

**Estructuración de un modelo de gestión organizacional para las asociaciones de  
cultivadores de palma africana de la región del Catatumbo articulado a las NIIF PYMES**

**Yaneth Mileidy Villamizar Paredes, Johan Eberto Yanes Suarez**

**Trabajo de grado para optar el título de Magíster en Ciencias Contables**

**Director**

**Daniel Olaya**

**Doctorado en Economía Financiera y Contabilidad**

**Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

**División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables**

**Maestría en Ciencias Contables**

**2022**

### **Dedicatoria**

Dedico este proyecto, a mi familia, madre, hermanas y mis hijos, quienes me han apoyado y motivado constantemente para seguir adelante y lograr cumplir cada una de mis metas; Por la comprensión en los momentos de ausencia que fueron destinados para la ejecución de mi proyecto de grado. A todos ellos gracias.

Yaneth Mileidy Villamizar P.

Dedico este proyecto especialmente a mis padres, mis hermanas, y a mi esposa quienes en todo momento me dieron ánimo y motivación para seguir adelante en este recorrido.

Johan Eberto Yanes Suárez

### **Agradecimientos**

Agradecemos primeramente a Dios quien nos ha llenado de fuerzas y paciencia en todo el proceso que se llevó a cabo para la culminación de nuestro proyecto de investigación, a nuestros maestros en etapa de formación quienes nos dieron las herramientas necesarias que forjaron nuestro conocimiento, a nuestro director de proyecto de investigación, por brindarnos sus aportes, conocimiento, paciencia y dedicación en la dirección de nuestro trabajo de investigación, a la Universidad Santo Tomas Seccional Bucaramanga, quien nos abrió sus puertas para encaminarnos al cumplimiento de nuestros anhelos, y permitirnos ser parte de la gran familia tomasina. A los miembros de las asociaciones de cultivadores de palma africana de la región del Catatumbo, en especial a los miembros de la Asociación de Palmicultores del norte “Palmanorte” quienes con amabilidad y cordialidad nos abrieron sus puertas y nos permitieron conocerlos, y a todos aquellos que estuvieron apoyándonos con sus valiosos aportes y nos brindaron en ciertos momentos de desánimo, luz para seguir y culminar de manera victoriosa todo este proceso.

## Contenido

Introducción	15
1. Estructuración de un modelo de gestión organizacional para las asociaciones de cultivadores de palma africana de la región del Catatumbo articulado a las NIIF PYMES .....	17
1.1 Planteamiento del problema.....	17
1.2 Justificación.....	21
1.3 Objetivos .....	23
1.3.1 Objetivo general .....	23
1.3.2 Objetivos específicos.....	23
2. Marco Referencial.....	23
2.1 Antecedentes .....	23
2.2 Marco Teórico .....	27
2.2.1 Factores claves de éxito.....	27
2.2.2 Gestión organizacional .....	29
2.2.3 Modelos de gestión organizacional .....	31
2.2.4 NIIF para PYMES 2015 (IASB) .....	34
2.3 Marco conceptual .....	34
2.3.1 Gestión del riesgo.....	36
2.3.2 Estructura organizacional .....	39
2.3.3 El marco conceptual para la información financiera.....	43
2.3.4 NIIF para PYMES .....	44
2.4 Marco legal.....	48
2.4.1 Constitución Política de Colombia 1991 .....	48

2.4.2 Decreto 1529 de 1990 Ministerio de Gobierno .....	49
2.4.3 Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES) .....	49
3. Diseño metodológico .....	50
3.1 Tipo de investigación .....	51
3.2 Fuentes de información .....	54
3.3 Población de estudio.....	55
3.3.1 Muestra.....	56
3.3.2 Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	56
3.4 Definición de las variables .....	58
4. Resultados .....	60
4.1 Diagnóstico del componente administrativo, contable y financiero .....	66
4.1.1 Situación actual .....	66
4.2 Identificación de los principios .....	69
4.3 Categorización y análisis de los resultados .....	71
4.3.1 Riesgos Internos – RI .....	71
4.3.2 Riesgos Externos – RE .....	72
4.3.3 Riesgos en el ámbito de aplicación de las NIIF para PYMES .....	72
4.3.4 Análisis de Riesgos Internos – RI .....	73
4.3.5 Análisis de Riesgos Externos – RE .....	76
4.3.6 Análisis de las NIIF PYMES como instrumento de control en los procesos de gestión organizacional y operacional.....	77
4.3.7 Las NIIF en la calidad de la información contable.....	79

4.4 Estructura de modelo de gestión organizacional para los cultivadores de palma de Catatumbo Norte de Santander .....	80
4.4.1 Diseño de la estructura organizacional.....	80
4.4.2 Modelo de gestión organizacional.....	81
5. Conclusiones.....	94
Referencias.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Apéndices.....	101

**Lista de figuras**

**Figura 1.** *Ubicación de la Región del Catatumbo dentro del Territorio Colombiano* ..... 18

**Figura 2.** *Marco General del modelo de excelencia en la gestión.* ..... 30

**Figura 3.** *Beneficios planeación estratégica*..... 31

**Figura 4.** *Modelos de gestión y sus enfoques teóricos*..... 32

**Figura 5.** *Componentes del modelo coso 2018* ..... 38

**Figura 6.** *Marco estructural –Henry Mintzberg* ..... 42

**Figura 7.** *Organigrama actual*..... 67

**Figura 8.** *Propuesta de estructura operativa de la Asociación de Cultivadores de Palma Africana*..... 81

**Figura 9.** *Flujograma de Procesos admisión y afiliación*..... 86

**Figura 10.** *Flujograma de proceso de gestión de cobranzas y cartera* ..... 91

**Figura 11.** *Flujograma de proceso de gestión de tesorería*..... 93

**Lista de tablas**

<b>Tabla 1.</b> <i>Niveles jerárquicos</i> .....	<b>43</b>
<b>Tabla 2.</b> <i>Población objeto de estudio</i> .....	<b>55</b>
<b>Tabla 3.</b> <i>VARIABLES de la encuesta</i> .....	<b>58</b>
<b>Tabla 4.</b> <i>DOFA componente 1 gobierno y cultura.</i> .....	<b>60</b>
<b>Tabla 5.</b> <i>DOFA Componente 2 estrategia y definición de objetivos</i> .....	<b>61</b>
<b>Tabla 6.</b> <i>DOFA componente 3 desempeño</i> .....	<b>63</b>
<b>Tabla 7.</b> <i>DOFA componente 4 revisión y monitorización</i> .....	<b>63</b>
<b>Tabla 8.</b> <i>DOFA componente 5 información, comunicación y reporte</i> .....	<b>65</b>
<b>Tabla 9.</b> <i>Análisis cruzado del modelo de gestión y los elementos teóricos</i> .....	<b>70</b>
<b>Tabla 10.</b> <i>Responsabilidades de la Gerencia - NIIF para Pymes 2015</i> .....	<b>83</b>

**Lista de apéndices**

<b>Apéndice A.</b> <i>Instrumentos de investigación – la encuesta.....</i>	101
<b>Apéndice B.</b> <i>Tabulación porcentual de información componente 1.....</i>	112
<b>Apéndice C.</b> <i>Tabulación porcentual de información componente 2.....</i>	113
<b>Apéndice D.</b> <i>Tabulación porcentual de información componente 3.....</i>	114
<b>Apéndice E.</b> <i>Tabulación porcentual de información componente 4.....</i>	115
<b>Apéndice F.</b> <i>Tabulación porcentual de información componente 5.....</i>	116
<b>Apéndice G.</b> <i>Cargo y perfil de asistente administrativo.....</i>	117
<b>Apéndice H.</b> <i>Cargo y perfil de asistente admisiones y afiliaciones.....</i>	118
<b>Apéndice I.</b> <i>Cargo y perfil de contador.....</i>	119
<b>Apéndice J.</b> <i>Cargo y perfil de director financiero.....</i>	120
<b>Apéndice K.</b> <i>Cargo y perfil de tesorero.....</i>	121
<b>Apéndice L.</b> <i>Cargo y perfil de coordinador comercial.....</i>	122
<b>Apéndice M.</b> <i>Cargo y perfil de coordinador marketing.....</i>	123
<b>Apéndice N.</b> <i>Cargo y perfil de asistencia técnica.....</i>	124

### **Resumen**

El presente trabajo de investigación busca proponer la estructuración de un modelo de gestión organizacional articulado a las NIIF PYMES (Normas Internacionales de Información Financiera), aplicable a las asociaciones de cultivadores de palma africana de la región del Catatumbo norte de Santander, en Colombia, que facilite gradualmente el fortalecimiento organizacional, cuya información que se genere en marco de las NIIF PYMES como resultado de su operación, sea fiable para los usuarios de la información; el trabajo de investigación se desarrolló bajo enfoque mixto, mediante aplicación de instrumentos para la recolección, procesamiento y el posterior análisis de datos cuantitativos y cualitativos de tipo descriptivo y documental, a fin de conocer el estado actual y la gestión de las asociaciones de palmicultores; aplicados al personal clave de 12 asociaciones, conformado por 3 miembros; presidente, gerente, y contador de cada una, acorde a la población determinada, para una muestra total de 36 miembros; diseñados con base en los componentes del COSO 2018 (Committee of Sponsoring Organizations de la Treadway Commission), y el marco legal de las NIIF Pymes, según el ámbito de aplicación contenido en la ley 1314 de 2009 y decreto 3022 de 2013 y sus reglamentarios, y como resultado del trabajo de investigación se hace necesaria la estructuración de un modelo de gestión organizacional para las asociaciones de Cultivadores de palma africana articulado a las NIIF, buscando un enfoque de Asociación a nivel macro que pueda cubrir las necesidades financieras de los cultivadores de palma africana de la región del Catatumbo.

*Palabras clave:* gestión de riesgo, asociación, Coso 2018, prospectiva, modelo de gestión, análisis D.O.F.A., NIIF PYMES.



### **Abstract**

The present research work seeks to propose the structuring of an organizational management model articulated to the IFRS PYMES (International Financial Reporting Standards), applicable to the associations of African palm growers in the region of Catatumbo Norte de Santander, in Colombia, which gradually facilitate organizational strengthening, whose information that is generated within the framework of IFRS SMEs as a result of its operation, is reliable for the users of the information; The research work was developed under a mixed approach, through the application of instruments for the collection, processing and subsequent analysis of quantitative and qualitative data of a descriptive and documentary type, in order to know the current state and the management of palm growers' associations; applied to the key personnel of 12 associations, made up of 3 members; president, manager, and accountant of each one, according to the determined population, for a total sample of 36 members; designed based on the components of COSO 2018 (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), and the legal framework of IFRS SMEs, according to the scope of application contained in Law 1314 of 2009 and Decree 3022 of 2013 and its regulations, and as a result of the research work, it is necessary to structure an organizational management model for associations of African palm growers articulated to IFRS, seeking an Association approach at a macro level that can cover the financial needs of palm growers. African from the Catatumbo region.

**Keywords:** Risk management, Association, Coso 2018, Prospective, Management model, SWOT Analysis, IFRS SMEs.

## Glosario

*Agroindustria*: es la actividad económica que se dedica a la producción, industrialización y comercialización de productos agropecuarios, forestales y otros recursos naturales biológicos. (Congreso de Colombia, 1994).

*Asociación*: es una persona jurídica que se constituye mediante acuerdo de tres o más personas físicas o jurídicas legalmente constituidas, que se comprometen a poner en común conocimientos, medios y actividades para conseguir unas finalidades lícitas, comunes, de interés general o particular. (Art. 5 Código de comercio de Colombia) (Congreso de Colombia, 1971).

*Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)*: comprenden aspectos relacionados con el desarrollo humano, económico y la producción más limpia, vinculados a todo el proceso de acopio, empaque, almacenamiento, transporte, comercialización, transformación y producción, a través de encadenamientos, dándole sostenibilidad al proceso y posicionamiento en el mercado (Instituto Colombiano Agropecuario (ICA)).

*Competitividad Empresarial*: es la capacidad que posee una empresa para posicionarse por delante de sus competidores, la producción de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio que los competidores domésticos e internacionales (Porter, 1993).

*Cultivos*: el cultivo es la práctica de sembrar semillas en la tierra y realizar las labores necesarias para obtener frutos de las mismas (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, s.f.).

*Diagnóstico*: como tal, es el proceso de reconocimiento, análisis y evaluación de una problemática o situación para determinar sus tendencias y soluciones (Martínez, 1998, p. 22).

*Estrategia*: serie de acciones que se implementan encaminadas al logro de un fin específico u objetivos propuestos. (Diccionario Actual, s.f.).

*Gestión de riesgo*: es el proceso de identificar, analizar y responder a factores de riesgo a lo largo de la vida de un proyecto. (Bernens, 1997).

*Gestión organizacional*: es la planificación de todas las acciones que contribuyen al pleno funcionamiento de un sistema, permite planear, ejecutar y evaluar adecuadamente los procesos que permitirán el cumplimiento de los objetivos de un sistema u organización. (Diccionario Actual, s.f.).

*Medición de riesgo*: es uno de los pasos que se utiliza en un proceso de gestión de riesgos, Este se evalúa mediante la medición de dos parámetros que lo determinan, la magnitud de la pérdida o daño posible, y la probabilidad que dicha pérdida o daño llegue a ocurrir. (Bernens, 1997).

*Modelo de gestión*: conjunto de prácticas y estrategias que conducen a un modelo de negocios positivo con el fin de que la empresa u organización funcione de manera organizada y armónica. (Revista Espacio, s.f.).

*NIIF Pymes*: el International Accounting Standards Board, establece que son los requerimientos de reconocimiento, medición, presentación e información a revelar que se refieren a las transacciones y otros sucesos y condiciones que son importantes en los estados financieros con propósito de información general. (IASB).

*Palma africana / Palma de aceite*: planta de la especie palmácea, perteneciente al género ELAEIS del que se conocen principalmente dos especies: E. GUINEENSIS y E. OLEIFERA (Elaeis guineensis) es una fuente común para el aceite de palma. (Fedepalma, 2015).

*Palmicultor*: personas naturales o jurídicas que, dentro del territorio nacional, se dedican al cultivo de la palma de aceite o a su beneficio. (Ley 138 de 1994).

*Prospectiva:* es una herramienta de observación del entorno a largo plazo que tiene como fin identificar y responder en forma temprana a los acontecimientos económicos en el futuro. (Congreso de Colombia, 1994).

*Revelación:* es la acción de divulgar en estados financieros y sus notas, toda aquella información que amplíe el origen y significación de los elementos que se presentan en dichos estados, proporcionando información acerca de las políticas contables, así como del entorno en el que se desenvuelve la entidad. (IASB).

## Introducción

El sector palmero ha ido en crecimiento consolidándose cada vez más dentro del sector agrícola en Colombia, “Actualmente el mercado global de la palma de aceite representa más de 16 millones de hectáreas cultivadas a nivel mundial” (Zabala, 2020); ya que la palma africana es un producto con capacidad de generar cambios que generan desarrollo sostenible y un mercado con capacidad de adaptación ante las adversidades, debido a la excelente versatilidad de sus frutos y sus múltiples usos tales como aceite de extracto vegetal para el consumo, componente para la industria oleo química y también como generador de energía a través del biodiesel, biogás y la bioelectricidad, “El sector agropecuario presentó un crecimiento de 2,8% del PIB, 5 puntos porcentuales por encima del crecimiento presentado en 2019., razón por la cual se hace atractiva la destinación de tierras para cultivos de palma de aceite”; Según Fedepalma en su informe Balance 2020 y perspectivas 2021 de la agroindustria de la palma de aceite.

Debido a que en el sector de Catatumbo es un sector rico en tierras que conservan el clima cálido, adecuado para la siembra de los cultivos de palma de aceite, y los propietarios de estas tierras no cuentan en su mayoría con la liquidez necesaria para la adecuación y siembra de estos monocultivos, nace como estrategia financiera la conformación de asociaciones de cultivadores de palma de aceite, con el fin de presentar proyectos y propuestas de financiación ante las entidades financieras, y a nivel colectivo la búsqueda activa de los incentivos Rurales, y demás beneficios ofrecidos por el gobierno nacional y los entes como Fedepalma. En virtud de las necesidades generadas por la insuficiencia de recursos, manifestadas en el levantamiento de la información por los miembros directivos de las asociaciones; Se realizó un diagnóstico financiero que se tomó como base para la generación de estrategias en el modelo de gestión organizacional que se pretende proponer en el presente trabajo de investigación

La improvisación y la falta de un adecuado análisis de los riesgos financieros, la falta de revelación en los estados financieros de información oportuna, de acuerdo a los parámetros establecidos en el marco normativo de las NIIF Pymes respecto a los riesgos e incertidumbres adheridos a la operación de la asociación, le han traído consigo situaciones desfavorables en la liquidez de las asociaciones y sus asociados, por lo cual el presente trabajo de investigación busca realizar un diagnóstico al componente administrativo de las Asociaciones de Palma africana de la región del Catatumbo, e identificar el cumplimiento de los principios del modelo organizacional, así como la adecuada aplicación de las NIIF para Pymes en la gestión administrativa, contable y financiera, con base en la categorización de los resultados obtenidos, proponer un modelo de gestión que sirva como herramienta de apoyo para la gestión administrativa, de las asociaciones de cultivadores de palma de aceite, así puedan establecer estructuras operativas que los lleven a ser más competitivos, supervisar continuamente su gestión y medir los riesgos financieros del negocio, con el fin de lograr el cumplimiento de las metas organizacionales y los objetivos establecidos a través de la misión y visión.

# **1. Estructuración de un modelo de gestión organizacional para las asociaciones de cultivadores de palma africana de la región del Catatumbo articulado a las NIIF PYMES**

Acorde a las necesidades organizacionales propias de las asociaciones de cultivadores de palma africana se propone mediante el presente trabajo de investigación crear un modelo de gestión como herramienta para el cumplimiento de objetivos y estrategias planteadas.

## **1.1 Planteamiento del problema**

El agro es un sector importante de la economía de Colombia, y uno de los gremios que hace parte de este sector vital es la agroindustria de la palma de aceite, la cual ha recibido el apoyo de entidades como la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite (FEDEPALMA), apalancamiento financiero por medio de entidades Financieras, los cuales han permitido que actualmente los cultivadores del municipio de Tibú, ubicado en la región del Catatumbo, territorio que forma parte del Departamento de Norte de Santander, en Colombia, como lo muestra la Figura 1, sean reconocidos por las empresas que hacen parte de la cadena logística asociada a la palma de aceite, so pena de encontrarse ubicados en un territorio que ha vivido las consecuencias del conflicto armado interno.

**Figura 1.** *Ubicación de la Región del Catatumbo dentro del Territorio Colombiano*



Tomado de Parque Nacional Natural Catatumbo Barí, (s.f.).

En medio de la incertidumbre, circunstancias sociales y de orden público, algunas de estas asociaciones han logrado certificarse como productores de palma sostenible, lo cual ha traído consigo grandes beneficios económicos, tanto para los agricultores, como para la economía local y nacional; Es por ello que debido a la importancia al sector y a la actividad de cultivos de palma es necesario que más allá de la siembra, las buenas prácticas agrícolas y la responsabilidad ambiental, se analicen otros temas como la gestión organizacional, contable, tributaria, la gestión del riesgo y la competitividad del negocio. La estructuración de un modelo organizacional articulado a las NIIF para PYMES brindará elementos para el mejoramiento de la gestión financiera, competitividad, credibilidad y transparencia, en los procesos de las pymes asociadas al cultivo de la palma de aceite. Lo anterior permitirá a los agricultores de palma, no solo del Catatumbo, sino de Colombia, mejorar sus procesos, garantizar la sostenibilidad de su actividad económica y mitigar problemáticas tales como:

1. Identificación de los riesgos que afectan la gestión de la gerencia y el cumplimiento de los objetivos planteados.
2. Revelación de información no financiera, como los objetivos y políticas de gestión de riesgo financiero y la elaboración de juicios de materialidad.

3. La influencia de la contabilidad fiscal frente a la gestión financiera, a la necesidad de retomar conceptos de matemáticas financieras y el uso de nuevas herramientas tecnológicas.

4. La implementación de un modelo de gestión organizacional que lleve al mejoramiento de los procesos estratégicos y permita a nuevos agricultores y/o inversionistas, la obtención de la certificación RSPO (Roundtable For Sustainable Palm Oil), necesaria para la participación en el mercado internacional.

5. Medición de la gestión de riesgo financiero en forma prospectiva, para crear alternativas o estrategias que ayuden a mitigarlos.

Los agricultores de palma aceite en virtud de la necesidad de recursos financieros para llevar a cabo el proceso de adecuación, siembra, y fertilización de sus cultivos, conforman asociaciones de cultivadores de Palma, teniendo como uno de sus fines principales la consecución de apoyos económicos para la sostenibilidad de su actividad.

Es importante aclarar que en el estudio que se llevó a cabo mediante los instrumentos de investigación diseñados para el presente proyecto se evidenció que internamente se lleva a cabo un modelo de organización para la gestión administrativa de las asociaciones de cultivadores de palma africana del sector del Catatumbo, pero este contiene debilidades, debido a su forma rudimentaria de operar, ya que la estructura administrativa, no obedece en forma total a la evaluación, control y seguimiento de los riesgos derivados en forma prospectiva, así como a la revelación de la existencia de hechos que puedan generar incertidumbre o dudas sobre la viabilidad de las operaciones con base en el marco normativo de NIIF pymes, los cuales son considerados un factor importante para lograr los objetivos planteados en los estatutos sociales de las asociaciones tales como:

1. Contribuir al bienestar económico y mejoramiento de las condiciones de vida de los

asociados, mediante su organización para el fomento del cultivo de Palma Africana, la agro industrialización y la prestación de servicios integrales a la producción.

2. Constituir y consolidar una Asociación sólida social y financieramente, para que a partir de ella se promueva un verdadero desarrollo rural que beneficie a los asociados y la comunidad en general.

3. Brindar asistencia técnica en el manejo agronómico del cultivo de palma africana y demás proyectos productivos de sus asociados.

4. Brindar información técnica y empresarial a sus asociados mediante eventos de capacitación o boletines, para mejorar los niveles de adopción de tecnología y participación en el desarrollo social y empresarial de la Asociación.

5. Promover e implementar planes de fomento del cultivo de Palma Africana como cultivo alternativo de desarrollo sostenible para Colombia, con sus propios recursos o mediante convenios con organismos nacionales e internacionales en el marco de una economía competitiva.

6. Gestionar recursos económicos y de cooperación técnica para la adquisición de maquinaria y equipos y cofinanciar la construcción de la planta extractora y refinadora de aceite y subproductos.

7. Apoyar el desarrollo socio empresarial de sus miembros mediante la cofinanciación de proyectos productivos agropecuarios o agroindustriales con el propósito de generar empleo, mejorar los ingresos y la productividad de la empresa agropecuaria.

En este sentido, se hace necesario un modelo de gestión articulado a las normas internacionales de información financiera, que sirva de complemento a las asociaciones, estructurando sus políticas contables, como herramienta y apoyo, para el cumplimiento de los

propósitos financieros, a su vez que favorezcan la toma de decisiones para los asociados y aliados estratégicos para la distribución de sus cosechas, y contribuya al crecimiento y mejoramiento social y económico de sus asociados.

Es importante mencionar que actualmente aún hay desconocimiento en la responsabilidad por parte de la gerencia sobre la correcta aplicación de las NIIF y el Marco conceptual, y su importancia, ya que más allá del ámbito contable y financiero no se han contemplado como apoyo y estrategias de gestión y control, por lo cual las asociaciones pueden beneficiarse, a través de la generación de nuevos lineamientos. ¿Se requiere la estructuración de un modelo de gestión organizacional para las asociaciones de cultivadores de palma africana de la región del Catatumbo articulado a las NIIF Pymes que sirvan de apoyo a las asociaciones para informar y controlar de manera adecuada la gestión de los procesos que se realizan con el fin de proteger los activos, fortalecer el control interno y brindar transparencia y credibilidad?

## **1.2 Justificación**

Teniendo en cuenta las oportunidades que se generan en torno al sector palmicultor, los cultivadores de palma, como estrategia de crecimiento y desarrollo, han promocionado sus cultivos, mediante la conformación de asociaciones de cultivadores de palma, obedeciendo a los requerimientos exigidos por las entidades financieras, en las cuales han encontrado un apoyo para la financiación de su proceso de siembra y cultivo.

Debido al desarrollo de la actividad principal que llevan a cabo en las asociaciones cultivadoras de palma del sector de Catatumbo se hace necesario la estructuración de un modelo de gestión organizacional articulado a las NIIF Pymes que brinde la herramientas y parámetros para la generación de estrategias que contribuyan al mejoramiento continuo y el logro de los

objetivos mediante una oportuna planeación estratégica, y una efectiva identificación, evaluación y alineación ente el desempeño y la gestión de los riesgos derivados de la operación tanto internos como externos que permita mitigar las diversas problemáticas actuales que generan iliquidez, insuficiencia de recursos y falta de credibilidad en el ámbito financiero.

En tal sentido, respondiendo a la actividad operacional de las asociaciones y su naturaleza, la cual corresponde a la administración de recursos financieros obtenidos mediante proyectos de créditos asociativos adquiridos para brindar solución a un problema inmediato que corresponde a la falta de recursos necesarios para el proceso de siembra de sus asociados, cabe resaltar la importancia de las normas de información financiera, NIIF para pymes, la cual brinda los lineamientos y parámetros para llevar a cabo la correcta aplicación sobre instrumentos financieros y las revelaciones sobre la gestión de estos recursos financieros y no financieros disponibles para la asociación así como la oportuna revelación de los hechos que causen incertidumbre en la gestión de la operación y aquellos que pongan en duda la capacidad de continuidad de la operación.

Finalmente, el presente trabajo de investigación se argumenta en que tanto los principios establecidos por el modelo de gestión de riesgos COSO - 2018, como los parámetros y lineamientos establecidos en las NIIF Pymes, proporcionan a la dirección y gerencia de las asociaciones herramientas para la generación de información de calidad que contribuya a la generación de valor y a la proyección de las asociaciones de cultivadores de palma a nivel internacional, optimizando su función financiera.

### **1.3 Objetivos**

#### ***1.3.1 Objetivo general***

Estructurar un modelo de Gestión Organizacional para las asociaciones de cultivadores de Palma Africana de la región del Catatumbo articulado a las NIIF PYMES.

#### ***1.3.2 Objetivos específicos***

Realizar un diagnóstico del componente administrativo, contable y financiero de las asociaciones de cultivadores de Palma Africana de la región del Catatumbo, Norte de Santander en Colombia.

Categorizar los resultados del Diagnóstico sobre del comportamiento organizacional de las asociaciones de cultivadores de Palma Africana de la región del Catatumbo, norte de Santander en Colombia.

Elaboración de la estructura de un modelo de gestión Organizacional para las asociaciones de Cultivadores de Palma Africana de la región del Catatumbo, Norte de Santander, en Colombia, articulado a las NIIF Pymes.

## **2. Marco referencial**

### **2.1 Antecedentes**

Con el propósito de orientar el trabajo de investigación, se llevó a cabo la revisión y recopilación de ideas, posturas y argumentos teóricos tomando como referencia algunos aportes de otras investigaciones, que sirven como antecedente o Estado del arte para el modelo de

gestión organizacional para los cultivadores de palma del Catatumbo articulado a las NIIF para Pymes. A continuación, se realiza un análisis a nivel nacional y local donde se reseñan los siguientes antecedentes.

Los modelos de gestión permiten la optimización en la ejecución de los procesos con el fin de incrementar la eficacia en la gestión de los servicios. La incorporación de un modelo de gestión puede ayudar tanto al campo administrativo como al productivo. Todo depende del modelo de gestión que se vaya a realizar, un modelo de gestión permite una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas.

Existe gran variedad de modelos de gestión que se han implementado en el sector de interés, muchos de estos con excelentes resultados para las empresas y otros desfavorablemente inútiles en cuanto a resultados

El punto de partida de cualquier cambio organizacional es cuando se observa una necesidad. Los motivos pueden ser: Cuando la organización debe dar respuesta a presiones internas o externas, o bien, con los que da respuesta a demandas competitivas futuras. (Álzate y Giraldo, 2013, p. 51).

El objetivo principal de su trabajo de investigación fue Conocer el estado actual de la Gestión en las PYMES del sector agrícola y proponer un modelo de gestión que permita hacerlas competitivas, las autoras concluyen que como resultado de su investigación Se detectó que en las pymes antioqueñas del sector Agrícola la mayoría no cuenta con una dirección estratégica definida, una gran cantidad no tiene claro cuáles son los objetivos e indicadores que debería medir para poder saber si está llegando hasta la meta final de la organización, y finalmente recomienda que las empresas deben trabajar en temas que ayuden a mejorar los procesos de organización, al mismo tiempo en investigación, ya que mediante acciones colectivas y nuevas

tecnologías se podrían solucionar gran cantidad de dificultades. (Álzate y Giraldo, 2013, pp. 33, 141, 143).

Por otro lado el aporte de investigación de Rodríguez, Myriam, 2020, Universidad Nacional Abierta a Distancia Unad, con el diseño de un plan estratégico y prospectivo para las asociaciones de Palmicultores, en el cual la autora afirma que la sostenibilidad de las empresas en Colombia, es uno de los temas que adquieren mayor relevancia, puesto que el país se encuentra en un periodo de transición, en el cual se pretende alcanzar la paz después de muchos años de conflicto, en este sentido, se constituye el desarrollo empresarial como un elemento diferenciador y transformador social. Desarrollar la asociatividad de las cadenas productivas con especial énfasis en la de palma de aceite, con el fin de incluir a la población que se encuentra marginada, es una meta de toda la sociedad. En este contexto, las asociaciones y cooperativas presentan un gran reto, en la medida que se requiere mejorar las condiciones de vida de sus asociados. Sumado a ello, la tendencia globalizadora mundial, implica que las asociaciones y cooperativas deben innovar, usar tecnologías y adecuarse a estándares internacionales, finalmente la autora concluye proponiendo recomendaciones a mediano y largo plazo que consiste en generar capacitación en aspectos financieros y en emprendimiento, para promover que los cultivadores sean organizados con la información contable de sus fincas, para generar una cultura del ahorro y del buen manejo de los ingresos para sus hogares, en lo posible para que recurran a medios de formalización laboral en pro de su vinculación al sistema de pensiones y seguridad social, así como los demás mecanismos de responsabilidad social que se deben cumplir para patronos y empleados. Buscar la inserción de nuevos socios cultivadores al sistema financiero para que puedan acceder más fácil a los recursos que necesitan para apalancar sus proyectos productivos. (Rodríguez, 2020. pp. 21, 27, 78).

El siguiente trabajo de investigación tomado como referente corresponde al del autor Alviz, Derwin, (2020) universidad EAN, mediante su trabajo de investigación cuyo objetivo fue Formular un plan de negocio para la empresa “Alvort” con el propósito de producir y comercializar fruto de palma africana para ser suministrado a las extractoras del sector de Tibú Norte de Santander, con certificación de sostenibilidad de la palma de aceite; Investigación que cobra importancia dado que según los resultados obtenidos por el autor, el sector brinda bondades que pueden ampliar el ámbito de negocio para los cultivadores de la región, con una viabilidad de crecimiento financiero demostrado, tal como lo deja ver Derwin en sus conclusiones en las cuales afirma que de acuerdo a los análisis y estudios realizados fueron, que en la parte administrativa y financiera la empresa se verá beneficiada por programas del gobierno como los establecidos para las regiones ZOMAC (ZONAS AFECTADAS POR EL CONFLICTO ARMADO), así mismo la organización aplicará para la certificación RSPO (mesa redonda de aceite palma sostenible) (ROUNDTABLE FOR SUSTAINABLE PALM OIL). Y finalmente, que, se cumplen los objetivos con la estructuración, diseño, análisis y evaluación de los capítulos de mercado, técnico, financiero, administrativo y legal finalizando con un panorama de sostenibilidad de cara a la operación de la organización hallando viabilidad para el proyecto de negocio. (Derwin, 2020).

Finalizando, otro referente pertinente al tema de estudio de la investigación es el artículo Normas Internacionales De Información Financiera (NIIF) Como Instrumento De Gestión Empresarial Y Control Gerencial: Percepción De Gerentes Sobre Su Aplicabilidad, publicado por Guerrero, Andrés. 2018. Universidad Autónoma de Bucaramanga; Cuyo objetivo fue evaluar la percepción de los directivos de pequeñas y medianas empresas colombianas sobre el uso de las Normas Internacionales de Información Financiera como instrumento de gestión y control

gerencial, y de acuerdo a los resultados obtenidos finalmente presenta conclusiones tales como, Con las recientes reformas que se han realizado a las NIIF a nivel internacional y nacional se hace evidente que su evolución de normas contables a normas de información financiera, sirven como un instrumento de gestión empresarial y de control gerencial que le permite a los gerentes y administrativos generar informes de gestión basados en los estados financieros y en los criterios, objetivos, estrategias y procedimientos que realizan estos al momento desempeñar sus cargos. Es por ello, que el rol de los gerentes debe estar vinculado a los parámetros establecidos por la NIIF en donde no solo se incluyen la realización de los estados financieros, además se visibiliza la gestión realizada por la gerencia. (Guerrero, 2018, p 3, 24).

## **2.2 Marco teórico**

A continuación, se despliegan algunas de las fuentes de consulta teórica de las que se puede disponer sobre el problema planteado en el presente trabajo de investigación.

### ***2.2.1 Factores claves de éxito***

Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se han trazado, y distinguen a la empresa de la competencia, haciéndola única, de igual forma ayudan a la gerencia a definir las directrices para la implementación del control de procesos y la gestión de la administración y direccionamiento de la empresa.

- Creatividad.
- Tolerancia al riesgo.
- Capacidad de respuesta a las oportunidades.
- Liderazgo y capacidad de aprovechamiento de los derechos que se le otorgan.

- Conocimiento del mercado.
- Relación con los proveedores.
- Experiencia en control de costos.
- Líneas de productos y servicios.
- Experiencia en canales de distribución y logística.
- Eficacia en la distribución y comercialización.
- Identificación oportuna del Riesgo.
- Evaluación y monitorización de los Riesgos.

Respecto a los elementos que componen los factores de éxito en las empresas, algunos autores señalan que es importante la coordinación de las actividades, pretendiendo obtener una coincidencia estratégica más competitiva.

Es importante destacar que “los recursos, capacidades y competencias de una empresa, están comprometidas con la implementación y ejecución de estrategias que darán como resultado ventajas competitivas” (Barney y Zajac, 1994, p.13)

Hunt y Morgan (1996, 1997) defienden que “la teoría de la competición de la ventaja de los recursos puede explicar la diversidad de las empresas, las diferencias entre las economías dominantes y las basadas en el mercado sobre las dimensiones de calidad...” (p.7).

Es importante señalar que se han realizado investigaciones sobre modelos de gestión que ayuden a mejorar la competitividad en las empresas del sector agrícola, tal es el caso de Álzate y Giraldo, quienes en su trabajo de investigación mencionan que:

Las pymes la necesidad del cambio se produce como reacción a percepciones intuitivas derivadas de una reducción del beneficio de la empresa, del volumen de ventas, de la pérdida de mercado o a través de percepciones externas que provienen de la competencia,

conversaciones con clientes, empresarios del mismo sector. Por tanto, esta necesidad no surge de un análisis sino de percepciones, a veces incluso sesgadas pues son provenientes de situaciones muy concretas y únicas. (Álzate y Giraldo, 2013, p.42).

Estas teorías afirman la importancia del presente trabajo de investigación, tal como se puede ver en Bastidas (2018), con los aportes diseñados en el desarrollo de su trabajo de investigación donde concretamente confirma que:

Las empresas son dinámicas, las cuales van creciendo y alcanzando el éxito, debido a las estrategias que van adoptando frente a sus competidores y a su entorno, mediante los procesos y funciones que el personal de la organización cumpla y se empodere de los procedimientos le permitirán alcanzar los objetivos y metas planteadas. (Bastidas, 2018, p.20).

### ***2.2.2 Gestión organizacional***

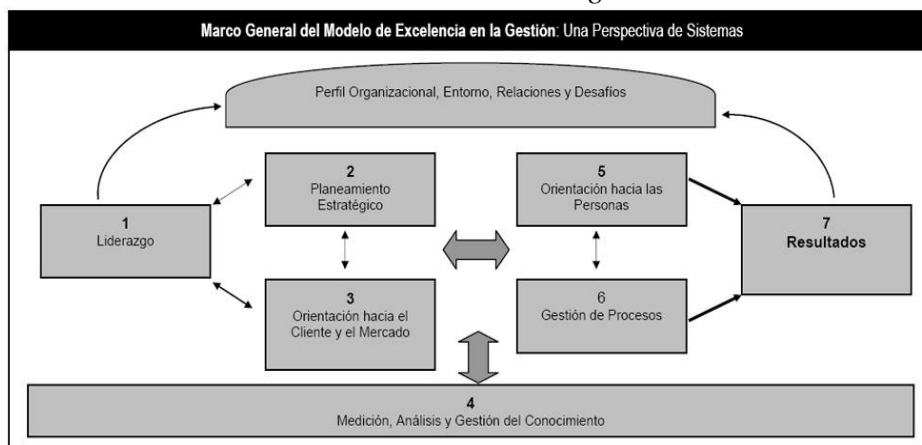
Ya que son variados los criterios de referentes que intervienen para contribuir con la conceptualización sobre los procesos que deben ser implementados para la obtención de resultados, debido a la forma heterogénea de las actividades y manejo que se da a las empresas, es importante en primer ángulo definir que es un modelo de gestión, y los modelos propuestos por varios autores y cuál es su función individual.

1. *¿Qué es un modelo?* Un modelo es un esquema que representa un conjunto real, con cierto grado de precisión, de forma compleja, y cuya función es la de representar, guiar, explicar, motivar, y evaluar la realidad a fin de predecir resultados.

2. *Definición de modelo de gestión.* Un modelo de gestión organizacional es un conjunto de prácticas y estrategias que conducen a un modelo de negocios con resultados positivos, esta

también es responsable de promover el control y la asignación adecuada de los recursos, ya sean financieros, materiales o humanos, con el fin de que la empresa u organización funcione de manera organizada y armónica. La siguiente figura muestra un ejemplo.

**Figura 2.** Marco General del modelo de excelencia en la gestión.



Adaptado de Praxis (2006).

En este orden de ideas se considera importante resaltar el caso del modelo de Gestión de Malcolm Baldrige (MB), ya que su misión está basada en un sistema de liderazgo, planificación estratégica, y enfoque hacia el cliente y el mercado, su perspectiva va orientada en la medición de índices, el benchmarking como forma de mantener la ventaja competitiva y los factores claves de éxito de las organizaciones.

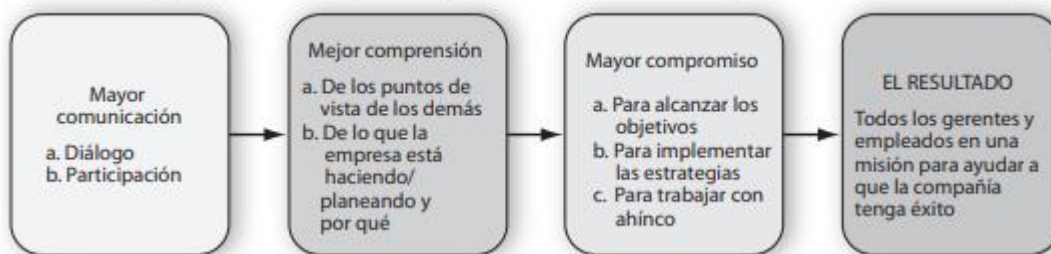
Según la postura de Fred R. David, Un modelo de gestión organizacional, debe ir apoyado de un proceso de administración estratégica.

La administración estratégica permite que una organización sea más proactiva que reactiva en lo que se refiere a dar forma a su futuro; permite que una empresa inicie e influya las actividades (en vez de solo responder a ellas) y, de esta manera, ejercer control sobre su propio destino. (David, 2013, p.30).

Observando los beneficios que obtiene toda empresa que se apoya en la planeación estratégica, como lo muestra la figura 3, se realizara un análisis sobre las pymes del sector de cultivos de palma de aceite, con el fin de medir el grado de responsabilidad, compromiso y los deberes de cada uno de los miembros, tomando como referencia la ilustración del autor Fred, R. David.

**Figura 3.** *Beneficios planeación estratégica*

**Beneficios para una empresa que lleva a cabo una planeación estratégica**



Tomado de David (2013).

**2.2.3 Modelos de gestión organizacional**

1. Gestión por resultados. La gestión basada en resultados se basa en las metas y objetivos de la organización, que deben estar de acuerdo con la planeación estratégica.

2. Gestión democrática. Es una forma de organización en la cual las decisiones colectivas son adoptadas por todos los miembros partícipes en las organizaciones mediante mecanismos de participación directa o indirecta que confieren legitimidad a sus representantes.

3. Gestión basada en procesos. La gestión basada en procesos es uno de los 8 principios de la gestión de la calidad. Es una forma excelente de organizar y gestionar las actividades de los procesos, se consigue crear valor para el cliente y para las demás partes interesadas; Su importancia radica en que los resultados se alcanzan con más eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

4. Gestión centralizada. La centralización o gestión Centralizada se refiere a un tipo de gestión que implica la coordinación de todas las actividades a través de una ubicación central, reunir varias cosas en un centro común o a hacer que distintas cosas dependan de un poder central.

Cada uno de los modelos de gestión mencionados, es una fusión de las diferentes teorías administrativas; Peter F. Drucker en el año 1954, es considerado el creador de la Administración por Objetivos (APO); El modelo de Gestión por Resultados, se basa en su teoría, “La necesidad de planteamiento por parte de la Dirección de cualquier organización de una serie de metas u objetivos globales así como la determinación de las “líneas maestras y el “desglose” y planificación general del “camino” necesario. Por otra parte, la gestión basada en procesos se cimienta en algunas teorías de autores como Katz y Kahn, (1977) “las organizaciones se integran mediante actividades diseñadas de un número de personas; más aún, esas actividades son complementarias o interdependientes de algún producto o resultado común, se repiten y son relativamente perdurables”.

**Figura 4. Modelos de gestión y sus enfoques teóricos**

MODELOS DE GESTION ORGANIZACIONAL Y SUS REPRESENTANTES TEORICOS			
GESTION POR RESULTADOS ( o gestión por objetivos)	GESTION DEMOCRATICA	GESTION BASADA EN PROCESOS	GESTION CENTRALIZADA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• TEORIA NEOCLASICA ( Peter Drucker)</li> <li>• TEORIA HUMANISTICA ( Elton Mayo)</li> <li>• TEORIA DEL COMPORTAMIENTO (Abraham Maslow)</li> <li>• TEORIA KAIZEN (Masaaki Imai)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TEORIA X/Y ( Douglas MacGregor)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TEORIA CIENTIFICA ( Frederick Taylor)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TEORIA CLASICA (Henry Fayol)</li> <li>• TEORIA HUMANISTICA (Elton Mayo)</li> </ul>

Adaptado de Villamizar. (2021).

Como consecuencia del crecimiento que viene presentando el mercado en la comercialización de la palma de aceite, los habitantes de la zona de Tibú - Norte de Santander, han logrado junto con ayudas del gobierno y de Fedepalma destinar sus tierras a una agricultura que resulta sostenible, logrando importantes objetivos como el cumplimiento de las metas financieras y la generación de empleo en la región, razón por la cual la adecuada estructuración de un modelo de gestión organizacional forjaría un apoyo para los agricultores que deseen promover esta idea de negocio en el sector palmicultor.

Teniendo en cuenta la demanda nacional e internacional de la producción de aceite de palma, es necesaria una efectiva planeación del negocio desde la siembra que logre medir la trazabilidad en todos sus procesos, y una palanca extraordinaria que permita hacer realidad las estrategias planeadas y la consecuente generación de valor para los agricultores que los direccionen justamente a cumplir con los requerimientos del mercado, mediante una adecuada identificación y evaluación de forma prospectiva de los riesgos futuros, preparándose para responder a ellos en forma simultánea en un momento y tiempo determinado ante su existencia u ocurrencia.

En este sentido es claramente indispensable la aplicación de estrategias que contribuyan al trabajo integral de los directivos y su equipo de trabajo, que, como resultado permita gestionar, incrementar y compartir este conocimiento entre las partes interesadas, unido a ello van los planes de capacitación que conlleven a una mejora continuada y así la eficiencia y la competitividad de las asociaciones.

Un sistema de gestión organizacional es, mediante el cual, una empresa administra los objetos del entorno tanto internos como externos con un fin específico de lograr sus objetivos a corto, mediano o largo plazo, en el cual hacen parte del mismo los recursos,

proveedores, clientes, sus productos, el personal, el mercado en el cual interactúa, atendiendo a su vez factores que influyen en el proceso interno de una organización como lo es el contexto social y económico. (COSO, 2017, p.10).

#### ***2.2.4 NIIF Para Pymes 2015 (IASB)***

Las NIIF (IASB) establecen los requerimientos de reconocimiento, medición, presentación e información a revelar que se refieren a las transacciones y otros sucesos y condiciones que son importantes en los estados financieros con propósito de información general.

Las NIIF se basan en un Marco Conceptual, el cual se refiere a los conceptos presentados dentro de los estados financieros con propósito de información general las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF para Pymes establecen los lineamientos y requerimientos en el marco de la información financiera, la cual es el resultado de las operaciones de una entidad, cuyo objetivo principal es proporcionar información clara, fiable y veraz sobre la situación financiera y los flujos de efectivo de una entidad, que sea útil para la toma de decisiones económicas; Las NIIF para Pymes más allá de la función en contabilidad son un instrumento para la gerencia, para medir, evaluar y controlar la gestión organizacional, siendo un apoyo para el establecimiento de estrategias y el cumplimiento de los objetivos organizacionales encaminados al crecimiento sostenible y generación de valor.

### **2.3 Marco conceptual**

En relación con el presente trabajo de investigación es necesario dar a conocer la dinámica de conformación y caracterización de las asociaciones las cuales son objeto de estudio;

las asociaciones en general son organizaciones o entidades sin ánimo de lucro, creadas con un fin específico y común de gestionar operaciones bajo un modelo cooperativo en búsqueda de beneficio en común para todos sus miembros participantes.

Es por ello, que los agricultores de palma africana de la región del Catatumbo realizan la conformación de este modelo de empresa bajo el tipo de Asociación, con el fin de promover planes y proyectos, que los beneficien económicamente y les brinden liquidez en el proceso de siembra de sus cultivos, siempre velando por el bien común, procurando un desarrollo social y económico de sus miembros.

Las asociaciones como exigencias regulatorias para operar gestionan su estructura organizacional basada en los estatutos donde en común acuerdo deciden determinar la limitación de sus actividades, y los objetivos a perseguir, así como de forma básica o elemental dictaminar los cargos y funciones para la dirección administrativa.

Las entidades sin ánimo de lucro están reguladas por Decreto 1529 de 1990, y aunque las asociaciones de palmicultores por su naturaleza económica son entidades sin ánimo de lucro, en los acuerdos o proyectos que se gestionan dentro de su operación, para acceder al apalancamiento financiero, algunos de sus miembros de forma solidaria entregan en garantía sus bienes, como aval de los recursos financieros desembolsados, los cuales son distribuidos en forma proporcional a cada uno de sus miembros según sus necesidades de inversión, las cuales son estudiadas con anterioridad.

En consecuencia, la operación financiera de las asociaciones gira entorno a la administración de los recursos de un crédito asociativo el cual en forma de compromiso todos sus miembros se comprometen a su cancelación total de forma solidaria, y debido a su razón de ser y a la falta de una eficiente evaluación prospectiva de los riesgos financieros, riesgos de control,

riesgos operacionales se hace importante que previa su constitución, dentro de los acuerdos comúnmente aprobados, se lleve a cabo una adecuada planeación estratégica, que incluya la estructuración de un modelo de gestión organizacional que les permita, no solo evaluar y prever los riesgos futuro, si no que puedan responder a estos de forma inmediata conociéndolos de antemano.

La problemática actual de las asociaciones, se genera en una parte importante por la insuficiencia de recursos ya que operan con sus recursos propios, y de la iliquidez generada a causa de la falta de un buen análisis financiero que les permita conocer los costos financieros derivados de las tasas de interés durante el periodo de vigencia de la obligación financiera; y es desde este factor que inician situaciones de descontrol en la operación de la gestión organizacional, ya que sus miembros asociados disponen de los recursos de los crédito asignados, para la operación de siembra, y cultivo de palma de aceite, con los cuales a través de la futura comercialización de sus cosechas, se comprometen a cancelar tales créditos junto con los intereses generados en sus fechas establecidas de pago, sin proveer que pueden existen riesgos derivados tal como son los cambios climáticos, que afectan a producción de sus cultivos.

### ***2.3.1 Gestión del riesgo***

La gestión de riesgo organizacional hace referencia en si a comprender el riesgo, dado que cada elección que se hace, y la cual persigue la consecución del cumplimiento de los objetivos, tiene sus riesgos. Desde las decisiones operativas que se llevan a cabo diariamente hasta las decisiones clave adoptadas en las reuniones de juntas directivas o reuniones de las directivas debido a la volatilidad de los negocios.

En relación con la estructura de un modelo de gestión organizacional, se hace referencia a la gestión de riesgos desde el punto de vista de los componentes del coso 2018, el cual pone en manifiesto la integración de las estrategias gerenciales y el desempeño organizacional.

El modelo coso, La primera parte del modelo ofrece una perspectiva sobre los conceptos y aplicaciones actuales de la gestión del riesgo empresarial, que se encuentran en continua evolución. La segunda parte, está organizada en cinco componentes fáciles de comprender que se adaptan a diferentes puntos de vista y estructuras operativas, mejorando las estrategias y la toma de decisiones;

Las siguientes son las bondades que ofrece el modelo coso 2018:

- Proporciona una mayor comprensión del valor de la gestión del riesgo empresarial al definir y llevar a cabo la estrategia.
- Mejora la alineación entre el desempeño y la gestión del riesgo empresarial para mejorar la definición de objetivos de desempeño y la comprensión del impacto del riesgo en el desempeño.
- Se adapta a las expectativas de gobierno y supervisión.
- Reconoce la globalización de los mercados y las operaciones y la necesidad de aplicar un enfoque común, aunque adaptado, en las distintas geografías.
- Presenta nuevas formas de concebir el riesgo para definir y alcanzar objetivos en un contexto de mayor complejidad empresarial.
- Amplía el concepto relacionado con el reporte de información para responder a las expectativas de mayor transparencia de las distintas partes interesadas.

- Establece definiciones, componentes y principios básicos para todos los niveles de gestión que participan en el diseño, implantación y ejecución de técnicas de gestión del riesgo empresarial.

De acuerdo con el modelo coso, y su Marco de referencia, el equipo de dirección el cual está integrado por los miembros de junta directiva y la gerencia, tienen la responsabilidad general de gestionar el riesgo para la entidad, pero es importante que vaya más allá: mejorando el diálogo entre las distintas partes interesadas sobre el uso de la gestión del riesgo empresarial para obtener una ventaja competitiva. Para ello, ha de empezar por la implantación de capacidades de gestión del riesgo empresarial como parte de la selección y el perfeccionamiento de la estrategia.

En particular, a través de este proceso, la dirección comprenderá mejor cómo, al considerar de manera expresa el riesgo, se puede influir en la elección de la estrategia. Una vez que se establece la estrategia, la gestión del riesgo empresarial constituye una fórmula efectiva para que la dirección desempeñe su función, sabiendo que la organización está en sintonía con los riesgos que pueden impactar en la estrategia y que los está gestionando bien.

**Figura 5.** *Componentes del modelo coso 2018*



Tomado de Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017).

### ***2.3.2 Estructura organizacional***

Para formular una estructura organizacional es primordial aclarar inicialmente la diferenciación en los tipos de empresa, ya que cada una difiere de otra, por lo que es necesario que la estructura organizacional se enfoque en sus necesidades teniendo en cuenta de antemano el tamaño, la edad de la empresa u organización de cualquier tipo, el entorno macroeconómico y las actividades u operaciones que lleva a cabo, para que en base a ellos que pueda responder a sus metas y resultados.

Una estructura organizacional es coordinada cuando se integran en forma efectiva los esfuerzos entre los departamentos, cuando existe una secuencia en los procesos administrativos, haciendo eficientes estos procesos ya que son los piñones de toda operación empresarial; Previamente a la formulación o determinación de una estructura organizacional, es importante responder algunos interrogantes, tales como ¿Qué cambios estratégicos y estructurales son necesarios para ayudar a que la organización alcance la efectividad?, ¿Cómo se puede adaptar la organización a o controlar elementos externos como competidores, clientes, gobierno y acreedores en un entorno que se mueve con rapidez? (Daft, 2010, p. 30).

Según Daft, los desafíos actuales, difieren a los desafíos del pasado, y los administradores son responsables de posicionar sus organizaciones para adaptarlas a las nuevas necesidades. Algunos de los desafíos a los que Daft, hace referencia son:

- La globalización.
- Competencia intensa.
- Ética y responsabilidad social.
- Velocidad y capacidad de respuesta ante los riesgos.

- El trabajo digital.

Diversos factores como variables son necesarios en el momento de formular un Estructura organizacional, partiendo desde conocer que es una organización, el tipo de organizaciones, y los objetivos y metas según el tipo de organización, Daft, en su libro teoría y diseño organizacional, ilustra con claridad, para entender mejor las bases a tener en cuenta en una estructura, ya que algunas organizaciones son grandes corporaciones multinacionales, otras son pequeñas empresas familiares y otras más son organizaciones sin fines de lucro u organismos gubernamentales.

Existen diferencias en el tipo de organización, La diferencia principal es que, en los negocios, los administradores dirigen sus actividades hacia la obtención de dinero para la empresa, mientras que, en las organizaciones sin fines de lucro, los administradores dirigen sus esfuerzos hacia la generación de algún tipo de impacto social, Contribuyendo al bienestar económico y mejoramiento de las condiciones de vida de los asociados, mediante su organización.

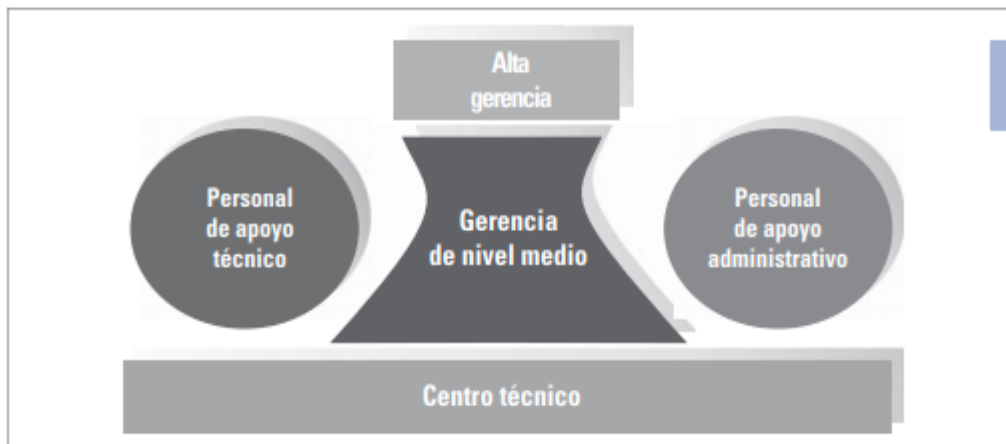
Las características y necesidades únicas de las organizaciones sin fines de lucro creadas por esta distinción presentan desafíos únicos a los líderes organizacionales, Por lo regular, los recursos financieros para las organizaciones sin fines de lucro provienen de créditos asociativos para fines de generación de ingreso a sus asociados, subsidios del gobierno, concesiones, auxilios y donaciones de sus aliados estratégicos. Los administradores sin fines de lucro, comprometidos en servir a sus clientes con fondos limitados, se deben enfocar en mantener los costos organizacionales lo más bajos posible y demostrar un uso muy eficiente de los recursos (Daft, 2010, p. 36).

Si la estrategia es cambiante en una organización, la estructura necesariamente debe cambiar en función de sus necesidades, actividades y procesos que esta la requiera.

Desde una perspectiva sistémica la estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto. Existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en su totalidad que presenta propiedades específicas como conjunto y cuando además las propiedades de los elementos dependen de los atributos específicos de la totalidad. (Gilli, 2017, p. 64).

En la actualidad las empresas giran en un entorno cambiante e incierto, lo que a una empresa le favorece, a otras les desfavorece, la estructura, procedimientos y organigrama que son mejores en una empresa productora de alimentos, no son las mismas para una empresa prestadora de servicios, así mismo, la estructura organizacional de las entidades sin ánimo de lucro son distintas de la estructura organizacional de una asociación, aun cuando su calificación de tipo de empresa, al enmarcar en las de orden de entidad sin ánimo de lucro, y no persiguen fines de lucro, esta va más allá, por su actividad, como gestora de la administración de recursos financieros, asignados en garantía para un grupo e asociados, quienes solidariamente se comprometen cancelar en los tiempos establecidos.

Un marco de trabajo propuesto por Henry Mintzberg sugiere que toda organización tiene cinco partes, como lo muestra la figura 6. Estas partes incluyen el centro técnico, la alta gerencia, la gerencia de nivel medio, el apoyo técnico y el apoyo administrativo.

**Figura 6.** Marco estructural –Henry Mintzberg

Tomado de Mintzberg. (1981).

En las organizaciones reales, las cinco partes están interrelacionadas y, a menudo, cubren más de una función. Por ejemplo, los administradores coordinan y dirigen partes de la organización, pero es probable que también participen en el apoyo técnico y administrativo.

Los altos directivos tienen muchas responsabilidades, pero una de las más importantes es asegurarse de que la organización está diseñada de manera correcta.

El diseño organizacional, organiza y enfoca el trabajo de las personas, además de dar forma a su respuesta a los clientes y otros grupos de interés. Los administradores consideran tanto las dimensiones contextuales como las estructurales y se aseguran de que las diversas partes de la organización funcionen en conjunto para alcanzar metas importantes. (Daft, 2010, p. 51).

Otro aporte importante que hace referencia a la Estructura de un modelo de gestión es el de Enrique Benjamín Franklin en su libro *Organización de Empresas; Análisis, diseño y estructura*, la organización es como un proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de

mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos comunes de un grupo de personas. (Benjamín, 2009, p. 370).

Tabla 1. *Niveles jerárquicos*

	<b>Sector público</b>	<b>Sector privado</b>
Unidad de planeación, coordinación y control de alto nivel	Dirección General	Gerencia General
Unidad de programación y supervisión de nivel medio	Dirección	Dirección
Unidad de supervisión inmediata y de control de operaciones	Departamento	Departamento

Adaptado de Benjamín. (2009).

### **2.3.3 El marco conceptual para la información financiera**

El marco conceptual es el conjunto de fundamentos, principios y conceptos básicos cuyo cumplimiento conduce, en un proceso lógico deductivo, al reconocimiento y valoración de los elementos de las cuentas anuales.

Este Marco Conceptual no es una NIIF, y por tanto no define normas para ninguna cuestión particular de medida o información a revelar; Este Marco Conceptual establece los conceptos que subyacen en la preparación y presentación de los estados financieros para usuarios externos.

Ningún contenido de este Marco Conceptual deroga cualquier NIIF específica, “El Consejo reconoce que en un limitado número de casos puede haber un conflicto entre el Marco Conceptual y una NIIF. En esos casos en que exista conflicto, los requerimientos de la NIIF prevalecerán sobre los del Marco Conceptual” (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, 2010, p.5).

El alcance del marco conceptual trata:

- El objetivo de la información financiera.
- Las características cualitativas de la información financiera útil.
- La definición, reconocimiento y medición de los elementos que constituyen los estados financieros.
- Los conceptos de capital y de mantenimiento del capital.

#### ***2.3.4 NIIF para Pymes***

La NIIF para las PYMES es un Estándar o Norma autónoma estructurado en 35 secciones o módulos, emitidas por la Junta de Normas Internacionales de Contabilidad' (International Accounting Standards Board o IASB por sus siglas en inglés), el mismo órgano emisor del estándar pleno (NIIF Plenas – IFRS Full) diseñadas para satisfacer las necesidades y capacidades específicas de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), que se estima representan más del 95 por ciento de todas las empresas de todo el mundo.

##### *1. Sección 2 de las NIIF para Pymes, Conceptos y Principios Fundamentales.*

Párrafo 2.2 El objetivo de los estados financieros de una pequeña o mediana entidad es proporcionar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de la entidad que sea útil para la toma de decisiones económicas de una amplia gama de usuarios de los estados financieros que no están en condiciones de exigir informes a la medida de sus necesidades específicas de información.

El párrafo 2.3 Los estados financieros también muestran los resultados de la administración llevada a cabo por la gerencia: dan cuenta de la responsabilidad en la

gestión de los recursos confiados a la misma. (Portal Español de Normas Internacionales de Contabilidad, 2015, p. 12).

*2. Sección 3 de las NIIF para Pymes, Presentación de Estados Financieros.*

Párrafo 3.2 Los estados financieros presentarán razonablemente, la situación financiera, el rendimiento financiero y los flujos de efectivo de una entidad. La presentación razonable requiere la representación fiel de los efectos de las transacciones, otros sucesos y condiciones, de acuerdo con las definiciones y criterios de reconocimiento de activos, pasivos, ingresos y gastos establecidos en la Sección 2 Conceptos y Principios Generales:

(a) Se supone que la aplicación de la NIIF para las PYMES, con información adicional a revelar cuando sea necesario, dará lugar a estados financieros que logren una presentación razonable de la situación financiera, el rendimiento financiero y los flujos de efectivo de las PYMES. (b) Como se explica en el párrafo 1.5, la aplicación de esta Norma por parte de una entidad con obligación pública de rendir cuentas no da como resultado una presentación razonable de acuerdo con esta Norma. La información adicional a revelar a la que se ha hecho referencia en (a) es necesaria cuando el cumplimiento con requerimientos específicos de esta Norma es insuficiente para permitir entender a los usuarios el efecto de transacciones concretas, otros sucesos y condiciones sobre la situación financiera y rendimiento financiero de la entidad. (Portal Español de Normas Internacionales de Contabilidad, 2015, p. 22).

*3. Sección 3 de las NIIF para Pymes, Cumplimiento con la NIIF para las PYMES*

Párrafo 3.3 Una entidad cuyos estados financieros cumplan la NIIF para las PYMES efectuará en las notas una declaración, explícita y sin reservas de dicho cumplimiento. Los estados financieros no deberán señalar que cumplen la NIIF para las PYMES a menos que cumplan con todos los requerimientos de esta Norma.

Párrafo 3.4 En las circunstancias extremadamente excepcionales de que la gerencia concluya que el cumplimiento de esta Norma podría inducir a tal error que entrara en conflicto con *el objetivo de los estados financieros* de las PYMES establecido en la Sección 2, la entidad no lo aplicará, según se establece en el párrafo 3.5, a menos que el marco regulador aplicable prohíba esta falta de aplicación.

Párrafo 3.5 Cuando una entidad no aplique un requerimiento de esta Norma de acuerdo con el párrafo 3.4, revelará: (a) Que la gerencia ha llegado a la conclusión de que los estados financieros presentan razonablemente la situación financiera, rendimiento financiero y flujos de efectivo, (b) Que se ha cumplido con la NIIF para las PYMES, excepto que ha dejado de aplicar un requerimiento concreto para lograr una presentación razonable; y (c) La naturaleza de la falta de aplicación, incluyendo el tratamiento que la NIIF para las PYMES requeriría, la razón por la que ese tratamiento sería en las circunstancias tan engañoso como para entrar en conflicto con el objetivo de los estados financieros establecido en la Sección 2, y el tratamiento adoptado. (Portal Español de Normas Internacionales de Contabilidad, 2015, p. 24, 25).

#### *4. Sección 7 de las NIIF para Pymes, Otra información a revelar*

Párrafo 7.21 Una entidad revelará, junto con un comentario de la gerencia, el importe de los saldos de efectivo y equivalentes al efectivo significativos mantenidos por la entidad que no están disponibles para ser utilizados por ésta. El efectivo y los equivalentes al efectivo mantenidos por una entidad pueden no estar disponibles para el uso por ésta, debido a, entre otras razones, controles de cambio de moneda extranjera o por restricciones legales. (Portal Español de Normas Internacionales de Contabilidad, 2015, p. 44)

*5. Sección 8 de las NIIF para Pymes, Notas a los Estados Financieros.*

Párrafo 8.2 Las notas: (a) presentarán información sobre las bases para la preparación de los estados financieros, y sobre las políticas contables específicas utilizadas, de acuerdo con los párrafos 8.5 a 8.7, (b) revelarán la información requerida por esta Norma que no se presente en otro lugar de los estados financieros; y (c) proporcionarán información adicional que no se presenta en ninguno de los estados financieros, pero que es relevante para la comprensión de cualquiera de ellos.

Párrafo 8.3 Una entidad presentará las notas, en la medida en que sea practicable, de una forma sistemática. Una entidad hará referencia para cada partida de los estados financieros a cualquier información en las notas con la que esté relacionada.

Párrafo 8.4 Una entidad presentará normalmente las notas en el siguiente orden: (a) una declaración de que los estados financieros se ha elaborado cumpliendo con la NIIF para las PYMES (véase el párrafo 3.3), (b) un resumen de las políticas contables significativas aplicadas (véase el párrafo 8.5), (c) información de apoyo para las partidas presentadas en los estados financieros en el mismo orden en que se presente cada estado y cada partida; y, (d) cualquier otra información a revelar.

Párrafo 8.7 Una entidad revelará en las notas información sobre los supuestos clave acerca del futuro y otras causas clave de incertidumbre en la estimación en la fecha de presentación, que tengan un riesgo significativo de ocasionar ajustes significativos en el importe en libros de los activos y pasivos dentro del ejercicio contable siguiente. Con respecto a esos activos y pasivos, las notas incluirán detalles de: (a) su naturaleza; y (b) su importe en libros al final del periodo sobre el que se informa. (Portal Español de Normas Internacionales de Contabilidad, 2015, p. 45, 46).

## **2.4 Marco legal**

### ***2.4.1 Constitución política de Colombia 1991***

La carta magna de la República de Colombia es la constitución política de Colombia de 1991, la cual establece los deberes y derechos de todos los ciudadanos.

*Artículo 38.* De la Constitución Política de Colombia garantiza el derecho de asociarse libremente para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.

*Artículo 65.* La producción de alimentos gozará de la especial protección del Estado. Para tal efecto, se otorgará prioridad al desarrollo integral de las actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales, así como también a la construcción de obras de infraestructura física y adecuación de tierras. De igual manera, el Estado promoverá la investigación y la transferencia de tecnología para la producción de alimentos y materias primas de origen agropecuario, con el propósito de incrementar la productividad.

*Artículo 64.* Es deber del Estado promover el acceso progresivo a la propiedad de la tierra de los trabajadores agrarios, en forma individual o asociativa, y a los servicios de educación,

salud, vivienda, seguridad social, recreación, crédito, comunicaciones, comercialización de los productos, asistencia técnica y empresarial, con el fin de mejorar el ingreso y calidad de vida de los campesinos.

*Artículo 333.* La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley.

La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones.

El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.

#### ***2.4.2 Decreto 1529 de 1990 Ministerio de Gobierno***

Por el cual se reglamenta el reconocimiento y cancelación de personerías jurídicas de asociaciones o corporaciones y fundaciones o instituciones de utilidad común en los departamentos.

La Asociación o Corporación, es una persona jurídica sin ánimo de lucro, que está regulada en el Decreto 1529 de 1990 para las asociaciones o corporaciones que se constituyan en los departamentos de Colombia, y en el Decreto 059 de 1991 para las asociaciones o corporaciones que se constituyan en la ciudad de Bogotá.

#### ***2.4.3 Norma internacional de información financiera para pequeñas y medianas entidades (NIIF para las PYMES)***

La Norma Internacional de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES) es emitida por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB).

El DUR 2420 de 2015 compila todos los decretos relacionados con las Normas de contabilidad e información Financiera, y de Aseguramiento de la Información aceptados en Colombia, este compila todos los decretos reglamentarios de la Ley 1314 de 2009 relacionados con las Normas de Información Financiera, y por medio del decreto 2496 de 2015 se modifica el Decreto 2420 de 2015 y se dictan otras disposiciones.

El IASB desarrolla y emite una Norma separada que pretende que se aplique a los estados financieros con propósito de información general y otros tipos de información financiera de entidades que en muchos países son conocidas por diferentes nombres como pequeñas y medianas entidades (PYMES), entidades privadas y entidades sin obligación pública de rendir cuentas.

Esa Norma es la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES). La NIIF para las PYMES se basa en las NIIF completas con modificaciones para reflejar las necesidades de los usuarios de los estados financieros de las PYMES y consideraciones costo-beneficio.

### **3. Diseño metodológico**

Los procedimientos tomados en cuenta para la ejecución del presente trabajo de investigación se llevaron a cabo de la siguiente manera:

### **3.1 Tipo de investigación**

El presente trabajo de investigación sobre la estructura de un modelo de gestión organizacional para las asociaciones de Cultivadores de palma del Catatumbo, Es una investigación de campo con un enfoque mixto de tipo descriptiva.

Cuando se habla de investigación de campo, es porque los datos son recolectados directamente en el sitio de los hechos, concordando con lo expuesto por Sabino (2003), el cual expone que las investigaciones de Campo:

Se basan en informaciones o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad. Su innegable valor reside en que permite cerciorarse al investigador de las verdaderas condiciones en que se han conseguido sus datos, haciendo posible su revisión o modificación en el caso de que surjan dudas respecto a su calidad. Esto, en general, garantiza un mayor nivel de confianza para el conjunto de la información obtenida. (Sabino, 2003, p.66).

Considerando lo anteriormente expuesto, se puede inferir que el presente trabajo de investigación es de campo, debido a que el mismo objeto de estudio sirve como fuente de información para el investigador. Consiste en la observación, directa y en vivo, de cosas, comportamiento de personas, circunstancia en que ocurren ciertos hechos; por ese motivo la naturaleza de las fuentes determina la manera de obtener los datos.

También se tomó Los diseños mixtos permitiendo, a los investigadores, combinar paradigmas, para optar por mejores oportunidades identificándose con la problemática de investigación. En ese sentido, la investigación mixta permitió incorporar datos como: narraciones o verbalizaciones de los informantes claves quienes eran los gerentes, contador y presidente de junta directiva de las asociaciones de palmicultores del Catatumbo que, de una u otra manera,

ofrecían mayor sentido a los datos informados. Igualmente afirman que los diseños mixtos permiten la obtención de una mejor evidencia y comprensión de los fenómenos y por ello, facilitan el fortalecimiento de los conocimientos teóricos y prácticos. Destacan también, que los investigadores han de contar con conocimientos apropiados acerca de los paradigmas que van a integrar mediante los diseños mixtos, de modo que se garantice dicha estrategia es por esto que Mertens (2007) afirma que, “...una tarea fundamental del investigador que busca la comprensión de un mundo complejo consiste recurrir al análisis de la experiencia vivencial desde la visión de quienes la experimentan” (p. 8).

Es oportuno señalar que Hernández (2003) señala que, el enfoque mixto fortalece la forma de recolección de la información sugiriendo lo siguiente: “(...) incluir una sección donde se presente el método, la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos” (p. 634). Con esto, Se busca consistencia entre los resultados de ambos enfoques y se identifiquen posibles contradicciones o paradojas, para ser abordadas. También Johnson y Onwuegbuzie (2004) definieron los diseños mixtos como “(...) el tipo de estudio donde el investigador mezcla o combina técnica de investigación, métodos, enfoques, conceptos o lenguaje cuantitativo o cualitativo en un solo estudio” (p. 17).

Aunado a esto, la Investigación cualitativa cuantitativa señala que la adopción de una concepción pragmática del conocimiento contribuye a la superación del debate cuanti-cualitativo y permite el surgimiento de los métodos mixtos como un nuevo enfoque:

...la disputa ha concluido, al crearse un enfoque integrador que permite no sólo combinar los métodos y técnicas de la investigación cuantitativa y cualitativa. Por esto y teniendo en cuenta la delimitación de la población base del proyecto, con la cual se requiere un

acercamiento directo, realizado a través de encuestas que permitirá recolectarla información. (Guzmán, 2007).

También es necesario resaltar que, este trabajo de investigación es descriptivo ya que el propósito, es describir e interpretar situaciones emergentes.

El propósito del estudio descriptivo es “interpretar realidades de hecho, incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos, hace énfasis sobre conclusiones dominantes, o sobre como una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente. (Palella y Martins, 2006):

De igual manera haciendo referencia a la investigación descriptiva.

Un tipo de investigación es descriptiva porque su objeto precisar el objeto de estudio, asociada al diagnóstico, donde expone el evento estudiado haciendo enumeraciones detalladas de sus características desde un nivel más sofisticado, en donde se pone en relación los elementos observados a fin de obtener una descripción más detallada. (Hurtado, 2010)

Considerando lo anteriormente expuesto, esta investigación es descriptiva puesto consiste en identificar las características del evento en estudio, así mismo se plantea que los estudios descriptivos miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables) aspectos, dimensiones, componentes del fenómeno a investigar, que en este caso fortalecen la investigación sobre la estructura de un modelo de gestión organizacional para las asociaciones de Cultivadores de palma del Catatumbo.

### **3.2 Fuentes de información**

En referencia al tema propuesto en la investigación, se realizaron en primer lugar como fuente de información primaria consultas sobre los cultivos de palma, trabajos e investigaciones sobre el sector agrícola, en Colombia, decretos y reglamentaciones, artículos y revistas, y de acuerdo al tema propuesto, se indago en las diferentes teorías administrativas, modelos de gestión propuestos por varios autores, así mismo se indago sobre investigaciones de gestión organizacional, y la normatividad de NIIF para Pymes entre otras informaciones relacionadas con la investigación.

En este sentido se plantea que el diseño metodológico se realice mediante instrumentos como encuestas, entrevistas semiestructuradas, aplicadas previamente a los miembros de dirección (presidente Junta directiva Gerencia y del departamento contable de la Asociación de cultivadores de palma del Catatumbo con el fin de recopilar información precisa y veraz acerca de la estructura interna del modelo de gestión organizacional de las asociaciones de Cultivadores de palma del Catatumbo, y una entrevista semiestructurada de tipo abierto, con el fin de recolectar información, que nos suministrara insumos para la aplicación del modelo DOFA que permitió ver las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas tomados en cuenta con los componentes del modelo coso 2018 que sirvieron de guía para buscar la información que se requería para la información.

La Matriz DOFA, como fuente de recolección de información, es un instrumento sencillo que permite obtener una vista general de la gestión y estrategias de una empresa en particular, la cual consiste en llevar a cabo la evaluación de los factores que diagnostican la situación interna a través de un conjunto de Fortalezas y Debilidades, al igual que los las oportunidades y Amenazas, elementos que en conjunto permiten realizar la evaluación externa.

Peteraf y Strickland establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas. (Peteraf y Strickland, 1998, p.136).

### 3.3 Población de estudio

Cuando se habla de población se hace relación a elementos que, se define según Arias como “Un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda determinada por el problema y los objetivos de estudio”. (Arias, 2006)

Considerando lo expuesto anteriormente, el presente trabajo de investigación tiene como población a 12 asociaciones de cultivadores de palma africana en el Catatumbo Departamento del norte de Santander en Colombia, que integran un total del 100 por ciento de la población.

**Tabla 2.** *Población objeto de estudio*

<b>Asociaciones Palma Africana en el Catatumbo Norte de Santander</b>			
<b>#</b>	<b>Nombre</b>	<b>Sigla</b>	<b>Ubicación</b>
1	Asociación gremial de productores de palma africana en campo dos	ASOGPADOS	Campo Dos
2	La segunda Asociación gremial de productores de palma africana en campo dos	ASOGPADOS 2	Campo Dos
3	La tercer Asociación gremial de productores de palma africana en campo dos	ASOGPADOS 3	Campo Dos
4	La cuarta Asociación gremial de productores de palma africana en campo dos	ASOGPADOS 4	Campo Dos
5	La quinta Asociación gremial de productores de palma africana en campo dos	ASOGPADOS 5	Campo Dos
6	La sexta Asociación gremial de productores de palma africana en campo dos	ASOGPADOS 6	Campo Dos
7	La séptima Asociación gremial de productores de palma africana en campo dos	ASOGPADOS 7	Campo Dos
8	La octava Asociación gremial de productores de palma africana en campo dos	ASOGPADOS 8	Campo Dos

<b>Asociaciones Palma Africana en el Catatumbo Norte de Santander</b>			
<b>#</b>	<b>Nombre</b>	<b>Sigla</b>	<b>Ubicación</b>
9	Asociación de palmicultores de Catatumbo uno	ASOPALCAT 1	Tibú
10	Asociación de palmicultores de Tibú	ASOPALTIBU	Tibú
11	Asociación productores de palma de aceite de norte de Santander	ASOPALNORT	Vía Tibú
12	Asociación de palmicultores del Norte	PALMANORTE	Vía Tibú

### **3.3.1 Muestra**

Arias define la muestra como:

Es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible. En este sentido, una muestra representativa es aquella que por su tamaño y características similares a las del conjunto, permite hacer inferencias o generalizar resultados al resto de la población con un margen de error conocido. (Arias, 2006).

Para el trabajo de investigación contó con una muestra de 36 informantes tomando como claves a los gerentes, presidentes de juntas directivas y los contadores de las 12 asociaciones de palmicultores representando cada una de las asociaciones.

### **3.3.2 Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Las técnicas de recolección de datos son:

Las distintas formas o maneras de obtener la información son ejemplos de técnicas la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades: oral o escrita, la entrevista, la Matriz DOFA, el análisis documental entre otras. Igualmente manifiestan que los

instrumentos son “medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información. (Arias, 2006).

En este sentido la técnica y el instrumento trabajan de forma directamente proporcional, es decir, uno depende del otro para poder recolectar la información a los efectos de una investigación, las técnicas utilizadas en la presente investigación serán: la observación y el análisis; los instrumentos se aplicaron tomando como referencia a los 36 informantes claves, integrada por 12 presidentes de junta directiva, 12 Gerentes y 12 contadores de las 12 asociaciones de cultivadores de palma africana en el Catatumbo departamento del Norte de Santander.

Se aplicaron las encuestas de forma virtual mediante Google Drive debido a la situación actual a causa de la pandemia Covid-19 y el requerimiento de aislamiento normativa regida por parte del gobierno nacional.

En base a esto puede decirse que en los entornos virtuales la participación y observación del investigador se desarrolla de forma similar, potencialmente con mayor dinamismo e interacción; indudablemente la participación constituye implícitamente la observación del investigador. Es de importancia anotar que con los entornos virtuales las situaciones a observar se amplían, en el sentido de que además de observar las situaciones sociales tradicionales de interés con la ayuda de las nuevas tecnologías (López, 2006, p. 213).

Por otra parte, según Hurtado (2010) el nivel de confianza se determinará por el instrumento aplicado a la muestra, siempre y cuando cada unidad integrante de la población tiene una probabilidad conocida de formar parte de la muestra seleccionada, es decir, esto permite que el investigador pueda hacer una estima del nivel de confianza de su muestra.

Casas Repullo en su artículo “la encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos”, publicado el 24 de abril de 2002; Resalta que, la técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz. (Casas, Repullo y Donado, 2002).

### 3.4 Definición de las variables

Las variables de investigación hacen referencia a la relación causa y efecto en el objeto base de estudio; Estas representan los representa un atributo medible que cambia a lo largo de un experimento comprobando los resultados.

Para determinar las variables objeto de estudio se estableció como punto de partida los parámetros contenidos en el modelo de COSO 2018, en cuanto a la gestión del Riesgo, gestión organizacional, y la estructura de un modelo organizacional; de siguiente manera:

**Tabla 3.** *Variables de la encuesta*

<b>variables de la encuesta según los componentes del coso 2018 y NIIF para pymes</b>		
<b>componentes</b>	<b>principios</b>	<b>formulación de la pregunta</b>
1. gobierno y cultura	ejerce la supervisión de riesgos a través del consejo de administración	1.1 ¿la junta directiva controla y supervisa continuamente la gestión de la gerencia?
		1.2 ¿han sido considerados apropiadamente todos los riesgos que pudieran afectar los objetivos de la organización de manera significativa?
		1.3 ¿han existido errores originados por falta de control, que no fuesen detectados de manera oportuna a través de los procedimientos de supervisión?
	define la cultura deseada	1.4 ¿la gerencia prepara su informe de gestión de acuerdo al marco normativo niif para pymes?
2. estrategia y definición de objetivos	atrae y retiene personal capacitado	
	analiza el contexto empresarial	2.1 las estrategias y objetivos de la asociación han sido diseñados por?
	evalúa estrategias alternativas y	2.2 ¿quién es el encargado de ejercer la función de control sobre las estrategias y objetivos de la

<b>variables de la encuesta según los componentes del coso 2018 y NIIF para pymes</b>		
<b>componentes</b>	<b>principios</b>	<b>formulación de la pregunta</b>
	define el apetito al riesgo	asociación? 2.3 ¿la aplicación de las niif pymes proyectaría económicamente la asociación?
	formula objetivos de negocio	2.4 ¿la gerencia revela en su informe de gestión sucesos o hechos que generen incertidumbre y que afecten el cumplimiento de objetivos de la asociación conforme a las niif para pymes?
3.gestion del desempeño	identifica el riesgo	3.1 ¿cuáles de los siguientes riesgos tienen identificados en la asociación?
	evalúa la gravedad del riesgo	3.2 ¿se evalúa la gravedad del riesgo que impacta en la consecución de los objetivos estratégicos de la asociación?
	prioriza riesgos implementa respuestas ante los riesgos	3.3 la asociación dispone de los recursos y el personal capacitado necesarios para evaluar continuamente la gestión de riesgo e implementar estrategias que los contrarresten
4. revisión y monitorización	persigue la mejora de la gestión del riesgo empresarial	4.1 que factores que considera son más importantes para el logro de los objetivos de la asociación:
	revisa el riesgo y el desempeño	4.2 que riesgos derivados pudieran afectar la operatividad de la asociación y que no son tomados en cuenta
	evalúa los cambios significativos	4.3 se toma en cuenta los riesgos de producción que pudieran afectar la operatividad de la asociación
		4.4 ¿se evalúan continuamente las políticas contables bajo niif, para realizar cambios sustanciales de acuerdo a las estrategias establecidas?
5. información, comunicación y reporte	aprovecha los sistemas de información y la tecnología	5.1 ¿qué vías utiliza la asociación para difundir avances y logros obtenidos que proyecten la asociación?
	comunica información sobre riesgos	5.2 ¿con que periodicidad se presentan informes financieros?
	informa sobre el riesgo, la cultura y el desempeño	5.3 señale la periodicidad con que se presentan informes de gestión.
		5.4 está preparada la asociación para ser proyección financiera con base en las niif pymes.

#### 4. Resultados

Con el fin de realizar un acercamiento a la realidad de la gestión de las Asociaciones de Cultivadores de Palma africana de la región del Catatumbo, Departamento Norte de Santander, en Colombia, se realizó un estudio mediante la aplicación de la matriz DOFA, que permitió conocer sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, y que a su vez se utilizarán de insumo para el presente trabajo de investigación.

A objeto de determinar los riesgos según los componentes del modelo COSO 2018, mismos que fueron contrastados con las normas de información financiera NIIF para PYMES y arrojaron el diagnóstico que se presenta a continuación.

**Tabla 4.** *DOFA componente 1 gobierno y cultura.*

Componente 1		Gobierno y Cultura	
<b><u>matriz estrategias</u></b>	<b><u>f1</u></b>	<b><u>fortalezas</u></b> esta organizada legalmente como asociación	<b><u>d1</u></b> las capacitaciones por parte de la asociación no son tomadas por necesidad
	<b><u>f2</u></b>	disposición de hacer nuevos cambios para avanzar	<b><u>d2</u></b> la estructura organizacional de la asociación es muy básica
	<b><u>f3</u></b>	capacitaciones en el sector agro direccionadas por la federación de palmicultores	<b><u>d3</u></b> falta de independencia entre la junta directiva y la gerencia
	<b><u>f4</u></b>		<b><u>d4</u></b> no se cuenta con el departamento encargado de evaluar riesgos
<b><u>oportunidades</u></b>	<b><u>estrategia: fo</u></b>	<b><u>estrategia: do</u></b>	
O1 Credibilidad para el acceso a créditos asociativos	<b><u>FO1</u></b>	Implementar control interno en las asociaciones	<b><u>DO1</u></b> Estructurar un modelo de gestión que permita tomar en cuenta los riesgos

Componente 1		Gobierno y Cultura		
				financieros
<b>O1</b>	Proyectos de asistencia técnica otorgados por la Cámara de comercio de Cúcuta	<b>FO2</b>	Establecimiento de nuevas alianzas de comercialización, producción y asociación flexible con empresas extractoras	<b>DO2</b> Planificación de los planes de capacitación priorizando las necesidades de los palmicultores.
<b>O1</b>	Capacitaciones actualizadas según la necesidad del momento (plagas, fertilización por parte de Federación de palmicultores)	<b>FO3</b>	-	<b>DO3</b>
<b>O2</b>	Planes de fidelización	-	-	-
	<b>amenazas</b>		<b>estrategia: fa</b>	<b>estrategia: da</b>
<b>A1</b>	La asistencia técnica es ofrecida por los clientes para asegurar la fidelización de la venta de fruto	<b>FA1</b>	Seguimiento de informes de asistencia técnica	<b>DA1</b> Generar confianza a través de planes de fidelización de clientes
<b>A2</b>	Inadecuada gestión de asistencia técnica	<b>FA2</b>	Mejorar las condiciones originales de realización del proyecto para eliminar o disminuir los riesgos identificados	- Gestión adecuada de control interno para verificación del cumplimiento de los planes de asistencia técnica
<b>A3</b>	Desviación de recursos financieros	<b>FA3</b>	Gestión adecuada de control interno para verificación del cumplimiento de los planes de inversión de recursos	Planes de auditoría financiera en forma continua.

**Tabla 5. DOFA Componente 2 estrategia y definición de objetivos**

Componente 2	Estrategia y establecimiento de objetivos			
	<u>fortalezas</u>		<u>debilidades</u>	
<u>matriz estrategias</u>	<u>f1</u>	la asociación tiene objetivos establecidos	<u>d1</u>	no se establecen los objetivos financieros en la

<b>Componente 2</b>	<b>Estrategia y establecimiento de objetivos</b>		
		en los estatutos	estructura de la asociación
	<b>F2</b>	Se planifica presupuesto para gastos y se informa a los asociados	<b>D2</b> La asociación no visualiza la continuidad solo contempla la administración del crédito asociativo y su pago
	<b>F3</b>	Apuesta a la propagación de nuevos proyectos productivos	<b>D3</b> Falta de planificación estratégica
	<b>oportunidades</b>	<b>estrategia: fo</b>	<b>estrategia: do</b>
O1	<b>FO1</b>	producción constante a partir del 3 año de siembra promover la gestión estratégica de proyectos productivos a través de la creación del dpto. comercial	<b>DO1</b> generar espacios de reflexión que le permitan a las asociaciones y juntas directivas hacer planes estratégicos
O1	<b>FO2</b>	existen nuevas opciones de financiamiento	<b>DO2</b> -
O1	<b>FO3</b>	apoyo de pequeños y medianos cultivadores de palma	<b>DO3</b> -
	<b>amenazas</b>	<b>estrategia: fa</b>	<b>estrategia: da</b>
A1	<b>FA1</b>	no se prevé la insolvencia o la negación de las obligaciones por parte de los asociados control y seguimiento de la producción por cada asociado	<b>DA1</b> establecer en las políticas de la asociación planes de cobertura relacionados con el riesgo, para todos los asociados
A2		incumplimiento de los convenios de pago por parte de las plantas extractoras Gestión de riesgos transfiriendo la responsabilidad a los asociados mediante instrumentos de cobertura, pólizas	- Establecimiento de un departamento financiero que planifique a corto, mediano y largo plazo las finanzas de la asociación, generando planes de inversión y crecimiento
A3		Desvío de producción por parte de algunos asociados	-

**Tabla 6. DOFA componente 3 desempeño**

<b>Componente 3</b>		<b>Desempeño</b>			
		<b>fortalezas</b>		<b>debilidades</b>	
<b><u>matriz estrategias</u></b>	<b><u>F1</u></b>	entrega de informes de gestión por parte de la gerencia	<b><u>D1</u></b>	falta de revelación sobre los riesgos en os informes de gestión	
	<b><u>F2</u></b>	reuniones emergentes para discutir situaciones puntuales	<b><u>D2</u></b>	falta de control interno (financieros, administrativos y cumplimiento normativo)	
	<b><u>F3</u></b>	la asociación cuenta con pequeños y medianos cultivadores de palma	<b><u>D3</u></b>	el gerente está limitado para manejar recursos	
<b><u>oportunidades</u></b>		<b><u>estrategia: fo</u></b>		<b><u>estrategia: do</u></b>	
o1	credibilidad y respaldo de las entidades financieras	<b><u>FO1</u></b>	evaluar los resultados obtenidos en los informes de gestión	<b><u>DO1</u></b>	incentivos de comercialización de los aliados estratégicos
o1	alianzas productivas con aliados estratégicos	<b><u>FO2</u></b>	-	<b><u>DO2</u></b>	
<b><u>amenazas</u></b>		<b><u>estrategia: fa</u></b>		<b><u>estrategia: da</u></b>	
A1	Aumento de los precios en los insumos agrícolas	<b><u>FA1</u></b>	Generar planes emergentes para abordar casos especiales como (el aumento de precios, orden público. Entre otros)	<b><u>DA1</u></b>	propiciar encuentros para informar y mitigar los riesgos
A2	Devaluación de la moneda	<b><u>FA2</u></b>	-	<b><u>DA1</u></b>	-
A3	Cambio Climático		Establecimiento de planes de responsabilidad ambiental empresarial flexibles que involucren apoyos del estado	-	Contratación de pólizas y planes cobertura
A4	Problemas de orden Publico		-	-	-

**Tabla 7. DOFA componente 4 revisión y monitorización**

<b>Componente 4</b>		<b>Revisión y monitorización</b>		
		<b>Fortalezas</b>		<b>Debilidades</b>
<b><u>Matriz Estrategias</u></b>	<b><u>F1</u></b>	Buenas prácticas agrícolas	<b><u>D1</u></b>	Bajo nivel de conocimiento técnico-

<b>Componente 4</b>		<b>Revisión y monitorización</b>		
				administrativo
	<b><u>F2</u></b>	Entrega de informes detallados a los asociados	<b><u>D2</u></b>	La asociación está limitada a la cosecha y comercialización de la fruta de palma
	<b><u>F3</u></b>	Registro y seguimiento de las reuniones de los asociados	<b><u>D3</u></b>	No se toman en cuenta los factores de riesgo (Climáticos y financieros)
	<b><u>Oportunidades</u></b>	<b><u>Estrategia: FO</u></b>	<b><u>Estrategia: DO</u></b>	
O1	Innovaciones tecnológicas en las prácticas agrícolas	<b><u>FO1</u></b>	Evaluar la practica agrícola y certificación de semillas	<b><u>DO1</u></b> implementar control en el proceso de admisión de los asociados estableciendo coberturas de riesgo
O1	mejoramiento genético de la semilla	<b><u>FO2</u></b>	Planes de compra de nueva semilla para sustitución de cultivos improductivos	<b><u>DO2</u></b>
O1	Evaluar factibilidad de las plantas extractoras	<b><u>FO3</u></b>	Análisis financiero previamente a la firma de alianzas de comercialización	<b><u>DO3</u></b>
O2	Evaluar nuevas acciones de financiamiento para crear plantas extractoras	-	-	-
	<b><u>Amenazas</u></b>	<b><u>Estrategia: FA</u></b>	<b><u>Estrategia: DA</u></b>	
A1	Vías terciarias en mal estado	<b><u>FA1</u></b>	Sensibilizar a los asociados de la importancia de tomar los riesgos como una amenaza	<b><u>DA1</u></b> Conformar un departamento que se dedique a proveer y controlar los riesgos
A2	Altos precios de maquinaria	<b><u>FA2</u></b>	-	-
A3	Falta de inversión tecnológica en desarrollo de cultivos		-	-
A4	Perdidas no calculadas (cambios climáticos, problemas financieros)		-	-

**Tabla 8.** DOFA componente 5 información, comunicación y reporte

<b>Componente 5</b>		<b>Información comunicación y reporte</b>			
<b><u>MATRIZ</u></b> <b><u>ESTRATEGIAS</u></b>		<b><u>Fortalezas</u></b>		<b><u>Debilidades</u></b>	
		<b><u>F1</u></b>	Entrega de informes según los estatutos de la asociación	<b><u>D1</u></b>	Poco manejo de las redes sociales por parte de las asociaciones
		<b><u>F2</u></b>	Se cuenta con personal capacitado en NIIF pymes	<b><u>D2</u></b>	No se maneja marketing Digital
		<b><u>F3</u></b>	Comunicación constante entre miembros de la junta directiva	<b><u>D3</u></b>	Falta de comunicación entre los asociados
<b><u>Oportunidades</u></b>		<b><u>Estrategia: FO</u></b>		<b><u>Estrategia: DO</u></b>	
O1	Participación en foros de crecimiento gremial	<b><u>FO1</u></b>	Sensibilizar a la Junta directiva y asociados en la importancia de las NIIF Pymes para la proyección de la asociación	<b><u>DO1</u></b>	Proyección de las asociaciones en diferentes mercados mediante el uso de medios digitales
O1	Promoción de los cultivos de palma en los medios nacionales	<b><u>FO2</u></b>	-	<b><u>DO2</u></b>	
<b><u>Amenazas</u></b>		<b><u>Estrategia: FA</u></b>		<b><u>Estrategia: DA</u></b>	
A1	Problemas de conexión en algunos sectores	<b><u>FA1</u></b>	Capacitaciones constantes en temas de agro y fiscales	<b><u>DA1</u></b>	Capacitaciones en el uso de la tecnología
A2	Falta de proyección digital de la asociación	<b><u>FA2</u></b>	Difundir a todos los miembros de la asociación la importancia de los medios tecnológicos y proyección digital que construyan al mejoramiento de la comercialización de sus cosechas.	-	Utilización de canales digitales que contribuyan a la comunicación permanente entre todos los miembros de la asociación sobre planes estratégicos e interacción de propuestas de mejoramiento continuo.
A3	Aislamiento de la asociación en el ámbito publicitario o digital			-	
A4	Cambios en la legislación fiscal y financiera		Socialización de los beneficios tributarios para el aprovechamiento fiscal de los mismos por parte de los asociados	-	

#### **4.1 Diagnóstico del componente administrativo, contable y financiero**

Teniendo en cuenta la ubicación geográfica de las asociaciones de Palmicultores objeto de estudio, cabe resaltar que en la zona del Catatumbo es una región afectada por los cultivos ilícitos que generan problemas de orden público y conflicto armado, considerando estos factores el gobierno nacional en su intento de brindar apoyo a las comunidades de la región y a las asociaciones, ha impulsado la siembra de cultivos de palma mediante financiación de recursos respaldados por créditos agropecuarios presentados ante el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario, FINAGRO, para aquellos créditos otorgados a los productores que no puedan ofrecer las garantías normalmente requeridas por las entidades bancarias.

Las Asociaciones de Cultivadores de Palma nacen debido a las exigencias establecidas por el gobierno nacional y las políticas de las entidades financieras, teniendo en cuenta la falta de recursos necesarios de aquellos pequeños y medianos productores para cubrir los costos de adecuación de tierras, siembra de semilla y los demás costos requeridos en la producción, a quienes se les ha impulsado a pertenecer a las asociaciones y formar parte de los proyectos tanto de Créditos asociativos, como proyectos de alianzas estratégicas, ya que estas asociaciones sirven de aval ante las entidades financieras.

##### ***4.1.1 Situación actual***

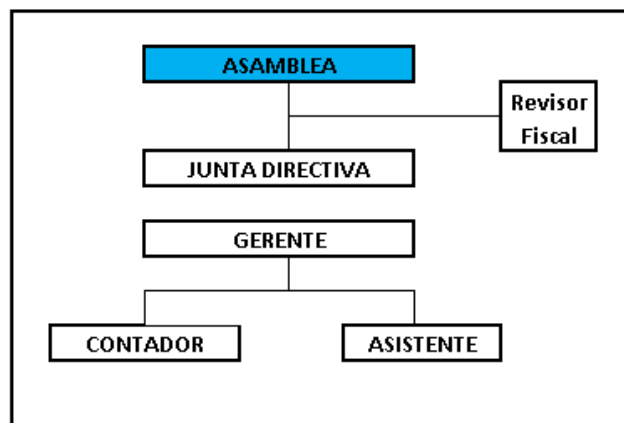
De acuerdo a los resultados de la presente investigación, se puede describir la situación actual de la estructura administrativa, contable y financiera de las asociación, la cual obedece y está limitada a la administración de un crédito asociativo, el cual en el momento de aprobado tiene una periodo de gracia, y un periodo de vigencia para su cancelación de acuerdo a las amortizaciones establecidas por la entidad bancaria, de un periodo máximo de 12 años, lo cual

evidencia que las asociaciones después de culminar sus periodos de pago y quedar a paz y salvo por los conceptos de crédito asociativo, cesan en su operación administrativa.

En virtud de lo anterior y de acuerdo a las encuestas realizadas, se determinó que algunas de las falencias y debilidades en la gestión organizacional nacen desde su conformación, debido a que no se llevó a cabo una adecuada planeación estratégica que diera soporte y sirviera a de columna para las respuestas ante los riesgos tanto internos como externos a los cuales se han visto envueltos tanto las asociaciones como sus asociados, y a su vez proponer la estructura de un modelo de gestión organizacional para los cultivadores de palma africana de la región del Catatumbo que prolongue la continuidad y el funcionamiento operativo y financiero de las asociaciones.

En la actualidad de acuerdo al diagnóstico realizado, según la información obtenida en los resultados, la estructura funcional de las asociaciones a nivel general está compuesta por una asamblea, Junta directiva, Gerente, Revisor fiscal el contador y el gerente, de la siguiente manera:

**Figura 7.** *Organigrama actual*



De acuerdo con su estructura actual, con base en los resultados obtenidos, las funciones de la asamblea, la junta directiva y de revisor fiscal, obedecen a las establecidas por ley, y las funciones de la gerencia, contador y asistente son las siguientes:

**Gerencia:** Se encarga de llevar el direccionamiento y control de la operación de la asociación, cuyo principal objetivo es el cumplimiento de las obligaciones del crédito asociativo y su administración, presenta informe periódicamente de su gestión realizada respecto a las negociaciones de precios de venta de la fruta de los asociados.

**Contador:** Lleva a cabo toda la operación contable a nivel de preparación y presentación de información contable y financiera, la cual es presentada a los miembros de junta directiva y gerencia, y revisoría fiscal, para la toma de decisiones.

**Asistente:** Lleva a cabo todo el proceso de registro de información, comunicación de información de interés a los asociados, comunicación de interés a los clientes o aliados estratégicos de la asociación en referencia a las ventas realizadas por cada uno de los asociados; realiza el proceso de pagos, con base en la información de liquidación de pago recibida de los clientes para la cancelación a cada asociado de acuerdo a las ventas realizadas; realiza los acercamientos necesarios entre la gerencia y los directivos o personal a cargo con los clientes para la venta de fruta, y con proveedores para la compra de insumos requeridos por los asociados; Estas funciones y procesos son controlados y vigilados en la actualidad por el contador, quien prepara la información, y por el revisor fiscal quien fiscaliza y audita la operación y dar fe de la veracidad y fiabilidad de los mismos.

## 4.2 Identificación de los principios

De acuerdo al diagnóstico realizado a la población objeto de estudio, se identificaron previamente los principios que describen las practicas que deben ser aplicables internamente en las organizaciones, los cuales influyen dentro de la misma, alineando los objetivos y metas, con las estrategias preestablecidas y el funcionamiento efectivo de la operatividad y el desempeño de los departamentos que la conforman, así como sus funciones; los siguientes son los 20 principios (COSO, 2018) modelo base para el diagnóstico, que representan los conceptos fundamentales relacionados con los componentes para establecer un efectivo Modelo de gestión Organizacional.

1. Ejecución de la supervisión de riesgos a través del consejo de administración
2. Establecimiento de estructuras operativas
3. Definición de la cultura deseada
4. Demostración de compromiso con los valores clave de la organización
5. Atrae, desarrolla y retiene a profesionales capacitados
6. Análisis del contexto empresarial
7. Definición del apetito al riesgo
8. Evaluación de estrategias alternativas
9. Formula objetivos de negocio
10. Identificación de riesgo
11. Evaluación de la gravedad del riesgo
12. Prioriza riesgos
13. Implementación respuestas ante los riesgos
14. Desarrolla una visión a nivel de cartera
15. Evaluación de los cambios significativos

- 16. Revisión del riesgo y el desempeño
- 17. Persigue la mejora de la gestión del riesgo
- 18. Aprovechamiento de los sistemas de información y la tecnología
- 19. Comunica información sobre riesgos
- 20. Informa sobre el riesgo, la cultura y el desempeño

En consecuencia, a los resultados obtenidos se pueden determinar los factores de mayor relevancia que permitieron conocer el estado de la asociación, su actual funcionamiento, y evidenciar los riesgos a los cuales se ve expuesta, identificando los puntos fuertes con el fin de fortalecerlos y los puntos débiles para plantear alternativas de solución, confrontando lados opuestos como la posición o estado actual con la situación ideal esperada.

De acuerdo con los modelos de gestión estudiados, se determinó que el modelo organizacional que más se aproxima al modelo esperado, es el de Modelo de Gestión por resultados (APO), el cual incorpora teorías, como la Teoría neoclásica (Peter Drucker), la Teoría Humanística (Elton Mayo), Teoría Kaisen (Masaaki Imai); Las cuales brindan fundamento importante a nuestra investigación.

**Tabla 9.** *Análisis cruzado del modelo de gestión y los elementos teóricos*

<b>Gestión por resultados</b>	<b>Teoría Neoclásica</b>	<b>Teoría Humanística</b>	<b>Teoría Kaisen</b>
	Peter Drucker	Elton Mayo	Maaki Imai
Se basa en las metas y objetivos de la organización, que deben estar de acuerdo con la planificación estratégica	Planeación, Organización, dirección y control. En conjunto esas funciones administrativas forman el proceso administrativo. Para Drucker la organización es un	la organización subyace por fuera de la organización formal  la importancia del contenido del	Considera la Excelencia laboral mediante la gestión de mejora continua, su metodología exige el cumplimiento de pequeños objetivos para lograr una mayor productividad en sus funciones. Mediante la acumulación de pequeños procesos de

Gestión por resultados	Teoría Neoclásica	Teoría Humanística	Teoría Kaisen
	Peter Drucker sistema social con objetivos por alcanzar racionalmente	Elton Mayo cargo	Maaki Imai cambio se pueden lograr generar grandes y positivos impactos a largo plazo

### 4.3 Categorización y análisis de los resultados

Con base en el diagnóstico que se realizó de acuerdo a cada uno de los componentes financiero y administrativo, de las encuestas realizadas, se categorizan los resultados de la siguiente manera:

#### 4.3.1 Riesgos internos – RI

Los riesgos internos encontrados guardan referencia con la gestión interna, valores éticos organizacionales, comportamiento de los miembros de la asociación; van directamente ligados a la gestión, a continuación, se mencionan los riesgos encontrados:

1. Falta de Independencia entre la junta Directiva y la Gerencia
2. Falta de identificación oportuna de los riesgos financieros y desconocimiento de los objetivos y metas de la Asociación
3. Falta de Comunicación
4. Falta de revelación en el informe de gestión sobre hechos que generan duda e incertidumbre
5. Falta de aplicación de las NIIF para Pymes a los procesos organizacionales

#### **4.3.2 Riesgos externos – RE**

Los Riesgos externos se producen por condiciones del entorno en el que opera o se realiza la actividad u operatividad de la asociación pero que de cierta forma afectan su gestión; Estos no vienen inmersos en sus operaciones, pero al no ser identificados y evaluados en forma oportuna pueden generar costos de Riesgo que desestabilicen la actividad de la asociación, desviándola de sus objetivos y metas establecidas, a continuación, presentamos los riesgos Externos encontrados.

1. Cambios Climáticos
2. Orden Público y conflicto armado
3. Inadecuada gestión de la asistencia técnica suministrada por los aliados comerciales
4. Control a destiempo de la fertilización
5. Insolvencia económica del Asociado
6. Negación ante sus obligaciones por parte de los asociados.

#### **4.3.3 Riesgos en el ámbito de aplicación de las NIIF para Pymes**

En el diagnóstico realizado a la información de los informantes claves, se logró percibir, que, si bien las asociaciones de cultivadores de palma africana de la región del Catatumbo cuentan con personal capacitado en temas como Normas internacionales de información financiera, se presenta falencias en su ámbito de aplicación, motivo por el cual se pueden determinar los siguientes riesgos:

1. Falta de revelación en el informe de gestión sobre hechos que generan duda e incertidumbre.
2. Falta de evaluación continua sobre las políticas contables.

3. Falta de aplicación de las NIIF para Pymes a los procesos operacionales.

#### **4.3.4 Análisis de riesgos internos – RI**

*RI.1* - Independencia entre la junta directiva y la gerencia (*Ver Apéndice B*): De acuerdo a los resultados porcentuales, donde el 64% de los encuestados afirman que ejercen supervisión sobre la gerencia solo cuando hay evidencia de riesgo, demostrando riesgo o debilidad, ya que es importante resaltar que la junta directiva es el órgano de dirección y control nombrado por votación por los miembros assembleístas, para ejercer la gestión de control y supervisión sobre la gerencia, velando por los intereses de todos sus asociados; Y al ejercer el control solo de forma ocasional al evidenciar riesgos, quedan abiertas ventanas de oportunidad que conllevan tanto a una mala gestión de la gerencia, probabilidad de fraude, desviación en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por otra parte, se puede observar en la tabla de análisis de resultados que el 28% de los encuestados ejerce control permanente sobre la gerencia, y solo un porcentaje de 10% no ejerce supervisión continua, lo cual demuestra la necesidad de la importancia de una estructura organizacional donde se evalué este tipo de riesgos y situaciones para llevarlo a su nivel esperado, que es la supervisión continua.

*RI.2*- Identificación de riesgos (*Ver Apéndice B*) “De acuerdo a los componentes de cultura y gobierno, la organización establece estructuras operativas que permitan alcanzar los objetivos estratégicos y de negocio” (COSO, 2018); obedeciendo a estos principios y de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta donde el 69% de los encuestados afirma que no todos los riesgos han sido considerados, situación que pudiera afectar de manera significativa los objetivos de la asociación, ya que es importante resaltar que este principio es un elemento importante a tener en cuenta en el momento de establecer estructuras operativa y generar estrategias que respondan a estos riesgos oportunamente, más sin embargo según los resultados

el 17% de los encuestados, si ha considerado oportunamente los riesgos, esto demuestra que si ha habido preocupación de algunas asociaciones respecto de los riesgos internos que les pudieren impedir el logro de sus objetivos, y un bajo porcentaje de 14%, ha considerado los riesgos oportunamente pero no los ha documentado, razón por la cual sobre estos posiblemente no se podrían generar planes de acción estratégicos.

Lo anteriormente expuesto en el presente análisis, ratifica los resultados obtenidos en la siguiente pregunta a los encuestados, donde el 53 % confirma que si ha existido errores por falta de control, los cuales son una variable de la falta de identificación de riesgos a tener en cuenta, los cuales se deben detectar en operaciones de supervisión y control; el 17% ratifica que no ha existido errores internos por falta de control, razón por la cual este modelo bien estructurado y documentado adecuadamente es aplicable al funcionamiento óptimo de la asociación que fortalecería la proyección de las asociaciones para el logro de sus objetivos. y el 11 %, considera que han existido errores, pero se detectan oportunamente.

De acuerdo a los resultados de los instrumentos de investigación se puede evidenciar que no todos los riesgos se han considerado apropiadamente en la operación de las asociaciones, tal como lo afirma el 69% de los encuestados. *Prepara el informe de gestión de acuerdo a marco normativo de las NIIF para Pymes* “La gestión del riesgo empresarial permite que las organizaciones se anticipen a los riesgos que afectarían al desempeño e implanten las medidas necesarias para minimizar los trastornos y maximizar las oportunidades” (COSO, 2018).

*RI.3 - Falta de Comunicación (Ver Apéndice F):* Una comunicación ineficiente entre los miembros de la asociación deja en evidencia, que hay falencias en uno de los objetivos de la asociación por falta de comunicación a los asociados sobre logros y avances, ya que el resultado de los instrumentos de investigación demuestra que el 53% de los encuestados no utiliza las

redes sociales o comunicación escrita, estando muy pasivos en ese sentido, por tanto es importante la utilización de medios electrónicos y redes sociales no solo para dar a conocer a sus asociado logros obtenidos, si no que a su vez, se puedan proyectar y dar a conocer; cabe resaltar que el 33% si utiliza métodos como redes sociales para dar a conocer la asociación, y el 14% de cierta forma no se ha adaptado a las bondades que ofrecen los medios electrónicos de comunicación como las redes sociales, ya que mantienen su comunicación por medio escrito.

En cuanto a la periodicidad de comunicación a los asociados sobre los informes financieros y rendición de cuentas se evidencia una fortaleza para las mismas, ya que el 61% de las asociaciones presentan en forma mensual informes financieros según la encuesta con el departamento contable la estructura obedece a que esta información se entrega por parte del contador y el líder de asistencia técnica, el 25% lo presenta en las fechas establecidas por estatutos, y el 14% cuando la gerencia o junta directiva los solicita, es de resaltar la necesidad de que estos informes se complementen con informes de gestión de riesgo, o análisis financieros de forma prospectiva, que contribuyan a la proyección de la asociación en sus metas financieras.

Otra fortaleza evidente en los resultados es la presentación e informe de gestión por parte de la gerencia, el 75% de las asociaciones presentan informes de gestión de forma mensual y anual, sin embargo y de acuerdo a las encuestas y evidencias encontradas, los mismos contienen el resumen de las operaciones pasadas, pero no generan planes de acción estratégicos que proyecten soluciones a situaciones futuras; La gerencia requiere de los análisis financieros a nivel prospectivo, y de un informe de gestión de riesgos para generar estos planes estratégicos, teniendo ya identificadas las posibles situaciones a futuro, y comunicarlas a los miembros de la asociación.

#### **4.3.5 Análisis de riesgos externos – RE**

*RE.1- Cambios Climáticos: (Ver Apéndice D)* Teniendo en cuenta el Componente de Desempeño “La gestión del riesgo empresarial permite a las entidades mejorar su capacidad para identificar riesgos y establecer respuestas adecuadas, reduciendo las sorpresas y costes o pérdidas relacionados, al tiempo que se benefician de los nuevos desarrollos” (COSO, 2018). De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación el 51% de los encuestados tienen identificados como riesgos externos los cambios en las tasas de interés que afectan a las obligaciones financieras, generan costos financieros no contemplados, que si bien es cierto son de relevancia para una óptima gestión financiera, es evidente que no se le ha brindado importancia suficiente a los cambios climáticos ya que solo el 26% de los encuestados toman en consideración los cambios climáticos como factor de riesgo, según (Ver **Apéndice E**) en referencia al Componente de Análisis y Revisión, el 50% de los encuestados lo considera dentro de los factores importantes para el logro de los objetivos, y el 52% considera que aunque son importantes y que reconocen que pueden afectar la operatividad de la asociación, estos no son tenidos en cuenta para generar acciones que ayuden a mitigar estos riesgos, razón por la cual se hace importante dentro de la estructura y la gestión organizacional de las asociaciones integrar el responsable encargado de control de riesgos, para quien dentro de sus funciones se contemple el análisis, la revisión y monitorización, permitiendo mejorar la gestión del riesgo empresarial.

Los cambios climáticos aunque siendo riesgos externos inherentes a la operación de la asociación, pero que afectan a nivel financiero generando pérdidas y situaciones desfavorables para la asociación y sus asociados por las pérdidas en sus cosechas, tomando en cuenta que estos se presentan de manera sorpresiva y general altos costos, los cuales podríamos llamar “Costo de Riesgo” y que de alguna manera es necesario diseñar estrategias que los contrarresten, y esto

solo se logra, identificándolos a tiempo, monitoreándolos constantemente, para analizar su volatilidad; Este tipo de riesgos debe ser analizado de forma independiente. “Es evidente los riesgos en Colombia, el cambio climático es una realidad global, la pérdida de ingresos o requerimientos de mayores inversiones de capital con un riesgo que deben ser considerados de manera independiente. (Duque, 2021).

#### ***4.3.6 Análisis de las NIIF Pymes como instrumento de control en los procesos de gestión organizacional y operacional***

Conforme al análisis de las NIIF Pymes como instrumento de control, sirve para optimizar la gestión organizacional basado en riesgos, la cual se debe revelar.

Con base en el diagnóstico realizado se puede inferir sobre la importancia de la aplicación en forma adecuada y oportuna de las Normas internacionales de información Financiera, ya que más allá de ser un elemento necesario para el área contable de toda organización, es una herramienta que proporciona bases como instrumento de control en los procesos de la gestión organizacional, así como la gestión operacional.

Dado que la gestión organizacional se encarga de la planeación, ejecución y evaluación adecuada de los procesos de la organización los cuales permitirán el cumplimiento de los objetivos, y la gestión operacional gestiona y controla de forma eficaz los recursos, se hace necesaria la adecuada aplicación de la norma siguiendo sus lineamientos y parámetros establecidos, que sirvan de columna o soporte para el control.

Es por ello que los riesgos a los cuales están expuestas las asociaciones de cultivadores de palma africana de la región del Catatumbo son un tema de relevancia.

1. Falta de revelación en el informe de gestión sobre hechos que generan duda e incertidumbre: Teniendo en cuenta que el informe de gestión es presentado en forma oportuna de acuerdo a la información obtenida en las encuestas, La falta de revelación oportuna en el informe de gestión sobre sucesos que generen dudas e incertidumbre deja al descubierto ciertos argumentos tales como, el desconocimiento sobre la importancia de hacerlo, negación por parte de los responsables de su preparación y presentación, o conflicto de intereses; según los resultados, donde el 50% de los encuestados afirman que solo en algunos casos los informes de gestión revelan información de hechos que generen duda, esto se contrasta con los resultados que se presentan en la (Ver Apéndice 2), donde el 44% de los encuestados respondieron que algunas veces la gerencia prepara sus informe de gestión de acuerdo al marco normativo de NIIF para Pymes, dado que se desconoce que situaciones se podrían estar presentando al interior de las asociaciones y no son reveladas a tiempo tal como lo exige la norma, las directivas de las asociaciones no pueden crear las respectivas estrategias para responder a estas situaciones. Aunque según los resultados el 33% de los encuestados afirma que siempre prepara sus estados financieros en base las NIIF para pymes, y el 39 % afirma que siempre revela hechos de relevancia sobre dudas e incertidumbre.
2. Falta de evaluación continua sobre las políticas contables: según los resultados obtenidos el 50% (Ver **Apéndice E**) considera importante realizar evaluación continua de las políticas contables, con el fin de realizar los cambios pertinentes en las políticas, que vayan acorde a los cambios en estrategias debido a cambios o fluctuaciones de la operación de las asociaciones. Aunque el porcentaje es alto, el otro 22% afirma que solo algunas veces evalúa sus políticas y el 28 % afirma que casi nunca las evalúan; la

importancia de su evaluación gira en torno al cumplimiento del marco conceptual, la cual establece “(b) cuando la entidad cambie una política contable, ya sea por la aplicación inicial de una NIIF que no incluya una disposición transitoria específica aplicable a tal cambio, o porque haya decidido cambiarla de forma voluntaria, aplicará dicho cambio retroactivamente”. (Consejo Técnico de la Contaduría Pública, s.f.).

#### ***4.3.7 Las NIIF en la calidad de la información contable***

Con base en los resultados obtenidos y el diagnóstico realizado, el presente trabajo de investigación busca proponer un modelo de gestión articulado a las NIIF para Pymes, dado que se evidencia que existe debilidad en la aplicación de la norma y que no se cumplen a cabalidad ciertos criterios que no obedecen en su totalidad al cumplimiento del marco conceptual para la información financiera, cuyo alcance se ocupa de: (a) el objetivo de la información financiera; (b) las características cualitativas de la información financiera útil; (c) la definición, reconocimiento y medición de los elementos que constituyen los estados financieros; y (d) los conceptos de capital y de mantenimiento del capital.

La información contable y financiera de toda entidad es una herramienta que sirve de base para la toma de decisiones que la ayuden a proyectar, es la razón de su importancia, dado que de su contenido trae implicaciones y consecuencias que motivan el interés de prestarle mayor atención.

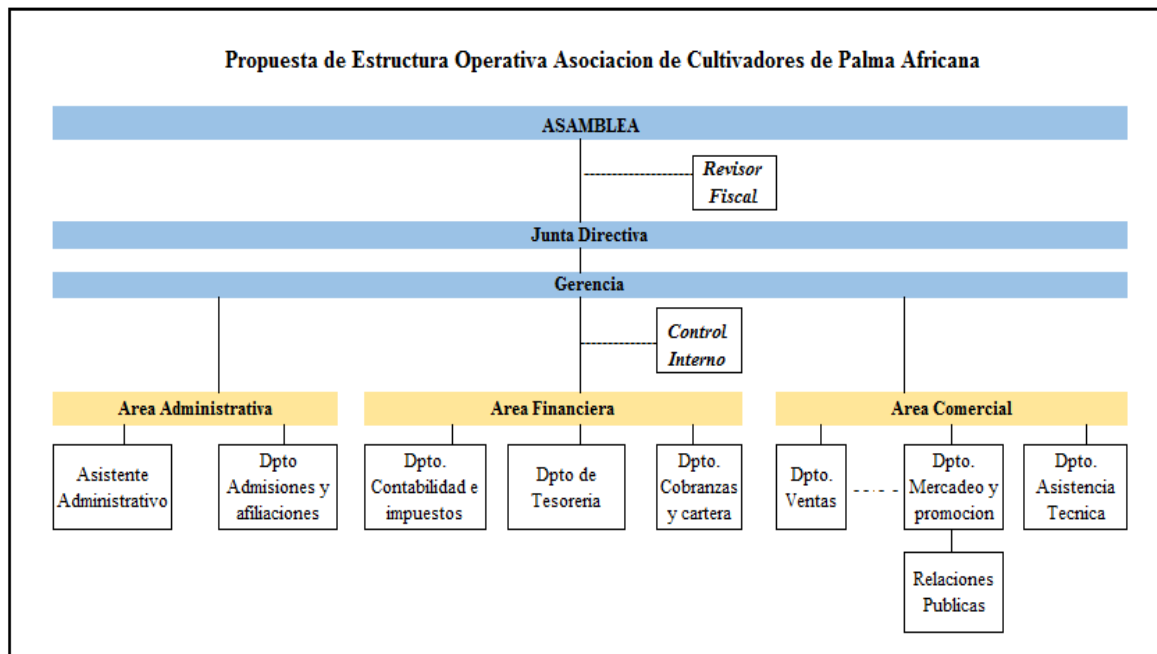
#### **4.4 Estructura de modelo de gestión organizacional para los cultivadores de palma de Catatumbo Norte de Santander**

De acuerdo al presente trabajo de investigación realizada, y las evidencias encontradas, se determina que el modelo de gestión y la estructura operacional actual bajo el cual operan las asociaciones contiene debilidades que de forma directa o indirecta generan riesgos, y su operación es limitada, ya que se limita a la administración de un crédito asociativo por lo cual se propone la siguiente estructura y modelo de gestión en las Asociaciones de Cultivadores de Palma de Catatumbo, que pueda llevar a cabo su gestión a nivel macro, y continúe su operación beneficiando a los cultivadores de la región del Catatumbo a través de financiamiento para sus cultivos, adecuación de tierras y comercialización de fruto de palma de aceite.

##### ***4.4.1 Diseño de la estructura organizacional***

Con base en el diagnóstico realizado y la categorización de los resultados obtenidos, el grupo de investigación del presente trabajo considera que un organigrama que contribuya a la gestión organizacional de las asociaciones, y a la prolongación de la existencia de su operación financiera, puede ser el siguiente.

**Figura 8.** Propuesta de estructura operativa de la Asociación de Cultivadores de Palma Africana



**4.4.2 Modelo de gestión organizacional**

Se propone un modelo de gestión organizacional para los cultivadores de palma de la región del Catatumbo, enmarcado mediante el modelo asociativo con base en el acuerdo de asociación con fines de interés social y sin ánimo de lucro, que, mediante su gestión, pueda promover la integración de los cultivadores y productores de palma de aceite, asistencia técnica oportuna, asesoría financiera permanente, control de riesgo financiero, generación de proyectos que promuevan las negociaciones con aliados estratégicos, mediante los cuales se puedan obtener beneficios procurando un desarrollo social y económico de sus miembros, que los conduzca al crecimiento económico. Un modelo de gestión que promueva la conformación de una asociación a nivel macro que preste los servicios a todos los cultivadores de la región del Catatumbo, y a su vez todos sus miembros asociados tengan la posibilidad de realizar todo el

proceso productivo desde la siembra, cultivo, cosecha, extracción y comercialización nacional e internacional

En el modelo de estructura operativa propuesto hacen parte la Asamblea, Junta directiva y Revisor fiscal, y sus funciones están asignadas por ley en el código de Comercio y demás normas complementarias, y las características de las funciones otras áreas de acuerdo al organigrama propuesto se presentan a continuación, y los procesos más relevantes a través de flujograma de procesos.

1. *Gerencia:* El gerente es la cabeza de la organización la cual tiene la responsabilidad de planear, dirigir, articular y controlar las políticas y los recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos de la organización a fin de lograr la sostenibilidad financiera y el control del riesgo para el cumplimiento de los objetivos.
  - Aporta en la definición de las directrices que se encaminan a la adecuada planeación estratégica, otra función fundamental es el análisis, la evaluación y el control de los estados financieros asegurando el cumplimiento de los términos técnicos legales y fiscales establecidos.
  - Planificar los objetivos generales y específicos de la Asociación a corto y largo plazo.
  - Organizar la estructura actual y a futuro de la Asociación, en lo referente a sus cargos y funciones, de acuerdo a su evolución.
  - Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
  - Controlar las actividades planificadas por cada uno de las Áreas de la asociación comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.

- Coordinar con el Área Comercial los temas referentes a la comercialización de Fruto y la compra de insumos para los cultivos de los asociados de acuerdo a los informes de asistencia técnica.
- Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.
- Analizar los problemas de la asociación en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.

Presentación de informes de gestión de acuerdo a los parámetros establecidos en las NIIF para Pymes, revelando hechos o sucesos que no pueden ser medibles en los estados financieros pero que son de relevancia.

**Tabla 10.** *Responsabilidades de la Gerencia - NIIF para Pymes 2015*

<b>Responsabilidades de la gerencia en NIIF para Pymes (IFRS Foundation 2015)</b>	
<b>Categoría</b>	<b>Pag. Ref</b>
En el objetivo de los estados financieros	Parrafo 2.3, p.13
En el cumplimiento de las NIIF	Parrafo 3.4, p.24
En hipótesis de negocio en marcha	Parrafo 3.8 y 3.9, p.25
En otra información a revelar	Parrafo 7.21, p.44
En información sobre juicios	Parrafo 8.6 y p.46
En la selección y aplicación de políticas confiables	Parrafo 10.4 y 10.5, p.54
En información a revelar sobre las remuneraciones del personal clave de la gerencia	Parrafo 33.6, p.226 – p.227

1. *Área de Control Interno:* Es el encargado de ejercer el control social, interno y técnico de la asociación dentro de las ordenes dispuestas por la ley y los estatutos de la asociación, es decir aplica auditoria a los procesos de forma oportuna.

El control interno permite identificar los riesgos para realizar una evaluación y de esta forma analizar los resultados y poder tomar decisiones que mitiguen los posibles riesgos a los que

incurre la asociación, el fraude es uno de los principales riesgos, pues si bien está que se cuente con personal capacitado y con formación ética, siempre existirá el temor o desconfianza.

Dentro de las funciones que cobran importancia a llevar a cabo en el área de control interno estar la de realizar procesos de auditoría y actividades de seguimiento que faciliten la generación de alertas a la gerencia y los miembros directivos de la asociación como estrategia preventiva.

Frente a la administración del riesgo, el Área de Control Interno debe tener un papel proactivo, a través de la medición de la efectividad de los controles, capacitando en la metodología y haciendo seguimientos a la actualización de los mapas de riesgos que estén actualizados de acuerdo con la evolución o cambios que se presenten en la ejecución de las actividades de la asociación.

2. *Área Administrativa:* De acuerdo al modelo de gestión que se propone en el presente trabajo de investigación se busca vincular al Área Administrativa, en los protocolos de admisión de cada uno de los asociados que deseen formar parte de la asociación y participar en los proyectos productivos y de alianzas estratégicas de producción comercialización de sus cosechas encaminados a la ejecución de acciones para prevención de riesgos financieros, tales como verificación de historial crediticio, buen manejo crediticio, respaldo financiero activos / representados en terrenos disponibles para siembra, con requisitos de obligatorio cumplimiento como son la toma de planes de cobertura y pólizas de seguro como respaldo.

El área administrativa estará conformada por una persona encargada de la asistencia Administrativa, y una persona encargada del proceso de admisiones (Ver en el Apéndice Perfil del cargo).

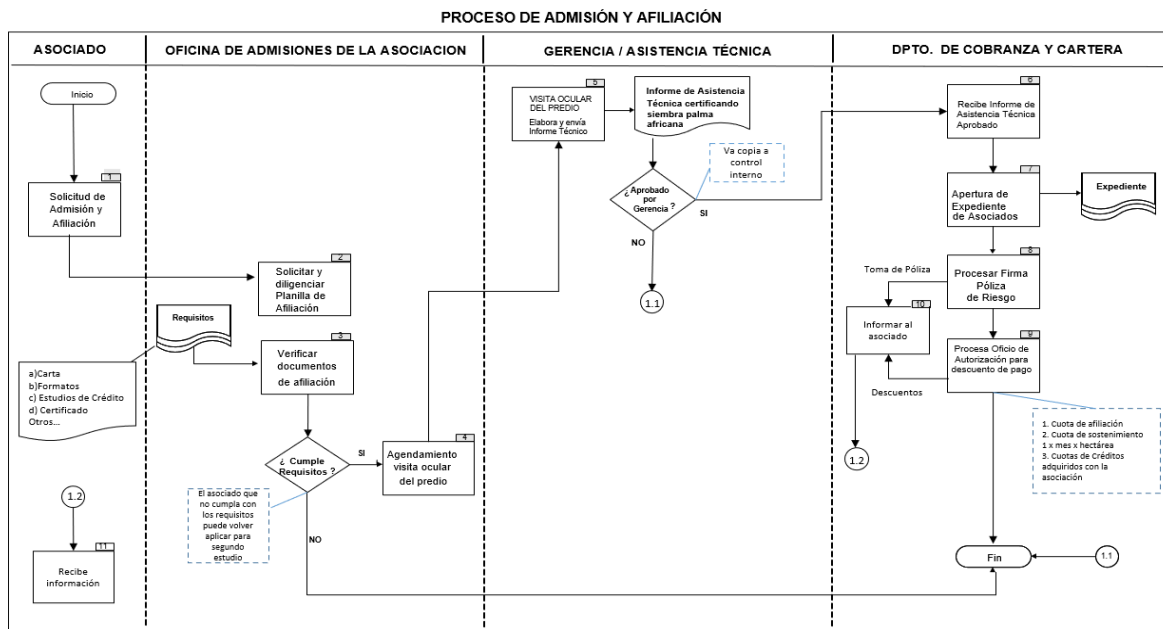
1. Puede afiliarse a la Asociación de Palmicultores toda persona natural o jurídica que se dedique al cultivo de la palma de aceite en Colombia, que cumpla con los requisitos establecidos, sea aceptada por la Junta y se acoja a los Estatutos de la asociación; Cada miembro paga una cuota de afiliación y cuotas mensuales de sostenimiento. Estas contribuciones se determinan de acuerdo con la cantidad de Hectáreas de palma sembrada, según estatutos.
  2. El palmicultor debe diligenciar el formulario de solicitud de admisión a través de la oficina de admisiones de la asociación, y cumplir con los siguientes requisitos:
    - Carta de solicitud de admisión dirigida a la junta directiva
    - Formato de autorización de tratamiento de datos personales
    - Estudio Financiero positivo
    - Certificado de libertad y tradición a su nombre de los terrenos que se compromete a sembrar
    - Si no es propietario de los terrenos, presentar copia del contrato de concesión o explotación agrícola del propietario
    - Firma de Pagares y documento de garantía hipotecaria
    - Referencias de asociados afiliados – mínimo 2 Referencias.
1. Verificación de cumplimiento de los requisitos, si cumple con los requisitos del primer filtro de admisión la información de admisión se remitirá a la gerencia, si no cumple finaliza el proceso y el asociado podrá presentar nueva solicitud.
  2. Para las solicitudes de afiliación de los asociados que cumplen con los requisitos del primer filtro, el gerente en coordinación con el Departamento de asistencia Técnica, agendará la visita ocular a los predios que el asociado se compromete a sembrar

palma africana, quienes emitirán un informe al Departamento de Cobranzas y Cartera, el cual hace parte del área Financiera, y envían copia al Departamento de Control interno.

1. Firma de pólizas de todo riesgo o riesgo patrimonial – Seguro de vida
2. El Departamento de Cobranzas y cartera procesa carta de autorización para descuentos relacionados con las obligaciones pertinentes, la cual deberá ser firmada por el asociado, estos valores serán descontados de la venta de fruto de palma africana y se informarán al asociado.

Las admisiones que cumplan con los documentos requeridos, pero que en momento de la visita ocular se compruebe falsedad, serán anuladas, y no se dará aprobación de su admisión, y la información se presentara a la junta directiva para su conocimiento.

**Figura 9. Flujograma de Procesos admisión y afiliación**



1. *Área Financiera:* El área financiera, es el eje esencial de la asociación y su función es ser responsable de las actividades económicas, llevando de la mano otros departamentos que son bases fundamentales para la toma de decisiones, el departamento de contabilidad brinda las herramientas necesarias para elaboración de informes los cuales son analizados por el departamento Cobranzas y cartera y el departamento de tesorería, brindando a los asociados información detallada de la situación económica de la asociación.

El área financiera estará conformada por los cargos de director financiero, Contador, y Tesorero, (Ver cargo y perfil en lista de *Apéndices*); dentro de las características del área financiera se debe tener en cuenta en el momento de contratación, que el personal operativo que sea contratado para las funciones como asesor financiero sea personal altamente calificado a nivel financiero, ya que el modelo de gestión obedece al adecuado y continuo acompañamiento financiero de sus miembros asociados en los planes de financiación, planes y proyectos de crédito rural, inversión agroindustrial, y todos aquellos aspectos financieros que se requieren de asesoría para con los asociados, por parte del Asesor financiero.

Otra función del área financiera en cabeza del tesorero es gestionar y controlar los recursos de la asociación velando por su adecuada destinación, así como la identificación oportuna de los riesgos adheridos a la gestión financiera, los cuales deberán ser informados periódicamente, con el fin de implementar políticas de impacto para contrarrestarlos, siguiendo los lineamientos establecidos en las normas internacionales de NIIF para pymes, establecidos en las Sección 2. Objetivos de los Estados Financieros, Sección 3 Presentación de Estados Financieros, Sección 7, Estado de Flujos de Efectivo - Otra información a Revelar; Información financiera que sirva de soporte en el control de la gestión operacional, y que puedan proporcionar fiabilidad, credibilidad y transparencia a los usuarios de la información.

La información que se genere en el departamento contable, el cual hace parte del área financieras deberá aplicar la Sección 11 de las NIIF para Pymes, instrumentos financieros sobre las cuentas por Cobrar y las cuentas por pagar, conforme a los establecido en el párrafo 11,8. Numeral b) una entidad contabilizara un instrumento de deuda (como una cuenta, pagaré o préstamo por cobrar o pagar). (NIIF para Pymes, 2015, p. 61).

De acuerdo a lo establecido en el párrafo 11.3 Un instrumento financiero es un contrato que da lugar a un activo financiero de una entidad y a un pasivo financiero o a un instrumento de patrimonio de otra. (NIIF para Pymes, 2015, p. 59).

El departamento de Cobranzas y cartera, de acuerdo al modelo de gestión propuesto, será el que realice la gestión de adjudicación de los recursos asignados a cada uno de los miembros de la asociación de acuerdo a los requerimientos financieros individuales, obedeciendo a sus necesidades conforme a las hectáreas de palma sembradas; así como la programación y ejecución del recaudo y cobranza de los recursos conforme a las obligaciones de cada asociado con la asociación.

#### *Flujograma de proceso de gestión de cobranzas y cartera*

El departamento de Cobranzas y Cartera es responsable de mantener una buena administración de los activos financieros, y el otorgamiento de crédito.

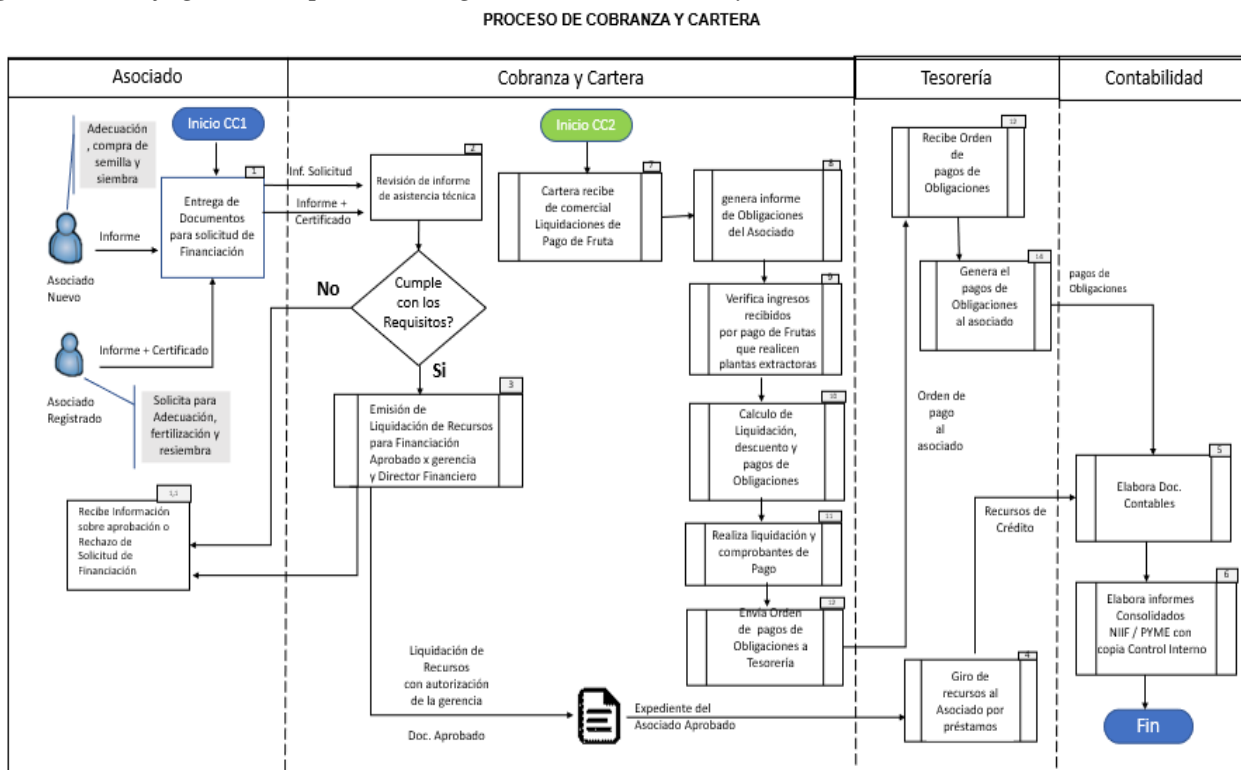
1. El asociado nuevo con hectáreas disponibles, se le asignara recursos para ser utilizados en la adecuación de tierra, semillas, y siembra de palma africana, los valores serán proporcionales a las hectáreas de cada uno, de acuerdo al informe de asistencia técnica emitido en el proceso de admisión donde se certifique la veracidad de la siembra de palma africana en los terrenos registrados por el asociado.

2. El asociado que se encuentre en etapa productiva y requiera financiación para gastos de adecuación, fertilización y renovación de cultivos, ya sea por vida útil, erradicación o resiembra, se le solicitara informe de asistencia técnica, donde certifique la cantidad de hectáreas sembradas, la vida de la palma, la cantidad de producción y la cantidad de fertilizante que requieren los cultivos.
3. El departamento de cartera del área financiera realizara el cálculo de la liquidación correspondiente de acuerdo al tipo de asociado de los recursos a distribuir los cuales deberán ser aprobados por la gerencia y el director financiero, previamente a su desembolso.
  1. El departamento de cartera envía documentos de orden de pago a tesorería para el giro de los recursos asignados aprobados por la gerencia y el director financiero.
  2. El Departamento de cartera remite el expediente al departamento contable el expediente del expediente por concepto de recursos entregados a los asociados para su registro y posteriormente archiva una copia de los folios en el banco de datos de cada asociado,
  3. El departamento contable con base en la información de cartera gestiona y emite el informe consolidado de las obligaciones adquiridas por los asociados, con copia a control interno, y elabora los estados financieros bajo NIIF Pymes.
  4. El departamento de cartera recibe las liquidaciones por venta de fruta de cada asociado, que genera el departamento comercial, el cual corresponde al consolidado de los ingresos de fruta enviada a las plantas extractoras por los asociados.
  5. El departamento de cartera genera el informe de las obligaciones de cada asociado de acuerdo a la información contenida en sus bases de datos, y procede a la verificación de las liquidaciones de los ingresos devengados por asociado de acuerdo a la información

que recibe el departamento comercial de las plantas extractoras y en base a ello realiza los descuentos de las obligaciones contraídas por cada asociado sobre cuotas de sostenimiento y provisión de cuotas d créditos adquiridos por los asociados, y demás descuentos a que haya lugar del respectivo pago, y genera orden de pago emitida a tesorería.

1. El departamento de Cobranzas y cartera en base a los descuentos realizados a los asociados durante el mes emitirá un informe consolidado al departamento de tesorería y al departamento de Contabilidad para su respectivo registro y control,
2. El Departamento de Contabilidad realiza los registros correspondientes de las operaciones realizadas en el proceso de liquidación y pago y remite información con destino a control interno, sobre el consolidado de los recaudos mensuales por concepto de provisión de crédito y cuotas de sostenimiento, y emite los respectivos informes financieros conforme a los lineamientos de la Sección 3, sección 7, Sección 8 de las NIIF para Pymes, con periodicidad mensual.

**Figura 10.** *Flujograma de proceso de gestión de cobranzas y cartera*



**CC1:** Asignación de Recursos de Crédito

**CC2:** Pagos a los Asociados por fruta y descuentos de Crédito

*Flujograma de proceso de gestión de tesorería*

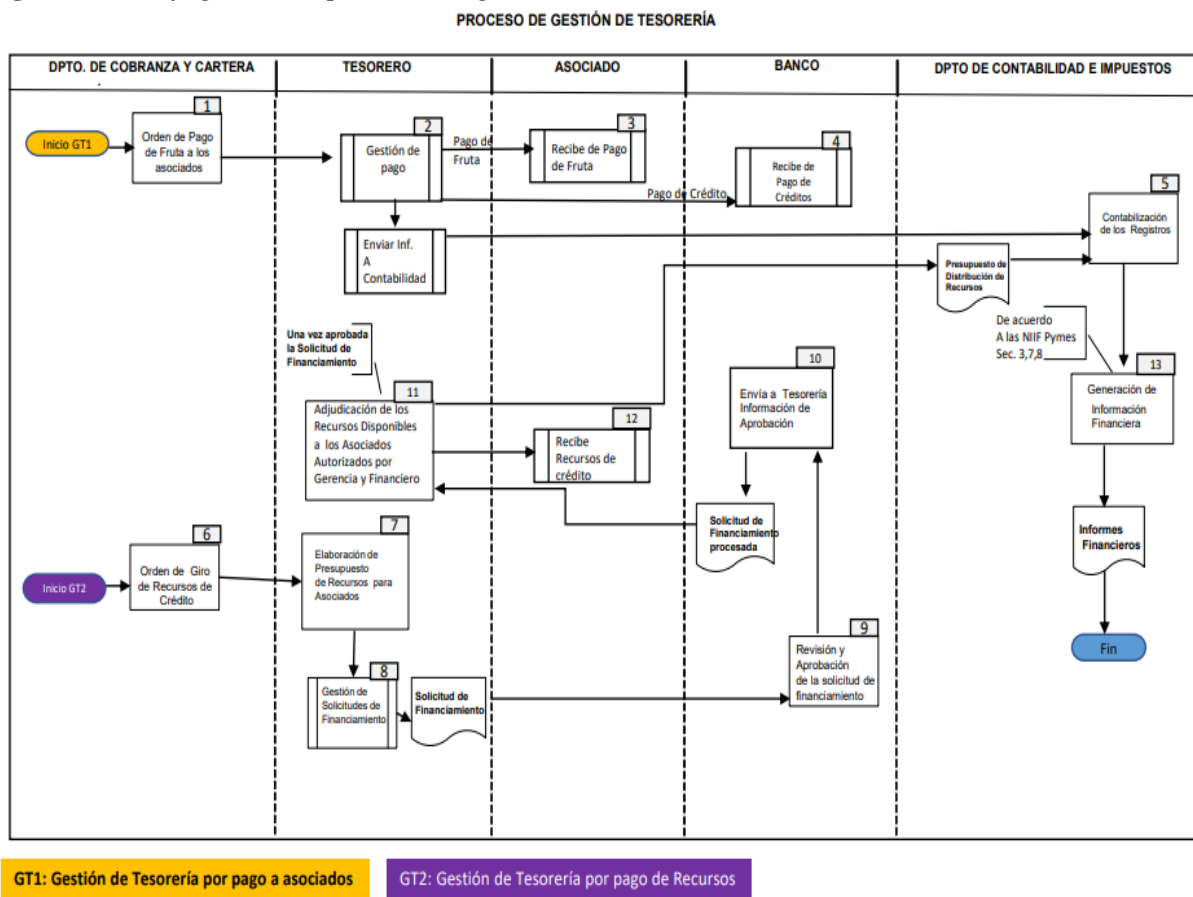
Las obligaciones financieras requieren una correcta administración y control para garantizar el cumplimiento de pago conforme a la liquidez y el flujo de caja de la asociación. Son responsables de su control y gestión el director financiero en coordinación con la Tesorería y la Gerencia.

1. El departamento de tesorería conforme a la orden de pago emitida por el departamento de cartera realizará la transferencia de los recursos correspondientes por pagos de fruta mensual, y emitirá informe al departamento contable para que este realice los respectivos

registros contables y emita los informes financieros bajo NIIF Pymes, con copia a control interno.

2. El Departamento de tesorería, el cual hace parte del área financiera, con base en la información emitida por el departamento de cartera sobre el recaudo por los descuentos realizados a los asociados, y en base a los recursos disponibles, gestionara el pago de las obligaciones financieras de la asociación.
3. El tesorero gestionara periódicamente y en forma oportuna en coordinación con la gerencia las solicitudes de financiamiento ante las entidades bancarias, para cumplir con los requerimientos financieros de los asociados de acuerdo al presupuesto previamente elaborado sobre los recursos requeridos
4. Una vez aprobadas por las entidades bancarias las solicitudes de financiamiento gestionadas, se realizará la adjudicación de los recursos disponibles a los asociados que así lo requieran, de acuerdo a la autorización de la gerencia y el director financiero
5. Toda información generada en el departamento de tesorería, se remitirá al departamento de contabilidad, y El contador gestionará la Contabilización de los registros de acuerdo a lo establecido en la Sección 11 de las NIIF para Pymes.
6. El Contador gestionara la emisión de Información financiera de acuerdo a las Secciones 3, Seccion7, y Sección 8 de las NIIF para Pymes, en forma mensual.

Figura 11. Flujograma de proceso de gestión de tesorería



1. *Área Comercial:* El área comercial estaría conformado por los cargos de Coordinador Comercial, Coordinador de marketing y el líder de Asistencia técnica (Ver en el Apéndice Perfil del cargo).

El área comercial es responsable de desarrollar oportunidades de negocio de comercialización del fruto de la palma africana para hacer del cultivo un negocio rentable y sostenible para los palmicultores y asociaciones.

Dentro de las funciones del área comercial se encuentran la gestión del proceso donde intervienen los asociados y las plantas extractoras, por tanto, debe diseñar las estrategias de venta del fruto de palma africana como fuente principal del ingreso.

Otra de sus funciones corresponde a la negociación en la adquisición y financiación de fertilizantes utilizados en el cultivo de palma africana, de acuerdo a los informes del departamento de asistencia técnica; Esta intervención por parte de la asociación es beneficio para el asociado ya que por el alto valor de los fertilizantes se ven obligados a una financiación, por tanto la coordinación del área comercial conforme a la información de asistencia técnica sobre los cultivos, se puedan tomar realizar el presupuesto y en base a este realizar una planeación adecuada que no afecten la liquidez de sus asociados.

## **5. Conclusiones**

El presente trabajo de investigación demuestra la importancia del control y seguimiento en las empresas, así como la necesidad de organización para mitigar riesgos financieros, los cuales son generados por los riesgos internos y externos. En este sentido, es necesario darle importancia al nivel de preparación de los profesionales que formen parte de la gestión operativa de la asociación, principalmente aquellos que se encargaran de mitigar los riesgos identificados.

El modelo de gestión permitirá proyectar la empresa a través de la creación de los departamentos claves como el Departamento de Control de Riesgo, este departamento como característica debe tener cualidades como conocimiento de la agroindustria de la palma, quien dará fuerza a su cargo al formar equipo con el Departamento Financiero, que será coordinado por un Financiero con capacidad de análisis prospectivo.

Por consiguiente, resulta importante que cada uno de los responsables de los departamentos más allá de la emisión de un informe, generen evaluación de resultados que contribuyan a los logros, resultados y a la proyección, generando confianza en la operatividad de las asociaciones. ya que las situaciones de riesgos planteadas, demuestran falta de madurez

organizacional y miopía empresarial, en la cual predomina la mentalidad de la supervivencia inmediata.

Es importante resaltar que los informes que se elaboren deben estar preparados bajo NIIF para Pymes, para que puedan brindar una base adecuada en la planeación estratégica proyectando siempre resultados positivos para la gestión organizacional, teniendo en cuenta que las normas de información financiera de acuerdo al Marco normativo de las NIIF Pymes brindan a las empresas y a los usuarios de la información la fiabilidad y la comparabilidad de la realidad de los hechos económicos sobre la información contenida en sus estados financieros y las revelaciones sobre hechos o sucesos que generen incertidumbre de forma prospectiva, los cuales pueden ser medibles o no.

Para concluir, los riesgos no se pueden medir al 100%, pero si se pueden mitigar, para evitar pérdida financiera, que es aquello que se pretende logra con el modelo propuesto, el cual está estructurado, de forma articulada que todos generen valor para el crecimiento económico de la asociación y su desarrollo a través de estrategias como un portafolio de proyectos con diferentes perspectivas: donde en algunos se destacan los resultados a corto plazo, mientras que otros deben ser analizados como generadores de oportunidades futuras.

### Referencias

- Álzate, L. y Giraldo, J. (2013). Modelo de gestión para mejorar la productividad y competitividad para la globalización de las Pymes del sector agrícola en Antioquia. Tesis de grado, Medellín, Universidad Pontificia Bolivariana.
- Bastidas, V. (2018). La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial. Tesis de grado, Quito, Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador.
- Benjamín, Enrique. (2009). Organización de empresas. Análisis, Diseño y Estructura. McGraw-HILL Interamericana Editores, S.A. [https://www.researchgate.net/profile/Enrique-Franklin/publication/31735731\\_Organizacion\\_de\\_empresas\\_analisis\\_diseno\\_y\\_estructura\\_EB\\_Franklin\\_Fincowsky/links/570ee16808aee328dd654d96/Organizacion-de-empresas-analisis-diseno-y-estructura-EB-Franklin-Fincowsky.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Enrique-Franklin/publication/31735731_Organizacion_de_empresas_analisis_diseno_y_estructura_EB_Franklin_Fincowsky/links/570ee16808aee328dd654d96/Organizacion-de-empresas-analisis-diseno-y-estructura-EB-Franklin-Fincowsky.pdf).
- Carvajal, A., Hoyos, H. y Marulanda, C. (2015). Implementación modelo contable y financiero bajo NIIF para pymes sección 34.2 agricultura en cultivo de palma africana. Tesis de grado, Bogotá, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Casas, J., Repullo, J, y Donado, J. (2002). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. Atención Primaria, 31(8), 527-538. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/82245762.pdf>.
- Congreso de Colombia. (1971). Por el cual se expide el Código de Comercio. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=41102>
- Congreso de Colombia. (1994). Ley 138. Por la cual se establece la cuota para el fomento de la Agroindustria de la Palma de Aceite y se crea el Fondo del Fomento Palmero. Recuperado de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1649449>

- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad. (2010). El Marco Conceptual para la Información Financiera. Recuperado de <https://www.ctcp.gov.co/proyectos/contabilidad-e-informacion-financiera/documentos-organismos-internacionales/compilacion-marcos-tecnicos-de-informacion-financi/1534345592-7193>
- Consejo Técnico de la Contaduría Pública. (s.f.). Norma Internacional de Contabilidad 8, políticas contables cambios en las estimaciones contables y errores. Recuperado de <http://www.ctcp.gov.co>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO (2017). Gestión del Riesgo Empresarial Integrando Estrategia y Desempeño. Recuperado de [https://auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/coso-2018-esp.original.pdf](https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-2018-esp.original.pdf)
- Cuesta, M. (2009). Muestreo no probabilístico. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/muestreo-probabilistico-no-probabilistico-teoria/>.
- Daft, R. (2010). Teoría y diseño organizacional. 10 ed. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica. 14 ed. Bogotá: Pearson Prentice Hall. Recuperado de <https://laurabatres.files.wordpress.com/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david>.
- Diccionario Actual. (s.f.). Estrategia. Recuperado de <http://diccionarioactual.com>
- Diccionario Actual. (s.f.). Gestión organizacional. Recuperado de <http://diccionarioactual.com>
- Duque, C. (2021). El riesgo financiero por cambios climáticos. Recuperado de <https://www.asuntoslegales.com.co/analisis/carolina-duque-506466/el-riesgo-financiero-por-cambios-climaticos-3006621>.

- El Turismo en Colombia. (s.f.). Parque Nacional Natural Catatumbo Barí. Consultado el 18 de agosto de 2021. <https://elturismoencolombia.com/turismo-colombia/areas-naturales-de-colombia/parque-nacional-natural-catatumbo-bari-colombia/>
- Franklin, E. (1998). Organización de empresas: análisis, diseño y estructura. México: Mc Graw Hill.
- Guerrero, B. (2018). Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) como instrumento de gestión empresarial y control gerencial: percepción de gerentes sobre su aplicabilidad. Bucaramanga: Universidad Autónoma De Bucaramanga. Recuperado de [https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/2136/2018\\_Articulo\\_Andres\\_Eduardo\\_Guerrero.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/2136/2018_Articulo_Andres_Eduardo_Guerrero.pdf?sequence=2&isAllowed=y).
- Hernández Espallardo, M. (2001). El nuevo concepto de marketing en la empresa. Revista Colombiana de Marketing, 2(2), 1-15. <https://www.redalyc.org/pdf/109/10900202.pdf>.
- Jiménez, C. y Safadi, I. (2014). Aplicación en los estados financieros de la NIC 41 “activos biológicos” a una empresa bananera. Tesis de grado, Guayaquil, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/2533/1/T-UCSG-PRE-ECO-CICA-133.pdf>
- Joven, T. (2017). Tratamiento contable de las palmas de aceite en las NIIF para las empresas en Colombia. Tesis de grado, Bogotá, Universidad Militar Nueva Granada.
- Los Recursos Humanos. (s.f.). Principales teorías administrativas: enfoques y representantes. Recuperado de <https://www.losrecursoshumanos.com/principales-teorias-administrativas-enfoques-y-representantes/>.
- Mesa, J. y García, A. (2021). Fedepalma balance 2020 y perspectivas 2021 de la agroindustria de la palma de aceite. Recuperado de

[http://web.fedepalma.org/sites/default/files/files/Fedepalma/03032021\\_Balance\\_y\\_perspectivas\\_de\\_la\\_agroindustria\\_de\\_la\\_palma\\_de\\_aceite\\_2020-2021\\_CMG\\_ASM.pdf](http://web.fedepalma.org/sites/default/files/files/Fedepalma/03032021_Balance_y_perspectivas_de_la_agroindustria_de_la_palma_de_aceite_2020-2021_CMG_ASM.pdf)

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2013). Decreto 3022. Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el Grupo 2. Recuperado de <https://niif.com.co/decreto-3022-2013/>.

Moya, M. y Gutiérrez, C. (2018). Valoración de activos biológicos en el sector palmero bajo NIIF. Tesis de grado, Bogotá, Universidad Cooperativa de Colombia.

Olaya, Daniel (2010) Las empresas de la economía social y los informes financieros en una economía globalizada. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3753408>

Olaya, Daniel (2010) Estado de cambios en el patrimonio neto en el PCG-07. Disertación para su elaboración y prospectiva como herramienta de análisis. [https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/handle/10906/79799](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/79799)

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (s.f.). Producción de cultivos. Recuperado de <https://www.fao.org/sustainable-agricultural-mechanization/guidelinesoperations/cropproduction/es/>

Peteraf y Strickland, T. y G. (1998). Administración estratégica. (18). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. Recuperado de [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para\\_descarga/1.%20Peteraf,%20T%3B%20Strickland,%20G.%20\(2012\).pdfmechanization/guidelinesoperations/cropproduction/es/](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para_descarga/1.%20Peteraf,%20T%3B%20Strickland,%20G.%20(2012).pdfmechanization/guidelinesoperations/cropproduction/es/)

Portal Español de Normas Internacionales de Contabilidad. (2015). Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES).

Praxis (2006). Modelo de excelencia en la gestión Malcolm Baldrige.

[http://www.praxis.com.pe/portal/sites/default/files/m\\_baldrige\\_2006.pdf](http://www.praxis.com.pe/portal/sites/default/files/m_baldrige_2006.pdf)

Revista Espacio. (s.f.). Modelo de gestión. Recuperado de <http://www.revistaespacion.com>

Rey, S. (2013). Análisis espacial de la correlación entre cultivo de palma de aceite y desplazamiento forzado en Colombia. Recuperado de

<https://revistas.unal.edu.co/index.php/ceconomia/article/download/42494/45954#nr1>

Rodríguez, M. (2020). Diseño de un plan estratégico y prospectivo para la asociación de Palmicultores (Asopalma) en María la Baja, Bolívar. Tesis de maestría, Cartagena, Universidad Nacional Abierta a Distancia.

Sabino, C. (2003). El proceso de investigación. Ed. Panapo. Recuperado de [http://paginas.ufm.edu/sabino/ingles/book/proceso\\_investigacion.pdf](http://paginas.ufm.edu/sabino/ingles/book/proceso_investigacion.pdf).

Sandoval, E. y Mendoza, U. (2015). Costos del proceso de producción en el cultivo del plátano en la Finca “La Perla de Ometepe” Cía. Ltda. Del período 2012-2014. Tesis de grado, Managua, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

Tejada, Z. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. Psicología desde el Caribe, (12), 115-133. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21301208>.

Zabala, R. (2020). La palma de aceite como alternativa hacia el desarrollo sostenible. Recuperado de <https://web.fedepalma.org/la-palma-de-aceite-como-alternativa>.

## Apéndices

### Apéndice A. Instrumentos de investigación – la encuesta

# PROYECTO DE GRADO

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS DE AQUINO PROGRAMA MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES

EL PRESENTE INSTRUMENTO SE PROYECTA PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Y LA EJECUCIÓN DE NUESTRO PROYECTO DE GRADO CON EL FIN DE OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTERS EN CIENCIAS CONTABLES

---

\*Obligatorio

#### A. ENCUESTA

A continuación se presenta una encuesta de selección múltiple; Lea cuidadosamente la pregunta, y responda según su apreciación, se agradece ser objetivo en su respuesta.

#### Objetivo General de la investigación:

Estructurar un modelo de Gestión Organizacional para las asociaciones de cultivadores de Palma Africana de la región del Catatumbo, articulado a las NIIF para PYMES

#### Objetivo Específico de la investigación:

1. Realizar un diagnóstico del componente administrativo, contable y financiero de las asociaciones de cultivadores de Palma Africana de la región del Catatumbo, Norte de Santander en Colombia y establecer un benchmarking de factores claves de la gestión organizacional de las asociaciones de cultivadores de palma africana de la región del Catatumbo, norte de Santander en Colombia.
2. Categorizar los resultados del Diagnóstico sobre del comportamiento organizacional de las asociaciones de cultivadores de Palma Africana de la región del Catatumbo, norte de Santander en Colombia.
3. Elaboración de la estructura de un modelo de gestión Organizacional para las asociaciones de Cultivadores de Palma Africana de la región del Catatumbo, Norte de Santander, en Colombia, articulado a las NIIF para PYMES.

#### POLÍTICA DE CONFIDENCIALIDAD

La información que se recibe a través del presente instrumento se tratara de manera confidencial, única y exclusivamente con fines académicos para levantar la información necesaria para el trabajo de grado.

1. Correo electrónico \*

---

#### COMPONENTE 1: GOBIERNO Y CULTURA

Ejerce la supervisión de riesgos a través del consejo de administración / Establece estructuras operativas

2. 1.1 ¿La junta directiva Controla y Supervisa continuamente la gestión de la gerencia? \*

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- a) Si, supervisan continuamente
- b) No ejercen supervisión
- c) Se ejerce supervisión cuando hay evidencia de riesgos

3. 1.2 ¿Han sido considerados apropiadamente todos los riesgos que pudieran afectar los objetivos de la organización de manera significativa? \*

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- a) Si, todos han sido considerados
- b) No, todos no han sido considerados
- c) Han sido considerados, pero no se han documentado ni socializado

4. 1.3 ¿Han existido errores originados por falta de control, que no fuesen detectados de manera oportuna a través de los procedimientos de supervisión? \*

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- a) Si, han existido errores por falta de control
- b) No han existido errores por falta de control
- c) Han existido errores, pero se detentan oportunamente

5. 1.4 ¿La gerencia prepara su Informe de gestión de acuerdo al Marco Normativo de las NIIF para Pymes? \*

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- a) Siempre se prepara el informe de gestión de acuerdo a marco normativo de las NIIF para Pymes
- b) Algunas Veces se prepara el informe de gestión de acuerdo a marco normativo de las NIIF para Pymes
- c) No se prepara el informe de gestión de acuerdo a marco normativo de las NIIF para Pymes

**COMPONENTE 2 : ESTRATEGIA Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS**

Analiza el contexto empresarial , Evalúa estrategias alternativas y Define el apetito al riesgo

**6. 2.1 Las estrategias y objetivos de la asociación han sido diseñados por: \***

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- a) Miembros de Junta Directiva
- b) Gerencia y miembros de administración
- c) Todas las anteriores

**7. 2.2 ¿Quién es el encargado de ejercer la función de control sobre las estrategias y objetivos de la asociación?: \***

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- a) Cada uno de los departamentos o staff de la organización
- b) La función de control esta inmersa en las funciones de la gerencia.
- c) El departamento de Control Riesgos.

**8. 2.3 ¿Se realiza una planificación estratégica definida por la asociación para establecer sus objetivos? \***

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- a) Se realiza planificación estratégica para establecer los objetivos de la asociación
- b) Algunas veces se realiza planificación estratégica para establecer los objetivos de la asociación
- c) Casi nunca Se realiza planificación estratégica para establecer los objetivos de la asociación

9. 2.4 ¿ La gerencia revela e su informe de gestión sucesos o hechos que generen incertidumbre y que afecten el cumplimiento de los objetivos de la asociación conforme a las NIIF para Pymes? \*

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- a) Siempre se revelan los hechos que generen incertidumbre para el cumplimiento de los objetivos de la asociación
- b) Algunas veces se revelan los hechos que generen incertidumbre para el cumplimiento de los objetivos de la asociación
- c) Casi nunca se revelan los hechos que generen incertidumbre para el cumplimiento de los objetivos de la asociación

### COMPONENTE 3: GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

*Identifica, Evalúa Y Prioriza el riesgo / Implementa respuestas ante los riesgos*

10. 3.1 Se evalúa la gravedad del riesgo que impacta en la consecución de los objetivos estratégicos de la asociación? \*

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- a) Si, se evalúan periódicamente pero no se generan acciones para responder ante el riesgo
- b) Se evalúan y se priorizan para dar respuesta a los riesgos en forma prospectiva
- c) Muy pocas veces se evalúan para darles seguimiento

11. 3.2 La asociación dispone de los recursos y el personal capacitado necesarios para evaluar continuamente la gestión de riesgo e implementar estrategias que los contrarresten: \*

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- a) Cuenta con recursos y personal capacitado
- b) Cuenta con recursos, pero no cuenta con personal capacitado
- c) No cuenta con los recursos necesarios ni el personal capacitado

12. 3.3 Cuáles de los siguientes riesgos tienen identificados en la Asociación? (señale todas las opciones posibles) \*

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- a) Cambios en las tasas de interés que afectan las obligaciones financieras
- b) Cambios climáticos
- c) Problemas de seguridad y orden público

13. 3.4 ¿El personal encargado de la Gerencia, Contable y financiero de las asociaciones hacen aplicables las NIIF para pymes en sus procesos de gestión empresarial? \*

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- a) Se aplican las NIIF para Pymes en sus procesos de gestión
- b) Solo algunas veces hacen aplicables las NIIF para Pymes en sus procesos de gestión
- c) Muy pocas veces hacen aplicables las NIIF para Pymes en sus procesos de gestión

#### COMPONENTE 4 : REVISIÓN Y MONITORIZACIÓN

Persigue la mejora de la gestión del riesgo empresarial , Revisa el riesgo y el desempeño, Evalúa los cambios significativos

14. 4.1 ¿ Que factores considera son mas importantes para el logro de los objetivos de la asociación?: \*

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- a) Buenas Prácticas Agrícolas y Responsabilidad Social y ambiental
- b) Evaluación y gestión de los riesgos del negocio
- c) Todas las anteriores

15. 4.2. ¿Qué riesgos derivados pudieran afectar la operatividad de la asociación y que no son tomados en cuenta? \*

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- a) Problemas de Orden público, competencia desleal, cambios en las políticas de garantías financieras
- b) Falta de liquidez, oferta y demanda de precios
- c) Todas las anteriores

16. 4.3 ¿Se toman en cuenta los riesgos de producción que pudieran afectar la operatividad de la asociación? \*

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- a) Pocas veces se considera tomar en cuenta los riesgos
- b) Es necesario tomar en cuenta los riesgos
- c) Casi nunca se considera tomar en cuenta los riesgos

#### COMPONENTE 6: INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y PRESENTACIÓN INFORMES

Aprovecha los sistemas de información y la tecnología /Informa sobre el riesgo, la cultura y el desempeño

17. 6.1 ¿Qué vías utiliza la asociación para difundir avances y logros obtenidos que proyecten la asociación? \*

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- a) Redes sociales
- b) Comunicaciones escritas
- c) Reuniones periódicas

18. 6.2 ¿Con que periodicidad se presentan informes financieros? \*

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- a) Mensualmente
- b) Cuando la gerencia o la junta directiva los solicita
- c) Anualmente según la periodicidad establecida en los estatutos

19. 6.3 Señale la periodicidad con que se presentan informes de gestión. \*

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- a) Mensualmente y anualmente
- b) Semestralmente
- c) Anualmente
- d) Ninguna de las anteriores

20. 6.4 ¿Esta preparada la asociación para hacer proyección financiera con base en las NIIF para Pymes?. \*

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- a) Cuenta con personal capacitado en normas NIIF para pymes
- b) Se cuenta con poco personal con conocimientos en NIIF para Pymes
- c) El personal con conocimiento de NIIF para pymes es contratado de forma externa

**B. MATRIZ DOFA**

La matriz DOFA, es un a herramienta administrativa que permitirá analizar la situación actual de las asociaciones.

**OBJETIVO DEL INSTRUMENTO:**

Realizar un diagnóstico de Los factores internos y externos que influyen en las Asociaciones de Palmicultores de Palma Africana de la región del Catatumbo, norte de Santander, en Colombia.

**FORTALEZAS:**

Son todos los aspectos positivos internos que poseen las asociaciones

21. ¿La Asociación Contribuye al bienestar económico y mejoramiento de las condiciones de vida de los asociados? ¿Por qué? \*

\_\_\_\_\_

22. ¿Considera que la Asociación es sólida social y financieramente, para que a partir de ella se promueva un verdadero desarrollo rural que beneficie a los asociados y la comunidad en general? ¿Por qué? \*

\_\_\_\_\_

23. ¿La asociación identifica anticipadamente los riesgos financieros que puedan afectar sus objetivos y gestión empresarial? \*

---

24. ¿cuáles considera son los Factores de éxito de la gestión y administración de la asociación? \*

---



---



---



---



---

**DEBILIDADES:**

Son los aspectos negativos internos de las asociaciones

25. ¿La asociación cuenta con una misión y visión que le permita perfilar los objetivos que la aproximen al crecimiento social y financiero? \*

---

26. ¿La asociación realiza continua evaluación a los riesgos financieros que afectan la liquidez? \*

---

27. ¿Los defectos vienen de la mano de insuficientes recursos o de una mala asignación de los mismos? \*

---

28. ¿Considera ud que la eficiencia en el liderazgo y gestión de la gerencia es factor clave para el cumplimiento de las metas financieras de la asociación? \*

---

29. ¿Considera ud como factor clave que el liderazgo o gerencia de la asociación se ejecute por un miembro asociado, o es irrelevante? \*

---

**AMENAZAS:**

Situaciones Externas que podrían afectar de forma negativa la operación de las asociaciones

30. ¿El cambio climático afecta el factor financiero de la asociación? \*

---

31. ¿Considera ud que una inadecuada planeación estratégica financiera a la hora de tomar en cuenta la adquisición de créditos que financien los cultivos trae problemas a futuro?, ¿porque? \*

---



---



---



---



---

32. ¿La asociación considera y analiza los riesgos en la comercialización, que se generan en los cambios de las negociaciones con aliados estratégicos, para responder a ellos e forma oportuna? \*

---



---



---



---



---

33. **¿Existen nuevas tecnologías o modas de consumo que amenacen el futuro del cultivo de la palma africana? \***

---



---



---



---

**OPORTUNIDADES:**

Son los Factores externos que dan una ventaja competitiva a las asociaciones

34. **¿Considera ud que una adecuada estructura organizacional que establezca responsabilidades y metas en cada departamento, aportaría en forma positiva al cumplimiento de metas y objetivos de la asociación? \***

---



---



---



---

35. **¿La asociación analiza y evalúa estratégicamente en forma prospectiva las propuestas de negociación de sus posibles aliados estratégicos para la comercialización? \***

---



---



---



---

36. **¿Considera importante que la operación de las asociaciones se limite a la administración de un crédito asociativo, y su duración corresponda al tiempo de vida del crédito? ¿Porque? \***

---



---



---



---



---

37. **¿Se evalúan los riesgos en las decisiones financieras a la hora de firmar contratos de tipo financiero para la asociación? \***

---



---



---



---



---

38. **¿Considera ud que la generación de nuevas plantas extractoras en la región, traería consigo beneficios para las asociaciones en relación con la oferta y la demanda? \***

---



---



---



---



---

Google Formularios

**Apéndice B. Tabulación porcentual de información componente**

Componente 1	Gobierno y Cultura	
	Respuestas	%
1.1 ¿La junta directiva Controla y Supervisa continuamente la gestión de la gerencia?		
A) Si, supervisan continuamente	10	28%
B) No ejercen supervisión	3	8%
C) Se ejerce supervisión cuando hay evidencia de riesgos	23	64%
Total	36	100%
1.2 ¿Han sido considerados apropiadamente todos los riesgos que pudieran afectar los objetivos de la organización de manera significativa?		
A) Sí, todos han sido considerados	6	17%
B) No, todos no han sido considerados	25	69%
C) Han sido considerados, pero no se han documentado ni socializado	5	14%
Total	36	100%
1.3 ¿Han existido errores originados por falta de control, que no fuesen detectados de manera oportuna a través de los procedimientos de supervisión?		
A) Si, han existido errores por falta de control	6	17%
B) No han existido errores por falta de control	19	53%
C) Han existido errores, pero se detentan oportunamente	11	31%
Total	36	100%
1.4 ¿La gerencia prepara su informe de gestión de acuerdo al marco normativo NIIF para Pymes?		
A) Siempre se prepara el informe de gestión de acuerdo a marco normativo de las NIIF para Pymes	12	33%
B) Algunas veces se prepara el informe de gestión de acuerdo a marco normativo de las NIIF para Pymes	16	44%
C) Muy pocas veces prepara el informe de gestión de acuerdo a marco normativo de las NIIF para Pymes	8	22%
Total	36	100%

**Apéndice C. Tabulación porcentual de información componente 2**

Componente 2	Estrategia y Definición de Objetivos	
	Respuestas	%
2.1 Las estrategias y objetivos de la asociación han sido diseñados por		
A) Miembros de Junta Directiva	3	8%
B) Gerencia y miembros de administración	25	69%
C) Todas las anteriores	8	22%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>
2.2 ¿Quién es el encargado de ejercer la función de control sobre las estrategias y objetivos de la asociación?:		
A) Cada uno de los departamentos o staff de la organización	8	22%
B) La función de control está inmersa en las funciones de la gerencia.	26	72%
C) El departamento de Control de Riesgos.	2	6%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>
2.3 ¿Se realiza una planificación estratégica definida por la asociación para establecer sus objetivos?:		
A) Se realiza planificación estratégica para establecer los objetivos de la asociación	13	36%
B) Algunas veces se realiza planificación estratégica para establecer los objetivos de la asociación	19	53%
C) Casi nunca realiza planificación estratégica para establecer los objetivos de la asociación	4	11%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>
2.4 ¿La gerencia revela en su informe de gestión sucesos o hechos que generen incertidumbre y que afecten el cumplimiento de objetivos de la asociación conforme a las NIIF para Pymes?:		
A) Siempre se revelan los hechos que generen incertidumbre para el cumplimiento de objetivos de la asociación	14	39%
B) Algunas veces se revelan los hechos que generen incertidumbre para el cumplimiento de objetivos de la asociación	18	50%
C) Casi nunca se revela los hechos que generen incertidumbre para el cumplimiento de objetivos de la asociación	4	11%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Apéndice D. Tabulación porcentual de información componente 3**

Componente 3	Gestión del Desempeño	
	Respuestas	%
3.1 Se evalúa la gravedad del riesgo que impacta en la consecución de los objetivos estratégicos de la asociación?		
A) Se evalúan periódicamente pero no se generan acciones para responder ante el riesgo	12	33%
B) Se evalúan y se priorizan para dar respuesta a los riesgos en forma prospectiva	6	17%
C) Muy pocas veces se evalúa el riesgo para dar respuesta a los riesgos en forma prospectiva	18	50%
<b>Totales</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>
3.2 La asociación dispone de los recursos y el personal capacitado necesarios para evaluar continuamente la gestión de riesgo e implementar estrategias que los contrarresten		
A) Cuenta con recursos y personal capacitado	12	32%
B) Cuenta con recursos, pero no cuenta con personal capacitado	22	59%
C) No cuenta con los recursos necesarios ni el personal capacitado	3	8%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>
3.3 Cuales de los siguientes riesgos tienen identificados en la Asociación?		
A. Cambios en las tasas de interés que afectan las obligaciones financieras	36	51%
B. Cambios climáticos	18	26%
C. Problemas de seguridad y orden publico	16	23%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>
3.4 ¿El personal encargado del área gerencial y contable y financiero de las asociaciones hacen aplicables las NIIF, en sus procesos de gestión empresarial?		
A. Se aplican las NIIF en sus procesos de gestión	12	33%
B. Solo algunas veces hacen aplicables las NIIF en sus procesos de gestión	18	50%
C. Muy pocas veces hacen aplicables las NIIF en sus procesos de gestión	6	17%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Apéndice E. Tabulación porcentual de información componente 4**

Componente 4	Análisis y Revisión	
	Respuestas	%
4.1 Que factores que considera son más importantes para el logro de los objetivos de la asociación:		
A) Buenas Prácticas Agrícolas y Responsabilidad social y ambiental	12	33%
B) Evaluación y gestión de los riesgos del negocio	6	17%
C) Todas las anteriores	18	50%
<b>Totales</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>
4.2 Que riesgos derivados pudieran afectar la operatividad de la asociación y que no son tomados en cuenta		
A) Problemas de Orden público, Competencia desleal, Cambios en las políticas de garantías financieras	15	36%
B) Falta de liquidez, Oferta y demanda de precios	5	12%
C) Todas las anteriores	22	52%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>
4.3 Se toma en cuenta los riesgos de producción que pudieran afectar la operatividad de la asociación		
A) Pocas veces se considera tomar en cuenta los riesgos	11	31%
B) Es necesario tomar en cuenta los riesgos	6	17%
C) Casi nunca se considera tomar en cuenta los riesgos	19	53%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>
4.4 se evalúan continuamente las políticas contables bajo NIIF, para realizar cambios sustanciales de acuerdo a las estrategias establecidas?		
B) Es necesario evaluar las políticas para realizar cambios acorde a las estrategias establecidas	18	50%
B) Algunas veces se evalúan las políticas para realizar cambios acorde a las estrategias	8	22%
C) Casi nunca se considera evaluar las políticas para realizar cambios	10	28%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**Apéndice F. Tabulación porcentual de información componente 5**

Componente 5	Información, comunicación, y presentación de informes	
	respuestas	%
¿qué vías utiliza la asociación para difundir avances y logros obtenidos que proyecten la asociación?		
a) redes sociales	12	33%
b) comunicaciones escritas	19	53%
c) reuniones periódicas	5	14%
<b>total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>
5.2 ¿con que periodicidad se presentan informes financieros?		
a) mensualmente	22	61%
b) cuando la gerencia o junta directiva los solicita	5	14%
c) anualmente, según la periodicidad establecida en estatutos	9	25%
<b>totales</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>
5.3 señale la periodicidad con que se presentan informes de gestión.		
a. mensualmente y anualmente	27	75%
b. semestralmente	9	25%
c. ninguna de las anteriores	0	0%
<b>total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>
5.4 está preparada la asociación para hacer proyección financiera con base en las NIIF pymes.		
a. cuenta con personal capacitado en normas NIIF para pymes	20	56%
b. se cuenta con poco personal con conocimiento en NIIF para pymes	6	17%
c. el personal con conocimiento de NIIF para pymes es contratado de forma externa	10	28%
<b>total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

**Apéndice G. Cargo Y Perfil De Asistente Administrativo**

Descripción y perfil del cargo	
Cargo	asistente administrativo
Reporte a	gerencia
Perfil	observador, con capacidad para interactuar con personas de diferentes niveles, manejo de atención y servicio al cliente, con habilidades para el manejo de documentos y herramientas ofimáticas, buena memoria, ordenado, extrovertido, confiable, con capacidad para trabajo en equipo y muy discreto
Formación	técnico en asistencia administrativa, o estudios mínimos de 5 semestres en administración o contaduría pública.
Funciones	atención telefónica atender visitas de asociados y de terceros interesados en la asociación recepción de documentación custodia y archivo de documentos. comunicar todo lo relacionado con su trabajo al departamento al que pertenece. remite información de la gerencia y demás departamentos a los asociados. coordinar reuniones de gerencia y los demás departamentos tramitación y apertura de expediente de cada asociado
Responsabilidad del cargo	responder por la adecuada atención a los asociados que asistan a las instalaciones de la asociación responder por la seguridad, funcionamiento y confidencialidad de la información. suministrar a la gerencia información clara y veraz sobre las funciones asignadas a su cargo responder por el cumplimiento de las actividades agendadas entre la gerencia y los demás departamentos en las fechas establecidas en función de su cargo. responder por la correspondencia recibida y emitirla en forma oportuna al departamento destino, llevando adecuadamente el libro de registro. responder por la correspondencia emitida verificando que llegue a su destinatario en forma oportuna, llevando adecuadamente el libro de registro.

**Apéndice H. Cargo Y Perfil De Asistente Admisiones Y Afiliaciones**

Descripción y perfil del cargo	
Cargo	asistente admisión y afiliaciones
Reporte A	gerencia
Perfil	capacidad de análisis, capacidades para interactuar y servicio al cliente
Formación	técnico en asistencia administrativa, o estudios mínimos de 5 semestres en administración, finanzas o contaduría pública.
Funciones	<p>dar a conocer a los asociados interesados en formar parte de la asociación de los requisitos previos y la documentación requerida</p> <p>gestionar la documentación requerida en el proceso de admisión y afiliación de cada asociado</p> <p>custodia y archivo de documentos.</p> <p>comunicar todo lo relacionado con los resultados de su trabajo a la gerencia</p> <p>tramitación y apertura de expediente de cada asociado</p> <p>actualización periódica de la información de admisiones de cada asociado que ingrese o se retire de la asociación</p> <p>Emisión de certificados de afiliación</p>
Responsabilidad Del Cargo	<p>Responder por la adecuada custodia de los documentos y archivos relacionados con la admisión</p> <p>Responder por la seguridad, funcionamiento y confidencialidad de la información.</p> <p>Responder por la verificación adecuada de documentación recibida en función de su cargo.</p> <p>Información oportuna de los resultados de las funciones asignadas.</p>

**Apéndice I. cargo y perfil de contador**

	Descripción y perfil del cargo
Cargo	contador
Reporte a	gerencia
Perfil	capacidad de análisis, capacidades para interactuar y servicio al cliente
Formación	profesional en contaduría pública, con especialización en niif para pymes.
Funciones	<p>ordenar los documentos y demás comprobantes de acuerdo a la gestión de la asociación</p> <p>mantener la información contable al día con todos los soportes a través de digitación sistematizada</p> <p>establecer y llevar a cabo los procedimientos de información financiera.</p> <p>cumplimiento oportuno de las obligaciones fiscales, preparar las declaraciones tributarias nacionales y territoriales, con los respectivos anexos</p> <p>cumplir con los requerimientos de la gerencia y la revisoría fiscal</p> <p>apoyar los demás departamentos que requieran información contable.</p> <p>expedir las certificaciones que se requieran, con fundamento en los libros de contabilidad.</p> <p>coordinación de la digitalización oportuna de la información.</p> <p>conciliación de la información emitida por el departamento de tesorería y el departamento de cartera</p> <p>elaboración y presentación de informes financieros de acuerdo a los lineamientos establecidos en las niif para pymes</p>
Responsabilidad del cargo	<p>responder por la veracidad de la información emitida.</p> <p>responder por la correcta contabilización de la información financiera de acuerdo a os lineamientos establecidos en las niif para pymes</p> <p>responder por la transparencia y fiabilidad de la información contenida en las revelaciones de los estados financieros.</p> <p>responder por los recursos financieros bajo su custodia</p>

**Apéndice J. Cargo y perfil de director financiero**

Descripción y perfil del cargo	
Cargo	director financiero
Reporte a	gerencia
Perfil	profesional capacitado para liderar procesos relacionados con la labor financiera, capacidad de análisis y supervisión, con habilidades de comunicación, gestión del talento humano, analítico con capacidades de gestión de riesgo y habilidades de negociación.
Formación	administrador o contador público con especialización en finanzas
Funciones	<p>supervisar el flujo de efectivo y el disponible de la asociación</p> <p>gestionar y promover planes de financiamiento para la asociación</p> <p>brindar asesoría financiera en forma continua a los miembros de la asociación</p> <p>gestionar planes y proyectos de inversión que beneficien la asociación</p> <p>promover planes y estrategias para la gestión de riesgo</p> <p>evaluación continua de los riesgos financieros de la asociación</p> <p>emitir informes periódicos sobre la situación financiera de la asociación con destino a la gerencia, que sirvan de apoyo para la toma de decisiones y elaboración de estrategias.</p> <p>en coordinación con el departamento de tesorería gestionar las solicitudes de financiación bancaria para la asociación y sus asociados.</p> <p>gestionar la adjudicación de los recursos de crédito requeridos por los asociados, y aprobar su distribución.</p> <p>presentar información a la gerencia y al departamento contable de la adjudicación de los recursos que se van distribuyendo a los asociados.</p>
Responsabilidad del cargo	<p>responsabilidad de velar por la liquidez de la asociación y sus asociados</p> <p>supervisión continua de las finanzas de la asociación</p> <p>gestión oportuna de los riesgos</p>

**Apéndice K. Cargo y perfil de tesorero**

Descripción y perfil del cargo	
Cargo	tesorero
Reporte a	gerencia
Perfil	visionario, capaz de crear estrategias anteponiéndose a los posibles sucesos de riesgo, con capacidad para tomar decisiones, ordenado, con excelentes relaciones interpersonales y habilidades comunicativas, responsable y con sentido de pertenencia.
Formación	profesional en contaduría pública, con especialización en finanzas
Funciones	<p>administrar los recursos financieros de la asociación</p> <p>organizar y gestionar el flujo de efectivo y el disponible de la asociación, teniendo en cuenta los ingresos, gastos y financiamiento.</p> <p>gestionar el pago en forma oportuna de las obligaciones financieras contraídas por la asociación</p> <p>tramitar solicitudes de financiamiento necesario para la adjudicación de recursos requeridos por los asociados, de acuerdo a la información que suministre el departamento de cartera, en coordinación con la gerencia.</p> <p>supervisión y control de las cuentas bancarias</p> <p>emisión de la información financiera conforme a los lineamientos establecidos, con destino a la gerencia y al departamento contable.</p>
Responsabilidad del cargo	<p>responder por la optimización de los recursos financieros e la asociación</p> <p>responder por la financiación adecuada (tasa /tiempo) para la asociación realizando análisis previo de la información obtenida de las entidades financieras</p> <p>responder por los recursos financieros bajo su custodia</p>

**Apéndice L. Cargo y perfil de coordinador comercial**

Descripción y perfil del cargo	
Cargo	coordinador comercial
Reporte a	gerencia
Perfil	habilidades de comunicación, numéricas y de negociación, tener empatía, responsabilidad, con capacidad para establecer metas y expectativas y ser un líder motivador.
Formación	administrador
funciones	<p>planificar, dirigir y coordinar las actividades de ventas y comercialización del fruto cosechado por los asociados.</p> <p>establecer y dirigir los procedimientos operativos y administrativos de acuerdo a las operaciones de ventas y comercialización</p> <p>gestión de compra de insumos y fertilizantes para los cultivos de los asociados conforme a los requerimientos informados por el departamento de asistencia técnica</p> <p>gestionar el proceso de la cadena de abastecimiento en coordinación con la información de la cantidad de producción de los asociados y la capacidad de compra por parte de las plantas extractoras.</p> <p>coordinación de rutas y transporte de la comercialización de fruto cosechado.</p> <p>gestionar políticas de venta y precios en coordinación con la gerencia</p> <p>llevar un calendario para el cumplimiento de entregas.</p>
Responsabilidad del cargo	<p>responder por el cumplimiento de los despachos de acuerdo a las políticas y negociaciones con las plantas extractoras</p> <p>responder por la adecuada gestión de los precios establecidos</p> <p>responder por el suministro oportuno de los insumos y fertilizantes requeridos para los cultivos de los asociados.</p>

**Apéndice M. Cargo y perfil de Coordinador marketing**

Descripción y perfil del cargo	
Cargo	coordinador de marketing
Reporte a	gerencia
Perfil	habilidades de comunicación, audacia,
Formación	marketing y ventas
Funciones	apertura de mercados asistir al coordinador comercial en la proyección de la asociación mediante campañas de marketing apoyo al coordinador comercial mediante el adecuado enlace entre clientes y proveedores de la asociación. gestionar proyectos y estrategias de promoción y mercadeo. servir de apoyo en las actividades del coordinador comercial
Responsabilidad del cargo	responsabilidad en el desarrollo y ejecución de planes y estrategias de marketing responsabilidad de estudios de mercado responsabilidad en la propuesta de nuevos proyectos de acuerdo a las fluctuaciones del mercado

**Apéndice N. Cargo y perfil de asistencia técnica**

Descripción y perfil del cargo	
Cargo	asistencia técnica
Reporte A	gerencia
perfil	profesional con amplia experiencia para evaluar las situaciones que se presenten y capacidad para resolver problemas con el agro.
Formación	ingeniería agroindustrial
Funciones	revisión de las metas establecidas por la gerencia elaborar plan de trabajo y el cronograma de actividades a realizar en base al cronograma establecido realizar las visitas de campo a los cultivos emitir informes en forma oportuna sobre el diagnóstico realizado en las visitas de campo emitir informes sobre la capacidad de producción de cada uno de los cultivos que sirva de apoyo al área comercial en base a las visitas de campo y evaluaciones realizadas, realizar el plan de fertilización requerido en forma individual de cada uno de los cultivos de los asociados gestionar planes de capacitación a los cultivadores asociados para el continuo control de plagas y mejoramiento de la producción. realizar el informe de recomendaciones necesarias con el fin de mejoramiento de la producción.
Responsabilidad del cargo	responder por la oportuna fertilización de los cultivos responder por la capacidad de producción de los cultivos solucionar en forma oportuna los problemas de plagas o situaciones que se presenten y que puedan afectar la producción