

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESPECIALIZACION EN FINANZAS Y ADMINISTRACION PÚBLICA

ENSAYO “DESCRIPCION DE LOS PROCESOS DE CONTROL PARA LOS
RECURSOS FINANCIEROS EN EL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO”
Trabajo de grado presentado como requisito para optar al grado de Especialista
en Finanzas y Administración Pública

Autores: Benjumea Gil Wilson Javier
Gómez Jiménez Luciana Patricia

Tutor: Luz Mery Guevara Chacon

Bogotá. D.C. 27 de noviembre de 2010

TABLA DE CONTENIDO

	PP
RESUMEN	3
INTRODUCCION	5
CAPITULO I	6
DEFINICION DEL CONTROL FINANCIERO	6
Características de los Diferentes Tipos de Control Financiero	6
Sistemas de Control Financiero	10
Facetas de la Dirección Financiera En las Entidades privadas	11
Administración de Caja	12
CAPITULO II	22
RELACION ENTRE EL CONTROL FINANCIERO Y EL PLANEAMIENTO	22
Aplicación del Control Financiero en las entidades privadas	23
Procesos del Control Financiero Ejecutados Internamente	24
CAPITULO III	24
EL CONTROL FISCAL COMO HERRAMIENTA FINANCIERA	24
Control Fiscal en Las Entidades Públicas	25
Las Auditorías como mecanismos de control de los recursos	28
Ejemplo de la Auditoria como Método de evaluación de control Interno	30
Ejemplo de la Aplicación de Control Financiero sobre una empresa del sector privado	30
CONCLUSIONES	33
REFERENCIAS	35

DESCRIPCION DE LOS PROCESOS DE CONTROL PARA LOS RECURSOS FINANCIEROS EN EL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO

RESUMEN

Los procesos de control financiero y control fiscal son las herramientas de vigilancia y planeación financiera para las organizaciones, sin discriminar si son de índole público o privado; sin embargo, cabe diferenciar que dichos procesos tienen resultados diferentes, los cuales son consecuentes de acuerdo al objeto de la organización. Es así como el control financiero en su desarrollo verifica subprocesos tales como el flujo de caja, el cumplimiento de operaciones, el cierre y la valoración de los portafolios, la administración de pasivos, la planificación, y a su vez influye en elementos tales como las funciones de custodia, los servicios bancarios de la compañía, la inversión del efectivo sobrante, la administración de cuentas por cobrar, la administración del inventario, la gestión del activo fijo entre otros.

El control fiscal a diferencia del anterior tiene como objeto garantizar a las entidades de sector público la buena inversión y ejecución de los recursos, orientar las organizaciones a una política de sana austeridad y medida del gasto, a un equilibrio necesario y conveniente en la inversión, pero sobre todo su inversión va enfocada a la reducción del déficit, control del endeudamiento, descentralización y internalización en la gestión de servicios entre otras.

ABSTRAC

The processes of financial control and fiscal control are surveillance tools and financial planning for organizations, without discriminating whether they are public or private in

nature but can be distinguished from these processes have different results which are consistent according to the object of organization. Thus, the financial control in their development processes as the checks cash flow, compliance operations, closure and the valuation of portfolios, liability management, planning, and in turn affect such things as the functions custody, banking company, investment of surplus cash, the accounts receivable management, inventory management, asset management among others.

This control unlike the previous fiscal is to ensure entities Public sector investment and implementation of good resources, guide organizations to a policy of austerity and sound spending restraint, a necessary and appropriate balance in investment, but above all their investment is focused on deficit reduction, control debt, decentralization, and internationalization in the management amongst other services.

INTRODUCCIÓN

Los procesos de control financiero y control fiscal, se encuentran directamente relacionados con el planeamiento estratégico de una organización, sin importar si su carácter es de índole privado o público; es claro que estos procesos de control influyen en las proyecciones que se deben realizar, en razón a la retroalimentación de las normas y desarrollos que estas poseen, para de esta manera incrementar el desempeño. Es por esto que el desarrollo del siguiente ensayo tiene como objetivo describir el proceso del control fiscal para las entidades del sector público y el proceso de control financiero, para las entidades del sector privado, toda vez que en dichos sectores la aplicación es diferente, por el resultado de las actividades que se obtienen de los dos sectores; para ello es necesario definir en primera instancia, el control financiero y el control fiscal contemplados como una herramienta para vigilar las finanzas de una organización; y en segunda instancia definir su desarrollo y ejecución, implementación de los planes financieros, reconocimiento del proceso de retroalimentación y ajustes que se requieren, para garantizar que se sigan y a su vez se puedan modificar los planes existentes, debido a cambios imprevistos; lo cual se referenciará en el segundo capítulo. Finalmente se terminará con un ejemplo de un estudio de la aplicación de uno de los tipos de control en las entidades de carácter público y los resultados de un estudio de la aplicabilidad del control financiero, en una entidad del sector privado.

CAPITULO I

DEFINICIÓN DE CONTROL FINANCIERO

El proceso del control financiero se encarga de determinar lo que se está llevando a cabo en la organización, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes; lo anterior debido a que el control financiero como tal, implica la existencia de metas y planes, ningún administrador puede controlar sin ellos. Bravo Malpica, Reyes Mondragón (2010).

Continuando con la definición y desarrollo de los procesos de control financiero, es necesario establecer que para realizar el proceso de control se debe aclarar que hay factores que lo rigen tales como la cantidad, el tiempo, el costo. Los dos primeros son de carácter cuantitativo y el último, como su nombre lo indica, es eminentemente cualitativo.

El factor cantidad se aplica en actividades en las que el volumen es importante; a través del factor tiempo se controlan las fechas programadas; de igual manera el costo es utilizado como un indicador de la eficiencia administrativa, ya que por medio de el se determinan las erogaciones de ciertas actividades. Por último, la calidad se refiere a las especificaciones que deben reunir un determinado producto o ciertas funciones de la empresa, tal como lo define el Servicio Nacional de Aprendizaje- (SENA. 1985).

Características De Los Diferentes Tipos de Control Financiero

Además de los factores existen otras características que establecen diferentes tipos de control financiero entre los cuales se pudo identificar el control financiero inmediato o direccional; es aquel en el que se conoce casi con certeza segura lo que va a ocurrir en un periodo determinado, por lo que su acción correctiva es fácil de hacer, inclusive antes de que se concluya el tiempo establecido; el control financiero selectivo es aquel que se determina con anterioridad de tal manera que se detecta si se cumplen los procesos previstos o se buscan alternativas para continuar con el honor y finalmente el control financiero o posteriori, es aquel que se realiza cuando se miden los resultados una vez concluidas las operaciones, es decir se compara lo realizado con lo planeado. Lo anterior es el control más común para las empresas ya que hasta que se termina un proceso es cuando se compara con lo que se tenía planeado.

Además también es necesario dejar claro que el control financiero para el desarrollo de su proceso, tiene en sí mismo establecido varios objetivos de los cuales se pueden resaltar el DIAGNÓSTICO, el cual se aplica cuando existen áreas con problemas y se emplean medidas de prevención antes que de corrección; LA COMUNICACIÓN, que se realiza a través de la información de resultados de las diversas actividades de la empresa y LA MOTIVACION que se encarga de derivar de todos los logros que tenga la empresa a través de sistemas de control tendrá beneficios a todos los empleados. (Pineda. 2009)

Después de tener establecidos los objetivos el proceso de control financiero define las etapas como están definidas por Sergio Navarrete Orozco de la bolsa de valores de México (2005) las cuales relacionan las finanzas de las organizaciones y se pueden establecer como:

- a) **DEFINIR RESULTADOS FUTUROS:** En esta parte los directivos de la empresa establecen una serie de parámetros a los que se quiere llegar, para ella ya hizo análisis financiero y conocía la situación de la empresa, por ejemplo mayor rentabilidad, de la inversión, incrementar el margen neto de la utilidad, disminuir el grado de endeudamiento, bajar el apalancamiento etc.
- b) **DETERMINAR OBJETIVOS FUTUROS:** En esta etapa del control la empresa planea los aspectos que le puedan suceder en el futuro. Para ello hace uso del análisis factorial, con esta tiene mayor control de las condiciones externas y así evitar problemas de abasto, producción, comercialización y cobranzas.
- c) **DETERMINAR ESTANDARES FLEXIBLES:** Se deben conservar márgenes en los estándares previstos, ya que de no ser así pueden existir problemas en caso de que no se logre la meta planeada.
- d) **DETERMINAR FLUJOS DE INFORMACION.** En la etapa de control deben existir claramente los canales de información de tal manera que los alcances no logrados sean informados directamente, a su vez las correcciones de las posibles desviaciones deben ser informadas de manera directa a los responsables de área.
- e) **ACCIÓN CORRECTIVA:** Es la última etapa de control financiero, cuando ya se está seguro que la problemática de la empresa puede ser solucionada con las correctivas aplicadas en este aspecto se deben tomar en cuenta que es irreversible una decisión correctiva, ya que todos los demás parámetros se sujetaran a el.

Navarrete (2005)

Además de las cualidades y características descritas anteriormente el proceso de control financiero dentro de las entidades privadas contempla otras actividades que aseguran su total y correcto funcionamiento como son:

- a) **FLUJO DE CAJA:** el cual está ligado directamente a la relación interna que tienen con las entidades financieras, este con el fin de asegurar las transacciones bancarias que se deben realizar a diario.
- b) **CIERRE Y VALORACION DE PORTAFOLIOS:** este proceso es el encargado de realizar como tal las operaciones financieras, y llevar a cabo el registro de valores, títulos de deuda externa, tasas de interés extranjeras, tasas de cambio, archivo de precios de acciones en la bolsa de valores y los datos de rentabilidad que tiene la organización sobre un periodo determinado.
- c) **CUMPLIMIENTO DE OPERACIONES DE MONEDA LEGAL:** este proceso como tal se refiere a la compra y venta de títulos valores o al cumplimiento de las operaciones financieras que lleva la organización, así mismo al cumplimiento de las operaciones que se lleven a cabo en la moneda nacional, adiciones y retiros de encargos fiduciarios y movimientos de las cuentas de ahorro.
- d) **CUMPLIMIENTO DE OPERACIONES EN MONEDA EXTRANJERA:** este proceso se refiere en concreto a las operaciones de moneda extranjera y a la compra de títulos valores en el exterior.
- e) **ADMINISTRACION DE PASIVOS:** como su nombre mismo lo indica se refiere como tal al manejo y disminución de las cuentas por pagas que tiene la organización tal como lo define Navarrete (2005).

Así mismo dentro del gran proceso del control financiero de las entidades privadas se han logrado identificar otros subprocesos que si bien están relacionados con el tema solo se

mencionarán para efectos informativos, dichos subprocesos son administración del riesgo en las operaciones, análisis de las inversiones de la organización, y gestión del portafolio.

Sistemas de Control Financiero

El reflejo de la medida de resultados de una empresa es la cuenta de pérdidas y ganancias y, de alguna forma el balance de la situación. La medida de resultados no hay que buscarla tanto en las cuentas de la contabilidad oficial, que no están pensadas propiamente para suministrar a la dirección la información que necesita, si no en las cuentas a través de las cuales la dirección conoce los siguientes elementos:

- Ventas
- Costos de explotación
- Beneficios
- Situación de la tesorería
- Nivel de capital circulante
- Inversión en activos fijos
- Inversión en investigación y desarrollo
- Estructura financiera de la empresa.

Incluso pueden verse muchas empresas donde parte o la totalidad de las tareas de la gestión quedan al margen de la medida de resultados, con la consecuencia de que estos obedece únicamente a presiones extrañas; en este caso tanto los beneficios como la financiación y la estructura financiera de la empresa están completamente fuera del control de la dirección. El control financiero efectivo de una organización se consigue cuando los planes se establecen por escrito, la mayoría de estos se expresan en términos financieros como son

los presupuestos y se comparan los resultados reales con los presupuestados. G.M. (Dickinson y J.E Lewis 2005)

Además de lo mencionado anteriormente se puede citar para en las entidades del sector público como las organizaciones del sector privado se utilizan sistemas de control financiero tales como:

- Organización: en cualquier tipo de entidad, llámese pública o privada este componente es parte fundamental, ya que a partir de este se determina como va a funcionar la empresa y como están repartidas las responsabilidades de cada componente
- Planificación: dentro de las empresas del sector privado, este se considera como una estrategia ya que con este sistema se establecen y elaboran los objetivos globales y la forma como funcionara la empresa durante el año siguiente; en las entidades públicas la planificación es la herramienta que determina de qué forma se irá gastando el presupuesto y cuanto de el le corresponde a cada área que la conforma.

Presupuesto: para los dos tipos de organizaciones determina qué cantidad de dinero necesita la entidad para funcionar durante el siguiente año.

Facetas De la Dirección Financiera En Las Entidades Privadas

Más allá de las facetas de planificación, organización, administración y control financiero, resulta útil explorar las actividades específicas de financiación en lo relacionado con las operaciones de la empresa. Es importante tener presente que, en estas actividades, se realiza una búsqueda constante de un equilibrio óptimo entre la

maximización de los beneficios y la asunción de un riesgo prudente. El lenguaje financiero queda reflejado muy convenientemente en los estados financieros de la empresa. Aunque los balances de situación modernos tienen un montón de cuentas especiales, las partidas básicas que se detallan a continuación nos servirán para describir actividades financieras específicas.

Administración de Caja

La gestión de caja es una función muy importante, ya que es capaz de realizar una aportación significativa a la dirección dinámica de los asuntos de la empresa. Al igual que con cualquier otra partida del activo cuanto mayor sea la eficiencia en la utilización del disponible, menor será la inversión necesaria del mismo. Las funciones de gestión de caja pueden clasificarse en responsabilidad de custodia, **control** del flujo de fondos, gestiones de servicios bancarios e inversión del efectivo sobrante.

- Funciones de custodia. Quizá la responsabilidad más antigua de la gestión de caja la constituya la protección de los fondos de la empresa. Esta tarea sigue siendo una función importante e incluye la selección minuciosa de los bancos depositarios, las cámaras acorazadas de los mismos y los **controles** de auditoría interna. Al igual que ante la pérdida de cualquier bien o partida del activo, una pérdida importante de efectivo podría poner en peligro la existencia de la empresa.
- **Control** de los flujos de caja. El saldo de efectivo de la empresa aumentará en la medida en que pueda acelerarse el cobro de las cantidades adeudadas por los clientes. La transferencia de fondos por cable entre sucursales y oficinas principales de bancos y entre los diferentes bancos de un país permite a las empresas minimizar sus saldos bancarios. De la misma manera que una aceleración en el cobro del

dinero reduce la cantidad de efectivo necesaria, así también un plan de desembolsos minuciosamente diseñado puede hacer una aportación similar. El más patente de estos planes consiste en hacer los pagos cuanto más tarde mejor, siempre que esto sea compatible con la obtención de descuentos en las compras y con el mantenimiento de una buena reputación en el pago de las obligaciones a su debido tiempo. A pesar de que se ha acelerado la compensación de cheques entre bancos diferentes, sigue siendo cierto que hasta que un cheque no se presenta para su pago en el banco emisor no se reduce el saldo del depósito de la empresa en dicho banco. El saldo que muestran los libros del banco es el que determina los servicios a los que tiene derecho la empresa. En circunstancias especiales, pueden resultar útiles las cuentas de saldo automático. El informe diario de caja constituye la herramienta principal para gestionar con la máxima eficacia los saldos.

- **Servicios bancarios:** Los bancos, evidentemente, facilitan una gran cantidad de servicios a sus clientes, entre los que se encuentra, no siendo ni mucho menos el de menor importancia, la tramitación de las operaciones de pagos y desembolsos de la empresa mediante la compensación de cheques. Estos servicios los suele pagar la empresa a través de los créditos recibidos en concepto de los saldos mantenidos en el banco. Así, si la empresa cuenta con dos o más bancos depositarios sobre los cuales girar sus cheques es importante distribuir los saldos entre ambos de manera que los créditos compensen el costo que para la empresa suponen los servicios de cada uno de ellos. Algunos bancos facilitan una mayor diversidad de servicios que otros y una elección minuciosa entre los existentes puede permitir ampliar la gama de servicios a que puede recurrir la empresa en virtud de los saldos que mantenga. Por último, la mayoría de los bancos exigen determinados saldos para apoyar unas determinadas líneas de créditos. Es importante elegir bancos con una capacidad de

préstamo que sea suficiente para las, necesidades de la empresa en cuestión y esto, a su vez, requiere una distribución minuciosa de los depósitos entre los bancos de manera que se mantengan unos saldos en los niveles mutuamente acordados.

- **Inversión del efectivo sobrante:** Algunas veces, es posible que los saldos de caja superen con creces los niveles necesarios. Si no son demasiado elevados, pueden quedar compensados por niveles por debajo de lo normal en otras ocasiones. La mayoría de los bancos están interesados en medir los saldos bancarios según el saldo medio, en lugar de fijarse en el mínimo. A veces puede ser ventajoso para la empresa invertir los saldos de tesorería sobrantes hasta que se necesiten. Para ello, el directivo responsable de la cuenta de caja debe saber qué tipos de inversiones están disponibles y los métodos según los cuales pueden hacerse tales inversiones. Habitualmente, los excesos temporales de efectivo se invierten en obligaciones de alta rentabilidad a corto plazo, como letras de tesorería, pagarés comerciales, aceptaciones bancarias, certificados de depósito bancarios y otras obligaciones a corto plazo de alta liquidez.
- **Administración de cuentas a cobrar:** Las cuentas y letras a cobrar constituyen la segunda forma de entradas de mayor liquidez del activo de la empresa. Estas cuentas a cobrar se crean como consecuencia de las ventas a crédito y constituyen una de las partidas más grandes del activo en la mayoría de las empresas. Los estudios realizados han revelado que, de entre todas las causas determinables de quiebra, una de las más importantes es la incapacidad para cobrar las cuentas pendientes. Una administración hábil de las cuentas a cobrar tiene, por lo tanto, una importancia vital para la empresa. Al igual que en el caso de la administración de caja, sin embargo, el objetivo no es sólo el de minimizar las pérdidas por cuentas a cobrar, sino aportar algo a la rentabilidad global de la empresa. La misma razón de

las ventas a crédito es incrementar el volumen de éstas y, si el director de créditos mantiene una rienda demasiado ajustada en la autorización de créditos para los clientes, es posible que se pierdan muchas ventas que, de otro modo, contribuirían a incrementar los beneficios de la empresa. La función de administración de créditos tiene la responsabilidad de establecer un balance estratégico entre la preservación de la inversión en las cuentas a cobrar y la maximización de las ventas rentables.

- **Administración del inventario** : Aunque la función financiera habitualmente, dispone de un control absoluto sobre la gestión de caja y de cuentas a cobrar, desempeña tan sólo un papel de apoyo en la gestión del inventario. La acumulación de existencias constituye fundamentalmente una función de los departamentos de compras y producción, pero la función financiera es la que debe efectuar el pago de los inventarios o existencias. Ello requiere una estrecha cooperación entre las funciones de compras y financiera. A veces, cuando existe una presión extrema sobre los recursos de tesorería, el ejecutivo financiero puede influir sustancialmente sobre la periodicidad y magnitud de las compras. Sin embargo, normalmente esta cooperación se manifiesta a través de un intercambio constante de información sobre la situación de tesorería y los planes de acumulación de inventario.
- **Gestión del activo fijo**: Al igual que en la gestión del inventario, el ejecutivo financiero desempeña un papel de apoyo en la determinación de los desembolsos en concepto de compras de bienes de activo fijo. Esta función se denomina presupuestación de inversiones. La importancia de realizar unos desembolsos hábiles en la adquisición de los activos fijos se debe al hecho de que tales desembolsos suelen ser de gran envergadura y la vida económica de los bienes adquiridos bastante larga. Por lo tanto, los errores tardarán muchos años en subsanarse.

El especial aporte de la función financiera a los presupuestos de las inversiones consiste en la determinación de las rentabilidades futuras de los proyectos de inversión alternativos y en el establecimiento de unos niveles de rentabilidad mínimos. Además, puesto que la mayoría de las empresas dispondrán de más alternativas de inversión de las que pueden hacer frente con sus recursos, es importante elegir entre las propuestas aquella que permita maximizar la rentabilidad global. Un factor clave en el proceso de selección de inversiones consiste en la consideración de la periodicidad de los flujos de ingresos procedentes de cada propuesta de inversión. Aunque es importante el tiempo relativo en que puede recuperarse el capital comprometido en ella, sólo podrán maximizarse los beneficios si pueden analizarse debidamente las rentabilidades futuras a lo largo de la vida económica de la inversión. En este aspecto, es fundamental para la función financiera determinar el costo que supone para la empresa la adquisición de capital. El costo de capital puede describirse como el costo compuesto de las formas de financiación con que espera contar la empresa para su expansión.

Muchas empresas siguen utilizando como medida de lo atractivo de una inversión el simple período de recuperación de la inversión a través de los ingresos, es decir, una determinación de la rapidez con que puede recuperarse el capital invertido a lo largo de los años. Existen técnicas más sofisticadas, como el método del Valor Actual Neto (VAN) o el de la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) que, por lo general, constituyen una base mejor para la evaluación de inversiones a largo plazo. Pese a que estas técnicas complican todavía más el análisis, la importancia de unas decisiones adecuadas justifica el posible esfuerzo constructivo. El método de análisis de inversiones del VAN requiere el descuento de los flujos de caja, lo cual se logra, en primer lugar, determinando el costo del capital de la empresa con el objeto de determinar el valor actual de todos los flujos de caja netos esperados debidos a esa inversión. Si el valor actual de una serie de flujos de caja netos a

lo largo de los años, descontados utilizando el costo del capital de la empresa en cuestión, supera al costo de la inversión entonces se ha de suponer que el proyecto tendrá una rentabilidad positiva. Si el valor actual de la corriente de flujos de caja netos es igual o inferior a la inversión necesaria para implementar el proyecto, éste debe rechazarse, o se ha de justificar partiendo de una base que no sea la rentabilidad futura. El método de la (TIR) consiste en la determinación del tipo de interés que hace que el montante de la inversión en el proyecto sea igual al valor actual de los cobros netos previstos en efectivo. Este tipo puede compararse posteriormente con el costo del capital de la empresa para determinar si el proyecto tiene o no el potencial suficiente como para superar la rentabilidad actual con que cuenta la empresa. Aunque ambos métodos tienen mucho en común, las circunstancias que intervienen en una decisión concreta pueden hacer que una de estas técnicas sea más satisfactoria que la otra.

También es importante recordar que diferirán ampliamente las características de riesgo de las propuestas alternativas de inversión. Así, un grupo de proyectos con unas expectativas de rentabilidad similares pueden tener diferentes grados de atracción según el riesgo de cada proyecto. La introducción de ajustes según el riesgo en el proceso de presupuestación de inversiones resulta un tanto compleja, pero existen procedimientos para introducir tales ajustes.

- **Pasivo exigible:** Las obligaciones que la empresa debe satisfacer en el plazo máximo de un año se clasifican como pasivo exigible. Las cuentas a pagar constituyen la primera forma de pasivo exigible y se derivan fundamentalmente de la compra a crédito de bienes por parte de una empresa. El término crédito comercial suele utilizarse para describir esta forma de financiación y constituye, con diferencia, la forma más sustancial de pasivo exigible a corto plazo en la

mayoría de las empresas. Una administración minuciosa de las cuentas a pagar precisa la aceptación de los descuentos ofrecidos por el proveedor, pero exige que los pagos se distribuyan a lo largo del tiempo de tal forma que se efectúe el mínimo número posible de pagos por adelantado. Evidentemente, los pagos efectuados con posterioridad a las fechas de vencimiento pueden quedar rápidamente reflejados en una pérdida de posiciones en la clasificación crediticia mantenida por los proveedores o las instituciones de clasificación crediticia o de solvencia de las empresas.

El segundo elemento más importante en la partida de pasivo exigible es la deuda a corto plazo. En la mayoría de las empresas, ésta adopta la forma de préstamos concedidos por bancos comerciales. También suelen obtenerse fondos a corto plazo proporcionados por compañías financieras comerciales, a modo de derecho prendario, utilizando las cuentas a cobrar de la empresa. Las grandes empresas comerciales pueden emitir pagarés comerciales, directamente o a través de intermediarios, para hacer frente a su financiación a corto plazo. Los intermediarios, o las sociedades financieras, adquieren los pagarés de las empresas y los revenden a otros bancos o empresas, exigiendo una cuota que se basa en el importe total de los pagarés adquiridos. La financiación a corto plazo en el mercado de efectos comerciales no es un sustituto del crédito bancario sino, más bien, un suplemento del mismo.

- Administración de la deuda a largo plazo : Algunas empresas solicitan préstamos a largo plazo, ya que es la única forma de financiación de que pueden disponer para apoyar sus inversiones en bienes a largo plazo. Dejando aparte la cuestión de la disponibilidad, sin embargo, la utilización de la deuda a largo plazo se debe a otros motivos. Los contratos de deuda a largo plazo suelen incluir condiciones "a la vista o

de intervención" que hagan posible la retirada de la deuda si dejara de existir la necesidad de disponer de tales fondos o si surgieran oportunidades ventajosas para el reembolso de la misma. También es cierto que los prestamistas a largo plazo que ofrecen sus recursos a la empresa no tienen derecho al voto. Puede utilizarse a veces la deuda a largo plazo cuando el mercado de capitales está en un momento de depresión y la dirección no desee compartir los intereses de posesión con nuevos accionistas a unos precios bajos del papel.

Sin embargo, el costo es muy importante en la administración estratégica de la financiación a largo plazo, debido especialmente a que influye en los impuestos sobre la renta. El interés pagado sobre la deuda representa un gasto financiero para fines fiscales, en contraste con las ganancias sobre el capital social de la empresa. En la mayoría de las empresas, por lo tanto, el costo después de impuestos de los pagos de intereses correspondientes a la deuda a largo plazo es de aproximadamente la mitad del tipo de interés nominal. Se supone, evidentemente, que la empresa ha logrado unos beneficios gravables a los que pueda cargar el gasto por intereses.

- Además, está el efecto impulsor financiero que puede ejercerse sobre los beneficios de los accionistas si el costo de la deuda a largo plazo es inferior al rendimiento sobre el activo total de la empresa. Esta relación se denomina a veces aumento de la rentabilidad de las acciones superior a la de la explotación.
- Peligros. Si bien es verdad que la financiación a través de la deuda a largo plazo puede suponer una reducción sustancial de los costos de la empresa, ha de verse en ella un arma de doble filo. Al igual que el rendimiento del capital invertido por los accionistas en acciones ordinarias puede verse beneficiado mediante la utilización del apalancamiento financiero, así también puede verse seriamente

reducido su rendimiento si los beneficios globales sobre el activo de la empresa caen por debajo del costo de la financiación a través de la deuda a largo plazo. Existe un límite más allá del cual no debería recurrirse a la financiación por medio de deuda a largo plazo. Generalizando, podría decirse que la financiación por efecto impulsor, es decir, la financiación por medio de deuda a largo plazo u otros tipos de capital con costos fijos, debería utilizarse solamente de forma compatible con la seguridad de la empresa. El nivel de financiación a través de deuda a largo plazo variará evidentemente de un tipo de empresa a otro. Algunas que tienen ingresos estables consideran posible recurrir a préstamos para financiar el 60 o el 65 por ciento de sus necesidades de capital, sin que ello suponga un riesgo excesivo para los accionistas. Otras empresas consideran que la deuda a largo plazo debería quedar limitada a un nivel muy modesto.

- Forma. : Las formas de la financiación a través de deuda a largo plazo difieren también entre las empresas. Las pequeñas suelen organizar este tipo de financiación mediante un préstamo hipotecario proveniente de un prestamista único. Las grandes tal vez emitan cédulas hipotecarias, basadas en el valor de una hipoteca, como los bonos que se venden a muchos inversores. Las obligaciones no hipotecarias se diferencian de las cédulas hipotecarias en que están aseguradas por el crédito general de la empresa, en lugar de por el apoyo de una hipoteca sobre partidas específicas del activo. (Junco. 2009)
- Préstamos a plazo fijo y alquileres: Los bancos comerciales pueden proporcionar a una empresa financiación mediante deuda a largo plazo en forma de préstamos a plazo fijo. Los préstamos bancarios a plazo fijo acostumbran a tener plazos de vencimiento que van desde de uno hasta diez años y se suelen establecer los pagos a lo largo de la vida de los préstamos. A diferencia de la financiación por hipotecas

y obligaciones, los préstamos a plazo fijo disfrutaban de tipos de interés flotante, esto es, tipos que varían según el tipo mínimo de interés bancario. Estos préstamos resultan especialmente útiles para las empresas como forma intermedia de financiación. El alquiler (leasing) de activos fijos no es una forma de financiación a través de la deuda a largo plazo, aunque no obstante tiene un cierto parecido. La utilización de la financiación por alquiler o arrendamiento ha crecido en grandes proporciones en los últimos años, como consecuencia de la presión reinante en los mercados de capitales. A muchas empresas les ha sido posible obtener bienes a largo plazo para su expansión o para la reposición de los mismos solamente por vía del alquiler. A veces pueden obtenerse ventajas fiscales si se prepara debidamente el contrato de alquiler.

- Administración del capital propio: la segunda forma de financiación a largo plazo es la debida a la inversión de los propietarios en el negocio. En el caso de sociedades de un solo propietario y de sociedades personales, suele consistir en poco más que la aportación del capital de los propietarios a la empresa junto con la debida anotación de los asientos respectivos en los libros de contabilidad. Por otro lado, en el caso de una sociedad anónima, el interés patrimonial está representado por la emisión del capital de la misma. Las acciones preferentes suelen tener asignado un dividendo máximo especificado, ya sea por medio de un porcentaje del valor nominal o mediante una cantidad fija anual. Por lo general, tienen prioridad sobre las acciones ordinarias en el caso de liquidación de la empresa. Las acciones ordinarias, en cambio, constituyen el derecho de propiedad básico sobre la empresa y disfrutan de un derecho residual sobre los beneficios una vez que se hayan satisfecho las obligaciones de los acreedores y se hayan pagado los dividendos sobre las acciones preferentes. Si la empresa sufre pérdidas, el peso principal de las

mismas recae sobre los accionistas poseedores de acciones ordinarias. Este tipo de accionistas de las sociedades anónimas habitualmente ejercen el control sobre las políticas de la empresa mediante la elección del consejo de administración. Los beneficios no distribuidos de la empresa se originan como consecuencia de declarar unos dividendos inferiores a los beneficios reales obtenidos. Tales beneficios no distribuidos se invierten para beneficio de las operaciones de la empresa y se clasifican como parte del interés patrimonial de los accionistas poseedores de acciones ordinarias. Las políticas de reparto de dividendos difieren ampliamente entre cada empresa, según Malpica y Mondragón (2010)

CAPITULO II

RELACIÓN ENTRE EL CONTROL FINANCIERO Y EL PLANEAMIENTO

Los procesos de control financiero, se encuentran directamente relacionados con el planeamiento estratégico de una empresa; esto se debe a que tanto el planeamiento como el control financiero implican que las proyecciones deben tomar de base a las normas y desarrollos que posee un proceso de retroalimentación para de esta manera poder incrementar el desempeño.

Los resultados obtenidos por dicha proyección suelen reflejarse en el estado de resultados presupuestario. Es importante que tengamos en cuenta que las ventas anticipadas pueden considerarse parte de las diferentes inversiones destinadas a la producción de más productos.

Estas inversiones representan parte del control financiero de una empresa, ya que las mismas nos proporcionan los datos que necesitamos para poder desarrollar una columna de

los activos del balance general; dichos activos tienen que ser financiados, aunque también requieren de un análisis sobre el flujo de efectivo. En este caso, debemos decir que el flujo de efectivo cumple un rol muy importante ya que cuando el mismo es neto y a la vez positivo, señalará que la institución cuenta con un financiamiento que resulta suficiente, de lo contrario, el mismo requeriría de algún financiamiento complementario. Para el control financiero esto quiere decir que el flujo de efectivo es la herramienta más importante para poder realizar algún pronóstico financiero que partiendo del mismo, se llevaran a cabo las proyecciones para lograr el objetivo que persigue la empresa tal y como lo cita la página de gestión y administración. (Información suministrada por Porvenir, 2010).

Aplicación del Control Financiero En Entidades Privadas

Algunos elementos fundamentales que utilizan las entidades privadas para llevar a cabo el control financiero son, por un lado, el balance general y por el otro el estado de resultados. El Balance general es un informe básico que refleja la situación financiera que se posee en una fecha determinada. El mismo posee información sobre el patrimonio, los activos y los pasivos, quienes deben relacionarse entre ellos para reflejar correctamente dicha situación financiera. En el control financiero, el balance nos ayuda a conocer la situación financiera por la que está pasando la empresa, ya que éste nos indica cuál es la cantidad de dinero que la empresa posee, y cuanta es la cantidad de dinero que debe. Esta herramienta para el control financiero se compone por dos columnas las cuales una representa al activo (izquierda) y la otra al pasivo (derecha), y en la primera columna es en donde se recolecta los destinos que tendrán los fondos, mientras que en la columna de los pasivos, los orígenes de los mismos. El control financiero que debe llevar una empresa cuenta con el estado de resultados, tal como se encuentra en la página de gestión y administración.

En este caso diremos que se trata de un informe financiero que muestra el resultado neto de todas las operaciones que realiza una institución económica durante su periodo contable. Generalmente el estado de resultados recolecta el beneficio o pérdida que la empresa adquiere a lo largo de su ejercicio económico; este elemento del control financiero es una especie de contador que se vuelve a 0 en el principio de cada ejercicio y al final del mismo en donde se cierra. Por último diremos que, a diferencia del estado de resultado, el balance es más bien una foto del estado financiero de la empresa en determinado momento, tal cual lo enuncia la página web gestión y administración.

Procesos del Control Financiero Ejecutados Internamente

Con el fin de tener una visión más clara del tratamiento que se le debe dar a una organización es claro definir la estrategia empresarial y la planificación financiera; es por esto que a continuación se enumerarán algunas de las características fundamentales así:

- a. El establecimiento del sistema de planificación empresarial a largo plazo que, sancionado por la autoridad de la dirección general, que se comprometa a cumplirlo, constituye su modo personal de dirección de la empresa.
- b. Una estructura organizativa perfectamente definida y adaptada a la empresa.
- c. Cuantificación de las actividades planificadas en dinero la cual será integrada en las secciones presupuestales del plan general de la empresa y de los planes de división.
- d. La ejecución del plan financiero, de acuerdo con la estrategia global de la empresa, por parte de un ejecutivo apropiado que posea una responsabilidad directa y funcional en los niveles inferiores de la planificación de cada departamento. (G.M. Dickinson y J.E Lewis .2005)

CAPITULO III

EL CONTROL FISCAL COMO HERRAMIENTA FINANCIERA

El control fiscal es un elemento esencial de las democracias liberales y del estado social de derecho reconociéndose casi universalmente su importancia como instrumento para el logro de fines estatales. En Colombia como en Sudamérica la importancia de esta forma de control ha venido creciendo, porque la mayoría de los países de Latinoamérica enfrenta graves restricciones de recursos, y se toma cada vez más conciencia de la importancia que tienen las variables del gasto público y control de la ejecución de los procesos junto con la necesidad de hacerlos eficaces, económicos y eficientes. Sin control sobre estos elementos es muy difícil controlar el desperdicio de la riqueza pública y la corrupción con lo cual se hace desmesuradamente complejo asegurar el logro de los resultados de la gestión estatal que dependen de manera importante el gasto publico. (Peña y Santamaria. 2007).

El cumplimiento del control fiscal en Colombia a nivel territorial recae en las contralorías departamentales, distritales y municipales las cuales tienen como función la vigilancia de los recursos públicos en su jurisdicción.

Control Fiscal en Las entidades Publicas

El Control Financiero desarrollado en las entidades públicas va orientado a una política de sana austeridad y mesura en el gasto, a una medición racional de costos en el gasto público y a un equilibrio conveniente y necesario en la inversión; sin embargo el actual escenario en que las entidades públicas desarrollan su actividad enfocada en para lo cual requiere una adaptación a los mecanismos de control establecidos para satisfacer las nuevas y crecientes demandas de usuarios externos e internos.

Son numerosos los criterios que pueden utilizarse para clasificar el control de la actividad económico financiera del sector público. Uno de los más extendidos es el que atendiendo al grado de dependencia del órgano controlador con respecto al que realiza la actividad, diferencia entre el control interno y el control externo.

Es de aclarar que el control interno hace parte esencial del control financiero dentro de las entidades públicas y este tiene en sí una relación de dependencia entre el órgano encargado del control y la entidad cuya gestión va a ser controlada. Los órganos de control de las administradoras públicas, compuestos generalmente por las intervenciones estatales, autonómicas y locales están integrados en ellas, aunque gozan de autonomía para el ejercicio de sus funciones. Su objetivo es aportar garantías sobre el cumplimiento de legalidad y sobre la gestión eficiente de los recursos públicos, a través de la función interventora y del control financiero; es así como el control financiero en los entes públicos tiene como objetivo comprobar a posteriori, desde una perspectiva más global, el funcionamiento económico- financiero de la entidad, por lo que tendrá que informar de la adecuada presentación de la información financiera y del cumplimiento de normas y directrices que sean de aplicación, así como de la economía, eficacia y eficiencia alcanzada en la gestión tal como lo menciona López.(2004).

Así mismo el control se califica como externo cuando no existe relación alguna de dependencia o subordinación jerárquica entre la entidad titular del control y la entidad controlada. Bajo esta modalidad se trata de informar o comunicar la regularidad en el cumplimiento de las normas y valoración de gestión a terceros, no relacionados directamente con la gestión de la organización.

Además para el sector público el control financiero es también llamado control fiscal el cual está enfocando en optimizar el manejo de los recursos; éste se encuentra directamente

regulado desde la constitución de 1991 ya que se establece que se ejercerá vigilancia fiscal no solo a las entidades públicas, sino también a todas aquellas que manejen fondos o bienes de la nación y de las entidades territoriales tal como se enuncia en los artículos 267 y 272. De lo anterior se establece el principio de universalidad de la vigilancia fiscal al determinar que donde encuentre un bien público llegara el control fiscal sin tener en cuenta su naturaleza.

Dentro del control fiscal se hallan varios tipos, entre estos podemos definir el control de carácter territorial el cual comprende la vigilancia fiscal de la totalidad de los recursos de las entidades territoriales, independiente del órgano de control fiscal que la ejerza. En consecuencia el análisis abarca el control fiscal ejercido por las contralorías departamentales, distritales y municipales y la contraloría general de la republica sobre los recursos de las entidades territoriales, así como el ejercido por la auditoria general de la republica sobre los recursos entregados a las contralorías para el cumplimiento de la misión fiscalizadora tal y como lo enuncia Sanchez, Lopez y Peña (2009).

El control interno está definido en la ley 87 de 1993 como un sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos, y mecanismos de verificación y evaluación, adoptados por una entidad con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información, los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

En términos concretos, el sistema de control interno tiene cinco componentes esenciales, a saber: a) ambiente de control, b) administración del riesgo, c) operacionalización de los elementos, d) documentación y e) retroalimentación.

Sin embargo el control interno como mecanismo de control en las entidades públicas, dos clases de conflictos de competencia: en primer lugar el referido a la naturaleza del recurso público vigilado, y en segundo lugar respecto del alcance del control fiscal cuando la entidad privada maneja recursos tanto de origen público como privado, como es el caso de las empresas de economía mixta, fundaciones, y cooperativas creadas con recursos públicos, las empresas de servicios públicos domiciliarios, así como las entidades enteramente privadas que administran contribuciones parafiscales y tasas con destinación específica, en consecuencia, son sujetos del control financiero – fiscal por parte de las contralorías de las empresas de servicio públicos domiciliarios de carácter mixto. Así mismo, la ley ratificará que el control no se limitará a los bienes aportados, si no que se ejercerá igualmente sobre los actos y contratos que versen sobre estos, es decir, sobre la empresa en sí y no exclusivamente sobre el monto de los aportes; posición que se plantea en la sentencia C- 1191 de 2000, al declarar inexecutable el artículo 37 del decreto ley 266 de 2000 que pretendía reducir la intervención de las contralorías al examen de los documentos que al final de cada ejercicio social de la empresa coloca a disposición de los accionistas, en los términos que se establece en el código de comercio para la aprobación de los estados financieros. Sánchez, López y Peña (2009).

Las Auditorías Como mecanismos de Control de Los recursos

Dirigiéndonos a los diferentes conceptos que maneja la auditoria como tal es conveniente aclarar las diferentes formas que existen de hacer auditorias tales como:

- a) Auditoría de regularidad: esta involucra en sí misma el control financiero y el cumplimiento de legalidad, ya que trata de verificar que los actos,

operaciones y procedimientos de la gestión se hayan desarrollado conforme a las normas, directrices y disposiciones que sean de la aplicación.

- b) Auditoría financiera: tiene por objeto determinar de manera razonable si los estados financieros de la entidad presentan adecuadamente el resultado de la gestión y su adecuada realidad patrimonial.
- c) Auditoría Operativa: constituye un examen objetivo y sistemático de evidencias, con el fin de proporcionar una evaluación independiente de las operaciones de una organización, programa o actividad o función pública.
- d) Auditoría de economía y eficiencia: incluye la determinación de distintos aspectos como; si la entidad adquiere, protege y usa recursos de una forma económica y eficiente; las causas de ineficiencias o de prácticas antieconómicas y si la entidad ha cumplido las leyes y demás normas aplicables sobre economía y eficiencia.
- e) Auditoría de programas: evalúa el grado en el que se están logrando los resultados u objetivos previstos por el legislativo u otros órganos que autorizan programas; así mismo la eficacia de los organismos y si la entidad ha cumplido las normas aplicables al programa.
- f) Auditoría de sistemas y procedimientos: consiste en el estudio exhaustivo de un procedimiento administrativo de gestión financiera, con la finalidad de proporcionar su descripción completa, detectar sus posibles deficiencias o en su caso su obsolescencia y proponer las medidas correctivas pertinentes o la sustitución de procedimientos generales de la buena gestión, tal y como lo enuncia López (2004).

De igual forma se puede apreciar tal y como se ve en el cuadro 1.

Cuadro 1. Modalidades de Auditoría pública.



Fuente: López (2004).

Ejemplo de La Auditoría Como método de Evaluación del Control Interno.

La evaluación se realizó sobre el manejo y verificación de los ciclos o procesos operacionales, que son los eventos en que se involucran aspectos administrativos, técnicos o económicos similares que hacen posible la gestión de las organizaciones, a través de las diferentes áreas o dependencias. Los resultados se reflejan en la rendición de la cuenta y en los estados contables, producto de las operaciones y transacciones que realiza la entidad.

A pesar de las diferencias entre las diversas organizaciones, existen ciclos o procesos estándares que involucran áreas o dependencias y cuentas, por lo cual se tomaron como base la evaluación. Se trata de 10 ciclos o procesos operacionales comunes así:

- Planeación
- Dirección
- Actividades de control
- Sistemas de información
- Producción de un bien o prestación de un servicio
- Ingresos
- Compras y contratación
- Nomina y prestaciones sociales
- Tesorería y obligaciones financieras
- Otros ingresos y gastos.

Para cada uno de los procesos anteriores se especificó un número específico de criterios de evaluación. Los ciclos, así como los criterios de evaluación que no aplicaban en determinadas entidades, no fueron considerados en el momento de calificación.

Para cada ciclo se realizó la sumatoria de la calificación de los “criterios” y se promedió por el número de “criterios” calificados. Para la significación del resultado se establecieron los siguientes rangos:

- De 0-4: riesgo bajo.
- 0.5 -0.9: riesgo medio
- 1-4: riesgo alto.

La calificación de los ciclos se otorgó teniendo en cuenta el número de ciclos evaluados, cada ciclo tuvo un peso porcentual asignado por el equipo de auditoría, la sumatoria de los pesos de los ciclos fue igual al 100%. Los que no aplican, no se consideraron, y por tanto no se les asignó peso porcentual.

La cobertura fue de 90 entidades que representan aproximadamente el 62.26% del total del presupuesto de los sujetos de control que vigila la contraloría general de la república, distribuidas así: 5 correspondientes al sector agropecuario, 11 a defensa y seguridad; 25 a gestión pública 7 a infraestructura, 12 a medio ambiente, 6 a minas y energía y 24 al sector social. (Hernández. 2003).

En los resultados de esta evaluación se pudo concluir que de las 90 entidades evaluadas, 20 presentan un bajo riesgo, lo cual significa que sus sistemas de control interno garantizan razonablemente la gestión administrativa y el logro de resultados; 39 se encuentran ubicadas en riesgo medio; y 31 3ntidades tienen riesgo alto, es decir, que su control interno tiene fallas significativas. (Hernández 2003).

Ejemplo de la Aplicación Del Control Financiero Sobre una Empresa del Sector Privado

La empresa Circuitex, S.A. se dedica al montaje de circuitos eléctricos, cuenta con 50 trabajadores y, para el caso que nos ocupa, su director de control ha elaborado el estado del capital circulante a 31 de octubre del presente año y lo quiere contrastar con el mismo estado al último cierre.

Para confeccionar estos estados se utiliza la parte de la partida de deudores diversos necesaria para cubrir junto con el dinero disponible en caja y bancos, el pasivo exigible a corto plazo. En el último cierre (diciembre año n - 1) se utilizaba el 97 por ciento y en octubre del presente año (año n) un 97,7 por ciento.

Para el cálculo del coeficiente entre el activo disponible y el pasivo exigible a corto plazo, se toma como cifra de activo disponible el total de caja y bancos y de deudores diversos, no el activo disponible que cubre el pasivo.

Comparando los dos estados del capital circulante se puede apreciar que la situación era peor en octubre que en el último cierre. El importe del activo disponible, que forma parte del activo circulante, apenas ha variado, pero la composición del activo operacional es menos favorable. Los productos terminados constituían antes el 19,6 por ciento y han descendido hasta el 7,3 por ciento, habiendo pasado la diferencia a incrementar el volumen de trabajos en curso de fabricación y el de materias primas en almacén, de forma que el capital circulante es menos líquido.

Igualmente es menos favorable la relación entre el activo disponible y el pasivo exigible a corto plazo que, recordemos, indicará una mejor situación de la empresa cuanto más se acerque a la unidad. Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa (2009).

Después de la rigurosa descripción de varios procesos de control de los recursos financieros utilizados en el sector privado como en el sector público se puede llegar a la conclusión que sin importar el mecanismo que se utilice o el nombre que se le de al proceso de control, todos tienen como objeto general maximizar los recursos económicos con los que cuenta la organización.

CONCLUSIONES

Después de la rigurosa descripción que se hizo de los mecanismos de control utilizados en las diversas entidades, se puede concluir que todos y cada uno de dichos mecanismos buscan la optimización de los recursos y el control del gasto de los mismas; sin embargo,

se encontraron diferencias muy marcadas en su manejo puesto que en la utilización para las entidades públicas va atada al objeto y función social de las mismas, mientras que para el sector privado se usan para optimizar las ganancias y rentabilidades de las empresas; por lo tanto van atados al desarrollo de los análisis financieros y procesos contables de las mismas, tal como se pudo demostrar con los ejemplos citados; de igual manera se demostraron las marcadas diferencias que existen entre uno y otro puesto el desarrollo de sus objetivos va enmarcado de acuerdo a los objetivos de la entidad.

REFERENCIAS

- Constitución política de Colombia de 1991. Actualizada en el año 2010.
- Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa; 2009 EDITORIAL OCEANO.
- Gustavo Bravo Malpica, Héctor Reyes Mondragón; *Administración financiera*, editorial instituto politécnico Nacional; Colombia .2010
- G.M. Dickinson y J.E Lewis (2005). Planificación, inversión y control financiero.
- Hernández Gamarra Antonio. Por el buen uso de los recursos públicos; Planes de mejoramiento de la gestión del estado, contraloría general de la republica. (2003).
- Junco Pineda Josué; *Finanzas I*, El cid editor.2009.
- LOPEZ HERNANDEZ IGNACIO, (2004); Control y auditoría en las entidades públicas, Antonio M. Editorial: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.
- Navarrete Orozco Sergio, Bolsa de valores de México .2005.
- Peña González Edilberto, Santamaría Ariza. Diagnostico y perspectivas del control fiscal en Colombia; Universidad del Rosario, 2007.
- PORVENIR, (2010); Actualización de caracterizaciones de procesos del área de control financiero.
- Sánchez Torres Edilberto; Carlos Ariel López Obregón, Clara Peña González; (2009) Control fiscal territorial: diagnóstico y perspectivas, Revista Estudios Socio-Jurídicos.
- Sentencia de la corte constitucional colombiana C-1191 de 2000.
- Sistema nacional de Aprendizaje: SENA, (1985) La Empresa y los principios Administrativos; Edición Original: Pasto