



GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA



**RENAN TEODORO RODRÍGUEZ PILLAGA
PRISCILA ISABEL RUIZ ALVARADO
ANA LUISA DEL ROCIO ORDOÑEZ LASO
DEISY CAROLINA CASTILLO CASTILLO**

Editado y distribuido por

© FUNDACIÓN KOINONIA (980-7792)
Santa Ana de Coro, Venezuela. 2022.

Correo electrónico: fundakoinonia@gmail.com

Hecho el Depósito de Ley.

Depósito Legal: FA2022000016

ISBN: 978-980-7792-58-5

Serie: Administración y Gerencia

Título: Gestión Administrativa Financiera

Autores: ©Renan Teodoro Rodríguez Pillaga, ©Priscila Isabel Ruiz Alvarado, ©Ana Luisa del Rocio Ordoñez Laso, ©Deisy Carolina Castillo Castillo

Todos los libros publicados por la Fundación Koinonía son sometidos previamente a un proceso de evaluación realizado por árbitros calificados.

Este es un libro digital destinado únicamente al uso personal y colectivo en trabajos académicos, de investigación, docencia y difusión del Conocimiento.



Esta obra está bajo una licencia internacional

Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0

Revisión, Ortografía y Redacción

Dra. Jesús Antonio Pirona

Dra. Suzanne Caty Contreras Reyes

Diseño de portada

Sr. José Vincenzo Suárez Ianni

Diagramación:

Licdo. Rodolfo Albarrán.

CONSTANCIA DE ARBITRAJE

El Fondo Editorial “Fundación Koinonía” hace constar que este libro fue sometido a un arbitraje de contenido y forma por jurados especialista en el área de conocimiento del mismo. Además, se realizó una revisión del enfoque, paradigma y método investigativo desde la matriz epistémica asumida por los autores, garantizando así la científicidad de la obra.

Comité – Editorial “Ad – Hoc” del Fondo Editorial

“Fundación Koinonia”



Dr. Jairo Villasmil



Psic. Nicolás Rodríguez. MSc.

FUNDACION
KOINONIA

En la Comunión del Conocimiento
RIF: J-407575716



Dr. Julio Aldana

INFORME DEL EVALUADOR DE LIBROS

Nombre y apellidos del evaluador: Dra Maribel Giménez Guariguata

Grado académico: Ph.D

Institución donde labora: Universidad Bolivariana de Venezuela, Venezuela

Cargo o función que desempeña: Directora de Postgrado

Título del libro: Gestión Administrativa Financiera

Criterio	Mal	Regular	Bien	Excelente
1. El tema tratado es de actualidad e importancia para la ciencia específica.				X
2. La extensión del libro es adecuada				X
3. El análisis teórico es actualizado (más del 50% de las referencias son de los últimos cinco años)				X
4. El libro denota un aporte a la disciplina que aborda				X
5. Está bien fundamentada la teoría incluida en el libro				X
6. Se evidencia objetividad en los temas tratados				X
7. Aborda las corrientes principales de la ciencia específica				X
8. Los datos abordados en el libro se encuentran validados por métodos que lo fundamentan.				X
9. La redacción y ortografía son buenas.				X
10.Existe relación entre el título y los aspectos abordados en el libro.				X
11.Los cuadros, tablas y figuras tienen buena calidad.				X

C4r

Aspectos a comentar

Comente en una o varias hojas los siguientes elementos relacionados con el libro.

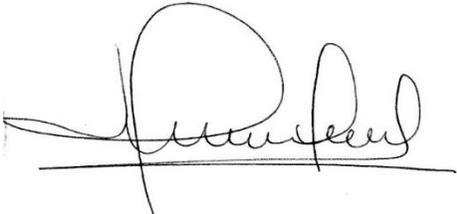
- a) Actualidad e importancia del libro.
Pertinente para la profundización a nivel científico y académico en el tema desarrollado
- b) Aporte al estudio de la ciencia específica que trata.
La propuesta se considera un aporte significativo en el área de las Ciencias Administrativas y Gerenciales; destacándose en ser un instrumento de obligatoria consulta para docentes y estudiantes
- c) Objetividad de la información presentada
Pertinentes
- d) Actualidad de las citas y referencias bibliográficas.
Acordes y pertinentes
- e) Validez de los datos incluidos en el libro.
Actualizados y pertinentes

Finalmente marque con una X su criterio general sobre la obra analizada

Publicar de manera directa	X
Publicar con adecuaciones menores (hasta 30 días para solucionar)	
Publicar con adecuaciones mayores (hasta 90 días para solucionar)	
No publicar	

Fecha: 16 de marzo de 2022

Firma:



INFORME DEL EVALUADOR DE LIBROS

Nombre y apellidos del evaluador: Dr. Julio Aldana

Grado académico: Ph.D

Institución donde labora: Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda, Venezuela

Cargo o función que desempeña: Docente investigador

Título del libro: Gestión Administrativa Financiera

Criterio	Mal	Regular	Bien	Excelente
12.El tema tratado es de actualidad e importancia para la ciencia específica.				X
13.La extensión del libro es adecuada				X
14.El análisis teórico es actualizado (más del 50% de las referencias son de los últimos cinco años)				X
15.El libro denota un aporte a la disciplina que aborda				X
16.Está bien fundamentada la teoría incluida en el libro				X
17.Se evidencia objetividad en los temas tratados				X
18.Aborda las corrientes principales de la ciencia específica				X
19.Los datos abordados en el libro se encuentran validados por métodos que lo fundamentan.				X
20.La redacción y ortografía son buenas.				X
21.Existe relación entre el título y los aspectos abordados en el libro.				X
22.Los cuadros, tablas y figuras tienen buena calidad.				X

Aspectos a comentar.

Comente en una o varias hojas los siguientes elementos relacionados con el libro.

- a) Actualidad e importancia del libro.
Pertinente para la profundización a nivel científico y académico en el tema desarrollado
- b) Aporte al estudio de la ciencia específica que trata.
La propuesta se considera un aporte significativo en el área de las Ciencias Administrativas y Gerenciales; destacándose en ser un instrumento de obligatoria consulta para docentes y estudiantes
- c) Objetividad de la información presentada
Pertinentes
- d) Actualidad de las citas y referencias bibliográficas.
Acordes y pertinentes
- e) Validez de los datos incluidos en el libro.
La propuesta posee una estructura ontoepistemológica rigurosa y adaptada a la comunidad científica a quien va proyectada. Así mismo el estilo de redacción permite que el contenido sea apreciado con profundidad y accesibilidad.

Finalmente marque con una X su criterio general sobre la obra analizada

Publicar de manera directa	X
Publicar con adecuaciones menores (hasta 30 días para solucionar)	
Publicar con adecuaciones mayores (hasta 90 días para solucionar)	
No publicar	

Fecha: 25 de marzo de 2022

Firma:



ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	Pp. 1
CAPITULO I. LAS FINANZAS EN LA EMPRESA	4
CAPITULO II. PRESUPUESTO	18
CAPITULO III. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	25
CAPÍTULO IV. AUDITORÍA FINANCIERA	68
REFERENCIAS CONSULTADAS	109
SOBRE LOS AUTORES	118

INTRODUCCIÓN

La integración de habilidades en relación al argumento de administración y empresarial es un requerimiento imperioso para aumentar los patrones de eficiencia y efectividad en el mundo. En tal sentido, la asistencia de la administración pública y privada, el intercambio de excelentes habilidades, nuevas metodologías, tácticas, en otros; es clave al momento de proyectar y ejecutar nuevas acciones en la producción de productos, ofrecer servicios innovadores, avances tecnológicos dando respuestas a las dificultades y requerimientos del consumidor.

El personal directivo, conformado por el líder, gerente, gestor y administrador deben establecer de forma acoplada y coordinadas las competencias formuladas como requisito en la obtención de resultados óptimos en la ejecución, de manera transparente, colaborativa, e integrativa, innovador, administración de las finanzas, la comunicación e información, herramientas estratégicas que impulsen las modificaciones convenientes para la realización, de los procesos de la empresa.

Es preciso intensificar las tareas perfeccionando los manuales de procedimiento, las reglas, en virtud de ajustarlas a las actividades requeridas por el contexto, por lo cual es indispensable modificar y plantear nuevas opciones de gran utilidad, flexibles y adaptable como instrumento de administración en la empresa avanzando en tomar decisiones en un período adecuado.

El compromiso de la organización con la colectividad surge de sus características propias y desde su compromiso ético, lo cual requiere del vínculo entre los propósitos y el medio, ensamblando las solicitudes de las funciones específicas con las exigencias moralistas la cual es demandada por la colectividad.

La naturaleza de la empresa es desarrollada con el objeto de obtener el manejo eficiente del capital económico y humano, lo que constituye el foco por medio del cual interviene el proceso administrativo en el mayor provecho y mediante competencias especializadas. El progreso de la empresa es un medio y conservarlo, con una eficiente administración financiera le permitirá expandirse y administrar eficientemente los dividendos, así como su inversión y crecimiento en los diversos mercados.

Por ello, se presenta la siguiente obra cuyo título es la Gestión Administrativa Financiera en la cual se combinan los términos de la administración y las finanzas como procesos indispensables para la buena marcha de las empresas y su mantenimiento en el tiempo y competir en los mercados competitivos según su razón social. Lo especial del texto es que permite aplicar las orientaciones tanto a la empresa pública, como privada, con el objeto de un desarrollo de calidad y responsabilidad.

El trabajo argumentativo, es producto de una investigación documental-bibliográfica, enfocando en el análisis en la gestión administrativa financiera desde un panorama integral y con una apertura que involucra varios elementos y herramientas propias de los procesos administrativos.

El presente libro se estructura en capítulos los cuales se describen a continuación:
CAPÍTULO I Las fianzas en la empresa. La Empresa. Tipos de Empresas. La Administración. Origen y evolución de la administración. Proceso Administrativo. Las finanzas. Planeación financiera. Finanzas y entornos competitivos empresarial. Benchmarking. CAPÍTULO II Presupuesto. Administración del presupuesto. Propósitos del presupuesto. Instrumentalización del presupuesto. CAPÍTULO III Administración financiera. Gestión administrativa financiera. Diferentes visiones de la administración financiera. Objeto de la administración financiera. Dimensiones de la administración financiera. Modelo de la gestión financiera. Gerencia de finanzas. Ejemplo de modelo financiero. Nuevos entornos empresariales y financieros. Gestión empresarial. Gestión de procesos en la administración financiera. La ética en la gestión financiera. Ética en

la gestión empresarial. CAPÍTULO IV. Auditoría administrativa. La Auditoría, origen, evolución, definición y clasificación. Definición, objetivo y finalidad de la auditoría administrativa. Principios de auditoría administrativa. Alcance, campo de aplicación y clasificación de la auditoría administrativa. El control interno. Auditoría financiera. Métodos y herramientas para desarrollar la auditoría financiera Indicadores financieros. Tipos de indicadores.

La ampliación de los saberes es tarea de todos, para el logro de los objetivos académicos y del intercambio de conocimiento para enriquecer las ciencias.

CAPÍTULO I

LAS FINANZAS EN LA EMPRESA

LAS FIANZAS EN LA EMPRESA

LA EMPRESA

TIPOS DE EMPRESAS

LA ADMINISTRACIÓN

ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

PROCESO ADMINISTRATIVO

LAS FINANZAS

PLANEACIÓN FINANCIERA

FINANZAS Y ENTORNOS COMPETITIVOS EMPRESARIAL

BENCHMARKING

LAS FINANZAS EN LA EMPRESA

LA EMPRESA

Las empresas se crearon con la finalidad de satisfacer las necesidades de la sociedad mediante la producción de bienes o servicios para lo cual emplean una variedad de recursos y obtienen una retribución monetaria a cambio de su producción.

Autores como Sotomayor (2008), hablan de organización en lugar de empresa y la define como:

Unidad de trabajo privada o pública debidamente planificada y estructurada, la cual tiene una misión y una visión plenamente identificadas, y que cuenta con características jurídicas, fiscales, y administrativas propias, además de actuar dentro de un marco social, económico, laboral y político determinado en cierto país o internacionalmente. (pág. 5).

En este sentido, la empresa es un grupo social, que, a través del capital, el trabajo y la administración, se producen bienes o distribución de bienes y servicios con fines lucrativos o no y tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad. (Bautista, 2017, p. S/N). En la actualidad se concibe a la empresa como un sistema en el interactúan una serie de procesos que dependen de la clase, sector y naturaleza de su actividad.

TIPOS DE EMPRESA

De acuerdo a la función y actividades las empresas reciben el nombre y su clasificación, al respecto Zapata (2011) y Bautista (2017), coinciden en la clasificación que se plasma en el siguiente gráfico:

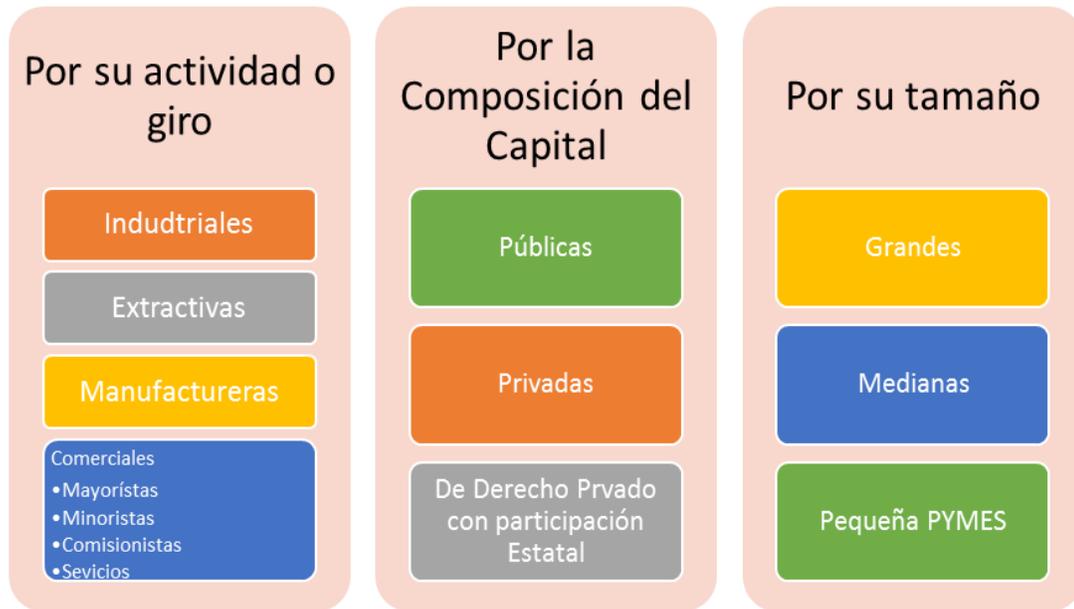


Gráfico 1. Clasificación de las empresas.

Elaboración: Los autores.

LA ADMINISTRACIÓN

La palabra administración proviene de los vocablos latinos Ad (junto de) y Ministratio (prestación de servicio) que significa (Acción de prestar un servicio o ayudar) (Sotomayor, 2008). Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2006). Se refiere, además al conjunto de actividades que incluye (planeación y toma de decisiones, organización, dirección y control) dirigidas a los recursos de la organización (financieros, humanos, físicos y de información) con el fin de alcanzar las metas organizacionales de manera eficiente y eficaz. (Griffin, 2011).

ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

Para Sotomayor (2008), el pueblo griego fue quien aportó la concepción de universalidad a la administración, concretamente a Sócrates (470 a 399 a.C.) y luego a su discípulo Platón (427 a 347 a. C) quienes introdujeron el principio de

especialización y administración del gobierno más sin embargo sus orígenes son inmemoriales.

Para otros estudiosos como Münch (2010), la administración es tan antigua como el hombre mismo, en el preciso instante en el que el hombre sintió la necesidad de organizarse y administrar los recursos de los que disponía para su supervivencia en la naturaleza.

De acuerdo a Franklin (2013), los orígenes de la administración científica data de la primera década de 1900 gracias a las investigaciones de Frederick Winslow Taylor, mientras que en Europa fue Henri Fayol quien en 1916 publica la obra Administración Industrial y general (Amaru, 2009); para Chiavenato (2006) existen 6 enfoques que han marcado el desarrollo de la administración durante el siglo XX y XXI los cuales dieron paso a las principales teorías o escuelas de la administración.

Por otro lado, para Álvarez (2016) la administración es una disciplina con final abierto en donde conviven dos corrientes la clásica u ortodoxa, y los estudios críticos de sus diferentes enfoques.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo consiste en la interrelación de la planificación, la organización, la dirección y el control, con la finalidad de utilizar los recursos disponibles de manera razonable y alcanzar los objetivos trazados por la empresa.

Planeación: Es la primera etapa del proceso administrativo en donde se plantean las metas u objetivos que la empresa pretende alcanzar en un periodo determinado; así como las estrategias a seguir, las políticas y programas que conducirán a esas metas (Sotomayor, 2008; Griffin, 2011).

Organización: Es en donde se define la estructura de la organización, como se realizarán las actividades y la definición de los niveles de responsabilidad y autoridad en los procesos (Sotomayor, 2008; Griffin, 2011).

Dirección: comprende la administración del personal, como ejecutar los procesos y actividades, el liderazgo, la motivación, el impacto de las decisiones de la dirección y la sensibilidad de la administración influyen directamente en la organización (Sotomayor, 2008; Griffin, 2011).

Control: consiste en el monitoreo, la evaluación, medición y vigilancia de cómo se la organización avanza hacia sus metas, con la finalidad de determinar que las acciones asumidas por la organización sean las correctas, y en el caso de no ser así se puedan tomar medidas correctivas (Sotomayor, 2008 y Griffin, 2011). El control juega un papel de mucha importancia dentro del proceso administrativo ya que es el encargado del monitorear durante la ejecución de las actividades empresariales se estén cumpliendo con las directrices emitidas por la planeación, que la asignación de recursos y personal por la organización sea la adecuada y que la dirección haya tomado las decisiones más acertadas, de esta manera las empresas pueden tener una certeza razonable de que se alcanzaran los objetivos trazados.

Como menciona Casal (2004) el control se puede definir como la parte del proceso administrativo que mantiene las actividades de la organización dentro de los límites comparados con los estándares planificados que pueden estar declarados de manera implícita o explícita en los objetivos, procedimientos, normas de comportamiento, políticas entre otras. En la figura 1 se ilustra la relación entre las fases del proceso administrativo.



Figura 1. El control en el proceso administrativo.

Elaboración: Los autores.

LAS FINANZAS

Para el funcionamiento de las empresas y organizaciones uno de los elementos que representa una gran trascendencia es el conocimiento de las finanzas, lo cual permite observar los activos y pasivos, para un mejor manejo administrativo que permita una eficiente gestión, garantizando los beneficios económicos para la inversión. Asimismo, es situar la gestión de las empresas y la toma de decisiones en correspondencia con su capital, cuyo propósito es reducir las pérdidas de una empresa y manejar el dinero de forma estratégico.

En este sentido, Valle Núñez. (2020) indican lo siguiente:

La planificación financiera desempeña un rol esencial en el crecimiento y en el desarrollo de una entidad no solo porque predice eventos y anticipa lo que se debe hacer en un futuro, sino que también permite implementar medidas o mecanismos en el momento adecuado para corregir errores de gestión y enmendar posibles desviaciones con el fin de cumplir a cabalidad las metas y objetivos propuestos al inicio de cada periodo. (p.161)

En tal sentido, las finanzas en la empresa permiten a los directivos considerar todas las posibilidades de inversión, de gastos y ganancias para la marcha de la empresa en un mercado competitivo, que le permita intercambiar y competir con otras empresas de su ramo, al respecto Pérez Álvarez. (2019) manifiesta lo siguiente:

A medida que las decisiones financieras se convierten en indispensables para la sobrevivencia y el éxito de la empresa, la función de las finanzas debe encontrarse en el nivel más alto de su estructura organizativa, ya que las decisiones relacionadas con la eliminación e introducción de nuevas producciones (redimensionar, retener utilidades, solicitar créditos) tienen un efecto a largo plazo sobre la rentabilidad y requieren una evaluación al más alto nivel para lograr la intercompensación riesgo/rendimiento.(p.7)

La perspectiva financiera accede distinguir entre renta, coste, contabilidad, renta y valor económico. Examinar el contexto empresarial desde la perspectiva financiera contribuye a:

- ✓ Poseer un punto de vista integral de la empresa.
- ✓ Comprender las relaciones e interrelaciones entre los diferentes planes y políticas de la empresa utilizadas y empleadas.
- ✓ Evidenciar si la administración está aprobando obtener los propósitos previstos.

Por otro lado, Castrellón Calderón, Cuevas Castillo, y Calderón. (2021 manifiestan lo siguiente:

En cualquier empresa indistintamente del objeto para el cual fue constituida, se necesita tomar decisiones que marcarán su impacto financiero y permanencia en el mercado. Estas decisiones vienen dadas por cifras que se extraen de Los Estados Financieros los cuales, se elaboran compilando datos o información generada en los departamentos o secciones de contabilidad de la organización. (p.89)

Continuando con los autores indican entonces que, los asuntos contables instituyen una sucesión de fases para lograr obtener los Estados Financieros, los cuales servirán de insumo para acertadas tomas de decisiones empresariales.

1. Estado de Resultados: Comprenden las cuentas nominales de la empresa, es decir, las de ingresos y gastos. Este informe permite medir el resultado de todas las operaciones en el ejercicio económico que se refiere generalmente a un año en la determinación de una utilidad o pérdida.

2. Estado de Situación o Balance General: Preparado con las cuentas reales de activo, pasivo y capital, mide los bienes que posee la compañía, las deudas que tiene con terceros, el aporte y gestión de sus propietarios.

3. Estado de Flujo del Efectivo: Evalúa el proceso de comportamiento de los recursos de efectivo de la empresa de acuerdo con sus actividades operativas, de inversión y de financiamiento.

4. Estado de Cambios en el Patrimonio: Establece las variaciones de los elementos constitutivos del patrimonio.

PLANEACIÓN FINANCIERA

Al respecto, la planeación financiera es una herramienta importante para la toma de decisiones, además que representa el cuerpo financiero de todas las áreas y departamentos involucrados en el proceso productivo y comercialización de la empresa. (Espinosa Garzón, y Romero Ramírez,2019, p.8)

De allí la importancia que las empresas manejen sus finanzas de la mejor forma, desde la eficiencia y eficacia para garantizar un desarrollo económico, que contribuya al fortalecimiento de las economías mundiales y en particular los beneficios para la inversión y expansión del negocio, en un mundo globalizado y competitivo, por ello Jaimes Ochoa, Trujillo Díaz, y Sánchez Durán. (2021) indican lo siguiente:

La economía actual, donde operan las organizaciones, ha estado marcada por el boom que generó la globalización y con ello toda la volatilidad y fluctuación de los mercados, lo cual ha forzado a muchas organizaciones a ser más competitivas, requerir una mayor organización empresarial, y una administración más eficiente de los recursos si desean mantenerse y sostenerse a través del tiempo. Es por ello, que, dadas las nuevas expectativas del mercado, las organizaciones requieren un proceso de cambio, donde la gestión financiera entra en juego. (p.5)

Las finanzas estudian múltiples aspectos y elementos relacionados con todo el proceso de la obtención y administración del dinero o capital, Flores. (2015, p.44) además, buscan mejorar las fuentes de las que se obtiene dinero y busca optimizar su utilización, que se puede derivar en su gasto o inversión. Así mismo, las finanzas contienen un conjunto de principios, técnicas y procedimientos, que se utilizan para transformar la información reflejada en los estados financieros de una empresa, en información procesada, utilizable para la toma de decisiones. El componente financiero, al igual que en el resto de las funciones empresariales, es una característica deseable para todo tipo de organización.

La toma de decisión es un elemento a considerar en la empresa y en la cual intervienen los directivos, por ello Castrellón Calderón, Cuevas Castillo, y Calderón. (2021, p.90), indican que las razones financieras que intervienen en el proceso de toma de decisiones dentro de la empresa son las siguientes:

- Razones de liquidez son las que permiten definir la capacidad de pago que posee la compañía a corto plazo, en relación con el dinero en efectivo del cual dispone para cumplir con sus obligaciones.
- Razones de endeudamiento estos son indicadores que interpretan la realidad de la deuda relativa de la compañía.
- Razones de rentabilidad permiten establecer la destreza financiera que posee la organización para producir utilidades.
- Razones de actividad definen la eficiencia de la empresa para la operatividad y aprovechamiento en la administración de sus activos.

Los directivos de las empresas, delegan en los gerentes financieros la tarea de administrar las finanzas de la organización, en este sentido, Dumrauf. (2010) plantea que:

Una característica común en las grandes empresas es que los propietarios (accionistas) delegan el manejo económico y financiero. Para ello emplean a los administradores financieros, de forma tal que éstos representen sus intereses. Según el tamaño de la empresa, esta función puede estar representada por un ejecutivo con un alto cargo directivo (por ejemplo, un vice presidente de Finanzas) o por un ejecutivo en jefe (un gerente financiero o chief financial officer, CFO).(p.9)

Continuando con el autor, manifiesta además que en general, el ejecutivo financiero es el responsable de las siguientes funciones:

- Confección de presupuestos y control.
- Contabilidad de costos.

- Impuestos.
- Tesorería.
- Créditos y cobranzas.
- Gastos de capital.
- Financiamiento.

FINANZAS Y ENTORNO COMPETITIVO EMPRESARIAL

El entorno competitivo empresarial actual, hace que las organizaciones se vean obligadas a innovar y a someterse a continuos cambios para mantenerse competitivas y financieramente activas.

Con la globalización y la eliminación de impuestos, la competencia internacional es cada vez mayor para los productos de la empresa, pero al mismo tiempo se abren nuevos mercados; si los gerentes de las organizaciones piensan en forma positiva, aprovecharían estas oportunidades para colocar, solos, con representantes comerciales, con distribuidores, con franquicias, vendiendo la licencia o marca del producto o con convenios con otras compañías, sus productos en el exterior; ello conllevaría a la modernización de la empresa, a la implementación de tecnología de punta, a incrementar su productividad, mejorar la calidad de sus productos y a bajar sus costos operacionales, con el fin de hacerse más competitivos en el mercado nacional y en el comercio internacional; si todos los empresarios piensan en esta forma, se crearían más empleos en el país y se mejorarían el ingreso per cápita y el producto nacional bruto, porque las empresas son el motor del desarrollo de la economía.

La disposición de los negocios es la de hacer fusiones o adquisiciones parciales entre compañías del mismo o de diferentes países en productos iguales, similares o complementarios. Estas fusiones se realizan para bajar costos de transporte y de producción, por las economías de escala, para aumentar la cobertura, facilitar la penetración y apertura de nuevos mercados, o para consolidarse y competir más exitosamente, facilitando la diversificación de sus negocios hacia otros países,

logrando muchas veces dar un mejor y más oportuno servicio o para, bajar los precios al consumidor final, logrando así ampliar el porcentaje de participación del mercado. Una vez más queda demostrado que la competencia no es para atacarla sino para aprovecharla y ayudarse mutuamente, mediante fusiones, adquisiciones u operaciones de mercadeo, producción o investigación conjuntas.

Peter Drucker en su libro: Los desafíos de la Gerencia para el siglo XXI, dice: Un empresario que no aprende a administrar no durará mucho tiempo. La necesidad de que la gerencia debe innovar, ya que no durará mucho tiempo; los negocios hoy tienen que diseñarse para el cambio, como norma y generar cambios, en vez de reaccionar a ellos.

Es responsabilidad del gerente efectuar periódicamente reuniones, al menos una vez al mes, con el fin de participar a sus colaboradores, sobre los objetivos de la empresa, la situación macro económica del país y la situación financiera, de ventas y participativa de la empresa en el mercado, así como los planes, objetivos y estrategias de la empresa, solicitándoles ideas y sugerencias, con el fin de llevar a cabo una gerencia participativa y despertar el sentido de pertenencia de sus colaboradores hacia la empresa. Las reuniones deben ser informales, asignando un buen porcentaje del tiempo a la participación activa de los empleados, tratando de que se desarrollen en un doble sentido, de parte de la gerencia, informando y de parte de los trabajadores aportando sus ideas.

En estos tiempos ya las acostumbradas extensas reuniones con el director o gerente de las empresas debe ser breve y conciso en los delineamientos de la empresa, puntualizar, sin rodeos, los planes y los objetivos, siempre respaldado con el personal de la empresa y resumir sus planteamientos; debe dedicarle más tiempo a escuchar las ideas y sugerencias de los subalternos, haciéndolos más participativos en la reunión y en la administración y operación de la organización.

Por ello, es una necesidad imperiosa que la gerencia inscriba la compañía en un sistema de base de datos con redes nacionales e internacionales, como puede ser Internet, para que con una mejor información la gerencia pueda realizar de una manera óptima sus actividades; comunicarse mediante el correo electrónico con nuevos proveedores; hacer conocer su producto a clientes potenciales en el país o en el exterior; conocer el resultado de investigaciones realizadas en otros países, para ser aplicadas en su empresa; lograr nuevos clientes, lo que le facilitaría la exportación de sus productos, etc.

BENCHMARKING

Un empresario, tanto al formar la empresa, como posteriormente en su operación, debe estudiar la competencia y analizar los factores de éxito que haya tenido, para tratar de implementarlos en su compañía. Una de las características de una organización exitosa es el hecho de introducir innovaciones y transformaciones en su empresa, a medida que se experimentan cambios en los mercados, en las tecnologías o en la competencia; innovar el diseño y desarrollo de sus productos y servicios, para diferenciarlos positivamente de los de sus competidores, teniendo así una ventaja adicional sobre los demás.

El benchmarking es una práctica administrativa que permite a una compañía aprender de aquellas que han administrado con éxito sus procesos empresariales. Su factor clave radica en que estas empresas aprendieron rápidamente cómo mejorar sus procesos de trabajo, estudiando las lecciones de éxito de las compañías que aportaron ideas e innovaciones administrativas y operacionales; este conocimiento lo implementaron en sus propias organizaciones, para incrementar la eficiencia, eficacia y productividad de la organización.

El benchmarking debe ser un proceso continuo de aprendizaje y mejoramiento, que resulta de la medición de productos, servicios y prácticas, realizadas en comparación

con sus competidores o con aquellas compañías consideradas como líderes en el mercado. Es un método por medio del cual se conoce lo mejor que existe en una industria; al emplearlo, se investigan, adaptan e introducen los mejores métodos utilizados por otras compañías para sus procesos productivos o administrativos.

En el benchmarking se trata de que la competencia esté basada en la organización y en la competitividad, haciendo que la compañía adquiera las capacidades de adaptabilidad al cambio, así como la de adoptar nuevos aprendizajes de éxito probados por otras empresas, lográndose una organización y una administración más dinámica, con una capacidad de reacción frente al mercado cambiante de la empresa, y por ende, un mejoramiento en la calidad de los bienes y servicios, una mayor participación en el mercado y una gran disminución de los costos de producción.

Es así como la utilización del benchmarking conlleva a conocer mejor las empresas de éxito en el ámbito americano, para que, al analizarlas en sus factores de éxito, la compañía pueda aprovechar mejor la oportunidad que se le presenta de incrementar su mercado en el contexto internacional.

Para que una empresa pueda aprovechar al máximo las nuevas oportunidades, es preciso que existan ciertas características que mostramos a continuación:

Es necesario contar con una estructura a través de la cual las decisiones que se tomen sean correctas y puedan conducir a acciones adecuadas. La relación interna de todos los miembros de la organización debe permitir una respuesta flexible a las demandas de nuestros clientes y a la creación de nuevas oportunidades de negocios. Esta estructura depende de la existencia de canales de comunicación bien definidos, tanto dentro de la empresa como en su relación con el exterior, es decir con su mercado potencial.

Toda empresa que mira al futuro debe disponer de información sobre sus clientes y sus necesidades. La investigación del mercado es uno de los instrumentos principales

para obtener dicha información. Además, la empresa debe disponer de su propia capacidad de respuesta, a través de las distintas áreas funcionales de la misma (diseñadores, ingenieros de producción, vendedores y distribuidores).

CAPÍTULO II
PRESUPUESTO

PRESUPUESTO

ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO

PROPÓSITOS DEL PRESUPUESTO

INSTRUMENTALIZACIÓN DEL PRESUPUESTO

PRESUPUESTO

ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO

Una tarea de gran importancia en la empresa es la relacionada a la administración del presupuesto, que permite el registro de gastos e ingresos y guarda relación con el proceso administrativo, algunos estudios han mostrado, que el presupuesto es uno de los instrumentos de administración de costos más usados, y valorados para la reducción y control de costos. Los defensores de los presupuestos llegan a afirmar: que el proceso de elaboración de presupuestos obliga al gerente, a ser mejor administrador y coloca a la planeación en primer lugar en la mente de éste. (Nora,2018, p.11)

Así mismo, indica la autora, el presupuesto es un plan, lo cual significa que expresa lo que la administración tratará de realizar para cumplir sus objetivos. Sus elementos se refieren a la capacidad de cumplir con las características de:

- a) Ser Integrador: Indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Dirigido a cada una de las áreas de forma que contribuya al logro del objetivo global.
- b) Ser Coordinador: Significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía. En términos monetarios, significa que debe ser expresado en unidades monetarias.
- c) Efectuar operaciones: Uno de los objetivos primordiales del presupuesto es la determinación de los ingresos que se pretenden obtener, así como los gastos que se van a producir. Esta información debe elaborarse en la forma más detallada posible.

d) Manejar recursos: No es suficiente con conocer los ingresos y gastos del futuro, la empresa debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación. (p.26)

En este mismo orden, Burbano (2016, p.13) considera que: El presupuesto es el medio para maximizar las utilidades, y el camino que debe recorrer la gerencia al encarar las siguientes responsabilidades:

- a) Obtener tasas de rendimiento sobre el capital que interpreten las expectativas de los inversionistas.
- b) Interrelacionar las funciones empresariales en observancia a un objetivo común mediante la delegación, de la autoridad y de las responsabilidades encomendadas.
- c) Fijar políticas, examinar su cumplimiento y replantearlas cuando no se cumplan las metas que justificaron su implantación.

La concepción del presupuesto para los autores Parra y La Madriz. (2017) guarda la siguiente relación:

El presupuesto es una herramienta con la cual se pueden facilitar las acciones administrativas de la empresa, pero sus debilidades pueden causar serios inconvenientes, como es el caso de limitar el acceso a créditos bancarios, al no poder contar con las proyecciones financieras que sustenten dicha solicitud. (p.36)

Con el objeto de ampliar la definición de presupuesto en el siguiente cuadro se muestran otros conceptos:

Cuadro 1.
Presupuesto.

Autor(es)	Definición
Terrazas Pastor. (2009)	El presupuesto es una herramienta primordial para planificar las actividades y los gastos que conlleva el funcionamiento de una institución; la planificación del presupuesto es una actividad a-priori que trata de materializar en recursos financieros las actividades de una institución acorde a sus objetivos planteados. (p.58)
Del Río González. (2013)	Es un conjunto de pronósticos referentes a un lapso precisado, el cual permite la planeación y el control, como dos de las funciones básicas de la administración, de igual forma señala que son tan necesarios en las pequeñas empresas como en las grandes compañías comerciales. Igualmente se evidencia, que las empresas objeto de estudio, llevan las operaciones administrativas de costos, gastos, ventas y ganancias sin organización, ni siguiendo alguna previsión o formato que permita registrar el control de dichas operaciones. (p.6)

Elaboración: Los autores.

PROPÓSITOS DEL PRESUPUESTO

En tal sentido, el presupuesto guarda relación con los departamentos de contabilidad, finanzas y cajas de acuerdo al organigrama o estructura organizacional de la empresa, es decir que están en constante comunicación para evitar sobre giros y pérdidas.

Al respecto, para Muñiz (2009, pág. 41) hace énfasis en que los objetivos funcionales que persigue un presupuesto son:

- a) Expresar lo que se quiere alcanzar en el futuro mediante las metas fijadas de forma monetaria, apoyando a la planificación y contribuyendo a cuantificarlas de forma que se puedan trasladar y comunicar a los diferentes responsables, afianzando así el proceso de retroalimentación entre la dirección y los responsables.

- b) Integrar y coordinar todas las áreas, actividades, departamentos y responsables en el momento de la confección de los diferentes presupuestos operativos.

- c) Aglutinar toda la actividad de la organización en relación a los recursos utilizados y obtenidos a términos monetarios, y delegar la responsabilidad de su consecución a los diferentes responsables, para después poder hacer su seguimiento mediante el control y análisis de las desviaciones.

- d) Minimizar el riesgo futuro en la consecución de logros, ya que permite realizar su seguimiento y, en el caso de no cumplimiento, reconducir los objetivos hacia la situación más real posible.

Por otra parte, se considera que: Los objetivos del presupuesto se encuentran ligados al cumplimiento del proceso administrativo; es decir comprende la previsión, planeación, organización, integración, dirección y control. (Araujo, 2019, p. 15).

De este modo el autor especifica los siguientes objetivos del presupuesto con base en el desarrollo de cada etapa del proceso administrativo, como se describe a continuación:

- **Previsión:** Tener anticipadamente todos los recursos necesarios para la elaboración y la ejecución de los presupuestos.
- **Planeación:** Planificar en forma unificada y sistematizada las posibles acciones, en concordancia con los objetivos.
- **Organización:** Adoptar acciones para que exista una adecuada, precisa y funcional estructura y desarrollo de la entidad.
- **Integración:** Coordinar los pasos a seguir con todas y cada una de las secciones, para que cumplan con los objetivos de la entidad.
- **Dirección:** Conducir y guiar en el cumplimiento de las políticas que hay que desarrollar, en la toma de decisiones y en la promoción de una visión de conjunto, así como constituir el auxilio correcto y disponer de las bases adecuadas para alcanzar el objetivo general.
- **Control:** Comparar oportunamente las cifras presupuestadas y realizadas, analizando sus variaciones y adoptando medidas correctivas sistemáticamente.

INSTRUMENTALIZACIÓN DEL PRESUPUESTO

Para llevar a cabo el desarrollo del presupuesto y su implementación se subdivide de acuerdo a las áreas que conforman la empresa, para de esta forma realizar la asignación respectiva y controlar el gasto que genera en los mismos. Al respecto, García Laura, Luego Walter, y Galateo Sofía. (2018, p.7) determinan lo siguiente:

En términos generales, normalmente, para la instrumentalización del presupuesto se plantea una serie de sub-presupuestos relacionados con áreas funcionales (producción, comercialización, finanzas, etc.), actividades específicas (ventas, compras, inversión, costos, etc.) y/o centros de responsabilidad. La confluencia de estas proyecciones físicas y monetarias se conoce como presupuesto integral y derivan en el pronóstico de las siguientes situaciones:

- ✓ Presupuesto financiero: proyecta decisiones sobre todos flujos de ingresos y egresos de fondos basados en el criterio de lo percibido.
- ✓ Presupuesto económico: proyecta decisiones sobre ingresos por venta esperados y los costos. Se rige por el principio de lo devengado.
- ✓ Presupuesto patrimonial: Permite proyectar la situación patrimonial al cierre del período presupuestario.

De esta forma se organiza y distribuyen los recursos financieros con el objeto de garantizar la transparencia y el uso racional de los capitales de la empresa y obtener las ganancias, que contribuirán a la inversión y crecimiento económico y competitivo.

CAPÍTULO III

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

DIFERENTES VISIONES DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

OBJETO DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

DIMENSIONES DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

MODELO DE LA GESTIÓN FINANCIERA

GERENCIA DE FINANZAS

EJEMPLO DE MODELO FINANCIERO

NUEVOS ENTORNOS EMPRESARIALES Y FINANCIEROS

GESTIÓN EMPRESARIAL

GESTIÓN DE PROCESOS EN LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

LA ÉTICA EN LA GESTIÓN FINANCIERA

ÉTICA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

La gestión administrativa financiera, guarda relación con los procesos administrativos de planificar, organizar y controlar en este caso los recursos financieros de la empresa u organización, está plenamente vinculada con una buena gestión administrativa y gerencial; ya que de acuerdo al análisis financiero los directivos tomarán las decisiones necesarias para el éxito o fracaso empresarial u organizacional. Al respecto, Montalvo. (2015) reseña que, la Administración Financiera está basada especialmente sobre el dinero, como la principal variable de las organizaciones en busca de constantes beneficios. Aquí se establece y se pone en práctica estudios y análisis de los problemas de:

- ✓ La inversión.
- ✓ El financiamiento.
- ✓ La administración de los activos. Lo que implica, el manejo de capitales para financiar pagos a los inversionistas y gestores de los activos.

DIFERENTES VISIONES DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Desde diferentes concepciones se define la administración financiera y se relaciona con el proceso administrativo. En tal sentido, la administración financiera, organiza, coordina y busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo garantizando el manejo de los recursos financiero que posee la empresa. (Yela y Fajardo, 2021, p.8)

Observaremos en el siguiente cuadro las diferentes propuestas en relación a la administración financiera y como se relacionan de acuerdo a las características que presenta.

Cuadro 2.
Administración financiera.

Autor(es)	Concepto
Van. (2002)	La que define como la adquisición, el financiamiento y la administración de los activos, con el propósito de manejo económico ideal. Por consiguiente, la función se orienta a la toma de decisiones y fraccionada en espacios importantes como: inversión, financiamiento y la administración de los activos. Para que sea eficiente se requiere de cumplimiento de metas u objetivos y medir sobre criterios de eficiencia y eficacia.
Huacchillo Pardo, Ramos Farroñan, y Pulache Lozada. (2020)	Herramientas financieras, se refiere al conjunto de herramientas esenciales que permiten conocer la situación muchas veces financiera, así también económica, con el propósito de tener un panorama de los activos y pasivos con las que cuenta la empresa, así como los ingresos y gastos, como también de las proyecciones a nivel financiero. Indicadores de financiamiento, se basa en la medición económica y financiera de la empresa, a través del conocimiento de manera cuantitativa

	<p>y representativo de la empresa, muchas veces a un nivel de liquidez, rentabilidad y endeudamiento, entre otros indicadores. (p.358)</p>
<p>Cabrera Bravo, Fuentes Zurita y Cerezo Segovia. (2017)</p>	<p>La administración de las finanzas es vital para el funcionamiento de las organizaciones. En una entidad comercial la meta principal de los gerentes financieros es maximizar la riqueza de los accionistas; sin embargo, en una institución de servicios con cierto carácter social, la meta se constituye en lograr la mejor utilización de los recursos en procura de generar un bienestar común. (p.228)</p>
<p>Martínez Villanueva. (2018)</p>	<p>La Administración Financiera es una parte de la ciencia de la administración de empresas cuyo principal fin es el estudio y análisis de las inversiones, los financiamientos a los que se recurra y el uso de los activos con que se cuente para que estos generen el mayor rendimiento posible y de no ser así poder optimizarlos para lograr los objetivos planeados en este caso por las microempresas. (p.36)</p>
<p>Flores. (2015)</p>	<p>La gestión financiera engloba lo concerniente al dinero, a la inversión, administración y posesión del</p>

	<p>mismo, de manera que este sea manejado adecuadamente para que sea lucrativo; por ello su objetivo se centra en la maximización del valor de la inversión de los propietarios de la empresa (p.45)</p>
Morales y Alcocer (2014)	<p>Afirman que la administración financiera define el futuro de las empresas en el largo plazo pues se encarga del análisis de procesos de inversión, financiamiento, rentabilidad, riesgos potenciales a los que está expuesta la organización, consecuentemente aporta al planteamiento de estrategias óptimas para su crecimiento.</p>
Gitman y Zutter. (2012)	<p>El concepto de administración financiera se refiere a las tareas del gerente financiero de la empresa. Los gerentes financieros administran los asuntos financieros de todo tipo de organizaciones: privadas y públicas, grandes y pequeñas, lucrativas o sin fines de lucro. Realizan tareas financieras tan diversas como el desarrollo de un plan financiero o presupuesto, el otorgamiento de crédito a clientes, la evaluación de gastos mayores propuestos, y la recaudación de</p>

	dinero para financiar las operaciones de la compañía. (p.3)
Van Horne, James, Wachowicz, y John. (2016)	La administración financiera se ocupa de la adquisición, el financiamiento y la administración de bienes con alguna meta global en mente. Así, la función de decisión de la administración financiera puede desglosarse en tres áreas importantes: decisiones de inversión, financiamiento y administración de bienes. incluye la adquisición, el financiamiento y la administración de los bienes. Estas tres áreas de decisión se interrelacionan: la decisión de adquirir un bien necesita financiamiento y manejo de ese bien, mientras que financiar y manejar los costos afecta la decisión de invertir. Juntas, estas decisiones determinan el valor de la empresa para sus accionistas. El dominio de los conceptos implicados es la clave para comprender el papel de la administración. (p.13)
Terrazas Pastor. (2009)	La Gestión Financiera es la actividad que se realiza en una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros

	con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados. El objetivo es hacer que la organización se desenvuelva con efectividad, apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización. (p.57)
--	---

Elaboración: Los autores.

Al observar las argumentaciones de los autores, se puede indicar que se relacionan los términos gestión financiera, administración financiera y administración de las finanzas, en tal sentido permiten incorporar las categorías vinculantes como planificar, financiamiento, rendimiento, ingresos y gastos entre otros. La gestión administrativa y financiera permite a las empresas tener un buen desenvolvimiento en todas sus áreas y de todos sus recursos para tener una solvencia y capacidad de crecimiento dentro y fuera de la misma. (Velásquez Gómez, Ponce Álava, y Coello, 2016, p.16), Por lo tanto, la dirección financiera es el elemento responsable de tomar decisiones importantes en materia de inversión o finanzas. (Cevallos Ponce et al., 2020, p.12)

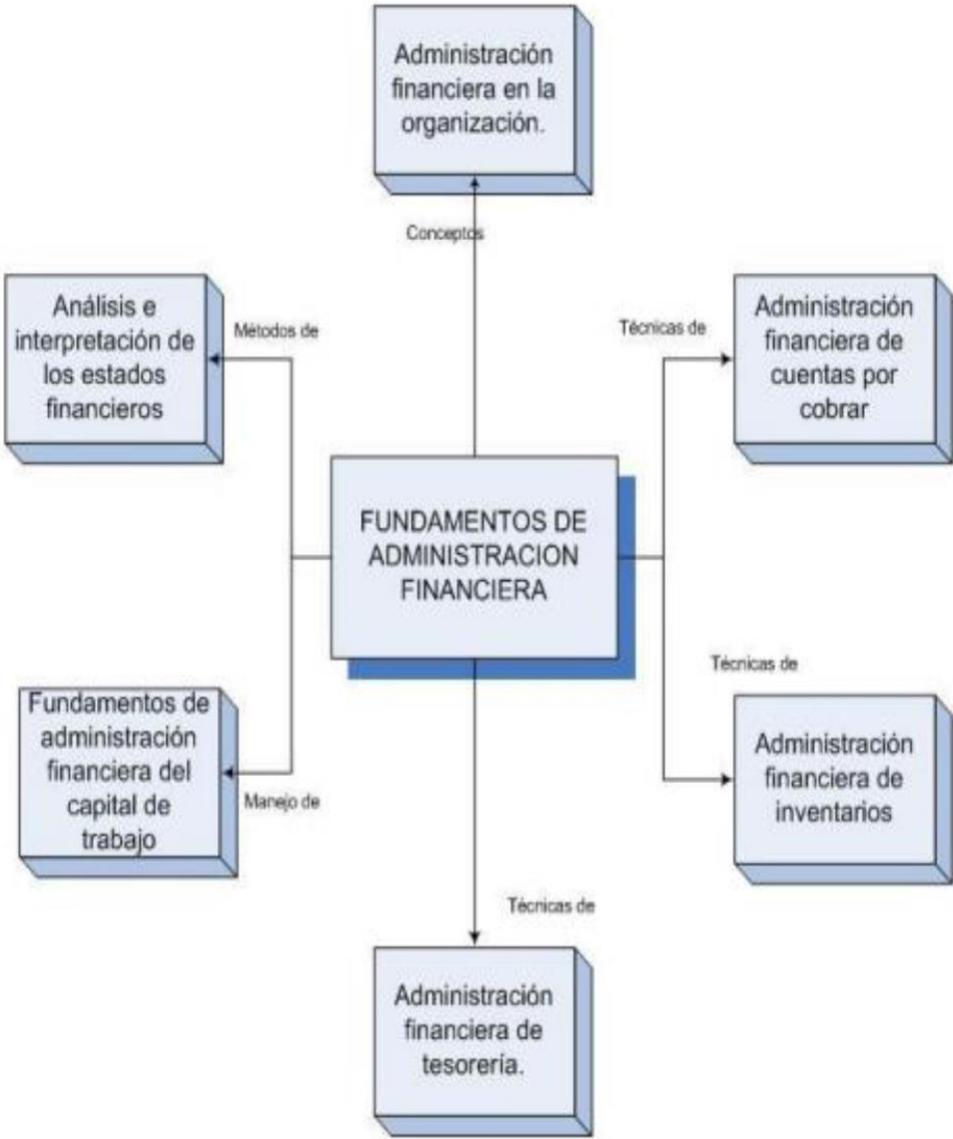


Figura 2. Fundamentos de administración financiera.
Fuente: Robles Román. (2012)

En la gráfica se puede observar la fundamentación de la administración financiera desde las ramas de la administración que la conforman y que constituyen el apoyo como herramientas para una administración financiera eficaz.

OBJETO DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Según Martínez Villanueva. (2018, p.38) nos presenta los siguientes objetivos de la administración financiera tales como:

1. *Obtención de fondos para el desarrollo de la empresa e inversiones.*

La empresa debe generar flujos propios de efectivo para poder desarrollarse todas las operaciones sin problemas, sin embargo, cuando esto no sea posible se pueda adquirir un financiamiento con la certeza de que se podrá hacer frente a dicha obligación.

2. *Inversión en activos reales (inventarios, inmuebles, muebles, equipo).*

Para las operaciones de toda empresa es necesario contar con el equipo y material necesario, por lo que se debe invertir en ello siguiendo solo una regla: toda inversión debe convertirse en un activo productivo (que genera fondos).

3. *Inversiones temporales de excedentes que se obtengan en efectivo.*

Cuando la empresa ha ocupado los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades, con los excedentes obtenidos se realizan inversiones en distintos instrumentos de instituciones financieras.

4. *Coordinación de resultados (reinversión y reparto de utilidades).*

La política de dividendos es muy importante dentro de una organización porque establece las normas y reglas de lo que se realizará con las utilidades obtenidas.

5. Administración del capital de trabajo.

Con la finalidad de obtener recursos monetarios a corto plazo, disponibilidad de cumplir con obligaciones menores a un año.

6. Presentación e interpretación de información financiera.

La información financiera es la base de las finanzas para la correcta toma de decisiones, ya que realiza un estudio cuantitativo para determinar las áreas de oportunidad de la empresa.

De acuerdo a los objetivos planteados la administración financiera guiada por los administradores deberá garantizar el cumplimiento de los mismo con el propósito de mantener una economía sana en la empresa. Por ello, adicionalmente, la importancia de tener una eficiente administración financiera dentro de las organizaciones implica una estrategia válida para asegurar la sostenibilidad a través de la planeación estratégica, recaudación de fondos, gestión económica, sin embargo, todas estas actividades se pueden sostener en el futuro si existe de por medio una dirección estratégica capaz de proyectar la utilización de los recursos en el futuro (Haro y Rosario, 2017).

DIMENSIONES DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

De acuerdo a Van (2016), describe tres dimensiones para que la administración financiera desarrolle la gestión financiera de la empresa conforme a lo que se describe a continuación:

Inversión

Es el más trascendental de las tres, comienza con el establecimiento del total de activos que requieren poseer. Las autoridades de jerarquía necesitan determinar que inversiones van a ser necesarias para el beneficio de la población, en base a las prioridades de obras de impacto. Es necesario tener en cuenta la gama de inversiones, el desvío o fuga de capitales, es necesario como política de la entidad reducir, eliminar o sustituir aquellos activos que conducen a pérdidas y son inviables, para no afectar la economía. La administración efectiva de inversiones de capital demanda y considera como indicadores a: estructura administrativa eficiente y eficaz como: (i) Crear propuestas de inversión. (ii) Proyectar los flujos de caja para las propuestas. (iii) Examinar minuciosamente los flujos de caja. (iv) Identificar y seleccionar proyectos nacientes de las necesidades de la población a través del presupuesto participativo. (v) Realizar seguimiento permanente y revaluación de los proyectos de inversión.

Estimación de Flujos de Caja, como una dinámica de valorar y tomar medidas sobre el capital. Esto establece en evaluar los flujos de caja para nuevos proyectos. Puesto, el efectivo es vital para todas las decisiones, los beneficios que se espera se enuncian en flujos de caja más que utilidades.

La institución invierte con el propósito de recibir luego provechos y beneficios para la población. Los ingresos pueden invertirse en otros proyectos y gastos operativos de la Municipalidad. Y, por último, el Flujo de Caja Proyectado,

El financiamiento

Los administradores financieros se centran en la integración de la parte de los pasivos, se analiza la mezcla de financiamiento de las instituciones, y se observan si existen marcadas diferencias. Además, las políticas de endeudamiento pasan por aprobación del concejo municipal, como parte de las decisiones de financiamiento.

Cuando se ha decidido la forma del financiamiento, se debe de establecer los protocolos de cautela de manera física los fondos, cabe precisar que hay que decretar la forma de un préstamo a corto plazo o mediano plazo; y de igual forma los apalancamientos y gestión en los diferentes niveles de gobierno. Considera como indicador el financiamiento a corto plazo.

Las entidades financieras prestadores de este servicio son: el Banco de la nación, bancos privados. Las fuentes internas de financiamiento. Generalmente se da a través de los recursos directamente recaudados por los tributos o arbitrios que cobran las municipalidades.

Administración de activos

Cuando se logra la posesión de activos y se consigue financiamiento es adecuado realizar una gestión de manera responsable y con eficacia. Son las personas encargadas de esta función los que ostentan una voluminosa carga de responsabilidad operativa del manejo de los activos existentes. La tarea e interacción los obliga a la delicadeza y custodia sobre el manejo de activos circulantes que por el de activos fijos. La gran responsabilidad del manejo de los activos fijos estaría ligado a los administradores operativos. Dentro de los indicadores tenemos a la Administración de efectivos.

Dichas dimensiones permiten diseñar una gestión administrativa financiera eficiente y eficaz para la buena marcha de la empresa en medio de un campo tan competitivo como lo es las finanzas y la administración de la empresa. La administración financiera, cumple con una serie de pasos y fases que permiten la marcha de la organización o empresa y así garantizar la marcha desde las competencias de calidad y constituir las inversiones necesarias para el aumento del capital.

Para continuar con una administración financiera para el desarrollo de la empresa se consideran las siguientes técnicas de la administración financiera las cuales Martínez Villanueva. (2018) presenta a continuación:

Recopilación de datos significativos

Es la técnica utilizada que pretende reunir toda la información que sea necesaria, por ejemplo: antecedentes, datos, conceptos y cifras relevantes, de manera interna y externa, que de manera puntual y precisa permita el poder tomar decisiones en relación a los objetivos iniciales o permitan visualizar las operaciones que se llevarán a cabo.

Análisis financiero

Es la técnica de las finanzas que tiene por objetivo el estudio y evaluación de los eventos económicos en todas las operaciones llevadas a cabo y que sirve para la toma de decisiones en el logro de objetivos iniciales.

Planeación financiera

Técnica de la Administración Financiera enfocada al estudio, evaluación y proyección de la vida futura de la empresa, visualizando resultados de manera anticipada.

Control Financiero

Técnica de la Administración Financiera encargada de asegurar que se lleven a cabo todos los objetivos planteados en un principio, de una manera eficiente y evaluando de forma conjunta todas las cifras planeadas con las reales, con el objetivo de encontrar desviaciones, deficiencias o fortalezas que ayuden al logro de las metas creadas.

Toma de decisiones

Esta técnica tiene como finalidad el poder elegir la mejor alternativa para la solución de problemas en la empresa y para el logro de objetivos ya establecidos en condiciones de certidumbre, riesgo, conflicto o incertidumbre.

Dichas técnicas son desarrolladas por un administrador financiero, que tienen como tareas administrar las fianzas de las empresas, un administrador financiero se enfoca al tratamiento de fondos y no a la acumulación de costos y gastos los cuales se refieren a presentar la información contable en estados financieros dando a conocer los resultados a un periodo determinado, pero sin conocer si existe o no, la disponibilidad del recurso financiero, ya que solo muestra la manera en que se obtuvo el resultado. Mientras que el tratamiento de fondos se encarga de analizar los recursos financieros con los que cuenta la empresa para poder realizar cualquier operación sin problemas y de acuerdo al plazo establecido por la organización, ya que se cuenta con obligaciones a corto, mediano y largo plazo; también vigila que las inversiones se realicen en el plazo que necesita la empresa y así generen el rendimiento adecuado, la disponibilidad y eficiencia en el desarrollo de las operaciones de la empresa a través del uso del recurso monetario.

En este sentido, Gitman y Zutter. (2012), plantean además la administración de capital de trabajo De acuerdo a los autores, el estado financiero denominado Balance General en una empresa es muy importante ya que ofrece información acerca de la estructura de las inversiones y sobre la estructura del financiamiento. Dichas estructuras deben ser elegidas para maximizar de manera razonable la inversión realizada por el dueño de la empresa.

La importancia de una administración eficiente del capital de trabajo se afirma cuando la viabilidad de las operaciones depende directamente de la capacidad con la que cuenta el gerente financiero para administrar con eficiencia las cuentas por cobrar, el

inventario y las cuentas por pagar. La meta de esta administración es el poder administrar cada uno de los activos circulantes de la empresa tales como:

- Inventario. Los productos o materia prima necesaria para la producción.
- Cuentas por cobrar. Los créditos que se otorgan a los clientes.
- Valores negociables. Aquellos que fácilmente se pueden convertir en efectivo.
- Efectivo. El dinero que tiene disponible el negocio.

Así como de sus pasivos circulantes (corrientes):

- Documentos por pagar.
- Deudas acumuladas
- Cuentas por pagar. Aquí se hace referencia a los proveedores.

Todos estos elementos y herramientas van a permitir que los directivos de las empresas tomen las decisiones acertadas para la inversión y el rendimiento de los recursos económicos desde la rentabilidad y maximización de los ingresos y gastos. En este sentido, los autores Muñoz Castro, Villarreal Villarreal, y Blanco Jiménez. (2020) indican:

El nivel directivo necesita conocer más a fondo la importancia de una administración financiera dentro de la universidad de manera correcta y acertada, como parte de estas propuestas, se debe trabajar en implementar procesos que permitan rendir cuentas de su gestión ante la sociedad, lo que implica la generación de información que sea transparente. (p.2)

Es de suma importancia recurrir a la planificación como elemento de la administración financiera que va a preparar el terreno para que la empresa salga adelante en un campo competitivo y globalizado, en tal sentido la planificación financiera se puede definir como uno de los agentes primordiales para alcanzar una correcta gestión de recursos financieros, lo que hace posible que puedan fundamentarse diferentes estrategias con el propósito de cumplir los objetivos y metas establecidas con las medidas de control necesarios para su cumplimiento.(Apaza, 2017).

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

De acuerdo a Cabrera Bravo et al. (2017, p.230) plantea una serie de fases que describen el modelo de gestión financiera, de la siguiente manera:

Fase de Planificación

La fase a-priori de planificación, es una de las más importantes del proceso, porque aquí se generan las políticas genéricas y estratégicas de la organización. No podemos planificar ni presupuestar financieramente nada, si no tomamos en consideración los objetivos estratégicos de la institución. Esta fase la dividimos en dos: La planificación de actividades y la planificación financiera.

La planificación de actividades orientada a definir las actividades de funcionamiento, en coordinación con el plan estratégico de la organización. Esta fase debe apuntar primero a apoyar la elaboración de un plan estratégico de acuerdo a los fines y propósitos de la institución, tomar en cuenta todos estos planteamientos y en base a ello generar una propuesta operativa expresada en planes que luego se trasuntan en la expresión de operaciones económico-financieros y en un presupuesto global y consolidado para la institución.

La Planificación Financiera

La fase de planificación financiera se traduce en una planificación presupuestaria que consiste en la revisión de los gastos programados y la programación de dos partes importantes que son: el presupuesto de ingresos realizado en base a las proyecciones para la gestión y los tarifarios existentes; y el presupuesto de gastos que se programa en función a los POAS revisados y a algunos criterios y supuestos que se definen para la administración general.

Fase de Control y Decisión

Hasta el desarrollo de las anteriores fases se ha transitado desde lo general a lo particular, enfocado más hacia un proceso de análisis con el propósito de generar la información y los mecanismos pertinentes para tener una visión estructural y sistemática de las operaciones económico financieras de una organización; sin embargo, ahora corresponde realizar un proceso sintético de evaluación y proyección de este proceso. Esta perspectiva corresponde a la fase de control y decisión que se constituye en una etapa ex – post del modelo; se trata de enfocarse en el monitoreo de las acciones realizadas y apoyar de manera importante a la toma de decisiones.

Otra de las actividades en las que se enfoca la administración financiera y que es de gran importancia, es el análisis financiero lo cual constituye un proceso exhaustivo y minucioso de exámenes que van a permitir verificar la información de las fianzas empresariales, en el siguiente cuadro se muestran la definición en detalles, además algunas características.

Cuadro 3.
Análisis financiero.

Autor(es)	Desarrollo
Barreto Granda. (2020)	El análisis financiero es una evaluación que realiza la empresa tomando en consideración los datos obtenidos de los estados financieros con datos históricos para la planeación a largo, mediano y corto plazo, resulta útil para las empresas ya que permite saber sus puntos exánimes y de esta manera corregir desviaciones aprovechando de manera adecuada las fortalezas.

	<p>Dentro de las implicancias de este análisis se puede resaltar que compara el desempeño con empresas de su mismo giro y en el mismo periodo, evalúa el histórico de la empresa con respecto a años anteriores, es soporte para la toma de decisiones. Los análisis financieros se componen de análisis de rentabilidad como resultado que han tenido los inversionistas de la aportación de capital a la empresa por medio de ganancias o pérdidas, análisis de riesgo entendida como la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones financieras y análisis de las fuentes y utilización de fondos en donde se analiza el origen y la aplicación de los fondos originados en la empresa. (p.130)</p>
<p>Puerta Guardo, Vergara Arrieta, Huertas Cardozo. (2018).</p>	<p>En el análisis financiero tradicional la entrada de datos se genera a partir de una fuente fija: los estados financieros. Por tanto, cualquier cambio en la información financiera y las normas contables son una de las principales preocupaciones del análisis de estados financieros. En este sentido cobra gran importancia la implementación de las Normas Internacionales de Información</p>

	Financiera (NIIF) en el mundo, dado que este marco normativo contiene principios contables novedosos cuya aplicación origina cambios en la medición, reconocimiento, clasificación, preparación y presentación de la información financiera. (98)
--	---

Elaboración: Los autores.

En este sentido, para el análisis financiero se requieren los estados financieros como materia prima de estudio, los cuales aportan las evidencias requeridas para tomar la mejor decisión y que los directivos cuenten con la información necesaria que les permita escoger la dirección correcta.

Por ello Castellón Calderón et al. (2021) indican lo siguiente:

Los estados financieros constituyen la base central de todas las empresas para la toma de decisiones, ya que allí se muestra los resultados obtenidos, la gestión de los accionistas y cada una de las decisiones tomadas con los recursos de la empresa para generar efectivos necesarios para la toma de decisiones en un futuro. Por eso es de vital importancia que la persona encargada de presentar la información financiera tenga conocimiento contable y la capacidad de análisis e interpretación. (p.83)

Al respecto, los estados financieros al mostrar los resultados contables permitirán un análisis minucioso, el cual debe reflejar los ingresos, gastos y proyecciones, esta información básica y al detalle establecerá las razones para prever la marcha de la empresa. En este sentido, los autores Alanís Gómez, Tello Orduña, y Martínez Delgado. (2015, p.7) consideran lo siguiente:

Los Estados Financieros de una empresa son de gran interés desde el punto de vista interno o de administración de la empresa, así como desde el punto de vista externo o del público en general, los principales estados financieros son:

- Balance General.
- Estado de Resultados.
- Estado de flujo de efectivo y Estado de cambios en la Situación Financiera.
- Estado de Variaciones en el Capital Contable.

Los elementos básicos de los estados financieros son:

a) Los activos, los pasivos y el capital contable de las entidades lucrativas, y los activos, los pasivos y el patrimonio contable, de las entidades con propósitos no lucrativos. Dichos elementos se presentan en el balance general.

b) Los ingresos, costos, gastos y la utilidad o pérdida neta, los cuales se presentan en el estado de resultados de las entidades lucrativas, y los ingresos, costos, gastos y el cambio neto en el patrimonio, los cuales se presentan en el estado de actividades de las entidades con propósitos no lucrativos.

c) Los movimientos de propietarios, la creación de reservas y la utilidad o pérdida integral, los cuales se presentan en el estado de variaciones en el capital contable de las entidades lucrativas.

d) El origen y la aplicación de recursos, los cuales se presentan en el estado de flujo de efectivo o, en su caso, en el estado de cambios en la situación financiera, tanto por las entidades lucrativas como por las que tienen propósitos no lucrativos.

El análisis de los Estados Financieros a través del método de las Razones financieras permite la evaluación de un ente y es utilizada para que los datos arrojados por la contabilidad no sean solo datos sino convertirlos en información útil para una buena

toma de decisiones y de esta manera poder llevar a la empresa al logro de los objetivos establecidos.

La información básica necesaria para calcular las razones financieras es la contenida en el balance general, en el estado de resultados y en el estado de flujo de efectivo. Las cifras que se utilizan con mayor frecuencia son: activos circulantes, activos fijos, activos totales, pasivos circulantes, pasivos a largo plazo, pasivos totales, capital contable, ventas, utilidad antes de impuestos y utilidad neta.

Cuadro 4.
Estados financieros en la toma de decisión.

ESTADO FINANCIERO	CARACTERISTICAS	IMPORTANCIA
Balance General	Este es considerado el estado financiero principal, este representa la información de bienes, derechos, obligaciones y capital social de una organización.	Es importante porque indica los activos, pasivos y obligaciones de los accionistas, mostrando si el negocio financieramente se encuentra óptimo.
Estado de resultados:	Es el resumen de los ingresos por ventas de una compañía y sus gastos del ejercicio (las actividades productoras de utilidades de la compañía), y reporta la utilidad final de la misma.	Aporta un resumen de los resultados de las operaciones de la organización, ingresos menos gastos.
Estado de flujo de efectivo	Este estado suministra la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo, y de este modo cumplir con sus obligaciones y objetivos.	Mide la liquidez permitiendo la toma de decisiones de la organización.
Estado de Cambio en el Patrimonio	En este estado se refleja la información sobre todos los cambios que se han realizado en el patrimonio.	Muestra las variaciones que sufren los diferentes elementos que componen el patrimonio en un periodo determinado.

Fuente: Castellón Calderón et al. (2021)

GERENCIA DE FINANZAS

La gerencia de finanzas, constituye un área de apoyo dentro de la estructura de la empresa, al respecto Molinari, Alfonso, y Scaramellini. (2018, p.37) describen lo siguiente:

Es una de las funciones que se encuentra más centralizada (debido a que concentra el manejo de los recursos financieros: dinero en efectivo, cheques y otros medios de pago y cobro), y la que a su vez es más difícil descentralizar. Las grandes empresas, multinacionales, transnacionales, pueden llegar a contar con sus propias instituciones financieras conformando la organización.

En las pequeñas empresas esta función generalmente es desempeñada por el dueño de la organización.

Función

Formular políticas y planes referidos a la estructura económica financiera de la empresa y a la administración eficiente del recurso monetario, elaborando y analizando la información contable para evaluar los resultados operativos, y desarrollando e implementando mecanismos de control sobre las actividades de la empresa. Asimismo, evalúa la necesidad de fondos de ser necesario o en su defecto las inversiones o reinversiones en caso de exceso de fondos propios.

El gerente de finanzas tiene que planificar cómo logrará la financiación para cada uno de los proyectos o activos que se quieran adquirir y asegurarse conseguir la financiación de manera tal que la misma agregue valor a la empresa. Tendrá que captar las señales del entorno (economía-mercado) respecto a la tasa adecuada para financiar ese proyecto o activo en función de variables como la relación pasivo patrimonio neto de la empresa, y en lo posible conseguir financiación a un costo igual o menor que ese.

Debe quedar en claro que, salvo algunas decisiones delegadas al jefe de finanzas, en general las decisiones importantes no las toma éste, sino el gerente general o el directorio.

La planeación financiera debe contemplar entre otras cuestiones:

- Necesidades de inversión de capital: indica los activos de capital necesarios para establecer la empresa.
- Análisis de equilibrio: es una forma de determinar el nivel de ventas y producción que cubrirán los costos.
- Pronósticos de utilidades y pérdidas: reflejan la rentabilidad potencial de la operación.
- Análisis de flujo de efectivo: detalla la cantidad y el tiempo en que se esperan ingresos y egresos de efectivo.
- Estado de situación financiera: refleja el aumento de utilidades y ganancias retenidas además del balance de las deudas decrecientes al irse pagando estas.
- Registro de historial: se refiere a los estados de situación financiera y declaraciones de ingresos de curso.

Los objetivos del Área generalmente se relacionan con las inversiones, el financiamiento de la organización y la política de dividendos.

El estudio del rendimiento financiero mediante el análisis permitirá los siguientes beneficios y los cuales son planteados y señalados por Marcillo Cedeño, Aguilar Guijarro, y Gutiérrez Jaramillo. (2021) al respecto, un análisis financiero permitirá que

se cumplan con los propósitos que el área gerencial se ha propuesto, se consideran como propósitos los siguientes:

- Satisfacer aquellas necesidades que se dan por información que solicita la gerencia para poder tomar decisiones oportunas.
- Facilitar a los inversionistas y los acreedores información que sea útil lo cual les permitirá anunciar, evaluar y comparar los flujos de efectivo.
- Facilitar información de utilidad para poder valorar si la administración se encuentra capacitada y utilizar de forma eficaz el patrimonio que poseen y puedan alcanzar la meta.
- Facilitar información de las transacciones y demás eventos que se dan en el negocio.
- Facilitar el estado que se tiene de las finanzas.
- Facilitar un estado sobre la utilidad de cada periodo.

Toda empresa, pequeña, mediana o grande, pública o privada; requiere poseer una buena gestión administrativa financiera para ser rentable y permanecer en el tiempo, por tanto, la función de la administración financiera empresarial es orientar la gestión de las empresas y la toma de decisiones en correspondencia con su capital. Además, es importante mencionar el equipo de talento humano que colabora con el cumplimiento de las metas para lograr alcanzar los objetivos planteados.

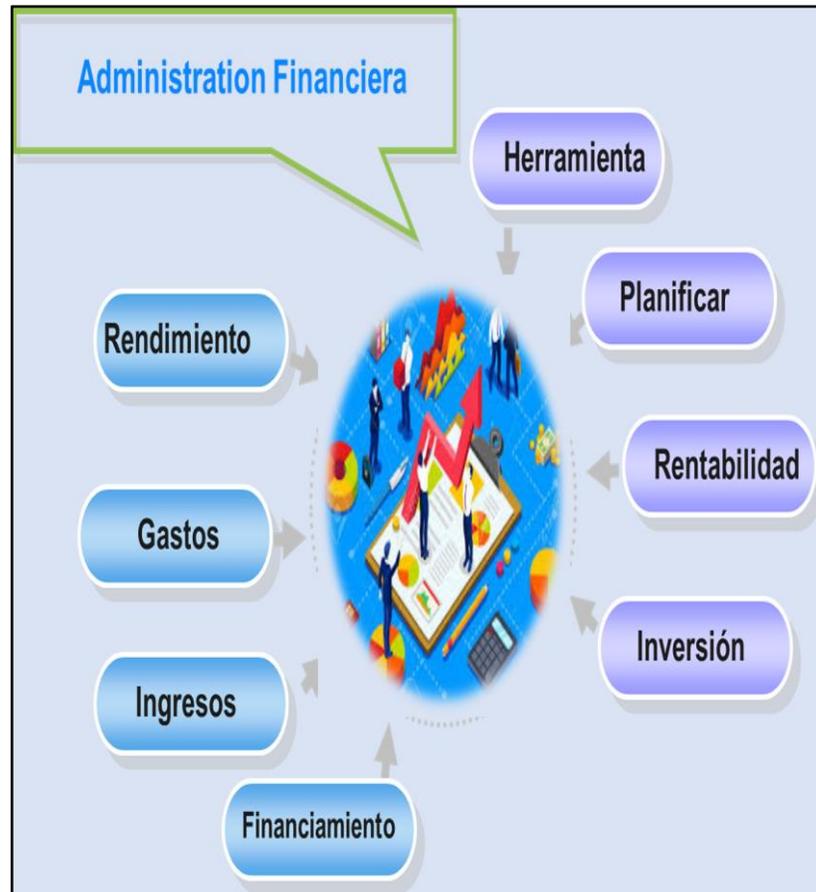


Figura 3. Administración financiera.
Elaboración: Los autores.

En la figura se muestra una visión amplia del significado que engloba la administración financiera en una empresa tanto pública, como privada, es, sin duda alguna, una gestión para el éxito empresarial.

EJEMPLO DE MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

A continuación, se presenta un modelo de gestión financiera propuesta para las pequeñas y medias empresas colombianas, presentado por los autores Jaimes Ochoa, Trujillo Díaz, y Sánchez Dúran. (2021) cuyo título de trabajo fue: Modelo de gestión financiera como guía aplicativa para las MIPYMES en Colombia. En este sentido, el

planteamiento formulado fue Diseñar un modelo de gestión financiera que sirva como guía para las MiPyme en Colombia.

La Gestión financiera es un proceso de administración de los recursos financieros de una organización, teniendo como estrategia el desarrollo económico y pronóstico del mercado financiero, permitiendo un control de sus operaciones y con ello control del riesgo. La gestión financiera tiene una interconexión directa con cada una de las áreas que integran la compañía. Actuación que debe estar basada bajo un direccionamiento estratégico, con el fin de cumplir con la administración y gestión de los recursos.

De esta manera, la Mipymes debe plantearse una serie de aspectos que debe tener en cuenta para lograr una gestión proactiva, y donde sus operaciones estén plenamente controladas, a través de un engranaje de diferentes factores, como lo es el desarrollo organizacional, planeación estratégica, gestión contable, gestión tributaria, para lograr el último paso, que es la gestión financiera. Cada uno de estos factores son considerados indispensables para lograr una organización real y efectiva. En la Figura 1, se puede evidenciar, dicha corresponsabilidad que debe ejecutarse en una organización:

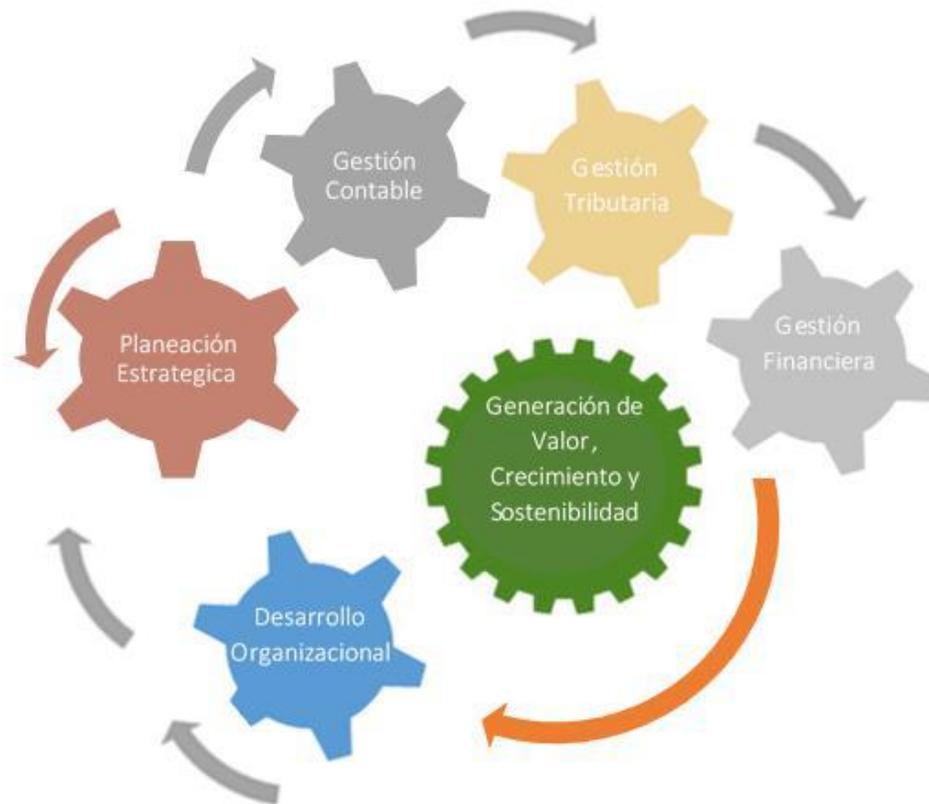


Figura 4. Pasos para llevar a cabo un modelo de gestión financiera en una MiPyme.
Fuente: Jaimes Ochoa, Trujillo Díaz, y Sánchez Dúran. (2021)

De este modo, la gestión financiera tiene una interconexión directa con cada una de las áreas que integran la compañía, pues todo este engranaje da como resultado la generación de valor, crecimiento y sostenibilidad que se convierte en un ciclo económico, donde cada uno necesita del otro para la obtención de resultados positivos. Es importante que la empresa se enfoque y tenga claridad, que, para el logro de buenos resultados económico – financieros, es necesario previamente el desarrollo de un plan, donde se integre cada uno de estos factores, señalados en la Figura 1. En otras palabras, la gerencia no puede enfocarse solamente en rentabilidad y dejar atrás aspectos importantes como la planeación, organización, dirección y control de todas

sus operaciones. De esta forma, se detallan cada uno de los pasos que debe integrar una compañía para lograr la gestión financiera:

Desarrollo organizacional. El desarrollo organizacional es un conjunto de procesos que potencializa el crecimiento organizacional junto con al rendimiento de su recurso humano. Chiavenato (como se citó en Angulo López, 2011), expresa que “el desarrollo organizacional es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, (...) institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones ...” (p.63). Los pasos que integra este modelo de gestión son los siguientes:

Evaluación y diagnóstico: Para lograr un desarrollo organizacional es necesario realizar una evaluación interno y externa de la empresa. Internamente, se debe diseñar su estructura organizacional, tener claro funciones, procesos y procedimientos de cada puesto de trabajo, evaluar su funcionamiento y establecer procesos de control al interior de cada área. Externamente la compañía debe tener claro, la competencia, precios, clientes, devaluación, inflación, proveedores, economía del sector y global, con el fin de tener conocimiento de cada variable que pueden afectar el desarrollo operacional de la Mipyme.

Selección y reclutamiento de personal: Contar con el personal idóneo es fundamental para el desarrollo efectivo de sus funciones, por ello para la selección y reclutamiento, debe tenerse claro las habilidades, capacidades y competencias que amerite cada puesto de trabajo.

Gestión de información: Otro aspecto importante al interior de la organización, es la gestión documental. Los sistemas de información (SI) son uno de los componentes más relevantes del entorno actual de negocios, que ofrecen grandes oportunidades de éxito para las empresas, ya que cuentan con la capacidad de reunir, procesar, distribuir y compartir datos de forma oportuna y de manera integrada. Además, ayudan a

estrechar las brechas geográficas, permitiendo a los empleados ser más eficientes, lo cual se refleja en una mejora de los procesos, de la gestión. (Abrego Almazán, Sánchez Tovar. & Medina Quintero,2017, p.304). También es necesario contar con un software que recopile información administrativa, contable, documentos corporativos, y demás de forma organizada, segura y confidencial.

Retroalimentación: El desarrollo organizacional requiere de cambios, por lo tanto, debe existir una retroalimentación constante con todo su recurso humano que son la base de la organización, y requieren de funciones y procesos claros para desarrollar sus labores eficientemente. Adicional a ello, la empresa debe garantizar un clima organizacional que propicie la eficiencia y eficacia de todo su recurso humano, por ello debe disponer de los medios que les permita recopilar dudas, opiniones y necesidades de su equipo de trabajo, para que sus líderes o responsables puedan resolver sus inquietudes con objetividad y rapidez.

Adaptación: La adaptación al cambio es un proceso nada fácil de sobrellevar, por ello, la gerencia debe estar convencida de que los cambios efectuados son para el beneficio organizacional, por ello, debe estar siempre atento a los cambios que van surgiendo durante el recorrido del diseño o rediseño organizacional, para evitar que los problemas que surjan impacten en la dinámica del trabajo.

Liderazgo: El desarrollo organizacional, debe tener un liderazgo positivo, empoderado de las necesidades de cambio con el fin de dar los frutos deseados. Además, este mismo liderazgo debe ser transmitido a todos los líderes de área con el fin de complementar un desarrollo organizacional, no solo basado en un cambio de estructura, funciones, procesos y procedimientos, sino que a la vez integre un liderazgo que fomente el trabajo en equipo, la participación y el engranaje de los objetivos organizacionales con los individuales de tal manera que se genere sentido de pertenencia, e incremente con ello el desempeño de sus colaboradores y la competitividad empresarial.

Evaluación global: La empresa debe evaluar y analizar íntegramente su rendimiento, tanto el de sus colaboradores, como una revisión global de todo su desempeño y desarrollar los cambios sobre las falencias que sean identificadas.

Planeación estratégica. La empresa una vez ejecute el desarrollo organizacional, tiene un camino más fácil para el desarrollo de una planeación estratégica. Esta última hace referencia "...a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo" (Chiavenato, como se citó en Naranjo, Mesa y Solera, 2018, p.61). La planeación estratégica para su desarrollo se compone de cuatro (4) fases: "1) formulación de los objetivos organizacionales; 2) análisis interno de la empresa; 3) análisis externo del ambiente y 4) formulación de alternativas estratégicas" (Chiavenato, como se citó en Naranjo, Mesa y Solera, 2018, p.62).

La planeación estratégica es un segundo paso para lograr una gestión financiera dentro de la organización, este debe ser definido con un margen de tiempo de cinco años. El plan establece aspectos cualitativos y cuantitativos, estimando la realidad futura de la compañía, los propósitos y estrategias que se requieren para su desarrollo, se debe integrar la Visión, Misión y Valores institucionales, que conformen una meta ambiciosa pero cumplible. Una vez plasmados se deben expresar de forma cuantitativa, de tal manera que se puedan estimar los resultados y comparar con las expectativas planteadas.

Gestión Contable. La contabilidad general de una compañía se relaciona con el control de sus operaciones como compras, ventas, gastos, inversiones, etc. El contador es el encargado de efectuar el registro, clasificar y consolidar las cuentas para obtener información precisa sobre la situación de la compañía y que son necesarias para el análisis financiero y demás herramientas que conforman los cimientos para la incorporación de la gestión financiera. También es importante, establecer los costos de financiación, este método permite identificar el impacto que tiene sobre sus obligaciones, como intereses, 4xmil, comisiones, seguros u otro gasto

resultante de financiamientos. Su objetivo principal es la optimización y búsqueda de alternativas eficientes y adecuadas de financiación.

Dentro de la contabilidad se pueden encontrar las siguientes especialidades que son necesarias para datos y resultados confiables que permitan la toma de decisiones, así como las acciones correctivas que deban ejercerse en materia de costos:

Contabilidad de costos: Esta herramienta controla todo tipo de gasto de la organización, por lo tanto, le permite identificar claramente en que se gasta el dinero, como es la evolución de los costos y beneficia al control de las operaciones. Además, establece los precios, márgenes de rentabilidad mucho más competitivos, establece el punto de equilibrio donde no se genera ni pérdidas ni ganancias y a partir de la cual se logra un beneficio económico. La contabilidad de costos tiene diferentes subdivisiones o aplicaciones, dependiendo del tipo de empresa, sistema de producción e inventarios.

- **Costos por órdenes de producción:** Este sistema le permite a la empresa producir cuando existe una orden de pedido, permitiéndole a los clientes en cierta medida tener la posibilidad de elegir las características del producto. Además, es beneficioso para la compañía que no quiere mantener inventario, pues produce las unidades que fueron vendidas previamente. El costo se establece para cada orden de pedido, lote, tarea y después se fracciona en el número de unidades que fueron fabricadas (Actualícese, 2019).
- **Costos por procesos:** Este sistema de costos es implementado por empresas que producen en serie y tienen estandarizados sus productos. El costo se determina dividiendo el proceso productivo en varias etapas, de tal manera que cada una le sea asignado un costo, y que al final del proceso se totalice para establecer el costo final del producto terminado (Actualícese, 2019).

- **Costos por actividades ABC:** Este sistema es implementado por empresas que producen en gran escala y desean evaluar la asignación que realizan de los recursos en cada actividad que integra el proceso productivo. El costo es asignado a cada actividad y después se les asigna a los productos los inductores del costo (Actualícese, 2019).

Gestión Tributaria. Los compromisos fiscales son de suma importancia para el sano desarrollo de operaciones, para ello, debe instituirse como una prioridad y establecerse como estrategia de compromiso social. La planeación tributaria consiste en programar anticipadamente en el flujo de caja y presupuestos los impuestos previstos, programando con antelación el cumplimiento de estas obligaciones, de tal forma que no afecten la liquidez de la empresa (Gerencie, 2017) y tampoco se genere incumplimiento que lleve a multas y sanciones, hasta el cierre del establecimiento por evasión o elusión.

Gestión Financiera. El área financiera es la encargada de interpretar y analizar toda la información contable, con el fin de tomar las mejores decisiones en relación a la administración de los recursos, inversión y de financiamiento (Correa, Ramírez y Castaño, 2013). Para ello, está fundamentado en el análisis que son el resultado de la aplicación de herramientas financieras, que se mostraron en el apartado anterior.

La aplicación correcta de estas herramientas le permitirá analizar de forma eficaz la estructura de capital; técnicas de manejo de efectivo; crear políticas de crédito; política de inventarios; evaluar si existen necesidades de inversión, teniendo en cuenta costo-rendimiento; establecer política de dividendos; estrategia de financiamiento; establecer flujo que permita identificar en qué momento la empresa pueda quedarse sin liquidez y tomar las medidas apropiadas; realizar presupuestos; proyecciones; análisis y gestión de los indicadores financieros; de tal manera que todo ello propicie la disminución del riesgo de la toma de decisiones sobre la marcha, se establezca un mayor control de los recursos que se refleje en la maximización de su valor, crecimiento y competitividad.

En virtud de lo anterior, la gestión financiera, debe ir unida a cambios organizacionales, que incluye factores administrativos y contables, pues esta reorganización le permitirá a una compañía mayor posibilidad de éxito y de sostenibilidad a través del tiempo, siendo esto algunos de los aspectos que más afectan a las Mipymes, tal como lo expuso Asobancaria (2018). El desarrollo ordenado de una empresa, permitirá tomar decisiones basadas en estrategias y la reducción del riesgo económico - financiero.

En esta medida, siendo la gestión financiera un instrumento empresarial, es prudente que las empresas desarrollen dentro de sus organizaciones la Gestión Financiera, el cual le permitirá a las MiPymes estructurarse adecuadamente para apoyar su proceso de planeación, organización, dirección, control y toma de decisiones.

El desarrollo de esta área dentro de la organización, es de suma importancia para formar tejidos empresariales sólidos y competentes, le permitirá al empresario una mayor capacidad de respuesta y enfrentar dificultades financieras, que no estará exento, sin embargo, a través de una estructura organizacional y financieramente sólida, podrá hacer frente a cualquier crisis que se pueda presentar.

Al realizar el análisis del modelo planteado se puede notar que integra los procesos administrativos y financieros contribuyendo al análisis integral de la empresa lo que va a permitir establecer los ingresos y gastos de manera más exacta y poder establecer los nudos críticos para mejorarlos y seguir avanzando en la consolidación de la empresa.

Nuevos entornos empresariales y financieros

Sin duda alguna para el logro del éxito de la empresa en todos los niveles es recomendable analizar y tomar en cuenta el entorno y establecer las estrategias necesarias para seguir en el mercado competitivo. El entorno competitivo empresarial

actual, hace que las organizaciones se vean obligadas a innovar y a someterse a continuos cambios para mantenerse competitivas.

Con la globalización y la eliminación de impuestos, la competencia internacional es cada vez mayor para los productos de la empresa, pero al mismo tiempo se abren nuevos mercados; si los gerentes de las organizaciones pensarán en forma positiva, aprovecharían estas oportunidades para colocar, solos, con representantes comerciales, con distribuidores, con franquicias, vendiendo la licencia o marca del producto o con convenios con otras compañías, sus productos en el exterior; ello conllevaría a la modernización de la empresa, a la implementación de tecnología de punta, a incrementar su productividad, mejorar la calidad de sus productos y a bajar sus costos operacionales, con el fin de hacerse más competitivos en el mercado nacional y en el comercio internacional; si todos los empresarios pensarán en esta forma, se crearían más empleos en el país y se mejorarían el ingreso per cápita y el producto nacional bruto, porque las empresas son el motor del desarrollo de la economía.

La disposición de los negocios es la de hacer fusiones o adquisiciones parciales entre compañías del mismo o de diferentes países en productos iguales, similares o complementarios. Estas fusiones se realizan para bajar costos de transporte y de producción, por las economías de escala, para aumentar la cobertura, facilitar la penetración y apertura de nuevos mercados, o para consolidarse y competir más exitosamente, facilitando la diversificación de sus negocios hacia otros países, logrando muchas veces dar un mejor y más oportuno servicio o para, bajar los precios al consumidor final, logrando así ampliar el porcentaje de participación del mercado. Una vez más queda demostrado que la competencia no es para atacarla sino para aprovecharla y ayudarse mutuamente, mediante fusiones, adquisiciones u operaciones de mercadeo, producción o investigación conjuntas.

Peter Drucker. (2007), en su libro: Los desafíos de la Gerencia para el siglo XXI, dice: con visión de futuro un empresario que no aprende a administrar no durará mucho

tiempo. La necesidad de que la gerencia debe innovar, ya que no durará mucho tiempo; los negocios hoy tienen que diseñarse para el cambio, como norma y generar cambios, en vez de reaccionar a ellos.

Es responsabilidad del gerente efectuar periódicamente reuniones, al menos una vez al mes, con el fin de participar a sus colaboradores, sobre los objetivos de la empresa, la situación macro económica del país y la situación financiera, de ventas y participativa de la empresa en el mercado, así como los planes, objetivos y estrategias de la empresa, solicitándoles ideas y sugerencias, con el fin de llevar a cabo una gerencia participativa y despertar el sentido de pertenencia de sus colaboradores hacia la empresa. Las reuniones deben ser informales, asignando un buen porcentaje del tiempo a la participación activa de los empleados, tratando de que se desarrollen en un doble sentido, de parte de la gerencia, informando y de parte de los trabajadores aportando sus ideas.

En estos tiempos ya las acostumbradas extensas reuniones con el director o gerente de las empresas debe ser breve y conciso en los delineamientos de la empresa, puntualizar, sin rodeos, los planes y los objetivos, siempre respaldado con el personal de la empresa y resumir sus planteamientos; debe dedicarle más tiempo a escuchar las ideas y sugerencias de los subalternos, haciéndolos más participativos en la reunión y en la administración y operación de la organización.

GESTIÓN EMPRESARIAL

La gestión de las organizaciones está determinada por los modos o formas en las cuales se componen las mismas, y responde, al modelo teórico en el cual se fundamenta. El avance de los modelos ha dado lugar al pensamiento administrativo actual, así como al cuerpo teórico denominado Teoría de la Organización; cada visión teórica ha hecho contribuciones múltiples al conocimiento de la organización y su administración, pero lejos de sustituir a las primeras se han integrado y entretelado a lo largo de la historia gerencial.

El Modelo Clásico, expone Chiavenato (2019), se implanta en los trabajos desarrollados por Frederick Taylor y Henry Fayol, el primero, ajustado en las nociones y principios de la Administración Científica, y el segundo, en la Teoría Clásica. El origen del modelo, de acuerdo con el autor, se ubica en las primeras décadas del siglo XX, como respuesta a la complejidad administrativa que experimentaban las organizaciones de la época, en el contexto de la Revolución Industrial: Incremento apresurado y desorganizado de las empresas, dificultades por el bajo rendimiento de maquinarias, desperdicio, insatisfacción de los obreros, competencia intensa. Lo anterior favoreció el replanteamiento de la administración mediante un nuevo enfoque científico que prevaleciera el empirismo e improvisación existentes, así como una visión renovada de la anatomía y fisiología de la organización.

Por su parte, Rivas Tovar (2016), manifiesta que Taylor agrega el estudio de la estructura general de la empresa, como elemento clave para sustentar la aplicación de sus principios. Es así, como desarrolla la llamada administración científica u organización racional del trabajo, en la cual establece y distribuye responsabilidades con relación al desarrollo de las tareas. La administración (gerencia) se encarga de la planeación y la supervisión, mientras el trabajador simplemente ejecuta el trabajo.

En relación con estos fundamentos, la organización racional del trabajo, contempló aspectos como: Análisis del trabajo y estudios de tiempos y movimientos, estudio de la fatiga humana, división del trabajo y especialización del obrero, diseño de cargos y tareas, incentivos salariales y premios por producción, concepto de *homus economicus*, condiciones ambientales de trabajo, racionalidad del trabajo, estandarización de métodos y de máquinas, y supervisión funcional. El autor resume el postulado de esta teoría como “la mejor forma de organización es la que permite medir el esfuerzo individual.” (Rivas Tovar, 2016, p.13).

Los autores citados están de a favor en que, Henry Fayol se enfocó en el estudio de la estructura, pero mantuvo como objetivo central, al igual que Taylor, la búsqueda de

la eficiencia. El Fayolismo, con el estudio de los problemas administrativos abarcó aspectos que no habían sido afrontados por el Taylorismo, perfeccionando de esta manera una visión mucho más integral del funcionamiento empresarial. Los elementos centrados en esta teoría son: la definición de una serie de funciones básicas para la empresa, los principios generales de la administración y el concepto de administración. Chiavenato (2019) plantea seis funciones: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables, y administrativas. Estas últimas contemplan a su vez la planeación, organización, dirección, coordinación y control.

En tal sentido, los principios generales de la administración, entre los que destacan la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, centralización, jerarquía y unidad de mando, fueron pensados para ligar entre sí las funciones y con la integridad de ser aplicados a cualquier tipo de organización, independientemente de su tamaño o nivel de complejidad.

Con respecto al concepto de administración, el aporte está centrado en la diferenciación que hace respecto al vocablo organización. Plantea entonces, a la administración, como el conjunto de procesos estrechamente relacionados y unificados que contiene aspectos que la organización por sí solo no comprendería, como planeación, dirección y control. Mientras que la organización, refiere sólo al establecimiento de la estructura y la forma.

Sobre la organización distingue dos significados: como entidad social y como función administrativa y parte del proceso administrativo (Chiavenato, 2019). Rivas Tovar (2009, p.14), finaliza resumiendo la teoría como: “la mejor forma de organización está basada en una distribución de funciones, que se subdividen en subfunciones y procedimientos, los cuales a su vez son desarrollados por uno o más puestos”. Esta forma de desarrollar los puestos de trabajo, está muy conexas con los llamados manuales de cargos.

GESTIÓN DE PROCESOS EN LA ADMIRACIÓN FINANCIERA

En la actualidad, las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad, han de hacer frente a mercados competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades.

Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el cliente. La Gestión de Procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico – funcional.

La Gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, asignando responsables de los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

Parafraseando a Díaz (2012) donde plantea que el término administración, desde sus orígenes, ha dado cuenta de los procesos llevados a cabo en las organizaciones para el logro de sus objetivos; mientras que la gerencia constituye un tipo determinado de administración, con propósitos económicos. Sin embargo, con la llegada de los cambios económicos que requirieron eficiencia tanto en el ámbito empresarial como en el público, se orientó el empleo del management, dando origen al concepto de gerencia, vocablo del idioma inglés que se ha traducido como administración y/o gerencia e incluso gestión, de acuerdo al papel que ocupaba la administración.

Los cambios tecnológicos que se han producido en la sociedad han ampliado el campo de la gestión. En las primeras etapas del desarrollo económico, las empresas se definían por que realizaban tareas repetitivas, fáciles de definir. En el taller o en la oficina el personal sabía exactamente cuál era y seguiría siendo su misión. La labor del Director Gerente era supervisar la marcha de los trabajos en curso en un proceso reiterativo. El resultado se medía según lo que se producía, y se funcionaba bajo una fuerte disciplina y control riguroso. Había que satisfacer las expectativas de los propietarios de ganar dinero y esa era la mayor motivación. Esta simple interpretación de la gestión que existía entonces sigue aún en pie, como un eco del pasado.

Algunos empresarios siguen comportándose como si nada hubiese cambiado. Pero son los zarpazos de la realidad lo que ha hecho que los empresarios tengan en cuenta muchos otros factores, porque los mercados ya no crecen en función de la oferta, y hay que luchar en mercados muy competitivos y a veces poco recesivos interiormente, sin contar con los problemas de competencia de empresas foráneas. La automatización, la informática, las nuevas tecnologías de la información y las crecientes expectativas de la sociedad han puesto al descubierto muchas carencias de los directivos españoles. La naturaleza de la gestión se ha hecho más compleja para actuar en función de una serie de prioridades, como es la de conseguir beneficios constantes, por encima de todas ellas.

LA ÉTICA DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

La honestidad en las empresas guarda relación con la ética de sus miembros quienes mediante las actividades que realizan diariamente deben estar plasmadas la optimización y legalidad de los procedimientos administrativos financieros. En tal sentido, la transparencia y rendición de cuentas insta a las empresas a asegurarse de que todos los niveles de la jerarquía de la empresa (desde los empleados hasta la junta directiva) adopten los valores y principios establecidos y se responsabilice de su cumplimiento.

Los sistemas a través de los cuales se gobierna la empresa deberán dar seguimiento a las acciones tendientes a alcanzar las metas en materia de responsabilidad y medir, reportar sus efectos mediante la rendición de cuentas. Parte de la responsabilidad de rendir cuentas consiste en proporcionar los medios adecuados para que la gran mayoría de los públicos interesados en la empresa puedan verificar, tanto externa como internamente, los resultados reportados.

ÉTICA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

En la administración financiera juega un factor de gran relevancia en la toma de decisión y la forma de mostrar los resultados financieros, como lo es la ética, en este punto es bueno considerar y resaltar la visión globalizadora de Cortina (1998, p.199) La globalización genera una situación de incertidumbre ante la que no cabe responder con reglas miopes, con soluciones a corto plazo, sino con planteamientos largo placitas, orientados por valores y no por reglas o normas.

De la misma manera, el autor Guillen (2013) muestra la Ética en las empresas construyendo confianza, abarca una reflexión acerca de la dimensión ética, de la calidad humana de las empresas y el grado de confianza que en ella existe. Indica tres planos de análisis, el de la persona, el de la empresa y el del entorno. Examinando los aportes y criterios teóricos que contribuyen en el dilema ético y desarrollo humano en el seno de las organizaciones. El autor deja claro que la ética contiene normas, pero se refiere, ante todo al bien de las personas. Lo que permite adoptar una visión completa de la ética, que incluya normas, bienes humanos y virtudes. A continuación, se realizan los siguientes planteamientos de acuerdo a lo dicho por el autor:

- La ética constituye una dimensión propia del ser humano; pues en la medida que éste es racional y libre, se hace responsable de su obrar.
- La ética busca el desarrollo del ser humano en su plenitud, pero conforme a la justicia y con decisiones prudentiales.

- La ética en las empresas u organizaciones constituye una ética aplicada al ámbito organizativo y hace referencia a la calidad humana, a la excelencia, de las personas y de sus acciones, en el marco de su trabajo en las empresas.

En este sentido, un comportamiento se califica como ético precisamente cuando contribuye al desarrollo de las cualidades propias del ser humano o, lo que es lo mismo, cuando hace al individuo mejor persona, cuando su calidad humana crece. La ética se caracteriza por ser a la vez un saber teórico y un saber práctico. No se reduce a un conocimiento acerca de lo que está bien o mal, sino que es un saber para, y un saber desde, esto es, un conocimiento para el gobierno o la dirección de las propias acciones, que ayudan a la persona a decidir cómo debe actuar para desarrollarse en plenitud, algo que todo el mundo busca. La excelencia humana y la virtud se convierten en sinónimas, en el campo de la ética. Ser una persona excelente es sinónimo de ser persona honesta, íntegra, transparente, virtuosa.

El comportamiento humano es entendido, desde la ética, como una tarea de construcción personal, de desarrollo creativo de una vida armónica con uno mismo y con el entorno, de la búsqueda de la excelencia, de la mejora continua, que requiere un renovado esfuerzo. Constituyendo un proceso de aprendizaje. Hablaremos de que una empresa es más humana o mejor, en sentido ético, en la medida en que contribuya al bien común y al desarrollo humano de quienes la integran.

Cuando la empresa contribuye al bien común y sus miembros se sienten orgullosos de ello, cabe esperar que den un servicio que vaya más allá de lo estrictamente exigible, se puede hablar entonces de excelencia organizativa. En este sentido, cuando los miembros de la empresa están contentos de pertenecer a ella, cabe esperar lealtad en su actitud con la institución, como cabe esperarla de aquellos a los que ésta sirve.

Por ello, Guillen (2013) plantea el principio o norma ética del respeto a la dignidad humana, como un imperativo universal en la toma de decisiones, que no depende de

aspectos temporales, culturales o convencionalismos sociales. Resaltando la importancia del talento humano presente en las empresas que le dan vida y motorizan las actividades diarias desarrolladas, de acuerdo a los propósitos establecidos por la misión y visión institucional.

Por otra parte, Lozano (2011) manifiesta que la ética tiene una relación estrecha con la cultura organizacional, y no es posible hablar de ética si no se reconoce la dignidad de las personas, cabe recalcar el planteamiento interdisciplinario de la ética empresarial u organizacional y el proceso integrador, no es posible plantear ética sino en conjunto con los procesos organizativos: planificación, evaluación, coordinación, control, tecnología.

De acuerdo a Hamburger (2008), los valores organizacionales establecen directrices para el compromiso diario, humanizan las relaciones en la empresa, dan sentido a la vida laboral, cohesionan los grupos, aumentan la producción y la calidad de los bienes y servicios, configuran la personalidad de la organización, generan confianza y credibilidad de los clientes en la empresa y fomentan el sentido de pertenencia de los empleados. El reto consiste en determinar el conjunto de valores a ser internalizados, aceptados y puestos en práctica en todos los niveles de la organización, los cuales guiaran las acciones de cada una de las personas que conforman la empresa u organización.

Una de las mayores fallas gerenciales es que consideran los éxitos de la empresa como logros personales y las fallas como deficiencias del sistema y de los trabajadores. Si la empresa surge, progresa, crece y es exitosa financieramente y en el mercado, siempre se habla del gerente como el timonel que la sacó de un estancamiento y ahora es líder en el mercado; pero si la compañía fracasa, la gerencia se disculpa por la falta de colaboración de sus empleados; con el gobierno, por los altos impuestos; con la globalización y la apertura económica y el aumento de la competencia extranjera; con los accionistas o dueños de la compañía, por la falta de capital de la empresa, por ende, carencia de capital de trabajo; con los clientes, por la

falta de pago oportuno, problemas de cartera o con algún cliente que se declaró en bancarrota, arrastrando a la empresa en sus problemas financieros o con los proveedores, por el incumplimiento en las entregas o mala calidad de las materias primas; es muy raro que tenga la personalidad que le permita reconocer sus propios errores.

Un buen gerente debe pensar globalmente, percibir toda la empresa teniendo en cuenta el entorno de la compañía, siempre con una visión de éxito y optimismo en el cumplimiento de los objetivos. El gerente debe imprimir esa visión entre el personal de la empresa, mejorar la comunicación a todos los niveles, compartir la información, romper las barreras jerárquicas y establecer diálogos con sus subalternos, que le permita planear y formular estrategias en equipo sobre la empresa, la competencia, los clientes, los proveedores, y sobre todo el entorno de la compañía, con un concepto de gerencia integral, participativa y de mega gerencia.

CAPITULO IV

AUDITORÍA FINANCIERA

LA AUDITORÍA, ORIGEN, EVOLUCIÓN, DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN

DEFINICIÓN, OBJETIVO Y FINALIDAD DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

PRINCIPIOS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

ALCANCE, CAMPO DE APLICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

EL CONTROL INTERNO

AUDITORÍA FINANCIERA

MÉTODOS Y HERRAMIENTAS PARA DESARROLLAR LA AUDITORÍA FINANCIERA INDICADORES FINANCIEROS

TIPOS DE INDICADORES

LA AUDITORÍA, ORIGEN, EVOLUCIÓN, DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN

ORIGEN Y EVOLUCIÓN

El origen de la auditoría data de tiempos inmemoriales en los sistemas de control que se practicaban para comprobar la honestidad de las personas y así evitar fraudes (Tapia et al., 2019).

De acuerdo con Casal y Vilorio (2007); Zavaro (2016) la auditoría tiene sus orígenes en los antiguos letrados que acompañaban a los grandes señores con la finalidad de realizar las actividades de revisión de cumplimiento de los pactos, acuerdos y cuentas para luego ponerlos por escrito de donde adquieren el nombre de oidores, al realizar la declaración sobre lo examinado se les llamó auditores.

A partir de la revolución industrial la auditoría adquiere mayor importancia a causa de la expansión de la actividad comercial e industrial y la necesidad de los administradores y propietarios de expandir su control y vigilancia Franklin (2013); Sandoval (2012); Florián (2013) y Mendoza y Ortiz (2016) y Biler (2017)

Por su parte, Tapia et al. (2019) acotan que, debido a la revolución industrial y a las quiebras de pequeños ahorristas, y con la finalidad de recuperar credibilidad y captar nuevos inversores se desarrolla la disciplina de la auditoría.

La auditoría como profesión aparece en 1862 en Inglaterra, con la expedición de la Ley Británica de Sociedades Anónimas para prevenir y detectar fraudes, mientras que los Estados Unidos de Norte América surge a inicios del siglo XX en donde el descubrimiento de fraudes adquiere una connotación secundaria (Áreas de auditoría, 2019).

Para Sandoval (2012) y Florián (2013), existen 4 momentos en la evolución de la auditoría, como se explica en la siguiente figura:

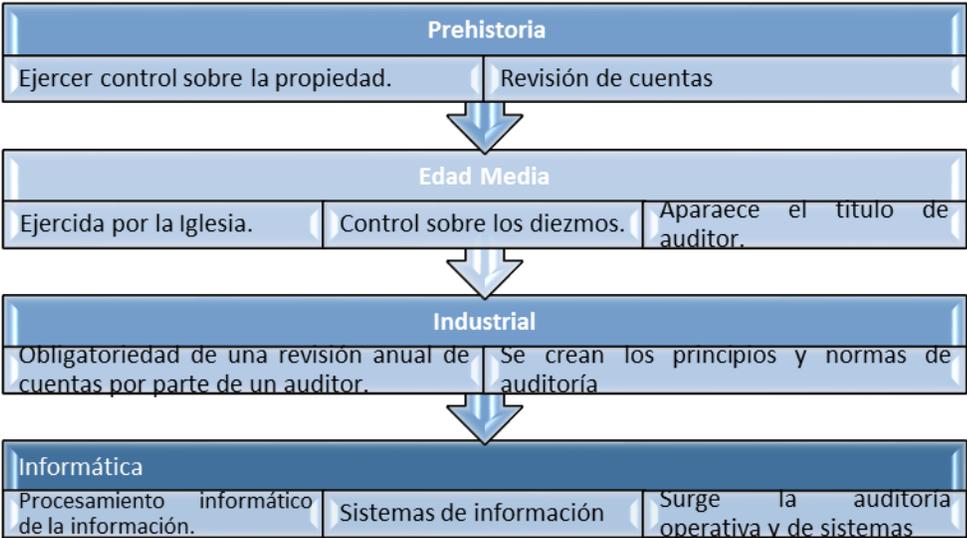


Figura 5. Etapas de la Auditoría.
Elaboración: Los autores.

Mientras que, Jeppesen y Liempd. (2015) manifiestan que el desarrollo de la contabilidad marca la evolución de la auditoría es decir que un cambio en el paradigma de la contabilidad debe conducir a una variación de la auditoría en el mismo sentido, los autores mencionan la existencia de cuatro paradigmas en la evolución de estas dos disciplinas, que se presentan en el siguiente cuadro.

Cuadro 5.

Paradigmas de la evolución de la contabilidad y la auditoría.

Paradigma	Período	Contabilidad	Auditoría
Agencia	Primeros milenios	presentación de informes o suministro de información por parte de un agente para la rendición de cuentas personal o fiscal	comprobar la veracidad, honestidad e integridad del agente y no la calidad de las cuentas
Positivista de verdad	Siglos XVIII y XIX	Presentación de informes en el contexto de la verdad por correspondencia con una realidad externa	Auditoría pasó a comprobar una imagen verdadera y correcta de la realidad externa.
Neo – Positivista de verdad por correspondencia por criterios	Segunda mitad siglo XX	informar la verdad de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) es decir una verdad por correspondencia con criterios establecidos	auditoría cambio su enfoque desembocando en una declaración de conceptos básicos de auditoría ASOBAC.
Valor Razonable, Paradigma Socio – Constructivista del Consenso	1990 en adelante	Criterios de validez internos: Verdad en un mundo objetivo, rectitud en un mundo social intersubjetivo y verdad en un mundo subjetivo	Técnicas y métodos de la auditoría deberían propender a la determinación del valor razonable.

Elaboración: Los autores.**Fuente:** Jeppesen & Liempd, (2015).**Definición**

La palabra auditoría proviene del latín *auditio* que significa escuchar debido a que los primeros auditores solamente escuchaban los informes emitidos por los entes auditados (Tapia, Guevara, y Castillo, 2016).

En este sentido, la auditoría es la acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La auditoría debe realizarla una persona independiente y competente. (Arens, Randal y Beasley, 2007, p. 4)

En este orden de ideas, para Tapia, Mendoza, Castillo y Guevara (2019) la auditoría:

Es revisar los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma en que fueron planteados, que las políticas y procedimientos establecidos se han observado y respetado. Es evaluar la forma en que se administra y opera para aprovechar al máximo los recursos. (p. 22)

Según Sotomayor (2008) y Blanco (2012), la auditoría es considerada como un examen acerca de la información u operaciones de la organización, a lo que Madariaga (2004) adiciona, es el examen sistemático realizado por personal independiente debidamente cualificado distinto a quien la preparó y al usuario, para determinar e informar sobre la correspondencia de las afirmaciones expresadas por la entidad con los estándares, principios y demás normativa vigente Arens, Randal, & Beasley (2007); Biler (2017) y Madariaga (2004); para concluir Biler (2017) expresa que es necesario obtener un alto grado de certeza de la correcta elaboración de los informes.

La autora concuerda con las ideas de los autores citados en el párrafo anterior y colige que la auditoría es el examen sistemático de la información financiera y de otra índole de una entidad realizada por un profesional independiente de quien la preparó y utilizará, para determinar el grado de correspondencia con los principios, normas y estándares que sean aplicables a cada sector y su correcta aplicación para luego emitir un informe de auditoría.

CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

Como se puede deducir de las definiciones expuestas existe más de un tipo de auditoría que puede ser aplicada en una organización cabe resaltar que la esencia de la materia es la misma, así como su metodología lo que cambia es el enfoque y el proceso a ser evaluado (Biler, 2017). En el siguiente gráfico se ilustra la clasificación de la auditoría compilada de las propuestas de varios autores.

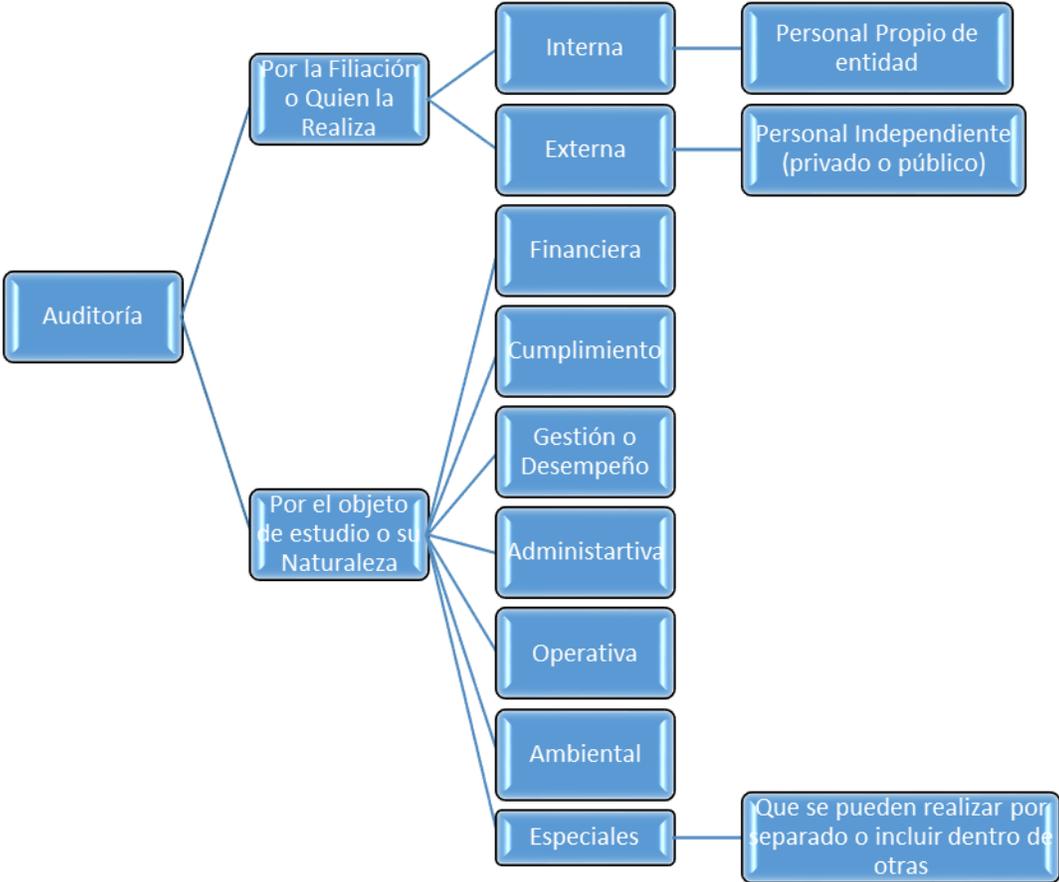


Gráfico 2. Clasificación de la auditoría.

Fuente: Montilla, OJ (2006) citado por Biler (2017; Sotomayor ,2008); La Ley 17/09 de la Contraloría General del Estado de Cuba citada por (Ojeda y Carmona, 2013); (Ruiz Alvarado & Ruiz Malvarez, 2021).

DEFINICIONES, OBJETIVO Y FINALIDAD DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

DEFINICIONES

Para Franklin (2013), la auditoría administrativa es la revisión de la totalidad o de una parte de la organización con la finalidad de precisar su nivel de desempeño y determinar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.

Por su parte Sotomayor (2008) la define como:

Un examen, ya sea integral o específico realizado por un profesional independiente de las ciencias económico – administrativas o afines, sobre la actividad administrativa de una organización, así como los elementos que la integran a efecto de evaluar su desempeño, excelencia y apego al control establecido. (p. 33)

Por otro lado, el autor Melo (2017) considera que la auditoría administrativa es la intervención al interior de una empresa, a sus departamentos para observar, medir y cuantificar la oportunidad de la gestión de la dirección. Se puede concluir que la auditoría administrativa es:

Examen, Revisión integral o específica (total o parcial)

Se puede realizar a la totalidad de una organización o a una parte; es decir a un departamento, proceso o actividad específica; con la finalidad de determinar el grado de su eficiencia y eficacia al momento de ejecutar sus actividades y así proporcionar a la dirección una herramienta que le permita tomar decisiones más asertivas.

Actividades Administrativas de la organización

Si la auditoría administrativa evalúa la gestión administrativa de empresa hablamos del proceso en conjunto, es decir cómo se planifica, organiza, dirige y controla sus actividades, sistemas, planes, programas, entre otras.

Evaluación del desempeño

Permite a la administración obtener una visión mucho más amplia y oportuna de cómo se realizan o realizaron las actividades y compararlas con lo planificado, así como el comportamiento, disposición y aporte del personal al desempeñar su cargo o función.

Determinar oportunidades

Al establecer las fortalezas y debilidades en los procesos mediante la evaluación permite a la organización tomar acciones correctivas, así como aprovechar las oportunidades que se presenten.

Se cree oportuno agregar que toda auditoría esta apegada a normas y regulaciones que rigen su accionar y por otro lado las organizaciones están sujetas a un marco legal interno y externo que deben cumplir en su gestión, por lo tanto, la auditoría administrativa debe verificar el cumplimiento de la ley en la organización, así como cumplir con sus principios y normas en la ejecución de la auditoría.

En este contexto, la auditoría administrativa es el examen, revisión o intervención a una organización en su totalidad o a un área específica de las actividades administrativas para evaluar su desempeño e identificar las debilidades para poder corregirlas y aprovechar las oportunidades de mejora en apego a la normativa vigente.

OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

El objetivo de la auditoría administrativa es evaluar la efectividad de las operaciones desarrolladas en la organización a efecto de contrarrestar las deficiencias e irregularidades existentes o, en su caso, apoyar las prácticas de trabajo que son llevadas a cabo en forma apropiada y diligente. (Sotomayor,2008, p. 35)

Por su parte Franklin (2013) opina que su objetivo es:

Detectar en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, que acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, cómo superar obstáculos, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas áreas y, sobre todo, realizar un análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas. (p. 12).

El autor antes citado considera que es necesario establecer un marco de referencia para definir objetivos adecuados que orienten las actividades organizacionales hacia

los resultados esperados. En la siguiente figura se hace referencia a los criterios más relevantes.

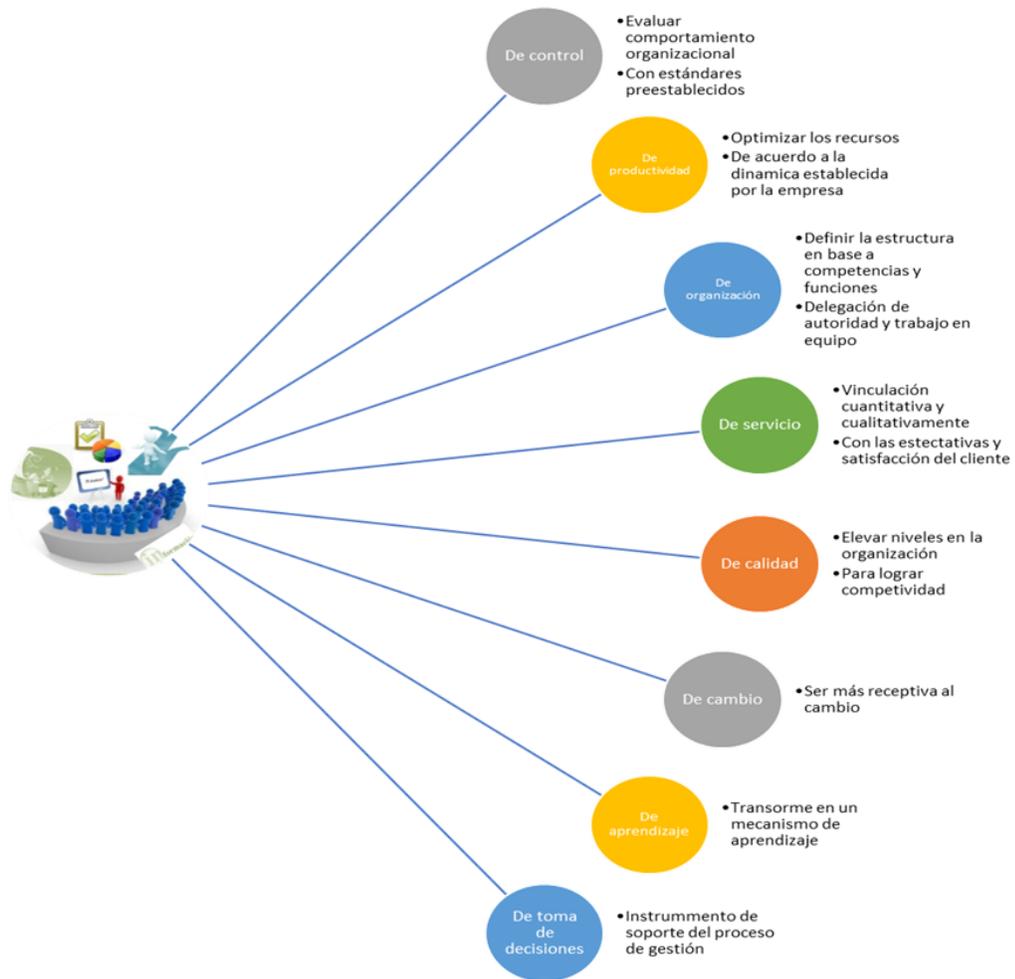


Figura 6. Criterios para definir objetivos de la auditoría administrativa.

Fuente: Franklin. (2013)

En tal sentido, Chavarría (2016) considera que los objetivos de la auditoría administrativa varían en función de los resultados que persigue la organización, por una parte, puede ser la necesidad de mejorar un departamento, proceso o atender un problema en particular; por otra parte, la auditoría se puede orientar a incrementar la eficiencia de la organización. Por lo coincide con Franklin. (2103), en considerar los criterios mostrados en la figura 6.

PRINCIPIOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Luego de analizar las definiciones de auditoría administrativa se puede deducir que su accionar se basa en los principios de acuerdo con el autor López. (2006):

Sentido de evaluación: La auditoría administrativa se encarga del examen y evaluación de los responsables de la administración y funciones operativas de manera individual o colectiva para verificar la adopción de modelos pertinentes de controles administrativos apropiados para asegurar: que se cumpla con la normativa vigente en la realización de las actividades, el cumplimiento de los planes y objetivos empresariales y que se utilicen los recursos de manera eficiente.

Importancia del proceso de verificación: Determinar de que se cumplan con las actividades reales en los niveles directivo, administrativo y operativo, los procedimientos de la auditoría administrativa respaldan técnicamente lo observado, la información recabada en el terreno y el análisis y comprobación de datos recopilados durante la auditoría.

Habilidad de pensar en términos administrativos: La persona encargada de la auditoría administrativa (auditor administrativo), debe ponerse en el lugar del administrador o de quien ejecuta una actividad y determinar como lo hace y como lo haría si él fuese el responsable, factor que será de mucha utilidad para realizar la evaluación.

ALCANCE, CAMPO DE APLICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Alcance de la auditoría administrativa

La auditoría administrativa se aplica a las actividades administrativas de una organización ya sea a su totalidad o a una parte específica de la misma, por lo tanto,

se puede auditar aspectos relativos a su estructura, organización, niveles de responsabilidad y autoridad, estilos de dirección entre otros.

Campo de aplicación

Al ser la administración, el proceso administrativo y todo lo que involucran parte integral de una empresa, organización o entidad independientemente de su naturaleza, actividad o composición de su capital es el objeto de estudio de la auditoría administrativa, por tanto, su campo de aplicación es el sector empresarial público o privado, con o sin fines de lucro independientemente al sector al que pertenece.

Clasificación de la auditoría Administrativa

Existen dos tipos de auditoría administrativa a saber:

- Funcional: Marca su interés en el desempeño y la competencia de los cargos gerenciales, así como de la dinámica impuesta por estos. (Raffino, 2019).
- Analítica: Se centra en entender los procesos que se ejecutan en la empresa (Raffino, 2019).

NECESIDAD DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Como se ha indicado la auditoría surge por la necesidad de ejercer control sobre la propiedad, dando mayor énfasis a la comprobación de la exactitud de las cuentas de una empresa y la honestidad de quien era el encargado, conforme el tejido empresarial se vuelve más complejo la auditoría también cambia su enfoque hacia otras áreas de la empresa, la detección de fraudes pasa a un segundo plano, ahora la auditoría cumple un rol de herramienta de apoyo a la administración para alcanzar los objetivos organizacionales.

Al respecto, Melgar (2019) anota que la auditoría en la empresa actual se ha convertido en una necesidad, por tanto, su aplicación en el campo administrativo se vuelve imperiosa con el fin de lograr una administración eficaz y eficiente que le permitan alcanzar competitividad en el mercado, transitar por la ruta correcta que le permita llegar a los objetivos.

Así mismo, Autores como Franklin (2013) considera que la auditoría administrativa procede de las necesidades expuestas a lo largo de la historia de la administración, debido a su utilidad al momento de evaluar el desempeño de las organizaciones, visualizarla en su conjunto, considerando sus características lo que la convierte en una efectiva herramienta para el cambio.

Por su parte, Sotomayor (2008) opina que la realización de una auditoría interna o externa que le permita conocer la veracidad tanto de la información financiera o no financiera, en el caso de la auditoría administrativa motivo de nuestro estudio, se consideran aspectos muy variados que toman en cuenta la eficiencia y la eficacia en las actividades.

METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA

La auditoría administrativa posee una metodología que le brinda un marco de referencia para su accionar de manera organizada y fundamentada.

En tal sentido, según Franklin (2013) la metodología de la auditoría administrativa sirve de marco de actuación en sus diferentes fases para que se conduzcan en forma programada y sistemática, bajo criterios unificados, facilita al auditor identificar y ordenar la información correspondiente a los hechos, hallazgos y evidencias de su examen para la presentación del informe correspondiente.

Por su parte, para Sotomayor (2008) la definición de las etapas generales permite crear un marco de referencia técnica para desarrollar esta actividad de manera sistematizada lo cual se reflejará en la calidad y confiabilidad del proceso, bajo una revisión y supervisión adecuada del mismo. Estableciendo relación a lo expuesto

anteriormente la metodología que utiliza la auditoría es la misma, lo que cambia es el objeto de estudio en los diferentes tipos que se conocen, las etapas o fases de la auditoría son: Planeación, ejecución de la auditoría y comunicación de resultados.

Por otro lado, cada uno de los tipos de auditoría que existen utilizan como base estas etapas, toman sinónimos para nombrarlas o dividen una etapa en dos fases dependiendo del enfoque de quien lo propuso, en el caso de la auditoría administrativa para Franklin (2013), las etapas son: Planeación, instrumentación, examen, informe y seguimiento.

Para el siguiente autor, Sotomayor (2008) propone las siguientes fases o etapas: Planeación, desarrollo, elaboración del informe y seguimiento.

Para el presente libro se consideran las fases en las que existe coincidencia entre los autores y la metodología general de la auditoría, siendo estas las siguientes:

Cuadro 6.
Metodología de la auditoría administrativa.

FASE	OBJETIVO	ALCANCE	DOCUMENTACIÓN DE ENTRADA	PRODUCTOS
DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	Establecer las acciones que se deben desarrollar para instrumentar la auditoría en forma secuencial y ordenada tomando en cuenta las condiciones que tienen que prevalecer para lograr en tiempo y forma los objetivos establecidos	Conocimiento de la base estructural conceptual y legal de la empresa	Estatutos, Manuales, Orgánico Funcional, Leyes y Reglamentos del sector, Planificación de actividades entre otras	Informe de la planificación preliminar
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	Diseñar una estrategia de trabajo a la medida sus procedimientos se basan sobre la base del grado de cumplimiento del control interno	Evaluación del sistema de control interno análisis del riesgo y determinación del nivel de confianza	Documentación recogida en la fase anterior, además de Planes operativos anuales, Manuales de procesos, y más información en la que se reflejen procesos que pueden ser importantes en la gestión	Matriz de decisiones por componente Programas de trabajo
EXAMEN O DESARROLLO	Evidenciar la aplicación de los programas de trabajo diseñados para cumplir con la estrategia	Aplicación de los programas de trabajo a la medida	Programas de trabajo	Documentación de la ejecución

	de auditoría a seguir para sustentar los hallazgos.		Cronograma de ejecución de la auditoría.	Control de documentos y registros Archivo Corriente
INFORME O ELABORACIÓN DEL INFORME	Comunicar diariamente los avances y hallazgos encontrados durante la ejecución con el propósito de impulsar acciones correctivas de inmediato	Comunicación parcial de resultados con proyección a identificar oportunidades de mejora	Programas de trabajo Papeles de trabajo Apuntes realizados por los auditores	Informe ejecutivo
SEGUIMIENTO	Puntualizar el nivel de ejecución del proceso de auditoría de gestión, y el diseño de recomendaciones que deberán ser implementadas luego de concluida la auditoría	Diseño, implementación y evaluación de recomendaciones	Informe ejecutivo y las observaciones realizadas por los involucrados, los compromisos y las opiniones para la mejora de las debilidades encontradas.	Matriz de implementación de recomendaciones

Elaboración: Los autores.

Planeación

Consiste en establecer los lineamientos generales que normarían la ejecución de la auditoría administrativa, para garantizar un proceso en el que se consideren los factores más relevantes para la evaluación; que las fuentes de información, investigación preliminar sea la adecuada, suficiente, pertinente y relevante (Franklin, 2013). La planeación está enfocada a la elaboración del programa de trabajo partiendo del diagnóstico preliminar, estudio, discusión y aprobación de este; en el que se delimitará el alcance, objetivos y recursos a utilizar (Sotomayor, 2008).

Objetivo

Establecer las acciones a desarrollar para la ejecución de la auditoría en forma secuencial y ordenada considerando las condiciones relevantes para llegar a los objetivos planeados.

Factores a revisar

Para el estudio o evaluación de una organización es de suma importancia considerar factores que provienen tanto del proceso administrativo como de los específicos para su funcionamiento (Franklin, 2013).

Proceso administrativo

Parte de la definición de los componentes que lo conforman, lo que le permite hacer un examen lógico de la organización. Para lo cual es necesario determinar objetivamente la razón de ser de cada elemento del proceso que se convierte en el marco de referencia para el análisis de la organización en todos sus departamentos, procesos y actividades.

En este sentido, el proceso administrativo dota a la empresa de una herramienta que le permite planificar sus actividades en base a los objetivos que se pretenden alcanzar, diseño de estrategias, organizar esas actividades asignando los recursos necesarios para su desarrollo, dirigir los procesos y actividades con miras a los fines propuestos y por último realizar el seguimiento correspondiente mediante el control de las operaciones de cada una de las áreas o dependencias involucradas en los procesos. En los siguientes cuadros se exponen cada uno de los factores a considerar en cada una de las etapas del proceso administrativo y elementos específicos de la gestión administrativa, con la finalidad de tener un referente para la planeación y posterior aplicación de una auditoría administrativa.

Cuadro 7.

Factores a revisar en el proceso administrativo.

Etapas	Factores a revisar
Planeación	Misión Visión Objetivos Metas Procesos Políticas, programas, procedimientos, programas
Organización	Estructura organizacional Orgánico funcional Cultura organizacional Recursos Humanos
Dirección	Forma de dirección Liderazgo Comunicación, motivación, trabajo en equipo, manejo del estrés, conflicto y crisis Canales de comunicación Creatividad e innovación
Control	Sistema de control Niveles Áreas de aplicación Herramientas

Elaboración: Los autores.***Elementos específicos***

En este apartado se incluyen los atributos que son propios de la naturaleza de la actividad de entidad a ser auditada y complementan al proceso administrativo, es decir, determinar la contribución al proceso en general y por ende al funcionamiento de la organización (Franklin, 2013).

Cuadro 8.

Factores a revisar en elementos específicos.

Elementos específicos	Factores a revisar
Compras/adquisiciones	Provisión de recursos
Bodega/inventarios	Almacenamiento, custodia y distribución de recursos
Distribución del espacio	Estructura y distribución de la planta de trabajo
Sistemas informáticos y información	Manejo de la información
Investigación y desarrollo	Innovación y creación de nuevos productos y valor
Marketing	Estrategias de distribución y venta
Operaciones	Actividades de producción de bienes y/servicios
Proveedores	Suministro de recursos
Recursos financieros y contabilidad	Manejo, control y registro de los recursos financieros
Servicio al cliente	Atención al cliente

Elaboración: Los autores.***Diagnostico preliminar***

En esta fase se realiza un primer acercamiento a la entidad a ser auditada con la finalidad de observar las actividades, entrevistar a los funcionarios y obtener información primaria y de esta manera obtener un conocimiento de la realidad de la organización en base a su experiencia y perspectiva.

De esta etapa se obtiene un marco de referencia que fundamente la necesidad de auditoría y se obtiene como producto de esta:

- Conocimiento sobre la misión, visión y objetivos de la empresa.
- Actividad de la empresa, recursos, sector al que pertenece.
- Localización y distribución de la planta
- Conocimiento de la normativa de la organización desde su creación
- Clientes y proveedores
- Evaluación preliminar del sistema de control interno.

Como se ve en esta etapa se hace necesario hacer una evaluación preliminar del sistema de control interno implementado por la organización, en esa virtud se hace necesario hacer una breve reseña de lo que se conoce como control interno, sus componentes y formas de evaluarlo.

EL CONTROL INTERNO

Para el año 1992 se presenta un nuevo concepto de Control Interno por parte del (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO), (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la comisión Treadway). Denominado de esta manera porque se designó una comisión nombrada por el Instituto Americano de Contadores Públicos, la Asociación Americana de Contabilidad, el Instituto de Auditores Internos, el Instituto de Administración y Contabilidad y el Instituto de Ejecutivos Financieros, para que realice un estudio de lo existente acerca del tema y emita un informe que contemple una definición que sea común para muchos grupos diferentes, sus componentes y los criterios con los cuales pueden ser evaluados los sistemas de control interno y determinar cómo pueden mejorarlos el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), (2013) lo define como:

Control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencia) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos: Efectividad y eficiencia en las operaciones, suficiencia y confiabilidad de la información financiera, y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (p. 1)

En este sentido se considera lo siguiente:

El control interno es un proceso: Indica que no es un evento ocasional o aislado sino más bien es un conjunto de acciones a realizar como parte integrada o inherente a los procesos definidos previamente, (es un medio hacia un fin, y no un fin en sí mismo).

El control interno es efectuado por personas: Esto quiere decir que no es un documento en el cual se incluyan políticas, manuales y formatos, sino personas que interactúan, y se comunican entre sí en todos los niveles de la organización, empresa o entidad.

El control interno proporciona seguridad razonable: No se puede hablar de una seguridad absoluta por las limitaciones inherentes a cualquier sistema de control dadas por el hecho de que es diseñado y ejecutado por personas en donde se involucran factores como juicios o puntos de vista diferentes o puede presentarse errores o equivocaciones (voluntarios o no).

El control interno es un mecanismo para el logro de objetivos: Las categorías de objetivos que se mencionan en la definición corresponden a las aspiraciones empresariales necesidades que tienen que ser satisfechas, que pueden plasmarse en objetivos globales o compartidos, e independientes (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013).

COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

De acuerdo con Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), (2013). El Informe COSO I emitido en 1992 establece 5 componentes de un sistema de Control Interno estándar, que detallamos a continuación:

- ✓ Ambiente de Control
- ✓ Evaluación de Riesgos
- ✓ Actividades de Control
- ✓ Información y Comunicación
- ✓ Monitoreo y supervisión

Ambiente de Control

Establece las pautas o normas relacionadas con el control, sirve de base para los demás componentes, proporciona la estructura y disciplina al sistema influenciando en los funcionarios de la empresa la conciencia de control, está integrado por:

- Integridad y valores éticos.
 - Incentivos y Tentaciones.
 - Proporcionando y comunicando orientación moral.
 - Compromisos para la competencia.
- Consejo de Administración, comité de auditoría.
- Filosofía y estilo de dirección.
 - Estructura Organizacional.
 - Asignación de autoridad y responsabilidad.
 - Políticas y prácticas sobre Recursos Humanos.

Las entidades efectivamente controladas se esfuerzan tener gente competente, inculcan actitudes de integridad y conciencia de control a todo lo ancho de la empresa y establecen un tono por lo alto positivo. Establecen políticas y procedimientos apropiados, incluyen a menudo un código de conducta escrito, el fomenta la participación de los valores y el trabajo en equipo, en aras de conseguir los objetivos de la entidad. (Mantilla, 2005, p.14)

Valoración de Riesgos

Toda organización está sujeta a que se presenten eventos que pueden afectar a la consecución de sus objetivos, derivados de fuentes externas o internas las cuales deben valorarse en función de los objetivos propuestos en cualquiera de las tres categorías:

- Categorías de los Objetivos
 - **Operacionales**, hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la empresa incluyen objetivos de desempeño, rentabilidad, salvaguardia de los activos y contra pérdidas, los que dependen de la administración.

- **De información financiera**, hace referencia a la preparación de la información financiera que se presenta en los estados financieros que se hacen públicos, incluyen objetivos de prevención de presentación de información financiera fraudulenta o no confiable, estos objetivos se orientan a requerimientos externos
- **De cumplimiento**, Hacen referencia al apego que la empresa debe tener las leyes, normas y regulaciones a las cuales está sujeta. Se orientan a factores externos.

Al riesgo se le puede definir como: La posibilidad de que ocurra un hecho o evento que impacte en la consecución de los objetivos empresariales, al riesgo se lo mide por la probabilidad de ocurrencia e impacto.

“El proceso de identificación y análisis de riesgo es un proceso interactivo *ongoing* (*en tiempo real*) y componente crítico de un sistema de control interno efectivo. Los administradores se deben centrar cuidadosamente en los riesgos en todos los niveles de la entidad y realizar las acciones necesarias para administrarlos” (Mantilla, 2005 p. 32)

El riesgo de auditoría según la NIA 200 en el párrafo 23 lo define como: “El riesgo de que el auditor exprese una opinión de auditoría inapropiada cuando los estados financieros están representados erróneamente”

Se puede anotar 3 tipos de riesgos que pueden presentarse en toda organización que son:

Riesgo inherente, Es aquel que tiene directa relación con la actividad económica o tipo de negocio que realiza la empresa, de manera independiente a los controles implementados por ella.

Riesgo de Control, Se relaciona directamente con los sistemas de control interno que la empresa haya implementado, y que resulten de alguna manera ineficientes o insuficientes para detectar oportunamente errores significativos en los sistemas de contabilidad, control e información.

Riesgo de Detección, Tiene concordancia con los procedimientos empleados por el auditor durante la ejecución de examen que no sean los apropiados para detectar los posibles errores en los procedimientos.

Factores de donde provienen los riesgos

De manera general los riesgos pueden provenir de factores internos y externos, ya sea por cambios en los procesos o nuevas regulaciones que emiten los organismos gubernamentales de control, presiones de la competencia y cambios tecnológicos entre otros.

Actividades de Control

Las actividades de control consisten en las políticas y procedimientos que ayudan a verificar que se están aplicando las directrices de la administración. Estas dan el soporte de que las operaciones se están alineadas a la consecución de los objetivos, considerando las acciones necesarias en cuanto al manejo de los riesgos, son aplicadas en todos los ámbitos y departamentos de la empresa, así como también en todas las funciones, existe una amplia gama de actividades que se pueden desarrollar para ejercer control tales como:

- ✓ Aprobaciones;
- ✓ Verificaciones;
- ✓ Reconciliaciones;
- ✓ Seguridad de activos;
- ✓ Revisiones y mediciones del desempeño;
- ✓ Segregación de responsabilidades, entre otras.

Información y comunicación

La comunicación de la información es de vital importancia para la buena marcha de una organización, partiendo de la premisa de que la información que circule debe ser oportuna y pertinente para que facilite las actividades de la entidad y se cumplan con los objetivos propuestos, la información puede provenir de fuentes internas como los documentos que se generan en el área operativa, financiera y de cumplimiento

permitiendo así la posibilidad de ejercer un control adecuado de las actividades realizadas dentro de la misma, o externas como los acontecimientos, actividades y condiciones del entorno que son necesarios para la correcta toma de decisiones para el correcto manejo del negocio.

Por otro lado, la comunicación de esta información debe ser fluida en todos los sentidos de la organización a lo ancho y largo de la misma, utilizando los canales adecuados para que los mensajes de la administración lleguen de manera clara y efectiva a todos los estamentos de la entidad, empoderándolos de su rol dentro del sistema de control interno.

Monitoreo

Todo sistema o proceso debe ser monitoreado a lo largo del tiempo para evaluar su validez, calidad y pertinencia, mediante verificaciones en tiempo real, evaluaciones separadas o con una combinación de las dos, el monitoreo ongoing o en tiempo real se realizan durante el proceso de las operaciones, incluyen actividades regulares de la administración o supervisión, la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerá de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos ongoing, las deficiencias que se detecten deberán ser informadas de manera inmediata a la administración para la toma de acciones correctivas que le permitan superar tales deficiencias.

El monitoreo del sistema de control interno garantizará la validez y vigencia de este durante la permanencia de la entidad en el mercado, ajustándolo a los cambios que se pudieran presentar

La evaluación de los procesos en la empresa guarda relación con el proceso de control y auditoría lo cual permitirá verificar como se están realizando los procedimientos administrativos-financieros de la empresa, se realiza mediante varios procedimientos y con uso de herramientas que permitirán obtener los datos y resultados que serán presentado como producto de la auditoría.

En este sentido, la evaluación de control interno, de acuerdo al autor Acevedo (2013), este procedimiento se inicia con la recopilación, clasificación y análisis de información relativa al respectivo sector, organismo, empresa plan, programa, proyecto u operación. Dicha información contiene, entre otros aspectos: las disposiciones legales, reglamentarias o estatutarias relacionadas con el objeto evaluado; la misión y visión establecidas; objetivos y metas; estructura organizativa; procesos productivos de bienes o servicios y procesos de apoyo a la gestión; recursos, presupuesto, estados financieros; informes y resultados de auditorías anteriores, estudios, evaluaciones; cualquier otra información de interés referente al objeto de la actuación.

Los objetivos de esta etapa según el autor antes referido son:

- Obtener conocimiento general de la entidad o gestión donde se práctica la evaluación.
- Identificar los procesos medulares, es decir, las actividades sustantivas con mayor incidencia en los resultados de la gestión. Esta identificación facilitará y orientará al auditor en la selección de los procesos, cuando se trate de la realización de estudios, análisis o auditorías.
- La escogencia de unidades organizativas o procesos en los cuales deberá hacerse particular énfasis en el análisis, lo cual permite programar detalladamente la siguiente fase y la constitución definitiva del equipo de trabajo multidisciplinario, que practicará la evaluación.

Para lograr dichos objetivos, en esta etapa del trabajo deben programarse las actividades a desarrollar, indicando:

- Las metas específicas a lograr.
- Los responsables de realizarlas.
- Los respectivos lapsos de ejecución.

En esta etapa indica Acevedo (2019), que debe evaluarse la organización en base a sus procesos medulares y áreas críticas, entendiendo los primeros como el conjunto de procedimientos sistémicos que permiten el cumplimiento de la misión organizacional y que, sin ellos, no se puede ejecutar dicha misión, en muchas ocasiones consumen el mayor tiempo y recursos. Ahora bien, en cuanto a las áreas críticas son las actividades de esos procesos medulares vitales para el desarrollo de estos.

En consecuencia, se puede expresar que los procesos medulares y las áreas críticas están articulados de manera sistémica en las organizaciones y para su evaluación se debe disponer de información actualizada de ellos y deberá solicitarse a la organización evaluada, o utilizarse fuentes y medios alternos para su consecución, tales como encuestas, trabajos académicos de investigación, entrevistas con el personal, expertos y personas relacionados directamente con los mismos.

La función de la auditoría interna, es un aspecto significativo del sistema de monitoreo. Los auditores internos investigan y evalúan el control, así como la eficiencia con que varias unidades de la organización están desempeñando sus funciones; después comunican los resultados y los hallazgos a la alta dirección. Como representantes de ella, les interesa determinar si las sucursales o departamentos conocen bien su misión; si cuentan con suficiente personal; si mantienen los registros en forma adecuada; si cuentan con buenas medidas idóneas, inventario y de otros activos; si cooperan armoniosamente con otros departamentos. Además, muchos departamentos de auditoría interna realizan actividades de consultoría interna.

Mecanismos para evaluar el sistema de control interno

Existen diferentes formas para evaluar un sistema de control interno que a continuación se harán referencia a las que se consideran de mayor utilidad: La técnica de la narración, flujogramas y cuestionarios de control internos que en la práctica son los de mayor aplicación.

Técnica narrativa. - radica en la narración de procesos o actividades de la entidad a ser auditada realizada por el auditor en base a la observación o a las entrevistas verbales o escritas realizadas por el auditor durante su evaluación, toma interés en los procesos más importantes y las características de control que se encuentran inmersas en el proceso.

Ventajas

- Análisis de las actividades a ser descritas
- Descripción en base a la observación e información obtenida de los funcionarios;
- Facilidad de uso.

Desventajas

- Comprensión por parte del auditor acerca de lo evaluado (criterio del auditor);
- Dificil identificación de áreas críticas por comparación;
- No permite una visión en conjunto ya que narra cada proceso o actividad por separado;
- Estilo no muy claro y concreto de redacción del auditor.

Flujogramas. - consiste en la representación gráfica y secuencial de los procesos, lo que permite hacer un análisis adecuado de los puntos de control, también se pueden identificar los controles que no están siendo eficientes o no están de acuerdo con los procesos y diseñar los planes de mejora para subsanar las deficiencias encontradas.

Ventajas

- Representación concreta mediante símbolos;
- Mayor facilidad para identificar los puntos débiles;
- Menores costos;
- Fácil comprensión.

Desventajas

- No sean realizados por auditores con experiencia;
- Lógica inadecuada del autor al momento de diagramar;
- Necesidad de sólidos conocimientos de control por parte de auditor.

Cuestionarios de Control Interno. - la aplicación de los cuestionarios de control interno tienen como objetivo determinar la existencia de procedimientos de uso legal y general dentro de la organización, se evalúan en función de las respuestas si es positiva se asume la existencia y si es negativa se alude la inexistencia por ende se determina el cumplimiento o incumplimiento.

Ventajas

- Ahorro de tiempo;
- Detectar desfases que pudieren presentarse en los procesos;
- Facilidad en su aplicación;
- Resultados inmediatos;
- Información de primera mano.

Desventajas

- *Evalúa la existencia de procesos o controles.*
- *Las preguntas son cerradas no se permiten otras respuestas.*

Examen o Desarrollo

Luego de haber concluido con la planificación y por ende definido el alcance, objetivos, recursos, equipo auditor, técnicas y procedimientos a ser aplicados auditoría. Es el momento de ejecutar el examen o desarrollar la evaluación que fue asignada conforme a la planificación.

Propósito

Consiste en la aplicación de las técnicas y procedimientos de auditoría que conduzcan a la auditoría a los fines propuestos o programados, con la finalidad de reunir la evidencia suficiente y competente en concordancia con las normas referentes a la ejecución del trabajo que enuncian que la opinión del auditor tiene que ser respaldada con evidencias que sustenten sus hallazgos.

Procedimiento

Para la realización de un examen de auditoría administrativa se recomienda seguir los siguientes pasos.

- Conocer;
- Describir;
- Descomponerlo;
- Revisarlo de manera crítica;
- Ordenar cada elemento;
- Definir las relaciones;
- Identificar y explicar su comportamiento.

Como auditores es conveniente cuestionarnos sobre:

- ¿Qué trabajo se hace?
- ¿Para qué se hace?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Con qué se hace?
- ¿Cuándo se hace?
- ¿Por qué se hace?

Enfoque administrativo

En una auditoría administrativa realizar la evaluación con un enfoque administrativo con la finalidad de comprender cuál es la estructura de los sistemas que rigen la administración de la entidad, determinar la relación entre los diferentes procesos y actividades mediante:

- Comprobar que las etapas del proceso administrativo se apeguen a lo previamente planeado
- establecidos
- Fortalecer el resultado del examen de los resultados de la organización.
- Considerar elementos o circunstancias que inciden en los resultados de la organización.
- Tener un perfil más claro de los niveles de eficacia
- Asociar los usos de los recursos con las técnicas de trabajo
- Determinar el grado de consistencia de cada uno de los procesos

En el examen o desarrollo de una auditoría se hace necesario la aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría, de las cuales hacemos una revisión.

Técnicas y Procedimientos de Auditoría

En las normas relativas a la ejecución, se habla de la obtención de evidencia suficiente y competente, para esto el auditor necesita aplicar una serie de recursos que a su criterio le permitirá obtener una seguridad razonable acerca de los hallazgos que encuentre durante su examen, estos recursos se les conoce como técnicas y procedimientos de auditoría.

Procedimientos de auditoría

Los procedimientos de auditoría son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a los estados financieros sujetos a examen mediante los cuales el contador público obtiene las bases para fundamentar su opinión” (Instituto Mexicano & Comisión de Normas y, 1996, págs. 5010-4)

Técnicas de Auditoría

“Son los métodos prácticos de investigación y prueba que el contador público utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión profesional” (Instituto Mexicano & Comisión de Normas y, 1996, págs. 5010-5).

Existen diversas clases de técnicas que pueden ser utilizadas por el auditor entre ellas se encuentran:

De Verificación Ocular; Observación directa de una actividad, proceso o procedimiento:

- Comparación;
- Observación;
- Revisión Selectiva;
- Rastreo.
- De estudio general

De Verificación escrita; Registro de información que a juicio del auditor es importante para la auditoría:

- Análisis;
- Conciliación;
- Confirmación;
- Comprobación;

De Inspección física; Consiste en la constatación en el lugar y en tiempo real de la de actividades, hechos o procesos con la finalidad de obtener certeza sobre el asunto evaluado.

- Inspección.

De Verificación documental; Consiste en la obtención de información escrita que avale las afirmaciones del auditor:

- Comprobación;
- Computación;

- Calculo.

Diferencia entre Técnica y Procedimiento de Auditoría Las técnicas son las herramientas de trabajo del auditor y los procedimientos la combinación que se hace de esas herramientas para un estudio particular.

Dicho de otra manera, los procedimientos de auditoría consisten en la forma lógica y secuencial de aplicar la técnica o conjunto de ellas, los procedimientos contienen a las técnicas, lo que significa que las técnicas son parte de los procedimientos.

Naturaleza de los procedimientos de auditoría

Debido a las diferencias existentes entre las organizaciones no se puede establecer un sistema de pruebas o procedimientos estricto, por lo tanto, el auditor aplicando su juicio profesional deberá diseñar el conjunto de técnicas, pruebas o procedimientos de auditoría a aplicar en el examen para obtener la certeza razonable que fundamente su opinión enmarcada en la objetividad y profesionalismo.

Extensión o alcance de los procedimientos de auditoría

En las empresas por el volumen de las operaciones repetitivas existentes hacen que una revisión total de las mismas resulte muy difícil y en algunos casos hasta imposible por el tiempo y los recursos que harían falta para realizarla, por esa razón se recurre al análisis o examinación de una parte de las operaciones con la finalidad de formarse un juicio sobre la totalidad de las mismas, la relación existente entre la muestra analizada en relación con el universo se denomina extensión y alcance de la auditoría.

Oportunidad de los procedimientos de auditoría

Hace referencia al momento de aplicación de los procedimientos de auditoría, muchos procedimientos son de mayor utilidad si se aplican en una fecha anterior o posterior a la ocurrencia del hecho, si se habla de una auditoría financiera, y en otros casos como en una auditoría de control interno o de gestión es más conveniente aplicarlos en el momento.

De la aplicación de las técnicas y procedimientos de auditoría se obtiene la evidencia suficiente y competente que se plasma en los papeles de trabajo que a su vez son la evidencia de los hallazgos obtenidos en el desarrollo de la auditoría, a continuación, hacemos una breve descripción de que son y para qué sirven.

Papeles de trabajo

Son todas aquellas cédulas y documentos que son elaborados por el Auditor u obtenidos por él durante el transcurso de cada una de las fases del examen.

Naturaleza de los papeles de trabajo

Algunos papeles de trabajo son elaborados por el propio Auditor, y se denominan Cédulas. Otros son obtenidos por medio de su cliente o por terceras personas (cartas, certificaciones, estado de cuentas, confirmaciones, etc.) pero al constituirse en pruebas o elementos de comprobación y fundamentación de la opinión, se incorporan al conjunto de evidencia que constituyen en general, los papeles de trabajo.

El cumplimiento de la segunda Norma de Auditoría referente a la "obtención de evidencia suficiente y competente" queda almacenada en los papeles de trabajo del Auditor.

Objetivos de los papeles de trabajo

- ▶ Facilitar la preparación del informe.
- ▶ Comprobar y explicar en detalle las opiniones y conclusiones resumidas en el informe.
- ▶ Proporcionar información para la preparación de declaraciones tributarias e informe para los organismos de control y vigilancia del Estado.
- ▶ Coordinar y organizar todas las fases del trabajo.
- ▶ Proveer un registro histórico permanente de la información examinada y los procedimientos de auditoría aplicados.
- ▶ Servir de guía en revisiones subsecuentes.
- ▶ Cumplir con las disposiciones legales.

Propiedad y confidencialidad

- ▶ Los papeles de trabajo serán propiedad del Órgano de Control, por contener la evidencia de trabajos de auditoría realizados por su personal. Por tanto, su guarda y custodia serán responsabilidad de los auditores.
- ▶ La confidencialidad está ligada al cuidado y diligencia profesional con que deberán proceder los auditores del Órgano de Control.

Clasificación de los papeles de trabajo

▶ Archivo Permanente o Expediente Continuo de Auditoría

La integración del archivo permanente se iniciará en la etapa de planeación de la auditoría, cuando se obtenga información general sobre el ente por auditar (organización, funciones, marco legal, sistemas de información y control, etc.)

▶ Papeles de Trabajo del Período

Los papeles de trabajo denominados cédulas de auditoría, se clasifican de acuerdo con la Guía para la Elaboración de Papeles de Trabajo, en cédulas sumarias, analíticas, sub analíticas, de informe, de observaciones y de seguimiento de recomendaciones.

Ejemplo de un archivo de papeles de trabajo

1. P-ARCHIVO PERMANENTE
2. S- PLANIFICACIÓN
3. E- ARCHIVO CORRIENTE
4. R- ARCHIVO DE SUPERVISIÓN
5. I-COMUNICACIÓN DE RESULTADOS
6. M- MONITOREO

Una vez concluidas las primeras fases y con los papeles de trabajo el equipo de auditoría puede proceder a la formulación y presentación de su informe.

Información o desarrollo del informe

Luego de finalizar la fase de examen y obtenido la evidencia suficiente y componente, se procede al análisis y sistematización de esa información. Con la finalidad de elaborar el informe de la auditoría que es el producto final de la misma y en él se expresa la opinión del auditor y su equipo, así como un detalle de los hallazgos encontrados durante el proceso, para luego proceder a las correspondientes mejoras en base a esos hallazgos.

Características de un informe de auditoría

Según Sotomayor (2008) el informe de auditoría administrativa es un documento formal dirigido a la alta dirección como producto final de la evaluación realizada, el autor determina las siguientes características que debe tener el documento.

Objetivo; en todo momento en la redacción del informe se debe demostrar la objetividad con la que se realizó el examen de auditoría.

Oportunidad; la entrega del informe a la dirección debe procurar llegar en el momento justo que le permita tomar las decisiones necesarias para superar las posibles desviaciones o debilidades encontradas durante la auditoría.

Claridad; la redacción del informe debe ser clara, concreta y concisa es decir evitar el texto innecesario, se recomienda la utilización de un lenguaje sencillo y amable.

Señalamiento de hechos relevantes; los hallazgos que se detallen en el informe de una auditoría administrativa deben ser los que ha criterio del auditor representen un mayor impacto en el manejo de la entidad y su relación con la consecución de objetivos.

Objetivos del informe

El informe de una auditoría consiste en el producto final y el documento que proporciona mayor credibilidad a la información de la entidad auditada, dicho de otra manera, brinda la seguridad razonable a la alta dirección, así como a terceros de que la información presentada por la entidad auditada está libre de errores sustanciales en cuanto a forma y fondo, Sotomayor (2008) propone los siguientes objetivos:

- Informar la veracidad de los hechos evaluados;

- Convencer al auditado del contenido presentado;
- Hacer recomendaciones apropiadas;
- Presentar alternativas.

En una auditoría administrativa se adiciona la fase de seguimiento o monitoreo que sirve para verificar el cumplimiento de las recomendaciones dejadas por el equipo auditor.

Seguimiento

Como una característica de este tipo de auditoría la fase de seguimiento a las recomendaciones para verificar el cumplimiento de las recomendaciones derivadas del examen de auditoría (Sotomayor, 2008).

Al respecto Franklin (2013) considera conveniente concentrarse en el seguimiento del cumplimiento de las recomendaciones realizadas a las observaciones encontradas durante el examen depende la corrección de las fallas detectadas y evitar la recurrencia.

En este punto el autor citado en el párrafo anterior sostiene que el seguimiento no se limita a determinar las observaciones o hallazgos encontrados sino dotar de sugerencias o elementos para el crecimiento y desarrollo de la entidad auditada lo que hace posible:

- “Verificar que las acciones propuestas como resultado de las observaciones se lleven a la práctica en los términos y fechas establecidos conjuntamente con los responsables de área función, proceso, programa, equipo, proyecto o recurso revisado a fin de alcanzar los resultados esperados.
- Facilitar al titular de la organización la toma de decisiones.

Constatar las acciones que se llevaron a cabo para implementar las recomendaciones. Al finalizar la revisión, rendir un nuevo informe referente al grado y forma como se aprendieron” (Franklin, 2013. p 122)

AUDITORÍA FINANCIERA

Con el apoyo de las actividades desarrolladas, mediante el control interno y la auditoría de gestión se tiene una visión de la empresa que contribuye a enfocarse en los aspectos económicos y financieros examina y evalúa los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la entidad, por tanto, el auditor debe ser consciente que, en ella, los estados financieros constituyen el medio y el fin para el trabajo que realiza. (Silva López y Chapis Cabrera,2015).

Al respecto se mencionan a continuación algunos conceptos que amplían la argumentación relacionada a la auditoría financiera

Cuadro 8.
Auditoría financiera.

Yela y Fajardo. (2021)	La auditoría financiera, una herramienta vinculada a los procesos contables, permite examinar y evaluar la documentación generada en las operaciones internas y externas de la empresa, permitiendo al auditor expresar su opinión sobre el resultado económico y estudia varios aspectos de la gestión del riesgo financiero. (p.2)
Mendoza Zamora et al. (2018)	Dentro del control interno se pueden determinar cuatro categorías establecidas de objetivos para el control interno, de tipo estratégico, de información financiera, de operaciones y de cumplimiento de las disposiciones legales y

	reglamentos. Cada una de estas aboga por un tema en específico para lograr ciertas metas de control, no obstante, es el control interno enfocado a la información financiera el que compete y es relevante para las operaciones de auditoría de estados financieros. (p.213)
Silva López y Chapis Cabrera. (2015).	La auditoría tiene como finalidad comprobar que la información contenida en los estados financieros se ajusta de forma razonable a lo establecido en las normas que les sean aplicables, para lograr este objetivo se utiliza un enfoque basado en riesgos, de tal forma que el auditor ya no lleva a cabo una revisión integral de las diferentes partidas que componen los estados contables. (p.97)

Elaboración: Los autores.

La auditoría financiera guarda relación con el control interno y la auditoría de gestión, cuyo propósito es evaluar las acciones y procesos desarrollados en la empresa con el objeto de verificar si existe o no, desviación de los recursos, procesos deficientes, y tomar los correctivos a que diera lugar. El análisis financiero permite conocer las principales deficiencias de una empresa y que a su vez ayuda a tomar decisiones útiles y oportunas para el mejoramiento de la misma. (Guerrero Altamirano et al, 2022, p.4). En todo proceso de auditoría se busca alcanzar lo siguiente:

- La evidencia debe ser suficiente en cuanto al volumen de información que maneje.
- No suministrar más datos de los necesarios ni menos, evitando que conduzca a opiniones equivocadas.
- La evidencia debe ser competente, además de garantizar la calidad de su registro y obtención adecuada.
- Su fuente, su naturaleza y objetividad juegan un papel preponderante en el examen de estados financieros en su conjunto.

Otro tipo de auditoría, es la llamada la auditoría financiera-forense, en este sentido Toro Álava et al. (2021) indican lo siguiente:

como herramientas preventivas en las organizaciones ayuda a reconocer las áreas que tienen mayor riesgo a sufrir algún tipo de delito patrimonial, pues sus controles internos son rebasados por los propios miembros de la organización, quienes se aprovechan y sacan ventaja de las deficiencias de dichos controles para poder obtener beneficios económicos. (p.271)

En este orden de ideas continuando con el autor, plantea las siguientes fases

Cuadro 9.

Fases de la auditoría forense.

FASE I: Etapa previa de la definición de los términos del trabajo	
FASE II: Planeación	<p>Entendimiento de la cantidad, su entorno y valoración de los riesgos.</p> <p>Obtención de la información sobre las obligaciones legales de la empresa.</p> <p>Obtención de la información sobre el plan de gestión de la empresa.</p> <p>Realización de los procedimientos analíticos preliminares.</p> <p>Establecer la importancia relativa de evaluar el riesgo aceptable de la auditoría y el riesgo inherente.</p> <p>Entender la estructura de control interno y evaluar el riesgo de control.</p> <p>Elaborar un plan global de auditoría y programa de auditoría.</p>
FASE III: Procedimiento de la auditoría en respuesta a los riesgos valorados.	<p>Determinación de la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos sustantivos requeridos.</p> <p>Pruebas de controles.</p> <p>Procedimientos sustantivos.</p> <p>Evaluación de la evidencia.</p> <p>Documentación.</p>
FASE IV: Fase final de la auditoría	<p>Revisar los acontecimientos posteriores.</p> <p>Acumular evidencias finales.</p> <p>Construir los indicadores esenciales para evaluar el desempeño de la administración en el cumplimiento</p>

	de los objetivos y metas. Emitir el informe de auditoría.
--	--

Fuente: Toro Álava et al. (2021)

MÉTODOS Y HERRAMIENTAS PARA DESARROLLAR LA AUDITORÍA FINANCIERA

Entre los métodos que se utilizan para medir la actividad empresarial de una organización en términos de su visión y estrategia, se destaca el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI). (Quintero Chacón, y Fernández Elías,2017, p.9)

Por otra parte, se halla la auditoría de gestión, herramienta administrativa que surge como respuesta a la necesidad de las empresas de evaluar su gestión más allá del ámbito financiero pues, producto del desarrollo propio de los negocios, era requisito la posibilidad de medir el resto de los elementos que pueden influir en el éxito y conocer el nivel de cumplimiento de las estrategias trazadas. La integración del CMI y la auditoría de gestión desde la perspectiva financiera.

La perspectiva financiera, además de ser el enfoque tradicional para medir el desempeño económico-financiero de las empresas, permite, bajo la dirección del CMI, mostrar los resultados de las estrategias implementadas en términos financieros de forma tangible.

Por tanto, a esto se une el análisis de la relación causa-efecto, al establecer la conexión entre el indicador y el resultado real, teniendo en cuenta las metas propuestas de manera que se realice, además de una medición, una evaluación. Por otra parte, si el trabajo de la auditoría de gestión se desarrolla a la par de la medición de indicadores de desempeño económico-financieros, permite complementar el enfoque del CMI mediante la evaluación de las decisiones económicas derivadas de

la propia gestión económico-financiera bajo los términos de economía, eficiencia y eficacia. Del mismo modo, tras revelar los hallazgos de auditoría, es posible realizar un análisis causa-efecto en cada uno de ellos como parte de la descripción de sus atributos.

Los beneficios de la integración entre el CMI y la auditoría de gestión bajo la visión de la perspectiva financiera son los siguientes:

- Ahorro de tiempo en la preparación y ejecución de la auditoría.
- Utilización del mismo enfoque de medición de resultados a través de indicadores de desempeño.
- Simplificación de la comprensión de la gestión desarrollada en la entidad por parte de los auditores externos.
- Otorgamiento de un mayor valor al CMI mediante la evaluación de su eficiencia como herramienta administrativa para la entidad, a partir del aseguramiento de una firmeza superior en su gestión.

De acuerdo a Kaplan y Norton (2019, p.17), se puede señalar que el CMI recoge ideas ya existentes alrededor del concepto de tablero de control, pero supera ese concepto. Además, es una herramienta útil para dirigir las organizaciones o empresas de forma proactiva en el corto y en el largo plazo. Su eficacia radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una atención completa implicando a la dirección de la organización. Lo que las organizaciones modernas y los individuos que en ellas laboran requieren instrumentos interactivos de gestión más eficaces permitiéndoles actuar y tomar decisiones en el propio sitio de la acción, con base en información pasada sí, pero tratando de moldear y modelar su propio futuro.

En este sentido, Muñiz y Monfort (2005, p.30) muestran que el cuadro de mando integral o balanced scorecard, es el proceso que permite traducir los objetivos

estratégicos en resultados. La utilización de este instrumento permite a la dirección centrar su atención en lo que considera más importante para conseguir los objetivos estratégicos previstos. El cuadro de mando integral es un sistema de comunicación, de información y formación. El CMI, sirve para: medir de una forma eficaz si se están cumpliendo los resultados esperados, confirmar que se avanza hacia los objetivos marcados en la estrategia y comunicar a la organización cómo conseguir los objetivos estratégicos.

Así mismo, comunicar la visión a todos en la organización, logra llevarla a cabo mediante las acciones concretas que pueden realizarse, haciendo posible el aprendizaje estratégico convirtiendo la visión en un proceso dinámico de retroalimentación permanente, propiciando se pueda adaptar de forma rápida a las nuevas circunstancias del entorno y del mercado.

En otro sentido, como señalan Kaplan y Norton (2019, p.73), las empresas innovadoras están empleando el enfoque de medición del Cuadro de Mando Integral para desarrollar procesos de gestión decisivos:

- ✓ Traducción y/o transformación de la visión y la estrategia.
- ✓ Comunicación y vinculación con los objetivos e indicadores estratégicos.
- ✓ Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de las iniciativas estratégicas.
- ✓ Aumento de la retroalimentación y de la formación estratégica.

Los elementos de un cuadro de mando están en correspondencia con la naturaleza de la organización, en la cual se aplica la herramienta y la estrategia de la misma. Los

elementos comunes son: La revisión del plan estratégico, el estudio de los procesos, el diseño del mapa estratégico, la determinación y diseño de los indicadores y la formulación de proyectos estratégicos, entre otros.

Por tanto, como mejora el enfoque tradicional al contenido en el ámbito financiero Kaplan y Norton, introducen tres categorías adicionales que resaltaban aspectos no financieros: la satisfacción de cliente, el proceso interno del negocio, y el aprendizaje y crecimiento. Resultando estas tres categorías adicionales, como medidores del funcionamiento presente y futuro de la compañía, mientras que la financiera representa la última perspectiva.

Perspectiva Financiera

El Cuadro de Mando Integral (CMI) utiliza los objetivos financieros en relación con el aumento e intensificación de la rentabilidad, de los rendimientos de los activos y los ingresos, los objetivos financieros representan los objetivos a largo plazo de la organización. La medición del comportamiento financiero indica si la estrategia de una empresa y su puesta en ejecución están contribuyendo a la mejora de la rentabilidad, los rendimientos del capital empleado y la medida económica del valor agregado.

De acuerdo, a Muñiz y Monfort (2005, p.76) los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas. Son fáciles de medir, reflejan el resultado de acciones pasadas. Ayudan a comprobar si la puesta en marcha de la estrategia está contribuyendo a la consecución de la rentabilidad, señala los siguientes objetivos: Reducir los precios de producción, aumentar los ingresos por empleado, reducir los valores operativos, aumentar ingresos y aumentar la rentabilidad. En tal sentido, Rampersad (2005, p.19) indica que Kaplan y Norton definen esta, como la sensatez financiera, aquí habría que preguntarse cómo ven los accionistas la empresa y qué significa para ellos.

Indicadores financieros

Para la realización de la auditoría financiera se cuenta con los indicadores financieros, desde las finanzas y en particular para medir el desempeño económico, existe el uso de indicadores o ratios financieros, que permiten analizar el estado de la economía y la eficiencia de una empresa y en su conjunto, de un sector. (Romero Álvarez, Salazar Argel, y Sánchez Valbuena, 2020, p.93). Estas herramientas financieras permiten monitorear los resultados esperados en la empresa, con el ánimo de diseñar las estrategias suficientes para mejorar, si es el caso, o lograr un desempeño superior. (Correa García, 2018, p.132). con el apoyo de los indicadores se puede lograr establecer los parámetros de eficiencia y eficacia en la gestión de la empresa desde varios aspectos, pero en especial del financiero.

En este sentido, lo autores Párraga Franco, Pinargote Vázquez, García Álava, y Zamora Sornoza. (2021) plantean los siguientes aspectos que involucra la gestión de la empresa y su análisis desde la auditoría con el apoyo de los indicadores:

- Los indicadores financieros son herramientas gerenciales que permiten evidenciar la información obtenida de los saldos contables, cuyo uso correcto permite la toma de decisiones. Un indicador de gestión representa la expresión cuantitativa del comportamiento del desempeño de un proceso, cuya dimensión al compararse con un nivel de referencia, puede demostrar evidencias de desviación sobre las que se toman acciones preventivas o correctivas de acuerdo al caso. (p.3).
- Los indicadores de gestión representan el mecanismo idóneo para garantizar el despliegue de las políticas corporativas y acompañar al desenvolvimiento de los planes, son una necesidad en las pequeñas y medianas empresas de acuerdo a la medida en que crece la complejidad de ésta, lo cual exige descentralización y flexibilidad. (p.19).

- El análisis de indicadores financieros permite que la contabilidad sea útil a la hora de tomar las decisiones, puesto que la contabilidad leída de manera simple dice poco o nada. Por tanto, el análisis financiero es imprescindible para que el registro contable cumpla con el objetivo de servir de base para la toma de decisiones.

TIPOS DE INDICADORES

De acuerdo a los autores Romero Álvarez, Salazar Argel, y Sánchez Valbuena, 2020, p.93) se pueden mencionar los siguientes indicadores financieros, para la elaboración y consideración a la hora de la realización de una auditoría, entre ellos se menciona los siguientes:

Indicadores de Liquidez

La liquidez se condiciona por la facilidad o dificultad de convertir un activo en dinero efectivo de manera inmediata para cumplir con las obligaciones de corto plazo a medida que éstas llegan a su vencimiento.

Cuadro 10.
Indicadores de liquidez.

Indicador	Fórmula	Interpretación
Capital de trabajo neto KTN	$\text{Activo corriente} - \text{pasivo corriente}$	Determina cuánto pesa el capital de trabajo neto sobre el total de activo corriente.
Razón corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	Capacidad de la empresa para atender las deudas a corto plazo con sus recursos corrientes.
Prueba ácida o coeficiente de liquidez	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$	Capacidad para atender deudas de corto plazo sin tener que recurrir a la venta de inventarios.

Fuente: Romero Álvarez, Salazar Argel, y Sánchez Valbuena. (2020)

Indicadores de Eficiencia

La eficiencia se refiere a la relación que existe entre el valor del producto generado y los factores de producción utilizados para obtenerlo o, en otras palabras, la capacidad de la empresa de obtener resultados al menor costo posible.

Cuadro 11.
Indicadores de eficiencia.

Indicador	Fórmula	Interpretación
Rotación de cartera	$\frac{\text{Deudores promedio} * 360}{\text{Ventas}}$	Mide el número de días que tarda la empresa en recuperar la cartera.
Rotación de activos	$\frac{\text{Activos} * 360}{\text{Ventas}}$	Mide el grado de eficiencia de una empresa en el uso de sus activos para generar ingresos por ventas.
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Inventarios promedio} * 360}{\text{Ventas}}$	Determina en cuantos días la empresa convierte sus inventarios en efectivo o en cartera.

Fuente: Romero Álvarez, Salazar Argel, y Sánchez Valbuena. (2020)

Indicadores de Endeudamiento

La situación de endeudamiento de una empresa indica el monto de dinero que terceros aportan para generar utilidades.

Cuadro 12.
Indicadores de endeudamiento.

Indicador	Fórmula	Interpretación
Razón Deuda o Endeudamiento Total	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	Determina el grado de apalancamiento de acreedores en los activos de la empresa
Endeudamiento a corto plazo	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$	Establece cual es el porcentaje del total de deudas que deben ser canceladas en el corto plazo.
Endeudamiento a largo plazo	$\frac{\text{Pasivo Largo Plazo}}{\text{Pasivo Total}}$	Establece cual es el porcentaje del total de deudas que deben ser canceladas en el largo plazo.
Apalancamiento financiero	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio x UAIU AII}}$	Refleja el impacto de un determinado nivel de endeudamiento sobre la utilidad por acción o la utilidad neta

Fuente: Romero Álvarez, Salazar Argel, y Sánchez Valbuena. (2020)

Indicadores de Rentabilidad

La rentabilidad mide el rendimiento de los activos de la empresa como el de los recursos aportados por los accionistas y proporciona alguna indicación del grado de éxito en el logro de crear riqueza para sus propietarios.

Cuadro 13

Indicadores de rentabilidad.

Indicador	Fórmula	Interpretación
Retorno sobre activos	$\frac{EBITDA}{Activo\ Total}$	Señala la porción de los beneficios obtenidos por la empresa considerando la inversión en activos que se ha realizado (activos corrientes y no corrientes) para desarrollar la operación.
Margen Neto	$\frac{Utilidad\ Neta}{Ventas}$	Analiza la rentabilidad de la empresa en función de las ventas.
Margen Operacional	$\frac{Utilidad\ Operativa}{Ventas}$	Expresa la utilidad generada en relación al volumen de ventas e indica el costo de las operaciones y las fluctuaciones que pueda sufrir tanto el precio como el volumen de los productos.

Fuente: Romero Álvarez, Salazar Argel, y Sánchez Valbuena. (2020)

Los indicadores de gestión, para Acevedo (2013), representan instrumentos de medición de las variables asociadas a las metas. Al igual que estas últimas, pueden ser cualitativos o cuantitativos. En este último caso pueden ser expresados en términos de “Logrado”, “No Logrado” o sobre la base de alguna escala cualitativa. Los indicadores de gestión por su parte, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Constituyen, un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.

Por otra parte, para la medición y evaluación de la gestión es imprescindible la creación de un sistema de medición sobre el comportamiento de los rasgos y variables (entradas, insumos, procesos, productos, efecto e impacto) que caracterizan a cualquier gestión pública o privada; lo cual permitirá maximizar el alcance de las metas y objetivos en forma coherente con la misión y visión de la institución, optimizando el uso de los recursos disponibles. (Acevedo, 2013).

De la misma forma, con el uso del sistema de indicadores de gestión se podrá visualizar, con claridad y precisión, las variables que distorsionan el resultado esperado, y así implementar los cambios necesarios en el proceso para inducir los resultados a valores deseados. También deberá permitir, un seguimiento oportuno al comportamiento de las diferentes variables que afectan directa e indirectamente al proceso y sus resultados permitiendo, sobre la marcha, efectuar cambios estratégicos en las mismas, en lugar de simplemente esperar para contemplar resultados de actuaciones pasadas e inmutables.

En este sentido, Serna. (2010), expresa, que todas las actividades pueden medirse con parámetros que, enfocados a la toma de decisiones, los indicadores son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión, y las define como la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, de la organización o de una de sus partes, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

El indicador compara dos cifras o datos. Con base en su interpretación se puede calificar una acción y orientar análisis más detallados en los aspectos en los que se presume desviaciones. Pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, otras. Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.

Tipo de Indicadores de gestión

Para el autor, Acevedo (2019), existen diferentes tipos de indicadores, de acuerdo a su aplicación, como se detalla a continuación:

Indicador económico: enuncia unidades monetarias correspondientes a gastos, costos, inversiones, utilidades, ganancias, pérdidas, etc. Representa la base del sistema tradicionalmente utilizado para evaluar gestión en el sector privado, considerando que regularmente se mide la gestión en un período por el máximo valor de retorno obtenido. Un ejemplo de indicador económico, de acuerdo con el modelo presentado puede expresarse de la siguiente manera:

Indicador Cronológico: representa la magnitud temporal utilizada en un proceso, actividad o tarea. La categoría temporal representa una de las debilidades y amenazas de los sistemas de control de gestión en las organizaciones del sector público puesto

que, por una parte, en ellas normalmente no se miden tiempos y, por la otra, el menor tiempo de respuesta o atención al usuario, no está bien definida en su misión y visión.

En tal sentido, en el mejor de los casos, esto se traduce en alcanzar metas (eficacia) sin optimizar el recurso tiempo (sin eficiencia), situación muy común en las entidades públicas y que representa una de las principales causas de insatisfacción de los clientes y usuarios de este importante sector, ya que adolecen de una cultura gerencial orientada a la administración eficiente del tiempo y a la satisfacción de las necesidades de sus usuarios en tiempo oportuno. Un ejemplo de indicador cronológico, de acuerdo con el modelo que se describe puede ser expresado como sigue:

Indicador físico: suministra integridad al sistema de seguimiento, control y evaluación. Es de uso muy común en el área funcional de producción y en los procesos de cálculo presupuestario. Para el primer caso, su uso es de tipo correctivo, es decir, mientras en producción existe un celo por las unidades producidas, en finanzas existe por las unidades monetarias de ingreso y gastos; por lo tanto, se debe concebir un sistema donde las estructuras mentales de los actores contrasten su óptica desde distintos ángulos.

El indicador físico está representado por la descripción de los elementos tangibles, susceptibles de ser cuantificados en unidades de acuerdo con su categoría. Representa el complemento de las dos categorías anteriores ya que puede relacionarse con ambas, tanto con la económica como con la cronológica. Este indicador es el de mayor facilidad de construcción y, normalmente, es utilizado para cuantificar los productos e insumos del proceso.

Una vez definidas las categorías de medición de las variables que serán aplicadas a cada uno de los elementos del modelo (gestión: entradas, insumos, procesos, productos; y resultados: efecto e impacto), Acevedo (2005), reseña que es oportuno definir cada uno de estos elementos del sistema:

- Entradas: describe la cantidad de requerimientos o solicitudes de productos y/o servicios que hacen los usuarios o clientes internos o externos a la unidad de análisis bajo estudio. Representan la fase inicial de cada proceso. Todos los procesos dan inicio por el requerimiento de un cliente (persona o unidad, interno o externo) que lo acciona. Normalmente los requerimientos obedecen a la necesidad de dar cumplimiento a las metas y objetivos previamente establecidos para cada unidad. Los indicadores diseñados para este elemento sirven para medir lo que es requerido y esperado por los usuarios y consumidores de los productos o subproductos de una unidad.

Así mismo, señala el autor anterior, que sirven para medir la demanda de bienes y servicios a la unidad y, al mismo tiempo, identificar proporciones sobre quiénes demandan de nuestros bienes y servicios, con qué frecuencia, en qué momentos, entre otros. Normalmente la categoría cronológica no es utilizada para formular indicadores de entrada, debido a que nunca se demanda o requiere tiempo. Apenas se requiere la ejecución de una actividad en un tiempo determinado, lo cual es diferente.

Para la generación de indicadores de entrada es recomendable utilizar verbos solicitar, requerir, consignar, demandar y exigir, conjugados y en el tiempo correspondiente. Las preguntas que deben ser respondidas son, entre otras ¿Qué requieren de nuestra unidad?, ¿Quién lo requiere? Y ¿Para cuándo lo requiere?

- Insumo: Es el conjunto de recursos de los que dispone o necesita la unidad de análisis para la transformación adecuada, que permita obtener los resultados deseados. Este elemento, está representado por el conjunto de recursos diversos que dispone la organización para el proceso de transformación fiable, con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los clientes y usuarios, tanto internos como externos. Para la construcción de indicadores relativos a este elemento del modelo deben considerarse, para ser medidos, aspectos como condiciones de adquisición, cantidad, calidad, oportunidad y costo de los

recursos, identificando las mejores condiciones que pueden obtenerse para cada uno. (Acedo, 2013)

Las anteriores variables, señala el autor, no sólo deben ser medidas en lo relativo a su característica cuantitativa, sino que deben ser analizadas sus características cualitativas, es decir, deben monitorearse todo tipo de incumplimientos o disfunciones que reduzcan la posibilidad de aprovechamiento óptimo de los diferentes insumos. También deben ser objeto de análisis el cumplimiento de las especificaciones derivadas de las exigencias de los clientes internos y externos. La premisa será obtener y utilizar los insumos que permitan cumplir con las especificaciones requeridas por los usuarios del producto o servicio, para su entera satisfacción, con la necesaria incidencia positiva en la productividad de la unidad bajo análisis.

Dado que los insumos están caracterizados por la susceptibilidad de ser consumidos, los verbos que se recomiendan utilizar para la formulación de indicadores para este elemento, son los que describan utilización, uso, agotamiento, consumo, empleo y gasto de recursos. No puede perderse de perspectiva, la necesaria relación de los insumos con la condición cronológica, ya que esta relación es la que permite identificar los niveles de subutilización de recursos en pro de su optimización.

Es imperativo que se mida la agilidad administrativa, ya que ésta potencia la agilidad gerencial, es decir, el proceso de toma de decisiones. Algunas de las preguntas básicas que deben responderse para diseñar los indicadores de insumo son:

¿Qué hacemos con los recursos disponibles?, ¿Qué necesitamos para dar respuesta a los requerimientos?, ¿Cómo usamos o consumimos los recursos?, ¿Qué relación guardan los productos finales con los recursos utilizados?

Como ejemplo de un indicador de insumo podemos citar los siguientes: Total de Horas-Hombre requeridas en....Total de Bolívares presupuestados en...

- **Proceso:** Son las actividades, tareas y esfuerzos (o conjunto de ellos) que son realizados en la unidad de análisis en el proceso de transformación de insumos para la obtención de los productos o servicios deseados. Se refiere a las actividades de transformación que son ejecutadas sobre los insumos disponibles, con la intención de satisfacer las expectativas y requerimientos de los usuarios. El objetivo fundamental de establecer indicadores para este elemento es la optimización de uso de los recursos. (Acedo,2013)

Así mismo, refiere el mismo autor, que se define como el esfuerzo que consiste en convertir insumos diversos en la expresión deseada de la unidad de análisis considerada. Se puede describir como una serie de pasos lógicos, racionales, de bajo costo, eficiente, que asegure la calidad y cantidad del producto. Concebir el término calidad para un proceso determinado está orientado a reducir devoluciones, reproceso y desechos mediante los métodos y técnicas seleccionadas.

Un proceso logra ser eficiente o ineficiente, en cuyo caso un conjunto de indicadores deben mostrar su nivel. Para ser productivo es necesario poseer capacidad gerencial orientada al aprovechamiento de las capacidades de las personas, máquinas, sistemas y espacios; situación que deriva en la necesidad de hacer seguimiento, control y evaluación de la gestión.

Concurren procesos multidireccionales, burocráticos y confusos que describen flujos incoherentes hasta alcanzar el producto; otros procesos se caracterizan por ser unidireccionales, simples y efectivos. Para formular indicadores sobre este elemento, el primer paso es redactar las principales fases del proceso que se quiere evaluar utilizando, para cada una, el verbo en infinitivo que mejor describa la acción ejecutada. Es trascendental identificar con precisión la última fase del proceso antes de la consecución del producto. Para cada fase importante identificada, deberán formularse los indicadores físicos, cronológicos y económicos correspondientes.

- **Producto:** Es el resultado del proceso y está representado por los bienes y servicios generados de la conversión y transformación de los insumos o recursos disponibles. Describe los resultados o fase final de un proceso que se caracteriza por la conjugación de insumos y que representa la satisfacción del requerimiento o demanda (entrada) que dio inicio al proceso. Por este término se entiende el elemento que se genera como el resultado de utilizar los insumos mediante un óptimo proceso de trabajo. (Acedo,2013)
- **Efecto:** Nivel de repercusión en los usuarios, clientes o consumidores directos, en el corto plazo. Constituye aquel nivel de repercusión en los usuarios o beneficiarios directos, en el corto plazo, originado a partir de los productos resultantes. El producto habrá contribuido a la productividad cuando haya generado modificaciones significativas al requerimiento de la organización. (Acedo, 2019) Un indicador de efecto debe responder a las interrogantes siguientes: ¿Qué incidencia tiene el producto en la necesidad directa del usuario o beneficiario que lo requiere?, ¿Qué incidencia tiene la cantidad del producto en la necesidad directa del usuario o beneficiario? No es muy común describir comportamientos de gestión con base a efectos, sin embargo, existe una necesidad de hacerlo para observar resultados comparativos más allá del aspecto interno de la organización.
- **Impacto:** Se refiere al nivel de repercusión final a largo plazo de los servicios que presta o bienes que produce la organización en el entorno social en el que se desenvuelve. Constituye el propósito final de la organización ya que caracteriza a la misión y visión de la entidad o unidad de análisis. Un indicador de este tipo refleja el grado de repercusión en el largo plazo del producto o servicio en la población (conjunto de personas) que se pretende alcanzar. (Acedo,2013)

En este orden de ideas, refiere el autor que para generar indicadores de efecto e impacto es necesario identificar cuáles son las principales repercusiones que tienen nuestros productos en el entorno institucional, empresarial u organizacional, interno y externo; a partir de ellas, deben producirse ideas en frases cortas que ilustren la incidencia del producto. Posteriormente deben identificarse en una matriz, el plazo esperado para cada idea en corto, mediano y largo plazo y, por último, se formulan indicadores para cada idea. Los indicadores para las ideas en el corto y mediano plazo serán considerados de Efecto y, los de largo plazo serán considerados de Impacto.

La creación de los indicadores corresponderá a la dirección que gestiona la empresa, en conjunto con el equipo de trabajo con el objeto que se acerque a la realidad del contexto, en el cual se desenvuelve la empresa u organización.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Abrego Almazán, D., Sánchez Tovar, Y. & Medina Quintero, J. (2017). Influencia de los sistemas de información en los resultados organizacionales. *Contaduría y administración*, 62(2), 303-320. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.07.005>
- Acevedo, D. (2013). Generación de indicadores de gestión y resultados: Instrumentos y técnicas. [Generation of management and results indicators: Instruments and techniques]. Segunda Edición Alpha Omega Estudio Creativo, C.A. Caracas, Venezuela.
- Acevedo, D. (2019) *Cómo Acordar Indicadores de Entorno, Resultados y Gestión: Instrumentos y técnicas*. Cuarta Edición. Editorial CENAL.
- Actualícese, (2019). Aspectos clave para elegir el sistema de costos de una entidad. Recuperado de <https://actualicese.com/aspectos-clave-para-elegir-el-sistema-de-costos-de-una-entidad/>
- Alanís Gómez, L., Tello Orduña, M., y Martínez Delgado. P. (2015) Importancia del análisis e Interpretación de los Estados Financieros con Base en la Razones Financieras para la Toma de Decisiones. XIX Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas. Universidad Autónoma de Coahuila.
- Álvarez, H. (2016). La Administración en el Siglo XXI, en una encrucijada. *Gestión Joven*, 15, 6.
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración, teoría general y proceso administrativo*. PEARSON EDUCACIÓN.
- Angulo López, E. (2011). "Política fiscal y estrategia como factor de desarrollo de la mediana empresa comercial sinaloense. Un estudio de caso". Universidad autónoma de Sinaloa facultad de contaduría y administración.
- Apaza, M. (2017). *Contabilidad de Instrumentos Financieros*. Pacífico Ediciones.
- Araujo, D. (2019). *Presupuestos empresariales eje de la planeación financiera*. México D.F.: Trillas S.A.
- Areas de auditoria. (2019). ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA: Antecedentes.Net. <https://antecedentes.net/antecedentes-de-la-auditoria/>
- Arens, A. A., Randal, J. E., & Beasley, M. S. (2007). *Auditoría un enfoque integral*. PEARSON EDUCACIÓN.

- Asobancaria. (2018). Supervivencia de las MiPyme: un problema por resolver. Recuperado de <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/1145.pdf>
- Barreto Granda, N. (2020). Análisis financiero: factor sustancial para la toma de decisiones en una empresa del sector comercial. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 129-134.
- Bautista, G. (2017). Clasificación de las Empresas en México. Universidad Autónoma Del Estado de Hidalgo. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa4/article/view/1969>
- Biler, R. S. A. (2017). Auditoria. Elementos esenciales. *Revista Científica Dominio de La Ciencias*, 3, 138–151. <https://doi.org/10.23857/dc.v3i1.379>
- Blanco, Y. (2012). AUDOTORÍA INTEGRAL NORMAS Y PROCEDIMIENTOS (3ra ed.). ECOE EDICIONES.
- Burbano, J. (2016). Presupuestos: un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos. Cuarta Edición. México D.F.: McGraw-Hill.
- Cabrera Bravo, C., Fuentes Zurita, M., y Cerezo Segovia, G. (2017) La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Dom. Cien*, Vol. 3, núm. 4, octubre, 2017, pp. 220-232. DOI: [10.23857/dc.v3i4](https://doi.org/10.23857/dc.v3i4)
- Casal, A. (2004). El Control Interno En La Administración De Empresas. *Contabilidad y Auditoría*, 0(19), 16 Págs.
- Casal, R., & Vilorio, N. (2007). La Ciencia Contable , Su historia, filosofía, evolución y su producto. *Actualidad Contable FACES*, 10(15), 19–28. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25701503>
- Castrellón Calderón, X.; Cuevas Castillo, G.; Calderón, R. (2021) La importancia de los estados financieros en la toma de decisiones financiera-contables. *Revista FAECO sapiens*, 4, (2); 82-92. Recuperado de: <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/221/2212240006/index.html>
- Cevallos Ponce, V., Montilla Pacheco, A., Biler Reyes, S., y Cevallos Barberán, L. (2020) Planeación Financiera Empresarial, Aproximación a su Estudio desde una Revisión Bibliográfica. *Revista Ciencias Sociales y Económicas*, 4(2); 1-25.
- Chavarría, C. (2016). Auditoría Administrativa. Editorial Digital UNID (ed.).

- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. In Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2019). Introducción a la teoría general de la administración una visión global de la moderna administración de las organizaciones. McGraw-Hill. Décima Edición. Madrid, España.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). Control Interno - Marco Integrado (PWC (ed.); Primera). Instituto de auditores internos de España.
- Correa García, J. A., Gómez Restrepo, S. y Londoño Castañeda, F. (2018). Indicadores financieros y su eficiencia en la explicación de la generación de valor en el sector cooperativo. Revista de la Facultad de Ciencias Económica: Investigación y Reflexión, 26(2), DOI: <https://doi.org/10.18359/rfce.3859>
- Correa, J., Ramírez, L., y Castaño, C. (2013). Modelo de gestión financiera integral para MIPYMES en Colombia. Contaduría Universidad De Antioquia, (55), 187–201. Recuperado de: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/16343>
- Cortina, A. (1998). Hasta un pueblo de demonios. Ética Pública y Sociedad. Editorial Taurus. Madrid.
- Del Río González, C. (2013). El Presupuesto. 9ª ed. México: Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales.
- Díaz, J. (2012) Gestión Universitaria: La Reforma en la Universidad del Zulia. Tesis Doctoral.
- Drucker, P. (2007). Enseñanzas de Peter Drucker. Consejos finales del padre de la administración. Compilado por Haas Edersheim. E. Editorial McGraww Hill. México.
- Dumrauf, G. L. (2010) Finanzas Corporativas: un enfoque latinoamericano. - 2a ed. - Buenos Aires: Alfaomega Grupo Editor Argentino.
- Espinosa Garzón, J. S., y Romero Ramírez, A. Y. (2019). Planeación financiera como método de fortalecimiento para las MiPymes del sector de cuero, calzado y marroquinería. Recuperado de: https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio/537

- Flores, N. (2015) Estrategias financieras aplicadas al proceso de sostenibilidad y crecimiento de las Pyme del sector comercio del municipio Santiago Mariño del Estado Aragua. Tesis de Maestría. Universidad de Carabobo.
- Florian, C. (2013). La Auditoría, Origen y Evolución. ¿Por qué en Colombia se conoce a través de leyes? In Tendencias contemporáneas en contabilidad.
- Franklin, E. B. (2013). Auditoría Administrativa. Gestión estratégica del cambio (Tercera ed). PEARSON EDUCACIÓN.
- García Laura G., Luego Walter A., y Galateo Sofía S. (2018) sistemas de información y modelos presupuestarios: alternativas para la desagregación del resultado proyectado. XIII Jornadas de Investigación.
- Gerencie, (2017). Planeación tributaria. Recuperado de <https://cutt.ly/aCfC9MU>
- Gitman, J. y Zutter, C. (2012). Principios de Administración Financiera. México: Editorial Pearson.
- Griffin, R. W. (2011). Administración (10ma ed.). CENGAGE Learning.
- Guerrero Altamirano, B. Y., Huamán Chuquipa, B. K., y Vallejos Tafur, D. J. B. (2022). Gestión de capital de trabajo y la toma de decisiones en la empresa alba mayo S.R.L, Moyobamba - 2021. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 5(6), 14931-14953. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1447
- Guillen, M. (2013). Ética en las Organizaciones Construyendo Confianza. Primera Edición. PEARSON EDUCACION S.A., Madrid.
- Hamburger F. Á. (2008). Los valores corporativos en la empresa. Ediciones Paulinas. Bogotá, Colombia.
- Haro, A., y Rosario, J. (2017). Gestión Financiera. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/39703591>
- Huacchillo Pardo, L., Ramos Farroñan, E., y Pulache Lozada, J. (2020). La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(2), 356-362.
- Huaman Otazu, A., y Huarancca Sarmiento, M. (2020) Análisis económico-financiero herramienta clave para la evaluación financiera en las compañías: una revisión de la literatura. Trabajo de Grado. Universidad Tecnológica del Perú.

- Jaimes Ochoa, A., Trujillo Díaz, E. y Sánchez Dúran, K. (2021) Modelo de gestión financiera como guía aplicativa para las Mipymes en Colombia. Formato institucional propuesta de investigación. Universidad Libre Seccional Cúcuta. Recuperado de: <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/19895>
- Jeppesen, K. K., & Liempd, D. van. (2015). El valor razonable y la conexión perdida entre contabilidad y auditoría. Revista Científica General José María Córdova, 13(16), 135–172. <https://doi.org/10.21830/19006586.35>
- Kaplan, R. y Norton, D. (2019). Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia. Barcelona. Primera Edición. Editorial Gestión 2000.Grupo Planeta.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2019). El Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard. Barcelona. Editorial Gestión 2000.Grupo Planeta.
- López, M. (2006). LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA PARA EVALUAR EL NIVEL DE EFICIENCIA DE UNA EMPRESA ADMINISTRADORA DE CONDÓMINOS “EL CASO DE LA EMPRESA ASESORÍA PLAZA GUASAVE, SA DE CV” [Universidad Nacional Autónoma de México]. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/804/Principios de Auditoria Administrativa.htm>
- Lozano, J. (2011). Ética y empresa. Editorial Trotta. Barcelona. España.
- Madariaga, J. (2004). Manual Práctico de Auditoria (2da ed.). Deusto.
- Mantilla, S. (2005). Control Interno, Informe COSO. ECOE EDICIONES.
- Marcillo Cedeño, C., Aguilar Guijarro, C., y Gutiérrez Jaramillo, N. (2021). Análisis financiero: una herramienta clave para la toma de decisiones de gerencia. 593 Digital Publisher CEIT, 6(3), 87-106. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.544>
- Martínez Villanueva, M. (2018) Importancia de la Administración Financiera en dos Microempresas de la Ciudad de México. Tesis de Grado. Universidad Autónoma del Estado de México.
- Melgar, J. (2019). Auditoría Administrativa una Necesidad Permanente de la Empresa Moderna. Ilustrados. <http://www.ilustrados.com/tema/5486/Auditoria-Administrativa-necesidad-permanente-empresa-moderna.html>
- Melo, B. (2017). Auditoria Administrativa (Fundación Universitaria de Área Andina (ed.); 1ra ed.). Fundación Universitaria de Área Andina.

- Mendoza Zamora, W., García Ponce, T., Delgado-Chávez, M., y Isabel M. Barreiro Cedeño, I. (2018) El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público, *Dom. Cien*, 4(4);206-240. <http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2018.vol.4.n.4.206-240>
- Mendoza, C., & Ortiz, O. (2016). Contabilidad financiera para contaduría y administración (Universidad de Norte (ed.)). ECOE EDICIONES.
- Molinari, G., Alfonso, A. y Scaramellini, N. (2018) Las Áreas Funcionales en las Organizaciones. Particularidades en la Organizaciones Turísticas. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de la Plata. Argentina.
- Montalvo, L. (2015) Administración financiera básica en el corto plazo. (Tesis Doctoral) Universidad Mayor de San Andrés Facultad Ciencias Económicas y Financieras. Bolivia.
- Morales, A., y Alcocer, F. (2014). Administración Financiera. México: Grupo Editorial Patria.
- Münch, L. (2010). ADMINISTRACIÓN, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo (1ra ed.). PEARSON EDUCACIÓN.
- Muñiz, L. (2009). Control presupuestario. Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto. Barcelona. Breca Editorial, S.L.
- Muñiz, L. y Monfort E. (2005). Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral. Ediciones gestión 2000. Barcelona.
- Muñoz Castro, P., Villarreal Villarreal, L., y Blanco Jiménez, M. (2020) Factores de gestión que permiten una eficiente administración financiera en las universidades privadas, perspectiva teórica. Universidad de Nuevo León.
- Naranjo Pérez, R.; Mesa Espinosa, M.A.; y Solera Salas, J. (2018). De la Administración por objetivos al control estratégico. *Tecnología en Marcha*. 18 (1). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4835876.pdf>
- Nora, S. (2018) Formulación de presupuestos. Universidad Técnica de Ambato. Primera edición. Editorial PIO XII. WWW. Uta.edu.ec
- Ojeda, L., & Carmona, M. (2013). La auditoría de gestión social en las empresas cooperativas. *Coodes, Revista de Cooperativismo y Desarrollo*, 1(2), 146–159.
- Parra, J., y La Madriz, J. (2017). Presupuesto como instrumento de control financiero en pequeñas empresas de estructura familiar. *Negotium*, 13(38),33-48. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78253678003>

- Párraga Franco, S., Pinargote Vázquez, N., García Álava, C., y Zamora Sornoza, J. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2610>
- Pérez Álvarez, R. (2019). Las finanzas: una mirada desde el enfoque ciencia, tecnología y sociedad. *Cofin Habana*, 13(2), e14.
- Puerta Guardo, F., Vergara Arrieta J., Huertas Cardozo, N. (2018). *Análisis financiero: enfoques en su evolución* *Criterio Libre*, 16 (28), 85-104.
- Quintero Chacón, A., y Fernández Elías, R. (2017). La auditoría de gestión y la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral. *Cofin Habana*, 11(2), 1-20.
- Raffino, M. E. (2019). Auditoría Administrativa: Concepto, Tipos y Objetivos. Concepto De. <https://concepto.de/auditoria-administrativa/>
- Rampersad, H. (2005). Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo. Una revolución en la gestión por resultados. Mc. Graw Hill. España.
- Rivas Tovar, L. (2009). Mapa de las teorías de la organización: una orientación para empresas. *Gaceta Ide@s CONCYTEG*, 2(23);35-67.
- Rivas Tovar, L. (2016) Evolución de la teoría de la organización, *Revista Univ. Empresa*, (17): 11-32. Bogotá (Colombia).
- Robles Román, C. (2012) Fundamentos de administración financiera. Primera Edición. RED TERCER MILENIO S.C. México-
- Romero Álvarez, Y., Salazar Argel, A. J., y Sánchez Valbuena, I. J. (2020). Medición de la competitividad de los sectores económicos del departamento de sucre: propuesta desde la gestión financiera. *Aglala*, 11(S-1), 90–109.
- Ruiz Alvarado, P. I., & Ruiz Malvarez, M. (2021). La auditoría de género y su relación con la contabilidad social. *Cofin Habana*, 15(2).
- Sandoval, H. (2012). Introducción a la Auditoría. Red Tercer Milenio.
- Serna, H. (2010). Planeación y Gestión Estratégicas. Décima Edición. Editorial Global. Colombia.
- Silva López, C. y Chapis Cabrera, E. (2015). La gestión universitaria en auditoría interna a estados financieros. *Revista Universidad y Sociedad*, 7(2), 96-103.

- Sotomayor, A. A. (2008). Auditoría Administrativa. Proceso y aplicación. McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S. A. de C. V.
- Tapia, C. K., Guevara, E. D., & Castillo, S. (2016). Fundamentos de auditoría. (1ra ed.). Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Tapia, C., Mendoza, S., Castillo, S., & Guevara, E. (2019). Fundamentos de auditoría.: Aplicación práctica de las Normas Internacionales. Carmen Karina Tapia Iturriaga, Susana Mendoza Nigenda, Salvador Castillo Prieto, Eloy David Guevara Rojas - Google Libros (Instituto Mexicano de Contadores Públicos (ed.); 1ra ed.). IMCP.
- Terrazas Pastor, R. (2009). Modelo de gestión financiera para una organización. Perspectivas, (23),55-72. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159005>
- Toro Álava, W., Lindao, M., Suárez Mena, K., y Mosquera Soriano, G. (2021). Auditoría financiera-forense como herramienta de control y detección de fraude en la provincia de Santa Elena. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(4), 267-276.
- Valderrama Blanco, Y. J., Colmenares de Carmona, L., Sánchez Bastidas, J. N., y Briceño Jaramillo, L. M. (2017). Evidencia en la auditoría financiera. Una disertación de su persuasividad desde su origen. *Revista Visión Contable*, (15), 35–55. <https://doi.org/10.24142/rvc.n15a2>
- Valle Núñez, A. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 160-166.
- Van Horne C., James y Wachowicz, Jr., John M. (2016) Fundamentos de Administración Financiera. PEARSON EDUCACIÓN, 13ª Edition, México.
- Van Horne, J. C. (2002). Administración Financiera (11ava edición), México. Pearson Educación, México.
- Velásquez Gómez, B., Ponce Álava, V., y Coello, M. (2016) La Gestión Administrativa y Financiera, Una Perspectiva desde los Supermercados del Cantón Quevedo. *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*, 38(10);15-20.
- Yela, R., y Fajardo, N. (2021) Auditoría financiera y su incidencia en el manejo contable. Editorial Grupo Compás.
- Zapata, P. (2011). Contabilidad General (7ma ed.). McGraw-Hill -Interamericana.
- Zavaro, B. L. (2016). Informtica aplicada a la audotoría moderna. La Habana: Editorial UH.

SOBRE LOS AUTORES



Renán Teodoro Rodríguez Pillaga

<https://orcid.org/0000-0002-5456-5619>

Ingeniero Empresarial. Especialista en Docencia de Universitaria de la Universidad Católica de Cuenca, Ecuador. Diplomado Superior en tributación y Magister en Auditoría Integral por la Universidad Técnica Particular de Loja. Doctorando en Administración y Dirección en la Universidad Pablo de Olavide (UPO), Sevilla. Docente y Director de la Carrera de Administración de Empresas en la Universidad Católica de Cuenca, Extensión Cañar, Ecuador.



Priscila Isabel Ruiz Alvarado

<https://orcid.org/0000-0001-7286-7496>

Ingeniera en Banca y Finanzas por la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ecuador. Especialista en Docencia Universitaria por la Universidad Católica de Cuenca. Magister en Auditoría Integral por la Universidad Técnica Particular de Loja, Doctoranda en Contabilidad y Finanzas por la Universidad de la Habana, Ecuador. Docente y Coordinadora General en la Universidad Católica de Cuenca, Extensión Cañar, de la carrera de Administración de Empresas.



Ana Luisa del Rocío Ordóñez Laso

<https://orcid.org/0000-0002-7935-6709>

Economista, graduada en la Universidad de Cuenca, Ecuador. Maestría en Gestión y Desarrollo Social de la Universidad Técnica Particular de Loja. Docente a tiempo completo en la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Católica de Cuenca, Extensión Cañar, Ecuador.



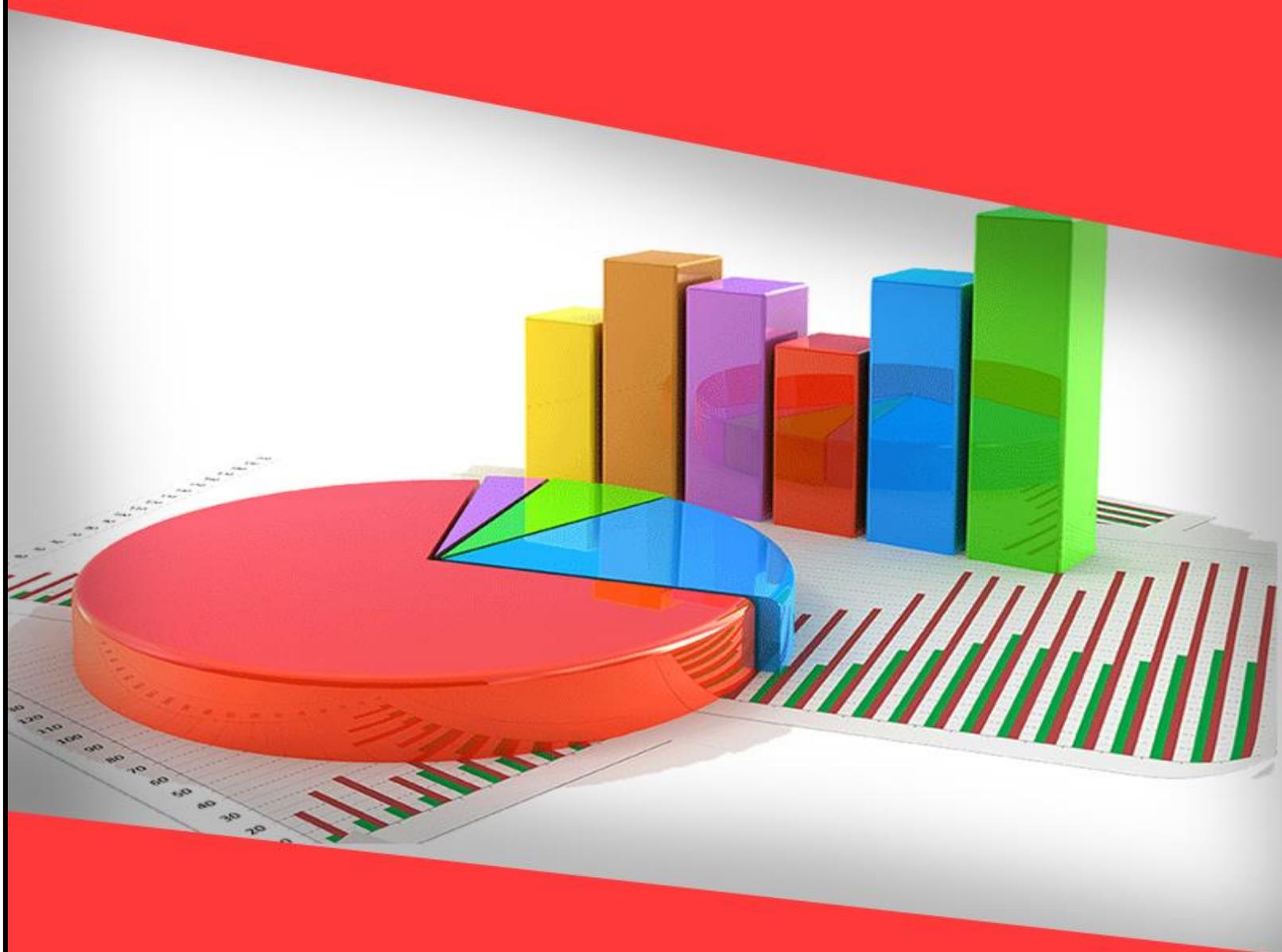
Deisy Carolina Castillo Castillo

<https://orcid.org/0000-0002-9274-1724>

Ingeniera Empresarial por la Universidad Católica de Cuenca, Ecuador. Magister en Administración de Negocios en la Universidad Técnica del Norte- Ibarra. Doctoranda en Administración y Dirección de Empresas en la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla, España. Docente de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Católica de Cuenca, Extensión Cañar, Ecuador. Responsable del área de Seguimiento a Graduados y de la Oficina Núcleo de Apoyo Contable y Fiscal (NAF).



GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA



**RENAN TEODORO RODRÍGUEZ PILLAGA
PRISCILA ISABEL RUIZ ALVARADO
ANA LUISA DEL ROCIO ORDOÑEZ LASO
DEISY CAROLINA CASTILLO CASTILLO**