de las actividades relacionadas con la ciencia contable en general y tales servicios serán prestados por Contadores Públicos o bajo su responsabilidad.

Parágrafo 2o. Los Contadores Públicos y las sociedades de Contadores Públicos no podrán, por sí mismas o por intermedio de sus empleados, servir de intermediarias en la selección y contratación de personal que se dedique a las actividades relacionadas con la ciencia contable en general en las empresas que utilizan sus servicios de revisoría fiscal o de auditoría externa.

Ley 1314 de 2009, Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento. Artículo 5o. De las normas de

aseguramiento de información. Para los propósitos de esta ley, se entiende por normas de aseguramiento de información el sistema compuesto por principios, conceptos, técnicas, interpretaciones y guías, que regulan las calidades personales, el comportamiento, la ejecución del trabajo y los informes de un trabajo de aseguramiento de información. Tales normas se componen de normas éticas, normas de control de calidad de los trabajos, normas de auditoría de información financiera histórica, normas de revisión de información financiera histórica y normas de aseguramiento de información distinta de la anterior.

Parágrafo 1o. el gobierno nacional podrá expedir normas de auditoría integral aplicables a los casos en que hubiere que practicar sobre las operaciones de un mismo ente diferentes auditorías.

Parágrafo 2o. los servicios de aseguramiento de la información financiera de que trata este artículo, sean contratados con personas jurídicas o naturales, deberán ser prestados bajo la dirección y responsabilidad de contadores públicos.

Artículo 15. Aplicación extensiva. Cuando al aplicar el régimen legal propio de una persona jurídica no comerciante se advierta que él no contempla normas en materia de contabilidad, estados financieros, control interno, administradores, rendición de cuentas, informes a los máximos órganos sociales, revisoría fiscal, auditoría, o cuando como consecuencia de una normatividad incompleta se adviertan vacíos legales en dicho régimen, se aplicarán en forma supletiva las disposiciones para las sociedades comerciales previstas en el Código de Comercio y en las demás normas que modifican y adicionan a este.

Decreto 0302 de 2015, por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para las normas de aseguramiento de la información. Artículo 1°.

Expídense el Marco Técnico normativo de las Normas de Aseguramiento de la Información (NAI), que contiene: las Normas internacionales de Auditoría (NIA), las Normas Internacionales de Control de Calidad (NICC); las Normas Internacionales de Trabajos de Revisión (NITR); las Normas Internacionales de Trabajos para Atestiguar (ISAE por sus siglas en inglés); las Normas Internacionales de Servicios Relacionados (NISR) y el Código de Ética para Profesionales de la Contaduría, conforme se dispone en el anexo que hace parte integral del presente decreto.

Artículo 2° El presente decreto será de aplicación obligatoria por los revisores fiscales que presten sus servicios a entidades del Grupo 1, y a las entidades del Grupo 2 que tengan más de 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes (smmlv) de activos o, más de 200 trabajadores, en los términos establecidos para tales efectos en los Decretos números 2784 de 2012 y 3022 de 2013 y normas posteriores que los modifiquen, adicionen o sustituyan, así como a los revisores fiscales que dictaminen estados financieros consolidados de estas entidades. Las entidades que no pertenezcan al Grupo 1 y que voluntariamente se acogieron a emplear al marco técnico normativo de dicho Grupo, les será aplicable lo dispuesto en el presente artículo.

Decreto 2420 de 2015, Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información y se dictan otras disposiciones. Artículo 1.2.1.1. Marco técnico normativo de las normas de aseguramiento de la información (NAI). expídense el marco técnico normativo de las normas de aseguramiento de la Información (NAI), que contiene: las Normas internacionales de

Auditoría (NIA), las Normas Internacionales de Control de Calidad (NICC); las Normas Internacionales de Trabajos de Revisión (NITR); las Normas Internacionales de Trabajos para Atestiguar (ISAE por sus siglas en inglés); las Normas Internacionales de Servicios Relacionados (NISR) y el Código de Ética para Profesionales de la Contaduría, conforme se dispone en el anexo 4 del presente decreto. (Decreto número 302 de 2015, artículo 1)

Artículo 1.2.1.7. Aplicación de NORMAS NICC. Los Contadores Públicos que presten servicios de revisoría fiscal, auditoría de información financiera, revisión de información financiera histórica u otros trabajos de aseguramiento, aplicarán en sus actuaciones profesionales las NICC, contenidas en el Anexo 4 de este decreto. (Decreto número 302 de 2015, artículo 7o)

Artículo 1.2.1.8. Aplicación de normas NIA, las NITR, las ISAE o las NISR. <Artículo modificado por el artículo 6 del Decreto 2496 de 2015. El nuevo texto es el siguiente:> Los Contadores Públicos independientes, que en sus actuaciones profesionales distintas de la revisoría fiscal, realicen trabajos de auditoría de información financiera, revisión de información financiera histórica, otros trabajos de aseguramiento u otros servicios profesionales, aplicarán las NIA, las NITR, las ISAE o las NISR, contenidas en el anexo 4 del Decreto 2420 de 2015, según corresponda.

Capítulo 3. Diseño Metodológico

3.1 Tipo de investigación

El proyecto de investigación tomó como fundamento metodológico la investigación descriptiva, teniendo en cuenta que se trata del diseño de un manual orientativo para las pequeñas y medianas empresas - pymes del municipio de Ocaña, razón por la que desde la línea 1 de investigación del programa de Contaduría Pública “El Ejercicio de la profesión en los diferentes sectores de la economía” se abordan tres temáticas de la misma, como son la prospectiva del Contador Público como agente económico y de cambio social, auditoría de riesgos organizacionales, así como control organizacional y de gestión.

De esta manera, la interacción ha sido con unidades de investigación (representante administrativo) en representación de las pymes del municipio de Ocaña, lo que justifica la aplicación de la investigación descriptiva.

Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos a que se refiere. (Arias, 2012)

3.2 Población

La población estuvo integrada por las diez (10) medianas empresas y cuarenta y ocho (48)

pequeñas empresas del municipio de Ocaña, corte 31 de enero de 2019, según información suministrada por la Cámara de Comercio de Ocaña. (Véase Apéndice A).

3.3 Muestra

La población fue abordada en el 100% de sus unidades de investigación (representante administrativo), debido a que el reducido tamaño no justifica la aplicación de fórmula estadística.

3.4 Técnicas de recopilación de información

Se aplicó la escala de Likert, técnica apropiada para el levantamiento de información en poblaciones con cierto número de unidades de investigación. (Véase Apéndice B)

El investigador da un enunciado o pregunta y el participante de la encuesta tiene una serie de opciones que representan el grado de su respuesta. Generalmente tiene entre dos a siete opciones de respuesta, aunque por lo general tienen sólo cuatro o cinco. Los investigadores asignan puntos a cada respuesta en la escala, para dar un valor numérico a los datos de los resultados de la encuesta. (Frenz, 2018)

3.4 Técnicas de procesamiento de información

Teniendo en cuenta que se trabajó con la escala de Likert, el procesamiento es de carácter cuantitativo, a realizarse con el conteo sistemático y organizado de las diferentes respuestas

obtenidas por los miembros de la población delimitadas. Este recuento numérico permitirá el diseño de tablas e histogramas de frecuencia.

Posterior al procesamiento cuantitativo se tuvieron elementos para la interpretación cualitativa, mediante la descripción de resultados acorde con categorías de interpretación, que van directamente relacionadas con los objetivos de investigación.

Capítulo 4. Resultados y Discusión

4.1 Marco metodológico de auditoría administrativa (dirección, planeación, control y organización) en las pequeñas y medianas empresas en el municipio de Ocaña

4.1.1 Actividades económicas de las pymes de Ocaña. De acuerdo con información suministrada por la Cámara de Comercio de Ocaña, las actividades económicas de las pymes son:

Comercio al por mayor de materiales de construcción artículos de ferretería pinturas productos de vidrio equipo y materiales de fontanería y calefacción.

Captación tratamiento y distribución de agua.

Comercio al por menor de otros productos alimenticios n.c.p. en establecimientos especializados.

Construcción de otras obras de ingeniería civil.

Otras actividades de suministro de recurso humano.

Actividades combinadas de apoyo a instalaciones.

Comercio al por menor de productos farmacéuticos y medicinales cosméticos y artículos de tocador en establecimientos especializados.

Otras actividades de telecomunicaciones.

Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica.

Construcción de carreteras y vías de ferrocarril.

Instalaciones eléctricas.

Alquiler y arrendamiento de otros tipos de maquinaria equipo y bienes tangibles n.c.p..

Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica.

Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica.

Construcción de carreteras y vías de ferrocarril.

Construcción de otras obras de ingeniería civil.

Actividades de asociaciones empresariales y de empleadores.

Actividades de agentes y corredores de seguros.

Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados.

Comercio al por mayor de productos farmacéuticos medicinales cosméticos y de tocador.

Actividades de hospitales y clínicas con internación.

Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica.

Actividades de hospitales y clínicas con internación.

Fabricación de materiales de arcilla para la construcción.

Recolección de desechos no peligrosos.

Establecimientos que combinan diferentes niveles de educación.

Transporte de carga por carretera.

Otras actividades recreativas y de esparcimiento n.c.p..

Comercio al por menor de productos farmacéuticos y medicinales cosméticos y artículos de tocador en establecimientos especializados.

Procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos.

Actividades de apoyo diagnóstico.

Actividades de la práctica médica sin internación.

Alojamiento en hoteles.

Recolección de desechos no peligrosos.

Comercio al por mayor de productos alimenticios.

Actividades de juegos de azar y apuestas.

Actividades inmobiliarias realizadas a cambio de una retribución o por contrata.

Construcción de edificios residenciales.

Cría de ganado bovino y bufalino.

Transporte de pasajeros.

Comercio al por mayor de productos químicos básicos cauchos y plásticos en formas primarias y productos químicos de uso agropecuario.

Extracción de piedra arena arcillas comunes yeso y anhidrita.

4.1.2 Metodología de planeación en las pymes de la ciudad de Ocaña, Colombia.

Tabla 3. Metodología de planeación en Pymes de Ocaña.

Función	Siempre		Casi siempre		A veces		Pocas veces		Nunca -No aplica		No responde		Σ	Observaciones
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%		
Ejecución de la misión en las pymes de Ocaña.	34	58,62	11	18,97	7	12,07	4	6,90	1	1,72	1	1,72	58	100
Funcionamiento de las pymes en pro de su visión.	33	56,52	14	23,91	8	13,04	4	6,52	0	0,00	-	-	58	100
Reconocimiento de objetivos específicos del puesto ocupado por parte del personal de la pyme.	16	27,59	27	46,55	9	15,52	4	6,90	1	1,72	1	1,72	58	100
Existencia de un sólido sistema de valores corporativos en las pymes de Ocaña.	32	55,17	15	25,86	8	13,79	3	5,17	0	0,00	-	-	58	100
Eficiencia de las políticas de las pymes de Ocaña.	21	36,21	21	36,21	13	22,41	0	0,00	3	5,17	-	-	58	100
Cumplimiento de las reglas en las pymes de Ocaña.	26	44,83	18	31,03	11	18,97	0	0,00	3	5,17	-	-	58	100
Cumplimiento de los procedimientos en las pymes de Ocaña.	22	37,93	29	50,00	6	10,34	0	0,00	1	1,72	-	-	58	100
Relación adecuada entre estrategias, reglas y procedimientos con cada cargo de la empresa.	29	50,00	14	24,14	5	8,62	6	10,34	4	6,90	-	-	58	100
Reconocimiento de los programas estratégicos de las pymes de Ocaña por parte del personal de las mismas.	10	17,24	27	46,55	14	24,14	1	1,72	6	10,34	-	-	58	100

Nota. Esta tabla muestra parámetros metodológicos de la planeación realizada en la pequeñas y medianas empresas – pymes de la ciudad de Ocaña.
Fuente: Resultados del trabajo de campo/encuesta aplicada por autores del proyecto-procesamiento cuantitativo.

La misión como elemento de planeación en las pymes de Ocaña. De acuerdo con los resultados del trabajo de campo, una cantidad representativa (58,62%) de pequeñas y medianas empresas –pymes de Ocaña siempre aplica su misión organizacional, lo que indica que la tienen definida y la ejecutan dentro de su funcionamiento cotidiano, lo cual aboca en beneficios para este grupo de organizaciones, que tal como se ha indicado, representan un importante polo generador de desarrollo para la ciudad de Ocaña, mediante la producción de bienes o la prestación de servicios, oportunidades laborales, tributación local y el conglomerado de relaciones con clientes, comunidad, competencia, proveedores, autoridades reguladoras y toda interacción con el ambiente donde realizan su actividad económica.

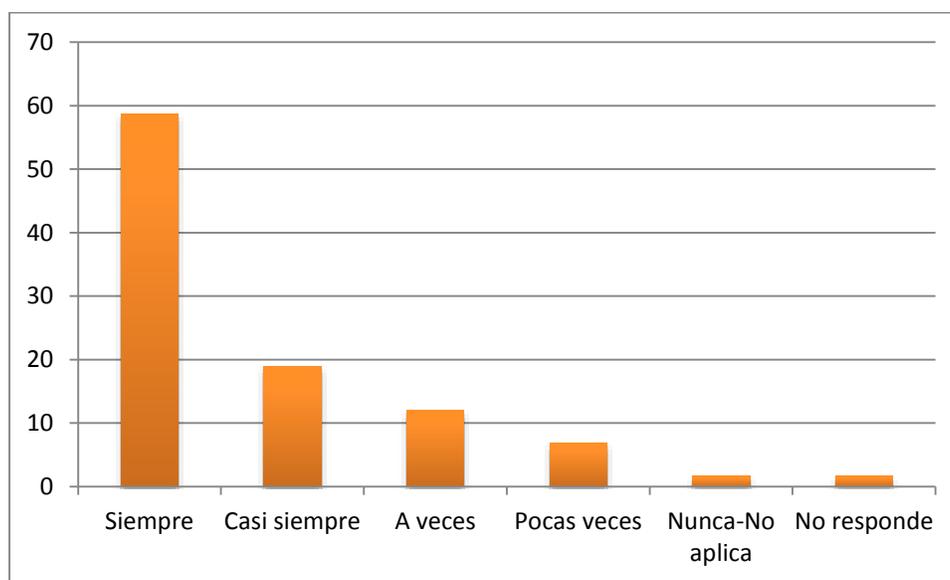


Figura 9. Aplicación de la misión en las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.

Aproximadamente una quinta parte (18,97%) de las pymes casi siempre aplica su misión, para lo cual se requiere una constante supervisión de su filosofía organizacional, porque bajo ciertas circunstancias podría perderse tal horizonte, especialmente en cuanto a decisiones de innovación de productos, medidas de reducción de gastos, alianzas estratégicas, demás situaciones que de momento podrían romper el esquema funcional de las pymes de Ocaña,

teniendo en cuenta que al igual que en el resto del país, se tienen retos que a diario ponen a prueba la capacidad de respuesta de estas organizaciones empresariales.

Otras microempresas a veces, pocas veces o nunca dan aplicación a una misión empresarial, lo que indica falencias en su función planeadora, optando por la improvisación y la incertidumbre funcional, lo que presiona a un esquema tradicional de manejo, que de ninguna manera favorece el crecimiento de las pymes en Ocaña.

Funcionamiento de las pymes en pro de su visión. La visión contiene la aspiración general de la empresa, razón por la que hace parte del marco axiológico de toda organización y se considera como fundamento del sistema de planeación. Para el caso de las pymes de Ocaña.

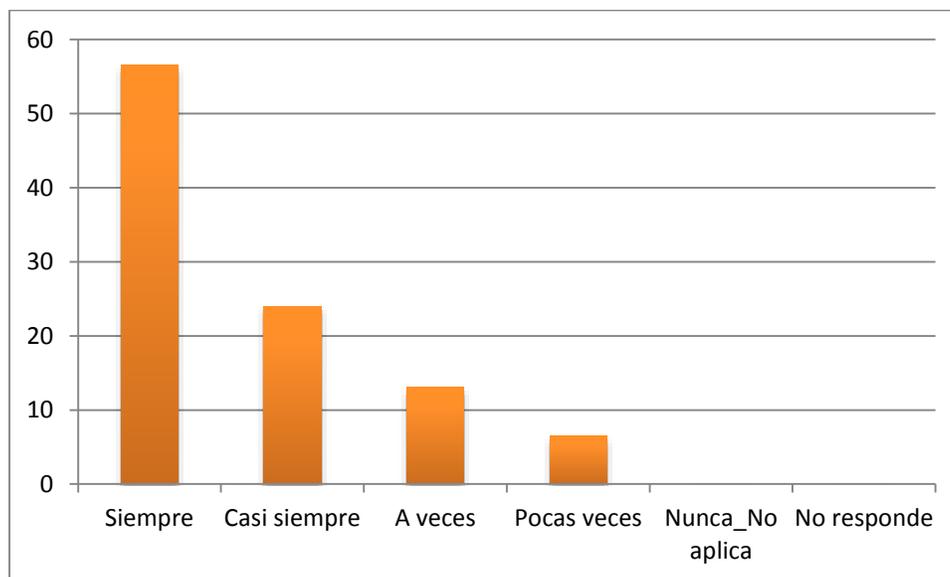


Figura 10. Funcionamiento de las pymes en pro de su visión. Fuente: Diseño propio.

Más de la mitad (56,52%) siempre la aplican, porque sus líderes reconocen la necesidad de tener un horizonte claro en el tiempo. Otro grupo de pymes (23,91%) casi siempre logran que su funcionamiento esté acorde con su visión. Otras pymes (aprox. 20%) no hacen uso de este

importante elemento, porque a veces o pocas veces enmarcan sus operaciones en pro de su visión.

Reconocimiento de objetivos específicos del puesto ocupado por parte del personal de la empresa. Un grupo menor a la mitad (46,55%) de las pymes de Ocaña cuenta con personal que casi siempre identifica los objetivos del cargo asignado. En otro grupo de pymes (27,59%) el personal siempre reconoce los objetivos que atañen a su cargo. Las demás pymes (25,86%) no tienen la prioridad de que sus trabajadores conozcan los objetivos específicos de su cargo.

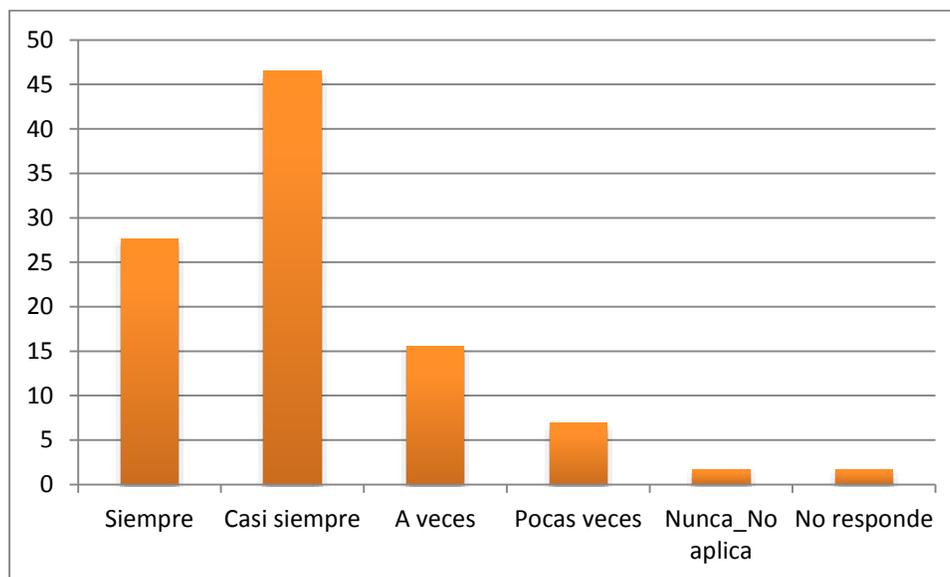


Figura 11. Reconocimiento de objetivos específicos del puesto ocupado. Fuente: Diseño propio.

El que cada trabajador reconozca los objetivos del cargo específico se considera un factor importante dentro de la función de planeación, teniendo en cuenta que permitirá la conexión entre el cargo con la misión y visión empresarial, así como perfilar dichas funciones hacia un escenario positivo para la empresa, pese a que existen variables adversas en el micro y macroambiente, pero cuyo efecto es menor en vista de la preparación que se está asumiendo para llegar a dicha situación. Las pymes de la ciudad de Ocaña están encaminadas a que su personal

se identifique con los objetivos del cargo desempeñado, sin embargo, se requiere un mayor esfuerzo para que este elemento de planeación tenga el efecto esperado y por ende sea adoptado por más pymes.

Existencia de un sólido sistema de valores corporativos en las pymes de Ocaña. Un grupo mayoritario (55,17% siempre) y (25,86% casi siempre), de las pymes del municipio de Ocaña tiene un sólido sistema de valores corporativos, situación que representa una ventaja para la función de planeación, porque mantiene con firmeza elementos de la cultura corporativa, los cuales se convierten en pilares al momento de tomar decisiones dentro de las pymes de Ocaña.

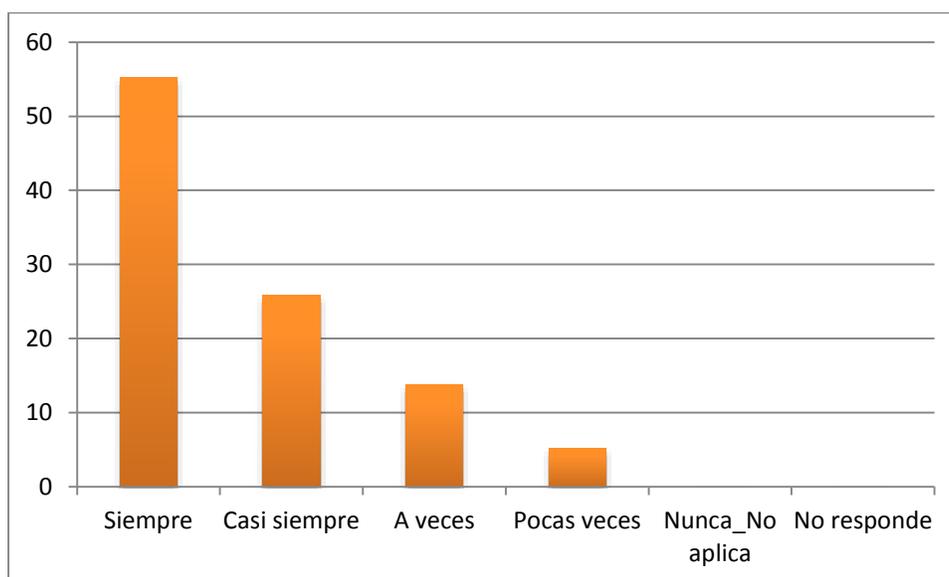


Figura 12. Existencia de un sólido sistema de valores corporativos en las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.

Un grupo aproximado a la quinta parte (19,49%) de las pymes de Ocaña no han adoptado de manera permanente su sistema de valores corporativos, lo que conlleva a incertidumbre en cuanto a decisiones rutinarias y no rutinarias, así como a improvisar en aquellos “sellos identificadores” de las pymes, situación que progresivamente propicia la pérdida del horizonte funcional junto con el deterioro de la capacidad de proyectarse a futuro.

Las políticas dentro de las pymes de la ciudad de Ocaña. La eficiencia de las políticas dentro de las pymes de la ciudad de Ocaña conlleva el reto de pasar del lenguaje netamente verbal y tradicional a uno más técnico y mediante acuerdos escritos entre colaboradores; en la actualidad aproximadamente una tercera parte (36,21% siempre) y (36,21% casi siempre) de las pymes de Ocaña manifiestan tener eficiencia en las políticas organizacionales, generalmente relacionadas con las políticas de ventas, de personal, de garantía sobre bienes y/o servicios, entre otras, lo cual puede permitir mayor orden en el diario ejecutar de funciones y que en sumatoria aportan al oportuno funcionamiento de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Ocaña.

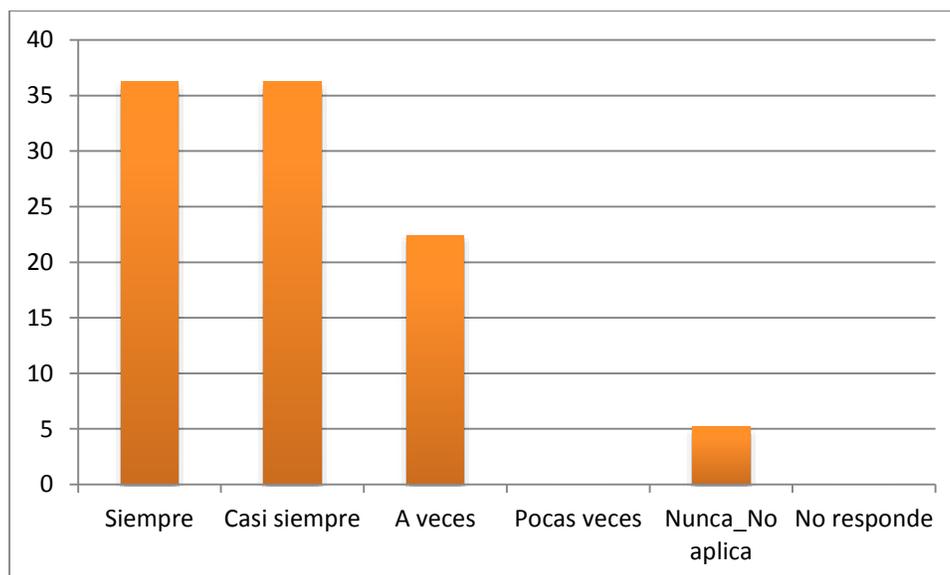


Figura 13. Las políticas dentro de las pymes de la ciudad de Ocaña. Fuente: Diseño propio.

Las demás pymes (27,58%) disponen de política no siempre eficientes, porque resultan de la improvisación, de la descoordinación o sencillamente no se dispone de las mismas, lo que incide negativamente en el rutinario funcionar de estas pymes, porque no se dispone de parámetros coherentes con la actividad económica y la situación particular de cada pyme.

Las reglas dentro de las pymes de la ciudad de Ocaña. Este elemento de planeación exige una estricta aplicación para los casos previamente delimitados y que para las pymes de Ocaña se presenta un mayoritario apoyo a las mismas (44,83% siempre) y (31,03% casi siempre), logrando un orden relativo y por ende, apoyo a las decisiones que previamente se han tomado en las mismas.

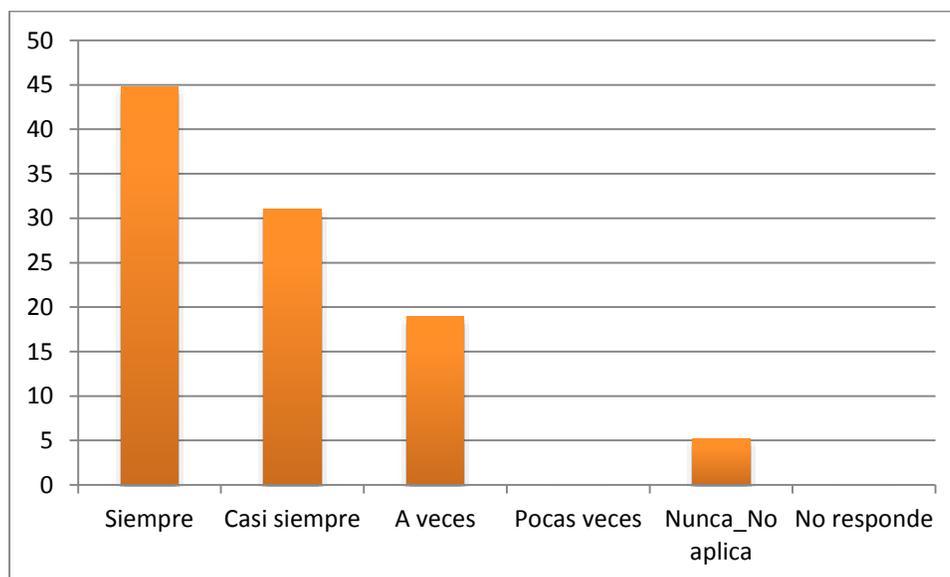


Figura 14. Las reglas dentro de las pymes de la ciudad de Ocaña. Fuente: Diseño propio.

Una cuarta parte (24,14%) de las pymes de Ocaña no cumplen a cabalidad y con frecuencia las reglas de la empresa, algunas veces porque no se definen con claridad y otras veces porque sencillamente no existen, situación que incide negativamente en la función de planeación.

Cumplimiento de los procedimientos en las pymes de Ocaña. Los procedimientos constituyen un elemento de planeación de tipo operativo, cuyo efecto es crucial al momento de manipular materias primas, prestar un servicio, hacer un registro contable, diligenciar documentación en general, realizar venta de un producto, entre otros. En el caso de las pymes de

Ocaña existe adopción general de este elemento de planeación, porque el (37,93% siempre) y el (50% casi siempre) dan cumplimiento a los mismos, implicando la clara definición de los mismos, la socialización o inducción y el compromiso del responsable del procedimiento.

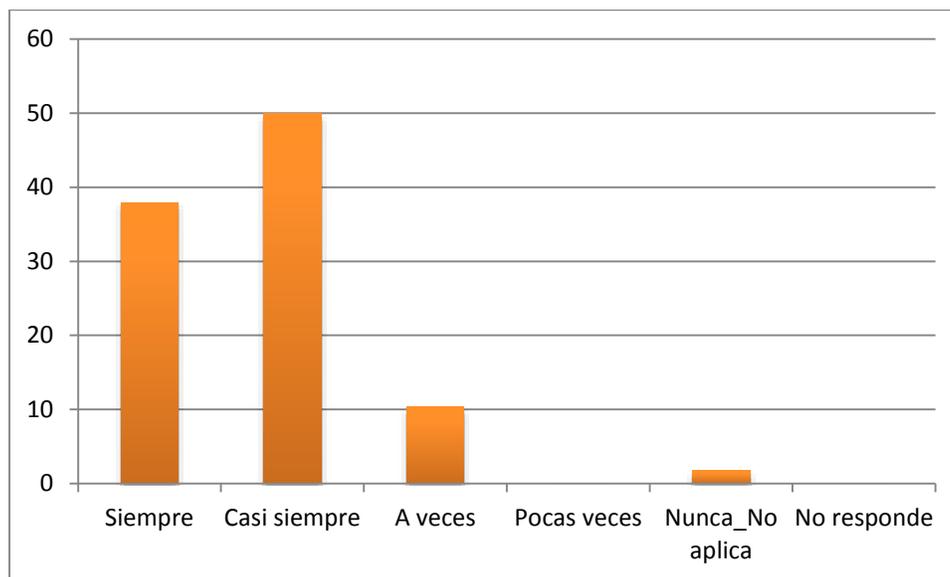


Figura 15. Cumplimiento de los procedimientos en las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.

Las demás pymes (12,06%) no dan cabal cumplimiento a procedimientos, ya sea por desconocimiento, desinterés o por un manejo empírico, donde posiblemente se estén realizando, pero no se estandaricen o no se llegue a comprender que se trata de un procedimiento y que como tal contribuye a la planeación de la empresa.

Relación adecuada entre estrategias, reglas y procedimientos con cada cargo de la empresa. La planeación como etapa base de la administración de empresas, plantea la interrelación de sus elementos, teniendo en cuenta que es el talento humano o personal el ejecutor de los mismos. En el caso de la sincronía entre estrategias, reglas y procedimientos con cada cargo de las pymes, existe una tendencia mayoritaria a dicha adaptación, porque la mitad

(50%) de las mismas comprende que cada cargo debe ser alimentado con reglamentos, procedimientos y medios estratégicos en pos del éxito empresarial. De igual forma, una cuarta parte (24,14%) casi siempre realiza tal coordinación de elementos de planeación y los diferentes cargos de las pymes.

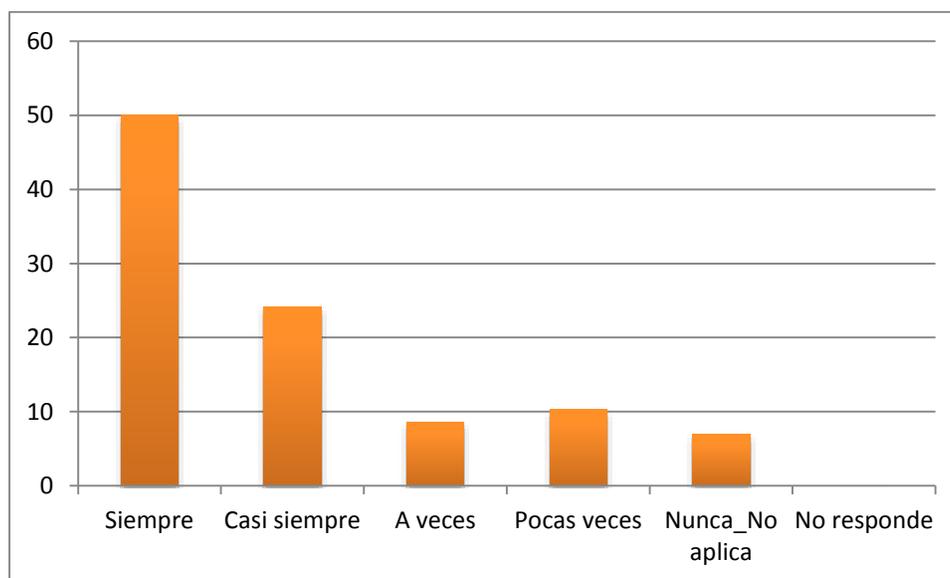


Figura 16. Relación adecuada entre estrategias, reglas y procedimientos con cada cargo de la empresa. Fuente: Diseño propio.

Otra cuarta parte (25,86%) de las pymes de Ocaña no tienen estrategias, reglas y procedimientos sincronizados con sus cargos, lo cual no permite que las demás funciones administrativas sean realizadas a cabalidad.

Reconocimiento de los programas estratégicos de las pymes de Ocaña por parte del personal de las mismas. Los programas estratégicos constituyen elementos de proyección y crecimiento para las empresas en general; para el caso de las pymes de Ocaña, los trabajadores de un grupo cercano a la mitad (46,55%) casi siempre reconocen los programas estratégicos, aludiendo herramientas de comunicación y capacitación. Otro grupo (17,24%) de pymes dispone

de talento humano que identifica los programas estratégicos, variable considerada como beneficiosa porque permite que el personal se integre a dicha iniciativas de planeación.

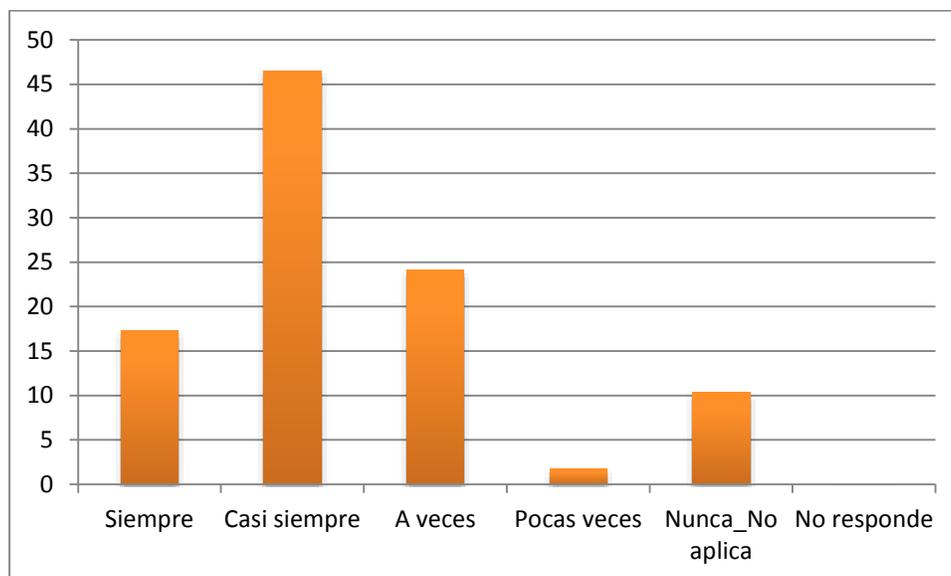


Figura 17. Reconocimiento de los programas estratégicos de las pymes de Oaxaca por parte del personal de las mismas. Fuente: Diseño propio.

4.1.3 Metodología de la función organizacional en las pymes de la ciudad de Ocaña, Colombia.

Tabla 4. Metodología de función organizacional en Pymes Ocaña.

Función	Siempre		Casi siempre		A veces		Pocas veces		Nunca -No aplica		No responde		Σ	Observaciones
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%		
Reconocimiento de organigrama por cada colaborador en las pymes de Ocaña.	20	34,48	18	31,03	15	25,86	4	6,90	1	1,72	-	-	58	100
Identificación clara de ubicación dentro del organigrama de las pymes, por parte de trabajadores.	21	36,21	24	41,38	9	15,52	3	5,17	1	1,72	-	-	58	100
Conocimiento entre sí de los miembros de las diferentes áreas funcionales.	34	58,62	14	24,14	6	10,34	1	1,72	3	5,17	-	-	58	100
Disposición de organigramas internos en cada área de las pymes de Ocaña.	16	27,59	20	34,48	10	17,24	1	1,72	11	18,97	-	-	58	100
Reconocimiento por trabajadores, de alcance de mando de cada uno de los cargos de las pymes.	23	39,66	19	32,76	9	15,52	1	1,72	6	10,34	-	-	58	100
Coordinación entre organigrama, puestos específicos y la visión de las pymes.	31	53,45	11	18,97	10	17,24	3	5,17	3	5,17	-	-	58	100
Labores adecuadamente definidas en cada departamento y/o puesto de las pymes de Ocaña.	28	48,28	17	29,31	6	10,34	4	6,90	3	5,17	-	-	58	100
Desperdicio de tiempos o recursos en las pymes de Ocaña.	9	15,52	8	13,79	20	34,48	13	22,41	8	13,79	-	-	58	100
Funcionamiento adecuado de las cadenas de mando dentro de las pymes de Ocaña.	26	44,83	18	31,03	10	17,24	3	5,17	1	1,72	-	-	58	100

Nota. Esta tabla muestra parámetros metodológicos de la organización realizada en las pequeñas y medianas empresas – pymes de la ciudad de Ocaña. Fuente: Resultados del trabajo de campo/encuesta aplicada por autores del proyecto-procesamiento cuantitativo.

(Continuación Tabla 4).

Función	Siempre		Casi siempre		A veces		Pocas veces		Nunca -No aplica		No responde		Σ	Observaciones
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%		
Centralización de toma de decisiones en algunas áreas o cargos de las pymes de Ocaña.	19	33,00	14	24,00	13	22,00	4	7,00	8	14,00	-	-	58	100
Existencia de suficiente confianza dentro de las pymes para que cualquier colaborador pueda hablar libremente con los gerentes y administradores.	26	44,83	15	25,86	13	22,41	1	1,72	3	5,17	-	-	58	100
Eficiencia del departamento de personal en las pymes de Ocaña.	16	27,59	26	44,83	5	8,62	3	5,17	6	10,34	2	3,45	58	100
Eficiencia del manual de funciones en las pymes de Ocaña.	22	37,93	20	34,48	8	13,79	4	6,90	4	6,90	-	-	58	100
Eficiencia del manual operativo en las pymes de Ocaña.	28	48,28	15	25,86	9	15,52	1	1,72	5	8,62	-	-	58	100
Obtención de buenos resultados de la asesoría jurídica y/o administrativa para la vinculación de personal a las pymes de Ocaña.	33	56,90	13	22,41	8	13,79	1	1,72	3	5,17	-	-	58	100
Eficaces resultados obtenidos de las capacitaciones ofrecidas.	26	44,83	15	25,86	14	24,14	2	3,45	1	1,72	-	-	58	100

Nota. Esta tabla muestra parámetros metodológicos de la organización realizada en las pequeñas y medianas empresas – pymes de la ciudad de Ocaña. Fuente: Resultados del trabajo de campo/encuesta aplicada por autores del proyecto-procesamiento cuantitativo.

Reconocimiento de organigrama por cada colaborador en las pymes de Ocaña. El organigrama es un elemento que muestra la estructura general de una empresa u organización, cuyo fin es mostrar de manera gráfica las diferentes áreas, líneas de autoridad y tipo de vinculación con la empresa. La mayoría de pymes de Ocaña disponen de organigrama, de las cuales aproximadamente una tercera parte (34,48%) cuentan con personal que conoce este elemento de organización administrativa; en otro grupo de pymes (31,03%) sus colaboradores casi siempre identifican el organigrama.

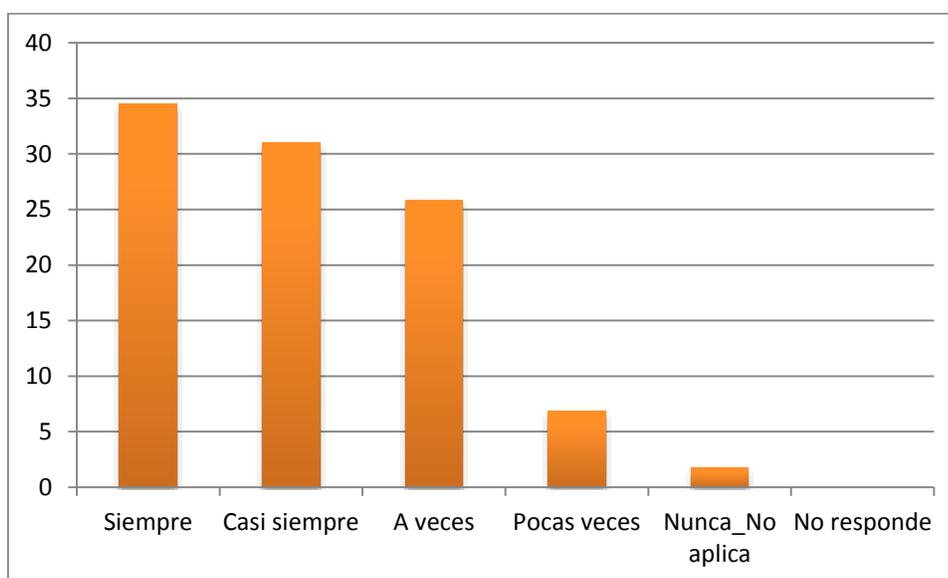


Figura 18. Reconocimiento de organigrama por cada colaborador en las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.

En conexión con el anterior párrafo, un grupo cercano a la tercera parte de las pymes (34,48%) dispone de personal que no tiene conocimiento sobre el organigrama empresarial, lo que permite concluir que el enfoque de autoridad-mando no tiene el peso debido o por lo menos, no se formaliza dentro de estas pymes.

Ubicación de trabajadores dentro del organigrama de las pymes. En concordancia con el ítem anterior, en la mayoría de pymes (36,21% siempre) y (41,38% casi siempre) tienen clara ubicación dentro de su organigrama, lo cual implica el respeto por las líneas de autoridad y mando. En las demás pymes (22,41%) el personal no identifica su ubicación dentro de los organigramas, lo cual tiene relación con las políticas de comunicación y de formalización de la información y de inducción.

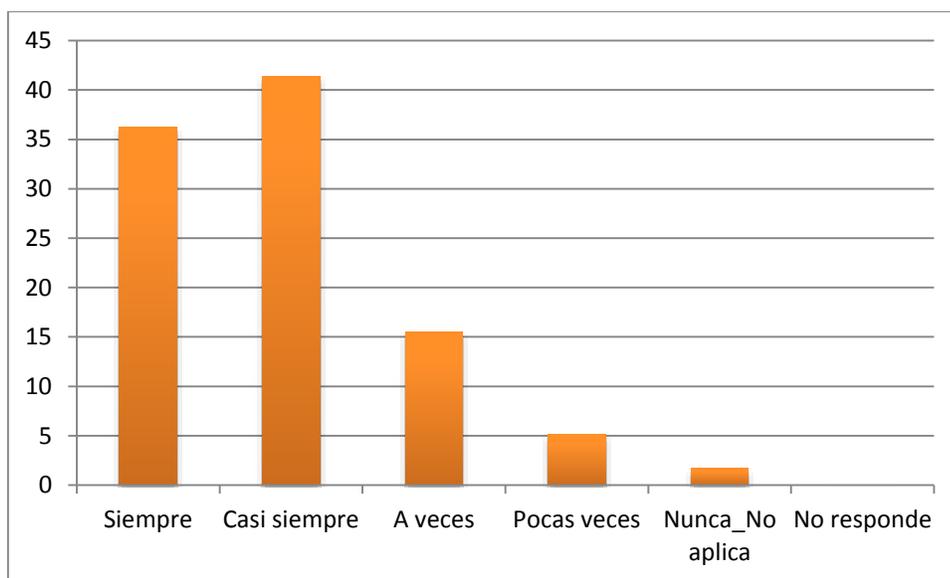


Figura 19. Ubicación de trabajadores dentro del organigrama de las pymes. Fuente: Diseño propio.

Conocimiento entre sí de los miembros de las diferentes áreas funcionales. Las relaciones formales y/o informales entre trabajadores de las pymes de Ocaña se relacionan con el conocimiento que se tengan entre sí los miembros de las áreas funcionales. Desde el punto de vista general, la mayoría de trabajadores saben quiénes son sus compañeros de otras áreas, el (58,62% siempre) y el (24,14%) casi siempre, lo que indica que factores culturales y tamaños físicos de las pymes de Ocaña favorecen la cercanía entre trabajadores.

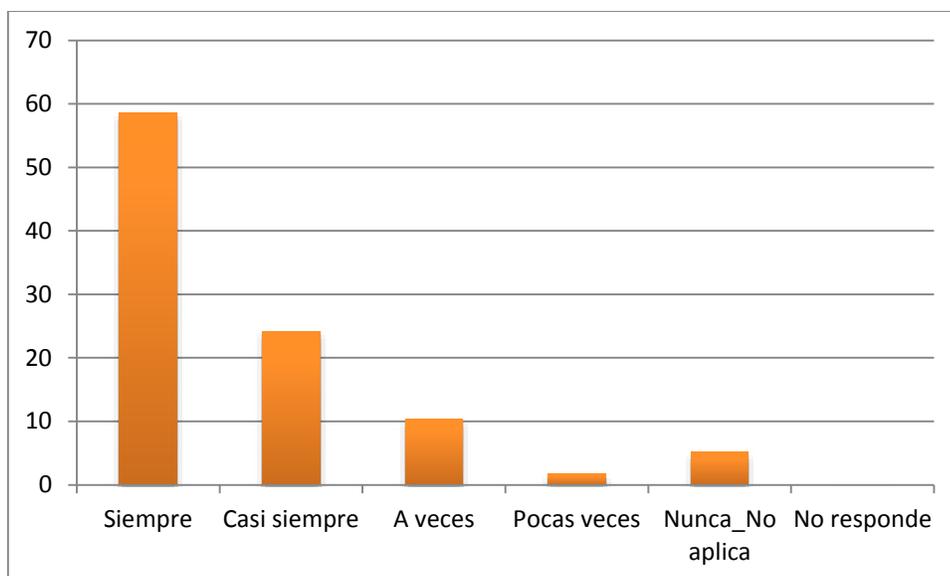


Figura 20. Conocimiento entre sí de los miembros de las diferentes áreas funcionales. Fuente: Diseño propio.

Disposición de organigramas internos en cada área de las pymes de Ocaña. Disponer de organigramas internos en las pymes de Ocaña es una ventaja en sentido organizacional, porque permite que cada trabajador tenga claros los parámetros sobre autoridad y mando. Para el caso de las pymes de Ocaña, la mayoría de pymes casi siempre (34,48%) dispone de tal elemento dentro de su área de trabajo, el 27,59% siempre dispone de dichos organigramas.

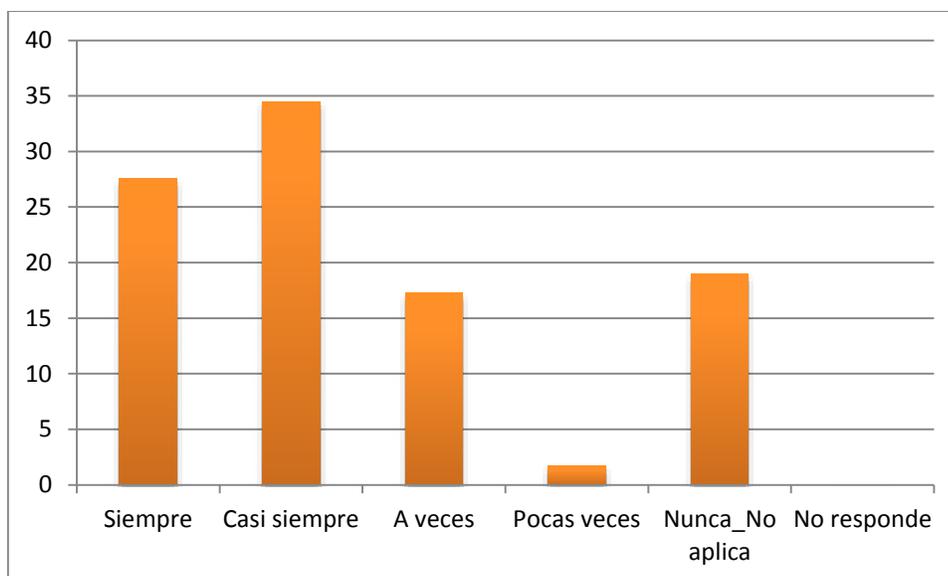


Figura 21. Disposición de organigramas internos en cada área de las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.

Reconocimiento por trabajadores, de alcance de mando de cada uno de los cargos de las pymes. Las pymes de la ciudad de Ocaña cuentan con personal que en su mayoría (39,66%→siempre) y (32,76%→casi siempre) reconocen el alcance de mando desde su cargo, situación que reporta orden y respeto dentro de las líneas jerárquicas.

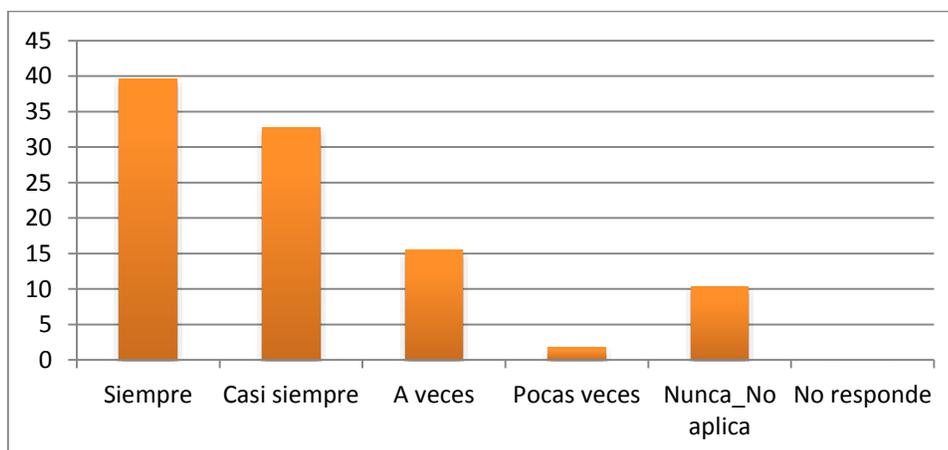


Figura 22. Reconocimiento por trabajadores, de alcance de mando de cada uno de los cargos de las pymes. Fuente: Diseño propio.

Coordinación entre organigrama, puestos específicos y la visión de las pymes.

Sincronizar los diferentes elementos administrativos es una función necesaria dentro de toda empresa; el 53,45% de las pymes coordina el organigrama, puestos específicos y la visión de las mismas; el 18,97% casi siempre lo realiza.

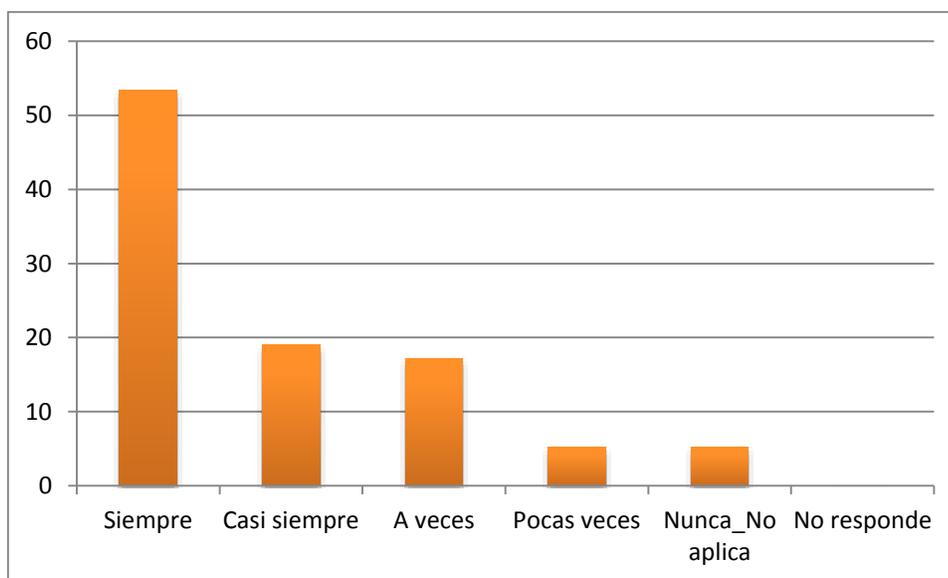


Figura 23. Coordinación entre organigrama, puestos específicos y la visión de las pymes. Fuente: Diseño propio.

De igual manera, las demás pymes (27,58%) realizan pocas o veces o no realizan tal coordinación entre organigrama, cargos específicos y la visión, aludiendo deficiencias administrativas que repercuten en el funcionamiento de las mismas.

Labores adecuadamente definidas en cada departamento y/o puesto de las pymes de Ocaña. Las pymes de Ocaña tienen en su mayoría (42,28%→siempre) y (29,31%→casi siempre) sus funciones definidas en puestos de trabajo o en departamentos, lo que tiene incidencia en el orden y su adecuado funcionamiento. Las demás pymes pocas veces o no delimitan tales funciones, lo que es sinónimo de dualidad u omisión de funciones a razón de no disponer de una guía estándar.

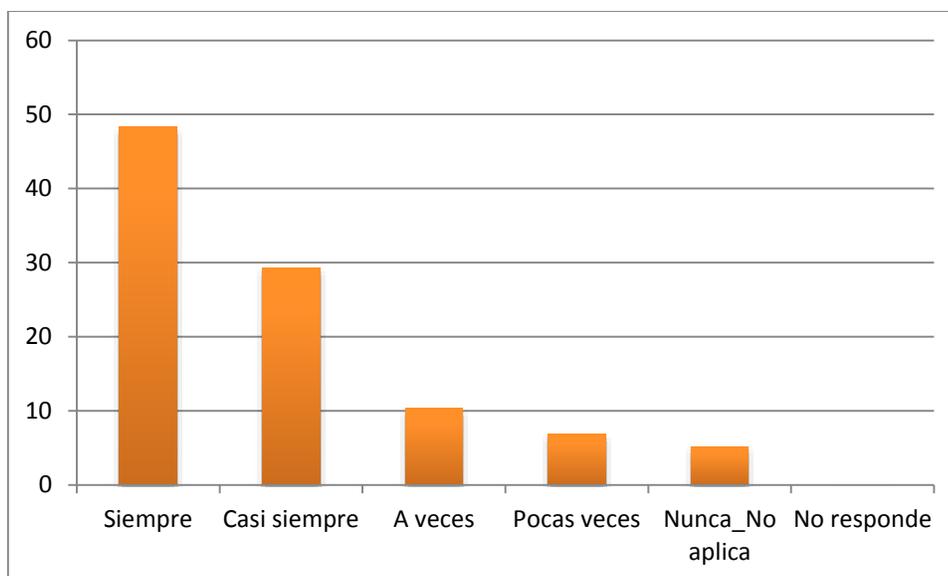


Figura 24. Labores adecuadamente definidas en cada departamento y/o puesto de las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.

Desperdicio de tiempos o recursos en las pymes de Ocaña. El tiempo se ha venido convirtiendo en un recurso escaso y depreciado valor, razón por la que la mayoría de las pymes de Ocaña no hacen mal uso del mismo; igualmente sucede con los demás insumos requeridos para la prestación de bienes y/o servicios por parte de estas pymes.

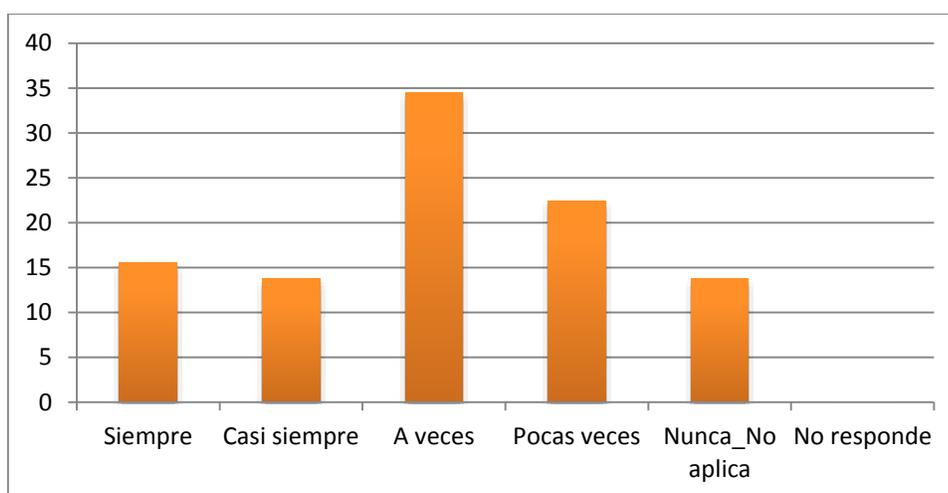


Figura 25. Desperdicio de tiempos o recursos en las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.

Funcionamiento adecuado de las cadenas de mando dentro de las pymes de Ocaña.

Las cadenas de mando se relacionan con la autoridad y el ejercicio de la misma, que para el caso de las pymes de Ocaña, en su mayoría acatan tal relación entre superiores y subordinados, lo que aporta al orden y a los flujos de órdenes y atención de las mismas al interior de las mismas.

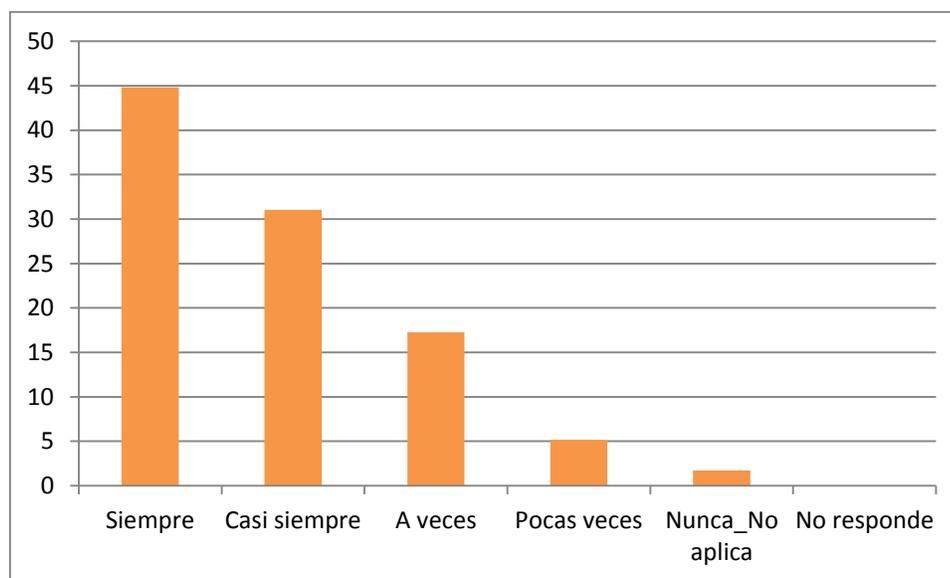


Figura 26. Funcionamiento adecuado de las cadenas de mando dentro de las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.

Centralización de toma de decisiones en algunas áreas o cargos de las pymes de

Ocaña. Centralizar la toma de decisiones es una alternativa viable dentro de las organizaciones, dependiendo de su tamaño y la planta de personal. Para el caso de Ocaña la mayoría de las pymes tiene centralizada la toma de decisiones en algunas áreas, situación ligada a características particulares de la misma, especialmente tradición, tamaño y número de colaboradores.

Existencia de suficiente confianza dentro de las pymes para que cualquier

colaborador pueda hablar libremente con los gerentes y administradores. En las pymes de Ocaña en su mayoría se tiene confianza para dialogar con los jefes inmediatos u otros cargos

administrativos, debido a que los canales de comunicación lo permiten; sin embargo, en otras pymes no se da tal confianza y con temor se dirigen a los superiores.

Eficiencia del departamento de personal en las pymes de Ocaña. Las funciones del área de personal se consideran eficientes en la mayoría de los casos, lo que conlleva el cumplimiento de procedimientos acorde con el propósito empresarial. Sin embargo, otro grupo considerable de pymes no está teniendo resultados eficaces frente a su tarea en el área de personal, lo que está relacionado con capacitación, salarios, desarrollo y estabilidad laboral.

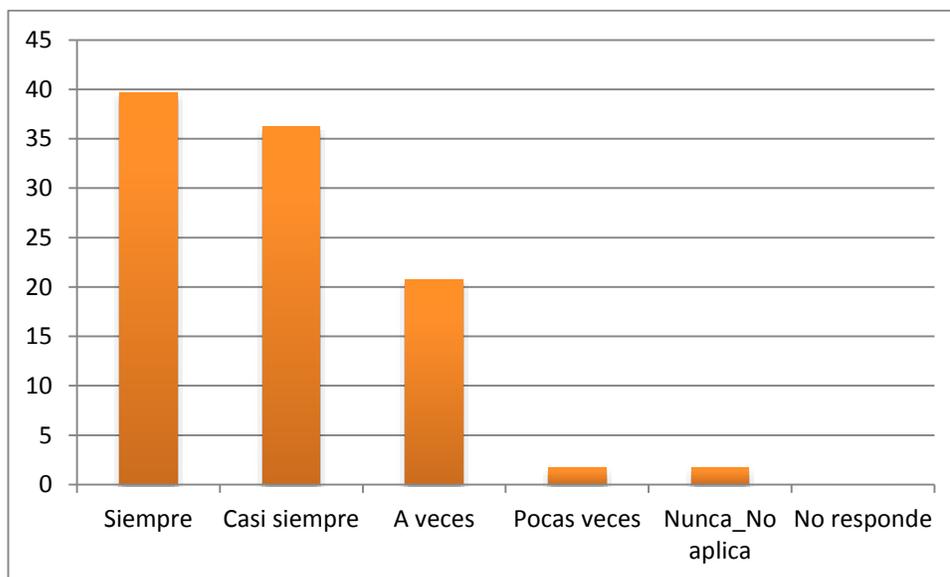


Figura 27. Eficiencia del departamento de personal en las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.

Eficiencia del manual de funciones en las pymes de Ocaña. En la mayoría de las pymes de Ocaña el manual de funciones cumple a cabalidad con su propósito, lo que demuestra que se tienen adecuadas prácticas de asignación de perfiles laborales. Otro grupo de pymes no tiene resultados de eficiencia con sus manuales de funciones, ya sea porque no los implementan a cabalidad o porque no cuentan con los mismos.

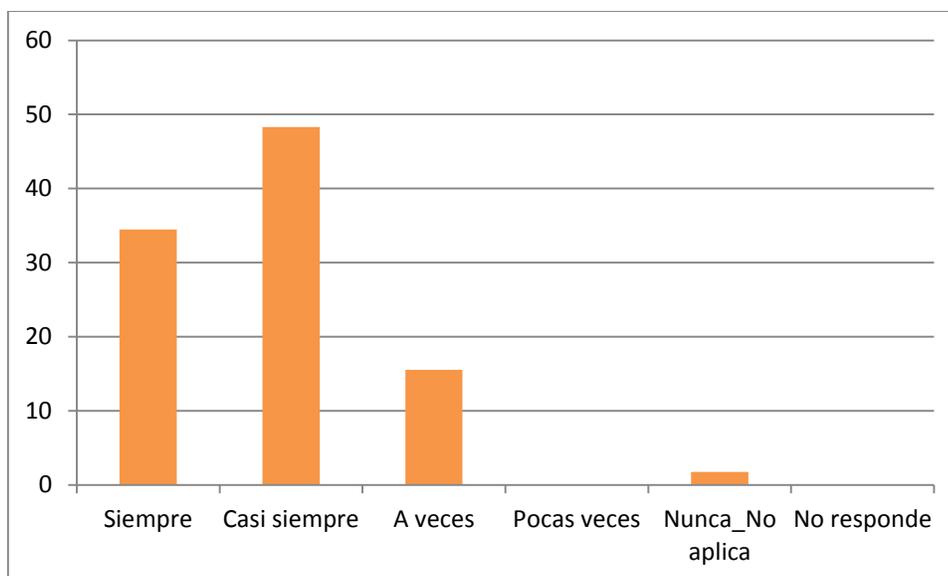


Figura 28. Eficiencia del manual de funciones en las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.

Eficiencia del manual operativo en las pymes de Ocaña. Es otro de los elementos que tiene eficiente aplicación dentro de las pymes en Ocaña, especialmente porque de esta herramienta depende la calidad de los procesos implementados. Algunas pymes desarrollan sus procesos mediante el liderazgo de algunas personas que conocen el área operativa, pero no lo están haciendo de manera escrita, solo verbal, lo que no siempre es ventajoso para las pymes.

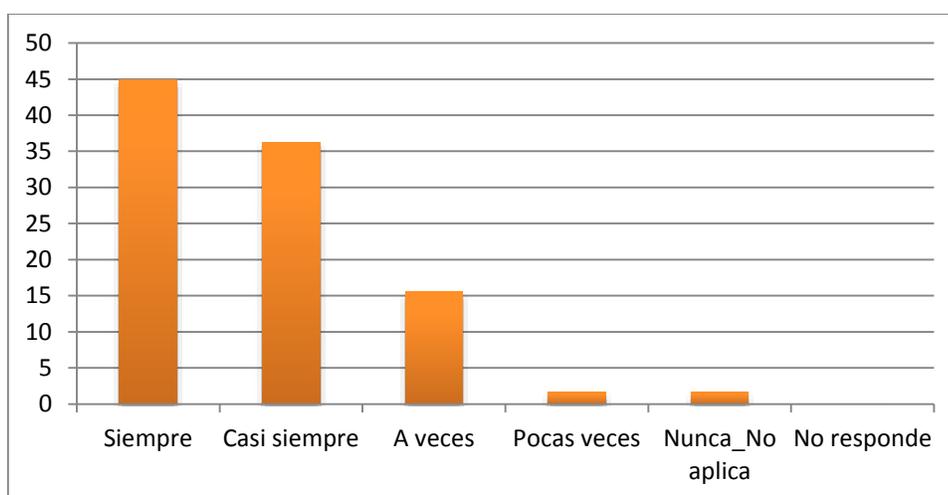


Figura 29. Eficiencia del manual operativo en las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.

Obtención de buenos resultados de la asesoría jurídica y/o administrativa para la vinculación de personal a las pymes de Ocaña. La mayoría de pymes de Ocaña consideran que han tenido buenos resultados en asesorías administrativas y/o jurídicas para vincular personal a las mismas. Otro grupo minoritario de pymes no ha logrado éxito en tal tipo de asesoría, lo que ocasiona rotación de personal o en ocasiones dificultades legales (demanda) y demás asuntos que deben ser resueltos para evitar mayores dificultades.

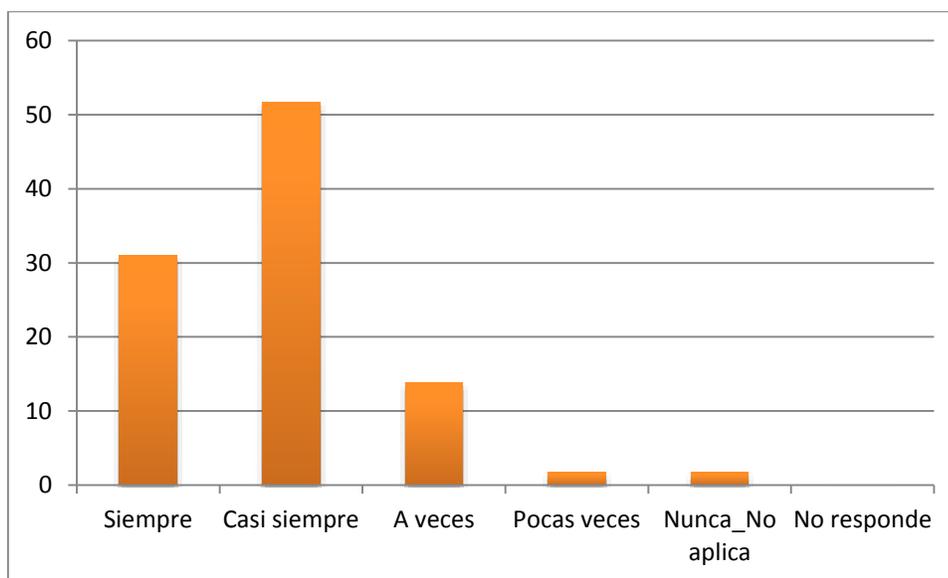


Figura 30. Obtención de buenos resultados de la asesoría jurídica y/o administrativa para la vinculación de personal a las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.

Eficaces resultados obtenidos de las capacitaciones ofrecidas. Las capacitaciones ofrecidas por las pymes de Ocaña han tenido los resultados esperados en la mayoría de los casos, factor que aporta al desarrollo del talento humano de las mismas. Para otras pymes el resultado logrado no ha cumplido con su expectativa, debido a que la instrucción impartida no ha sido puesta en práctica o no cumplió con el enfoque para el que se buscó.

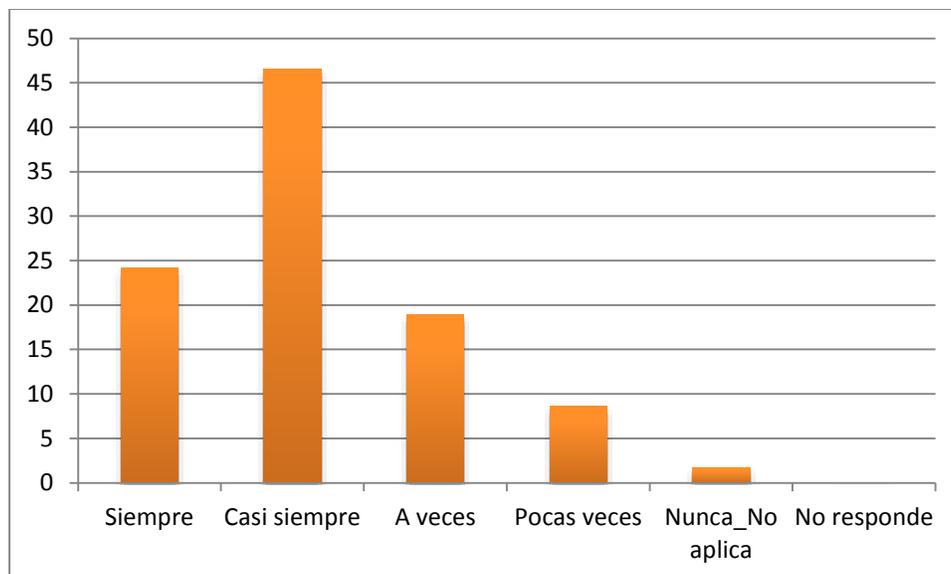


Figura 31. Eficaces resultados obtenidos de las capacitaciones ofrecidas. Fuente: Diseño propio.

4.1.4 Metodología de función directiva en las pymes de la ciudad de Ocaña, Colombia.

Tabla 5. Metodología de la función directiva en pymes Ocaña.

Función	Siempre		Casi siempre		A veces		Pocas veces		Nunca -No aplica		No responde		Σ	Observaciones
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%		
Eficiencia del método de asignación de puestos de trabajo en las pymes Ocaña.	23	39,66	21	36,21	12	20,69	1	1,72	1	1,72	-	-	58	100
Eficiencia en las relaciones entre los niveles jefes y subalternos de las pymes de la ciudad de Ocaña.	20	34,48	28	48,28	9	15,52	0	0,00	1	1,72	-	-	58	100
Eficiencia de los canales de información dentro de las pymes de Ocaña.	26	44,83	21	36,21	9	15,52	1	1,72	1	1,72	-	-	58	100
Apoyo de la comunicación al cumplimiento de objetivos de las pymes de Ocaña.	18	31,03	30	51,72	8	13,79	1	1,72	1	1,72	-	-	58	100
Eficacia en las medidas de motivación en las pymes de Ocaña.	14	24,14	27	46,55	11	18,97	5	8,62	1	1,72	-	-	58	100
Efectos de la organización informal sobre la formal en las pymes de Ocaña.	24	41,38	16	27,59	10	17,24	5	8,62	0	0,00	3	5,17	58	100

Nota. Esta tabla muestra parámetros metodológicos de la dirección ejecutada en las pequeñas y medianas empresas – pymes de la ciudad de Ocaña. Fuente: Resultados del trabajo de campo/encuesta aplicada por autores del proyecto-procesamiento cuantitativo.

Eficiencia del método de asignación de puestos de trabajo en las pymes Ocaña. La eficiencia en los métodos de asignación de puestos de trabajo ha dado resultados positivos en la mayoría de empresas que los han implementado, el cual generalmente está ligado a entrevistas de selección y pruebas psicotécnicas.

Para otras pymes los resultados de los métodos de asignación de puestos no han sido los mejores, porque no hay un método definido para tal propósito, resultado a veces la improvisación.

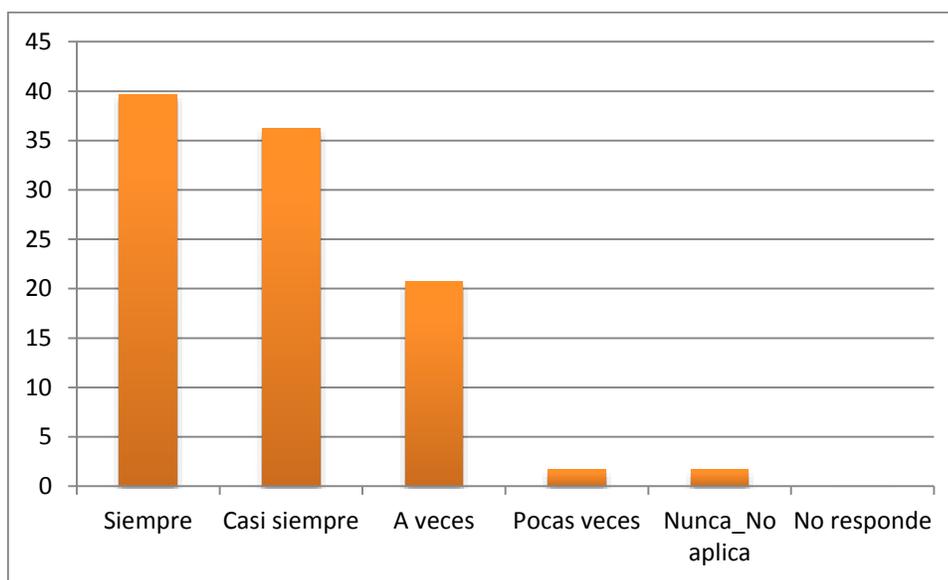


Figura 32. Eficiencia del método de asignación de puestos de trabajo en las pymes Ocaña. Fuente: Diseño propio.

Eficiencia en las relaciones entre los niveles jefes y subalternos de las pymes de la ciudad de Ocaña. Al igual que otros factores, resulta ser un aspecto positivo porque en la mayoría de pymes las relaciones entre jefes y subalternos resultan del respeto al nivel de mando y a cada cargo como tal. En algunas ocasiones no siempre se da una positiva relación entre jefes y subalternos, lo cual se debe a abuso de autoridad o al irrespeto a la misma.

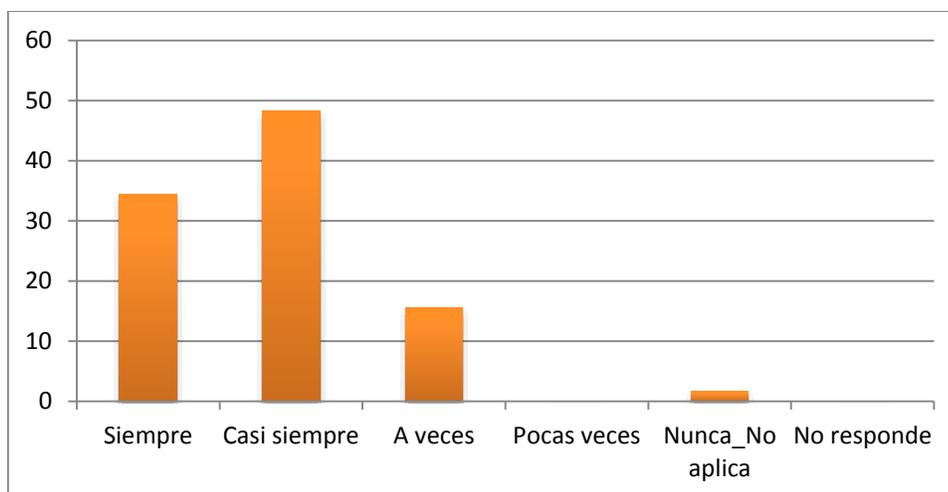


Figura 33. Eficiencia en las relaciones entre los niveles jefes y subalternos de las pymes de la ciudad de Ocaña. Fuente: Diseño propio.

Eficiencia de los canales de información dentro de las pymes de Ocaña. El manejo actual que las pymes dan a los canales de información resulta ser una ventaja para las mismas, debido a que fluyen las comunicaciones de manera oportuna, en diferentes sentidos, lo cual dinamiza la apropiación de información y por ende el flujo de órdenes dentro de las mismas. Sin embargo, para otras pymes los canales de información no son tan eficientes, porque presentan ruidos que distorsionan o acortan la llegada de los mensajes requeridos para el cabal funcionamiento de las mismas.

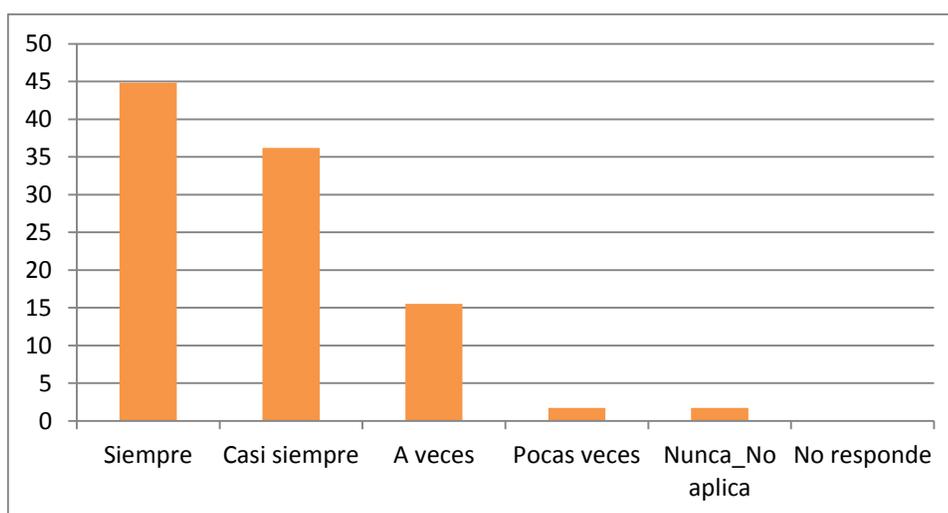


Figura 34. Eficiencia de los canales de información dentro de las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.

Apoyo de la comunicación al cumplimiento de objetivos de las pymes de Ocaña. En la mayoría de pymes de Ocaña la comunicación tiene una función fundamental, porque apoya el cumplimiento de sus objetivos, especialmente en lo relacionado con las metas de las diferentes áreas funcionales, así como en la eficiencia de las etapas del proceso administrativo. Para algunas pymes no se tiene dicho apoyo en los canales de comunicación, debido a que han tenido ciertas rupturas y se obstaculiza el flujo de información.

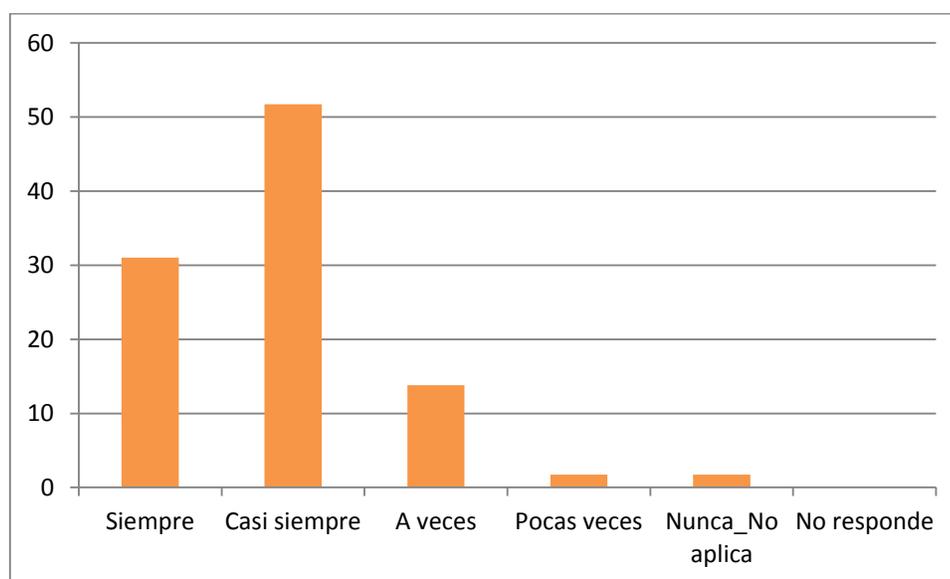


Figura 35. Apoyo de la comunicación al cumplimiento de objetivos de las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.

Eficacia en las medidas de motivación en las pymes de Ocaña. La mayoría de pymes aplica medidas de motivación acorde con la realidad empresarial, lo cual les ha permitido que dichos mecanismos reporten beneficios para las mismas, especialmente en lo relacionado con el interés que el sentido de pertenencia del trabajador hacia la pyme.

Para otras pymes no se tiene el mismo efecto con las medidas de motivación, porque no han logrado que los colaboradores se sientan realmente atraídos a apoyar la empresa y por momentos se presentan distanciamientos que afectan negativamente estas empresas.

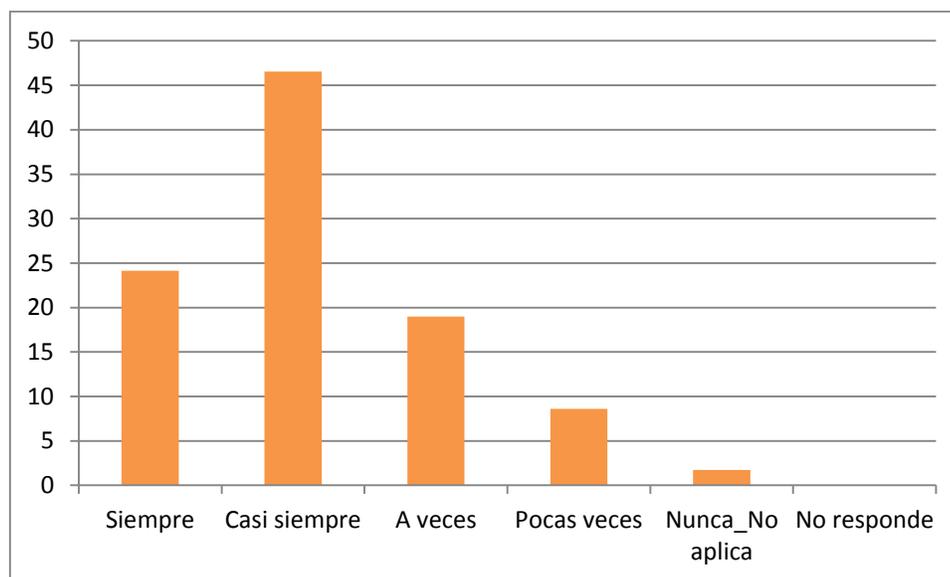


Figura 36. Eficacia en las medidas de motivación en las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.

Efectos de la organización informal sobre la formal en las pymes de Ocaña. Se espera que la organización informal apoye la organización formal en el cumplimiento de la misión y la visión empresarial, lo cual resulta positivo para la mayoría de pymes de Ocaña, porque las relaciones extralaborales permiten que exista mayor cercanía y un compartir con los demás miembros del equipo de trabajo, lo que incide en los canales de comunicación.

Algunas pymes no tienen efecto contundente de la organización informal, porque no es adecuadamente utilizada, logrando el efecto contrario que aboca en conflictos organizacionales.

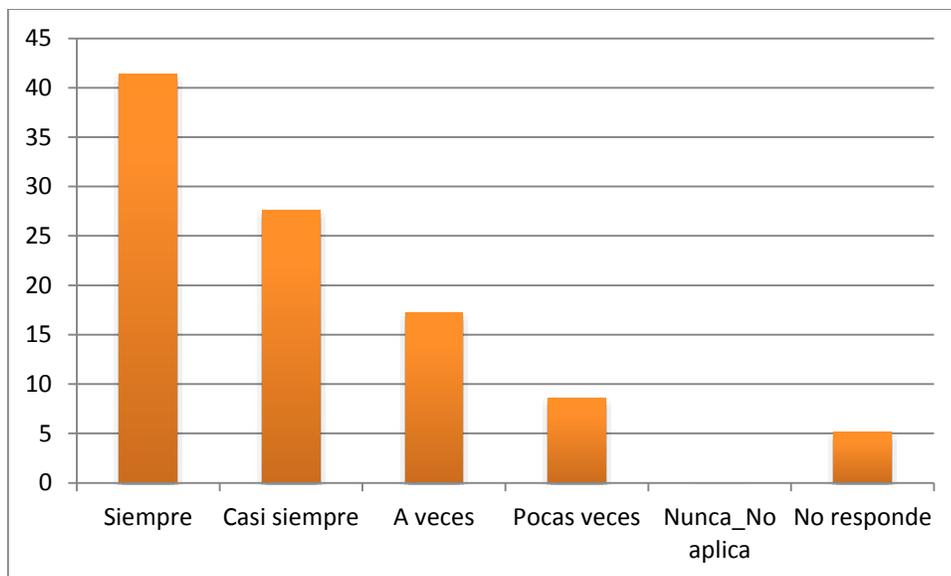


Figura 37. Efectos de la organización informal sobre la formal en las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.

4.1.5 Metodología de la función del control en las pymes de la ciudad de Ocaña, Colombia.

Tabla 6. Metodología en función de control Pymes Ocaña.

Función	Siempre		Casi siempre		A veces		Pocas veces		Nunca -No aplica		No responde		Σ	Observaciones
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%		
Resultados de efectividad de los estándares de calidad en las pymes de Ocaña.	15	25,86	29	50,00	10	17,24	3	5,17	1	1,72	-	-	58	100
Cumplimiento del propósito de la medición de desempeño en las pymes de Ocaña.	23	39,66	21	36,21	10	17,24	1	1,72	3	5,17	-	-	58	100
Atención a las sugerencias de los trabajadores de las pymes de Ocaña.	29	50,00	18	31,03	10	17,24	0	0,00	1	1,72	-	-	58	100
Atención a sugerencias realizadas por colaboradores (proveedores, clientes, entes reguladores y propietarios-socios).	35	60,34	16	27,59	6	10,34	0	0,00	1	1,72	-	-	58	100
Conocimiento abierto sobre la situación financiera de las pymes de Ocaña.	28	48,28	20	34,48	8	13,79	1	1,72	1	1,72	-	-	58	100
Identificación de la competencia principal de las pyme de Ocaña.	39	67,24	9	15,52	6	10,34	3	5,17	1	1,72	-	-	58	100
Suficiencia de registros contables en las pymes de Ocaña.	37	63,79	14	24,14	4	6,90	0	0,00	3	5,17	-	-	58	100
Respuesta efectiva a las exigencias de reportes contables por parte de pymes de Ocaña.	33	56,90	19	32,76	3	5,17	0	0,00	3	5,17	-	-	58	100

Nota. Esta tabla muestra parámetros metodológicos del control ejecutado en las pequeñas y medianas empresas – pymes de la ciudad de Ocaña. Fuente: Resultados del trabajo de campo/encuesta aplicada por autores del proyecto-procesamiento cuantitativo.

(Continuación tabla 6)

Función	Siempre		Casi siempre		A veces		Pocas veces		Nunca -No aplica		No responde		Σ	Observaciones
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%		
Eficiencia del manejo presupuestal en las pymes de Ocaña.	26	44,83	19	32,76	12	20,69	0	0,00	1	1,72	-	-	58	100
Suficiencia de programas contables implementados en las pymes de Ocaña.	30	51,72	19	32,76	6	10,34	0	0,00	3	5,17	-	-	58	100
Eficiencia en el manejo actual de inventarios en las pymes Ocaña.	16	27,59	23	39,66	14	24,14	3	5,17	2	3,45	-	-	58	100
Innovación de maquinaria y equipo en pro del cumplimiento de la misión de las pymes de Ocaña.	32	55,17	13	22,41	8	13,79	5	8,62	0	0,00	-	-	58	100
Vinculación de personal específico dentro de los hallazgos y sugerencias en las pymes de Ocaña.	28	48,28	16	27,59	11	18,97	3	5,17	0	0,00	-	-	58	100

Nota. Esta tabla muestra parámetros metodológicos del control ejecutado en las pequeñas y medianas empresas – pymes de la ciudad de Ocaña.
Fuente: Resultados del trabajo de campo/encuesta aplicada por autores del proyecto-procesamiento cuantitativo.

Resultados de efectividad de los estándares de calidad en las pymes de Ocaña. Para un grupo mayoritario (75,86%) de las pymes, los estándares de calidad han tenido resultados de efectividad porque permiten tener una medida sobre mínimos, máximos o niveles concretos de calidad, tanto de bienes y/o servicios.

Otras pymes no han logrado dichos niveles de efectividad porque los estándares no han sido claramente definidos o acatados por los miembros responsables.

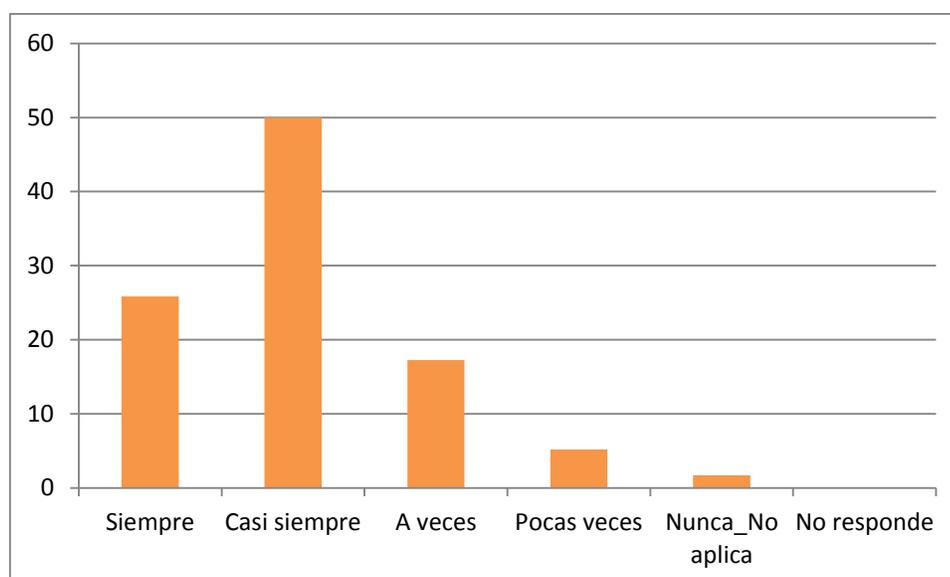


Figura 38. Resultados de efectividad de los estándares de calidad en las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.

Cumplimiento del propósito de la medición de desempeño en las pymes de Ocaña.

Para la mayoría (75,87%) de las pymes la medición del desempeño ha sido favorable, porque ha identificado fortalezas y también las debilidades, pudiendo tomar medidas de refuerzo y también correctivos específicos.

Las pymes que no han logrado el propósito de estas mediciones de desempeño tienen factores como descoordinación en la implementación, no contar con dicho elemento o no tener interés en los resultados a hallar.

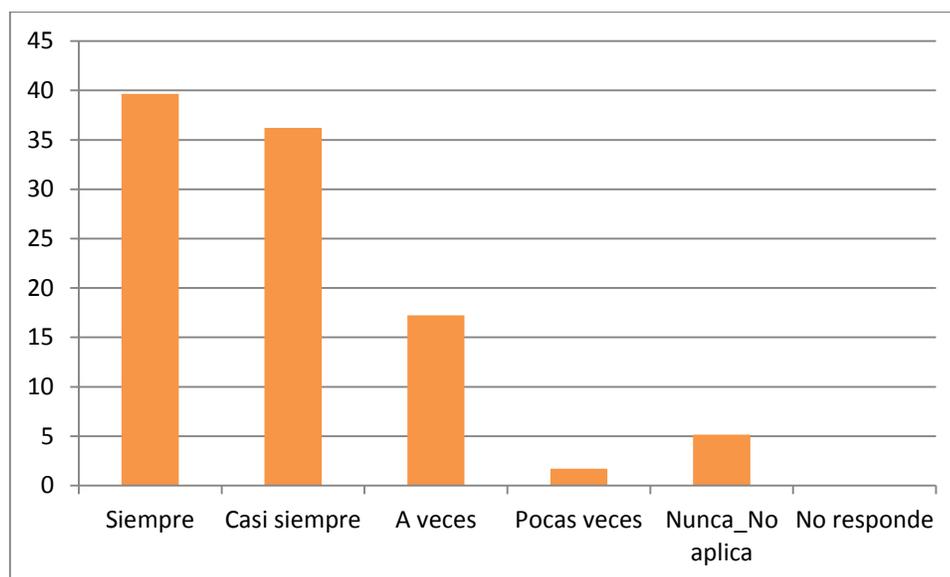


Figura 39. Atención a las sugerencias de los trabajadores de las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.

Atención a las sugerencias de los trabajadores de las pymes de Ocaña. La mayoría (81,03%) de las pymes presta atención a las sugerencias hechas por los trabajadores de las pymes, lo que incide positivamente en la motivación de los trabajadores.

Otras pymes no dan la debida atención a las sugerencias de trabajadores, debido a que las decisiones están centralizadas, lo que resta valor a la opinión del personal trabajador.

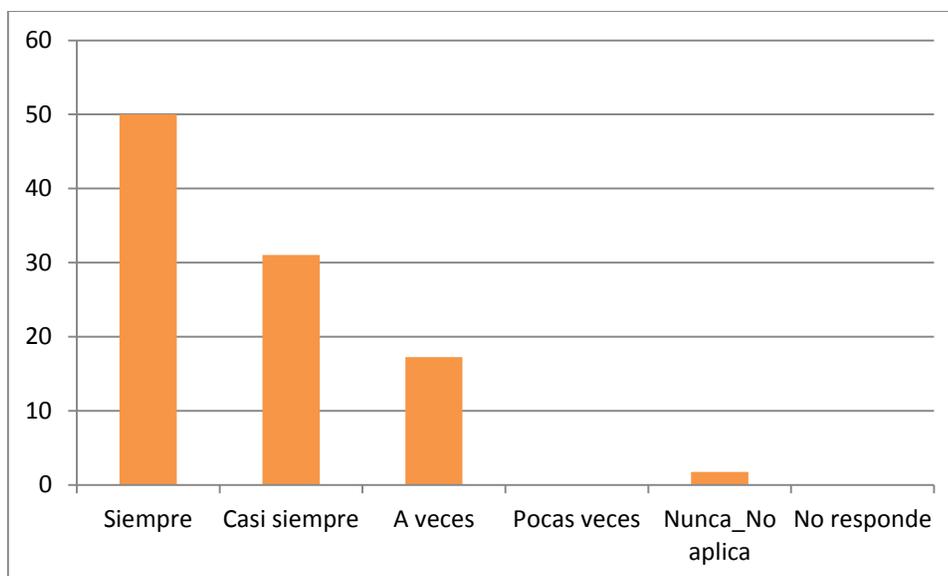


Figura 40. Atención a las sugerencias de los trabajadores de las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.

Atención a sugerencias realizadas por colaboradores (proveedores, clientes, entes reguladores y propietarios-socios). Un grupo mayoritario (82,76%) de las pymes de Ocaña escuchan sugerencias de proveedores, clientes, entes reguladores y propietarios-socios, debido a que consideran que son fuente importante de información para la empresa y sus apreciaciones son tomadas con la total atención.

Algunas pymes pocas veces dan atención a estas sugerencias, considerando que solo cuando es necesario lo hacen.

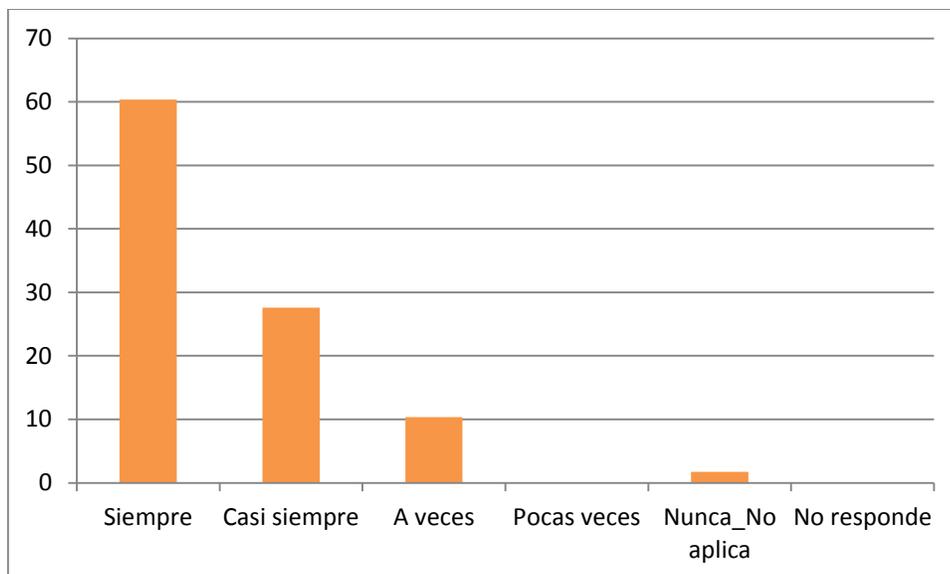


Figura 41. Atención a sugerencias realizadas por colaboradores (proveedores, clientes, entes reguladores y propietarios-socios). Fuente: Diseño propio.

Conocimiento abierto sobre la situación financiera de las pymes de Ocaña. La mayoría (82,76%) de las pymes en Ocaña ofrece datos abiertos sobre la situación financiera, considerando que la contabilidad habla por sí misma y si alguna entidad de control requiere tales datos, con toda la disposición se da conocimiento de la misma.

El resto de pymes indica que pocas veces o nunca se ofrece tal información financiera, indicando que solo se da a conocer a quien realmente interesa, pero que no a toda la gente que desee saberlo tiene acceso a tal información.

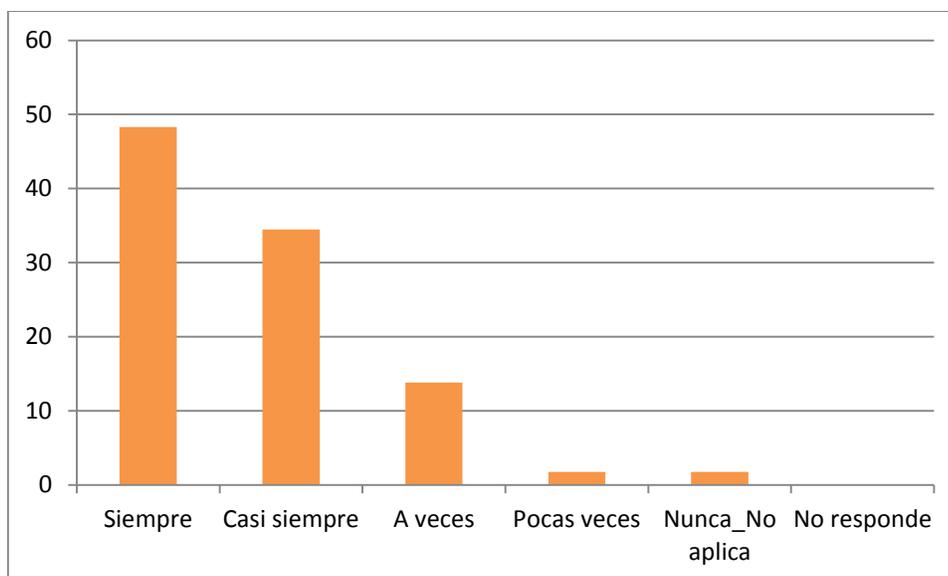


Figura 42. Conocimiento abierto sobre la situación financiera de las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.

Identificación de la competencia principal de las pyme de Ocaña. En cuanto a la identificación de la competencia de las pymes en Ocaña, la mayoría de las mismas (82,76%) cabalmente reconoce cuáles empresas están en similar condición de mercado, información que les ayuda a usar sus capacidades en pro de mantenerse en su mercado común.

Las demás pymes no reconocen cuál es su competencia, porque se consideran lo suficientemente fuertes para soportar la presencia de empresas con igual actividad económica y similar aspiración de mercado.

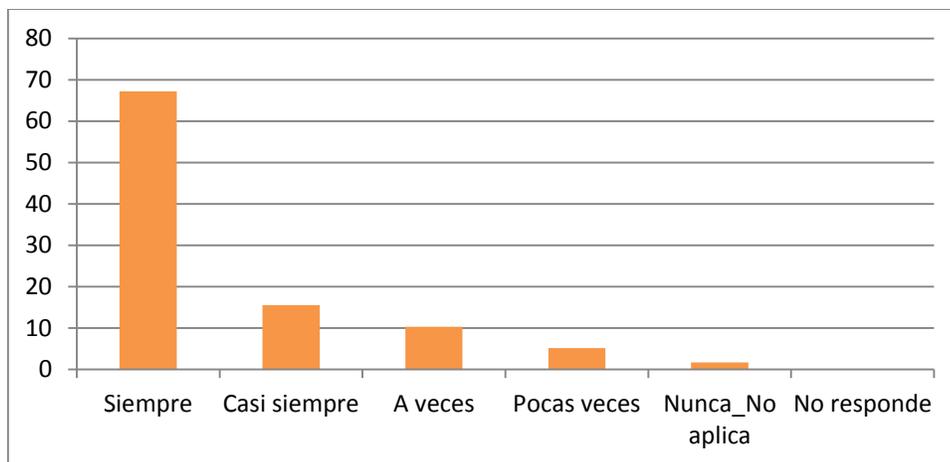


Figura 43. Identificación de la competencia principal de las pyme de Ocaña. Fuente: Diseño propio.

Suficiencia de registros contables en las pymes de Ocaña. Por requerimiento legal (87,93%) de las pymes de Ocaña llevan su contabilidad con la documentación exigida por ley. Sin embargo, algunas pymes no lo hacen, indicando que están en proceso de organización contable.

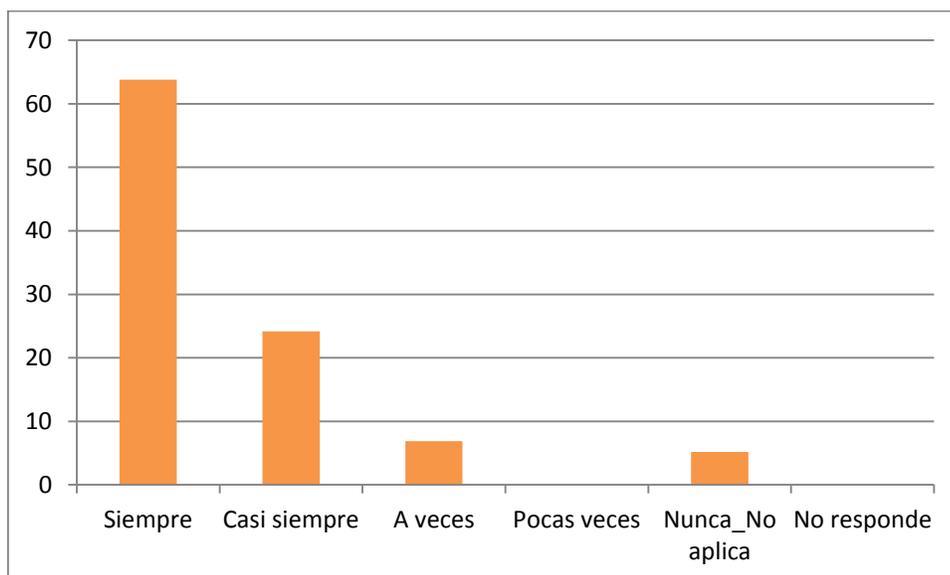


Figura 44. Suficiencia de registros contables en las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.

Respuesta efectiva a las exigencias de reportes contables por parte de pymes de

Ocaña. Una proporción del 89,66% de las pymes de Ocaña da respuesta a reportes contables, los cuales están establecidos por Ley, porque de lo contrario se hacen acreedoras a multas que de ninguna manera favorecen las finanzas de la empresa.

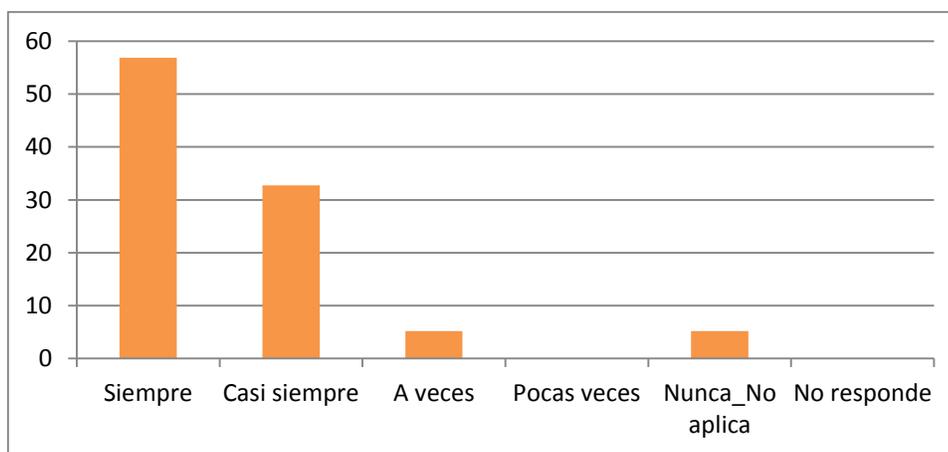


Figura 45. Respuesta efectiva a las exigencias de reportes contables por parte de pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.

Eficiencia del manejo presupuestal en las pymes de Ocaña. Un grupo mayoritario (77,59%) de las pymes tiene eficiencia en los presupuestos financieros, lo que beneficia la situación económica de las mismas.

Otros pymes no tienen tan considerable eficiencia porque en algunos momentos no se cumple con tal elemento de planeación y por ende el control muestra resultados negativos o no esperados.

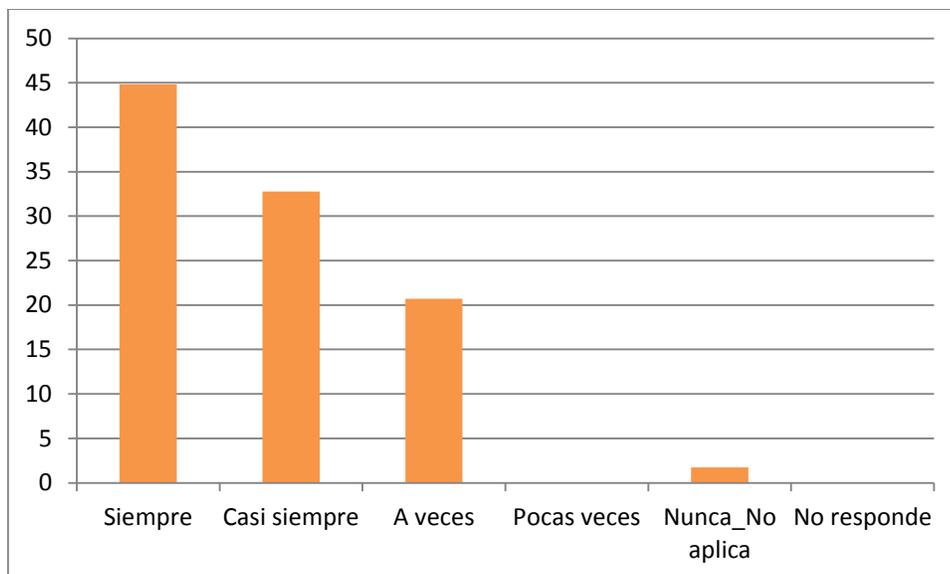


Figura 46. Eficiencia del manejo presupuestal en las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.

Suficiencia de programas contables implementados en las pymes de Ocaña. La mayoría de pymes considera que los programas contables con los que funcionan actualmente, son suficientes para su propósito de llevar contabilidad eficaz. Por el contrario, otras pymes consideran que los programas que tienen no se colman la expectativa de control contable.

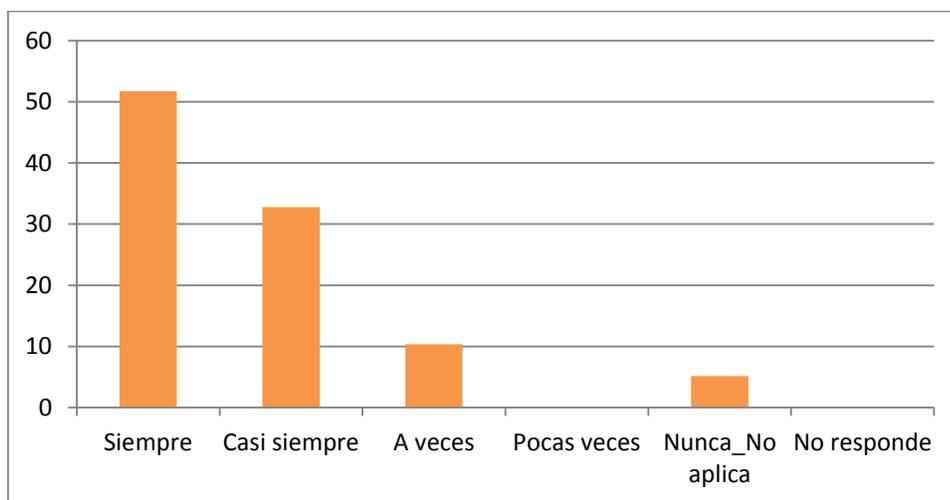


Figura 47. Suficiencia de programas contables implementados en las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.

Eficiencia en el manejo actual de inventarios en las pymes Ocaña. Aunque la mayoría de pymes tiene éxito con su actual sistema de control de inventarios, otras pymes indican que tiene falencias con tal función. Los logros se deben a que el personal encargado aplica cabalmente las técnicas contables y por el contrario, quienes tienen fallas las deben a no tomar concretamente los pasos debidos o a la falta de una herramienta de control, porque por el tradicionalismo, algunos dueños de pymes prefieren dejar tal función de forma empírica.

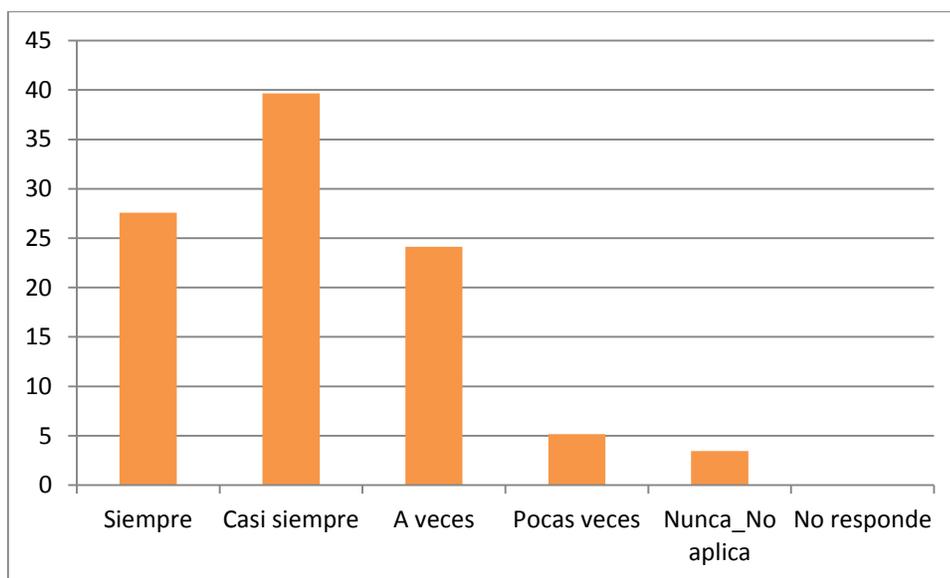


Figura 48. Eficiencia en el manejo actual de inventarios en las pymes Ocaña. Fuente: Diseño propio.

Innovación de maquinaria y equipo en pro del cumplimiento de la misión de las pymes de Ocaña. Un grupo considerable (77,58%) realizan innovación de maquinaria y equipo cada que las circunstancias lo exigen, teniendo en cuenta la necesidad de cambio a favor de la misión empresarial.

Las demás pymes realizan innovación cuando ellos lo consideran necesario, no especialmente por la misión empresarial, porque consideran que su experiencia está por encima que todo “mapa de navegación” para las pymes.

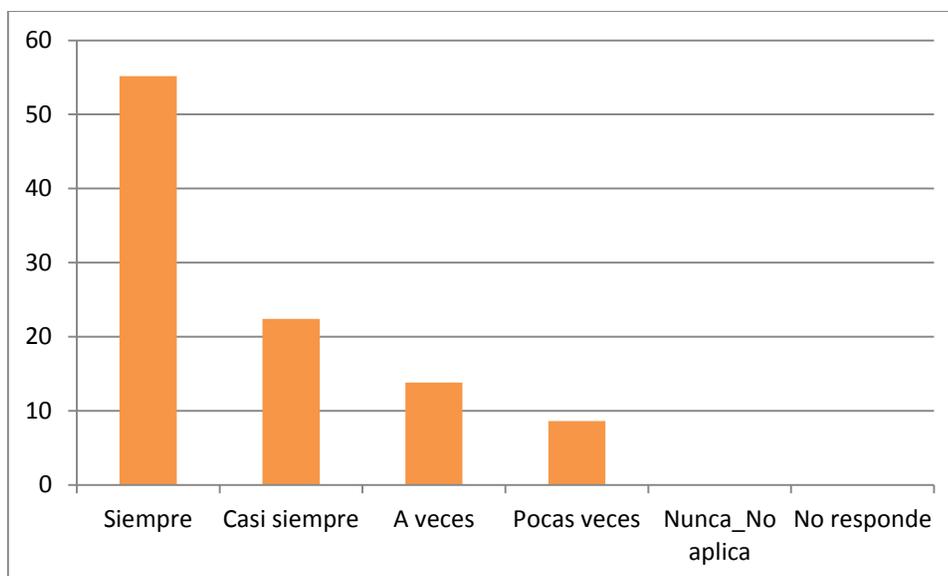


Figura 49. Innovación de maquinaria y equipo en pro del cumplimiento de la misión de las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.

Vinculación de personal específico dentro de los hallazgos y sugerencias en las pymes de Ocaña. En cuanto a hallazgos y sugerencias a las pymes, la mayoría (75,87%) de las mismas vincula de manera concreta y puntual a persona responsable de fallas, considerando que son los trabajadores idóneos para resolver la falencia encontrada.

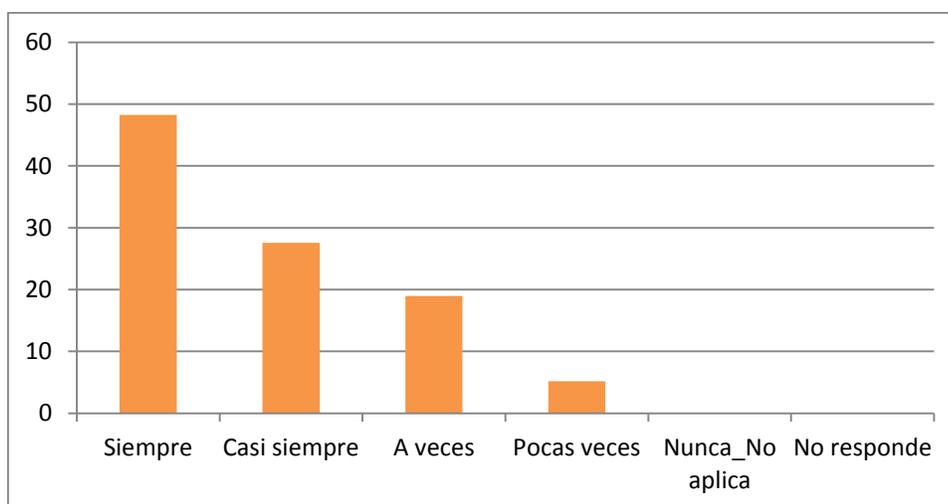


Figura 50. Vinculación de personal específico dentro de los hallazgos y sugerencias en las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.

Otro grupo de pymes no vincula de manera específica a personal frente a hallazgos y sugerencias, pero sí hace un abordaje general, de tal manera que todo el personal se sienta responsable de las fallas que se han presentado.

Tabla 7. Clase de objetivos de las pymes de Ocaña.

Clase de objetivos	Frecuencia	Participación porcentual
Corto plazo	3	5,17
Mediano plazo	27	46,55
Largo plazo	23	39,66
No sabe	0	0,00
Corto plazo/Mediano plazo/Largo plazo	3	5,17
Corto plazo/Mediano plazo	1	1,72
Corto plazo/Largo plazo	1	1,72
Totales	58	100

Nota. Esta tabla expone los resultados numéricos obtenidos mediante el trabajo de campo.
Fuente: Encuesta aplicada a representantes legales o personal de administración de pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Ocaña, pregunta 5.

En cuanto a objetivos en las pymes de la ciudad de Ocaña, existen diferentes puntos de vista y manejo dentro de las mismas, porque algunas optan por implementar objetivos a mediano plazo, lo cual va conectado con su tamaño operativo, expectativas de socios y los retos del sector económico en el que desarrollan su actividad económica. Otras empresas optan por objetivos del largo plazo, considerando que son escenarios que pueden alcanzar progresivamente, acorde con su dinámica y demás condiciones particulares, siendo pymes con actividades relativamente estables en la ciudad de Ocaña.

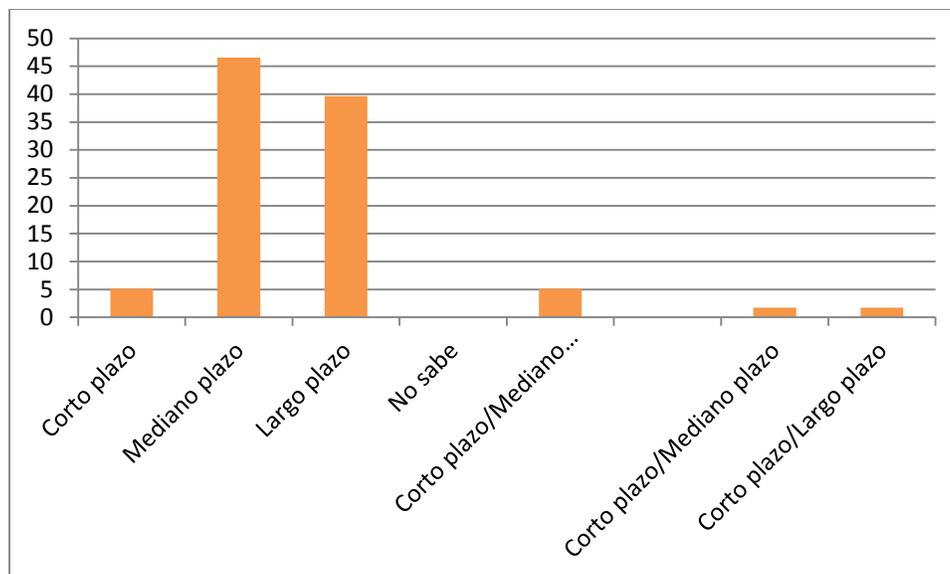


Figura 51. Clase de objetivos de las pymes de Ocaña. Diseño propio.

Es menor el número de pymes que tienen solo objetivos del corto plazo, condicionadas generalmente a variables del medio, especialmente aquellas del sector tecnológico o servicios, que requieren un constante cambio en sus estrategias para ofrecer bienes y/o servicios o para acaparar clientes.

El resultado obtenido evidencia que las pymes de Ocaña tienen enfoque de planeación en diferentes plazos, siendo importante la transición entre la cultura tradicional y la conciencia de tomar las herramientas administrativas como aliadas para el desarrollo empresarial.

Tabla 8. Ejecución de toma de decisiones dentro de las pymes de Ocaña.

Clase de objetivos	Frecuencia	Participación porcentual
Por estudios científicos.	3	5,17
Por experiencia de algunos trabajadores.	18	31,03
Por recomendación de expertos externos.	4	6,90
Por intuición del personal interno.	9	15,52
Por estudios científicos/Por experiencia de algunos trabajadores/Por recomendación de expertos externos.	4	6,90
Por estudios científicos/Por recomendación de expertos/ Por intuición del personal interno	4	6,90
Por experiencia de algunos trabajadores/ Por recomendación de expertos externos	8	13,79
Por recomendación de expertos externos/ Por intuición del personal interno	3	5,17
Por estudios científicos/ Por recomendación de expertos externos	2	3,45
Otros*	1	1,72
No responde	2	3,45
Totales	58	100

Nota. * Por sugerencias de socios y experiencia del representante legal. Esta tabla expone los resultados numéricos obtenidos mediante el trabajo de campo. Fuente: Encuesta aplicada a representantes legales o personal de administración de pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Ocaña, pregunta 6.

La toma de decisiones es una función que se realiza de forma rutinaria y que implica la adopción de medidas de baja, mediana o amplia envergadura, cuyo enfoque requiere ser direccionado hacia la eficiencia y logro de objetivos de la organización; para el caso de las pymes de Ocaña, una proporción cercana a la tercera parte de las mismas (31,03%) toma decisiones con base a experiencia de trabajadores, lo cual se considera una tendencia positiva, porque el talento humano normalmente tiene conocimiento de los diferentes procesos de la empresa, sin descartar que para ciertas ocasiones se requiere el apoyo de personal experto. En otras pymes (15,52%) las decisiones se toman por intuición del personal interno, lo que se

relaciona con las “corazonadas”, método que no siempre podría resultar en beneficios para las empresas, porque se fundamenta en lo que una o varias personas piensan, sin sólido fundamento en la práctica o experiencia.

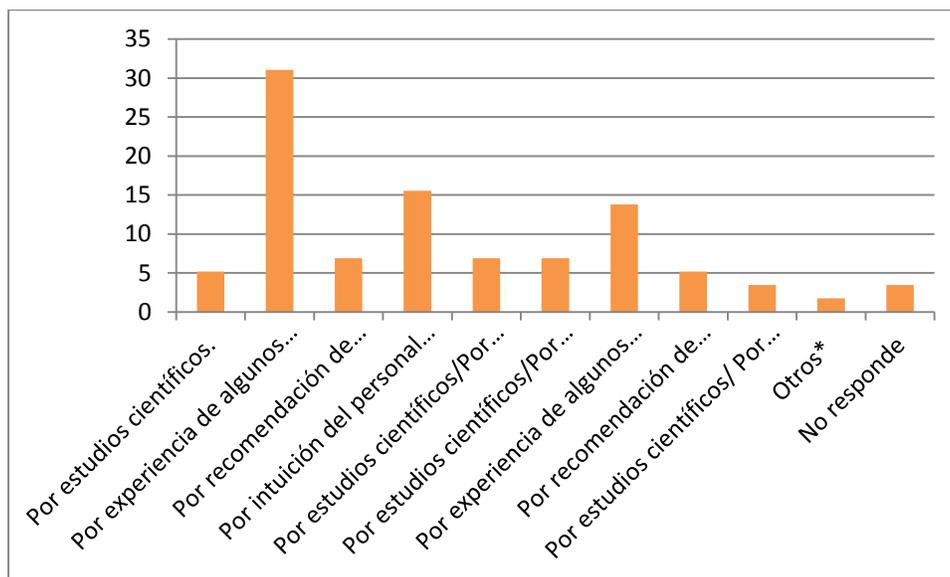


Figura 52. Ejecución de toma de decisiones dentro de las pymes de Ocaña. Diseño propio.

En otras pymes (13,79%) se toman decisiones con base en la experiencia de trabajadores y recomendación de expertos, demostrando que existe relativo equilibrio entre el aporte interno y externo, lo cual desde lo práctico puede verse como positivo.

Para otras pymes (6,90%) las decisiones se toman desde el reconocimiento de expertos, lo cual tiene qué ver con proyectos de alto impacto y con empresas que tienen una estructura organizada.

Tabla 9. Áreas de concentración de las fortalezas de las pymes de Ocaña.

Fortalezas del área Financiera	Frecuencia	Participación porcentual
Adecuada capacidad financiera.	6	10,34
Adecuado control financiero.	17	29,31
Eficaz planeación financiera.	3	5,17
Adecuada rentabilidad.	0	0,00
Bajo índice de cuentas por pagar al sector financiero.	11	18,97
Bajo índice de cuentas por pagar a proveedores.	8	13,79
Adecuada capacidad financiera/Adecuado control financiero.	3	5,17
Adecuado control financiero/Adecuada rentabilidad	2	3,45
Adecuado control financiero/eficaz planeación financiera.	2	3,45
Adecuado control financiero/Eficaz planeación financiera/Bajo índice de cuentas por pagar al sector financiero.	2	3,45
Adecuado control financiero/Bajo índice de cuentas por pagar al sector financiero/Bajo índice de cuentas por pagar a proveedores.	1	1,72
Otras.	1	1,72
No responde	2	3,45
Totales	58	100

Nota. Esta tabla expone los resultados numéricos obtenidos mediante el trabajo de campo. Fuente: Encuesta aplicada a representantes legales o personal de administración de pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Ocaña, pregunta 7.

Entre las fortalezas financieras de las pymes de Ocaña están el adecuado control financiero (29,31%), lo cual resulta de contar con personal adiestrado y de los elementos tecnológicos necesarios. Otra de las fortalezas en esta área es el bajo índice que cuentas por pagar al sector financiero por parte del 18,97% de las pymes, lo cual requiere adecuada toma de decisiones al respecto para evitar el endeudamiento innecesario y perjudicial. Para otras pymes (13,79%) es el bajo índice de cuentas por pagar a proveedores su principal fortaleza en el área financiera, mientras que para otras pymes (10,34%) se tiene adecuada capacidad financiera, lo que representa solidez para el sostenimiento operativo y administrativo de las mismas.

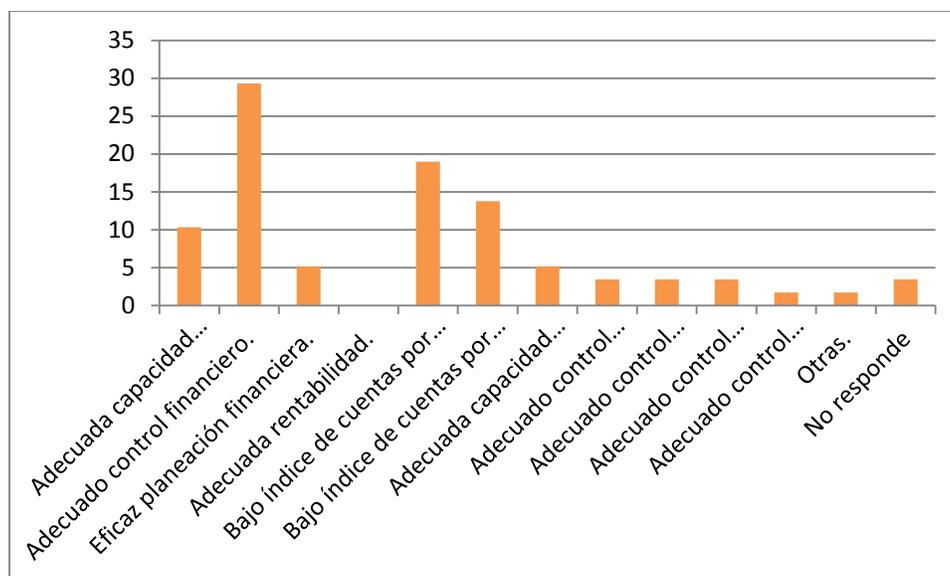


Figura 53. Áreas de concentración de las fortalezas de las pymes de Ocaña. Diseño propio.

Tabla 10. Áreas de concentración de las fortalezas de las pymes de Ocaña.

Fortalezas del área de Personal	Frecuencia	Participación porcentual
Baja o nula rotación del personal	15	25,86
Oferta de mano de obra calificada en la zona de Ocaña	3	5,17
Suficiente nivel de calidad del personal	4	6,90
Suficiente planta de personal	5	8,62
Alto sentido de pertenencia	2	3,45
Positivo ambiente laboral entre personal	6	10,34
Fuertes canales de comunicación	0	0,00
Adecuado desarrollo del personal	3	5,17
Todas las anteriores	1	1,72
Baja o nula rotación del personal/Alto sentido de pertenencia	5	8,62
Suficiente planta de personal/Adecuado desarrollo del personal/	4	6,90
Suficiente planta de personal/Alto sentido de pertenencia	2	3,45
Alto sentido de pertenencia/Positivo ambiente laboral entre personal	1	1,72
Baja o nula rotación del personal/Adecuado desarrollo del personal	1	1,72
Baja o nula rotación del personal/Suficiente nivel de calidad del personal/Adecuado desarrollo del personal	1	1,72

Alto sentido de pertenencia/ Positivo ambiente laboral entre personal/ Fuertes canales de comunicación	1	1,72
Baja o nula rotación del personal/ Oferta de mano de obra calificada en la zona de Ocaña/ Alto sentido de pertenencia/ Positivo ambiente laboral entre personal	1	1,72
No responde	3	5,17
Totales	58	100

Nota. Esta tabla expone los resultados numéricos obtenidos mediante el trabajo de campo. Fuente: Encuesta aplicada a representantes legales o personal de administración de pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Ocaña, pregunta 7.

El área de personal desarrolla funciones enfocadas al fortalecimiento del talento humano en toda empresa u organización y como tal, presenta fortalezas y debilidades; para el caso de las pymes de Ocaña el 25,86% presenta ventajas como son la baja o nula rotación de personal, lo que indica que existe relativa estabilidad laboral del personal y no se fuga capital de conocimiento.

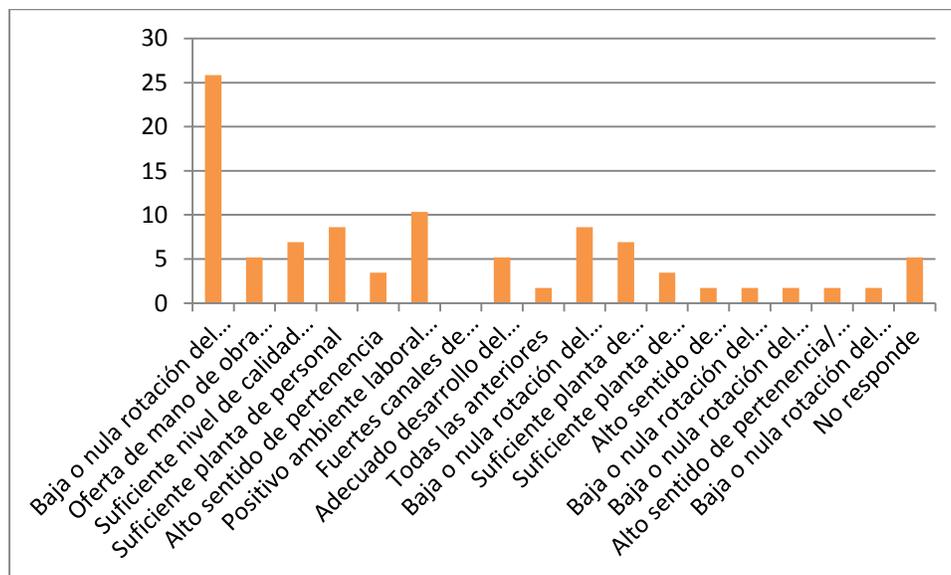


Figura 54. Áreas de concentración de las fortalezas de las pymes de Ocaña. Diseño propio.

Otro grupo de pymes (10,34%) mantiene un positivo ambiente laboral entre el personal, lo que propicia la motivación y el sentido de pertenencia. Otras pymes (8,62%) indican que disponen de suficiente planta de personal; para otras pymes (8,62%) se tiene baja o nula rotación del

personal y se tiene alto sentido de pertenencia, factores que propician el adecuado ambiente laboral.

Otras pymes (6,90%) indican que cuentan con suficiente planta de personal y adecuado desarrollo del personal, lo que beneficia el avance en el logro de metas mediante el talento humano.

Tabla 11. Áreas de concentración de las fortalezas de las pymes de Ocaña.

Fortalezas del área de Mercadeo	Frecuencia	Participación porcentual
Bajo índice de cuentas por cobrar a clientes.	9	15,52
Eficaz sistema de comercialización y ventas.	7	12,07
Adecuadas relaciones con proveedores.	15	25,86
Alta rotación de inventarios de materias primas.	5	8,62
Alta rotación de inventarios de productos terminados.	0	0,00
Otras.	0	0,00
Bajo índice de cuentas por cobrar a clientes/ Adecuadas relaciones con proveedores	3	5,17
Adecuadas relaciones con proveedores/Alta rotación de inventarios de materias primas/ Alta rotación de inventarios de productos terminados.	2	3,45
Eficaz sistema de comercialización y ventas/ Adecuadas relaciones con proveedores.	1	1,72
No responde	16	27,59
Totales	58	100

Nota. Esta tabla expone los resultados numéricos obtenidos mediante el trabajo de campo. Fuente: Encuesta aplicada a representantes legales o personal de administración de pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Ocaña, pregunta 7.

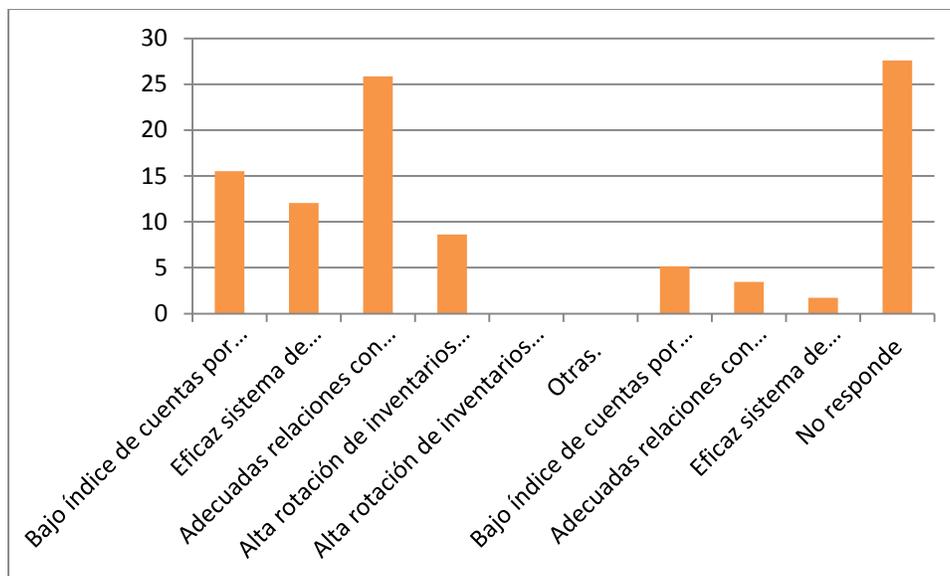


Figura 55. Áreas de concentración de las fortalezas de las pymes de Ocaña. Diseño propio.

El área de mercadeo propicia la dinámica de ventas de bienes y servicios de una empresa u organización, por lo que reconocer sus fortalezas es un factor de avance en la estructuración de mecanismos de desarrollo; para el caso de las pymes de Ocaña el 25,86% de las mismas, tiene adecuadas relaciones con sus proveedores, lo que facilita la consecución de materias primas y demás insumos, tanto en tiempo, como calidad y cantidades; para otras pymes (15,52%) su fortaleza principal es el bajo índice de cuentas por cobrar a clientes, lo que mantiene un adecuado flujo de ingresos; otras pymes (12,07%) tiene un eficaz sistema de comercialización y ventas, logrando beneficios de dinámica de mercados (fidelización, diversificación y desarrollo); mientras que otras pymes (8,62%) tienen alta rotación de inventarios de materias primas, lo que beneficia los procesos productivos y comerciales.

Tabla 12. Áreas de concentración de las fortalezas de las pymes de Ocaña.

Fortalezas del área de Producción y/o servicios	Frecuencia	Participación porcentual
Eficientes niveles de producción	6	10,34
Adecuada dotación tecnológica	4	6,90
Alto índice de calidad de bienes y/o servicios	16	27,59
Alta dinámica de Investigación y Desarrollo	3	5,17
Adecuado portafolio de bienes y/o servicios	7	12,07
Otros	0	0,00
Alto índice de calidad de bienes y/o servicios/ Adecuado portafolio de bienes y/o servicios	13	22,41
Adecuada dotación tecnológica	5	
Adecuada dotación tecnológica/ Alto índice de calidad de bienes y/o servicios/ Alta dinámica de Investigación y Desarrollo		8,62
Adecuada dotación tecnológica	3	
Adecuada dotación tecnológica/ Alto índice de calidad de bienes y/o servicios/ Adecuado portafolio de bienes y/o servicios		5,17
Eficientes niveles de producción/ Adecuada dotación tecnológica/ Adecuado portafolio de bienes y/o servicios/ Adecuado portafolio de bienes y/o servicios	1	
		1,72
Totales	58	100

Nota. Esta tabla expone los resultados numéricos obtenidos mediante el trabajo de campo. Fuente: Encuesta aplicada a representantes legales o personal de administración de pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Ocaña, pregunta 7.

El área de producción es la que transforma las materias primas u otros insumos en bienes y/o servicios dirigidos a un mercado específico; el 27,59% de las pymes de Ocaña tiene un alto índice de calidad de bienes y/o servicios, lo que es un factor de competitividad; el 22,41% de las pymes tiene alto índice de calidad y portafolio de bienes y/o servicios, variables que aportan al desarrollo y captura de mercados; el 12,07% cuenta con un adecuado portafolio de bienes y/o servicios, lo que implica variedad y el cumplimiento de estándares para su posicionamiento. Para algunas pymes (10,34%) su principal fortaleza es contar con eficientes niveles de producción, lo

que implica disponer de dotación de maquinaria, equipos, personal, planta física y materias primas.

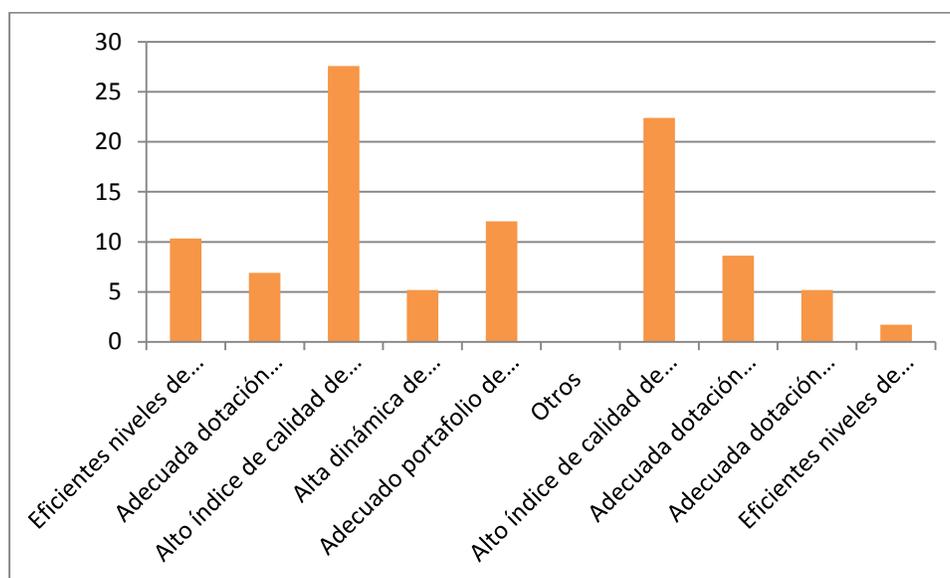


Figura 56. Áreas de concentración de las fortalezas de las pymes de Ocaña. Diseño propio.

Tabla 13. Áreas de concentración de las debilidades de las pymes de Ocaña.

Debilidades del área financiera	Frecuencia	Participación porcentual
Insuficiente capacidad financiera	4	6,90
Débil control financiero	14	24,14
Deficiente planeación financiera	6	10,34
Baja rentabilidad	7	12,07
Alto índice de cuentas por pagar al sector financiero	12	20,69
Altas cuentas por pagar a proveedores	5	8,62
Insuficiente capacidad financiera/ Débil control financiero	2	3,45
Insuficiente capacidad financiera/ Débil control financiero/ Deficiente planeación financiera	1	1,72
No responde	7	12,07
Totales	58	100

Nota. Esta tabla expone los resultados numéricos obtenidos mediante el trabajo de campo. Fuente: Encuesta aplicada a representantes legales o personal de administración de pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Ocaña, pregunta 7.

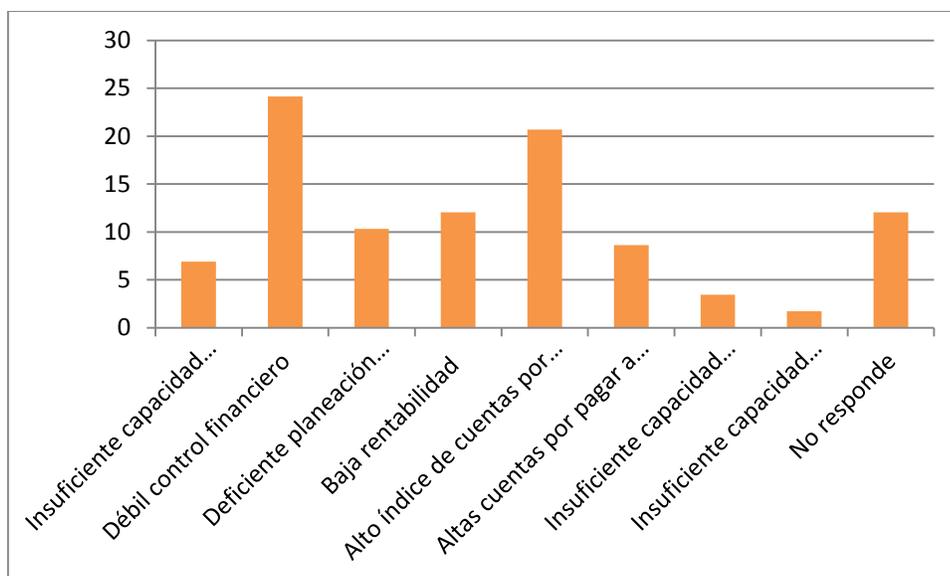


Figura 57. Áreas de concentración de las debilidades de las pymes de Oaxaca. Diseño propio.

Una vez identificada las debilidades del área financiera en las pymes de Oaxaca, se tendrá la posibilidad de alimentar el manual a través de la focalización de puntos críticos, tal como sucede con el débil control financiero, que actualmente está afectando al 24,14% de estas pymes, cuya consecuencia en el tiempo es el mayor endeudamiento, reducción de estándares de rotación de cartera, incremento de egresos, reducción de ingresos, entre otros.

Para otras pymes (20,69%) la debilidad financiera más impactante es el alto índice de cuentas por pagar al sector financiero, porque no han contado con apalancamiento interno como capital de trabajo o de inversión, lo que ha exigido acudir a bancos u otras entidades crediticias.

Para otras pymes (12,07%) la debilidad con mayor efecto es la baja rentabilidad económica, lo que hace que deban vender considerables cantidades para llegar a punto de equilibrio financiero y posteriormente rentabilidad. Otras pymes (10,34%) presentan deficiente planeación financiera, lo que afecta su funcionamiento general, porque se presentan decisiones improvisadas con marcados errores en el manejo de recursos económicos.

Tabla 14. Áreas de concentración de las debilidades de las pymes de Ocaña-Área de personal.

Debilidades del área de Personal	Frecuencia	Participación porcentual
Alta rotación de personal	5	8,62
Escasez de la mano de obra en la zona de Ocaña	18	31,03
Deficiente nivel de calidad del personal	3	5,17
Insuficiente planta de personal	0	0,00
Bajo sentido de pertenencia	4	6,90
Conflictos frecuentes entre personal	9	15,52
Débiles canales de comunicación	0	0,00
Falta de desarrollo del personal	3	5,17
Escasez de la mano de obra en la zona de Ocaña/ Bajo sentido de pertenencia	7	12,07
Alta rotación de personal/ Bajo sentido de pertenencia	1	1,72
Conflictos frecuentes entre personal/ Débiles canales de comunicación	1	1,72
No responde	7	12,07
Totales	58	100

Nota. Esta tabla expone los resultados numéricos obtenidos mediante el trabajo de campo. Fuente: Encuesta aplicada a representantes legales o personal de administración de pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Ocaña, pregunta 8.

La debilidad más frecuente en el área de personal de las pymes del municipio de Ocaña es la escasez de mano de obra en la zona de Ocaña (31,03%), especialmente perfiles calificados para ciertos cargos. Otras pymes (15,52%) presentan conflictos frecuentes entre el personal, debilitando el cabal desarrollo de la empresa. Para otra pymes (12,07%) las debilidades con mayor impacto en esta área son la escasez de mano de obra y el bajo sentido de pertenencia (12,07%), aspectos que progresivamente afectan el desempleo general de las mismas.

Para otras pymes (8,62%) de las pymes presentan alta rotación de personal, lo cual se debe a políticas internas, a condiciones laborales o a cultura de la zona de la provincia de Ocaña.

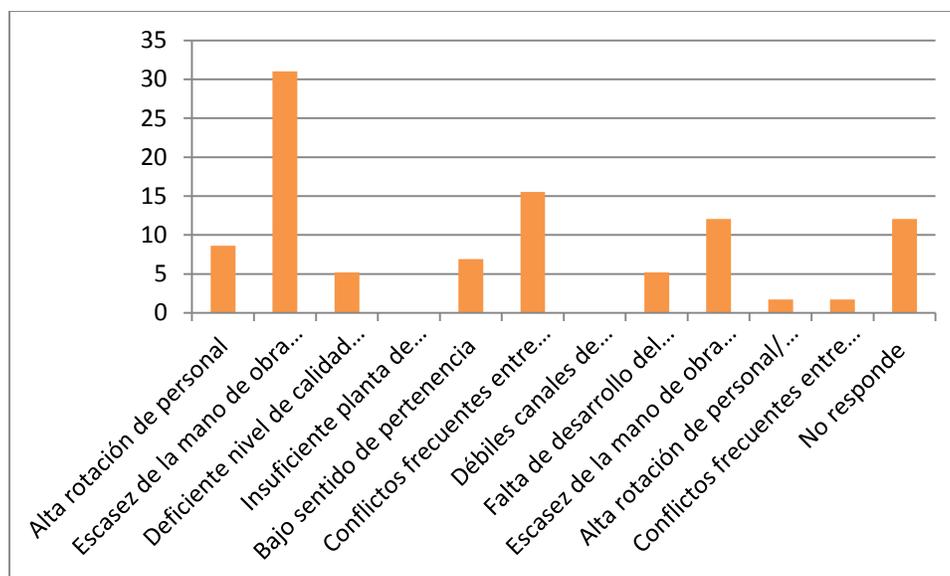


Figura 58. Áreas de concentración de las debilidades de las pymes de Ocaña-Área de personal. Diseño propio.

Tabla 15. Áreas de concentración de las debilidades de las pymes de Ocaña-Área de Mercadeo.

Debilidades del área de Mercadeo	Frecuencia	Participación porcentual
Altas cuentas por cobrar a clientes	19	32,76
Débil sistema de comercialización y ventas	14	24,14
Deficientes relaciones con proveedores	0	0,00
Baja rotación de inventarios de materias primas	13	22,41
Baja rotación de inventarios de productos terminados	0	0,00
Otras	0	0,00
Altas cuentas por cobrar a clientes/ Débil sistema de comercialización y ventas	2	3,45
Altas cuentas por cobrar a clientes/ Baja rotación de inventarios de materias primas	1	1,72
No responde	9	15,52
Totales	58	100

Nota. Esta tabla expone los resultados numéricos obtenidos mediante el trabajo de campo. Fuente: Encuesta aplicada a representantes legales o personal de administración de pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Ocaña, pregunta 8.

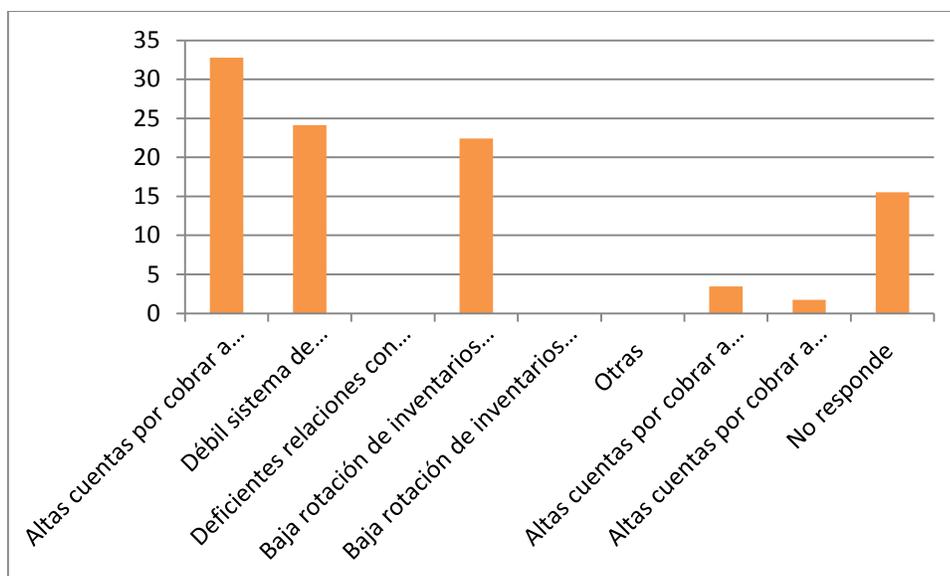


Figura 59. Áreas de concentración de las debilidades de las pymes de Ocaña-Área de Mercadeo. Diseño propio.

Las debilidades funcionales en el área de mercadeo y ventas en las pymes de la ciudad de Ocaña se relacionan con las altas cuentas por cobrar a clientes (32,76% de las pymes), lo que afecta el capital de trabajo y de inversión; una cuarta parte del total de pymes (24,14%) tienen deficiencias en el sistema de comercialización y venta, debido a que la fuerza impulsora no es suficiente o no es idónea, lo que inmediatamente incide en el incumplimiento de metas de comercialización de bienes o servicios; para otras pymes (22,41%) la dificultad está en la baja rotación de inventarios de materias primas, situación ligada a los niveles de producción, la cual a veces se ve reducida por falta de demanda, lo que afecta estos inventarios.

Tabla 16. Áreas de concentración de las debilidades de las pymes de Ocaña- Producción y servicios.

Debilidades del área de Producción y Servicios	Frecuencia	Participación porcentual
Deficientes niveles de producción	7	12,07
Escasa dotación tecnológica	2	3,45
Dificultades con la calidad de bienes y/o servicios	10	17,24
Baja dinámica de investigación y desarrollo	13	22,41
Reducido portafolio de bienes y/o servicios	8	13,79
Escasa dotación tecnológica/ Baja dinámica de investigación y desarrollo	1	1,72
Ninguna	1	1,72
No responde	16	27,59
Totales	58	100

Nota. Esta tabla expone los resultados numéricos obtenidos mediante el trabajo de campo. Fuente: Encuesta aplicada a representantes legales o personal de administración de pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Ocaña, pregunta 8.

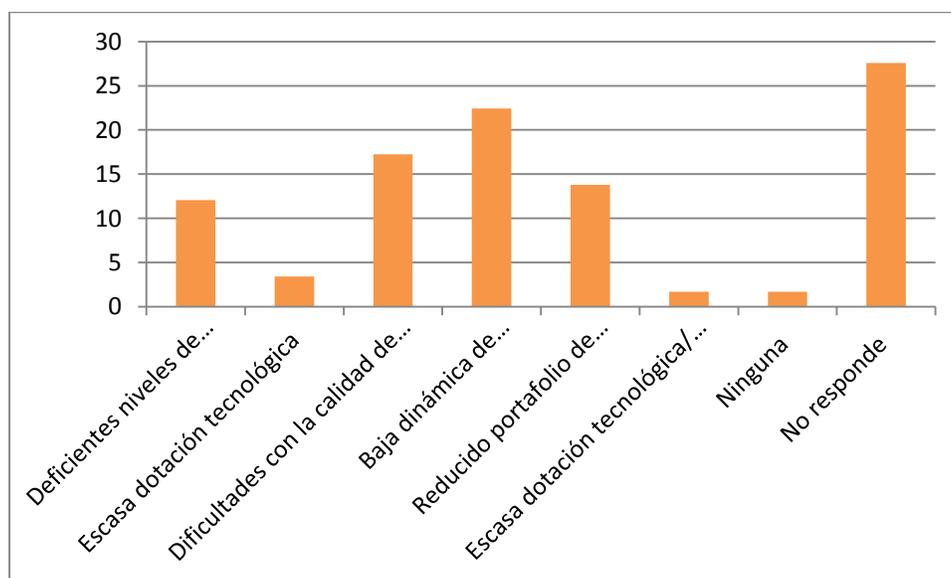


Figura 60. Áreas de concentración de las debilidades de las pymes de Ocaña- Producción y servicios. Diseño propio.

Las debilidades del área de producción y servicios de las pymes de Ocaña están en la escasa investigación y desarrollo (22,41%), dando mayor cabida al empirismo y tradicionalismo; para otras pymes (17,24%) las debilidades se relacionan con la calidad de bienes y servicios, viéndose afectada por no hacer los procesos cabalmente o por las características de insumos.

Otras empresas (13,79%) tienen sus debilidades por el reducido portafolio de bienes y/o servicios, lo cual no les permite desarrollar su mercado. Algunas pymes (12,07) presentan bajos niveles de producción, debido a que no disponen de suficientes materias primas o proveedores.

Tabla 17. Áreas de concentración de las oportunidades de las pymes de Ocaña.

Oportunidades de las pymes	Frecuencia	Participación porcentual
Estrategias de desarrollo sostenible en el sector de la pyme	0	0,00
Avances tecnológicos favorecedores al sector económico de la pyme	0	0,00
Bajas tasas de interés y complejidad de otros requisitos para acceder al sector crediticio	0	0,00
Regionalismo de los habitantes de la ciudad de Ocaña	0	0,00
Aceptación del bien y/o servicio en la zona de Ocaña	9	15,52
Disponibilidad de proveedores para la pyme	1	1,72
Facilidad para la adquisición de materias primas	3	5,17
Ubicación geográfica de la ciudad de Ocaña	10	17,24
Crecimiento poblacional de la zona	5	8,62
Medidas gubernamentales que facilitan la existencia de pymes en Ocaña	0	0,00
Otras		0,00
Disponibilidad de proveedores para la pyme/Ubicación geográfica de la ciudad de Ocaña	8	13,79
Aceptación del bien y/o servicio en la zona de Ocaña/ Disponibilidad de proveedores para la pyme/ Ubicación geográfica de la ciudad de Ocaña	17	29,31
No responde	5	8,62
Totales	58	100

Nota. * Dificultad para la contratación con las EPS en cuanto a tarifas equilibradas. Esta tabla expone los resultados numéricos obtenidos mediante el trabajo de campo. Fuente: Encuesta aplicada a representantes legales o personal de administración de pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Ocaña, pregunta 9.

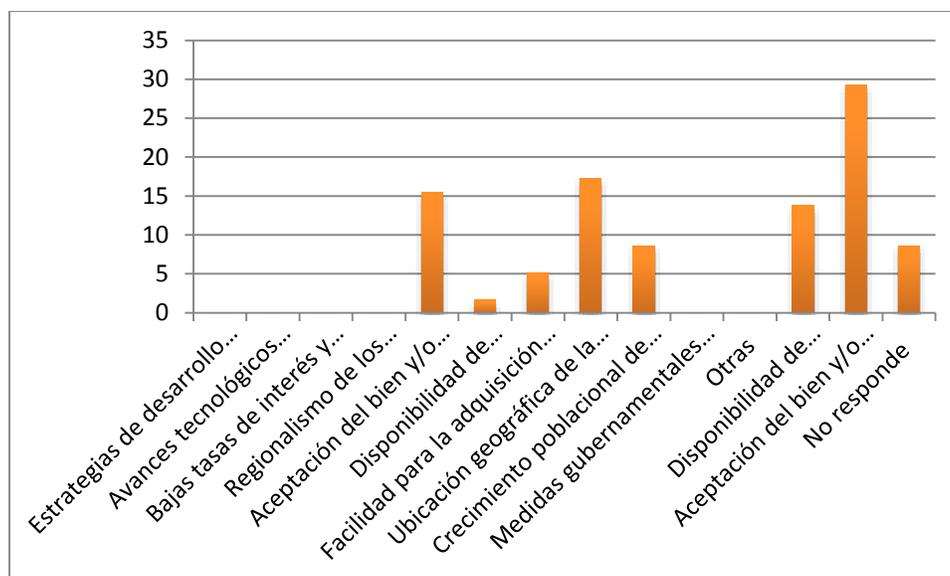


Figura 61. Áreas de concentración de las oportunidades de las pymes de Ocaña. Diseño propio.

Las oportunidades de las pymes de Ocaña se concentran en la ubicación geográfica de la ciudad de Ocaña, así como en la aceptación del bien y/o servicio en la zona de Ocaña, existencia de proveedores, así como la aceptación del bien o servicio ofrecido.

De esta manera, se considera una situación generalizada y a las cuales deben sacar el máximo provecho este grupo de empresas de la localidad.

Tabla 18. Áreas de concentración de las amenazas de las pymes de Ocaña.

Amenazas de las pymes	Frecuencia	Participación porcentual
Situación económica de la zona de Ocaña	13	22,41
Crecimiento de la competencia legal	0	0,00
Crecimiento de la competencia desleal	11	18,97
Alteración del orden público en la zona	5	8,62
Inexistencia de Estrategias de desarrollo sostenible en el sector de la pyme	0	0,00
Avances tecnológicos desfavorecedores al sector económico de la pyme	1	1,72
Altas tasas de interés y complejidad de otros requisitos para acceder al sector crediticio	2	3,45
Escaso regionalismo de los habitantes de la ciudad de Ocaña	4	6,90
Baja aceptación del bien y/o servicio en la zona de Ocaña	1	1,72
Escasez de proveedores de la pyme	0	0,00
Dificultades con la oferta de materias primas requeridas por la pyme	0	0,00
Ubicación geográfica de la ciudad de Ocaña	0	0,00
Medidas gubernamentales que obstaculizan la existencia de pymes en Ocaña	0	0,00
Rápido crecimiento de costos de operación	0	0,00
Otras	0	0,00
No responde	1	1,72
Situación económica de la zona de Ocaña/ Medidas gubernamentales que obstaculizan la existencia de pymes en Ocaña	6	10,34
Crecimiento de la competencia desleal/ Escaso regionalismo de los habitantes de la ciudad de Ocaña/	5	8,62
Situación económica de la zona de Ocaña/ Crecimiento de la competencia legal/ Crecimiento de la competencia desleal Crecimiento de la competencia desleal	4	6,90
Crecimiento de la competencia legal Crecimiento de la competencia desleal	3	5,17
Situación económica de la zona de Ocaña/ Avances tecnológicos desfavorecedores al sector económico de la pyme/ otras*	1	1,72
Escaso regionalismo de los habitantes de la ciudad de Ocaña/ Rápido crecimiento de costos de operación	1	1,72
Totales	58	100

Nota. * Dificultad para la contratación con las EPS en cuanto a tarifas equilibradas. Esta tabla expone los resultados numéricos obtenidos mediante el trabajo de campo. Fuente: Encuesta aplicada a representantes legales o personal de administración de pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Ocaña, pregunta 10.

Las pymes de Ocaña vienen siendo amenazadas por la situación económica de la zona de Ocaña, que afecta al 22,41% de las mismas, lo cual tiene que ver con el desempleo, nivel de ingresos y capacidad adquisitiva; otras pymes (18,97) reconocen el crecimiento de la competencia desleal, que es un flagelo que afecta a las empresas legalmente constituidas, porque los precios difieren y a su vez, la cultura de la zona es la compra donde ofrecen más económico, no interesando si se ofrece o no garantía sobre lo adquirido.

Para el 10,34% de las pymes, las principales amenazas son la situación económica de la zona de Ocaña y las medidas gubernamentales que obstaculizan la existencia de pymes en Ocaña, ésta última relacionada con los altos costos de registro de una actividad económica, así como la tributación.

Para otras pymes (8,62%) las amenazas con mayor impacto son el crecimiento de la competencia desleal y el escaso regionalismo de los habitantes de la ciudad de Ocaña, por lo que se compran productos que no cumplen con los requerimientos técnicos para incursionar en un mercado y a su vez, los pobladores de Ocaña no se sienten identificados con los productos locales, prefiriendo marcas de otras zonas.

Tabla 19. Situación de posicionamiento estratégico de las pymes de Ocaña.

Posicionamiento estratégico de las pymes de Ocaña	Frecuencia	Participación porcentual
Fuerte	41	70,69
Débil	6	10,34
No competitiva	1	1,72
No sabe	10	17,24
Totales	58	100

Nota. Esta tabla expone los resultados numéricos obtenidos mediante el trabajo de campo. Fuente: Encuesta aplicada a representantes legales o personal de administración de pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Ocaña, pregunta 11.

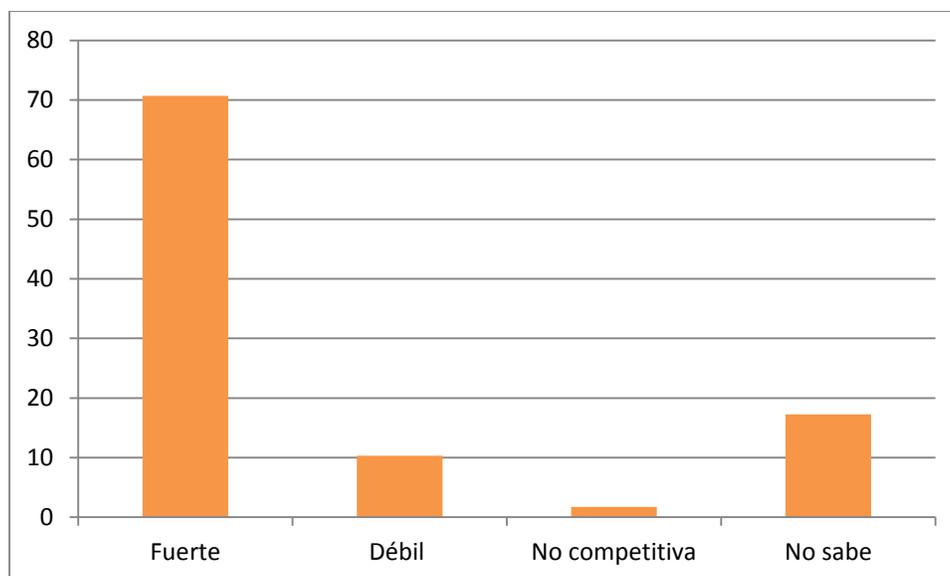


Figura 62. Áreas de concentración de las amenazas de las pymes de Ocaña. Diseño propio.

El posicionamiento estratégico de toda empresa se relaciona con su capacidad de respuesta ante los retos económicos, sociales, ambientales, tecnológicos, políticos, entre otros que inciden en el desarrollo de su actividad económica y por ende en el tamaño de la misma, que para el caso particular de la mayoría (70,69%) de las pymes de Ocaña su capacidad estratégica fuerte, debido a que pese a las amenazas y debilidades han logrado mantenerse en su actividad económica, en algunos casos, con gerentes y/o propietarios empíricos que se hicieron a fuerza de ensayo y error, otros por herencia familiar, pero que no han tenido cercanía con conocimientos técnicos, lo cual pone a prueba la calidad de sus productos, las estrategias para fidelizar al cliente y la capacidad de responder a los retos legales, especialmente en registro de empresas y requerimientos técnicos para la oferta de ciertos bienes y/o servicios. De forma particular, algunas pymes gozan de larga trayectoria y con excelente calidad en los productos ofrecidos; otras han logrado crecimiento y avance en obras en corto tiempo;

Otras (10,34%) de las pymes consideran que son débiles en sentido estratégico, debido al impacto de amenazas y debilidades, que no les ha permitido desarrollarse cabalmente en su

actividad económica, lo que ocasiona que con frecuencia deban hacer considerables esfuerzos para mantenerse en el mercado.

Otras pymes (17,24%) no saben de su situación estratégica, debido a que no han realizado alguna evaluación que les permita conocer tal posición dentro del mercado en el cual desarrollan su actividad económica.

De manera general, las pymes de Ocaña mantienen relativa posición estratégica, comprendida como la capacidad de hacer frente a los retos del micro y macroambiente, lo que facilita la implementación de alternativas de fortalecimiento para este grupo de empresas.

Tabla 20. Realización de auditoría administrativa en las pymes de Ocaña.

Realización de auditoría administrativa en las pymes de Ocaña	Frecuencia	Participación porcentual
Sí	32	55,17
No	26	44,83
Totales	58	100

Nota. Esta tabla expone los resultados numéricos obtenidos mediante el trabajo de campo. Fuente: Encuesta aplicada a representantes legales o personal de administración de pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Ocaña, pregunta 12.

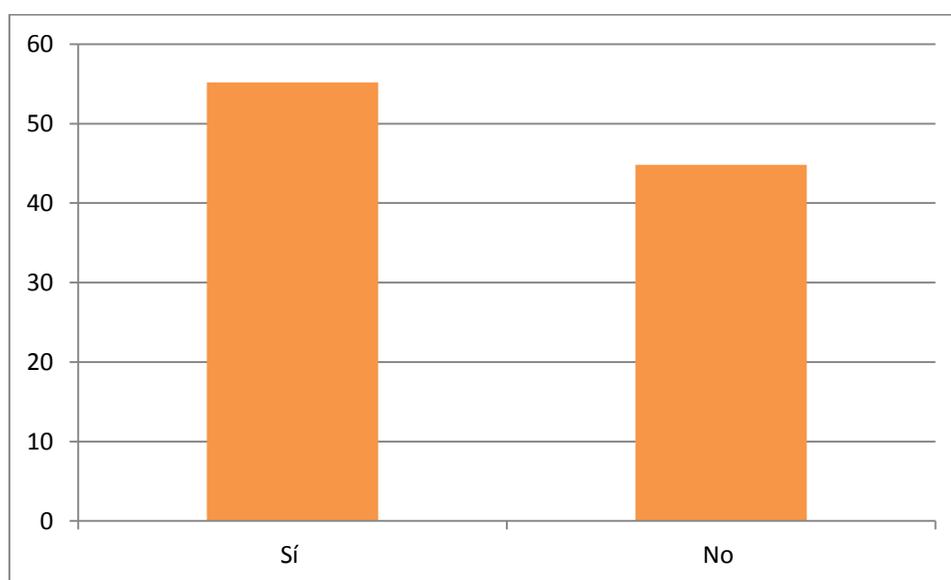


Figura 63. Realización de auditoría administrativa en las pymes de Ocaña. Diseño propio.

Más de la mitad (55,17%) de las pymes de Ocaña realizan auditoría administrativa, considerado que es importante para analizar y determinar aspectos fuertes de la empresa; otras indican que la auditoría administrativa permite llevar mejor control y seguimiento dentro de la empresa, lo que les permite crecer cada día; una pyme indica que está certificados en ISO 9001 y OHSAS 18801, frente a lo que la auditoría administrativa representa una herramienta fundamental de vigilancia.

Las otras pymes (44,83%) no realizan auditoría administrativa por varias razones, ya sea por malos manejos presupuestales, falta de recursos, porque consideran que el tamaño de la pyme es reducido, no se considera necesaria, no haber personas encargadas de auditoría administrativa o por desconocimiento.

Tabla 21. Personal líder en la realización de auditoría administrativa en las pymes de Ocaña.

Personal líder en la realización de auditoría administrativa en las pymes de Ocaña	Frecuencia	Participación porcentual
Experto interno	1	1,72
Experto externo	2	3,45
Contador público	9	15,52
Gerente	20	34,48
Otro trabajador (s)	0	0,00
Nadie	26	44,83
Totales	58	100

Nota. Esta tabla expone los resultados numéricos obtenidos mediante el trabajo de campo. Fuente: Encuesta aplicada a representantes legales o personal de administración de pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Ocaña, pregunta 13.

En un aproximado a una tercera parte (34,48%) de las pymes tiene como líder al gerente, debido a que es la persona idónea para tal función, conoce la situación de la empresa y tiene la responsabilidad de controlar el funcionamiento de la misma. En otros casos (15,52%) la auditoría administrativa es realizada por el contador público, considerando que tiene la experiencia y el perfil para llevar a cabo tal función.

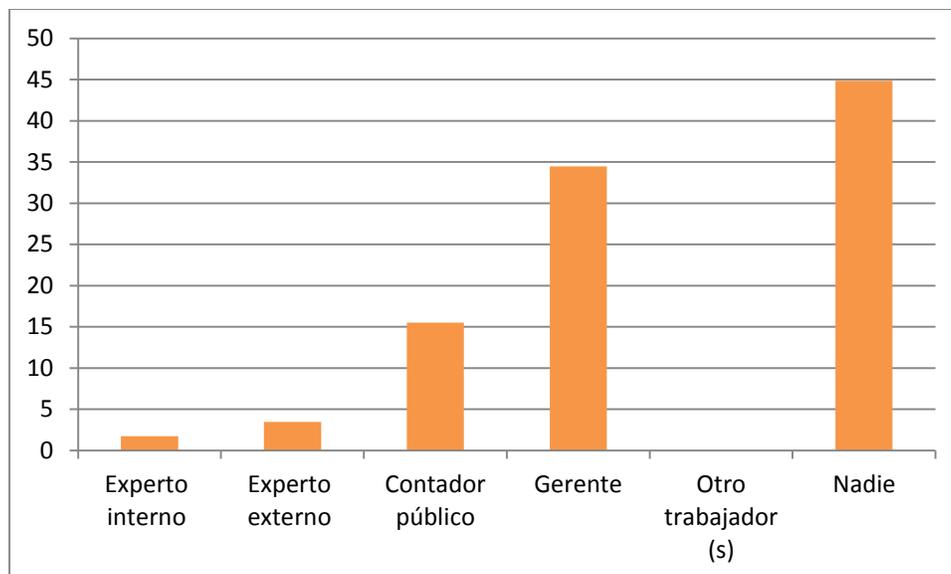


Figura 64. Personal líder en la realización de auditoría administrativa en las pymes de Ocaña. Diseño propio.

En un aproximado a una tercera parte (34,48%) de las pymes tiene como líder al gerente, debido a que es la persona idónea para tal función, conoce la situación de la empresa y tiene la responsabilidad de controlar el funcionamiento de la misma. En otros casos (15,52%) la auditoría administrativa es realizada por el contador público, considerando que tiene la experiencia y el perfil para llevar a cabo tal función.

Con menor frecuencia la auditoría administrativa es realizada por un experto interno o externo, especialmente aquellas empresas con trayectoria y que se encuentran cumpliendo con normas técnicas de calidad.

Aquellas pymes (44,83%) donde no se realiza la auditoría administrativa generalmente se reitera que no es necesario, que no existen recursos financieros ni personal, tampoco se da organización y se considera que es muy pequeña la empresa.

Tabla 22. Opinión sobre impacto que tendría un manual orientativo en auditoría administrativa para las pymes de Ocaña.

Impacto de un manual orientativo en auditoría administrativa pymes Ocaña	Frecuencia	Participación porcentual
Práctico	32	55,17
Documental	2	3,45
Modelo a seguir	11	18,97
Le da igual	0	0,00
Ningún impacto	3	5,17
No responde	10	17,24
Totales	58	100

Nota. Esta tabla expone los resultados numéricos obtenidos mediante el trabajo de campo. Fuente: Encuesta aplicada a representantes legales o personal de administración de pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Ocaña, pregunta 14.

Más de la mitad (55,17%) de las pymes considera que un manual orientativo en auditoría administrativa sería un elemento práctico para las mismas, debido a que ofrecerá instrucciones sobre cómo realizar tal función, especialmente porque algunos administradores de pymes no tienen tales conocimientos.

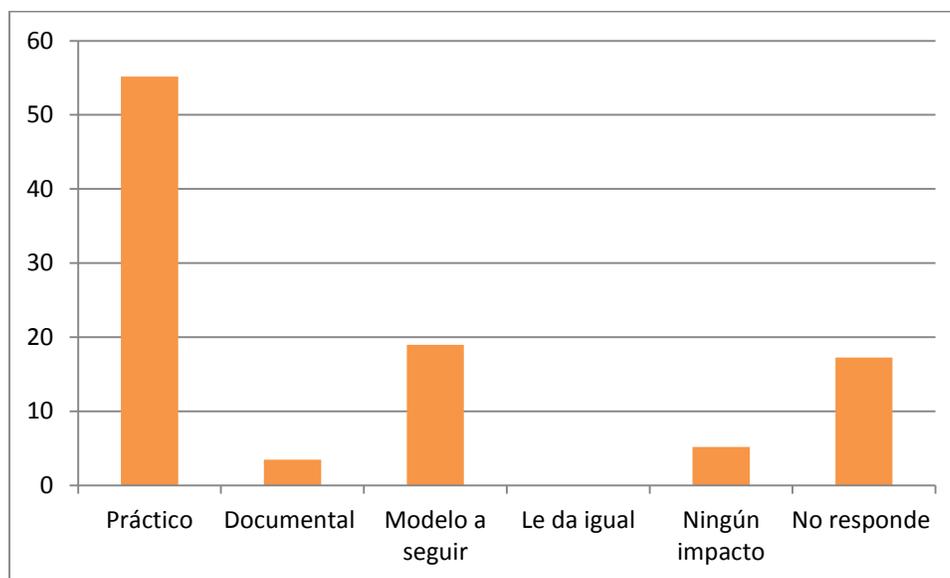


Figura 65. Opinión sobre impacto que tendría un manual orientativo en auditoría administrativa para las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.

Otros representantes legales (18,97%) indica que tal manual orientativo será un modelo a seguir, por lo que guarda considerable importancia para las pymes de Ocaña. Un menor grupo (5,17%) indica que dicho manual no tendrá algún impacto, porque en su caso ya tienen pautas para cumplir con tal función. Algunos pequeños y medianos empresarios (3,45%) consideran que dicho manual es documental.

Tabla 23. Disposición a seguir los pasos necesarios para tomar la guía de un manual orientativo en auditoría administrativa para las pymes de Ocaña.

Adopción de pasos de manual de auditoría administrativa pymes Ocaña	Frecuencia	Participación porcentual
Sí	44	75,86
No	3	5,17
No responde	11	18,97
Totales	58	100

Nota. Esta tabla expone los resultados numéricos obtenidos mediante el trabajo de campo. Fuente: Encuesta aplicada a representantes legales o personal de administración de pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Ocaña, pregunta 15.

La mayoría (75,86%) de los empresarios – pymes de Ocaña están dispuestos a adoptar los pasos del manual de auditoría administrativa propuesto mediante la presente investigación, indicando que es importante la evaluación de la organización, se espera que aporte al mejoramiento de la empresa, para mayor seguridad en los registros contables y será base para la toma de decisiones; también se considera que ayudará a mantener actualizaciones ante los cambios y aprender a implementar los nuevos métodos dentro de las pymes.

Otros encuestados (18,97%) no responden al interrogante, teniendo en cuenta que desconocen el tema o no sienten interés hacia el mismo.

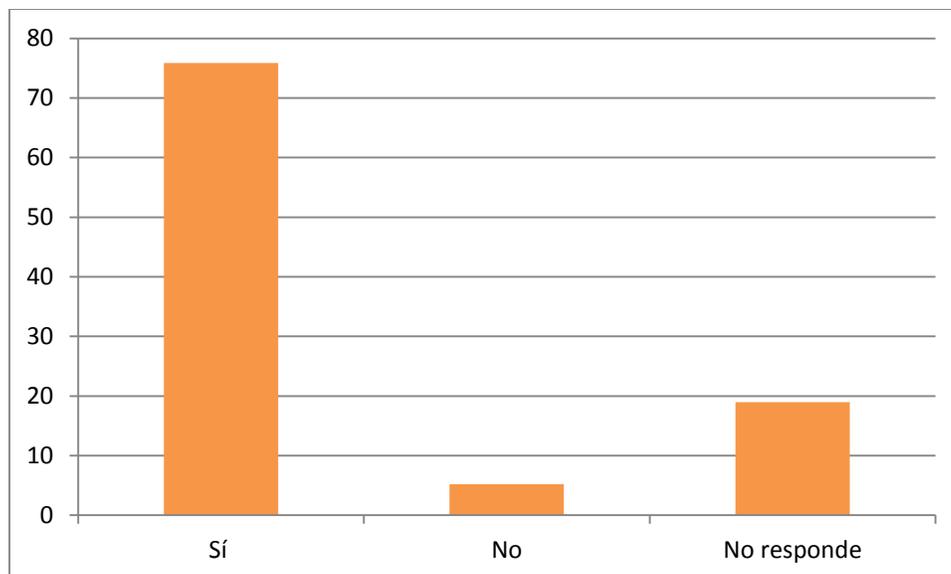


Figura 66. Disposición a seguir los pasos necesarios para tomar la guía de un manual orientativo en auditoría administrativa para las pymes de Ocaña. Fuente: Diseño propio.

4.2 Actividades administrativas de los profesionales en auditoría administrativa en las organizaciones PYMES de la ciudad de Ocaña

El auditor administrativo es definido como el profesional que focaliza áreas de trabajo en pro del desarrollo corporativo de la empresa, para lo cual debe identificar variables de las diferentes áreas de la empresa, así como elementos del proceso administrativo, acorde con las condiciones particulares de cada pyme.

4.2.1 Contador Público como auditor en Colombia. De acuerdo con la normatividad colombiana, la auditoría del área contable_financiera es exclusiva del profesional en Contaduría Pública.

De esta manera, el gobierno nacional deja claro que para efectos de auditorías en el área financiera, la competencia es de contadores públicos, lo cual inicialmente y con vigencia actual

se estableció en diferentes artículos del Decreto 410 de 1971, por el cual se expide el Código de Comercio.

La Ley 145 de 1960 en su artículo 10 establece que el dictamen de un contador público sobre un balance general, como revisor fiscal, auditor o interventor de cuentas, irá acompañado de un informe sucinto que deberá expresar por lo menos:

- 1) Si ha obtenido las informaciones necesarias para cumplir sus funciones;
- 2) Si en el curso de revisión siguieron los procedimientos aconsejados por la técnica de la interventoría de cuentas;
- 3) Si en su concepto la contabilidad se lleva conforme a las normas legales y a la técnica contable y si las operaciones registradas se ajustan a los estatutos y decisiones de las asambleas generales o juntas directivas, en su caso;
- 4) Si el balance y estado de pérdidas y ganancias han sido tomados fielmente de los libros; si en su opinión el primero presenta en forma fidedigna, de acuerdo con las normas de contabilidad generalmente aceptadas, la respectiva situación financiera al terminar el periodo revisado, y el segundo refleja el resultado de las operaciones en dicho periodo;
- 5) Las reservas o salvedades a que estuviera sujeta su opinión sobre la fidelidad de los estados financieros, si la tuviere.

La Ley 43 de 1990 en su artículo 1° indica que el Contador Público es la persona natural que, mediante la inscripción que acredite su competencia profesional en los términos de la presente Ley, está facultada para dar fe pública de hechos propios del ámbito de su profesión, dictaminar sobre estados financieros, y realizar las demás actividades relacionadas con la ciencia contable en general. (Subrayado por autores).

Esta Ley establece en su artículo 2° las actividades relacionadas con la ciencia contable en general, entendiendo por actividades relacionadas con la ciencia contable en general todas aquellas que implican organización, revisión y control de contabilidades, certificaciones y dictámenes sobre estados financieros, certificaciones que se expidan con fundamentos en los libros de contabilidad, revisoría fiscal prestación de servicios de auditoría, así como todas aquellas actividades conexas con la naturaleza de la función profesional del Contador Público, tales como: la asesoría tributaria, la asesoría gerencial, en aspectos contables y similares.

El artículo 8° indica las normas que deben observar los Contadores Públicos, estando obligados a:

1. Observar las normas de ética profesional.
2. Actuar con sujeción a las normas de auditoría generalmente aceptadas.
3. Cumplir las normas legales vigentes.
4. Vigilar que el registro e información contable se fundamente en principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia.

Por otra parte, de acuerdo con la Ley 1314 de 2009 en el artículo 5° se entiende por normas de aseguramiento de información el sistema compuesto por principios, conceptos, técnicas, interpretaciones y guías, que regulan las calidades personales, el comportamiento, la ejecución del trabajo y los informes de un trabajo de aseguramiento de información. Tales normas se componen de normas éticas, normas de control de calidad de los trabajos, normas de auditoría de información financiera histórica, normas de revisión de información financiera histórica y normas de aseguramiento de información distinta de la anterior.

Parágrafo 1°. El Gobierno Nacional podrá expedir normas de auditoría integral aplicables a los casos en que hubiere que practicar sobre las operaciones de un mismo ente diferentes auditorías (Subrayado por autores).

Parágrafo 2°. Los servicios de aseguramiento de la información financiera de que trata este artículo, sean contratados con personas jurídicas o naturales, deberán ser prestados bajo la dirección y responsabilidad de contadores públicos (Subrayado por autores).

De igual manera, se dispone del Manual del Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad, recopilado en el Decreto 2420 del 2015.

Federación Internacional de Contadores (IFAC por sus siglas en inglés que significa International Federation of Accountants). En la actualidad la IFAC se encuentra realizando actualizaciones, incluyendo apartados con lineamientos más específicos sobre la independencia y el escepticismo profesional; hasta el momento en Colombia se sigue aplicando la parte A, B y C del Código de Ética (anexo 4.1 incorporado por el Decreto 2132 de 2016 al DUR 2420 de 2015).

En DUR 2420 de 2015, en su artículo 7°, los Contadores Públicos que presten servicios de revisoría fiscal, auditoría de información financiera, revisión de información financiera histórica u otros trabajos de aseguramiento, aplicarán en sus actuaciones profesionales las NICC, anexas a este Decreto.”

Normas Internacionales de Auditoría (NIA). En cuanto a principios y responsabilidades generales están la NIA 200, NIA 210, NIA 220, NIA 230, NIA 240, NIA 250, NIA 260, NIA 265,

En lo referente a planeación de auditoría y evaluación de riesgos están la NIA 300, NIA 315, NIA 320, NIA 330, NIA 402 y NIA 450.

Para la evidencia de auditoría están la NIA 500, NIA 501, NIA 505, NIA 510, NIA 520, NIA 530, NIA 540, NIA 550, NIA 560, NIA 570 y NIA 580.

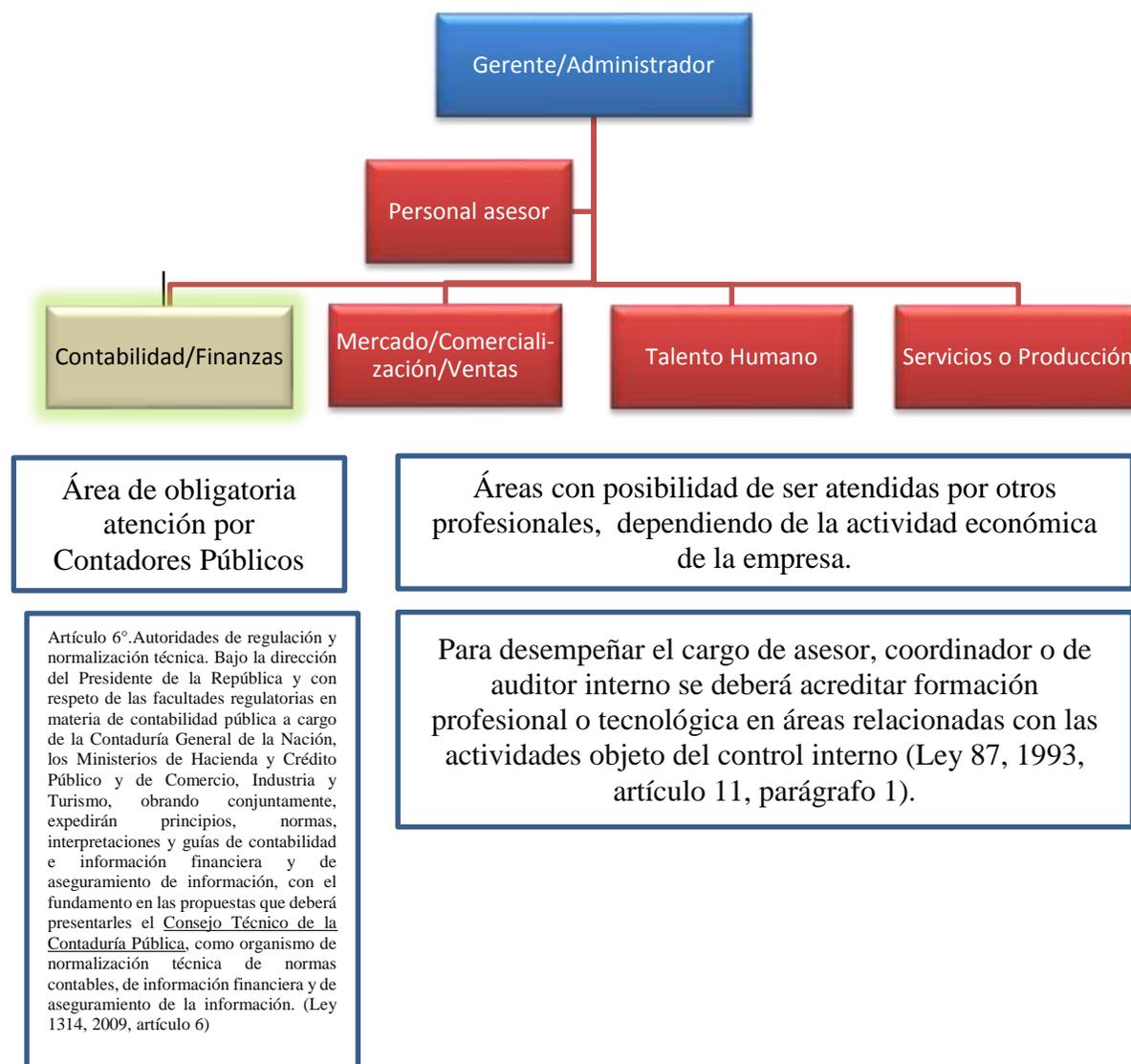


Figura 67. Áreas de focalización de la auditoría administrativa.

4.2.2 Auditoría para áreas no contables ni financieras en Colombia. Tal como lo muestra la figura anterior, en toda empresa existen áreas que no son de índole contable ni financiera, cuya auditoría ha venido siendo implementada por personal no Contador Público, tal como lo establece el artículo 11 de la Ley 87 de 1993, el cual es claro en indicar que para ejercer el cargo de auditor interno, área en la que se focaliza el accionar del proceso administrativo, deberá acreditar formación profesional o tecnológica en áreas relacionadas con las actividades objeto de control interno.

A su vez, el control interno es definido por la ley en mención, como

...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. (Ley 87, 1993, artículo 1°).

Los objetivos del sistema de Control Interno atienden los principios constitucionales, los cuales deben caracterizar la administración pública, el diseño y el desarrollo del Sistema de Control Interno se orientará al logro de los siguientes objetivos fundamentales:

- a. Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que lo afecten;
- b. Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional;
- c. Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad;

- d. Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional;
- e. Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros;
- f. Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos;
- g. Garantizar que el Sistema de Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación;
- h. Velar porque la entidad disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional, de acuerdo con su naturaleza y características. (Ley 87, 1993, artículo 2°).

El enfoque de estos objetivos muestran el espectro completo de la organización, no delimita alguna área específica y por ejemplo, el inciso b relaciona la garantía de eficacia, eficiencia y economía en “todas” las operaciones con enfoque a lograr la misión institucional; este y los otros siete objetivos dejan claro que el control interno relaciona toda la organización, no solamente el área contable y por ende es indispensable la vinculación de profesionales de diferentes áreas, tal como el mismo Gobierno lo ha hecho promulgando lineamientos legales para sectores o actividades específicas, de las cuales a continuación se presentan ejemplos.

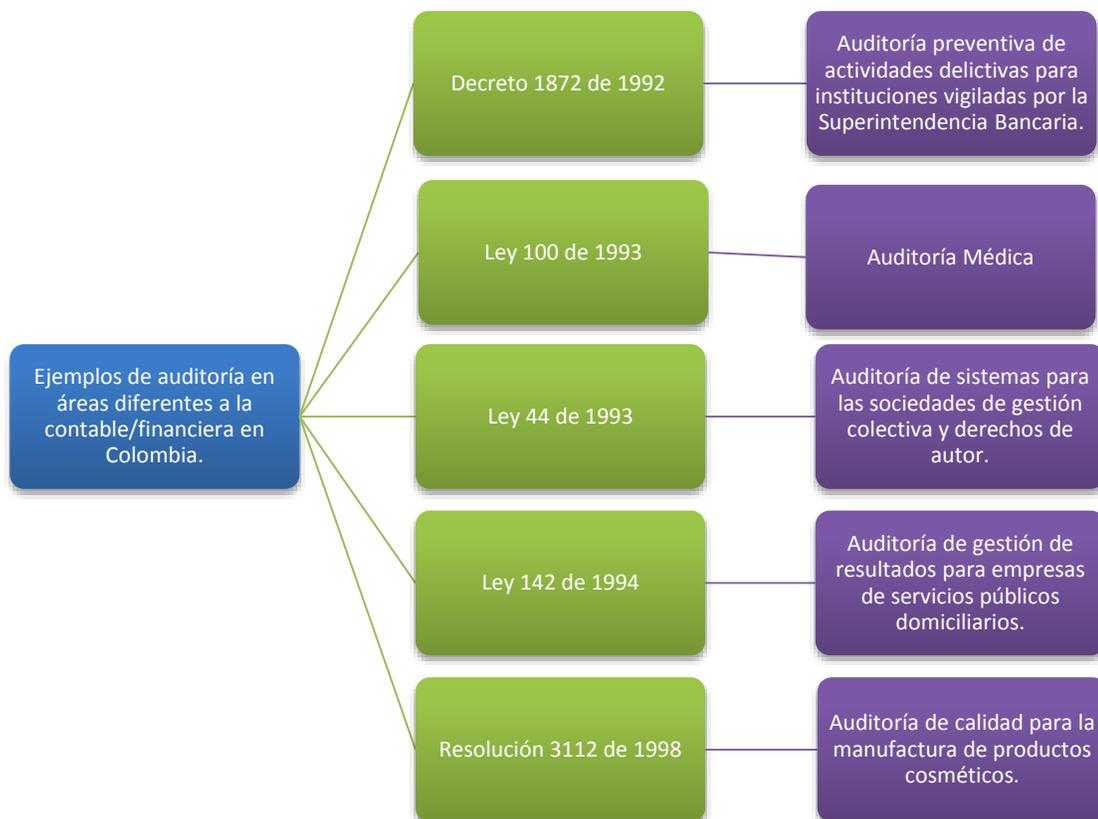


Figura 68. Ejemplos de auditoría en áreas diferentes a la contable/financiera.

La Constitución Política de Colombia en su artículo 209 indica que la función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones.

Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley.

Para complemento, el artículo 269 en las entidades públicas, 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.

Para comprender que la legislación constitucional está por encima de cualquier otro precepto legal, la Corte Constitucional mediante su Sentencia C-054/16 aclara el principio de la Supremacía Constitucional, considerado como el principio de **supremacía constitucional** cumple una función integradora del orden jurídico. La Constitución fija el modelo de Estado como democrático y social de Derecho, determina los valores fundantes de dicho modelo, propugna por la primacía de la dignidad humana, la justicia y la eficacia de los derechos fundamentales, así como garantiza el pluralismo, la participación, el aseguramiento de la igualdad de oportunidades para todas las personas y el reconocimiento de la diversidad étnica y cultural. Estos principios esenciales, junto con otros, cumplen una función central frente al sistema de fuentes: otorgan unidad de sentido a las diferentes normas jurídicas, las cuales se tornan en instrumentos para la garantía concreta de los principios fundantes del Estado Constitucional... (Corte Constitucional, Sala Primera de Revisión, Expediente D-10888).

De esta manera, los artículos 209 y 269 de la Constitución Política que establecen el control interno como herramienta de gestión para la función pública, tienen supremacía en el orden jurídico para el caso de ser aplicado en la empresa privada o mixta colombiana, partiendo del hecho que no existe normatividad específica en lo referente a la función de auditoría para estas empresas.

Ofrecer un manual orientativo de auditoría administrativa para las pymes del municipio de Ocaña ha exigido a sus autores la indagación de variables incidentes, tales como posibilidad de

aplicación a la empresa privada, especificación de algunos parámetros, pese a que se trata de un solo manual y no de varios para cada subsector económico, lo cual ha propiciado que se tenga la visión amplia y a la vez específica, reconociendo parámetros legales para los diferentes subgrupos de pymes de la ciudad de Ocaña.

En este orden de ideas, los autores han buscado el apoyo jurídico para dar bases sólidas al manual orientativo en auditoría administrativa y que no se trate de una propuesta de carácter netamente subjetivo, lo cual coartaría el valor práctico al manual orientativo.

La búsqueda de fundamento jurídico de un tema con escaso antecedente investigativo ha permitido la revisión y apego a un pronunciamiento de la Corte Constitucional, mediante la Sentencia No. C-083/95, sobre el principio de analogía, definiendo la analogía como:

La aplicación de la ley a situaciones no contempladas expresamente en ella, pero que sólo difieren de las que sí lo están en aspectos jurídicamente irrelevantes, es decir, ajenos a aquéllos que explican y fundamentan la ratio juris o razón de ser de la norma. La consagración positiva de la analogía halla su justificación en el **principio de igualdad**, base a la vez de la justicia, pues, en función de ésta, los seres y las situaciones iguales deben recibir un tratamiento igual. Discernir los aspectos relevantes de los irrelevantes implica, desde luego, un esfuerzo interpretativo que en nada difiere del que ordinariamente tiene que realizar el juez para determinar si un caso particular es o no subsumible en una norma de carácter general. La analogía no constituye una fuente autónoma, diferente de la legislación. El juez que acude a ella no hace nada distinto de atenerse al imperio de la ley. Su consagración en la disposición que se examina resulta, pues, a tono con el artículo 230 de la Constitución. (Corte Constitucional, Sala Primera de Revisión, Expediente T-778, 1992).

En este sentido, la función de control interno y la legislación de auditoría establecida para la función pública en Colombia, será asumida en el caso particular para empresas del sector privado, particularmente las pymes de la ciudad de Ocaña, tal como lo indica (Aguirre Moreno, 2015), que es deber de las autoridades administrativas tener en cuenta las sentencias del Consejo de Estado y la Corte Constitucional en que se han interpretado las normas aplicables a un determinado asunto que sea posible avanzar hacia la coherencia e igualdad que reclaman los ciudadanos y que se contribuirá a reducir la conflictividad que congestiona las jurisdicciones.

Normas Internacionales de Información Financiera NIIF. Colombia adoptó las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF (IFRS por sus siglas en inglés) y clasificó a las compañías en dos grupos: Las entidades del grupo I fueron requeridas para preparar sus Estados Financieros del 2015 y siguientes, bajo los principios contables aplicando el marco contable de NIIF plenas.

Las compañías pertenecientes al grupo II a partir del año 2016 aplicarían el marco contable de NIIF para PYMES. Todas las personas naturales y jurídicas que en Colombia presenten información financiera, deben aplicar los marcos normativos vigentes, teniendo en cuenta sus características propias o la aplicación voluntaria. Los cambios en la aplicación del marco contable solo pueden ocurrir una vez se hayan presentado estados financieros de al menos dos periodos comparativos.

Proceso de convergencia a NIIF. El proceso de convergencia a NIIF es un proceso global y no meramente contable. Esto quiere decir que afecta a toda la organización dentro de las empresas y no solamente al área contable y financiera. Se requerirá una implementación cuidadosa para que todas las áreas del negocio estén alineadas.

Adopción de las Normas Internacionales de Auditoría. En Colombia, las Normas Internacionales de Auditoría fueron adoptadas.

Para las pequeñas y medianas empresas, las normas colombianas (Ley 1314 del 2009 para grupo 2, regulada por Decreto Único Reglamentario 2420 de 2015, modificado por el decreto 2496 de 2015) determinaron que las normas que se utilizarían serían las últimas traducciones de las normas internacionales de información financiera para las pequeñas y medianas empresas (NIIF para PYMES) emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad a partir de diciembre 31 de diciembre de 2009.

Se estableció como marco de referencia para las normas de aseguramiento en Colombia las Normas Internacionales de Auditoría (ISA, por sus siglas en inglés, emitidas por la Federación Internacional de Contadores Públicos - IFAC).

Decreto 3019 del 27 de diciembre de 2013 que modifica el Marco Técnico Normativo de Información Financiera para las Microempresas, anexo al Decreto 2706 del 28 de diciembre de 2012.

En dichos decretos se confirman las recomendaciones en materia de convergencia a NIIF y en normas de aseguramiento de la información en Colombia; dichas recomendaciones incluyen la creación de diferentes grupos para implementar las nuevas normas internacionales de información financiera:

Grupo 2. Este grupo de empresas aplicará las NIIF para pequeñas y medianas empresas (PYMES) tal como las emite el IASB, pero con aplicación voluntaria de las NIIF plenas aplicables para el grupo 1. Este grupo está conformado por empresas de tamaño grande, que no cumplan con los requisitos del grupo 1. Empresas de tamaño mediano y pequeño, y

microempresas, cuyos ingresos sean iguales o superiores a 15.000 SMLMV (Aproximadamente USD \$ 3.7 millones).

Decreto 2132 del 2016. Se modifica parcialmente el marco técnico de las NIAS mediante el Anexo 4.1 del decreto, el cual entrará a regir a partir del 1° de enero del 2018, y tiene como principal novedad la incorporación de la Norma Internacional de Prácticas de Auditoría 1000.

Para el año 2017 y de acuerdo a los cambios de normatividad contable en el país, derivados de la implementación de las Normas Internaciones de Información financiera (NIIF), en las cuales el reconocimiento de las operaciones se basa más en la realidad económica de las compañías que en las regulaciones tributarias actuales, se estableció que a partir del cierre del año 2016 todas las empresas en Colombia, independientemente del grupo designado para conversión, presentaran su información financiera bajo lineamientos internacionales de contabilidad, para lo cual las nuevas empresas deberán tener en cuenta sus proyecciones de negocio, ya que esto determinará la aplicación de los decretos normativos relacionados con el reconocimiento de la información financiera.

Decreto 2170 del 2017. Una importante modificación que trae este decreto es la relacionada con la modificación del inciso final del párrafo 29.13 de las NIIF para Pymes (anexo técnico 2.1), la cual entró en vigencia desde el 22 de diciembre del 2017.

Con relación al marco de aseguramiento de la información, se adiciona el anexo 4.2, que modifica el anexo 4. Los cambios de mayor relevancia están en el contenido del informe que prepara el contador público en calidad de revisor fiscal o bien de auditor externo, relacionado con su opinión. Estas modificaciones son aplicables a partir del 1 de enero del segundo año gravable siguiente al de la publicación del decreto en mención, es decir, 1 de enero del año 2019.

A continuación se detallan las características a tener en cuenta por cada compañía para la aplicación de la normatividad vigente relacionada con el reconocimiento de la información financiera bajo estándares internacionales.

Tabla 24. Características PYMES de acuerdo con Decreto 2170 del 2017.

Tipo de empresa	Decreto	Empleados	Activos
Pymes	2706 de 2012	<10	<500 SMLV

Fuente: Decreto 2170 del 2017

Amplitud de fronteras de las NIIF (O IFRS). La convergencia a IFRS es el cambio más importante para las empresas en la historia de Colombia. Los cambios derivados por la convergencia a IFRS no están restringidos exclusivamente a la función financiera de las empresas, en la medida en que no solamente es un ejercicio contable técnico sino también un cambio amplio que impacta muchas áreas de negocios. Cualquier función del negocio requerida para preparar información financiera, o impactada por información financiera, tiene el potencial para el cambio. Las compañías deben esperar cambios en el patrimonio, las utilidades y en la posición financiera. (Invierta en Colombia, 2018).

Cuarta edición (en inglés) de la Guía para el uso de las Normas Internacionales de Auditoría de pequeñas y medianas empresas-pymes. La Federación Internacional de Contadores (IFAC, por sus siglas en inglés) publicó la cuarta edición (en inglés) de la Guía para el uso de las Normas Internacionales de Auditoría en auditorías de pequeñas y medianas empresas-pymes. (Hernández, 2018). La cuarta edición, viene actualizada con todos los cambios realizados a las NIA, incluyendo los proyectos del Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB, por sus siglas en inglés), relacionados con el informe del auditor, revelaciones, responsabilidades del auditor con respecto a otra información, entre otros.

Tabla 25. Marco normativo en que compilan y actualizan los marcos técnicos de las Normas de Información Financiera NIIF para el Grupo 1 y de las Normas de Información Financiera, NIIF para las Pymes, Grupo 2.

Título de la norma	Anexo 2 del DUR 2420 de 2015, modificado por el Decreto 2483 de 2018.	Página del Anexo técnico compilatorio 2 del Decreto 2483 de 2018 en la que se ubica la norma.
Sección 1. Pequeñas y medianas entidades	Anexo 2.1 del Decreto 2496 de 2015	Pág. 2
Sección 2. Conceptos y principios fundamentales	Anexo 2.1 del Decreto 2496 de 2015	Pág. 3
Sección 3. Presentación de estados financieros		Pág. 10
Sección 4. Estado de situación financiera	Anexo 2.1 del Decreto 2496 de 2015	Pág. 13
Sección 5. Estado de resultado integral y estado de resultados	Anexo 2.1 del Decreto 2496 de 2015	Pág. 16
Sección 6. Estado de cambios en el patrimonio y estado de resultados y ganancias acumuladas	Anexo 2.1 del Decreto 2496 de 2015	Pág. 18
Sección 7. Estado de flujos de efectivo	Anexo 2.1 del Decreto 2496 de 2015	Pág. 19
Sección 8. Notas a los estados financieros	Anexo 2.1 del Decreto 2496 de 2015	Pág. 23
Sección 9. Estados financieros consolidados y separados	Anexo 2.1 del Decreto 2496 de 2015	Pág. 24
Sección 10. Políticas, estimaciones y errores contables	Anexo 2.1 del Decreto 2496 de 2015	Pág. 29
Sección 11. Instrumentos financieros básicos	Anexo 2.1 del Decreto 2496 de 2015	Pág. 32
Sección 12. Otros temas relacionados con los instrumentos financieros	Anexo 2.1 del Decreto 2496 de 2015	Pág. 42
Sección 13. Inventarios	Anexo 2.1 del Decreto 2496 de 2015	Pág. 47
Sección 14. Inversiones en asociadas	Anexo 2.1 del Decreto 2496 de 2015	Pág. 50
Sección 15. Inversiones en negocios conjuntos	Anexo 2.1 del Decreto 2496 de 2015	Pág. 53
Sección 16. Propiedades de inversión	Anexo 2.1 del Decreto 2496 de 2015	Pág. 56
Sección 17. Propiedades, planta y equipo	Anexo 2.1 del Decreto 2496 de 2015	Pág. 58
Sección 18. Activos intangibles distintos de la plusvalía	Anexo 2.1 del Decreto 2496 de 2015	Pág. 63
Sección 19. Combinaciones de negocios y plusvalía	Anexo 2.1 del Decreto 2496 de 2015	Pág. 67
Sección 20. Arrendamientos	Anexo 2.1 del Decreto 2496 de 2015	Pág. 71
Sección 21. Provisiones y contingencias	Anexo 2.1 del Decreto 2496 de 2015	Pág. 77

Sección 22. Pasivos y patrimonio	Anexo 2.1 del Decreto 2496 de 2015	Pág. 84
Sección 23. Ingresos de actividades ordinarias	Incorporado por el Decreto 2131 de 2016	Pág. 90
Sección 24. Subvenciones del gobierno	Incorporado por el Decreto 2131 de 2016	Pág. 100
Sección 25. Costos por préstamos	Incorporado por el Decreto 2131 de 2016	Pág. 101
Sección 26. Pagos basados en acciones	Anexo 2.1 del Decreto 2496 de 2015	Pág. 102
Sección 27. Deterioro del valor de los activos	Anexo 2.1 del Decreto 2496 de 2015	Pág. 107
Sección 28. Beneficios a los empleados	Anexo 2.1 del Decreto 2496 de 2015	Pág. 112
Sección 29. Impuesto a las ganancias	Anexo 2.1 del Decreto 2496 de 2015 y el Decreto 2170 de 2017	Pág. 120
Sección 30. Conversión de la moneda extranjera	Anexo 2.1 del Decreto 2496 de 2015	Pág. 126
Sección 31. Hiperinflación	Anexo 2.1 del Decreto 2496 de 2015	Pág. 130
Sección 32. Hechos ocurridos después del período sobre el que se informa	Incorporado por el Decreto 2131 de 2016	Pág. 132
Sección 33. Información por revelar sobre partes relacionadas	Anexo 2.1 del Decreto 2496 de 2015	Pág. 135
Sección 34. Actividades especializadas	Anexo 2.1 del Decreto 2496 de 2015	Pág. 138
Sección 35. Transición a las NIIF para pymes	Anexo 2.1 del Decreto 2496 de 2015	Pág. 142

Fuente: (Decreto 2483, 2018, Anexo técnico compilatorio 2).

Estas y otras normas relacionadas en este ítem muestran el trabajo del gobierno nacional de Colombia en lo relacionado con el control contable y financiero de empresas y demás organizaciones, razón por la que deben ser tenidas en cuenta de forma obligatoria para el manual orientativo en auditoría administrativa, teniendo en cuenta como se expresó anteriormente, que se buscará que tal rigor en control interno contable y financiero sea tenido en cuenta para las áreas de producción/servicios, comercio y talento humano, visualizadas de manera como áreas estándares de toda pyme.

Las pymes de Ocaña exigen del auditor administrativo profesionalización acorde con los siguientes sectores económicos:

Tabla 26. Subsectores económicas de las pymes de la ciudad de Ocaña.

Subsectores económicos de las pymes de la ciudad de Ocaña	Actividades empresariales	Normatividad incidente en la función de auditoría administrativa
Comercial	Productos farmacéuticos (al mayor y por menor). Productos medicinales, cosméticos y de tocador especializados.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ley 9 /1979: “Código Sanitario Nacional” ✓ Decreto 2092/ 1986: Elaboración, envase o empaque, almacenamiento, transporte y expendio de Medicamentos, Cosméticos y Similares. ✓ Decreto 677/1995: Se reglamenta parcialmente el Régimen de Registros y Licencias, el Control de Calidad, así como el Régimen de Vigilancia Sanitaria de Medicamentos, Cosméticos, Preparaciones Farmacéuticas a base de Recursos Naturales, y otros. ✓ Resolución 114/2004: Por la cual se reglamenta la información promocional o publicitaria de los medicamentos de venta sin prescripción facultativa o venta libre. ✓ Resolución 0234/2005 de secretaria distrital de Salud: Por la cual se establece el procedimiento para el registro y anotación de que trata el numeral 1° del Acuerdo 145 de 2005 .Medicamentos de Venta bajo fórmula Médica ✓ Homeopáticos ✓ Decreto 3554/2004: régimen de registro sanitario, vigilancia y control sanitario de los medicamentos homeopáticos para uso humano ✓ Decreto 1737/2005: se reglamenta la preparación, distribución, dispensación, comercialización, etiquetado, rotulado y empaque de los medicamentos homeopáticos magistrales y oficinales ✓ Decreto 1861/2006: Por el cual se modifica y adiciona el Decreto 3554 de 2004 y se dictan otras disposiciones. ✓ Fitoterapéuticos ✓ Decreto 2092/ 1986: Elaboración, envase o empaque, almacenamiento, transporte y expendio de Medicamentos, Cosméticos y Similares. ✓ Decreto 677/1995: Se reglamenta parcialmente el Régimen de Registros y Licencias, el Control de Calidad, así como el Régimen de Vigilancia Sanitaria

de Medicamentos, Cosméticos, Preparaciones Farmacéuticas a base de Recursos Naturales, y otros.
Capítulo II

- ✓ Decreto 337/1998: disposiciones sobre recursos naturales utilizados en preparaciones farmacéuticas
 - ✓ Decreto 2266/2004: se reglamentan los regímenes de registros sanitarios, y de vigilancia y control sanitario y publicidad de los productos fitoterapéuticos.
 - ✓ Decreto 3553/2004: por el cual se modifica el Decreto 2266/2004.
 - ✓ Res 4320/2004: se reglamenta la publicidad de los medicamentos y productos fitoterapéuticos de venta sin prescripción facultativa o de venta libre.

 - ✓ Cosméticos
 - ✓ Decreto 219/1998: se reglamentan parcialmente los regímenes sanitarios de control de calidad, de vigilancia de los productos cosméticos.
 - ✓ Decisión 516: Armonización de Legislaciones en materia de Productos Cosméticos.
 - ✓ Resolución 2003024596/2003: se unifica el sistema de codificación de los productos cosméticos de acuerdo a la Decisión 516.
 - ✓ Droga Blanca
 - ✓ Resolución 243630/1999: Se acogen los conceptos relacionados con drogas blancas.
 - ✓ Suplemento Dietario
 - ✓ Decreto 3249 de 2006 Por el cual se reglamenta la fabricación, comercialización, envase, rotulado o etiquetado, régimen de registro sanitario, de control de calidad, de vigilancia sanitaria y control sanitario de los suplementos dietarios, se dictan otras disposiciones y se deroga el Decreto 3636 de 2005.
 - ✓ Dispositivos médicos:
 - ✓ Resolución 11803 de 1998: se someten a Control Sanitario algunos productos.
 - ✓ Resolución 434/2001: se dictan normas para la evaluación e importación de tecnologías biomédicas, se define las de importación controlada y se dictan otras disposiciones.
-

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Decreto 4725 de 2005: por el cual se reglamenta el régimen de registros sanitarios, permiso de comercialización y vigilancia sanitaria de los dispositivos médicos para uso humano. ✓ Medicamentos de control especial ✓ Resolución 1478/2006 Por la cual se expiden normas para el control, seguimiento y vigilancia de la importación, exportación, procesamiento, síntesis, fabricación, distribución, dispensación, compra, venta, destrucción y uso de sustancias sometidas a fiscalización, medicamentos o cualquier otro producto que las contengan y sobre aquellas que son Monopolio del Estado.
<p>Comercialización de productos alimenticios.</p>	<hr/> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ley 09 de 1979 ✓ Código Sanitario Nacional por cuanto dicta medidas sobre las condiciones sanitarias básicas para la protección en el medio ambiente, suministro de agua, saneamiento de edificaciones, alimentos, droga, medicamentos, cosméticos, vigilancia y control epidemiológico, prevención y control de desastres, derechos de los habitantes respecto a la salud. ✓ Decreto 3075 de 1997. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 9 de 1979 y se dictan otras disposiciones. La salud es un bien de interés público. En consecuencia, las disposiciones contenidas en el presente Decreto son de orden público, regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos. ✓ Resolución 5109 de 2005 ✓ Reglamento Técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado para alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano, expedido por el Ministerio de Protección Social y publicado en el Diario Oficial 46150 de enero 13 de 2006. ✓ Resolución 765 de 2010 <hr/>

-
- ✓ Artículo 1°. La presente resolución tiene por objeto regular el proceso de capacitación para manipulación de alimentos dirigida a:
 - ✓ Las personas Naturales y Jurídicas – establecimientos destinados al almacenamiento, distribución, preparación y/o expendio de alimentos y de transporte de éstos, en los que se deberá ofrecer al personal manipulador el curso de manejo higiénico de alimentos con intensidad mínima de seis (6) horas, desde el momento de su contratación.
 - ✓ Parágrafo: Las fábricas de Alimentos deberán regirse a lo estipulado en la Ley 1122 de 2007 en la que se establecen las competencias del INVIMA.
 - ✓ Las personas Naturales y Jurídicas
 - ✓ **Resolución 1506 de 2011:** Reglamento técnico a través del cual se señalan los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los aditivos que se emplean para la elaboración de alimentos para consumo humano.

 - ✓ Resolución 2674 del 2013. Por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto Ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones.

 - ✓ Artículo 1. Objeto. La presente resolución tiene por objeto establecer los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas.

 - ✓ **Decreto 539 de 2014:** Reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los importadores y exportadores de alimentos para el
-

		<p>consumo humano, materias primas e insumos para alimentos destinados al consumo humano.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Decreto 590 de 2014: Modifica el artículo 21 (vigencia y derogatorias) del decreto número 539 de 2014. ✓ Resolución 719 de 2015: Clasificación de alimentos de consumo humano de acuerdo con el riesgo en salud pública. ✓ Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 007 ✓ REQUISITOS SANITARIOS PARA LOS MANIPULADORES DE ALIMENTOS ✓ 7.1 Todo manipulador de alimentos para desarrollar sus funciones debe recibir capacitación básica en materia de higiene de los alimentos y cursar otras capacitaciones de acuerdo con la periodicidad establecida por las autoridades sanitarias en las normas legales vigentes. ✓ 7.2 Todo manipulador de alimentos se debe practicar exámenes médicos especiales: Frotis de garganta con cultivo, KOH de uñas (para detectar hongos), coprocultivo y examen de piel antes de su ingreso al establecimiento de la industria gastronómica y de acuerdo con las normas legales vigentes.
<p>Servicios Públicos Domiciliarios</p>	<p>Captación, tratamiento y distribución de agua (Empresa de servicios públicos).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La función de auditoría es realizada por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (Superservicios, 2019), bajo las modalidades: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Auditoría de Calidad. ✓ Auditoría de Gestión. ✓ Auditoría Especial. ✓ Artículo 267, C.P.C. El control fiscal es una función pública que ejercerá la Contraloría General de la República, la cual vigila la gestión fiscal de la administración y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes de la Nación.

-
- ✓ Dicho control se ejercerá en forma posterior y selectiva conforme a los procedimientos, sistemas y principios que establezca la ley. Esta podrá, sin embargo, autorizar que, en casos especiales, la vigilancia se realice por empresas privadas colombianas escogidas por concurso público de méritos, y contratadas previo concepto del Consejo de Estado.
 - ✓ La vigilancia de la gestión fiscal del Estado incluye el ejercicio de un control financiero, de gestión y de resultados, fundado en la eficiencia, la economía, la equidad y la valoración de los costos ambientales. En los casos excepcionales, previstos por la ley, la Contraloría podrá ejercer control posterior sobre cuentas de cualquier entidad territorial.
 - ✓ **Artículo 365, CPC.** Los servicios públicos son inherentes a la finalidad social del Estado. Es deber del Estado asegurar su prestación eficiente a todos los habitantes del territorio nacional.
 - ✓ Los servicios públicos estarán sometidos al régimen jurídico que fije la ley, podrán ser prestados por el Estado, directa o indirectamente, por comunidades organizadas, o por particulares. En todo caso, el Estado mantendrá la regulación, el control y la vigilancia de dichos servicios. Si por razones de soberanía o de interés social, el Estado, mediante ley aprobada por la mayoría de los miembros de una y otra cámara, por iniciativa del Gobierno decide reservarse determinadas actividades estratégicas o servicios públicos, deberá indemnizar previa y plenamente a las personas que en virtud de dicha ley, queden privadas del ejercicio de una actividad lícita.
 - ✓ **Artículo 370.** Corresponde al Presidente de la República señalar, con sujeción a la ley, las políticas generales de administración y control de eficiencia de los servicios públicos domiciliarios y ejercer por
-

medio de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, el control, la inspección y vigilancia de las entidades que los presten.

- ✓ **Ley 142 de 1994:** Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones.
 - ✓ Artículo 51:
 - ✓ ... “obrará en función tanto de los intereses de la empresa y de sus socios como del beneficio que efectivamente reciben los usuarios y, en consecuencia, está obligada a informar a la Superintendencia las situaciones que pongan en peligro la viabilidad financiera de una empresa, las fallas que encuentren en el control interno, y en general, las apreciaciones de evaluación sobre el manejo de la empresa.”

 - ✓ **Ley 505 de 1999:** Por medio de la cual se fijan términos y competencias para la realización, adopción y aplicación de la estratificación a que se refieren las Leyes 142 y 177 de 1994, 188 de 1995 y 383 de 1997 y los Decretos Presidenciales 1538 y 2034 de 1996.
 - ✓ **Ley 632 de 2000:** Por la cual se modifican parcialmente las Leyes 142, 143 de 1994, 223 de 1995 y 286 de 1996.
 - ✓ **Ley 599 de 2000:** Art. 240 numeral 5.
 - ✓ **Ley 689 de 2001:** Por la cual se modifica parcialmente la Ley 142 de 1994
 - ✓ **Ley 820 de 2003:** Art. 2, 14, 15, 22, 24
 - ✓ **Ley 962 de 2005:** Por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos. Art. 2
 - ✓ **Ley 1117 de 2006:** Por la cual se expiden normas sobre normalización de redes eléctricas y de subsidios para estratos 1 y 2.
 - ✓ **Ley 1091 de 2006:** Art. 9, 11.
-

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ley 1259 de 2008: Por medio de la cual se instaure en el territorio nacional la aplicación del comparendo ambiental a los infractores de las normas de aseo, limpieza y recolección de escombros; y se dictan otras disposiciones. ✓ Ley 1428 de 2010: Por la cual se modifica el artículo 3° de la Ley 1117 de 2006. ✓ Ley 1469 de 2011: Por la cual se adoptan medidas para promover la oferta de suelo urbanizable y se adoptan otras disposiciones para promover el acceso a la vivienda. ✓ Ley 1450 de 2011: Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014. Art. 12, 21, 97, 99, 121, 125, 126, 181, 210, 247, 250, 251 Par. 2°. ✓ Decretos Nacionales Relevantes ✓ Decreto 4715 de 2010: Por el cual se establecen reglas que adicionan la metodología para la distribución de los recursos provenientes de aportes solidarios en el otorgamiento de subsidios de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado. ✓ Decreto 2945 de 2010: Por medio del cual se reglamenta el ejercicio de las actividades de monitoreo, seguimiento y control a que se refiere el Decreto 028 de 2008, para el sector de agua potable y saneamiento básico y se dictan otras disposiciones. ✓ Decreto 2730 de 2010. por el cual se establecen instrumentos para asegurar el abastecimiento nacional de gas natural y se dictan otras disposiciones. ✓ Decreto 938 de 2011: Por el cual se modifica el Decreto 1477 de 2009. ✓ Decreto 41 de 2011: Por el cual se modifica el artículo 3° del Decreto 3333 de 2008 ✓ Decreto 1839 de 2011: Por el cual se modifica el Decreto 938 de 2011 que modificó el Decreto 1477 de 2009.
Otros servicios relacionados con Acueducto, Alcantarillado y Aseo.	Recolección de desechos no peligrosos.	✓ Resolución 1362 de 2007 sobre registro de generadores de residuos o desechos peligrosos.

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Decreto 1713 de 2002 sobre prestación del servicio público de aseo. ✓ Ley 1259 de 2008, "Por medio de la cual se instaura en el territorio nacional la aplicación del comparendo ambiental a los infractores de las normas de aseo, limpieza y recolección de escombros; se dictan otras disposiciones". ✓ Decreto 284 de 2018, Por el cual se adiciona el Decreto 1076 de 2015, Único Reglamentario del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible, en lo relacionado con la Gestión Integral de los Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos - RAEE Y se dictan otras disposiciones". ✓ Resolución 0472 de 2017, Por la cual se reglamenta la gestión integral de los residuos generados en las actividades de construcción y demolición – RCD y se dictan otras disposiciones.
Actividad aseguradora	Agentes y corredores de seguros.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Título V del Libro 4 del Código de Comercio, Contiene las disposiciones legales que rigen el contrato de seguro y reaseguro en Colombia. ✓ Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, Contiene las disposiciones legales que rigen la organización, supervisión y control de la actividad aseguradora en Colombia. ✓ Ley 45 de 1990, "Por la cual se expiden normas en materia de intermediación financiera, se regula la actividad aseguradora, se conceden unas facultades y se dictan otras disposiciones." ✓ Ley 35 de 1993, "Por la cual se dictan normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades financiera, bursátil y aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de

recursos captados del público y se dictan otras disposiciones en materia financiera y aseguradora.”

- ✓ Ley 389 de 1997, “Por la cual se modifican los artículos 1036 y 1046 del Código de Comercio.”
 - ✓ Ley 510 de 1999, "Por la cual se dictan disposiciones en relación con el sistema financiero y asegurador, el mercado público de valores, las Superintendencias Bancaria y de Valores y se conceden unas facultades".
 - ✓ Ley 795 de 2003, “Por la cual se ajustan algunas normas del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y se dictan otras disposiciones”.
 - ✓ Ley 1328 de 2009, "Por medio de la cual se dictan normas en materia financiera, de seguros, del mercado de valores y otras disposiciones."
 - ✓ Ley 964 de 2005, “Por la cual se dictan normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades de manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público que se efectúen mediante valores y se dictan otras disposiciones.”
 - ✓ Decreto 2555 de 2010
 - ✓ Por el cual se recogen y reexpiden las normas en materia del sector financiero, asegurador y del mercado de valores y se dictan otras disposiciones.
 - ✓ Decreto 094 de 2000,
 - ✓ Decreto 2779 de 2001,
 - ✓ Decreto 3285 de 2005,
 - ✓ Decreto 343 de 2007,
 - ✓ Decreto 4432 de 2006,
 - ✓ Decreto 1796 de 2008,
 - ✓ Decreto 1797 de 2008.
-

-
- ✓ Decretos relacionados con el régimen de inversiones de las entidades aseguradoras.

 - ✓ Decreto 2973 de 2013,
 - ✓ Decreto 4865 de 2011,
 - ✓ Decreto 070 de 2010,
 - ✓ Decreto 839 de 1991
 - ✓ Decretos relacionados con el régimen de reservas técnicas de las entidades aseguradoras.

 - ✓ Decreto 2569 de 1993,
 - ✓ Decreto 1649 de 1994,
 - ✓ Decreto 1176 de 1995.

 - ✓ Reglamentación del seguro de crédito a la exportación.
 - ✓ Decreto 1866 de 1992
 - ✓ Determina el capital mínimo y los sistemas de garantía a los cuales deben someterse las sociedades corredoras de seguros.

 - ✓ Decreto 206 de 1999

 - ✓ Actualiza los montos del patrimonio técnico saneado que aseguradoras y reaseguradoras que operan en el país.
 - ✓ Decreto 1272 de 1999
 - ✓ Decreto 1272 de 1999 Dicta normas relacionadas con el patrimonio técnico de las sociedades de capitalización.

 - ✓ Decreto 2347 de 1995,
 - ✓ Decreto 2655 de 1998.

 - ✓ Dicta normas relacionadas con la reserva para el ramo de seguros previsionales de invalidez y sobrevivencia.
 - ✓ Decreto 1222 de 2003
 - ✓ Determina los montos de patrimonio requerido para la operación de los ramos de seguro y se establece el
-

		<p>capital mínimo que deberán acreditar las entidades aseguradoras que tengan como objeto exclusivo el ofrecimiento del ramo de seguro de crédito a la exportación.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Decreto 2800 de 2003 ✓ Reglamenta parcialmente el literal b) del artículo 13 del Decreto-ley 1295 de 1994 que señala: ✓ los trabajadores independientes son afiliados voluntarios al Sistema General de Riesgos Profesionales, de acuerdo con la reglamentación que el Gobierno Nacional expida. ✓ Decreto 666 de 2003 ✓ Adiciona un párrafo al decreto 325 de 2003. ✓ Decreto 3990 de 2007 ✓ Reglamenta la Subcuenta del Seguro de Riesgos Catastróficos y Accidentes del Tránsito del Fondo de Solidaridad y Garantía, Fosyga, establece las condiciones de operación del aseguramiento de los riesgos derivados de daños corporales causados a las personas en accidentes de tránsito, eventos catastróficos y terroristas, las condiciones generales del seguro de daños corporales causados a las personas en accidentes de tránsito, SOAT. ✓ Decreto 2558 de 2007 ✓ Expide el régimen de las oficinas de representación de instituciones financieras, reaseguradoras y del mercado de valores del exterior. ✓ Decreto 2775 de 2010 ✓ Reglamenta el Registro Único de Seguros
Sector construcción, ingeniería, arquitectura y apoyo a instalaciones.	<p>Construcción de obras de ingeniería civil. Actividades combinadas. Consultoría técnica. Construcción de carreteras. Alquiler, arrendamiento de maquinaria y equipo. Siministro de materiales de archilla para la construcción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ley 80 de 1993 ✓ ley 1474 de 2011 ✓ Ley 1712 de 2014 ✓ Sociedad Colombiana de Arquitectos. ✓ Sistema Electrónico para la Contratación Pública SECOP. ✓ Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados SINERGIA del Departamento Nacional de Planeación realiza monitoreo y seguimiento al

		<p>Plan Nacional de Desarrollo con respecto a las metas del Gobierno Nacional y muestra el grado de avance de los proyectos por sectores de la economía a través del Cuadro de Mando Integral.</p>
Servicio de bolsa de empleo.	Suministros de recurso humano.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Decreto 1072 de 2015 – Reglamentario Único del Sector Trabajo. ✓ Ley 1636 de 2013, Por medio de la cual se crea el mecanismo de protección al cesante en Colombia. ✓ Decreto 722 de 2013, Por el cual se reglamenta la prestación del Servicio Público de Empleo, se conforma la red de operadores del Servicio Público de Empleo y se reglamenta la actividad de intermediación laboral.
Telecomunicaciones	Actividades de telecomunicaciones.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Resolución 5050 de 2016 ✓ Resoluciones 5031 de 2016 ✓ Resolución 5322 de 2018 ✓ Resolución 5161
Instalaciones eléctricas	Instalaciones eléctricas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ RETIE: Reglamento Técnico de Instalaciones Eléctricas ✓ NORMAS: ✓ NTC 2050 Código Eléctrico Colombiano, ✓ NTC 4552 - 1 - 2 - 3 Protección de estructuras contra el RAYO, ✓ RETILAP Reglamento Técnico de Iluminación y Alumbrado Público ✓ IEEE, IEC, IP, RoHS.
Asociaciones empresariales y de empleadores.	Centro social y cultural del Magisterio.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ARTICULO 52. ✓ El ejercicio del deporte, sus manifestaciones recreativas, competitivas y autóctonas tienen como función la formación integral de las personas, preservar y desarrollar una mejor salud en el ser humano. ✓ El deporte y la recreación, forman parte de la educación y constituyen gasto público social.

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se reconoce el derecho de todas las personas a la recreación, a la práctica del deporte y al aprovechamiento del tiempo libre. ✓ El Estado fomentará estas actividades e inspeccionará, vigilará y controlará las organizaciones deportivas y recreativas cuya estructura y propiedad deberán ser democráticas. ✓ Ley 181 de 1995, Por la cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte.
Actividad inmobiliaria	Actividades inmobiliarias.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Código Civil. Contratos. ✓ Código de Comercio. Contratos. ✓ Ley 820 de 2003. Régimen de arrendamientos urbanos
Servicios hospitalarios	Hospitales y clínicas con internación.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ley 100 de 1993, Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. ✓ Artículo 227. Control y evaluación de la calidad del servicio de salud. Es facultad del Gobierno Nacional expedir las normas relativas a la organización de un sistema obligatorio de garantía de calidad de la atención de salud, incluyendo la auditoría médica, de obligatorio desarrollo en las Entidades Promotoras de Salud, con el objeto de garantizar la adecuada calidad en la prestación de los servicios. La información producida será de conocimiento público.
Educación	Establecimiento con diferentes niveles de educación.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ley 115 de 1994, “Por la cual se expide la Ley General de Educación”. ✓ Ley 1064 de 2006 ✓ Demás reglamentación a la Ley 115 de 1994.
Transporte	Transporte de carga por carretera. Transporte de pasajeros.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Decreto 173 de 2001, por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Carga.

Actividades recreativas	Club recreativo y de esparcimiento.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ley 1005 2006, por la cual se adiciona y modifica el código nacional de tránsito terrestre Ley 769 de 2002. ✓ Ley 903 2004, Por la cual se hacen algunas modificaciones a la Ley 769 de 2002 ✓ Ley 769 2002, por la cual se expide el Código Nacional de Tránsito Terrestre y se dictan otras disposiciones.
Industriales	Procesamiento y conservación de carne.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ley 09 de 1979 ✓ Código Sanitario Nacional por cuanto dicta medidas sobre las condiciones sanitarias básicas para la protección en el medio ambiente, suministro de agua, saneamiento de edificaciones, alimentos, droga, medicamentos, cosméticos, vigilancia y control epidemiológico, prevención y control de desastres, derechos de los habitantes respecto a la salud. ✓ Decreto 3075 de 1997. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 9 de 1979 y se dictan otras disposiciones. La salud es un bien de interés público. En consecuencia, las disposiciones contenidas en el presente Decreto son de orden público, regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos. ✓ Resolución 5109 de 2005 ✓ Reglamento Técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado para alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano, expedido por el Ministerio de Protección Social y publicado en el Diario Oficial 46150 de enero 13 de 2006. ✓ Resolución 765 de 2010 ✓ Artículo 1°. La presente resolución tiene por objeto regular el proceso de capacitación para manipulación de alimentos dirigida a:

-
- ✓ Las personas Naturales y Jurídicas – establecimientos destinados al almacenamiento, distribución, preparación y/o expendio de alimentos y de transporte de éstos, en los que se deberá ofrecer al personal manipulador el curso de manejo higiénico de alimentos con intensidad mínima de seis (6) horas, desde el momento de su contratación.
 - ✓ Parágrafo: Las fábricas de Alimentos deberán registrarse a lo estipulado en la Ley 1122 de 2007 en la que se establecen las competencias del INVIMA.
 - ✓ Las personas Naturales y Jurídicas
 - ✓ Resolución 1506 de 2011: Reglamento técnico a través del cual se señalan los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los aditivos que se emplean para la elaboración de alimentos para consumo humano.

 - ✓ Resolución 2674 del 2013. Por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto Ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones.

 - ✓ Artículo 1. Objeto. La presente resolución tiene por objeto establecer los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas.

 - ✓ Decreto 539 de 2014: Reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los importadores y exportadores de alimentos para el consumo humano, materias primas e insumos para alimentos destinados al consumo humano.
-

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Decreto 590 de 2014: Modifica el artículo 21 (vigencia y derogatorias) del decreto número 539 de 2014. ✓ Resolución 719 de 2015: Clasificación de alimentos de consumo humano de acuerdo con el riesgo en salud pública. ✓ Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 007 ✓ 7. REQUISITOS SANITARIOS PARA LOS MANIPULADORES DE ALIMENTOS ✓ 7.1 Todo manipulador de alimentos para desarrollar sus funciones debe recibir capacitación básica en materia de higiene de los alimentos y cursar otras capacitaciones de acuerdo con la periodicidad establecida por las autoridades sanitarias en las normas legales vigentes. ✓ 7.2 Todo manipulador de alimentos se debe practicar exámenes médicos especiales: Frotis de garganta con cultivo, KOH de uñas (para detectar hongos), coprocultivo y examen de piel antes de su ingreso al establecimiento de la industria gastronómica y de acuerdo con las normas legales vigentes.
	Extracción de piedra, arena, arcillas comunes, yeso y anhidrita (primaria).	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ley 685 de 2001, por la cual se expide el Código de Minas y se dictan otras disposiciones. ✓ La Ley 1382 de 2010, Por el cual se modifica la Ley 685 de 2001 Código de Minas."
Servicios médicos especializados.	Actividades de apoyo diagnóstico (Eco-radiodiagnósticos). Centro de rehabilitación (sin internación).	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ley 100 de 1993, Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. ✓ Artículo 227. Control y evaluación de la calidad del servicio de salud. Es facultad del Gobierno Nacional expedir las normas relativas a la organización de un sistema obligatorio de garantía de calidad de la atención de salud, incluyendo la auditoría médica, de obligatorio desarrollo en las Entidades Promotoras de Salud, con el objeto de garantizar la adecuada calidad

		en la prestación de los servicios. La información producida será de conocimiento público.
Hotelería y turismo	Alojamiento en hoteles.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ley 300 de 1996 (Julio 26) - Ley General de Turismo ✓ NORMAS TÉCNICA NTS -TS SECTORIAL DE COLOMBIA ✓ NORMAS TÉCNICA NTS -TS 004 ✓ Ley 1101 de 2006 (Noviembre 22)
Juegos de azar y apuestas.	Casino.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ley 643 de 2001, Por la cual se fija el régimen propio del monopolio rentístico de juegos de suerte y azar. ✓ Ley 1753 de 2015, Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país”.
Actividades agropecuarias e insumos agropecuarios.	Cría de ganado bovino y bufalino.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Decreto 1500 de 2007 ✓ Por la cual se establece el reglamento técnico a través del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de Carne, Productos Cárnicos Comestibles y derivados Cárnicos destinados para el consumo humano. ✓ Resolución 072 de 2007 ✓ Por la cual se establece el manual de buenas prácticas de manejo para la producción y obtención de piel de ganado bovino y bufalino. ✓ Resolución 2905 de 2007 ✓ Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios y de inocuidad de la carne y productos cárnicos comestibles de las especies bovinas y bufalinas destinados para el consumo humano. ✓ Resolución 18119 de 2007 ✓ Por la cual se reglamentan los requisitos del Plan Gradual de Cumplimiento para las plantas de beneficio y desposte de bovinos y bufalinos.

✓ **Decreto 2278 de 1982**

Por la cual se reglamenta parcialmente el título V de la Ley 09 de 1979 en cuanto al sacrificio de animales de abasto público o para consumo humano y el procesamiento, transporte y comercialización de su carne.

Comercio de productos químicos básicos, cauchos y plásticos en formas primarias y productos químicos de uso agropecuario.

✓ **Ley 1333**
(21/07/2009)

✓ Por la cual se establece el procedimiento sancionatorio ambiental y se dictan otras disposiciones.

✓ **Ley 1252**
(27/11/2008)

✓ Por la cual se dictan normas prohibitivas en materia ambiental, referentes a los residuos y desechos peligrosos y se dictan otras disposiciones.

4.2.3 Focalización de áreas de trabajo del auditor administrativo para las pymes de Ocaña. En este sentido, es importante identificar las áreas de trabajo sobre las cuales operará la auditoría administrativa para las pymes de la ciudad de Ocaña:

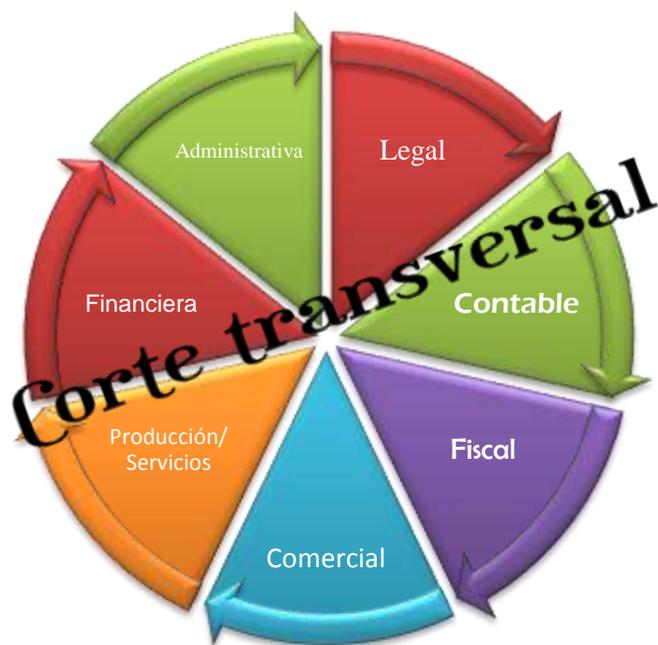


Figura 69. Áreas de trabajo del auditor administrativo- Fuente. PYMES Ocaña.

De acuerdo con estas funciones, el perfil del auditor administrativo debe circunscribirse a parámetros de ética y confidencialidad, no solo para el perfil de Contador Público, sino para todo aquel profesional que ejerza funciones de auditoría administrativa.

Identificación de áreas de mejora. El auditor debe recoger datos e información relevante de todos los departamentos de la organización para llegar a conclusiones válidas y fiables sobre su funcionamiento. A partir de los métodos, políticas, procesos, etc. instalados en la empresa, se trata de proponer oportunidades de mejora y mecanismos de control para corregir posibles ineficiencias en el sistema.

Priorización de acciones de optimización. Dado que su principal objetivo es la mejora de la productividad en los procesos internos de la empresa, el auditor, con la Dirección General y Dirección Financiera como máximo responsable, impulsa acciones para optimizar la actividad en busca de un producto o servicio competitivo y eficiente (en cuanto al uso de recursos, incluidas también las personas y el tiempo disponible).

Definición de políticas y procedimientos. Estas acciones deben encuadrarse en un marco regulado dentro de la organización. Esto conlleva establecer procedimientos, protocolos o políticas internas, dentro de la normativa y legalidad vigente del país, bajo un criterio objetivo, a la vez que aprobado por la Dirección General o Financiera.

Implementación y evaluación. El auditor, bajo la supervisión y responsabilidad directa de la gerencia supervisa la implementación de estas políticas y procedimientos. De este modo, identifica, en un proceso de evaluación y de mejora continua, los posibles errores y malas prácticas, para actualizar y renovar acciones de mejora.

Dotar de visión. El auditor, una vez evaluados los resultados de las políticas, procedimientos y acciones propuestas por él mismo, facilita a la Dirección alternativas de futuro factibles para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

4.3 Manual de auditoría administrativa que facilite los factores de un proceso administrativo

MOAAP0_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	---

Diseño

DUBÁN MAURICIO BENITEZ TÉLLEZ
 JOSÉ ALBEIDE CONTRERAS CARRASCAL



Dirección

JOSE ANDRÉS BAYONA SOTO

Contador Público/Magíster en Administración

Revisión y colaboración

Aneth Magreth Muñoz Villegas

Rocío Pérez Contreras

MOAAP0_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	---

Introducción

El presente manual orientativo de auditoría administrativa para las pymes de la ciudad de Ocaña es una herramienta diseñada bajo un proceso metodológico, donde los autores identificaron las variables particulares de este grupo de empresas y con base a las mismas, ofrecen un esquema general de auditoría administrativa, mediante el cual los propietarios, administradores, experto interno o externo tenga la posibilidad de seguir un orden lógico y acorde con los objetivos que tiene esta modalidad de auditoría, que aplica para el funciones del proceso administrativo, para áreas funcionales y para ambas, con corte transversal, comprendiendo la naturaleza de la ciencia administrativa.

MOAAP0_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	---

Glosario

Auditoría: Actividad de auditar consiste en realizar un examen de los procesos y de la actividad económica de una organización para confirmar si se ajustan a lo fijado por las leyes o los buenos criterios.

Control: es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Dirección: Comprende la influencia del administrador en la realización de planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

Misión: Es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

Organización: La organización es la segunda fase del proceso administrativo. A través de ella el sistema establece la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento.

MOAAP0_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	---

Con sus principios y herramientas, se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad, se definen las funciones, los deberes y las dependencias de las personas o grupos de personas.

Planeación: Es un proceso administrativo que consiste en analizar las diferentes estrategias y cursos de acción, teniendo en cuenta una evaluación del entorno organizacional presente y futuro.

Políticas: Es la forma ideológica que centra el poder a un grupo de personas que lideran y velan por las garantías de una población.

Cumplimiento: Conformidad y adhesión a las políticas, planes, procedimientos, leyes, regulaciones, contratos y otros requerimientos.

Estrategia: Denotan casi siempre un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios. Se definen como el resultado del proceso a decidir sobre los objetivos de la organización, sobre los cambios en éstos, sobre los recursos usados para alcanzarlos y sobre las políticas que han de regular la adquisición, el uso y la disposición de estos recursos.

Gestión de riesgos: es el proceso llevado a cabo por una organización para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales que puedan afectar el logro de los objetivos de institucionales.

Gobierno corporativo: La combinación de procesos y estructuras implantados por el Consejo de Administración para informar, dirigir, gestionar y vigilar las actividades de la organización con el fin de lograr sus objetivos.

MOAAP0_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	---

Monitoreo: Proceso que asegura la continua operatividad del control interno, implica la asignación oportuna y adecuada para el diseño y operación de los controles.

Organigrama: Es un esquema de la organización de una empresa, entidad o de una actividad. El término también se utiliza para nombrar a la representación gráfica de las operaciones que se realizan en el marco de un proceso industrial o informático.

Planes de acción: Son actividades que priorizan iniciativas para el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización y definen los actores encargados de su ejecución.

Plan general de auditoría: Documento que consiste en una lista de los procedimientos a seguir durante el trabajo, diseñado para cumplir con el plan de auditoría.

Procedimientos: Son planes que establecen un método requerido de manejar las actividades futuras. Son guías para la acción más que para el pensamiento, detallan la forma exacta en que deben llevar a cabo ciertas actividades. Son sucesiones cronológicas de acciones requeridas. Los procedimientos cruzan las líneas de los departamentos.

Proceso Administrativo: Es un flujo continuo de actividades que se realizan de una manera establecida para aprovechar los recursos de una empresa u organización con la finalidad de alcanzarse los objetivos empresariales comunes. Estos recursos son de toda índole, materiales e inmateriales, todos aquellos necesarios para que una organización funcione.

Reglas: Elementos que explican con claridad las acciones requeridas o las acciones que no se deben llevar a cabo, sin permitir la discreción en esto. Son el tipo de plan más sencillo. Las reglas se diferencian de los procedimientos en que guían la acción sin especificar un orden de tiempo. El procedimiento se podría considerar como una serie de reglas.

MOAAP0_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	---

Valores corporativos: Los valores corporativos son elementos propios de cada negocio y corresponden a su cultura organizacional, es decir, a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés como clientes, proveedores, junta directiva y los empleados.

Visión: Es la identidad y razón de ser de una empresa, es decir, por qué surgió, cuáles son sus intereses, objetivos y qué le ofrece de especial a los clientes. La misión, siempre enfocada en la actualidad, debe responder a preguntas tales como ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Qué nos diferencia?

MOAAP0_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	---

Propósito

Fortalecer el ejercicio del proceso administrativo dentro de las pymes de la ciudad de Ocaña.

Planeación

Reducir la incertidumbre y minimizar los riesgos. La planeación permite que la incertidumbre descienda al igual que los riesgos, al analizar la situación actual, los posibles sucesos futuros, proponer objetivos y trazar cursos de acción.

Generar compromiso y motivación. La planeación genera la identificación de los miembros de la empresa con los objetivos y, por tanto, los motiva en su consecución.

Ser base administrativa a toda la empresa. Sirve como base para las demás funciones administrativas (organización, dirección y control), para organizar recursos, coordinar tareas o actividades, y para controlar y evaluar resultados (al permitir comparar los resultados obtenidos con los planificados).

Viabilidad. Antes de ser realizada, considera los recursos y la verdadera capacidad de la

MOAAP0_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	---

empresa, y no propone objetivos o estrategias que estén fuera del alcance de las posibilidades de la empresa.

Flexibilidad. No debe estar escrita en piedra, esto significa que debe ser lo suficientemente flexible como para permitir cambios o correcciones cuando sean necesarios, por ejemplo, cuando sea necesario adaptarla a los cambios repentinos del mercado.

Función permanente. La planeación es un proceso continuo, una vez cumplido los objetivos, los directivos deben proponer nuevas metas.

Organización

La especialización en cada área es mayor.

Facilita el desempeño y eficiencia de cada trabajador.

Mejor comunicación.

Cada departamento realiza eficientemente su actividad específica.

El trabajo manual es separado del trabajo intelectual.

Disminuye la presión sobre una sola persona (jefe) y se comparten las responsabilidades

Dirección

Contar con un equipo de trabajadores integrados y motivados.

MOAAP0_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	---

Establecer un medio de comunicación y coordinación efectiva.

Conjugar experiencias, conocimientos y habilidades para la ejecución de planes y programas.

Estilo de dirección en la solución de problemas basado en hechos.

Resaltar méritos de las personas que mejorar los procesos y sus funciones, y tratar de que el resto de trabajadores las emule.

Delegar funciones para que el personal ejerza decisiones.

Establecer los círculos de calidad por áreas funcionales y entre áreas.

Control

Se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

Sin embargo es conveniente recordar que no debe existir solo el control a posteriori, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión. En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porque los estándares

MOAAP0_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	---

no han sido alcanzados; de esta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado.

Además siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación.

MOAAP0_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	---

Objetivos

Evaluar acorde con situación particular los diferentes elementos del proceso administrativo de las pymes de la ciudad de Ocaña.

Exigir al responsable de la auditoría administrativa, su aplicación y el recibir de igual forma las recomendaciones necesarias para los posibles ajustes a ellos.

Recomendar y asesorar a los responsable de las actividades desarrolladas dentro del cotidiano funcionamiento de las pymes de Ocaña, sobre resultados de eficiencia y eficacia.

Velar por el eficaz desarrollo del proceso administrativo, desde la óptica integral, estratégica y ajustable a los cambios micro y macroambientales.

Recomendar, sugerir e informar al Gerente sobre el desarrollo y aplicación del proceso administrativo en las diferentes áreas funcionales.

MOAAP0_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	---

Situación General PyMES de Ocaña

De acuerdo con información de la Cámara de Comercio de Ocaña, a corte de 31 de enero de 2019, en Ocaña habían 48 pequeñas empresas y 10 medianas empresas, las cuales desarrollan actividades económicas que aportan al desarrollo de esta ciudad.

Subsectores económicos de las pymes de la ciudad de Ocaña	Actividades empresariales
Comercial	Venta de materiales para la construcción. Comercialización de productos alimenticios. Productos farmacéuticos (al mayor y por menor). Productos medicinales, cosméticos y de tocador especializados.
Servicios Públicos Domiciliarios	Captación, tratamiento y distribución de agua (Empresa de servicios públicos).
Otros servicios relacionados con Acueducto, Alcantarillado y Aseo.	Recolección de desechos no peligrosos.
Actividad aseguradora	Agentes y corredores de seguros.
Sector construcción, ingeniería, arquitectura y apoyo a instalaciones.	Construcción de obras de ingeniería civil. Actividades combinadas. Consultoría técnica. Construcción de carreteras. Alquiler, arrendamiento de maquinaria y equipo. Siministro de materiales de archilla para la construcción.
Servicio de bolsa de empleo.	Suministros de recurso humano.
Telecomunicaciones	Actividades de telecomunicaciones.
Instalaciones eléctricas	Instalaciones eléctricas.
Asociaciones empresariales y de empleadores.	Centro social y cultural del Magisterio.
Actividad inmobiliaria	Actividades inmobiliarias.
Servicios hospitalarios	Hospitales y clínicas con internación.
Educación	Establecimiento con diferentes niveles de educación.

MOAAP0_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	--

Transporte	Transporte de carga por carretera.
Actividades recreativas Industriales	Transporte de pasajeros. Club recreativo y de esparcimiento. Procesamiento y conservación de carne.
Servicios médicos especializados.	Extracción de piedra, arena, arcillas comunes, yeso y anhidrita (primaria). Actividades de apoyo diagnóstico (Eco-radiodiagnósticos). Centro de rehabilitación (sin internación).
Hotelería y turismo Juegos de azar y apuestas.	Alojamiento en hoteles. Casino.
Actividades agropecuarias e insumos agropecuarios.	Cría de ganado bovino y bufalino. Comercio de productos químicos básicos, cauchos y plásticos en formas primarias y productos químicos de uso agropecuario.

Nota. Esta tabla describe las actividades económicas de las pymes de Ocaña hasta corte 31 de enero de 2019. Fuente: Diseño propio apoyado en base de datos suministrada por Cámara de Comercio de Ocaña.

Metodología de planeación en las pymes de la ciudad de Ocaña, Colombia

De acuerdo con el trabajo de campo realizado por los autores de la presente investigación, la planeación tiene el comportamiento que muestra la siguiente tabla, indicando que aproximadamente la mitad de las pymes de Ocaña están tomando algunos de estos elementos con el compromiso que requiere; en otros casos esporádicamente o nunca aplican tales elementos de planeación, resultado que incidirá en las demás etapas del proceso administrativo.

MOAAP0_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	---

Elemento de planeación	Siempre	Casi siempre	A veces	Pocas veces	Nunca - No aplica	No responde
Ejecución de la misión de las empresas.	58,62	18,97	12,07	6,90	1,72	1,72
Funcionamiento de las empresas en pro de su visión.	56,52	23,91	13,04	6,52	0,00	-
Reconocimiento de objetivos específicos del puesto ocupado por parte del personal de la empresa	27,59	46,55	15,52	6,90	1,72	1,72
Existencia de un sólido sistema de valores corporativos en las pymes de Ocaña.	55,17	25,86	13,79	5,17	0,00	-
Eficiencia de las políticas de las pymes de Ocaña.	36,21	36,21	22,41	0,00	5,17	-
Cumplimiento de las reglas en las pymes de Ocaña.	44,83	31,03	18,97	0,00	5,17	-
Cumplimiento de los procedimientos en las pymes de Ocaña.	37,93	50,00	10,34	0,00	1,72	-
Relación adecuada entre estrategias, reglas y procedimientos con cada cargo de la empresa.	50,00	24,14	8,62	10,34	6,90	-
Reconocimiento de los programas estratégicos de las pymes de Ocaña por parte del personal de las mismas.	17,24	46,55	24,14	1,72	10,34	-

Nota. Esta tabla muestra parámetros metodológicos de la planeación realizada en la pequeñas y medianas empresas – pymes de la ciudad de Ocaña. Fuente: Resultados del trabajo de campo/encuesta aplicada por autores del proyecto-procesamiento cuantitativo.

MOAAP0_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	---

Metodología de la función organizacional en las pymes de la ciudad de Ocaña

La segunda etapa del proceso administrativo indica que no todas las pymes de Ocaña están aplicando con eficiencia los elementos de la fase organizacional, tal como lo muestra la siguiente tabla.

Elementos de la función organizacional	Siempre	Casi siempre	A veces	Pocas veces	Nunca - No aplica	No responde
Reconocimiento de organigrama por cada colaborador en las pymes de Ocaña.	34,48	31,03	25,86	6,90	1,72	-
Identificación clara de ubicación dentro del organigrama de las pymes, por parte de trabajadores.	36,21	41,38	15,52	5,17	1,72	-
Conocimiento entre sí de los miembros de las diferentes áreas funcionales.	58,62	24,14	10,34	1,72	5,17	-
Disposición de organigramas internos en cada área de las pymes de Ocaña.	27,59	34,48	17,24	1,72	18,97	-
Reconocimiento por trabajadores, de alcance de mando de cada uno de los cargos de las pymes.	39,66	32,76	15,52	1,72	10,34	-
Coordinación entre organigrama, puestos específicos y la visión de las pymes.	53,45	18,97	17,24	5,17	5,17	-
Labores adecuadamente definidas en cada departamento y/o puesto de las pymes de Ocaña.	48,28	29,31	10,34	6,90	5,17	-
Desperdicio de tiempos o recursos en las pymes de Ocaña.	15,52	13,79	34,48	22,41	13,79	-
Funcionamiento adecuado de las cadenas de mando dentro de las pymes de Ocaña.	44,83	31,03	17,24	5,17	1,72	-

Nota. Esta tabla muestra parámetros metodológicos de la organización realizada en la pequeñas y medianas empresas – pymes de la ciudad de Ocaña. Fuente: Resultados del trabajo de campo/encuesta aplicada por autores del proyecto-procesamiento cuantitativo.

MOAAP0_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	---

(Continuación Tabla xxxx).

Elementos de la función organizacional	Siempre	Casi siempre	A veces	Pocas veces	Nunca - No aplica	No responde
Centralización de toma de decisiones en algunas áreas o cargos de las pymes de Ocaña.	33,00	24,00	22,00	7,00	14,00	-
Existencia de suficiente confianza dentro de las pymes para que cualquier colaborador pueda hablar libremente con los gerentes y administradores.	44,83	25,86	22,41	1,72	5,17	-
Eficiencia del departamento de personal en las pymes de Ocaña.	27,59	44,83	8,62	5,17	10,34	3,45
Eficiencia del manual de funciones en las pymes de Ocaña.	37,93	34,48	13,79	6,90	6,90	-
Eficiencia del manual operativo en las pymes de Ocaña.	48,28	25,86	15,52	1,72	8,62	-
Obtención de buenos resultados de la asesoría jurídica y/o administrativa para la vinculación de personal a las pymes de Ocaña.	56,90	22,41	13,79	1,72	5,17	-
Eficaces resultados obtenidos de las capacitaciones ofrecidas.	44,83	25,86	24,14	3,45	1,72	-

Nota. Esta tabla muestra parámetros metodológicos de la organización realizada en las pequeñas y medianas empresas – pymes de la ciudad de Ocaña. Fuente: Resultados del trabajo de campo/encuesta aplicada por autores del proyecto-procesamiento cuantitativo.

MOAAP0_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	--

Metodología de función directiva en las pymes de la ciudad de Ocaña, Colombia

Al igual que las anteriores etapas del proceso administrativo, en la función directiva algunas pymes cumplen con los parámetros de dicha etapa, pero otras pymes no lo hacen, lo cual plantea una situación lógica, al existir falencias en la planeación y organización.

Elementos de la función directiva en las pymes de la ciudad de Ocaña	Siempre	Casi siempre	A veces	Pocas veces	Nunca -No aplica	No responde
Eficiencia del método de asignación de puestos de trabajo en las pymes Ocaña.	39,66	36,21	20,69	1,72	1,72	-
Eficiencia en las relaciones entre los niveles jefes y subalternos de las pymes de la ciudad de Ocaña.	34,48	48,28	15,52	0,00	1,72	-
Eficiencia de los canales de información dentro de las pymes de Ocaña.	44,83	36,21	15,52	1,72	1,72	-
Apoyo de la comunicación al cumplimiento de objetivos de las pymes de Ocaña.	31,03	51,72	13,79	1,72	1,72	-
Eficacia en las medidas de motivación en las pymes de Ocaña.	24,14	46,55	18,97	8,62	1,72	-
Efectos de la organización informal sobre la formal en las pymes de Ocaña.	41,38	27,59	17,24	8,62	0,00	5,17

Nota. Esta tabla muestra parámetros metodológicos de la dirección ejecutada en las pequeñas y medianas empresas – pymes de la ciudad de Ocaña. Fuente: Resultados del trabajo de campo/encuesta aplicada por autores del proyecto-procesamiento cuantitativo.

MOAAP0_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	---

Metodología de la función del control en las pymes de la ciudad de Ocaña

Los resultados mayoritarios indican que solo algunas pymes están aplicando adecuadamente los elementos de la fase de control, los cuales se relacionan con estándares de calidad, medición de desempeño, atención a sugerencias, situación financiera, registros contables y respuesta ante exigencias de controles.

Elementos de la función de control de las pymes de Ocaña	Siempre	Casi siempre	A veces	Pocas veces	Nunca - No aplica	No responde
Resultados de efectividad de los estándares de calidad en las pymes de Ocaña.	25,86	50,00	17,24	5,17	1,72	-
Cumplimiento del propósito de la medición de desempeño en las pymes de Ocaña.	39,66	36,21	17,24	1,72	5,17	-
Atención a las sugerencias de los trabajadores de las pymes de Ocaña.	50,00	31,03	17,24	0,00	1,72	-
Atención a sugerencias realizadas por colaboradores (proveedores, clientes, entes reguladores y propietarios-socios).	60,34	27,59	10,34	0,00	1,72	-
Conocimiento abierto sobre la situación financiera de las pymes de Ocaña.	48,28	34,48	13,79	1,72	1,72	-
Identificación de la competencia principal de las pyme de Ocaña.	67,24	15,52	10,34	5,17	1,72	-
Suficiencia de registros contables en las pymes de Ocaña.	63,79	24,14	6,90	0,00	5,17	-
Respuesta efectiva a las exigencias de reportes contables por parte de pymes de Ocaña.	56,90	32,76	5,17	0,00	5,17	-

Nota. Esta tabla muestra parámetros metodológicos del control ejecutado en las pequeñas y medianas empresas – pymes de la ciudad de Ocaña. Fuente: Resultados del trabajo de campo/encuesta aplicada por autores del proyecto-procesamiento cuantitativo.

MOAAPO_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	---

(Continuación)

Elementos de la función de control de las pymes de Ocaña	Siempre	Casi siempre	A veces	Pocas veces	Nunca -No aplica	No responde
Eficiencia del manejo presupuestal en las pymes de Ocaña.	44,83	32,76	20,69	0,00	1,72	-
Suficiencia de programas contables implementados en las pymes de Ocaña.	51,72	32,76	10,34	0,00	5,17	-
Eficiencia en el manejo actual de inventarios en las pymes Ocaña.	27,59	39,66	24,14	5,17	3,45	-
Innovación de maquinaria y equipo en pro del cumplimiento de la misión de las pymes de Ocaña.	55,17	22,41	13,79	8,62	0,00	-
Vinculación de personal específico dentro de los hallazgos y sugerencias en las pymes de Ocaña.	48,28	27,59	18,97	5,17	0,00	-

Nota. Esta tabla muestra parámetros metodológicos del control ejecutado en las pequeñas y medianas empresas – pymes de la ciudad de Ocaña. Fuente: Resultados del trabajo de campo/encuesta aplicada por autores del proyecto-procesamiento cuantitativo.

MOAAP0_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	---

Generalidades de Auditoría Administrativa

Concepto

Se entiende por auditoría administrativa a una revisión completa de la estructura organizativa de una empresa u organización de cualquier tipo, así como de sus mecanismos de control, de operación y sus recursos humanos y materiales. Se trata de un procedimiento que evalúa a la organización como un todo, cotejando su desempeño con sus objetivos tanto globales como por unidad, para hacerse una idea sobre lo efectivo de su modelo de gestión.

Principios

Sentido de la evaluación. Con este tipo de auditorías no se mide el potencial o la idoneidad de los profesionales o trabajadores dentro de la organización, tanto como las dinámicas gerenciales, es decir, de los mandos administrativos responsables de coordinar las fuerzas de la empresa a lo interno.

Importancia de la verificación. Una auditoría eficaz no sólo fundamenta sus conclusiones en la información obtenida, sino que ofrece medios científicos para interpretarla y para para comprobar que se trate de una evaluación fidedigna.

MOAAP0_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	---

Pensar en términos administrativos. El foco de los auditores ha de estar puesto siempre en el aspecto administrativo de la empresa, y no en otras áreas supeditadas a la gerencia administrativa. Se trata de una evaluación de procesos y recursos de cara a la misión de la empresa.

Clasificación

Existen dos tipos fundamentales de auditoría administrativa:

Funcional. Se enfoca en el desempeño y la idoneidad de los cargos gerenciales y las dinámicas propuestas desde estos.

Analítica. Se centra en la comprensión de los procesos mismos que se ponen en marcha dentro de la estructura de la empresa.

Objetivos

Una auditoría administrativa aumenta los niveles de calidad de una empresa.

Toda auditoría administrativa busca dar con las deficiencias o debilidades de las diversas regiones de una empresa, para corregirlas o solventarlas. Esto significa lo siguiente:

Optimizar la administración de los recursos por parte de la empresa.

MOAAP0_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	---

Evaluar el servicio (o producto) brindado por la empresa, de cara a la satisfacción del cliente.

Aumentar los niveles de calidad y competitividad mediante diversos mecanismos y planes de gestión.

Identificar los aciertos administrativos y replicarlos en situaciones semejantes.

Analizar las funciones de cada división de la empresa en relación con las demás.

Generar y proponer nuevos esquemas organizativos que resuelvan problemas a niveles macro o micro empresariales.

Alcance

Por lo que se refiere a su área de influencia, comprende su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Esta connotación incluye aspectos tales como:

Naturaleza jurídica

Criterios de funcionamiento

Estilo de administración

Proceso administrativo

Sector de actividad

Ámbito de operación

Número de empleados

MOAAP0_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	---

Relaciones de coordinación

Desarrollo tecnológico

Sistemas de comunicación e información

Nivel de desempeño

Trato a clientes (internos y externos)

Entorno

Productos y/o servicios

Sistemas de calidad

Campo de Aplicación

En cuanto a su campo, la auditoría administrativa puede instrumentarse en todo tipo de organización, sea ésta pública, privada o social.

En el Sector Público se emplea en función de la figura jurídica, atribuciones, ámbito de operación, nivel de autoridad, relación de coordinación, sistema de trabajo y líneas generales de estrategia.

MOAAPO_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	---

Métodos

Análisis General

Es la apreciación y juicio de las características generales de la empresa, las cuentas o las operaciones, a través de sus elementos más significativos para elaborar las conclusiones se ha de profundizar en su estudio y en la forma que ha de hacerse.

Análisis

Esta técnica se aplica concretamente al estudio de las cuentas o rubros genéricos de los estados financieros. De igual forma, abarca la revisión minuciosa de diferentes áreas funcionales, teniendo en cuenta los elementos del proceso administrativo, comprendiendo que se trata de una actuación que pudiere darse en simultánea, acorde como se presentan las necesidades de información, riesgo o requerimiento.

Inspección

Es la verificación física de las cosas materiales en las que se tradujeron las operaciones, se aplica a las cuentas cuyos saldos tienen una representación material, (efectivos, mercancías, bienes, etc.). Así como de procesos de producción, mercadeo y vinculación de personal a las pymes.

MOAAP0_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	---

Confirmación

Es la comprobación por parte del Auditor como persona ajena a la empresa (si fuere el caso), de la autenticidad de un saldo, hecho u operación, en la que intervino con las técnicas y métodos apropiados, reiterando la validez mediante experiencia comprobada acorde con el área en la cual desarrollará la auditoría (finanzas, personal, producción (servicios) y mercadeo).

Investigación

Es la recopilación de información mediante entrevistas o conversaciones con los funcionarios y empleados de la empresa. Para el caso particular, los auditores administrativos cuentan con diferentes herramientas, desde los cuestionarios tradicionales y físicos, hasta sondeos o medios tecnológicos (web o cámaras de grabación) de comprobación.

Declaraciones y Certificaciones

Documentos firmados por personal autorizado y con la experticia acorde con el área a auditar. En otras palabras, es la formalización de la técnica anterior, cuando, por su importancia, resulta conveniente que las afirmaciones recibidas deban quedar escritas (declaraciones) y en algunas ocasiones certificadas por alguna autoridad (certificaciones).

MOAAPO_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	---

Observación

Técnica tradicional aplicable de forma directa, indirecta, formal e informal, la cual puede ser implementada por el auditor administrativo acorde con el objetivo de la inspección, así como con el tamaño y naturaleza de la PYME.

Cálculo

El auditor administrativo cuenta con herramientas de conteo, de orden manual, así como digital, que permitirán obtener resultados numéricos, estadísticas y posteriores bases de datos, que apoyarán el dictamen de la auditoría.

MOAAP0_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	---

Plan de Auditoría



Fase de preauditoría

Antes de comenzar el proceso, se realiza un análisis general de la organización que será auditada. De esa manera, el equipo de auditoría puede tener una mejor comprensión de cómo funcionan los procesos y cuáles son los objetivos de la entidad.

MOAAP0_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	---

En este punto deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

Marco jurídico. Este es el contexto legal que regula a la empresa, su actuación y la forma en la que se asocia con otras organizaciones.

Regulación interna. Incluye la información que ha generado la propia entidad como mecanismo de autorregulación. Por ejemplo, los reglamentos, los acuerdos, las actas de junta directiva, resoluciones, demás, acorde con la situación particular abordada.

Estructura organizacional. Son todos los elementos que ayudan a alinear todos los niveles de la organización, como ideas rectoras, misión, principios, valores, objetivos, metas, procesos, métodos, tecnología, finanzas, etc.

Después de haber analizado esta información de la empresa, esta se clasifica de la siguiente manera:

Posición de la entidad auditada.

Objetivos organizacionales.

Actividades que realiza.

Estructura de la empresa.

Recursos con los que cuenta.

Presupuesto.

MOAAP0_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	---

Contexto de la industria.

Planeación de la auditoría

En esta fase de la auditoría administrativa se toman los datos recopilados en la etapa anterior y se crea un plan de auditoría, que debe ser acordado con el cliente. El plan de auditoría debe contener las siguientes informaciones:

Objetivos, alcance y criterios de la auditoría.

Unidades y áreas que serán auditadas dentro de la empresa.

Funcionarios encargados de la calidad de los procesos.

Aspectos prioritarios.

Tiempo y duración de las inspecciones: fechas y lugares.

Cronograma de reuniones.

Requerimientos confidenciales.

Estructura y entrega del informe final.

Asignación del equipo auditor

El auditor líder debe definir quiénes son los funcionarios que se ocuparán de realizar cada una de las actividades de la auditoría. Para que el proceso sea lo más objetivo posible, los

MOAAP0_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	---

miembros del equipo deben estar libres de conflicto de intereses y no deben estar involucrados en las actividades que están auditando.

Auditor líder. Se asegura de que se cumpla el plan de auditoría, de que las actividades sean efectivas y de que se mantenga el alcance definido previamente.

Audidores. Son los encargados de planear y desarrollar las tareas asignadas. Recopila y analiza las evidencias y extrae las conclusiones. Documenta los resultados y redacta los informes.

Ejecución de la auditoría



Esta fase de la auditoría administrativa comienza con una reunión de apertura, donde se presentan los miembros del equipo y se revisa el plan. Asimismo, se plantean las metodologías y los procedimientos que se van a utilizar, se definen los recursos que se necesitan y se revisan los procedimientos de seguridad y premura del proceso abordado.

Posteriormente se recopila y analiza la información recolectada por el equipo auditor y se evalúa si los criterios del plan de auditoría se están cumpliendo cabalmente.

MOAAP0_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	---

Después de que se recopila toda la evidencia, los auditores se reúnen con la gerencia y con los responsables de las funciones auditadas. En esta reunión se presentan los resultados, se resuelven los desacuerdos y se plantean las conclusiones.

Preparación del informe

El objetivo final de la auditoría administrativa es divulgar los resultados obtenidos. En esta fase de la auditoría se elabora el informe de auditoría, que debe contener las informaciones que fueron predeterminadas en el plan inicial de auditoría, como la información del cliente, los objetivos y el alcance, los criterios acordados, los tiempos de auditoría, la identificación del equipo auditor, el resumen del proceso, las conclusiones, la declaración de confidencialidad y la lista de distribución del informe.

Distribución del informe

Cuando ya esté preparado y aprobado el informe final, una copia de este debe ser enviada al responsable de la sección correspondiente. El informe y los documentos se entrega al encargado de calidad de la empresa y a la Junta Directiva para que posteriormente sea archivado.

MOAAP0_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	---

Seguimiento de las acciones

Cuando no haya conformidad con el informe final, se plantean y se registran las acciones correctivas. Estas deben ser notificadas al encargado de calidad para que haga el trámite correspondiente y las resuelva en el tiempo estipulado.

Es una buena práctica también incluir en el proceso de auditoría una lista de chequeo que ayude a identificar los aspectos más críticos. A continuación puede descargar una guía gratuita para hacerlo.

MOAAPO_001

**MANUAL ORIENTATIVO EN
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA
LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA**

Versión: 001

Aprobación: 18 de
junio de 2019.

Proceso Administrativo



Planeación

La planificación del proceso administrativo es la parte del proceso donde se establecen los objetivos o las metas a alcanzar a corto, mediano y largo plazo. También se establecen las estrategias más idóneas para alcanzar esos objetivos y se construye un plan donde se clarifique las actividades a realizar, los recursos materiales que se necesitan y el perfil o las competencias

MOAAP0_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	---

de las personas más idóneas para realizar cada actividad. Esta es una función que debe cumplir el alto mando administrativo de la organización, puesto que está totalmente relacionada con la misión y visión de la empresa.

Descubre cuáles son las características de los objetivos empresariales, y qué elementos los definen en cada una de sus perspectivas.

Organización

Es la fase que le da vida a aquellos detalles que se han planificado dentro del proceso administrativo, estructurando mejor cada actividad, asignando los recursos que se necesitan y seleccionando las personas con las competencias requeridas para cumplir las actividades asignadas.

En la organización del proceso administrativo lo que se busca en esta fase es la coordinación de todo lo planificado con anterioridad. Por ello, esta etapa resulta esencial para poder dirigir los esfuerzos de trabajo hacia metas precisas y concretas.

De nada serviría definir una serie de objetivos si posteriormente, el equipo es incapaz de poder redirigirlos hacia su consecución.

Durante esta etapa, será imprescindible saber organizar adecuadamente los recursos personales y económicos.

MOAAP0_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	---

Dirección

Es la fase de ejecución de lo coordinado donde se necesita un gerente que motive, comunique y supervise las actividades planeadas y coordinadas.

En la dirección del proceso administrativo, la persona que ejerce el cargo de gerente debe tener la potestad de decidir y también una excelente inteligencia interpersonal, ya que será el director de la orquesta.

No hay que olvidar que necesitará relacionarse eficazmente con cada miembro del equipo, y ser capaz de transmitir en todo momento el objetivo necesario.

Descubre cuáles son las características de un buen líder empresarial y aprende cómo debe ser para realizar con éxito esta parte del proceso.

Control

Es la fase del proceso administrativo de una organización donde se busca medir los resultados obtenidos con la finalidad de mejorar aquello que sea necesario y asegurar que el proceso vuelva a comenzar desde una planeación más inteligente que la anterior.

El control del proceso administrativo proporciona la oportunidad de mejorar los puntos débiles y ratificar los fuertes para incorporarlos en la cultura organizacional. En esta fase se compara lo planeado con lo obtenido y se observa la desviación existente en caso de que exista.

MOAAP0_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	---

Se dice que el proyecto ha llegado a su fase final cuando cumple su fase de control, y es justo en ese momento que termina un primer ciclo para comenzar de nuevo en la fase de planificación. Esta fase también resulta imprescindible, porque sin ella resultaría imposible poder conocer los aspectos necesarios a mejorar durante las distintas etapas del proceso administrativo.

Tras el control, se especificará si es adecuado continuar con la misma estrategia de gestión, o si por el contrario, resulta conveniente volver a fijar nuevos objetivos empresariales que se adecuen mejor a los resultados deseados.

MOAAPO_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	---

Características técnicas de la auditoría administrativa

Planeación proceso auditor

Esta fase debe mantener la expectativa clara sobre el área a abordar, porque del análisis de riesgos depende la calidad de resultados. Con base en las expectativas desarrolladas y el análisis de los riesgos del negocio identificados se efectúa el programa de auditoría.

Las actividades a desarrollar en esta etapa son:

Reunión de planeación equipo auditor: Tiene como finalidad revisar con el equipo auditor el objetivo de la auditoría, alcance, cronograma y requerimientos iniciales de información.

Realizar socialización-comprensión del proceso a auditar: Esta actividad busca obtener un conocimiento del proceso a auditar considerando los objetivos de la actividad a revisar para identificar los riesgos de mayor criticidad e identificar los controles clave que gestionan los riesgos.

Para esto el equipo auditor realiza un recorrido para confirmar que posee un entendimiento correcto del proceso o actividad a auditar.

MOAAP0_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	---

Confirmar que los procedimientos se están aplicando como han sido concebidos

Evaluar el grado de conocimiento de las actividades por parte de los ejecutores

Confirmar el uso de la tecnología habilitante

Evaluar el flujo de las transacciones y operaciones

Confirmar el entendimiento de los controles

Confirmar que los controles están en operación o no

Identificar riesgos no cubiertos

Que el proceso o actividad junto con los controles identificados, están documentados de manera correcta y completa.

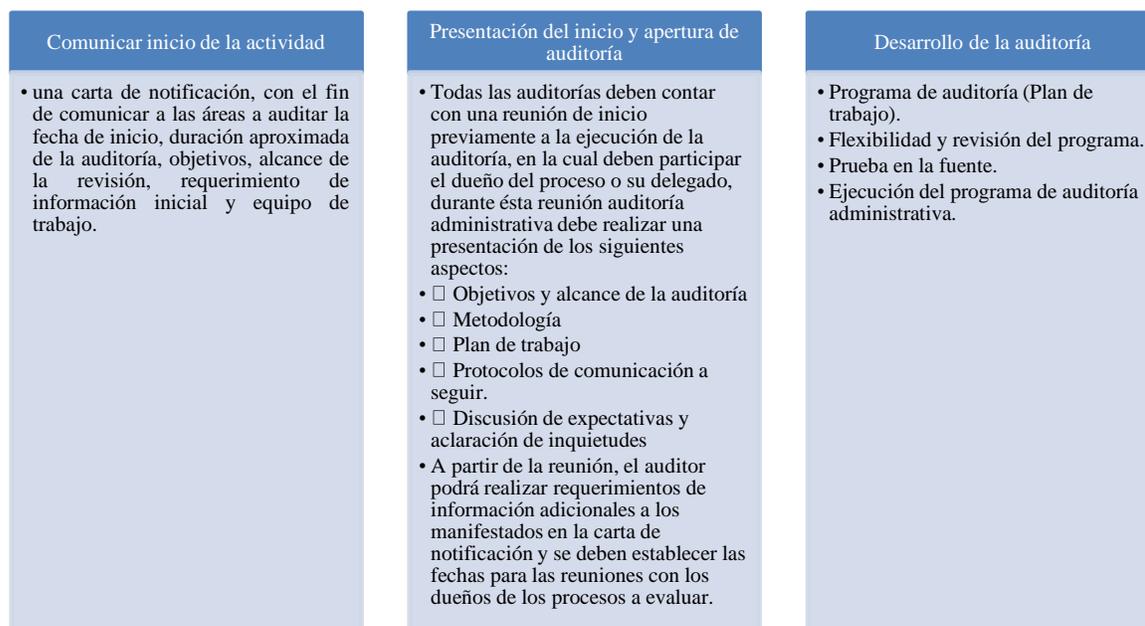
Deben quedar soportes digitales, visuales, audios y físicos, con el fin de disponer de pruebas frente a los resultados de la auditoría administrativa en la pyme.

Ejecución proceso auditor

Las actividades a desarrollar se presentan en la figura.

MOAAP0_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	--

Figura. Ejecución del proceso auditor.



Desarrollo de la Auditoría

Programa de Auditoría (plan de trabajo). Es un documento elaborado por los auditores administrativos (con desempeño general interno) encargados de ejecutar la revisión, el programa determina el objetivo y alcance específico de la auditoría, así como una lista de los procedimientos a seguir durante la evaluación de un proceso. Se construye con base en los riesgos y los controles identificados en el entendimiento del proceso, el propósito y enfoque de la auditoría.

MOAAP0_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	---

Los propósitos del programa de auditoría incluyen:

Ofrecer a los miembros del equipo, un plan sistemático del trabajo de cada componente, área o rubro a examinarse.

Asignar responsabilidades al equipo auditor, acorde con las metas trazadas.

Realizar una adecuada distribución del trabajo entre los componentes del equipo de auditoría y una permanente coordinación de labores entre los mismos.

Servir como un registro cronológico de las actividades de auditoría, evitando olvidarse de aplicar procedimientos necesarios.

Facilitar la revisión del trabajo al Coordinador y al Gerente del proyecto Auditoría Administrativa.

Constituir el registro del trabajo desarrollado y la evidencia del mismo.

Sirve como un historial del trabajo efectuado y como una guía para futuros trabajos.

MOAAP0_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	---

Este programa debe ser aprobado por el Gerente de la pyme con anterioridad a su ejecución y cualquier ajuste también debe ser sometido a aprobación de esta misma instancia.

El contenido que debe considerarse al desarrollar los programas de auditoría es:

Nombre del proceso/área/actividad a evaluar.

Determinación de objetivos de auditoría.

Riesgo asociado.

Listado de controles a evaluar y para cada uno de ellos se debe detallar:

Quien lo efectúa

Frecuencia

Objetivo

Descripción de la prueba de auditoría (Algunas pruebas pueden diseñarse para evaluar más de un control a la vez).

Auditor responsable

Resultado

En la preparación de los programas de auditoría se debe tener en cuenta:

MOAAP0_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	--

Las normas de auditoría

Los tipos de prueba

Las técnicas de prueba

Los métodos de muestreo

Las experiencias anteriores

Los levantamientos iniciales

Las experiencias de terceros

Los informes de auditoría anteriores de entes internos o externos

Flexibilidad y revisión del programa

El programa de auditoría debe considerarse como un documento sujeto a cambios, puesto que ciertos procedimientos planificados al ser aplicados pueden resultar ineficientes e innecesarios, debido a diferentes circunstancias, por lo que el programa debe permitir modificaciones, mejoras y ajustes a juicio del auditor.

En el desarrollo de la auditoría, las modificaciones que se deben realizar a los procedimientos del programa serán analizadas y discutidas entre el equipo. La modificación o eliminación de procedimientos puede ser justificada en el caso de:

Eliminación o disminución de algunas operaciones y actividades.

Mejoras en los sistemas financieros, administrativos o en el control interno.

MOAAP0_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	---

Pocos errores e irregularidades.

Pruebas de recorrido. Técnica que permite validar el entendimiento de los procesos, confirmar que los controles identificados han sido puestos en operación y validar el diseño de los controles.

La prueba debe abarcar el proceso completo desde el inicio, registro, procesamiento y reporte de los procedimientos abordados.

Permite detectar los controles existentes o controles documentados no ejecutados.

Provee información respecto de controles relevantes que no estén documentados y posibles riesgos para los cuales no se tengan controles documentados

Efectuar indagaciones corroborativas a fin de detectar posibles excepciones en la ejecución del control.

Evaluar si la calidad de la evidencia obtenida fue suficiente para determinar la eficacia del diseño de los controles y si los controles han sido ejecutados.

Brinda un entendimiento detallado de las actividades del proceso

MOAAPPO_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
--	--	---

Ejecución del Programa de Auditoría

Darle puesta en marcha a las pruebas levantadas mediante el proceso metodológico desarrollado.

Con la ejecución del plan de pruebas se busca asegurar que el programa de trabajo definido sea realizado con el enfoque y la calidad establecida en la fase de planeación.

Las actividades a desarrollar en esta etapa son:



Figura 1. Etapas de ejecución de la auditoría administrativa_PYMES Ocaña.

MOAAP0_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	---

La documentación de las pruebas de controles debe contener como mínimo:

Descripción de la prueba

Criterio de muestreo

Tamaño de la muestra

Fuente de la documentación base

Referencia del control a probar

Resultados/Hallazgos/Conclusiones

Solicitar poblaciones e información general necesaria para la auditoría. El equipo auditor focaliza la información necesaria de cada proceso para la ejecución de las pruebas de auditoría y efectuará las solicitudes de información a través de e-mail u otro medio escrito a los responsables del proceso a evaluar, recordando los tiempos definidos en los acuerdos de servicio para solicitud y suministro de información y evidencias.

Ejecución y documentación de pruebas. Se deben realizar todas las pruebas definidas en el programa de auditoría, con el fin de obtener evidencia válida, suficiente y competente para poder concluir sobre los objetivos planteados.

Los procedimientos se realizan con el objetivo de identificar:

Diferencias imprevistas

MOAAP0_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	--

Ausencia de las diferencias imprevistas

Errores potenciales

Fraude o actos ilegales potenciales

Otras transacciones o acontecimientos inusuales o no recurrentes.

Comunicación de los Resultados

El equipo auditor socializa hallazgos con fundamento en las pruebas y procesos ejecutados, ofreciendo alternativas de corrección y fortalecimiento del área. Con el resultado de la aplicación de las pruebas de auditoría y con la evidencia respectiva, el equipo auditor genera un acta de cierre del proceso auditado para comunicar a los responsables de los procesos, las oportunidades de mejora y recomendaciones para minimizar el impacto de los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos del negocio.

Las actividades a desarrollar en esta etapa son:

Elaborar acta de cierre. El auditor debe elaborar un acta con las oportunidades y anotaicones de mejora identificadas durante la ejecución de la auditoría.

Presentar al dueño de proceso y jefe responsable. La presentación del acta de cierre al dueño del proceso, jefe y facilitador de control interno tiene la bondad de permitir a las dos

MOAAP0_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	---

partes tener aclaraciones frente a las pruebas realizadas, la documentación suministrada o la faltante y la interpretación de los hechos y circunstancias ocurridas. Una vez las oportunidades de mejora son conciliadas, se procede a la definición de los planes de acción, responsables y fechas para cada una de las oportunidades por parte del dueño del proceso.

Definir planes de acción. Constituyen herramientas de planeación, que permiten de manera puntual tiempos y actividades de ejecución, así como responsables del proceso antes y durante el cierre de la auditoría:

Generación de Informe. Una vez surtidas las reuniones de discusión se generan los informes finales y las comunicaciones formales a las partes interesadas de acuerdo con los protocolos de comunicación definidos. Estos deben incluir, dependiendo de la instancia:

- El alcance del trabajo realizado
- Las oportunidades de mejora y riesgos identificados
- Las situaciones irregulares detectadas
- Las recomendaciones desarrolladas
- Los planes de acción propuestos

MOAAPPO_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
--	--	---

Encuesta de Satisfacción. Una vez el acta de cierre se encuentre firmada por el dueño del proceso, el auditor es responsable de solicitar la firma de la encuesta de satisfacción. Información que servirá de insumo para alimentar los indicadores del proyecto.

Presentación de resultados de auditorías. Esta reunión tiene como objetivo informar los resultados de las auditorías a los niveles superiores de cada una de las pymes de Ocaña, previo a la presentación de resultados al Comité de Auditoría.

Presentación Comité de Auditoría. Esta actividad tiene como finalidad presentar los resultados de las auditorías realizadas.

Seguimiento a Planes de Acción. El seguimiento al cumplimiento de los planes de acción hace parte de la contribución al mejoramiento del sistema de control interno, por lo cual, debe realizarse periódicamente con el apoyo de los Facilitadores de Control Interno con el fin de recolectar las evidencias y analizar la viabilidad de cierre de los mismos.

Actividades Recurrentes de Auditoría. Son aquellas actividades que requieren un proceso de monitoreo continuo, por cuanto las mismas tienen una mayor sensibilidad a la materialización del riesgo.

MOAAP0_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	---

Las pymes deben definir las actividades recurrentes de auditoría y su frecuencia, teniendo en cuenta las necesidades de la gerencia, dirección general, jefe de control interno o experto interno de la función de auditor.

Estas actividades hacen parte integral y deben estar claramente detalladas en el Plan General de Auditoría.

Algunas de las actividades recurrentes de Auditoría:

Atención de requerimiento de las Entidades de vigilancia y control

Monitoreo a planes de acción derivados de las auditorías

Auditorías o Proyectos Especiales

Los proyectos o auditorías especiales son actividades adicionales a las establecidas en el Plan Anual de Auditoría aprobado por el Comité de Auditoría.

Estas actividades obedecen a inquietudes o necesidades de gerencia, dirección general, jefe de control de interno o experto interno de la función de auditor.

MOAAPO_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	---

Estas auditorías también pueden ser desarrolladas bajo la revisión o seguimiento a procesos (nuevos o existentes), subprocesos, actividades o controles de la empresa con el objetivo de asegurar el cumplimiento de objetivos, normas, políticas y procedimientos establecidos.

También obedecen a la atención de casos de ética y cumplimiento recibidos por los distintos canales establecidos por las pymes o solicitados por la Administración cada una de las mismas.

Los proyectos o auditorías especiales deben surtir los siguientes pasos para su aprobación.

Solicitud

Es posible que una vez aprobado el Plan General de Auditoría, surjan necesidades adicionales que requieran la participación del equipo de auditoría. Estas necesidades pueden ser manifestadas por la gerencia, dirección general, jefe de control de interno o experto interno de la función de auditor.

MOAAP0_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	---

Evaluación y Aprobación

El Gerente del proyecto de Auditoría en conjunto con el gerencia, dirección general, jefe de control de interno o experto interno de la función de auditor debe analizar los recursos necesarios para atender el requerimiento y tomar decisiones frente al plan de auditoría en curso.

Si la solicitud no puede ser atendida por falta de recursos, se debe presentar dicha solicitud ante el Comité de Auditoría de Gerencia, para realizar un análisis costo/beneficio y tomar las decisiones necesarias.

El resultado de esta evaluación (aprobación o rechazo) debe constar en acta, de acuerdo con lo definido en los protocolos de comunicación.

MOAAPO_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	---

Seguridad y protección de información

Archivo y custodia de papeles de trabajo e informes

Estos documentos requieren la privacidad y confidencialidad debida, teniendo en cuenta que los papeles de trabajo adelantados por la auditoría administrativa son propiedad de cada una de las pymes. Como tal deben ser protegidos y archivados cuidadosamente en la ruta dispuesta ya que gran parte de la información obtenida con carácter confidencial se registra en los papeles de trabajo, por lo tanto estos son de naturaleza confidencial.

Los papeles de trabajo podrán ser revisados por terceros (auditores gubernamentales, entes regulatorios, auditores externos, dueños de proceso) en las instalaciones de cada pyme, previa autorización del Auditor Administrativo.

Copias de respaldo de Papeles de Trabajo

Cada miembro del equipo de trabajo de la Auditoría Administrativa, es responsable de mantener copias de respaldo de la información electrónica, durante la ejecución de los programas de auditoría asignados a través de la herramienta determinada para tal fin, atendiendo los protocolos de confidencialidad y acceso a dicha información.

MOAAP0_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	---

Una vez cerrado cada uno de los proyectos de auditoría durante el año fiscal, se debe proceder a archivar en la carpeta virtual designada por cada pyme para la Función de Auditoría Administrativa.

Aseguramiento de calidad de la función de auditoría

El equipo de Auditoría Administrativa debe garantizar la calidad del servicio provisto mediante el correcto cumplimiento de sus funciones y roles asignados para alcanzar los objetivos definidos. Para ello, la Dirección Corporativa de Control Interno y el Comité de Auditoría se encargarán de garantizar que no se interponga ninguna restricción o limitación injustificada en la función de Auditoría Administrativa. A su vez, se encargarán de garantizar que la función de Auditoría Administrativa tenga suficientes recursos de presupuesto y personal para cumplir con la misma.

La Dirección Corporativa de Control Interno y el Comité de Auditoría, deberán realizar la evaluación de las responsabilidades del equipo de Auditoría Administrativa según se logren los objetivos definidos para la Auditoría Administrativa mediante la gestión de ésta.

La evaluación de la auditoría se compone de dos elementos:

Indicadores de gestión de la auditoría administrativa cuyo objetivo es la medición de las

MOAAPO_001 	MANUAL ORIENTATIVO EN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE OCAÑA	Versión: 001 Aprobación: 18 de junio de 2019.
---	--	---

actividades definidas y acordadas en el plan de auditoría.

Retroalimentación conjunta cuyo objeto es evaluar el compromiso en el desarrollo de la auditoría tanto por parte de la empresa o personal auditor, como por parte de la Organización en búsqueda del mejoramiento continuo de las actividades de auditoría.

Capítulo 5. Conclusiones

El marco metodológico de la auditoría administrativa (dirección, planeación, control y organización) en las pequeñas y medianas empresas en el municipio de Ocaña, muestra que existen fortalezas desde el inicio de este proceso, pero también falencias que progresivamente se extienden por las diferentes etapas y que llegan a ser causa de atraso o del fracaso empresarial, por lo que amerita el diseño del presente manual orientativo en auditoría administrativa.

Las actividades administrativas definidas para el auditor se relacionan con la capacidad de respuesta a los retos del ambiente, lo cual exige que se tenga sólida capacidad diagnóstica, así como de formulación e implementación de herramientas de solución, ya sea mitigación o refuerzo, para lo cual el profesional cuenta con un amplio marco técnico que inicialmente se establece para la función pública, pero que por extensión aplica para el sector privado, de lo cual se hizo aclaración de la revisión jurídica acerca de tal marco normativo-técnico y la viabilidad de aplicarlo a las pymes de Ocaña.

El manual de auditoría administrativa ofrecido muestra elementos introductorios y de orientación metodológica para que el profesional o técnico encargado de realizar la auditoría administrativa pueda realizar con el debido orden tal función y que finalmente permita la retroalimentación para la optimización de las pymes de Ocaña.

Capítulo 6. Recomendaciones

Identificar el marco metodológico de auditoría administrativa (dirección, planeación, control y organización) en las pequeñas y medianas empresas en el municipio de Ocaña es el producto de arduo trabajo de campo, así como de procesamiento de información, razón por la que es necesario el máximo aprovechamiento por parte de profesionales que requieran del mismo. De este diagnóstico es posible derivar otras investigaciones con prospección, que permitan el reconocimiento de escenarios deseables por parte de este grupo de empresas, el cual puede ir variando acorde con el tiempo y los cambios del ambiente, pero que mantiene la base de causas y efecto de su desempeño actual.

Las actividades administrativas de los profesionales que desarrollarán auditoría administrativa se relacionan con el marco técnico que el gobierno ha formulado para el sector público, lo cual brinda adelantamiento frente a iniciativas de auditar el proceso administrativo en este grupo de empresas; sin embargo, la propuesta ofrece funciones generales que debería tener este profesional acorde con las actividades económicas que desarrollan las pymes en Ocaña.

Socializar el manual de auditoría administrativa permitirá conocer elementos fundamentales para empresarios de la ciudad de Ocaña, que por diversas razones desconocen o no han aplicado por considerar que es innecesario, pero que con base científica podría tener mayor efecto en los grupos de interés, tales como academia, empresarios, ONG's y comunidad en general.

Referencias

- Abolacio, M. (2013). *Planificación de la Auditoría*. Málaga (España): IC Editorial.
- Aguirre Moreno, J. A. (2015). *Universidad Libre de Colombia*. Recuperado el Junio de 2019, de Universidad Libre de Colombia:
<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9306/EXTENSI%C3%93N%20Y%20UNIFICACION%20DE%20LA%20JURISPRUDENCIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alfaro, J., Fierro, E., & Fitoria, F. (Mayo de 2017). *Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua*. Recuperado el Febrero de 2019, de Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.: <http://repositorio.unan.edu.ni/8106/1/18254.pdf>
- Arévalo, G., & Pacheco, M. (2012). *Caracterización de la actividad económica empresarial del municipio de Ocaña*. Ocaña, Colombia: Universidad de Investigación y Desarrollo.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: Episteme.
- Auditool. (05 de Julio de 2016). *Auditool*. Recuperado el Febrero de 2019, de Auditool:
<https://www.auditool.org/blog/control-interno/700-administracion-de-riesgos-conceptos-fundamentales>
- Bancolombia. (2019). *Bancolombia*. Recuperado el Marzo de 2019, de Bancolombia:
<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios-pymes/actualizate/legal-y-tributario/todo-sobre-las-pymes-en-colombia>
- Blanco, Y. (enero de 2015). *Auditoría Integral normas y procedimientos*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia: ECOE Ediciones.
- BPD. (26 de Octubre de 2015). *Banco Popular Dominicano*. Recuperado el Febrero de 2019, de Banco Popular Dominicano: <https://www.impulsapopular.com/finanzas/que-es-un-proceso-administrativo-2/>
- Castillo, E., Ramírez, J., & Santos, O. (s.f.). *Acacia*. Recuperado el Marzo de 2019, de Acacia:
http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/18_PF312_Auditoria_Interna_en_las_PyMEs.pdf
- CCO. (Enero de 2019). Cámara de Comercio de Ocaña. *Informe Económico 2018 de los municipios de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Ocaña*. Ocaña, Norte de Santander, Colombia: <http://camaraocana.com/wp-content/uploads/estudio-economico-2018.pdf>.
- Congreso de Colombia. (19 de Julio de 1923). *Ley 41 de 1923*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Congreso de Colombia.
- Congreso de la República. (10 de Julio de 2000). *Ley 590 de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro,*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Diario Oficial No. 44.078 de 12 de julio 2000, Imprenta Nacional.
- Congreso de la República. (13 de Julio de 2009). *Ley 1314 de 2009. Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades resp.* Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Imprenta Nacional.
- Congreso de la República. (16 de Junio de 2011). *Ley 1450 de 2011. Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo, 2010-2014*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Diario Oficial No. 48.102 de 16 de junio de 2011- Imprenta Nacional .

- Cruz, J. (18 de Julio de 2013). *Gestiopolis*. Recuperado el Febrero de 2019, de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>
- DAFP. (11 de Diciembre de 1959). Departamento Administrativo de la Función Pública. *Ley 151 de 1959*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Función Pública.
- DANE. (2019). Departamento Administrativo Nacional de Estadística . *Colombia. Proyecciones de población por área* . Bogotá, Cundinamarca, Colombia: DANE.
- Emprende Pyme. (2016). *Emprende Pyme*. Recuperado el Febrero de 2019, de Emprende Pyme: <https://www.emprendepyme.net/etapas-del-proceso-administrativo.html>
- Franklin, E. (2007). *Auditoría Administrativa Gestión Estratégica del Cambio*. Naucalpan de Juárez (Edo. de México): Pearson.
- Frenz, R. (01 de Febrero de 2018). *Geniolandia*. Recuperado el Febrero de 2019, de Geniolandia: <https://www.geniolandia.com/13175797/tipos-de-escalas-de-likert>
- Guillen, Y. (05 de Agosto de 2013). *Gestiopolis*. Recuperado el Febrero de 2019, de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/la-organizacion-como-componente-del-proceso-administrativo/>
- Hernández, C. (24 de Julio de 2018). *Instituto Nacional de Contadores Públicos Colombia*. Recuperado el Junio de 2019, de Instituto Nacional de Contadores Públicos Colombia: <https://www.incp.org.co/guia-uso-las-nia-auditorias-pymes/>
- INCP. (09 de Enero de 2019). Instituto Nacional de Contadores Públicos Colombia. *Decreto 2483 de 2018 “permitirá una mejor comprensión y aplicación de las NIIF aplicadas en el país”*. 2019, Colombia: Instituto Nacional de Contadores Públicos Colombia.
- Invierta en Colombia. (2018). *Invierta en Colombia*. Recuperado el Junio de 2019, de Invierta en Colombia: https://www.inviertaencolombia.com.co/REGULACION_CONTABLE_C12GL_2018.pdf
- Louffat, E. (2015). *Administración: Fundamentos del proceso administrativo*. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.
- Luna, A. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.
- Machado, J., & Marques, J. (enero de 2011). *pdfs.wke*. Recuperado el Febrero de 2019, de pdfs.wke: <http://pdfs.wke.es/2/1/5/9/pd0000062159.pdf>
- Manco, C. (2014). *Elementos básicos del control, la auditoría y la revisoría fiscal*. Juan Carlos Manco Posada.
- Mincomercio. (2007). *Mipymes*. Recuperado el Febrero de 2019, de Mipymes: <http://www.mipymes.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=41096&name=ReporteMipymes03.pdf&prefijo=file>
- Navarro, G., Bayona, R., & Pacheco, M. (2016). *Cultura emprendedora del programa de Administración de Empresas de la Universidad Francisco de Paula Santander, Ocaña, Colombia*. Ocaña, Colombia: Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.
- Ortiz Durán, J. Y. (Diciembre de 2018). Magíster en Administración . *Habilidades y competencias de emprendimiento exitoso en el comerciante de alimentos y bebidas de Ocaña*. Ocaña, Norte de Santander, Colombia: Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

- Piña, L., D Espaux, J., & De Rojas, H. (Julio-diciembre de 2012). *Econdesarrollo*. Recuperado el febrero de 2019, de Econdesarrollo: <http://www.econdesarrollo.uh.cu/index.php/RED/article/viewFile/277/183>
- Preceden. (2019). *Preceden*. Recuperado el febrero de 2019, de Preceden: <https://www.preceden.com/timelines/350624-antecedentes-historicos-de-la-auditoria-administrativa>
- Presidente de la República. (27 de Mayo de 1932). Decreto 911 de 1932. *Por el cual se reforman las leyes orgánicas de la contabilidad oficial de la Nación y del Departamento de Contraloría*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Presidencia de la República.
- Recursos Humanos. (2019). *Los Recursos Humanos*. Recuperado el Febrero de 2019, de Los Recursos Humanos: <https://www.losrecursoshumanos.com/que-es-control-en-administracion/>
- Restrepo, D. (21 de Agosto de 2007). *Universidad Javeriana*. Recuperado el Febrero de 2019, de Universidad Javeriana: <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis11.pdf>
- Rivera, M. (01 de Octubre de 2007). Recuperado el Febrero de 2019, de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-auditoria/>
- Rodríguez, M., García, C., & Ruiz, C. (2016). Universidad La Gran Colombia. *La auditoría y su control de calidad: una mirada desde las normas de aseguramiento de la información, en Colombia*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia: <http://revistas.ugca.edu.co/index.php/contexto/article/view/652/1016>.
- RSM. (26 de enero de 2018). *RSM Global*. Recuperado el Febrero de 2019, de RSM Global: <https://www.rsm.global/peru/es/news/conoce-la-importancia-de-la-auditoria-para-empresas>
- Superservicios. (2019). *Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios*. Recuperado el Junio de 2019, de Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios: <https://www.superservicios.gov.co/nuestra-entidad/control-interno/informes-auditoria>
- Timetoast timelines. (2019). *Timetoast timelines*. Recuperado el Febrero de 2019, de Timetoast timelines: <https://www.timetoast.com/timelines/auditoria-33e7fbcf-d399-46ba-bb88-5ea7965702aa>
- UEC. (27 de Junio de 2018). *Universidad Externado de Colombia*. Recuperado el Febrero de 2019, de Universidad Externado de Colombia: <https://www.uexternado.edu.co/administracion-de-empresas/por-el-impulso-de-las-pymes-en-colombia/>
- UID. (s.f.). Universidad Interamericana para el Desarrollo. *Auditoría Administrativa*. México: https://mimateriaenlinea.unid.edu.mx/dts_cursos_mdj/ejec/AE/AA/S01/AA01_Lectura.pdf
- UNADM. (s.f.). *Academia.edu*. Recuperado el Marzo de 2019, de Academia.edu: https://www.academia.edu/24542225/Auditor%C3%ADa_administrativa_Unidad_1._La_auditor%C3%ADa_administrativa_y_su_proceso_de_ejecuci%C3%B3n
- UNC. (s.f.). *Universidad Nacional de Córdoba*. Recuperado el Febrero de 2019, de Universidad Nacional de Córdoba: <http://aotgu.eco.catedras.unc.edu.ar/introduccion-a-la-administracion-en-las-organizaciones/el-proceso-administrativo/>
- Universidad ESAN. (27 de Febrero de 2017). *Conexión ESAN*. Recuperado el Febrero de 2019, de Conexión ESAN: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/02/la-auditoria-administrativa-una-accion-indispensable/>

Vera, A. (6 de Noviembre de 2018). *Dinero*. Recuperado el Febrero de 2019, de *Dinero*:
<https://www.dinero.com/empresas/articulo/cuales-son-los-desafios-de-las-pymes-en-colombia/259243>

Apéndices

Apéndice A. Listado de pequeñas y medianas empresas en Ocaña.

RAZON SOCIAL	TAMAÑO	SECTORES ECONOMICOS
PISOS & ENCHAPES RYL SAS EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS DE OCAÑA S.A. ESP ESPO S.A.	mediana	G4663 ** Comercio al por mayor de materiales de construcción artículos de ferretería pinturas productos de vidrio equipo y materiales de fontanería y calefacción
LA MERCED SUPERMERCADO S.A.S.	pequeña	E3600 ** Captación tratamiento y distribución de agua G4729 ** Comercio al por menor de otros productos alimenticios n.c.p. en establecimientos especializados
RE-INGENIERIAS SAS	pequeña	F4290 ** Construcción de otras obras de ingeniería civil
BALMA CONSTRUCTORA SAS	mediana	F4290 ** Construcción de otras obras de ingeniería civil
C INVERSIONES S.A.S.	pequeña	F4210 ** Construcción de carreteras y vías de ferrocarril
ASVALCA SAS	mediana	N7830 ** Otras actividades de suministro de recurso humano
DOMEG SOLUCIONES S.A.S.	pequeña	F4290 ** Construcción de otras obras de ingeniería civil
JY SERVICIOS S.A.S	mediana	N8110 ** Actividades combinadas de apoyo a instalaciones G4773 ** Comercio al por menor de productos farmacéuticos y medicinales cosméticos y artículos de tocador en establecimientos especializados
DROGUERIA X SAS	pequeña	J6190 ** Otras actividades de telecomunicaciones
SIM KAR S.A.S	pequeña	M7110 ** Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica
RN INGENIERIA SAS	pequeña	F4290 ** Construcción de otras obras de ingeniería civil
ISGOCON S.A.S. SOCIEDAD MAVICOL MANTENIMIENTO DE VIAS DE COLOMBIA SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA	pequeña	F4210 ** Construcción de carreteras y vías de ferrocarril
AC INGENIERIA DE COLOMBIA S.A.S.	pequeña	F4210 ** Construcción de carreteras y vías de ferrocarril
INGENIERIA ELECTRICA CARLOS FUENTES S.A.S.	pequeña	F4321 ** Instalaciones eléctricas N7730 ** Alquiler y arrendamiento de otros tipos de maquinaria equipo y bienes tangibles n.c.p.
CVM CONSTRUCCIONES SAS	pequeña	M7110 ** Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica
CONSTRUCCIONES Y URBANIZACIONES L.G S.A.S	pequeña	M7110 ** Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica
CONSTRUCTORA ARDICO S.A.S	pequeña	M7110 ** Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica
L & E CONSTRUCCIONES Y MANTENIMIENTO S.A.S	pequeña	F4210 ** Construcción de carreteras y vías de ferrocarril

CONSTRUCOL V.G.L. SAS	pequeña	F4290 ** Construcción de otras obras de ingeniería civil
SRM INGENIERIA S.A.S	pequeña	F4290 ** Construcción de otras obras de ingeniería civil
CENTRO SOCIAL Y CULTURAL DEL MAGISTERIO MARCO AURELIO CARVAJALINO CABALLERO	pequeña	S9411 ** Actividades de asociaciones empresariales y de empleadores
ASESORES EN SEGUROS ALVAREZ GANDUR ASOCIADOS E HIJOS Y CIA LTDA	pequeña	K6621 ** Actividades de agentes y corredores de seguros M7110 ** Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica
ALVE SOLUCIONES S.A.S	pequeña	L6810 ** Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados
INVERSIONES JACOME TRIGOS SAS	pequeña	G4645 ** Comercio al por mayor de productos farmacéuticos medicinales cosméticos y de tocador
DEPOSITO DISTRIFARMACOS OCAÑA S.A.S CLINICA Y DROGUERIA NUESTRA SEÑORA DE TORCOROMA SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA.	pequeña	Q8610 ** Actividades de hospitales y clínicas con internación M7110 ** Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica
ELECTROINGENIERIA J Y M LTDA	pequeña	Q8610 ** Actividades de hospitales y clínicas con internación
GANDUR GONZALEZ LIMITADA	pequeña	C2392 ** Fabricación de materiales de arcilla para la construcción
HORA SAS	mediana	E3811 ** Recolección de desechos no peligrosos
RECOMBAD (RECOLECCION MANUAL DE BASURAS DOMICILIARIAS OCAÑA) EMPRESA A	pequeña	P8530 ** Establecimientos que combinan diferentes niveles de educación
EDUCADORES ASOCIADOS LIMITADA INSTITUTO JOSE CELESTINO MUTIS.	pequeña	H4923 ** Transporte de carga por carretera
TRANSPORTADORA REGIONAL S.A.-TRANSREGIONAL	pequeña	R9329 ** Otras actividades recreativas y de esparcimiento n.c.p.
CLUB OCANA	pequeña	G4773 ** Comercio al por menor de productos farmacéuticos y medicinales cosméticos y artículos de tocador en establecimientos especializados
INVERSIONES ANGARITA E HIJOS LIMITADA	pequeña	C1011 ** Procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos
EMPRESA ASOCIATIVA DE TRABAJO SERVIAECO	pequeña	M7110 ** Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica
T & T INGENIEROS CONSTRUCTORES S.A.S.	pequeña	G4645 ** Comercio al por mayor de productos farmacéuticos medicinales cosméticos y de tocador
MAFRA DISTRIBUCIONES LIMITADA	mediana	Q8691 ** Actividades de apoyo diagnostico
CENTRO DE ECO-RADIODIAGNOSTICOS SOCIEDAD ANONIMA SIMPLIFICADA	pequeña	Q8621 ** Actividades de la práctica médica sin internación
CENTRO REHABILITAR SAS	pequeña	G4729 ** Comercio al por menor de otros productos alimenticios n.c.p. en establecimientos especializados
BIDESAS DISTRIBUCIONES S.A.S	pequeña	

HOTEL TARIGUA OCAÑA SAS	pequeña	I5511 ** Alojamiento en hoteles
CONSTRUCTORA ALGODONAL LTDA	pequeña	F4290 ** Construcción de otras obras de ingeniería civil
SERVICIOS RECOMBAD S.A.S. OCAÑA	pequeña	E3811 ** Recolección de desechos no peligrosos
LEON DISTRIBUCIONES SAS	pequeña	G4631 ** Comercio al por mayor de productos alimenticios
CASINOS ANDAMA S.A.S.	pequeña	R9200 ** Actividades de juegos de azar y apuestas
CENTRO DE ATENCION NEUROPSIQUIATRICO DE OCAÑA SAS	pequeña	Q8610 ** Actividades de hospitales y clínicas con internación
TRANSPORTADORES DE NORTE DE SANTANDER SAS	pequeña	H4923 ** Transporte de carga por carretera
		L6820 ** Actividades inmobiliarias realizadas a cambio de una retribución o por contrata
UBICUA S.A.S	pequeña	F4111 ** Construcción de edificios residenciales
CIMAS CONSTRUCCIONES LIMITADA	pequeña	
COMERCIALIZADORA & LOGÍSTICA RAMÍREZ QUINTERO SAS	pequeña	G4631 ** Comercio al por mayor de productos alimenticios
DISTRIBUCIONES QUINPAO SAS	pequeña	H4923 ** Transporte de carga por carretera
AGRO INVERSIONES EL TRAPICHE SAS	pequeña	A0141 ** Cría de ganado bovino y bufalino
SOCIEDAD TRANSPORTADORA Y COMERCIALIZADORA ALFA S.A.	mediana	H4921 ** Transporte de pasajeros
		G4664 ** Comercio al por mayor de productos químicos básicos cauchos y plásticos en formas primarias y productos químicos de uso agropecuario
DISTRIBUCIONES TIERRA FERTIL SAS	mediana	
TRITURADORA SAN FRANCISCO SAS		B0811 ** Extracción de piedra arena arcillas comunes yeso y anhidrita

Nota. La tabla describe la población del proyecto de investigación. Fuente: Cámara de Comercio de Ocaña, corte 31 de enero de

2019.

Apéndice B. Formatos de escala de Likert.

Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña
Contaduría Pública

Formato de encuesta dirigida a los representantes legales de pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Ocaña

Objetivo: Elaborar un Manual Orientativo de Auditoría Administrativa para PYMES en el municipio de Ocaña Norte de Santander que facilite la planeación, ejecución y supervisión de la administración.

De 1-5 (El mayor con más importancia) Marque con X

(5) Siempre; (4) Casi siempre; (3) A veces; (2) Pocas veces; (1) Nunca - No aplica

Marco metodológico

	1	2	3	4	5	Observaciones
1. Planeación						
¿Está en ejecución la misión de la empresa?						
¿Considera que la empresa funciona en pro de su visión?						
¿El personal conoce los objetivos específicos del puesto que ocupa?						
¿Mantiene un sólido sistema de valores corporativos?						
¿Son eficientes las políticas de la empresa?						
¿Se cumplen las reglas de la empresa?						
¿Se cumplen los procedimientos de la empresa?						
¿Las estrategias, reglas y procedimientos van acorde con cada cargo de la empresa?						
¿El personal conoce los programas estratégicos de la empresa?						
2. Organización						
¿Cada colaborador dentro de la empresa conoce el organigrama?						
¿Cada trabajador conoce con exactitud su lugar dentro del organigrama de la empresa?						
¿Se conocen entre sí los miembros de las diferentes áreas funcionales?						
¿La empresa dispone de organigramas internos en cada área?						
¿Sabe cuál es el alcance de mando de cada uno de los cargos con autoridad en la empresa?						
¿El organigrama y sus puestos específicos están coordinados con la visión global de la organización?						
¿Están adecuadamente definidas las labores de cada departamento y/o puesto?						
¿Se desperdician tiempos o recursos en la empresa?						
¿Las cadenas de mando dentro de la organización funcionan adecuadamente?						
¿Es centralizada en algunas áreas o cargos la toma de decisiones?						
¿Existe la suficiente confianza dentro de la empresa para que cualquier colaborador pueda hablar libremente con los gerentes y administradores?						
¿Es eficiente el departamento de personal?						
¿Es eficiente el manual de funciones?						
¿Es eficiente el manual operativo?						
¿Se obtienen buenos resultados de la asesoría jurídica y/o administrativa para la vinculación de personal a la empresa?						
¿Son eficaces los resultados que se obtienen de las capacitaciones ofrecidas por la empresa a su personal?						
3. Dirección						
¿Es eficiente el método de asignación de puestos de trabajo?						
¿Son eficientes las relaciones entre los niveles jefes y subalternos?						
¿Son eficientes los canales de información dentro de la organización?						
¿Apoya la comunicación el cumplimiento de objetivos de la empresa?						
¿Las medidas de motivación en la empresa son eficaces?						

¿La organización informal tiene efectos sobre la organización formal?							
4. Control							
¿Los estándares de calidad vienen dando resultados efectivos?							
¿Cumple su propósito la medición de desempeño de la empresa?							
¿Se escuchan las sugerencias de los trabajadores?							
¿Las sugerencias que emiten los colaboradores son escuchadas y tomadas en cuenta?							
¿Se tiene conocimiento de la situación financiera de la organización?							
¿Reconoce la competencia principal de la empresa?							
¿Son suficientes los registros contables de la empresa?							
¿Se da respuesta efectiva a las exigencias de reportes contables hechas a la empresa?							
¿El manejo presupuestal ha sido eficiente?							
¿Los programas contables implementados son suficientes para dicha función en la empresa?							
¿Es eficiente el manejo actual de inventarios?							
¿Se innova maquinaria y equipo en pro del cumplimiento de la misión de la empresa?							
Dentro de los hallazgos y sugerencias, ¿Se vincula a personal específico para las respectivas medidas de solución?							

5. ¿Qué clase de objetivos tiene la empresa?
Corto plazo ___ Mediano plazo ___ Largo plazo ___ No sabe ___

6. ¿Cómo se ejecuta la toma de decisiones dentro de la empresa?
Por estudios científicos ___ Por experiencia de algunos trabajadores ___ Por recomendación de expertos externos ___ Por intuición de personal interno ___ Otros ___ ¿Cuáles? _____

7. ¿En qué áreas se concentran las fortalezas de esta empresa?
Área financiera: Adecuada capacidad financiera ___ Adecuado control financiero ___ Eficaz planeación financiera ___ Adecuada rentabilidad ___ Bajo índice de cuentas por pagar al sector financiero ___ Bajo índice de cuentas por pagar a proveedores ___ Otras ___ ¿Cuáles? _____
Área de personal: Baja o nula rotación de personal ___ Oferta de mano de obra calificada en la zona de Ocaña ___ Suficiente nivel de calidad del personal ___ Suficiente planta de personal ___ Alto sentido de pertenencia ___ Positivo ambiente laboral entre personal ___ Fuertes canales de comunicación ___ Adecuado desarrollo del personal ___ ¿Cuáles? _____
Mercadeo: Bajo índice de cuentas por cobrar a clientes ___ Eficaz sistema de comercialización y ventas ___ Adecuadas relaciones con proveedores ___ Alta rotación de inventarios de materias primas ___ Alta rotación de inventarios de productos terminados ___ Otras ___ ¿Cuáles? _____
Producción y/o servicios: Eficientes niveles de producción ___ Adecuada dotación tecnológica ___ Alto índice de calidad de bienes y/o servicios ___ alta dinámica de Investigación y Desarrollo ___ Adecuado portafolio de bienes y/o servicios ___ Otros ___ ¿Cuáles? _____

8. ¿En qué áreas se hallan las debilidades de esta empresa?
Área financiera: Insuficientes capacidad financiera ___ Débil control financiero ___ Deficiente planeación financiera ___ Baja rentabilidad ___ Alto índice de cuentas por pagar al sector financiero ___ Altas cuentas por pagar a proveedores ___ Otras ___ ¿Cuáles? _____
Área de personal: Alta rotación de personal ___ Escasez de mano de obra en la zona de Ocaña ___ Deficiente nivel de calidad del personal ___ Insuficiente planta de personal ___ Bajo sentido de pertenencia ___ Conflictos frecuentes entre personal ___ Débiles canales de comunicación ___ Falta de desarrollo del personal ___ ¿Cuáles? _____
Mercadeo: Altas cuentas por cobrar a clientes ___ Débil sistema de comercialización y ventas ___ Deficientes relaciones con proveedores ___ Baja rotación de inventarios de materias primas ___ Baja rotación de inventarios de productos terminados ___ Otras ___ ¿Cuáles? _____
Producción y/o servicios: Deficientes niveles de producción ___ Escasa dotación tecnológica ___ Dificultades con la calidad de bienes y/o servicios ___ Baja dinámica de investigación y Desarrollo ___ Reducido portafolio de bienes y/o servicios ___ ¿Cuáles? _____

9. ¿En qué áreas se concentran las oportunidades de la empresa?

Estrategias de desarrollo sostenible en el sector de la pyme___ Avances tecnológicos favorecedores al sector económico de la pyme___ Bajas tasas de interés y complejidad de otros requisitos para acceder al sector crediticio___ Regionalismo de los habitantes de la ciudad de Ocaña___ Aceptación del bien y/o servicio en la zona de Ocaña___ Disponibilidad de proveedores para la pyme___ Facilidad para la adquisición de materias primas___ Ubicación geográfica de la ciudad de Ocaña___ Crecimiento poblacional de la zona___ Medidas gubernamentales que facilitan la existencia de pymes en Ocaña___ Otras___

10. ¿Cuáles son las amenazas de la empresa?

Situación económica de la zona de Ocaña___ Crecimiento de la competencia legal___ Crecimiento de la competencia desleal___ Alteración del orden público en la zona___ Inexistencia de Estrategias de desarrollo sostenible en el sector de la pyme___ Avances tecnológicos desfavorecedores al sector económico de la pyme___ Altas tasas de interés y complejidad de otros requisitos para acceder al sector crediticio___ Escaso regionalismo de los habitantes de la ciudad de Ocaña___ Baja aceptación del bien y/o servicio en la zona de Ocaña___ Escasez de proveedores de la pyme___ Dificultades con la oferta de materias primas requeridas por la pyme___ Ubicación geográfica de la ciudad de Ocaña___ Medidas gubernamentales que obstaculizan la existencia de pymes en Ocaña___ Rápido crecimiento de costos de operación___ Otras___

11. ¿Cómo está el posicionamiento estratégico de la empresa?

Fuerte___ Débil___ No es competitiva___ No sabe___ ¿Por qué?_____

12. ¿Se realiza auditoría administrativa en esta empresa?

Sí___ No___ ¿Por qué?_____

13. ¿Quién lidera la función de auditoría administrativa dentro de la empresa?

Experto interno___ Experto externo___ Contador Público___ Gerente___ Otro trabajador (s)___ Nadie___
¿Por qué?_____

14. ¿Qué impacto considera tendría un manual orientativo en auditoría administrativa para las pymes de Ocaña?

Práctico___ Documental___ Modelo a seguir___ Le da igual___ Ningún impacto___

15. ¿Está dispuesto a seguir los pasos necesarios para tomar la guía de un manual orientativo en auditoría administrativa para las pymes de Ocaña?

Si___ No___ ¿Por qué?_____