



Control administrativo en el Ministerio de Defensa Nacional

Trabajo de grado para optar al título profesional:

Curso de Estado Mayor (CEM)

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

CONTROL ADMINISTRATIVO

1979

CAPITULO - I

CONTROL ADMINISTRATIVO EN EL MINISTERIO DE
DEFENSA NACIONAL

1.- GENERALIDADES.

- a. Las Fuerzas Militares para cumplir con la misión para la cual fueron creadas, requieren de una serie de sistemas, procedimientos y políticas básicas de operación.
- b. La sólo aplicación de estos sistemas, procedimientos y políticas no significa que por ello se obtendrá un óptimo rendimiento y que estos lineamientos se estén aplicando de acuerdo a los deseos de los diferentes Comandos; es necesario establecer medidas de "Control", con el fin de verificar su cabal cumplimiento y determinar las irregularidades para luego tomar las medidas correctivas necesarias y asegurar que el objetivo final sea alcanzado.
- c. Durante muchos años en las Fuerzas Militares el Control administrativo se limitó principalmente al manejo de las partidas fiscales y estuvo asociado al examen de cuentas fundamentalmente. En la medida en que la organización militar crecía, el control administrativo se fué ampliando a otras áreas y los Comandantes de todos los niveles fueron recibiendo más autoridad y responsabilidad lo que le dió mayor valor.
- d. De aquí que el campo del "Control Administrativo" se amplía y se define como : LA AUTORIDAD EJERCIDA SOBRE UN ORGANO O UNIDAD POR OTRO ORGANO DEL ESCALON SUPERIOR, EN LO QUE HACE RELACION A LA GESTION DE PERSONAL, LOGISTICA Y OTROS ASUNTOS NO INCLUIDOS EN LAS MISIONES OPERACIONALES, CON EL FIN DE NO PERMITIR QUE ESTA GESTION SE DESVIE DEL PROPOSITO PREESTABLECIDO.
- e. El control administrativo es ejercido por miembros de la misma Institución y algunas veces se complementa con el "Control Fiscal" que es ejercido por miembros de la Contraloría General de la República.

2.- ORGANISMOS ENCARGADOS DEL CONTROL ADMINISTRATIVO.

- a. En el Ministerio de Defensa Nacional y dependiendo de la Secretaria General, se encuentra la División de Finanzas, que tiene como objetivo básico producir y suministrar información general, coordinada, oportuna, clara y precisa sobre el empleo de fondos y bienes al servicio del Ministerio; y controlar la ejecución del presupuesto y la correcta administración de los recursos financieros.
- b. En el Comando General de las Fuerzas Militares, y en cada Fuerza (Ejército, Fuerza Aérea, Armada) se encuentran organizadas las "Inspecciones" las cuales, si hacemos un análisis detenido de su misión y los métodos que aplican, son los organismos encargados de la ejecución del Control Administrativo.
- c. Además en cada Fuerza existen los "Departamentos de Control y Presupuesto" que ejercen el control administrativo sobre los fondos, bienes y ejecución del presupuesto de cada una, con procedimientos y métodos de control ajustados a las más modernas auditorias.

3.- PERSONAL ENCARGADO DEL CONTROL ADMINISTRATIVO.

- a. Además del personal que integra la División de Finanzas del Ministerio de Defensa Nacional, de las Inspecciones del Comando General de las Fuerzas Militares y de las Fuerzas y los Departamentos de Control y Presupuesto de las Fuerzas, todos los Comandantes en los diferentes niveles del mando son responsables del Control Administrativo.
- b. La responsabilidad, siguiendo este orden de ideas, inicia en el Comandante de más bajo nivel (Comandante de Esquadra, Sección) y se va ampliando a medida que sube de nivel hasta llegar al Ministro de Defensa Nacional, quien es la máxima autoridad en el Control Administrativo.

CAPITULO - II

GENERALIDADES

1.- CONCEPTOS BASICOS

- a. Las funciones administrativas son :

Planeamiento, Organización, Dirección, Coordinación y Control.

- b. El control es una función administrativa que consiste en medir el desempeño de los subordinados para asegurar que los objetivos de la Organización y los planes delineados para alcanzarlos sean realizados. La esencia del control está en cotejar las acciones contra los resultados determinados de antemano.
- c. Significa por lo tanto, la recolección, análisis y evaluación sistematizada de las informaciones administrativas que permitan tomar decisiones oportunas con el objeto de mantener la continuidad del apoyo o el pronto ejercicio de acciones correctivas.
- d. El "Planeamiento Administrativo" requiere programas consistentes, integrados y articulados; en cuanto el "Control Administrativo" requiere que los planes estén de acuerdo con los actos. El control hace referencia a una inter-relación especial entre los planes y las operaciones administrativas.
- e. El administrador usa el control para saber hasta que punto sus operaciones se están desarrollando de acuerdo con el plan y conforme a lo programado. Control Administrativo significa asegurarse que cada paso ocurre como estaba planeado, por la persona designada, dentro del plazo previsto, al menor costo posible y con la calidad deseada.
- f. Toda vez que el Control Administrativo, implica la existencia de objetivos y planes, ningún administrador puede controlar sin un plan, por simple que éste sea o por corta que sea la duración a que se destina.

- g. Por lo tanto, el control en el escalón de Comando es ejercido a través de la mejora e implantación de dos (2) elementos básicos :
- (1) Un plan por fases, que contenga definiciones claras de las tareas que han de ser cumplidas.
 - (2) Un método para medir el desarrollo de las tareas determinadas en las fases del plan; por ejemplo : informes, inspecciones, reuniones administrativas etc.
- h. El control suministra informaciones sobre las variaciones que se presenten con relación a lo planeado y sobre las normas que puedan constituir la base de las acciones correctivas. Incluye un análisis y una comparación del desempeño real con el objetivo y metas establecidos.
- i. El control se relaciona con las funciones administrativas de planear, organizar, dirigir y coordinar. Estas funciones son ejecutadas más eficientemente, cuanto mejor sea el control de la operación.
- j. Algunos hallan que el control es una parte importante de las cuatro funciones de la administración y que no es aconsejable considerarlo separadamente. Lo que se puede decir con seguridad es que el control está íntimamente unido con aquellas funciones administrativas (Planear, organizar, dirigir y coordinar).
- k. El control asegura el equilibrio dinámico, como verdadera fuerza que mantiene todas las funciones administrativas en el campo de su acción global.

2.- CONTROL ESTÁTICO Y DINAMICO.

- a. El control puede asumir un aspecto Estático y otro Dinámico.
- b. Cuando el control evalúa solamente los "resultados finales de una operación, asume el aspecto Estático.
- c. Cuando evalúa los desempeños intermedios, las etapas o fases con probabilidades de correcciones de posibles desvíos de lo que fué planeado, asume el aspecto dinámico. Los valores así obtenidos son comparados con los previstos, de acuerdo con los patrones establecidos, dando oportunidad a la intervención del administrador para corregir los desvíos por exceso o por defecto, de la ejecución del planeamiento, asegurando que los objetivos finales serán alcanzados. Figura No. 1

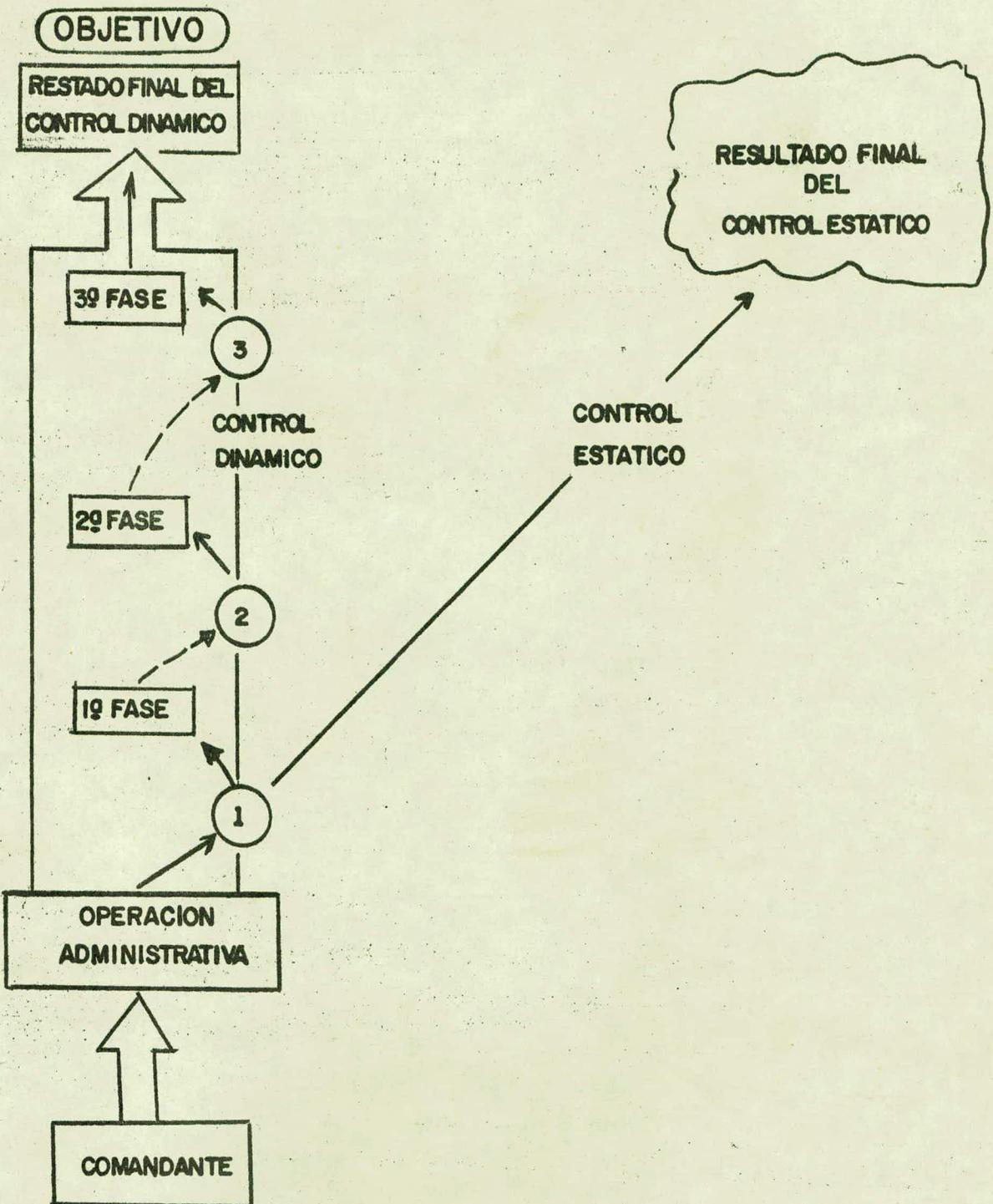
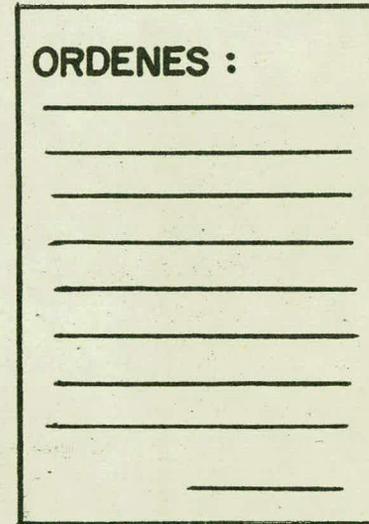
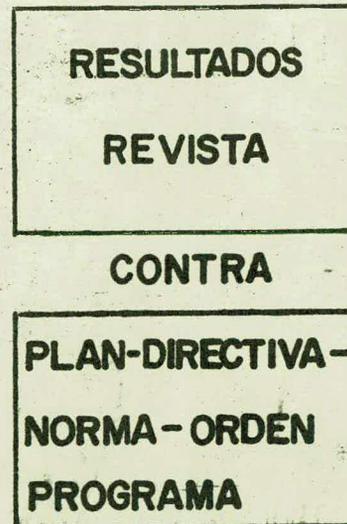
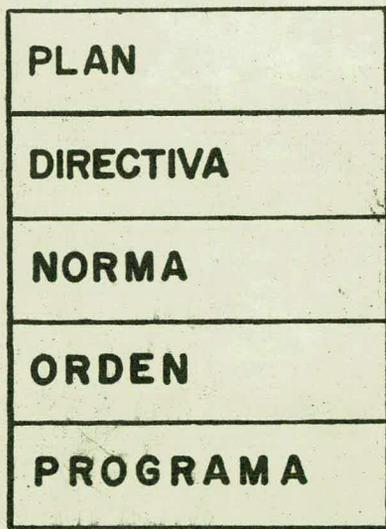


FIGURA N°1-CONTROL ESTATICO Y DINAMICO

- d. El examen de la Figura No. 1, nos muestra que en el control estático los desvíos sólo son detectados al finalizar la operación; las correcciones que se efectúen ya no permitirán el cumplimiento de la misión. En el control-dinámico, que evalúa situaciones intermedias, es posible corregir las desviaciones en cada fase, o etapa de la operación, facilitando así el cumplimiento de la misión.
- e. Frecuentemente la diferencia entre una buena y una mala operación es consecuencia de una débil evaluación de su desempeño. El administrador debe mantener su organización operando a un grado adecuado de eficiencia con el fin de responder a las solicitudes de ella exigidas. Si la evaluación se desvía ampliamente de determinado rumbo, la misión no será cumplida y requiere de un esfuerzo adicional para llevar la operación a un rumbo correcto. De otra parte, este desvío desperdicia los recursos de la organización y genera resultados opuestos a los objetivos fijados.
- f. Las técnicas y sistemas de control son esencialmente los mismos para partidas fiscales, procedimientos de adquisiciones, moral, calidad de un producto, entrenamiento de personal o cualquier otra cosa, y siempre presuponen que tanto los planes como la estructura de la organización sean claros, completos e integrados de tal modo que los administradores tengan la certeza de su curso y que las relaciones y delegaciones de autoridad estén definidas.
- g. Si un administrador estuviera inseguro de su tarea o si un subordinado no tuviere poderes o no supiere que tiene poderes para ejecutar los planes, lo más ilógico y difícil es responsabilizarlo.

3. PASOS EN EL CONTROL

- a. Los cuatro pasos esenciales de un sistema de Control Administrativo eficiente en la Organización Militar Son:
(Figura No. 2)
 - (1) Fijar una base para medir el rendimiento del individuo o de la organización por medio de un plan, orden, programa, norma, directiva etc. O sea fijar el " Patrón de Medida ".
 - (2) Obtener los datos necesarios para medir la actividad predeterminada.
 - (3) Revisar y comparar la actividad en desarrollo con los criterios impuestos en el Plan, Orden, Norma, Directiva, etc.



1

FIJAR "PATRON DE MEDIDA"

2

OBTENER LOS DATOS NECESARIOS

3

COMPARACION

4

CORRECCIONES SI SON NECESARIAS

FIGURA 2 - PASOS DEL CONTROL

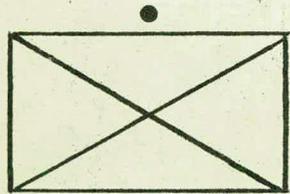
- (4) Determinar las necesidades de acción, (medios de corrección), por si hay desviaciones en relación a los patrones y a los planes establecidos, corregirlas en forma inmediata.
- b. Cada Plan, Orden, Programa, Norma, Directiva etc, debe incluir metas definidas y mensurables y puntos de verificación. Los datos necesarios para medir la actividad deben ser recolectados a intervalos adecuados; el administrador debe volver a ver y analizar el desarrollo de los trabajos. Esto es simplemente la evaluación y la medida del desempeño. Los eventos deben ser revisados mensual, binensual, trimestral o semestralmente, donde las realizaciones y fallas son medidas en términos de desvíos de las metas válidas y de los patrones reales. En algunos casos los patrones pueden ser impuestos por los Escalones más altos, en otros, puede ser necesario establecer patrones teóricos o prácticos.
- c. La alta administración debe ejercer la "Administración por excepción" volviendo su atención a aquellos desvíos del desempeño que excedan determinado porcentaje, en atención a que los administradores en los niveles más altos de la organización tienen un tiempo y una capacidad limitados y deben abstenerse de enfrascarse en los detalles de rutina que pueden ser manejados por los subordinados. Esto obviamente economiza tiempo y trabajo pero presenta desventajas por cuanto ese desvío es utilizado como criterio único. Lo importante es el carácter o la naturaleza de las operaciones, no su costo o volumen; por Ejemplo, un administrador podría estar preocupado si el costo de los servicios públicos se está desviando un 5% del patrón establecido, pero despreocupado si el costo de los sellos postales se desvía un 20% de su presupuesto. La alta administración debe por eso, considerar la naturaleza de cada operación, en caso contrario, los desvíos de porcentajes pueden engañar en vez de informar

4.- EL ALCANCE DEL CONTROL

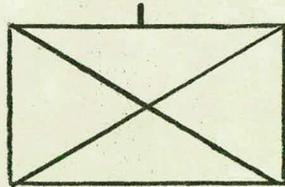
a. El alcance del control es determinado por :

- (1) La complejidad de las misiones y tareas.
- (2) El tamaño de la estructura de la organización
- (3) Los controles externos y restricciones impuestas.
- (4) La cantidad de delegación de autoridad y grado de descentralización existente.
- (5) Las características de la administración en todos los niveles.

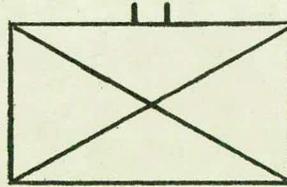
- b. Una actividad especializada de una de las Fuerzas, en el cumplimiento de una misión, en una región lejana de los centros de apoyo, podrá generar necesidades peculiares en adquisiciones y transportes y su control muchas veces, solo se podrá efectuar empleando medios de comunicaciones especiales.
- c. Para una pequeña organización militar, el control podrá resumirse en un simple contacto personal. (Figura No.3) El administrador debe ser capaz de observar los esfuerzos de los miembros de la organización, evaluar su eficiencia en el cumplimiento de la misión y dirigir personalmente las correcciones necesarias. El Comandante de Unidad Fundamental, sabe, a través de contactos diarios, el estado moral, disciplinario y de entrenamiento de su Unidad. Su Comandante inmediato efectúa el control básicamente por medio del contacto personal y de algunos informes por escrito.
- d. Para una organización más grande, son necesarios mayores procedimientos sistemáticos, incluyendo registros, informes por escrito y datos estadísticos. En los Escalones más altos tales como Comandos y Departamentos de Fuerza, el control debe estar basado, principalmente en datos estadísticos, complementados con visitas e inspecciones.
- e. Los controles en los altos escalones de Comando, deben volverse progresivamente más amplios y generales en la finalidad, en función de la delegación de máxima autoridad.
- f. El Comandante de Unidad Fundamental puede imponer algunos controles y restricciones sobre su Unidad, dentro de la amplitud de la estructura de la Unidad Táctica. El Comandante de Unidad Táctica controlará con mayores detalles; sin embargo dentro de la estructura de la Unidad Operativa y así en adelante.
- g. Cuando mayor fuere la práctica de la delegación de autoridad y descentralización de las Operaciones Administrativas, mayor será la necesidad de controles adecuados. Con todo, los informes escritos deben estar limitados a los datos esenciales que posibilitan la continuidad de las decisiones en el cumplimiento de la misión bajo condiciones variables.



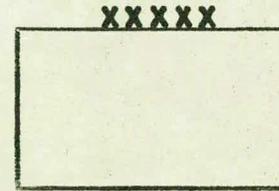
CONTACTO
PERSONAL



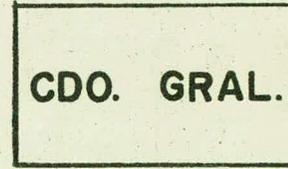
CONTACTO
PERSONAL
—
INFORMES
VERBALES
—



CONTACTO
PERSONAL
—
INFORMES
ESCRITOS
—



VISITAS
INSPECCIONES
—
INFORMES
ESCRITOS
—



VISITAS
INSPECCIONES
—
INFORMES
ESCRITOS
—
DATOS
ESTADISTICOS

FIGURA Nº 3 ALCANCE DEL CONTROL
(TAMAÑO ORGANIZACION)

- h. El problema de control es establecer un método que detecte los desvíos de un patrón aprobado, de tal manera que se puedan corregir en el más corto plazo. Esta corrección debe ser hecha de tal manera que se mantenga el equilibrio entre un programa en desarrollo y el consumo de recursos.
- i. Los sistemas de control usualmente envuelven medidas de desempeño e informes escritos en términos de cantidad, empleo del factor humano, dinero, material, plazos e instalaciones. Cuando son incorporados en los Sumarios de Ordenes Permanentes (SOP) de la Organización, se hace referencia a ellos como "controles internos".

5.- FRECUENCIA DEL CONTROL

- a. El control debe ser constante y repetitivo y el Comando encargado de él, debe corregir o reajustar los desequilibrios.
- b. Bajo nuevas condiciones o cambios, los desempeños deben ser medidos, reevaluados y tomadas las acciones correctivas, si es necesario. En forma semejante a la ejecución de otras funciones de la administración, el control debe recibir una continua atención del Comando.

6.- RESPONSABILIDAD POR EL CONTROL.

- a. La mayoría de las actividades si son llevadas a efecto apropiadamente, tienden a apoyar el establecimiento y el mantenimiento del control. Probablemente el control más importante es el ejercido por la propia organización.
- b. Es de responsabilidad de cada nivel en la organización, controlar una función específica o una parte de la operación. Si la organización está operando adecuadamente, las tareas fluyen hacia abajo, tornándose más detalladas a medida que alcanzan los niveles más bajos de la organización.
- c. Los informes escritos fluyen hacia arriba, en la forma que indica el desarrollo, tales como Unidades producidas, municiones gastadas, toneladas transportadas, hombres entrenados, etc.
- d. Los informes escritos se vuelven menos detallados a medida que suben de escalón.

CAPITULO III

PATRONES DE MEDIDA

1.- CONSIDERACIONES GENERALES

- a. Los "Patrones" son criterios establecidos, mediante los cuales los resultados reales pueden ser comparados y en consecuencia medidos.
- b. El control administrativo se incrementa a través de los patrones en comparación con los cuales, las ejecuciones puedan ser medidas. Los patrones suministran medidas para ver la eficiencia y el desarrollo de una operación, además de eso, suministran metas por alcanzar. Los patrones deben ser representativos de las tareas por cumplir y que puedan sufrir alteraciones.
- c. El planeamiento determina las metas y los patrones de una organización. Los patrones constituyen la expresión de los objetivos del planeamiento en términos tales que las diferentes etapas o fases de la ejecución pueden ser medidas en relación a dichos objetivos.
- d. Los "Patrones" deben ser utilizados en los "puntos críticos" de la operación administrativa para que sirvan como base de comparación de la ejecución real con lo deseado.
- e. Los patrones se expresan generalmente en medidas específicas, pero esto no siempre es posible. Por ejemplo, se puede tener por objetivo un alto nivel de lealtad y moral por parte de los Comandos subordinados, se puede organizar un programa de relaciones públicas para tener aceptación como fuerza constructiva en la comunidad. Estos objetivos raramente pueden ser expresados en términos numéricos; hay sin embargo, medios de determinar si una acción los favorece o dificulta con las nuevas técnicas de medir imponderables, tales como la reacción de los usuarios, de los subordinados y de la opinión pública.

- f. Los patrones deben también estar relacionados con la responsabilidad individual y ser expresados en términos de tareas, determinadas por el administrador.

2.- TIPOS DE PATRONES

- a. Cada objetivo general de planeamiento, cada meta de los diversos programas de planeamiento, cada actividad de esos programas, cada directiva y cada procedimiento se convierten en patrones con los cuales se puede medir la ejecución real o deseada.
- b. En la práctica los patrones tienden a ser de los siguientes tipos : físicos, de costo, de capital, de programas e imponderables.

(1) Patrones Físicos.

- (a) Son aquellos que se refieren a medidas no monetarias y que son comunes en el nivel de operaciones administrativas, donde se utilizan materiales, se emplea mano de obra, se prestan servicios o se producen bienes.
- (b) Puede reflejar un desempeño cuantitativo tal como: litros de gasolina por caballo de fuerza producido; Unidades de producción por hombre/hora; Unidades de producción por máquinas/hora, metros de hilo por tonelada de algodón, peso por metro cuadrado de tela, etc.
- (c) Los patrones físicos pueden también reflejar una cualidad, como la resistencia a la abrasión de un dril, la resistencia al rasgado de una tela, la rotura por tensión de un dril, la solidez del color a la luz en un tejido o la resistencia al lavado con detergente de una tela.
- (d) Los patrones físicos son fundamentales para el control.

(2) Patrones de Costo.

- (a) Son los que tratan de medidas monetarias y como los patrones físicos, son comunes en el nivel de las operaciones administrativas. Atribuyen valores a los costos de operación.

- (b) Ilustrativos de los patrones de costo son ciertas medidas usadas ampliamente, tales como costo directo e indirecto por unidad producida; - costo de mano de obra por unidad o por hora; - costo de material por unidad; costo de máquina-hora, costo de venta en pesos por unidades vendidas o costo por metro de pozo perforado.

(3) Patrones de Capital.

- (a) Están constituidos por la aplicación de medidas monetarias a elementos físicos.
- (b) Se relacionan sin embargo más con el capital invertido en la organización que con el costo de las operaciones y por lo tanto, tiene que ver ~~más~~ con el Balance.

(4) Patrones Programa.

- (a) Estan constituidos para seguir formalmente el desarrollo de determinada operación administrativa.
- (b) Si la evaluación subjetiva tiene que ser aplicada en la evaluación de la ejecución de un programa, el escalonamiento cronológico y otros factores pueden ser usados como patrones de programa.

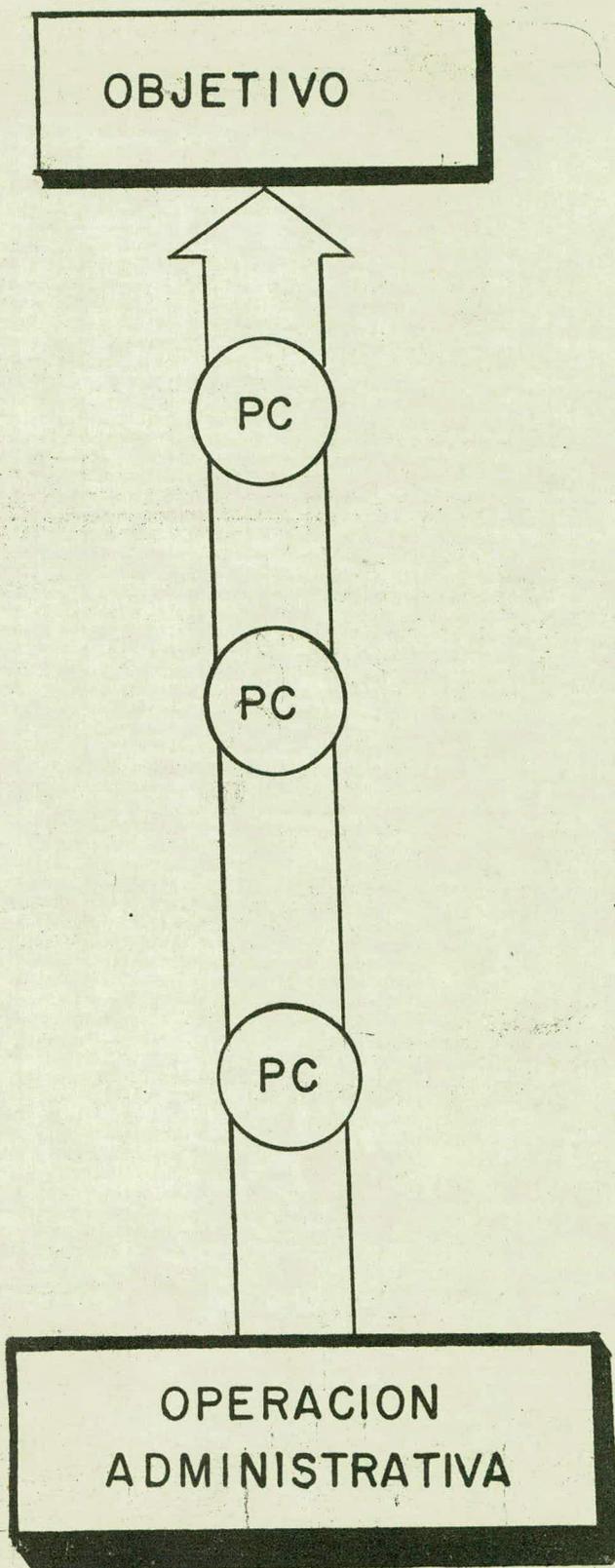
(5) Patrones Imponderables.

- (a) Más difíciles de establecer son los patrones que no se expresan ni en mensuraciones físicas ni en medidas monetarias.
- (b) Cuál es el patrón a ser usado por el administrador para determinar la competencia de su subordinado ? En qué se puede basar para determinar si el programa de Relaciones Públicas está alcanzando el éxito deseado ? El estafeta está dando el rendimiento deseado ? Esas preguntas muestran como es difícil establecer patrones para objetivos que no pueden ser enteramente medidos, ya sea desde el punto de vista cualitativo o cuantitativo.

- (c) Muchos patrones imponderables existen en la organización militar, por no haberse hecho una investigación adecuada en cuanto a lo que constituye el desempeño satisfactorio.
- (d) Cuando las relaciones humanas se tienen en cuenta para el desempeño, se vuelve muy difícil evaluarlo que es "Bueno" "Muy Bueno" o Sobresaliente".
- (e) Cuestionarios efectuados y técnicas de muestreo, elaborados por sociólogos hacen posible sondear las actividades y las reacciones humanas; pero muchos controles administrativos sobre relaciones interpersonales tienen que continuar, basándose en patrones imponderables, en conclusiones de juicio personal, en experiencias y muchas veces en puras "corazonadas".

3.- PUNTOS CRITICOS DE CONTROL

- a. El establecimiento de patrones suministra una base de acuerdo con la cual, el desempeño real o deseado es afectado. En una operación simple, un administrador podrá controlar mediante una observación general. Entre tanto, a medida que las operaciones administrativas se vuelven más complejas o la autoridad del administrador más amplia, esto se vuelve impracticable. El administrador necesita entonces escoger puntos que se destaquen en forma especial y observándolos, asegurarse de que la operación, como un todo, se ejecuta de acuerdo con lo planeado. (Figura No. 4).
- b. Los puntos escogidos para controlar deben ser críticos, en el sentido de ser limitativos en la Operación o de indicar mejor que otros si las órdenes se están cumpliendo.
- c. En Posición de tales Puntos Críticos de Control puede el administrador dirigir un grupo mayor de subordinados y de esa forma, aumentar su amplitud administrativa, con economía de costos y mejoras en las comunicaciones.
- d. En la organización militar no hay criterios específicos para la selección de puntos críticos de control debido a sus peculiaridades, a su misión, a las funciones que desempeña, a la variedad de actividades que desarrolla y al gran número de tareas por cumplir. Para determinar los puntos críticos de control se debe tener en cuenta la experiencia del administrador.



LOS PUNTOS CRITICOS DE CONTROL DEBEN SER:

- 1 - LIMITATIVOS EN LA OPERACION
- 2 - INDICAR MEJOR QUE OTROS, SI LAS ORDENES SE ESTAN CUMPLIENDO.

SE DETERMINAN EN BASE A LA EXPERIENCIA

FIGURA N.º4 - PUNTOS CRITICOS

- e. La habilidad en escoger los puntos críticos del control es un arte, toda vez que de ella depende un control eficaz.
- f. A ese respecto, el administrador, necesita hacerse preguntas como estas :
- 1) Qué será lo que mejor refleja los objetivos de mi organización ?
 - 2) Qué será lo que mejor me indica que esos objetivos - están siendo alcanzados ?
 - 3) Qué será lo que mejor mide cualquier desvío ?
 - 4) Qué me dice quién es responsable por cualquier fracaso ?
 - 5) Qué patrones cuestan menos ?
 - 6) Qué patrones suministran más pronto las informaciones deseadas.

CAPITULO IV

EJECUCION DEL CONTROL ADMINISTRATIVO

1.- MEDIOS DE CONTROL

a. Contabilidad.

Es uno de los medios más usados para el Control Administrativo. En verdad, se ha supuesto muchas veces, que la contabilidad es un medio para ejercer el control. Sin embargo hay otros medios no contables que también son esenciales. De hecho, muchas organizaciones alcanzan un alto grado de Control Administrativo sin una contabilidad formal.

b. Datos Estadísticos.

El análisis estadístico de los innumerables aspectos de la operación de una organización y su presentación clara, sea de naturaleza histórica o de previsión, son importantes para el control. La presentación de los datos estadísticos, sean en forma tabulada, o por medios gráficos, es un arte que exige imaginación.

c. Informes escritos y análisis especiales.

Como instrumentos de control, no hay substitutos para los informes escritos y análisis en determinados problemas.

Los informes estadísticos y la contabilidad suministran una buena parte de las informaciones pero muchas veces, hay escalones de Comando en que son inadecuados.

Es posible que una buena parte de los fondos gastados en complicados programas de control pudiese ser aplicada, con mayor provecho, en análisis especiales. Su naturaleza no rutinaria puede revelar puntos que son críticos y que se pueden mejorar.

En la preocupación rutinaria con centavos y su contabilización, se pueden descuidar muchas oportunidades para economizar pesos. La administración eficiente requiere una constante búsqueda de excepciones, puntos críticos de control y factores restrictivos.

d. Auditoria Interna.

Otro instrumento eficiente de control administrativo es la auditoria interna, que en las Unidades es ejercida por el Segundo Comandante, Ejecutivo u Oficial de Detall. La auditoria interna en un sentido más amplio en la evaluación regular o independiente, de los procedimientos, de los métodos, de la contabilidad, y otras operaciones de la organización. Sin embargo, muchas veces, limitada a la auditoria de cuentas, la auditoria interna (en su aspecto más útil) envuelve la evaluación de las operaciones de modo general, mediante los resultados reales a la luz de los resultados planeados.

Así la auditoria interna, además de asegurarse de que las cuentas reflejan convenientemente los hechos, puede también evaluar el personal administrativo, los procedimientos, el uso de autoridad, la calidad de la administración, la eficiencia de los métodos y otras fases de la operación.

e. Política administrativa.

La Política administrativa establecida para una organización proporciona otra Unidad de comparación de control. Dicha política, es la línea de acción adoptada por el Comando, que sirve de guía para sí y para los Comandos subordinados en las decisiones y suministra la base para juzgar si las operaciones se están desarrollando adecuadamente.

Las políticas administrativas son otro medio importante de control. Una política administrativa es esencialmente un principio o grupo de principios correlativos, con sus normas que condicionan o gobiernan el alcance con éxito de ciertos objetivos, para las cuales fueron dirigidas.

Las características y los requisitos de una buena política administrativa son los siguientes :

- 1) Debe basarse en un cuidadoso análisis de los objetivos de la organización.
- 2) Debe hacer posible la determinación de la eficiencia, relaciones económicas entre las funciones, factores físicos y personal de un lado y los objetivos de la organización de otro.
- 3) Debe estar de acuerdo con las normas de conducta admitidas.

- 4) Debe ser emitida en términos simples y comprensibles
- 5) Debe tener estabilidad y flexibilidad
- 6) Debe tener amplitud suficiente para abarcar los objetivos de la organización y ser de fácil entendimiento.
- 7) Debe complementar otras políticas administrativas ya establecidas.

Las siguientes son las técnicas de divulgación y obtención de anuencia a una nueva política administrativa, con respecto a las políticas ya establecidas:

- 1) ~~(a)~~ Estar seguro de que cada uno de los interesados ~~complemente~~ la política administrativa, para evitar el peligro de una mala interpretación.
- 2) ~~(b)~~ Informar claramente a cada uno de los interesados la necesidad de dicha política.
- 3) ~~(c)~~ Resaltar el valor de las normas para los individuos y para la organización.
- 4) ~~(d)~~ Colocar en forma inteligente, las políticas en ejecución.
- 5) ~~(e)~~ Estar de acuerdo usted mismo con la política administrativa.

f. Observación personal.

En la preocupación de establecer los medios de control administrativo, no se debe despreciar, de ningún modo, la importancia del control a través de la observación personal.

Presupuestos, gráficos, informes por escrito, auditoría interna y política administrativa, pueden ser valiosos y esenciales al control; pero el administrador que confiando en esos medios de control, se siente, por decir así, en una sala de control a prueba de sismo, examinando paneles y apretando botones, no puede hacer un trabajo perfecto de control.

La administración, más allá de eso, tiene la incumbencia de conseguir que los objetivos de la organización sean realizados a través de personas y aunque muchos recursos científicos ayuden a garantizar que las personas hagan lo que el administrador pretendía y esperaba de ellas, el problema del control continúa siendo el de evaluar las actividades de los seres humanos.

2. DATOS ESENCIALES PARA EL CONTROL

- a. El administrador debe recolectar sólo aquellos datos que son necesarios para el establecimiento y mantenimiento del control.
- b. Debe procurar que los planes están siendo ejecutados y que la misión se está cumpliendo. Para eso, debe recolectar los datos esenciales para controlar, dentro de los cuales se destacan:
 - 1) Dirección del esfuerzo del personal
 - 2) Instalaciones, equipo y presupuesto asignado
 - 3) Costos
 - 4) Calidad
 - 5) Cantidad
- c. Una vez que el administrador haya reunido los datos necesarios en base a sus observaciones personales, informes escritos, informes estadísticos, informes de contabilidad etc. debe interpretar los hechos de tal manera que pueda evaluar las informaciones y compararlas con los patrones establecidos.
- d. Después de que esto haya sido logrado el administrador está en posibilidad de seleccionar un Curso de Acción y hacerlo cumplir.
- e. El administrador raramente tendrá todas las informaciones necesarias en relación con una situación y obtendrá mejores resultados si selecciona el tipo y clase de información que requiera.

3. COMO RECOLECTAR LOS DATOS

- a. Habiendo determinado los patrones, en confrontación con los cuales el rendimiento (ejecución) será medido y en los puntos en los cuales serán tomadas estas medidas, el próximo paso será: como recolectar los datos?
- b. El administrador le interesa hallar la frecuencia con que él necesita las informaciones que permiten el control. Algunos administradores desean sentir el pulso de la organización continuamente, otros lo hacen en forma ocasional. Muchos administradores utilizan tanto las fuentes formales como las informales para obtener datos e informaciones y también emplean factores experimentales para mantenerse a la par de la ejecución y rendimiento.
- c. Muchos de los datos recolectados están en términos de situación o de tendencia.

→ *informaciones*

- d. Las informaciones que muestran la situación normal son conocidas como "datos de situación". Las que comparan la situación actual con aquellas previstas en programas son también catalogadas como datos de "situación". Estos datos se utilizan para evaluar el desarrollo y desvío del programa sobre los cuales el administrador debe ejercer una acción correctiva.
- e. Las informaciones que muestran los cambios que ocurren de tiempo en tiempo, son "datos de tendencia". Las tendencias son frecuentemente de significado vital, pero frecuentemente pasan desapercibidas por que se encuentran en los informes escritos y no saltan a la vista.
- f. Las informaciones y los datos necesarios para el control interno pueden ser adquiridos por el administrador militar, con el objeto de ejercer el control, a través de :
- 1) Reuniones periódicas de ^{Plana e} Estado Mayor
 - 2) Reuniones concernientes a actividades particulares
 - 3) Comisiones relatoras de actividades especiales
 - 4) Copilación de estadísticas.
 - 5) Informes escritos normales y especiales.
 - 6) Revisión y análisis periódicos de los programas.
 - 7) Observación personal.

4.- EL EJERCICIO DEL CONTROL

- a. Para ejercer el control, el administrador debe estar informado a cerca de los desvíos significativos en la ejecución, relativos a :
- 1) Satisfacción de las necesidades de la misión
 - 2) Utilización de fondos. En este aspecto se aplican los datos relacionados con el cumplimiento de la misión, las devoluciones por servicios y los pagos de servicios contractuales.
 - 3) Utilización del material. La utilización del material en los servicios de comunicaciones, de transportes etc.
 - 4) Utilización de instalaciones. Datos en términos de instalaciones utilizadas para el cumplimiento de la misión o para las funciones de apoyo.

b. Si el tiempo lo permite, no hay sustituto para las visitas e inspecciones personales. Por ese medio el administrador militar se asegura que está familiarizado con todos los pasos que están siendo tomados para el cumplimiento de la misión. El control practicado a través del uso de exámenes estadísticos, auditoria interna se complementa, con la inspección personal afectada por el administrador.

c. Un control "tipo comparación" *establecida por estadísticas o mediante el conocimiento de dicha* puede ser utilizado en varias áreas; es la "tasa de desempeño" o "tasa de rendimiento" algunos ejemplos;

1) Utilización de equipos:

(a) Producción de las máquinas por hora

(b) *Capacidad de las máquinas por hora*
(c) *Capacidad de transporte de una Unidad Táctica*

2) Mano de obra:

~~(a) Capacidad de las máquinas por hora~~

~~(b) Ventas anuales en pesos~~ *Producción hombre/día*

~~(c) Total anual de las nóminas de pago en pesos~~

~~(d) Artículos previstos para producir en el mes~~

3) Control de calidad :
(d) Capacidad de mantenimiento de una Unidad Táctica

(a) Artículos aprobados en la Inspección

(b) Total de los artículos producidos

4) Ejecución Presupuestal

(a) Ejecución actual

(b) Ejecución prevista

d. Otras técnicas de control son útiles también. Por lo menos como punto de partida, hay comparaciones de operaciones particulares con "tasas de rendimientos industriales establecidos" Por ejemplo, comparar el número de inspectores en un depósito de armamento o fábrica de material de Guerra, con :

Industria : Tasa de inspectores por operario

Manufacturas de rodillos de esferas: 1 para 4, hasta 1 para 5.

Manufactura de partes intercambiables y muy precisas. 1 para 8, hasta 1 para 10

Trabajo especializado en vehículos 1 para 10, hasta 1 para 20

Trabajo simple en -
vehículos:

1 para 20, hasta 1 para 40 -

Fundición y talle -
res en general:

1 para 50.

- e. Un ejecutivo con mucho éxito sugirió los siguientes -
HAGA y no HAGA, a ser observados en el control de una
empresa.

H A G A

N O H A G A

Delegue responsabilidad

Tolerar la irresponsabilidad.

Conceda la autoridad ne
cesaria.

Tratar de hacer todo usted -
mismo.

Considere cuidadosamen-
te los informes que us-
ted recibe.

Interferir ^a sobre sus subordi-
nados, ~~cuando necesitare~~ de-
asistencia.

Decida y actúe rápida -
mente.

Dejar de apoyar los subordi-
nados cuando necesitare de-
asistencia.

5.-- ELEMENTOS DE CONTROL

En el proceso de control, se encuentran incluidos los si-
guientes elementos :

- a. Coordinación : Relaciona todos los factores del Plan
en términos de plazo y lugar.
- b. Patrones : Son esenciales al control; forman los
módulos de comparación.
- c. Principio de
Excepción : Sólomente desvíos significativos de -
la rutina necesitan atención especial
del administrador.
- d. Métodos esta-
dísticos : Habilidadan al administrador para utili-
zar los resultados del análisis de da-
tos más complejos.
- e. Presentación
de gráficos : Facilitan la comparación de la ejecu-
ción.

CAPITULO - V

EVALUACION DE LA EJECUCION

1.- GENERALIDADES

- a. Aunque no siempre es posible, la evaluación de la ejecución con el patrón, debe idealmente ser hecha con base en el futuro, de modo que los desvíos puedan ser descubiertos antes de que ocurran y puedan ser evitados con correcciones adecuadas. El administrador sagaz, que tiene puestos los ojos en el futuro, puede muchas veces predecir los desvíos del patrón. *de medida*
- b. Si el patrón *de medida* fué establecido apropiadamente y si existen los medios disponibles para determinar con exactitud lo que los subordinados están haciendo, la evaluación de la ejecución real o esperada es relativamente fácil.
- c. Sin embargo hay muchas actividades para las cuales es difícil proponer patrones *de medida* adecuados y otras en las cuales es muy difícil medir la ejecución.
- Puede ser muy simple, especialmente con las modernas técnicas de estudio de tiempo y movimientos, establecer patrones hombre/hora para la fabricación de elementos producidos en grandes cantidades y puede ser también simple controlar la ejecución de acuerdo a esos patrones, pero si un artículo es hecho sobre medidas la evaluación de la ejecución se vuelve una tarea ingrata. *de m*
- d. Además de lo anterior, en los tipos de trabajo menos técnicos, no sólomente será difícil establecer el patrón, sino que también será trabajosa su evaluación. Lo importante es que las tareas a medida que se aparten de la línea de montaje, del taller o de la máquina de calcular, el trabajo de controlar se vuelve más complejo y muchas veces más importante.

2.- REALIMENTACION DEL CONTROL.

- a. En el Ciclo de la administración (planear, organizar, dirigir y coordinar) el eslabón entre la revisión y el nuevo planeamiento es llamado " realimentación del control".

Dicha información → *conocimiento*

b. La realimentación significa canalizar para la iniciación del nuevo planeamiento las lecciones provenientes de la experiencia e incluyen las recomendaciones de como los planes futuros pueden ser mejorados. Esta información para tener efecto, debe pasar por el administrador que decide. Ella suministra un entendimiento sobre cuáles decisiones deben ser tomadas para compensar las variaciones del planeamiento original. Es el eslabón que cierra el ciclo de la administración.

c. La realimentación debe ser realizada por varios caminos. En atención a que básicamente es un problema de comunicación, todas o cualquier técnica de comunicación debe ser ampliamente usada. Estas técnicas incluyen informes escritos, conferencias, reuniones de Estado Mayor, diagramas, inspecciones personales etc. *Ordenes verbales & en casos especiales la emisión de un nuevo plan, directiva, norma & programa.*

3.- REVISION Y ANALISIS

a. Los diferentes organos administrativos de las Fuerzas Militares pueden conducir un programa de revisión y análisis de las actividades mensual, bimensual o trimestralmente, de acuerdo con los Reglamentos y normas existentes.

b. Los términos "Revisión y análisis", cuando no son usados en conexión con el programa de trabajo, se refieren al proceso general de examinar, analizar y evaluar cualquier tipo de dato o información.

c. El proceso de control consiste esencialmente en una apreciación. Las metas intermedias o fases, establecidas durante el planeamiento, pueden volverse patrones en el proceso de control.

d. Habiendo desvíos, los mismos deben ser considerados a la luz de su importancia.

Si los desvíos son expresados en porcentajes, la magnitud de su base (100%) debe ser examinada. Por ejemplo, si un desvío de un programa de \$ 100.000,00 es solamente de (\$ 10.000,00) será sin embargo de \$ 100.000,00 en un programa de \$ 1'000.000. Habiendo determinado el significado del desvio, el administrador debe decidir que impacto causará esto en las operaciones y tomar las medidas necesarias para corregir la situación.

de medidas

CAPITULO - VI

DESVIOS EN LA EJECUCION

1.- GENERALIDADES.

- a. Si los patrones ^{de medida} son establecidos para reflejar la estructura de la organización y si la ejecución es medida en dichos términos, la corrección de los desvíos se efectuará rápidamente, pues el administrador sabe exactamente donde la medida correctiva debe ser aplicada ya sea al grupo o al individuo.
- b. La corrección de los desvíos en la ejecución es el punto en que el control se aglutina con las demás funciones administrativas : el administrador puede corregir retardando sus planes o excepcionalmente modificando su objetivo. También puede corregir el desvío ejerciendo su función de organizar, mediante la redistribución de las tareas. Puede también corregir mediante nueva distribución de personal, entrenamiento a nuevo personal y por último trasladando personal o dándolo de baja.
- c. Se podría argumentar que corregir desvíos no es de ningún modo, una etapa en el proceso del control, sino simplemente el punto en que entran en juego las otras funciones administrativas. Ciertamente el control ^{de medida,} no se limita a medir la ejecución de acuerdo con los patrones, sin hacer nada cuando la ejecución no está a la altura deseada. Esta superposición entre la función de control y las otras funciones apenas demuestra la Unidad de tarea.

2.- ACCION CORRECTIVA.

- a. El administrador habiendo sido informado de los desvíos que indican la necesidad de ajustes del programa en ejecución, debe iniciar la acción correctiva. Hay varias maneras de comunicar tal acción a la organización.
- (1) Una Directiva puede ser utilizada para tal fin, coordinando un programa mejor estructurado y dirigido a las principales actividades que le corresponden desarrollar a los Comandos Subordinados.

- (2) Un memorader, también puede ser utilizado, en él se incluyen las ideas del administrador y cualquier orientación que pueda dar al destinatario.
 - (3) El administrador ^{Planu o} puede informar verbalmente a su subordinado la acción correctiva deseada, esto puede hacerse durante una reunión informal, una reunión de Estado Mayor o en una inspección personal.
 - (4) Otro método es por la Orden del Día.
 - (5) Conferencias formales o informales, dan la oportunidad para que el administrador militar explique sus objetivos y filosofía para el cumplimiento de la misión.
- b. Cuando se toma una acción correctiva sin mencionar el modo de actuar de la organización, ~~se~~ ^{se} causa ~~de~~ confusión en el proceso metódico de administrar. Es necesario establecer un mecanismo positivo para el proceso rápido de las acciones correctivas a través de la organización para asegurar la coordinación interna y la utilidad de un nuevo programa.

CAPITULO - VII

REQUISITOS DEL CONTROL

1.- Los diez (10) requisitos del control.

a. Los controles deben reflejar la naturaleza y las necesidades de la organización.

Esto significa que todos los sistemas de control deben reflejar las tareas que va a ejecutar la organización. Un sistema útil para un nivel de Jefatura de Departamento de Fuerza, será en amplitud y naturaleza diferente al de un nivel de Sección de Plana Mayor de Unidad Táctica. Ciertas técnicas como índices financieros tienen aplicación en la alta administración militar pero en los escalones más bajos de la organización ~~pueden no tener~~ aplicación. Por esto el administrador debe aplicar los controles de acuerdo al nivel en que trabaje.

(Ministerio de Defensa o Comandos de fuerza)

b. Los controles deben verificar rápidamente los desvíos. El sistema de control ideal acusa los desvíos antes de que ocurran. De cualquier manera, la información debe llegar al administrador tan pronto como sea posible a fin de que pueda evitar los descalabros. Poco adelantado un administrador con descubrir en Diciembre que se produjeron pérdidas en Mayo por lo que hizo en Enero.

→ en el cumplimiento de su misión

c. Los controles deben mirar hacia el futuro.

Aunque el control ideal sea inmediato, como en el caso de emplear medios electrónicos de procesamiento de datos, los hechos de la vida administrativa comprenden una dosis de tiempo entre el desvío y la acción correctiva. Por consiguiente el administrador debe procurar tener una técnica de control que prevea los desvíos con tiempo para hacer correcciones antes de que ocurra un problema.

d. Los controles debe señalar las excepciones en puntos críticos.

El viejo y consagrado principio de la Excepción, según el cual el administrador sólo debe estar atento en descubrir y luchar con excepciones, no es suficiente para el control efectivo. Algunos desvíos de los patrones tienen

poca significación y otros mucha. En ciertas áreas, pequeñas excepciones tiene mayor significado que los desvíos mayores en otras. Por consiguiente los controles deben señalar los desvíos donde son importantes o críticos para las operaciones.

e. Los controles deben ser objetivos.

El control objetivo debe ser definido y determinado de manera clara y positiva. Los patrones objetivos pueden ser cuantitativos tales como costo hombres/hora por Unidad, fecha de término de la tarea; también pueden ser cualitativos tales como un mejor programa presupuestal o un mejor nivel académico del personal. Lo importante es que tanto en uno como en otro caso, el patrón sea determinable y se pueda verificar.

Además los subordinados reaccionan más favorablemente a los patrones objetivos. El Subordinado se siente desorientado cuando le dicen, en términos subjetivos, que no está haciendo un buen trabajo. Confrontado con patrones y medidas objetivas (Particularmente los que él haya comprendido y este de acuerdo) podrá tratar de disculpar su fracazo pero estará obligado a reconocer que el fracazo ocurrió.

f. Los controles deben ser flexibles

Los controles necesitan alternativas frente a los planes alterados, circunstancias imprevistas o simples fracasos. Por ejemplo en la programación de producción el administrador debe estar preparado para fallas ocasionadas por el daño de una máquina o por la enfermedad de un operario. Si su sistema de control es bastante inflexible para compensar tales percances en la producción, aún siendo temporal puede perjudicar su control. Gran parte de la flexibilidad del control puede ser proporcionada por planes alternos.

g. Los controles deben reflejar el patrón de la organización

La organización, que es el principal vehículo de coordinación del trabajo, que tiene obligaciones asignadas y autoridad delegada, es también el medio para mantener el control, y el administrador es el punto focal de él, del mismo modo que es punto focal para la atribución de tareas y delegación de autoridad.

objetivos
de medidas
de instrucciones

y con los que este

h. Los controles deben ser económicos.

El control debe tener un costo. Este requisito simple, es en la práctica muchas veces complejo, pues el administrador no puede tener facilidad en saber cuanto vale un determinado sistema de control. Su economía es relativa, pues los beneficios varían de acuerdo con la importancia de la actividad, el tamaño de la organización, el gasto que puede haber con la ausencia de control y la contribución que el sistema puede dar.

La economía relativa dependerá mucho de que el administrador seleccione factores críticos de actividades importantes. Si fuere hecha en la medida del trabajo y del tamaño de la organización, el control probablemente será económico.

i. Los controles deben ser comprensibles

Algunos sistemas de control, especialmente los que se basan en fórmulas matemáticas, estadísticas, gráficos de puntos de equilibrio, muy complejos, no son comprensibles a los administradores que van a tener que usarlos. En algunos casos, el administrador llegaría a comprenderlos si gasta algún tiempo en aprender la complejidad de las técnicas, sin embargo, el resultado es el mismo: el sistema de control no funcionará bien.

j. Los controles deben indicar las acciones correctivas.

Un sistema de control que indique las fallas o desvíos en relación con los planes, no será más que un ejercicio interesante si no indica la manera de llegar a una acción correctiva. Un sistema adecuado de control, debe descubrir donde están ocurriendo fallas, quien es el responsable por ellas y que se debe hacer con relación a ellas.



CONTROL ADMINISTRATIVO: ES LA AUTORIDAD EJERCIDA SOBRE UN ORGANO O UNIDAD POR OTRO ORGANO DEL ESCALON SUPERIOR, EN LO QUE HACE RELACION A LA GESTION DE PERSONAL, LOGISTICA Y OTROS NO INCLUIDOS EN LAS MISIONES OPERACIONALES, CON EL FIN DE NO PERMITIR QUE ESTA GESTION SE DESVIE DEL PROPOSITO PREESTABLECIDO.

FIGURA No.5
RESUMEN CONTROL ADMINISTRATIVO

**ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA**

ESG-CEM-CONJ-5401.

CONTROL ADMINISTRATIVO

HOJA AVANZADA.

1. OBJETIVO Y ALCANCE.

- a. Impartir normas para la conducción de la instrucción sobre "Control Administrativo", programada para el Curso de Estado Mayor.
- b. Proporcionar a los alumnos del CEM las bases necesarias, que les permita ejercer un eficiente control administrativo en los cargos que posteriormente desempeñen, en especial en el aspecto logístico.

2. DESARROLLO DE LA CLASE

La clase se conducirá en veinte (20) periodos y durante ella se efectuarán las siguientes actividades:

Periodo	Fecha	Hora	Actividad.	Observaciones
No. 1	VIERNES 01-MAR-79 MIÉRCOLES 06-FEB-80	07:00 10:10 a 11:00 07:50	Conducta de Debate Entrada Dirigida	Los alumnos antes de clase deben ESTUDIAR las conferencias sobre Control Administrativo.
No. 2	VIERNES 02-MAR-79 MIÉRCOLES 06-FEB-80	11:10 08:10 12:00 08:50	Práctica Dirigida	Requerimientos Nos. 1-2.
No. 3	LUNES 05-MAR-79 VIERNES 08-FEB-80	09:00 a 09:50	Práctica CASO No. 1-2 Dirigida	Requerimientos Nos. 3-4
No. 4	LUNES 05-MAR-79 VIERNES 08-FEB-80	10:10 a 11:00	Práctica Dirigida	Requerimientos Nos. 5-6 3-4
No. 5	JUEVES 08-MAR-79 MIÉRCOLES 08-FEB-80	09:00 11:10 09:50 12:00	Presentación CASO No. 1 Práctica Dirigida	Sobre Licitaciones del Ejército. REQUERIMIENTO Requerimiento No. 7
No. 6	JUEVES 08-MAR-79 VIERNES 08-FEB-80	10:10 11:10 11:00 13:00	Presentación CASO No. 2 Práctica Dirigida	Sobre Licitaciones de la Armada Requerimiento No. 8

→ CIM-80 → CIM-80

licitaciones
Ejército
contratos

5-6

7-8

Período	Fecha	Hora	Actividad	Observaciones
No.7	VIERNES 09-MAR-79 <i>Lunes</i> <i>11-FEB-</i>	09:00 ✓ a 09:50 ✓	Presentación CASO No.3, 4	Sobre adquisiciones en el exterior de la FAC. <i>Adquisiciones País Ejercito</i>
			Práctica Dirigida	Requerimiento No. 9 <i>10</i>
No.8	VIERNES 09-MAR-79 <i>Lunes</i> <i>11-FEBR.</i>	10:10 ✓ a 11:00 ✓	Presentación CASO No.4	Sobre adquisiciones en el país del Ejército.
			Práctica Dirigida	Requerimiento No. 10 <i>11-10</i>
No.9	LUNES 12-MAR-79 <i>Lunes</i> <i>11-FEBR.</i>	09:00 <i>11:30</i> 09:50 <i>12:00</i>	Presentación CASO No.5	Sobre Contaduría Ejército.
			Práctica dirigida	Requerimiento No. 11 <i>11-12</i>
No.10	LUNES 12-MAR-79 <i>Lunes</i> <i>11 FEBR.</i>	12:10 10:10 a 11:00 <i>13:00</i>	Presentación CASO No.6	Sobre Contaduría Armada.
			Práctica dirigida	Requerimiento No. 12 <i>13-14</i>
No.11	MARTES 13-MAR-79 <i>MARTES</i> <i>12-FEBR.</i>	09:00 ✓ a 09:50 ✓	Presentación CASO No.5-6	Sobre Contaduría FAC - <i>contaduría Ejercito</i>
			Práctica dirigida	Requerimiento No. 13
No.12	MARTES 13-MAR-79 <i>MARTES</i> <i>12 FEBR.</i>	10:10 ✓ a 11:00 ✓	Presentación CASO No.8	Sobre Casinos o Cámaras.
			Práctica dirigida	Requerimiento No. 14 <i>15-16</i>
No.13	MIÉRCOLES 14-MAR-79 <i>MIERC.</i> <i>13-FEBR.</i>	10:10 09:00 a 09:50 <i>11:00</i>	Presentación CASO No.7	Sobre Fondo Rota- torio. <i>CONTADURIA Armada</i>
			Práctica dirigida	Requerimiento No. 15 <i>17</i>
No.14	MIÉRCOLES 14-MAR-79 <i>JUEV.</i> <i>14-FEBR.</i>	10:10 ✓ a 11:00 ✓	Presentación CASO No. 108-9	Sobre Vivienda Mi- litar. <i>FARMACIA</i>
			Práctica dirigida	Requerimiento No. 16
No.15	JUEVES 15-MAR-79 <i>JUEV.</i> <i>14 FEBR.</i>	10:10 11:10 a 11:00 <i>12:00</i>	Presentación CASO No.11	Sobre Tiendas o Cot- misariatos.
			Práctica dirigida	Requerimiento No. 17 <i>18</i>

Período	Fecha	Hora	Actividad	Observaciones.
No. 16	JUEVES 15-MAR-79 <i>MIER. 15-FEBR.</i>	10:10 a 11:00	Presentación CASO No. 10-11	<i>21m con de m hueras</i> Sobre Material de Guerra. <i>MAJEDINI DE</i>
			Práctica dirigida	Requerimiento No. 18
No. 17	JUEVES 15-MAR-79 <i>VIERNES 15-FEBR.</i>	12:10 a <i>12:40</i> 13:00	Práctica Dirigida	Requerimiento No. 19 <i>7°-19</i>
No. 18	VIERNES 16-MAR-79 <i>15 FEBRERO</i>	<i>12:10</i> 09:00 a 09:10 <i>13:00</i>	Práctica Dirigida	Requerimiento No. 20 <i>7°-20</i>
Nos. 19 y 20	VIERNES 16-MAR-79 <i>LUNES 18 FEBRERO</i>	10:00 <i>12:00</i> 12:00 <i>08:50</i>	EXAMEN FORMAL	

3. ASIGNACION DE TEMAS.

CASO No. 1 ; Sobre Licitaciones del Ejército

Alumnos : MY. SANCHEZ HURTADO JORGE ENRIQUE
MY. HERRAN TRUJILLO JAIME ANTONIO
CC. SANCHEZ GRANADOS HUGO HERNANDO

CASO No. 2 : Sobre licitaciones de la Armada

Alumnos : MY. MOTTA VARGAS EDGAR MARINO
MY. HERNANDEZ BALLESTEROS JOSE A.
CC VARGAS PARRA JORGE ARQUIMEDES.

CASO No. 3 : Sobre adquisiciones en el exterior de la FAC.

Alumnos : MY. CLAVIJO ARDILA ADOLFO
MY. ENCISO BELTRAN ROBERTO
MY. REALES STREEN RAMON

CASO No. 4 : Sobre Adquisiciones en el país del Ejército.

Alumnos : MY. GARCIA MOLINA ALVARO MIGUEL
MY. RIVERA PACHECO JOSE SALOMON
CC. BERMUDEZ CONTRERAS HUGO

CASO No.5 : Sobre Contaduría - Fuerza Aérea.

Alumnos : MY. DELGADO CALDAS SIGIFREDO
CC. CASTRO MALDONADO GERMAN
MY. DELGADO RODAS JOSE YESID

CASO No.6 : Sobre Contaduría - Ejército.

Alumnos : MY. HORTA BAHAMON JAIRO
MY. BAHAMON LOZANO LUIS GUILLERMO
MY. GNECCO IGLESIAS OCTAVIO

CASO No.7 : Sobre Contaduría- Armada

Alumnos : MY. RODRIGUEZ VALBUENA MANUEL FRANCISCO
MY. ADRADA CORDOBA NORBERTO
CC. SANCHEZ RODRIGUEZ JAIME

CASO No.8 : Sobre Casinos o Cámaras.

Alumnos : MY. CASTRO GARCIA ALVARO GERMAN
MY. PRIETO VALENCIA JOSE DEL CARMEN
CC. RIAÑO FAJARDO LUIS GUILLERMO

CASO No.9 : Sobre fondo Rotatorio.

Alumnos : MY. MURILLO GÓNGORA JOSE JACINTO
MY. GALAN RODRIGUEZ MARIO HUGO
CC. GONZALEZ CORREA AMADEO

CASO No.10: Sobre Vivienda Militar.

Alumnos : MY. PLATA RODRIGUEZ GERMAN
MY. COTE JARAMILLO ANTONIO JOSE
TC. KUEI WOO YUNG.

CASO No. 11: Sobre tiendas o comisariatos

Alumnos : MY. GONZALEZ GIRALDO GUSTAVO
MY. SILVA TORRES FELIX HERNANDO
MY. MEDINA GONZALEZ ALVARO DANIEL

230 punt

CASO No. 12 : Sobre Material de Guerra.

Alumnos : MY. TAMAYO PUERTA DIDIER
MY. PUENTES SALAVARRIETA ALVARO
MY. CEBALLOS RIVERA RODRIGO ALBERTO.

115 = 10% ex. for
80 = 35% trabajo
35 = 15% - Trabajo en el

✓ 4. ESTUDIO Y PRESENTACION DE CASOS.

- a. Un "CASO" es la descripción detallada y exhaustiva de una situación real, la cual ha sido investigada y adoptada para ser presentada de modo tal que posibilite un amplio análisis e intercambio de ideas. Comprende una explicación amplia y detallada de la situación total con todas sus implicaciones, dentro de la cual puede ubicarse el "incidente".
- b. La presentación del Caso ante el CEM-80, la efectuará cualquiera de los Oficiales asignados para su elaboración.
- c. La secuencia en su presentación es la siguiente :
 1. SITUACION GENERAL ✓
 2. SITUACION PARTICULAR ✓
 3. ERRORES COMETIDOS ✓
 4. SOLUCIONES ADOPTADAS ✓
 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. ✓
- d. La presentación oral no debe sobrepasar de 15 minutos. El alumno que la efectúe será calificado.
- e. La presentación del caso por escrito debe efectuarse el mismo día de la presentación oral y tendrá un valor de 40 puntos.
- f. Se recomienda no dar nombres propios en la presentación del Caso.
- g. El "CASO" que presente cada grupo debe tratar de fallas en las dependencias o entidades señaladas por falta de Control Administrativo.

✓ 5. MATERIAL DE CONSULTA.

a. Decretos :

- (1) Decreto Ley No.294 del 28-Febrero-73, sobre normas orgánicas del Presupuesto general de la Nación.

- (2) Decreto Ley No.150 del 27-Enero-76, sobre normas para la celebración de contratos por parte de la Nación y sus entidades descentralizadas.
- (3) Decreto No.0122 del 26-Enero-76, en su Artículo 2o. sobre Juntas Técnicas y artículo 3o. sobre facultad de ordenar gastos en el -- Ministerio de Defensa Nacional.
- (4) Decreto No.925 del 11-Mayo-76, sobre procedimientos generales de control fiscal y de auditoría.
- (5) Decreto No.496 del 12-Marzo-76, sobre delegación de unas funciones sobre contratos.
- (6) Decreto No.749 del 23-Abril-76, que reglamenta parcialmente el - Decreto Ley No.150 de 1.976.
- (7) Decreto No.1666 del 6-Agosto-76, que modifica los artículos Nos. 8 y 9 del Decreto No. 749 de 1.976.
- (8) Decreto No.2696 del 17-Diciembre-76, que reglamenta parcialmente los Decretos Leyes Nos. 1050 de 1.955 y 150 de 1.976.
- (9) Decreto No.106 del 17-Enero-77, sobre registro de proponentes.
- (10) Decreto No.1415 del 24-Junio-77, por medio del cual se determina el material de guerra de las Fuerzas Militares y Policía Nacional.
- (11) Decreto No.081 del 23-Enero-78, Reglamentario del Artículo No. - 171 del Decreto No.150/76.

b. Resoluciones :

- (1) Resolución orgánica 02437, del 18-Julio-72, de la Contraloría General de la República, que adopta el Estatuto de Control Fiscal para el Ministerio de Defensa Nacional.
- (2) Resolución No. 2307 del 8-Marzo-76, por la cual se integra la - Junta Técnica de Adquisiciones o Licitaciones para el Ejército.
- (3) Resolución No.2432 del 10-Marzo-76, sobre delegación de ordenar gastos en algunos funcionarios del Ministerio de Defensa Nacional.
- (4) Resolución No.3621 del 7-Abril-76, que adiciona la Resolución No. 2432 de 1.976.
- (5) Resolución No.3726, del 14-Julio-77, sobre clasificación, calificación y registro de contratistas.

OK

- (6) Resolución No.05555 del 13-Septiembre-77, sobre registro, clasificación y calificación de proveedores.

c. Circulares.

- (1) Circular No.00952 MDN-OJ-023, del 25-Marzo-76, instrucciones generales sobre contratos en el Ministerio de Defensa Nacional.
- (2) Circular No.01365 MDN-406 del 6-Mayo-76, procedimientos sobre pedidos directos formulados al Fondo Rotatorio del Ejército e Industria Militar.

d. Conferencias.

Conferencias sobre Control Administrativo ESG-CEM-CONJ-5401.-

✓

NO

ESG-CEM-CONJ-5401

CONTROL ADMINISTRATIVO

CAMBIOS A LA HOJA AVANZADA

1. ANTECEDENTES.

En atención a la formación de doce (12) Grupos de Trabajo, para los Estudios de Estado Mayor y Planeamiento Administrativo estos mismos grupos se van a conservar para Control Administrativo.

2. Organización de Grupos y fechas de presentación de los Casos :

GRUPO No. 1

Sobre : Licitaciones del Ejército.

Fecha : JUEVES 080900 a 080915-MAR-79

MY. SANCHEZ HURTADO JORGE
MYIM GNECCO IGLESIAS OCTAVIO
MY. GARCIA MOLINA ALVARO MIGUEL.

GRUPO No.2

Sobre : Licitaciones de la Armada.

Fecha : JUEVES 081010 a 081025-MAR-79

MYIM ENCISO BELTRAN ROBERTO
CCCE BERMUDEZ CONTRERAS HUGO
CCCE SANCHEZ RODRIGUEZ JAIME.

GRUPO No.3

Sobre ; Adquisiciones en el exterior de la FAC.

Fecha : VIERNES 090900 a 090915 -MAR-79

CCCE SANCHEZ GRANADOS HUGO
CCCE VARGAS PARRA JORGE
CCCE RIAÑO FAJARDO LUIS.

GRUPO No.4

Sobre : Adquisiciones en el país del Ejército.

Fecha : VIERNES 091010 a 091025-MAR-79

MY. MURILLO GONGORA JOSE
MY. ADRADA CORDOBA NORBERTO
MY. RODRIGUEZ VALBUENA MANUEL FRANCISCO.

GRUPO No.5

Sobre : Contaduría Ejército.

Fecha : LUNES 120900 a 120915-MAR-79

MY. PLATA RODRIGUEZ GERMAN
MY. BAHAMON LOZANO JAIME
CCCE CASTRO MALDONADO GERMAN

GRUPO No.6

Sobre : Contaduría Armada.

Fecha : LUNES 121010 a 121025-MAR-79.

MY. PRIETO VALENCIA JOSE
MY. MOTTA VARGAS EDGAR MARINO
MY. GALAN RODRIGUEZ MARIO.

GRUPO No.7

Sobre : Contaduría FAC.

Fecha : MARTES 130900 a 130915-MAR-79

TC. KUEI WOO-YUNG
MY. CASTRO GARCIA ALVARO
MY. MEDINA GONZALEZ ALVARO

GRUPO No.8

Sobre : Casinos o Cámaras.

Fecha : MARTES 131010 a 131025-MAR-79.

MY. GONZALEZ GIRALDO GUSTAVO
MY. PUENTES SALAVARRIETA ALVARO
MY. CEBALLOS RIVERA RODRIGO.

GRUPO No. 9

Sobre ; Fondo Rotatorio.

Fecha : MIERCOLES 140900 a 140915-MAR-79

MY. TAMAYO PUERTA DIDIER
MY. HERNANDEZ BALLESTEROS JOSE
MY. DELGADO CALDAS SICIFREDO

GRUPO No. 10.

Sobre : Vivienda Militar.

Fecha : MIERCOLES 141010 a 141025-MAR-79

MY. DELGADO RODAS JOSE
MY. HERNAN TRUJILLO JAIME
MY. HORTTA BAHAMON JAIRO.

GRUPO No. 11

Sobre : Tiendas o Comisariatos.

Fecha : 151010 a 151025-MAR-79 (JUEVES)

MY REALES ESTREEN RAMON
MY. COTE JARAMILLO ANTONIO
MY. SILVA TORRES FELIX

Grupo No. 12

Sobre : Material de Guerra.

Fecha ; 151110 a 151125 -MAR-79 (JUEVES).

MY. CLAVIJO ARDILA ADOLFO
MY. GONZALEZ CORREA AMADEO
MY. RIVERA PACHECO SALOMON.

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401

CONTROL ADMINISTRATIVO

SITUACION GENERAL, PARTICULAR Y PRIMER REQUERIMIENTO.

1. SITUACION GENERAL.

Desde el mes de Enero ~~la situación en el país se ha visto agitada en primer lugar por el robo de armas y municiones realizado por el autodenominado M-19, en segundo lugar por una serie de hechos de diferente índole que han obligado al Gobierno Nacional a tomar medidas de control, empleando todos los mecanismos de Gobierno y Fuerzas Armadas.~~ *la continuación de la huelga de algunos empleados del Ministerio de Hacienda*

En el medio rural se ha desarrollado una campaña subversiva de proporciones considerables y en los últimos meses se ha notado un recrudecimiento de la violencia con acciones ~~del IV Semestre de las FARC.~~ *de algunos reductos del E.L.N.*

En Bogotá, los hechos más notorios han sido el desmantelamiento del autodenominado M-19 por parte de la BIM, recuperación de la casi totalidad de las armas y municiones que robaron.

2. SITUACION PARTICULAR.

Usted fué destinado a la Inspección del Comando General de las Fuerzas Militares e hizo su presentación ante el señor General Inspector General quien brevemente le comentó los siguientes aspectos:

- a. Que el Inspector a quien usted va a reemplazar fué destinado en comisión del servicio al exterior del país y por lo tanto el encargado de la documentación, Capitán PEREZ OSO, será quien se la entregue. *el año en curso,*
- b. En el programa de inspecciones para ~~1974~~, se encuentra la inspección a la Dirección de abastecimientos de la Intendencia General del Ejército, a partir del 03-MARZO.
- c. Así mismo y con el fin de que esté preparado para esta inspección debe leer los siguientes documentos que se encuentran vigentes y deben ser aplicados por la Dirección de Abastecimientos:

(1) Decretos.

- (a) Decreto Ley No.294 del 28-Febrero-73, sobre normas orgánicas del Presupuesto general de la Nación.

- (b) Decreto Ley No.150 del 27-Enero-76, sobre normas para la celebración de contratos por parte de la Nación y sus entidades descentralizadas.
- (c) Decreto No.0122 del 26-Enero-76, en su Artículo 2o. sobre Juntas Técnicas y artículo 3o. sobre facultad de ordenar gastos en el Ministerio de Defensa Nacional.
- (d) Decreto No.925 del 11-Mayo-76, sobre procedimientos generales de control fiscal y de auditoría.
- (e) Decreto No.496 del 12-Marzo-76, sobre delegación de unas funciones sobre contratos.
- (f) Decreto No.749 del 23-Abril-76, que reglamenta parcialmente el Decreto Ley No.150 de 1.976.
- (g) Decreto No.1666 del 6-Agosto-76, que modifica los artículos Nos. 8 y 9 del Decreto No.749 de 1.976.
- (h) Decreto No.2696 del 17-Diciembre-76, que reglamenta parcialmente los Decretos Leyes Nos. 1050 de 1.955 y 150 de 1.976.
- (i) Decreto No.106 del 17-Enero-77, sobre registro de proponentes.
- (j) Decreto No.1415 del 24-Junio-77, por medio del cual se determina el material de guerra de las Fuerzas Militares y Policía Nacional.
- (k) Decreto No.081 del 23-Enero-78, Reglamentario del Artículo No.171 del Decreto No.150/76.

(2) Resoluciones.

- (a) Resolución orgánica 02437, del 18-Julio-72, de la Contraloría General de la República, que adopta el Estatuto de Control Fiscal para el Ministerio de Defensa Nacional.
- (b) Resolución No.2307 del 8-Marzo-76, por la cual se integra la Junta Técnica de Adquisiciones o Licitaciones para el Ejército.
- (c) Resolución No.2432 del 10-Marzo-76, sobre delegación de ordenar gastos en algunos funcionarios del Ministerio de Defensa Nacional.
- (d) Resolución No.3621 del 7-Abril-76, que adiciona la Resolución No. 2432 de 1.976.
- (e) Resolución No.3726, del 14-Julio-77, sobre clasificación, calificación y registro de contratistas.
- (f) Resolución No.05555 del 13-Septiembre-77, sobre registro, clasificación y calificación de proveedores.

(3) Circulares.

- (1) Circular No.00958 MDN-OJ-023, del 25-Marzo-76, instrucciones generales sobre contratos en el Ministerio de Defensa Nacional.
- (2) Circular No.01365 MDN-406 del 6-Mayo-76, procedimientos sobre pedidos directos formulados al Fondo Rotatorio del Ejército e Industria Militar.

Además, el señor General Inspector General de las FF.MM. le suministró los "Planes de adquisiciones" de los diferentes ~~Servicios Técnicos~~ del Ejército, con el fin de que los estudie al detalle para iniciar la inspección.

Direcciones de la Intendencia General

Un extracto de los "planes de adquisiciones" de los ~~Servicios Técnicos~~ de Intendencia y Sanidad, es el siguiente:

Direcciones

a. Plan de adquisiciones ~~del Servicio Técnico~~ de Intendencia.

de la Dirección

Cantidad	Unidad medida	Elemento	Valor.
300.000	metros	Dril camuflado	20'000.000,00
400.000	metros	Dril habano "Coltejer"	30'000.000,00
2.000	pares	Zapatos negros	1'000.000,00
150.000	metros	Dril poliester habano	30'000.000,00
900.000	metros	Genero blanco para - sábanas.	35'000.000,00
7	Unidades	Bastones de mando -- -joya-	.420.000,00
3.000	metros	Tela elástica para - busos.	160.000,00
500	Unidades	Corbatas negras	50.000,00

de la Dirección

B. Plan de adquisiciones del ~~Servicio Técnico~~ de Sanidad.

No. ORDEN	NOMBRE COMERCIAL	PRESENTACION	FORMA FARMA- CEUTICA.	CONCENTRACION	CANTIDAD	VALOR UNI- TARIO.	VALOR TOTAL
GRUPO ANTI-INFECCIOSO							
<u>SUB-GRUPO ANTIBACTERIANA</u>							
01	AMPICILINA	Cja. X 100	Cápsulas	250 Mlgs.	500.000	2,15	1'075.000,00
02	AMPICILINA	Cja. X 100	Cápsulas	500 Mlgs.	100.000	3,50	350.000,00
03	AMPICILINA	Fras. Amp.	Inyectable	500 Mlgs.	10.000	11,00	110.000,00
04	BINOTAL	Tiras X 10	Cápsulas	1 Gramo	10.000	10,75	187.500,00
05	PEMBRITIN	Fras. X 50 cc	Suspensión	1.25 Grms	10.000	30,00	300.000,00
06	URIGRAN	Cjas. X 16	Tabletas	750 Mlgs.	8.000	12,20	97.600,00
07	WINTOMYLON	Cjas. X 1000	Tabletas	500 Mlgs.	8.000	3,25	26.000,00
08	AMOCYLIN	Tiras X 10	Cápsulas	250 Mlgs.	10.000	6,47	64.700,00
09	CEPOREX	Tiras X 10	Cápsulas	250 Mlgs.	2.000	13,25	26.500,00
10	PYOCILLIN	Ampollas	Inyectable	1 Gramo	2.000	124,48	248.960,00
11	DALACIN C	Cápsulas	Cápsulas	150 Mgs.	10.000	7,00	70.000,00
12	QUEMICETINA	Cápsulas	Cápsulas	250 Mgs.	20.000	1,20	24.000,00
13	CLORANFENICOL	Fco. Ampolla	Inyectable	1 Gramo	10.000	11,95	119.500,00
14	POLIVAGINAL	Caja X 50	Ovulos	-----	10.000	3,09	30.900,00
15	PROSTAFILINA A	Fco. X 100	Cápsulas	250 Mgs.	5.000	3,92	19.600,00
16	PROSTAFILINA	Fco. Ampolla	Inyectable	250 Mgs.	500	13,91	6.955,00
17	COLISTICINA	Fco. Ampolla	Inyectable	1000000 UI	1.000	29,00	29.000,00
18	VIBRAMICINA	Caja X 10	Cápsulas	100 Mgs.	10.000	9,375	93.750,00
19	POSIPEN	Cápsulas	Cápsulas	125 Milg.	20.000	2,54	50.800,00
20	PANTOMICINA	Caja X 50	Tabletas	250 Mlg.	50.000	2,99	149.500,00

3. PRIMER REQUERIMIENTO.

Direcciones
→

- a. De acuerdo a su experiencia, qué fallas encuentra en los planes de adquisiciones de los ~~servicios~~ de Sanidad e Intendencia ?
- b. *city* Qué elementos de los contemplados en el plan de adquisiciones *de la Di* ~~del~~ de Sanidad, se presentan para licitación privada ?
- c. Qué elementos de los contemplados en el plan de adquisiciones *la Direc* ~~del~~ de Intendencia, se presentan para licitación pública ?
- d. *city* Qué elementos de los contemplados en el plan de adquisiciones *de la Di* ~~del~~ de Sanidad, requieren de tres cotizaciones y pedido ?
- e. Qué elemento de los contemplados en el plan de adquisiciones *de la Di* ~~del~~ de Intendencia, requiere solamente pedido?

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401

CONTROL ADMINISTRATIVO

HOJA DE RESPUESTAS AL PRIMER REQUERIMIENTO.

1. Fallas que usted encuentra en los planes de adquisiciones de los ^{*Dirección*} ~~servicios~~ ~~técnicos~~ de Sanidad e Intendencia.

2. Elementos que se presentan para licitación privada (Plan de adquisiciones - ^{*la Dirección*} de ~~servicios técnicos~~ de Sanidad)

3. Elementos que se presentan para licitación pública (plan de adquisiciones - ^{*de la Dirección*} de ~~servicios técnicos~~ de Intendencia).

Dirección

4. Elementos que requieren tres cotizaciones y pedido (Plan de adquisiciones ~~Servicio Técnico~~ de Sanidad)

5. Elemento que requiere solamente pedido (Plan de adquisiciones ~~Servicio Técnico~~ *de la Direc* de Intendencia)

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401.

CONTROL ADMINISTRATIVO

SOLUCION AL PRIMER REQUERIMIENTO Y RESUMEN DE PUNTOS DE ENSEÑANZA.

Direcciones

1. Fallas en los planes de adquisiciones de los ~~Servicios Técnicos~~ de Intendencia y Sanidad :

- ✓ a. No hay uniformidad en los formatos de planes de adquisiciones.
- ✓ b. El dril habano "Coltejer" debe relacionarse únicamente como dril habano sin ninguna marca.
- ✓ c. El formulario por emplear para la elaboración de los planes de adquisiciones no es el ordenado. Forma correcta acuerdo Anexo "A".

Dirección

2. Elementos que se presentan para licitación privada (Plan de adquisiciones ~~Servicio Técnico~~ de Sanidad):

Ampicilina	Cajas X100	\$ 350.000,00
Pembritin	Frascos X 50 cc.	\$ 300.000,00
Pyocillin	Ampollas	\$ 248.960,00

Dirección

3. Elementos que se presentan para licitación pública (plan de adquisiciones ~~del Servicio Técnico~~ de Intendencia) :

300.000	metros dril camuflado	\$ 20'000.000,00
400.000	metros dril habano	\$ 30'000.000,00
150.000	metros dril poliester habano	\$ 30'000.000,00
900.000	metros género blanco para sábanas	\$ 35'000.000,00

de la Dirección

4. Elementos que requieren tres (3) cotizaciones y pedido (Plan de adquisiciones ~~Servicio Técnico~~ de Sanidad) :

Ampicilina	frasco ampolla	\$ 110.000,00
Binotal	tiras X10	\$ 187.500,00
Cloranfenicol	frasco ampolla	\$ 119.500,00
Pantomicina	Caja X50	\$ 149.500,00

5. Elemento que requiere solamente pedido (Plan de adquisiciones ^{de la Dirección} ~~Secretaría~~ - Técnico de Intendencia);

500 Unidades Corbatas negras \$ 50.000,00

RESUMEN DE PUNTOS DE ENSEÑANZA

1. El Control Administrativo es ejercido por miembros de las Fuerzas Militares con el fin de no permitir que la gestión de personal, logística y otros asuntos no incluidos en las misiones operacionales se desvie del propósito preestablecido.
2. En el Comando General de las Fuerzas Militares, se encuentra organizada la "Inspección General " que es el organismo primario encargado de la ejecución del Control Administrativo a este nivel.
3. Es de anotar que el control que ejerce la Contraloría General de la República se denomina "Control fiscal " y viene a ser una ayuda valiosa en el Control Administrativo. La diferencia entre los dos controles consiste básicamente en que el Control Administrativo es ejercido por miembros del Ministerio de Defensa Nacional y el control fiscal por miembros de la Contraloría General de la República.
4. Además de los miembros de la Inspección General del Comando General de las FF.MM., son responsables del Control Administrativo en el Ministerio de Defensa Nacional el personal que integra la División de finanzas del Ministerio, las Inspecciones y Departamentos de Control y Presupuesto de las Fuerzas y del Ministerio y los Comandantes en todos los niveles del mando.

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401.

CONTROL ADMINISTRATIVO.

SITUACION CONTINUADA Y SEGUNDO REQUERIMIENTO.

1. SITUACION CONTINUADA.

Al iniciar su actividad en la Inspección General de las Fuerzas Militares, - usted encontró varias carpetas donde se relatan algunos de los casos que se han presentado en dependencias de las Fuerzas Militares.

CASO No. 01-

Durante el año de 1.958 fué dado de alta como farmacéuta el señor N.N. y fué destinado a la farmacia del Cantón Este en la ciudad de Bogotá, en atención a la solicitud que efectuó al Jefe del Servicio Técnico de Sanidad, donde -- daba como principal motivo: "Sus escasos recursos económicos para trasladar se a otra ciudad del País.

Durante 18 años la farmacia no fué revistada, pués siempre se encontraba muy bien presentada y el médico siempre hacia altos elogios de él, tales como :

- " Es tan bueno que todos los días en una caja lleva la calculadora y las - cuentas para ponerlas al día en su casa ".
- " Descuida muchas veces su farmacia particular y sus negocios, para poner al día la documentación ".
- " Es tan bueno que cuando está de servicio entrega drogas a los enfermos y él mismo hace las fórmulas, para que, yo se las firme cuando llego al día siguiente ".
- " Cuando le correspondió adelantar curso, él continúo como farmacéuta y -- no hubo necesidad de que entregara la farmacia ".

A mediados de 1.978, ésta fué revistada por la Inspección General del Ejército y la comisión encontró que el farmacéuta venía cometiendo un hurto con tinuado, para lo cual hacia lo siguiente :

1. Diariamente sacaba drogas de la farmacia, en la caja donde llevaba la -- calculadora y las cuentas, para ponerlas al día.
2. Con el fin de mantener al día el Kárdex, diariamente elaboraba una o más fórmulas y se las hacia firmar al médico diciéndole que fueron drogas su ministradas a enfermos graves atendidos durante la noche.

OK

3. Así mismo, le daba autorizaciones a sus familiares para que reclamaran -- drogas en la " farmacia de la salud " utilizando los formularios oficiales, aprovechando la falta de supervisión del Jefe de la Sección Administrativa.

2. SEGUNDO REQUERIMIENTO.

- a. Qué " TIPO DE CONTROL " ejerció la comisión inspectora del Ejército, sobre la farmacia del Cantón Este ?
- b. Qué "TIPO DE CONTROL" ejercieron los Comandantes directos del farmacéuta del Cantón Este desde 1.958 hasta 1.975 " ?
- c. Indique cuál fué el mejor "INDICADOR DE FALTA DE CONTRCL " en la farmacia del Cantón Este. "
- d. Enumere el mayor error cometido por su Comandante directo entre 1.958 y - 1.975 con relación al farmacéuta .
- e. Qué "ACCION CORRECTIVA " tomaría Ud., si fuese el Jefe de la Comisión -- Inspectora el día de la revista, cuando se detectó el hurto continuado ?
- f. Qué sistema implantaría Ud. para evitar que el nuevo farmacéuta, conti-- núa dando órdenes sin valorizar, para que la "farmacia de salud" conti-- núa entregando drogas, cuando no existan en la farmacia del Cantón Este.

OK

ESCUOLA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401.

CONTROL ADMINISTRATIVO

HOJA DE RESPUESTAS AL SEGUNDO REQUERIMIENTO.

1. Qué "TIPO DE CONTROL" ejerció la comisión inspectora del Ejército, sobre la farmacia del Cantón Este ?

2. Qué "TIPO DE CONTROL" ejercieron los Comandantes directos del farmacéuta del Cantón Este desde 1.958 hasta 1.975 ?

3. Indique cuál fué el mejor "INDICADOR DE FALTA DE CONTROL" en la farmacia - del Cantón Este.

4. Enumere el mayor error cometido por su Comandante directo entre 1.958 y 1.975 con relación al farmacéuta.

5. Qué "ACCION CORRECTIVA " tomaría Ud., si fuese el Jefe de la Comisión Inspectora el día de la revista, cuando se detectó el hurto continuado ?

6. Qué sistema implantaría Ud. para evitar que el nuevo farmacéuta, continúe dando órdenes sin valorizar, para que la "farmacia de salud" continúe entregando drogas, cuando no existan en la farmacia del Cantón Este.?

ESG-CEM-CONJ-5401.

CONTROL ADMINISTRATIVO

SOLUCION AL SEGUNDO REQUERIMIENTO Y RESUMEN DE PUNTOS DE ENSEÑANZA.

1. El TIPO DE CONTROL que ejerció la Comisión Inspectora del Ejército sobre la farmacia del Cantón Este fué un CONTROL DINAMICO
2. El TIPO DE CONTROL ejercido por los Comandantes directos del farmacéuta de la farmacia del Cantón Este desde 1.958 hasta 1.975 fué un CONTROL ESTATICO.
3. El mejor "INDICADOR DE FALTA DE CONTROL " en la farmacia del Cantón Este fué el rápido enriquecimiento del farmacéuta. Se pueden considerar para este caso las cuentas atrasadas todos los días y la elaboración de fórmulas por el farmacéuta.
4. El mayor error cometido por el Comandante directo del farmacéuta entre 1.958 y 1.975 fué el no haber pasado revista durante 18 años.

Además se cometieron otros errores tales como : no haber relevado al farmacéuta cuando salió a adelantar curso, dejarlo elaborar fórmulas, dejarlo llevar documentación a su casa y la excesiva confianza que se tenía de él.

5. La acción correctiva que se tomaría sería la denuncia penal por "hurto continuado "

Además se podrían tomar las siguientes medidas adicionales: relevo del farmacéuta, prohibirle al médico firmar las fórmulas elaboradas por el farmacéuta, adelantar un informativo administrativo y prohibir la entrada de personal particular a la farmacia.

6. El sistema que implantaría para evitar que el nuevo farmacéuta continuara dando órdenes sin valorizar para que la "farmacia de la salud" continúe entregando drogas, cuando no existan en la farmacia del Cantón Este, es el de emplear "órdenes de pedido" valorizadas y llevar un libro para el control de las mismas.

RESUMEN DE PUNTOS DE ENSEÑANZA.

1. Cuando el Control evalúa solamente los resultados finales de una operación, asume un aspecto estático.
2. Cuando el Control evalúa etapas intermedias con posibilidades de corrección de posibles desvíos de lo que fué planeado asume un aspecto dinámico .
3. Un excelente Control, dá como resultado una excelente operación administrativa.
4. Las técnicas y sistemas de control son esencialmente los mismos para aspectos de personal, calidad de un producto, adquisiciones, suministros etc.
5. La esencia del control, se puede decir, que está en comparar las acciones - contra los resultados planeados y esperado de antemano.

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

OK

ESG-CEM-CONJ-5401

CONTROL ADMINISTRATIVO

SITUACION CONTINUADA Y TERCER REQUERIMIENTO.

1. SITUACION CONTINUADA.

Ud. continuó revisando las carpetas donde se relatan algunos de los casos que se han presentado en dependencias de las Fuerzas Militares y encontró el siguiente .

CASO No. 2.

Hasta el año de 1.963 las tiendas de soldados y Casinos en general funcionaban orientadas por el Manual de Régimen Interno para las Unidades Tácticas , en donde se registran normas de funcionamiento y algunas de carácter administrativo muy generalizadas; a lo anterior se agrega que los resultados tanto positivos como negativos del éxito de su funcionamiento radicaban especialmente en la iniciativa que aplicaba el Comandante de la respectiva -- Unidad Táctica en lo referente a control sobre cuentas internas o de comisiones administrativas.

En el año de 1.963 el Comandante de las Fuerzas Militares emitió la disposición número 30 en la que aprobó el Reglamento de Casinos para el Ejército identificado como Reglamento EJC-3-8 PUBLICO .

A partir de esta fecha y con motivo de la aparición del anotado Reglamento los casinos fueron reestructurados en su organización y funcionamiento en -- base a las normas de dirección y administración, y en otras disposiciones de carácter obligatorio consideradas como básicas para el mantenimiento de la moral y disciplina de la Institución.

A finales del año de 1.976 en una de las tiendas de soldados que funcionan en una Unidad Táctica, se presentaron fallas administrativas representadas en un descuadre en la cuenta de Pérdidas y Ganancias en el mes de Diciembre . Por este aspecto el administrador de grado S.S. fué relevado por un S.V.P. -- quien fué considerado idóneo para ocupar el cargo y por cuanto en su hoja de vida constaba que había adelantado cursos de Contabilidad.

Cuando se efectuó la entrega de la Tienda de Soldados tenía un descuadre de \$20.000.00.

El Suboficial en el transcurso de dos (2) meses logró poner ésta al día, cancelando todas las deudas dejadas por el antiguo administrador.

OK

Durante los seis meses siguientes la tienda dió ganancias entre los \$12.000,00 y \$13.000,00 mensuales aproximadamente, éste aspecto dió bases para felicitar al administrador y depositar en él el máximo de confianza ya que los libros y cuentas que presentaba eran elaboradas en forma intachable, motivo por el cual no se le pasaba revista ni mensual ni anual al detalle.

Al finalizar el año de 1978, se observó que el nivel de vida económica del Sub-oficial administrador era superior al de antes de ocupar este cargo y a sus capacidades económicas, aspecto que llamó la atención del Comandante de la Unidad.

Es de anotar que ni el Presidente de la Comisión, ni el Oficial Ejecutivo de la Unidad Táctica efectuaban inventarios informáries ni cruce de los "libros de entrada de elementos" a la Unidad con los de la tienda, en atención a los altos elogios que se hacían en la Unidad Táctica del Suboficial, pues con -- regularidad solucionaba muchos problemas de dinero al personal.

Después de un exhaustivo control directo y reservado sobre esta administracion, se estableció que el Suboficial adquiría elementos para la tienda en cantidades mayores a las facturadas y las cancelaba con dinero personal, por ejemplo, dejaba de registrar y facturar determinada cantidad de helados que entraban diariamente (entraban 500 Unidades y facturaba 150) en la misma -- forma procedía con comestibles y gaseosas.

2. TERCER REQUERIMIENTO. -

- a. Qué TIPO DE CONTROL ejerció el Comandante de la Unidad Táctica a finales de 1.976?
- b. Qué TIPO DE CONTROL ejerció el Comandante de la Unidad Táctica durante 1.977 y 1.978 ?
- c. Indique cuál fué el mejor "INDICADOR DE FALTA DE CONTROL" en la tienda de soldados al finalizar el año de 1.978.
- d. Enumere el mayor error cometido por el Comandante de la Unidad Táctica - entre 1.977 y 1.978 con relación al administrador de la tienda de soldados.
- e. Qué ACCION CORRECTIVA tomaría Ud., si fuese el Comandante de la Unidad, cuando se detectó el hurto continuado ?
- f. Qué sistema implantaría para evitar que el nuevo administrador se vea involucrado en estos hechos ?

OK

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401

CONTROL ADMINISTRATIVO

HOJA DE RESPUESTAS AL TERCER REQUERIMIENTO.

1. Que TIPO DE CONTROL ejerció el Comandante de la Unidad Táctica a finales de 1.976 ?

2. Qué TIPO DE CONTROL ejerció el Comandante de la Unidad Táctica durante 1.977 y 1.978 ?

3. Indique cuál fué el mejor "INDICADOR DE FALTA DE CONTROL " en la tienda de soldados al finalizar el año de 1.978 ,

4. Enumere el mayor error cometido por el Comandante de la Unidad Táctica entre 1.977 y 1.978 con relación al administrador de la tienda de soldados.

5. Qué ACCION CORRECTIVA tomaría Ud., si fuese el Comandante de la Unidad, cuando se detectó el hurto continuado ?

6. Qué sistema implantaría para evitar que el nuevo administrador se vea -- involucrado en estos hechos ?

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401

CONTROL ADMINISTRATIVO

SOLUCION AL TERCER REQUERIMIENTO Y RESUMEN DE PUNTOS DE ENSEÑANZA.

1. El TIPO DE CONTROL que ejerció el Comandante de la Unidad Táctica a finales de 1.976 fué DINAMICO, por cuanto tan pronto detectó el desvío de lo que fué planeado efectuó la corrección.
2. El TIPO DE CONTROL que ejerció el Comandante de la Unidad Táctica durante -- 1.977 y 1.978 fué ESTATICO pues ni siquiera evaluó los resultados al finalizar cada año.
3. El mejor INDICADOR DE FALTA DE CONTROL en la tienda de soldados al finalizar el año de 1.978, fué el cambio de nivel de vida del suboficial en los dos años que manejo la tienda.
4. El mayor error cometido por el Comandante de la Unidad Táctica entre 1.977 - y 1.978 con relación al Administrador de la tienda de soldados fué no evaluar los desempeños mensuales a través de revistas eventuales con el fin de efectuar correcciones oportunas.

Además se cometieron otros errores, así:

- a. Se dió exagerada confianza al Suboficial administrador de la tienda del soldado .
- b. Tanto el Oficial Presidente de la Comisión como el Ejecutivo de la Unidad Táctica, no ejercieron un adecuado control, para detectar las fallas que se venían cometiendo.
- c. No existían elementos de control tales como "libros de control de entrada de elementos " con destino a la tienda.
- d. No se efectuaban inventarios informales ni cruce de libros por parte del Oficial Presidente de la Comisión ni del Oficial Ejecutivo.

OK

5. La acción correctiva a tomar sería la denuncia penal por "hurto continuado". Además se podrían tomar las siguientes acciones adicionales.
 - a. Adelantar el informativo administrativo contra el Suboficial Administrador de la tienda de soldados.
 - b. Relevar la Comisión administrativa de la tienda de soldados.
 - c. Cambiar los abastecedores que tenía la tienda.
 - d. Abrir un libro en que se especifiquen y registren los elementos adquiridos por la tienda ; el cual eventualmente debe cruzarse con el libro de control de entrada de elementos.
 - e. Efectuar relevos de la Comisión administrativa cada seis meses.
6. El sistema que implantaría para evitar que el nuevo administrador se vea involucrado en estos hechos sería el de "órdenes de pedido " firmadas por el Presidente de la Comisión y por el Ejecutivo de la Unidad.

RESUMEN DE PUNTOS DE ENSEÑANZA.

Al recibir bienes adquiridos en el comercio se debe tener en cuenta que quienes los están vendiendo son "Comerciantes" esto es, personas dedicadas a comprar, vender o permutar géneros con "ánimo de lucro " y para los cuales su mayor amigo no es la organización militar sino el "dinero"

Por ésto los comerciantes en sus actividades mercantiles siempre tratan de :

1. Vender lo más viejo o lo primero que ha entrado a sus bodegas.
2. Presentar una muestra y entregar un elemento de inferior calidad.
3. Tratar de vender elementos obsoletos o sin ninguna aplicación para la organización militar.
4. Vender la mayor cantidad posible.
5. Vender con sobreprecio los artículos que necesita la organización militar.

En resumen el "comerciante" es original y desarrolla toda su imaginación en el arte de vender, porque su objetivo no es vender, ni tener amigos sino "obtener los mayores beneficios en las ventas "

RESUMEN DE PUNTOS DE ENSEÑANZA.

Al recibir bienes adquiridos en el comercio se debe tener en cuenta que quienes los están vendiendo son "Comerciantes" esto es, personas dedicadas a comprar, vender o permutar géneros con "ánimo de lucro " y para los cuales su mayor amigo no es la organización militar sino el "dinero"

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

OK

ESG-CEM-CONJ-5401

CONTROL ADMINISTRATIVO

SITUACION CONTINUADA Y CUARTO REQUERIMIENTO.

1. SITUACION CONTINUADA.

Usted antes de iniciar su revista a la Dirección de Adquisiciones de la Intendencia General del Ejército, continúo revisando la carpeta existente en la Inspección sobre casos donde se han presentado faltas de control y encontro lo siguiente :

CASO No. 3.

En 1.967 el Comando del Ejército interesado en cambiar el sistema de Comunicaciones de una sólo vía por un nuevo sistema de dos vías determinó efectuar una Licitación Privada para tal fin. Solamente se presentó una firma y ofrecio 13 Equipos . A partir de este año sucedieron los siguientes hechos:

1.968 - Se adquirieron 13 equipos.

1.969 - Al principio del año llegaron 10 de los equipos adquiridos, al finalizar el año llegan los 3 equipos restantes.

1.970 - Se instalan 3 equipos que operan normalmente durante 3 meses; al finalizar el cuarto mes quedan fuera de servicio.

1.971 - Se hace un estudio de Estado Mayor y se recomienda :

a. Adquirir repuestos para los equipos ya que no se habían contemplado inicialmente.

b. Solicitar un técnico para reparación de los tres equipos fuera de servicio y adelantar un Curso con Suboficiales de Comunicaciones.

c. Instalación de los 10 equipos restantes.

1.972 - Se olvida transitoriamente el problema

1.973 - Se reciben los repuestos.

Llega el técnico repara los 3 equipos y dicta el Curso.

Oficiales de Comunicaciones visitan a Telecom que tiene el mismo -- sistema y verifica que de 10 equipo adquiridos solo funcionan 4.

Las deficiencias que tienen los equipos de Telecom son entre otras:

- a. El relevo de antena está pegado por defectos de construcción.
- b. Los equipos por ser muy sensibles se dañaban por mala regulación del voltaje.
- c. El amplificador lineal de 1000 W. de salida sólo daba 300 W.

1.974 - Se hace un nuevo estudio de Estado Mayor y se recomienda que se gestione con el representante de la firma vendedora el cambio de los equipos que están fuera de servicio.

1.974 - Al finalizar el año se hace la anterior solicitud al representante de la firma, pero éste ya había renunciado.

1.975 - Se solicita la intervención diplomática en la solución del problema.

1.976 - La firma nombra un nuevo representante.

1.977 - El nuevo representante de la firma presenta dos alternativas.

a. Cambio de los equipos por otros.

b. Cambio de los equipos por otros elementos.

1.978 - Se hace un Estudio de Estado Mayor para determinar cuál de las dos alternativas presentadas por el representante se toma.

1.979 - Los equipos siguen almacenados y no se ha solucionado el problema.

2. CUARTO REQUERIMIENTO

a. Teniendo como base la situación anterior que "paso" del Control ~~tomaría~~ ^{Administrativo} ~~de~~ iniciar el año de 1.967, si Usted hubiera sido Comandante del Ejército ?

b. Si usted hubiese desempeñado el cargo de Comandante del Ejército desde 1.967 hasta la fecha, dónde habría efectuado el "segundo paso" del --- Control Administrativo ?

c. Cuándo hubiese efectuado la comparación entre la actividad en desarrollo y los criterios impuestos en el plan de adquisiciones, directiva u orden ?

d. Teniendo como base la Situación que acciones correctivas tomaría usted si hubiese sido Comandante del Ejército en 1.967 cuando sólo se presentó una firma a la Licitación Privada ? Enumere dos (2).

e. Teniendo como base la Situación planteada; en el día de hoy cuál serían las acciones correctivas que usted tomaría ? Enumere dos (2).

para efectuar el cambio del sistema de comunicaciones del ejército, con

37433

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401

CONTROL ADMINISTRATIVO

para efectuar el sistema de comunicaciones del ejército
Administrativos
cambio del

HOJA DE RESPUESTAS AL CUARTO REQUERIMIENTO.

1. Teniendo como base la situación anterior ^{con} qué "paso" del Control ~~Administrativo~~ - ^{Administrativos} ~~Administrativo~~ iniciar ^{el} el año de 1.967, si Usted hubiera sido Comandante del Ejército?

2. Si Usted hubiese desempeñado el cargo de Comandante del Ejército desde --- 1.967 hasta la fecha, dónde habría efectuado el "segundo paso" del Control Administrativo ?

3. Cuándo hubiese efectuado la comparación entre la actividad en desarrollo y los criterios impuestos en el plan de adquisiciones, directiva u orden ?

OK

4. Teniendo como base la situación qué acciones correctivas tomaría Usted si hubiese sido Comandante del Ejército en 1.967 cuándo sólo se presentó una firma a la Licitación Privada ? Enumere dos (2)

5. Teniendo como base la Situación planteada; en el día de hoy cuál serían - las acciones correctivas que usted tomaría ? Enumere dos (2).

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401.

CONTROL ADMINISTRATIVO

SOLUCION AL CUARTO REQUERIMIENTO Y RESUMEN DE PUNTOS DE ENSEÑANZA.

del sistema de control administrativo
del control administrativo
del control administrativo

1. Teniendo como base la situación planteada en el Caso No.3, como Comandante del Ejército al iniciar el año de 1.967, el primer paso ~~que~~ "fijar el patrón de medida" a través de uno de los siguientes documentos:
 - a. Plan de adquisiciones.
 - b. Una Directiva.
 - c. Una orden por escrito fijando el tipo de material por adquirir, las especificaciones de los bienes, un cronograma para el recibo y otras actividades relacionadas con la adquisición, además fijando puntos de verificación.
2. El segundo paso del Control "obtener los datos para medir la actividad pre determinada" lo hubiese ejecutado en las siguientes fechas :
 - 1.967 - Cuando se efectuó la licitación privada.
 - 1.969 - A la llegada de los equipos.
 - 1.970 - Cuando entraron a funcionar los equipos.
 - 1.971 - Cuando se instalan 10 equipos - se trae el técnico y se adquieren repuestos.
 - 1.972 - Cuando se encuentran instalados 10 equipos.
 - 1.973 - Con el fin de cambiar los equipos - En esta parte ya se debe haber a cambiada el objetivo de la Directiva de "Adquisición e instalación de los equipos de radio " por una Directiva, orden o programa de "Cambio de los radios XX ".
3. El tercer paso del Control "de revisar y comparar la actividad en desarrollo con los criterios impuestos en el plan, orden, directiva etc." lo hubiese ejecutado casi en forma instantánea con el segundo paso.

04

4. Declarar desierta la licitación y ordenar efectuar una nueva licitación serían las acciones correctas que hubiese tomado en 1.967 cuando sólo se presentó una firma a la licitación privada.
5. En el día de hoy efectuaría cualquiera de las siguientes acciones correctivas :
 - a. Cambio de los equipos por otros equipos de radio.
 - b. Cambio de los equipos por otros elementos.
 - c. Reparación de los equipos.
 - d. Remate de los equipos.
 - e. Empleo de los equipos en la red de comunicaciones.

RESUMEN DE PUNTOS DE ENSEÑANZA.

1. El control debe ser constante y repetitivo a fin de que sea dinámico.
2. En el Control Administrativo solamente hay cuatro pasos que son:
 - a. Fijar el patrón de medida.
 - b. Obtener los datos para medir.
 - c. Comparar los datos contra el patrón de medida.
 - d. Efectuar correcciones si son necesarias.



- g. Efectuar correcciones si son necesarias.
 - e. Comparar los datos contra el patrón de medida.
 - p. Obtener los datos para medir.
 - a. Ejecutar el patrón de medida.
3. En el Control Administrativo solamente hay cuatro pasos que son:
1. El control debe ser constante y repetitivo a fin de que sea dinámico.

RESUMEN DE PASOS DE INSPECCIÓN.

- e. Empleo de los equipos en la red de comunicaciones.
- d. Remate de los equipos.
- c. Reparación de los equipos.
- p. Cambio de los equipos por otros elementos.
- a. Cambio de los equipos por otros equipos de radio.

finas :

2. En el día de los efectos cualquiera cualquiera de las siguientes acciones correctivas se presentará una firma a la Jefe acción privada.
3. En las acciones correctivas que hubiese tomado en 1.º día cuando según se presentará una firma a la Jefe acción privada.
4. Declarar cualquier la licitación y ordenar efectuar una nueva licitación

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

OK

ESG-CEM-CONJ-5401.

CONTROL ADMINISTRATIVO

SITUACION CONTINUADA Y QUINTO REQUERIMIENTO.

1. SITUACION CONTINUADA.

Usted ha encontrado interesante la carpeta existente en la Inspección sobre casos donde se han presentado faltas de control y continúo con su lectura :

CASO No. 4.

A mediados de 1.977, en el Casino de Oficiales del Batallón de Infantería No. 80 el Sgto. NICOLAS MARCAS presidente de Casinos venía presentando los libros de contabilidad para revisión del Intendente local, del Ejecutivo y del Comandante mensualmente.

Acompañaba para la revisión los extractos bancarios adulterados y las conciliaciones bancarias. Con motivo de la revista de Inspección se pidieron los extractos bancarios los cuales fueron entregados el día en que llegó la comisión Inspectora del Ejército.

La comisión Inspectora al haber la conciliación bancarias encontró que en libro de Bancos aparecía un saldo de \$5,763,48 y en el extracto un sobregiro de \$44.408,95 con lo que se estableció un faltante de \$50.145,43. En atención a lo anterior se tomaron por parte de la Comisión Inspectora las acciones correctivas del caso.

CASO No.5

En 1.969 se estaba llevando a efecto la construcción de 100 Casas Fiscales. Como interventor se encontraba un Capitán a quién le correspondía adelantar Curso de Comando pero debido a falta de personal, él muy gentilmente se ofreció para continuar con la interventoría de la obra, mientras adelantaba su Curso.

Por divergencias personales entre el contratista y el interventor llegó a oídos del Jefe de Casas Fiscales la existencia de anomalías.

Los ilícitos que se constataron fueron entre otros:

Se estaba efectuando un menor movimiento de tierra del pactado en el contrato, en los cimientos se empleaban 4 varillas de hierro de 1/4 en lugar de 6 varillas de hierro de 1/2", en los pisos se utilizaba listón de amarillo en lugar del comino oloroso que se había pedido y en los muros ladrillo de mala calidad en lugar del ladrillo de primera.

OK

2. QUINTO REQUERIMIENTO.

Antes de contestar este requerimiento revise el Capítulo II en la parte correspondiente a alcance del Control .

- a. Para controlar el Casino de Oficiales del Batallón de Infantería No. 80, qué procedimientos emplearía usted ?

- b. Para controlar la construcción de las 100 casas fiscales, qué procedimientos emplearía usted ?

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401.

CONTROL ADMINISTRATIVO

SOLUCION AL QUINTO REQUERIMIENTO Y RESUMEN DE PUNTOS DE ENSEÑANZA.

1. Los procedimientos a emplear en el Control del Casino de Oficiales del Batallón de Infantería No.80 serían :
 - a. Una contabilidad formal.
 - b. Revistas formales e informales.
 - c. Visitas al Casino y a los proveedores.
2. Los procedimientos a emplear en el Control de la construcción de 100 casas fiscales serían entre otros :
 - a. Registros en los Kardex de almacén.
 - b. Informes por escrito.
 - c. Datos estadísticos.
 - d. Una contabilidad de costos.
 - e. Visitas a las obras.
 - f. Inspecciones formales de las obras, de los materiales y de los proveedores

RESUMEN DE PUNTOS DE ENSEÑANZA.

1. Para una pequeña organización, el control podrá ser un simple contacto personal.
2. A medida que va creciendo la organización el Control debe incluir otros procedimientos tales como informes y revistas.
3. Para una gran organización los procedimientos ya tienen que abarcar una gran gama de sistemas tales como informes por escrito, contabilidad de costos, estadísticas y revistas formales e informales.
4. No olvide que sea cual fuere la organización el Control debe ser constante y repetitivo.

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401

CONTROL ADMINISTRATIVO

SITUACION CONTINUADA Y SEXTO REQUERIMIENTO.

1. SITUACION CONTINUADA.

En el día de hoy inició su revista de inspección a la Dirección de Adquisiciones de la Intendencia General del Ejército.

Teniendo como base el "plan de adquisiciones" ^{de la Dirección} ~~del Servicio Técnico~~ de Intendencia, pidió que le fuera presentado el "pliego de condiciones" para la licitación pública.

Una copia de dicho pliego es la siguiente:

Dirección → INTENDENCIA GENERAL DEL EJERCITO
SERVICIO TÉCNICO DE INTENDENCIA

PLIEGO DE CONDICIONES No. 01 PARA LA LICITACION PUBLICA No.01/~~02~~
RESOLUCION DE APERTURA No. 0001/~~02~~.
LUGAR, SITIO, DIA Y HORA DE APERTURA : AVENIDA EL DORADO, EDIFICIO CAN,
COMANDO DEL EJERCITO, DIRECCION ADQUISICIONES, Oficina 561. MARZO 04 DE 1.984.
LUGAR, SITIO, DIA Y HORA DE CIERRE : AVENIDA EL DORADO, EDIFICIO CAN,
COMANDO EJERCITO, DIRECCION ADQUISICIONES Oficina 561 MARZO 15 DE 1.984.

PRIMERA PARTE

Esta primera parte junto con las normas, instrucciones y condiciones adjuntas, forma parte integral del pliego.

1.0 OBJETO DE LA LICITACION

El Ejército Nacional está interesado en adquirir por conducto de la -- Dirección de Adquisiciones, los siguientes elementos.

1.1 ESPECIFICACIONES DE LOS BIENES.

a. DRIL CAMOUFLADO

Peso	: 250 gramos por metro cuadrado.
Ancho	: 1.15 Mts. útil
Hilatura	: Algodón 100%
Tejido	: Diagonal 3 X 1 derecho.

OK

Acabado : Teñido con colorantes sólidos y fijos.
Encogimiento : No mayor del 1%
Excelente resistencia al rasgado, a la abrasión, a la solidez de la luz y solidez al lavarse con detergentes.

(Se anexa muestra únicamente con el fin de fijar el color del dril).

b. DRIL HABANO

Peso : 350 gramos por metro cuadrado máximo
Ancho : 115 cms. mínimo
Hilatura : Algodón 100 % peinada y cardada.
Acabado : Teñido con colorantes sólidos y fijos.
Tejido : Diagonal 3 X 1 derecho
Encogimiento : No mayor del 1%
Solidez del color a la luz : Hasta 72 horas bueno.
Rotura por tensión : Urdimbre 65 Kgs. mínimo.
Trama 42 Kgs. Mínimo.
Resistencia a la abrasión : a 2,000 revoluciones (Buena).
Resistencia al rasgado : Urdimbre: 3 Kgs. (Mínimo)
Trama : 2 Kgs. (Mínimo).

Excelente resistencia al lavado con detergentes.

(Se anexa muestra únicamente con el fin de fijar el color del dril).

c. DRIL POLIESTER HABANO.

Peso : 195 gramos por metro cuadrado mínimo.
Ancho : 110 cms.
Hilatura : 65% fibras de primel y 35% Algodón
Tejido : Plano.
Acabado : Con recinas.
Encogimiento : No mayor en la urdimbre de 2%
No mayor en la trama del 1%

Excelente resistencia al rasgado, a la abrasión, a la solidez de la luz y al lavado con detergente.

(Se anexa muestra únicamente con el fin de fijar el color).

d. GENERO PARA SABANAS

Peso : 150 gramos por metro cuadrado mínimo
Ancho : 130 cms.
Hilatura : Algodón o mezcla de algodón con polies-
ter de Primera Calidad.
Tejido : Plano 1 X 1.
Encogimiento : El mínimo posible
Acabado : Blanco firme.

Excelente resistencia al rasgado, a la abrasión, a la solidez de la luz y solidez al lavarse con detergente.

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

OK

ESG-CEM-CONJ-5401.

CONTROL ADMINISTRATIVO

HOJA DE RESPUESTAS AL SEXTO REQUERIMIENTO.

1. PATRON DE COSTOS.

2. DE CAPITAL

OK

3. PROGRAMA

4. IMPONDERABLES.

1. PATRON DE COSTOS.

ELEMENTOS	DINERO DISPONIBLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL OFERTA	VALOR UNITARIO OFERTA	OBSERVACIONES.
Dril Camouflato	20'000.000,0	66,66			
Dril Habano	30'000.000,0	75,00			
Dril Poliester	30'000.000,0	200,00			
Género para sábanas	35'000.000,0	38,88			

SOLUCION AL SEXTO REQUERIMIENTO Y RESUMEN DE PUNTOS DE ENSEÑANZA.

CONTROL ADMINISTRATIVO

DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401.

DE

of /

2. PATRON DE CAPITAL.

comprado 1750

No es aplicable a esta situación.

3. PATRON DE PROGRAMA.

ACTIVIDADES POR CUMPLIR EN LA LICITACION No.01.

ACTIVIDADES	FECHAS	
	DESDE	HASTA
Elaboración de pliego de condiciones.....	01-ENE	30-ENE
Aprobación de pliegos de condiciones por la Junta - Técnica de Licitaciones.....	02-FEB-	05-FEB
Acta de aprobación de pliegos.....	05-FEB-	07-FEB
Avisos en los periódicos sobre la licitación.....	08-FEB	10-FEB
Resolución del Ministerio de Defensa abriendo la Li- citación.....	10-FEB	15-FEB
Acta de cierre de las Urnas.....	04-MAR	---
Presentación de ofertas.....	04-MAR	23-MAR
Acta de apertura de las Urnas.....	24-MAR	---
Junta Técnica previa y acta.....	25-MAR	26-MAR

ACTIVIDADES	Fechas	
	Desde	Hasta
Elaboración ponencia de adjudicación.....	27-MAR	05-ABR
Presentación ponencia ante la Junta de Licitaciones (acta).....	06-ABR	--
Elaboración y presentación proyecto de Resolución de adjudicación.....	07-MAR	09-ABR.
Notificación al proveedor de la Resolución de Adjudicación (presentar Paz y Salvo de la empresa y representante, Certificado de la Cámara de Comercio).....	14-ABR	24-ABR
Elaboración del contrato.....	25-ABR	30-ABR
Enterado y firma del proveedor.....	01-MAY	07-MAY
Trámite Oficina Jurídica, Ministerio y firma del señor Ministro.....	07-MAY	15-MAY
Trámite a Control y Presupuesto y a División de Presupuesto Ministerio de Defensa	16-MAY	17-MAY
Aprobación y Registro presupuestal.....	17-MAY	18-MAY
Pago publicación en el Diario Oficial.....	19-MAY	--
Presentación póliza garantía de cumplimiento.	20-MAY	--
Recibo de los bienes.....	21-MAY	21-AGO.

4. PATRON DE IMPONDERABLES.

OFERENTE	ELEMENTOS	FORMA PAGO	FORMA ENTREGA	CUMPLIMIENTO ANTERIOR.	SOLVENCIA OFERENTE
AA	Dril Camoufiado.				
BB					
CC					

RESUMEN DE PUNTOS DE ENSEÑANZA.

1. Si no existen "patrones de medida" es difícil, si no imposible ejercer un eficiente Control Administrativo.
2. Los "patrones de medida" son los criterios que fija el administrador, - mediante los cuales los resultados reales, pueden ser comparados y si existen desvíos tomar las acciones para corregir las fallas.

4. PATRON DE IMPONDERABLES.

OFERENTE	ELEMENTOS	FORMA PAGO	FORMA ENTREGA	CUMPLIMIENTO ANTERIOR.	SOLVENCIA OFERENTE

ESG-CEM-CONJ-5401.

CONTROL ADMINISTRATIVO

SITUACION CONTINUADA Y SEPTIMO REQUERIMIENTO .

1. SITUACION CONTINUADA :

Usted continúa desarrollando su actividad de inspección y hasta este momento con relación a la licitación de materiales con destino ~~al Servicio Técnico~~ - de Intendencia se han efectuado los siguientes pasos :

- ✓ a. Elaboración de pliegos de condiciones.
- ✓ b. Aprobación de pliegos de condiciones por la Junta técnica de Licitaciones.
- ✓ c. Acta de aprobación de pliegos.
- ✓ d. Publicación de avisos en los periódicos sobre la licitación.
- ✓ e. Elaboración y firma de la Resolución del Ministerio de Defensa ~~refiriendo~~ - la Licitación.
- ✓ f. Acta de cierre de las urnas.
- ✓ g. Presentación de las ofertas
- ✓ h. Acta de apertura de las urnas.
- ✓ i. Junta Técnica y acta.

El ~~jefe del Servicio Técnico~~ ^{Director} de Intendencia se encuentra elaborando la ponencia de adjudicación de género para sábanas y desea su colaboración.

Dispone de los siguientes elementos de juicio:

- a. Las muestras enviadas por las fábricas fueron codificadas así:
 - 1) Muestra de la Fábrica de Tejidos Hato Grande, Código AA.
 - 2) Muestra de la Fábrica de Tejidos La Sultana, Código BB.
 - 3) Muestra de la Fábrica Hilados y Tejidos la "LLANERA", Código CC.
- b. Las muestras de las Fábricas de Tejidos Hato Grande y la Sultana, fueron clasificadas en la Junta Técnica Previa en primer lugar. La muestra de la ~~fábrica~~ de Hilados y Tejidos LLANERA fué descalificada por no reunir las condiciones exigidas en el pliego de condiciones.

c. Las tres fábricas han dado un excelente cumplimiento a los contratos de 1.977 y 1.978, sin embargo la fábrica de Tejidos Hato Grande en la actualidad tiene problemas laborales, que le han impedido un normal funcionamiento.

d. Los oferentes fueron codificados así :

- 1) Fábrica de Tejidos "Hato Grande ".....X-1
- 2) Fábrica de Tejidos "La Sultana "L-S
- 3) Fábrica de Hilados y Tejidos "Llanera ".....Y-2

Las ofertas llegadas de "género para sábanas " solamente son tres (3) y dicen lo siguiente:

X a. Fábrica de Tejidos Hato Grande.

Atentamente nos permitimos cotizar el género para sábanas solicitado - en el pliego de condiciones No. 01 así:

820.000 metros de género para sábanas.

Peso : 160 gramos por metro cuadrado.

Ancho : 130 centímetros.

Hilatura : 100% de algodón.

Tejido : Plano 1 X 1.

No encoge.

Acabado : Blanco firme.

Resistencia al rasgado : Urdimbre 3 Kgs.
Trama 3 Kgs.

Resistencia a la abrasión a 1.000 revoluciones (Buena).

Solidez del calor a la luz : Excelente.

Excelente resistencia al lavado con detergentes.

Forma de entrega : entregas parciales de 30.000 metros mensuales a - partir de la firma del contrato.

Valor del metro de género para sábanas:

Incluido el impuesto a las ventas..... \$ 42.40 ✓

Valor total de los 820.000 metros \$ 34'768.000.00 ✓

Forma de pago: parcial contra entregas.

ojo

Penultima de aqui en adelante =

Resistencia a la abrasión : a 1.000 revoluciones (Buena).

Solidez del color a la luz: Sobresaliente.

Sobresaliente resistencia al lavado con detergente.

Forma de entrega : Inmediata.

Forma de pago : A crédito.

Valor del metro de género para sábanas incluido el impuesto a las --- ventas \$ 40.28.

Valor total de los 720.000 metros \$ 29'001.600.00.

Como información complementaria el ~~Jefto del Servicio Técnico~~ ^{Director} de Intendencia dá la siguiente :

- a. En la actualidad ~~el Servicio Técnico~~ ^{la Dirección} de Intendencia no tiene existencia de género para sábanas.
- b. Los 900.000 metros de género para sábana están calculados para confeccionar las fundas y sábanas que necesita el Ejército ~~en 1.979~~ ^{para todo el año.}

2. SEPTIMO REQUERIMIENTO.

Usted ya sabe cómo se elaboran los patrones de medida; además sabe que un buen patrón de medida es la base para ejecutar un excelente control.

En base a lo anterior elabora el Cuadro Comparativo de precios y condiciones . Licitación No.01 pliego de condiciones No.01 "Género para sábanas" en la hoja de respuestas al Séptimo Requerimiento.

NOTA : Tenga en consideración los datos ya consignados en otros requerimientos.

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401

CONTROL ADMINISTRATIVO

HOJA DE RESPUESTAS AL SEPTIMO REQUERIMIENTO.

LUGAR PARA ANOTACIONES

DIRECCION → EJERCITO NACIONAL
 SERVICIO TECNICO DE INTENDENCIA

CUADRO COMPARATIVO DE PRECIOS Y CONDICIONES.

LICITACION No.01 PLIEGO DE CONDICIONES No.01 "GENERO PARA SABANAS".

No. O.	CODIGO MUESTRA	CODIGO OFERENTE.	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD SOLICITADA.	DINERO DISPONIBLE.	VALOR UNITARIO OFERTA.	VALOR TOTAL OFERTA	FORMA DE PAGO	FORMA DE ENTREGA	CUMPLIM. ANTERIOR.	CLAS. MUESTRAS.
1.											
2.											
3.											

OBSERVACIONES :

9/

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401.

CONTROL ADMINISTRATIVO

1. SOLUCION AL SEPTIMO REQUERIMIENTO.

ANEXO "A".

2. RESUMEN DE PUNTOS DE ENSEÑANZA.

- a. El "medio de control" que tiene aplicación en una Junta Técnica Previa, básicamente es la observación personal.

La observación personal es esencial en este aspecto puesto que con ella se garantiza que las muestras que presenta cada uno de los oferentes -- esté de acuerdo a las especificaciones pedidas.

También puede tener aplicación un "análisis especial" efectuado por técnicos en el ramo de los textiles o por laboratorios especializados.

- b. El tipo de control que se está aplicando en la Junta Técnica Previa es-- un "Control Dinámico" por cuanto está evaluando una etapa de la Licitación con el fin de permitir que ésta no se desvie del propósito establecido.

c. Experiencias :

- 1) Las muestras que se llevan a la Junta Técnica Previa con anterioridad reciben un Código.
- 2) No se debe dar ninguna información a personal diferente del que actúa en la Junta Técnica Previa.

DIRECCION → EJERCITO NACIONAL
~~SERVICIO TECNICO~~ DE INTENDENCIA

CUADRO COMPARATIVO DE PRECIOS Y CONDICIONES

LICITACION No.01 PLIEGO DE CONDICIONES No.01 "GENERO PARA SABANAS "

No. O.	CODIGO MUESTRA	CODIGO OFERENTE	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD SOLICITADA.	DINERO DISPONIBLE.	VALOR UNITARIO OFERTA	VALOR TOTAL OFERTA.	FORMA DE PAGO	FORMA DE ENTREGA	CUMPLIM. ANTERIOR.	CLAS. MUESTRAS.
1.	AA	X-1	Metros	900.000 <i>820.000</i>	35'000.000,00 <i>Copia /</i>	42,40 ✓	34'768.000,00 <i>Copia oferte.</i>	Parcial <u>contra entrega</u>	30.000 metros mensuales.	Excelente	1º
2.	BB	L-S	Metros	900.000 <i>500.000</i>	35'000.000,00	<u>43,46</u>	<u>21'730.000,00</u>	Crédito	125.000 metros mensuales. ✓	Excelente	1º
3.	CC	Y-2	Metros	900.000	35'000.000,00	40,28	29'001.600,00	Crédito	Inmediato.	Excelente	Descartado.

OBSERVACIONES :

AA- Tiene problemas laborales y cotiza 820.000 metros ✓

* BB- Cotiza 500,000 metros. ✓

CC- Cotiza 720.000 metros pero en color azul y el peso es inferior al solicitado (se piden 150 gramos por centímetro cuadrado).

of

CONTROL ADMINISTRATIVO

SITUACION CONTINUADA Y OCTAVO REQUERIMIENTO.

1. SITUACION CONTINUADA.

El ^{Director} ~~Jefe del Servicio Técnico~~ de Intendencia le presentó los "pasos por cumplir en una licitación privada", así:

- a. Elaboración de pliego de condiciones.
- b. Aprobación de pliegos de condiciones por la Junta Técnica de Licitaciones.
- c. Acta de aprobación de pliegos.
- d. Resolución del Ministerio de Defensa Nacional abriendo la licitaciones
- e. Envío pliego de condiciones en forma directa a los posibles Contratistas.
- f. Acta de cierre de urnas.
- g. Presentación de ofertas.
- h. Acta de apertura de urnas.
- i. Junta técnica Previa y Acta.
- j. Elaboración ponencia de adjudicación.
- k. Presentación ponencia ante la Junta de Licitaciones (acta.)
- l. Elaboración y presentación proyecto de Resolución de adjudicación.
11. Notificación al proveedor de la Resolución de Adjudicación (presentar Paz y Salvo de la empresa y representante, certificado de la Cámara de Comercio).
- m. Elaboración del Contrato.
- n. Enterado y firma del proveedor.
- ñ. Trámite Oficina Jurídica, Ministerio y firma del Señor Ministro.
- o. Trámite a Control y Presupuesto y a División de Presupuesto Mindefensa.
- p. Aprobación y Registro Presupuestal.
- r. Presentación póliza garantía de cumplimiento.
- s. Recibo de los bienes.

El Jefe del Servicio Técnico de Intendencia desea que Ud. le ayude a verificar dónde se pueden encontrar los "Puntos críticos " para efectuar el -- control apropiado en una Licitación Privada.

2.OCTAVO REQUERIMIENTO

- a. Elabore una lista de "Puntos críticos" para efectuar el control en una Licitación Privada.
- b. Por qué escoge los "puntos críticos" que propone ?

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401.

CONTROL ADMINISTRATIVO

HOJA DE RESPUESTAS AL OCTAVO REQUERIMIENTO.

PUNTOS CRITICOS.

MOTIVOS PARA ESCOGER LOS "PUNTOS CRITICOS"

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401

CONTROL ADMINISTRATIVO

SOLUCION AL OCTAVO REQUERIMIENTO Y RESUMEN DE PUNTOS DE ENSEÑANZA.

1. PUNTOS CRITICOS.

4 a. Elaboración del pliego de condiciones. ✓

En este pliego se dan las especificaciones de los bienes por adquirir.

* b. Junta Técnica Previa. ✓

Allí se efectúa el estudio de los bienes teniendo como documento básico el pliego de condiciones.

Se vé en forma detallada cada uno de los bienes que presentan los diferentes oferentes.

* c. Elaboración de la ponencia de adjudicación. ✓

El ^{Jefe}del Servicio estudia las ofertas en relación a los siguientes aspectos:

- 1) Precio unitario y total de la oferta incluyendo impuestos, descuentos, liquidaci.nes etc. ✓
- 2) Cumplimiento anterior. ✓
- 3) Validez de la oferta. ✓
- 4) Fecha de iniciación y término de las entregas, cantidades y tiempo de entregas parciales. ✓
- 5) Lugar de entrega. ✓
- 6) Forma de pago. ✓
- 7) Mayores cantidades por entregas parciales. ✓
- 8) Entrega única cuando se trate de importaciones. ✓

d. Recibo de los bienes.

En este punto se verifica que los bienes se ajustan a las cláusulas fijadas en el contrato.

2. MOTIVOS PARA ESCOGER LOS "PUNTOS CRITICOS".

Como se vio en las lecturas de "Control Administrativo" el administrador - necesita escoger puntos que se destaquen en forma especial y observarlos - para poder determinar si se están ejecutando de acuerdo a lo planeado.

Los puntos escogidos para controlar deben ser "CRITICOS" en el sentido de -- ser limitativos en la operación o de indicar mejor que otros, que los planes se están cumpliendo .

ESKUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401.

CONTROL ADMINISTRATIVO

SITUACION CONTINUADA Y NOVENO REQUERIMIENTO.

I. SITUACION CONTINUADA.

- a. En la junta de licitaciones se aprobó la muestra codificada BB que corresponde al oferente codificado como LS teniendo en cuenta la urgencia con que se requiere el género para sábanas.
- b. Al abrir los sobres que tienen los Códigos el oferente favorecido con la Licitación es la fábrica de Tejidos "La Sultana".
- c. A partir de la presentación de la "ponencia" por parte del ^{Director} Jefe del Servicio técnico de Intendencia a la Junta de Licitaciones se cumplieron los siguientes pasos para recibir el "género para sábanas".
 - ✓ 1) Elaboración y presentación del Proyecto de Resolución de adjudicación por parte de la Dirección de Abastecimientos.
 - ✓ 2) Notificación al proveedor de la Resolución de adjudicación (Previa -- presentación del Paz y Salvo de la fábrica de Tejidos "La Sultana" y del representante de la misma, además certificado de la Cámara de Comercio de constitución de la empresa.)
 - ✓ 3) Elaboración del Contrato.
 - ✓ 4) Enterado del Contrato y firma del mismo por parte del representante.
 - ✓ 5) Trámite en la oficina Jurídica del Ministerio de Defensa y firma del Señor Ministro.
 - ✓ 6) Trámite a Control y Presupuesto y a la División de Presupuesto de Min defensa.
 - ✓ 7) Aprobación y Registro Presupuestal.
 - ✓ 8) Pago de la publicación del Contrato en el Diario Oficial.
 - ✓ 9) Presentación de la póliza de garantía de cumplimiento por parte del representante de la fábrica.

Cumpliendo los pasos anteriores el Jefe del Servicio Técnico de Intendencia va a controlar la entrega del "género para sábanas".

2. NOVENO REQUERIMIENTO. (*patronel pag 10 empiezos*)

- a. Qué tipo de patrón emplea el ^{Director} ~~Jefe del Servicio Técnico~~ de Intendencia - para controlar formalmente el desarrollo del programa de entregas? (*oferta aprobada*)
- b. Qué tipo de patrón ^{de medida} emplea en el control de la calidad del "género para sábanas"?
↓
- físico

pag. 43

- ① Patrones físicos *
- ② costo
- ③ capital
- ④ Programa *
- ⑤ impredecibles.

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401.

CONTROL ADMINISTRATIVO

HOJA DE RESPUESTAS AL NOVENO REQUERIMIENTO.

1. Tipo de patrón empleado para controlar formalmente el desarrollo del programa de entregas.

2. Tipo de patrón empleado para controlar la "Calidad" del género para --
sábanas .

9

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401.

CONTROL ADMINISTRATIVO

SOLUCION AL NOVENO REQUERIMIENTO Y RESUMEN DE PUNTOS DE ENSEÑANZA.

1. Tipo de patrón ^{de} empleado para controlar formalmente el desarrollo del programa de entregas en el patrón de programas. *(acuerdo oferta)*

Se emplea el "Patrón de programa" pues con éste se establece el día en que se van a recibir las entregas parciales.

Se anexa un ejemplo de este tipo de patrón, en el cual se muestran algunas maneras de hacerlo pues cada administrador tiene su forma peculiar para la elaborar este patrón.

2. El tipo de patrón empleado para controlar la calidad es el patrón físico.

Es un patrón físico pues con él se van a comparar las cualidades de la oferta y de la muestra presentada, contra las cualidades de los suministros parciales que hace el proveedor.

Estas cualidades ya no son las que inicialmente se pidieron en el pliego de cargos sino las pactadas en el contrato.

RESUMEN DE PUNTOS DE ENSEÑANZA.

Un ejemplo del patrón de programa para el presente caso, sería el siguiente:

FECHAS DE ENTREGA	CANTIDAD	RECIBO	OBSERVACIONES
30- ⁸⁰ ABR-79	125.000 M.		
30- ⁸⁰ MAY-79	125.000 M.		
30- ⁸⁰ JUN-79	125.000 M.		
30- ⁸⁰ JUL-79	125.000 M.		
TOTAL	500.000 M.		

Como se vé el patrón programa que se pone de ejemplo sirve para seguir formalmente o en orden cronológico el desarrollo de la operación administrativa en ejecución.

Un ejemplo del patrón físico para el caso visto anteriormente sería :

P. 43

ESPECIFICACIONES - GENERO PARA SABANAS	SI	NO	OBSERVACIONES
PESO : 160 gramos por Centímetro cuadrado			
ANCHO: 130 centímetros			
HILATURA : 100% de algodón			
TEJIDO : Plano 1 X 1.			
ENCOGIMIENTO : No encoge			
ACABADO : Blanco firme.			
RESISTENCIA AL RASGADO : Urdimbre 3 Kgs. Trama 3 Kgs.			
SOLIDEZ AL COLOR DE LA LUZ : Excelente.			
RESISTENCIA A LA ABRASION : a 1,000 revoluciones, buena.			
RESISTENCIA AL LAVADO CON DETERGENTES: Excelente.			

El patrón físico se refiere a medidas no monetarias y es común en el nivel de operaciones administrativas, donde se utilizan materiales y puede reflejar -- una cualidad como en el ejemplo anterior.

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401

CONTROL ADMINISTRATIVO

SITUACION CONTINUADA Y DECIMO REQUERIMIENTO.

1. SITUACION CONTINUADA.

Usted se encuentra verificando la actividad que desarrolla el ^{Director} ~~Jefe del Servicio Técnico~~ de Intendencia en la recepción del "género para sábanas".

El representante de la Fábrica de Tejidos "La Sultana" ha comenzado la entrega del "género para sábanas" y éste no coincide con la muestra que presentó en la Licitación en lo relacionado con el ancho (había licitado en 130 centímetros de ancho y está entregando en 150 centímetros).

2. DECIMO REQUERIMIENTO.

a. A cuál de los siguientes medios de control ^{Pag. 15 cont.} le dá mayor importancia en el control de calidad del género para sábanas?

1) Contabilidad. *UT*

2) Datos estadísticos ?

W 3) Informes escritos y análisis especiales. *UT*

4) Auditoría Interna *UT - Ejecutivo*

5) Observación personal *UT - todos los cuando*

6) Política administrativa. *UT. colte • Pag. 15-10 Conferencia*

b. Qué tipo de control ha venido aplicando hasta esta parte de la Licitación?

c. En caso de no coincidir la muestra aprobada por la Junta de Licitaciones con las entregas de la fábrica cómo inicia la acción correctiva ?

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401

CONTROL ADMINISTRATIVO

HOJA DE RESPUESTAS AL DECIMO REQUERIMIENTO.

1. "Medios de control" a los cuales les dá mayor importancia en el control - de calidad del género para tabanas.

L .

2. Qué tipo de control se ha venido aplicando hasta esta parte de la Licitación?

3. En caso de no coincidir la muestra aprobada por la Junta de Licitaciones - con las entregas de la Fábrica cómo inicia la "acción correctiva"?

CONTROL ADMINISTRATIVO

SOLUCION AL DECIMO REQUERIMIENTO Y RESUMEN DE PUNTOS DE ENSEÑANZA

1. Medios de control a los cuales se les dá mayor importancia en el control de calidad del género para sábanas son :

- a. Informes escritos y análisis especiales
- b. Auditoría interna
- c. Observación personal

Cuando la cantidad de un elemento y su precio son elevados es necesario hacer análisis especiales para evitar entregas de elementos que no se ajustan a las calidades pactadas en el contrato. En este caso se debe hacer un análisis de laboratorio en forma selectiva del género por cada una de las entregas.

Otro instrumento eficiente del control administrativo es la auditoría interna que en el ^{la Dirección} Servicio Técnico de Intendencia es ejercido por el Sub-jefe del Servicio. Para este caso la auditoría interna debe evaluar en forma regular el recibo de los bienes adquiridos, asegurándose de que estos se encuentren de acuerdo a lo pactado en los contratos.

2. Hasta esta parte de la licitación se ha venido aplicando un "Control dinámico".

CONTROL ADMINISTRATIVO

3. En caso de no coincidir la muestra aprobada en la Junta de Licitaciones con las entregas de la fábrica la acción correctiva puede iniciarse con una

~~a. Información verbal al Jefe de almacenes en una reunión informal la acción correctiva deseada, que en este caso puede ser :~~

- 1) Suspensión del recibo del género. ✓
- a. Informes escritos y análisis especiales
- 2) Devolución del que no se ajuste a la calidad pactada, y ✓
- b. Auditoría interna
- 3) Tomar contacto con el representante de la fábrica para las correcciones del caso. ✓

Cuando la cantidad de un elemento y su precio son elevados es necesario hacer análisis especiales para evitar entregas de elementos que no se ajustan a las calidades pactadas en el contrato. En este caso se debe hacer un análisis de laboratorio en forma selectiva del género por cada una de las entregas.

Otro instrumento eficiente del control administrativo es la auditoría interna que en el Servicio Técnico de Intendencia es ejercido por el Sub-jefe del Servicio. Para este caso la auditoría interna debe evaluar en forma regular el recibo de los bienes adquiridos, asegurándose de que estos se encuentren de acuerdo a lo pactado en los contratos.

4. Hasta esta parte de la licitación se ha venido aplicando un "Control dinámico".

- b. Una conferencia formal o informal con el personal que está involucrado en el recibo del género y con el control.

No debemos olvidar que cuando se toma una acción correctiva sin mencionar el modo de actuar de la organización, es causa de la confusión en el proceso metódico de administrar.

RESUMEN DE PUNTOS DE ENSEÑANZA.

1. Los "medios de control" son instrumentos de que se vale el administrador para "medir una actividad" y en consecuencia poderla comparar con los patrones de medida entre los principales se encuentran:

- a. La contabilidad. ✓
b. Datos estadísticos. ✓
c. Informes escritos. ✓
d. Análisis especiales. ✓
e. Auditoría interna ✓
*f. Política administrativa ✓
g. Observación personal. ✓

2. De los medios de control de que puede y debe disponer un buen administrador es su "política administrativa", pues en ella determina la línea de acción adoptada que no solamente le sirve de guía a sus subordinados sino ^{que} a sí mismo. *para obtener por alcanzar*

La política administrativa debe llenar los siguientes requisitos:

- a. Debe basarse en un cuidadoso análisis de los objetivos de la organización.
b. Debe hacer posible la determinación de la eficiencia, relaciones económicas entre las funciones, factores físicos y personal de un lado y los objetivos de la organización de otro.
c. Debe estar de acuerdo con las normas de conducta admitidas. *
d. Debe ser emitida en términos simples y comprensibles.

- ✓ e. Debe tener estabilidad y flexibilidad. ✓
- ✓ f. Debe tener amplitud suficiente para abarcar los objetivos de la organización y ser de fácil entendimiento.
- ✓ g. Debe complementar otras políticas administrativas ya establecidas.

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401

CONTROL ADMINISTRATIVO

SITUACION CONTINUADA Y ONCEAVO REQUERIMIENTO.

1. SITUACION CONTINUADA.

Usted sabe que uno de los "medios de control" más eficaz, cuando es posible aplicarla, es la Contabilidad.

En su revista a la Dirección de Adquisiciones Ud. observó que se está llevando correctamente; sin embargo, desea verificar más al detalle algunos aspectos, tales como disponibilidades, cancelaciones oportunas a los proveedores y manejo de las partidas.

Para lo anterior pidió el libro "registrador de facturas" de la Dirección de Adquisiciones - Anexo A.

Así mismo, el libro de "Fondos Comunes" en la Contaduría del Comando del Ejército. Anexo B.

2. ONCEAVO REQUERIMIENTO.

- a. Efectúe el "cruce de los libros" de la Dirección de Adquisiciones con los de la Contaduría.
- b. Enumere las fallas encontradas.
- c. Enuncie las acciones correctivas más apropiadas, a su manera de ver, para corregir las fallas.

ANEXO "A" - REGISTRO DE FACTURAS DE LA DIRECCION DE ADQUISICIONES.

CAPITULO 3 ARTICULO 1733 MATERIALES Y SUMINISTROS.				
FECHA	ANOTACIONES	DEBE	HABER	SALDO
01-ENE- ⁸⁰ 79	V/r. Apropriación presente año.	950.000.00		950.000.00
05-ENE- ⁸⁰ 79	Factura No. ^{69/79} 69 /78 a JUAN LOPEZ R.		50.000.00	900.000.00
05-ENE- ⁸⁰ 79	Factura No. ^{70/79} 70 /78 a ; LUIS OSUNA A.	1.000.00	100,000.00	800.000.00
05-ENE- ⁸⁰ 79	Factura No. ^{01/80} 01 /79 a LUIS VEGA V.		20.000.00	780 680.000.00
20-ENE- ⁸⁰ 79	Factura No. ^{02/80} 02 /79 a CARLOS BECERRA B.		30,000.00	650.000.00
30-ENE- ⁸⁰ 79	Factura No. ^{03/80} 03 /79 a LUIS PEREZ OSO		50,000.00	600.000.00
05-FEB- ⁸⁰ 79	Factura No. ^{04/80} 04 /79 a ALMACEN CALDAS		100.000.00	500.000.00
07-FEB- ⁸⁰ 79	Factura No. ^{05/80} 05 /79 a AL ALMACEN EL CONTADOR	400	50.000.00	450.000.00
08-FEB- ⁸⁰ 79	Factura No. ^{06/80} 06 /79 a ALMACEN EL DIAMANTE	100	150.000.00	300.000.00
09-FEB- ⁸⁰ 79	Factura No. ^{07/80} 07 /79 a JUAN PEREZ	170	20.000.00	280.000.00
09-FEB- ⁸⁰ 79	Factura No. ^{80/78} 80 /77 a ALMACEN CANDILEJAS		80.000.00	200.000.00
02-MAR- ⁸⁰ 79	Factura No. ^{08/80} 08 /79 a FERRETERIA TECNICA		200.000.00	-0-

850 =

ANEXO "B" - FONDOS COMUNES - CONTADURIA COMANDO EJERCITO.

CAPITULO 3 ARTICULO 1733 MATERIALES Y SUMINISTROS				
FECHA	ANOTACIONES	DEBE	HABER	SALDO
25-ENE- ⁸⁰ 79	Delegación de autorizaciones No. 01/ 79 ⁸⁰ (Primer Cuatrimestre)	237.500.00		237.500.00
25-ENE- ⁸⁰ 79	Cheque No.2001 a LUIS VEGA V.		20.000.00	217.500.00
25-ENE- ⁸⁰ 79	Cheque No.2002 a CARLOS BECERRA B.		30.000.00	187.500.00
30-ENE- ⁸⁰ 79	Cheque No.2003 a LUIS PEREZ OSO		50.000.00	137.500.00
	Sumas.....	237.500.00	100.000.00	
	Balance		137.500.00	
	Iguales.....	237.500.00	237.500.00	

Bogotá, D. E. Enero 31/79.

Contador Principal Comdejército

Vo. Bo.

Jefe Depto. Control Comdejército.

Cont. Anexo "A"

CAPITULO 3 ARTICULO 1733 MATERIALES Y SUMINISTROS.				
FECHA	ANOTACIONES	DEBE	HABER	SALDO
01-FEB-79 ⁸⁰	Saldo que viene	137.500.00		137.500.00
15-FEB-79 ⁸⁰	Cheque No.2004 a ALMACEN CALDAS		100.000.00	37.500.00
15-FEB-79 ⁸⁰	Cheque No.2005 a JUAN PEREZ		20.000.00	17.500.00
	Sumas.....	137.500.00	120.000.00	
	Balance.....		17.500.00	
	Iguales.....	137.500.00	137.500.00	

Bogotá, D. E. Febrero 28/79.

Contador Principal Comdejército.

Vo.Bo.

Jefe Depto. Control Comdejército.-

CAPITULO 3 ARTICULO 1733 MATERIALES Y SUMINISTROS.				
FECHA	ANOTACIONES	DEBE	HABER	SALDO
01-MAR-79 ⁸⁰	Saldo que viene.....	17.500.00		17.500.00

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401

CONTROL ADMINISTRATIVO

HOJA DE RESPUESTAS AL ONCEAVO REQUERIMIENTO.

1. CRUCE DE LIBROS.

CAPITULO 3	ARTICULO	1733	- MATERIALES Y SUMINISTROS

2. Fallas encontradas al efectuar el cruce de libros.

3. Acciones correctivas tomadas en relación a las fallas encontradas.

CONTROL ADMINISTRATIVO

SOLUCION AL ONCEAVO REQUERIMIENTO Y RESUMEN DE PUNTOS DE ENSEÑANZA.

1. CRUCE DE LIBROS

CAPITULO 3 - ARTICULO 1733 - MATERIALES Y SUMINISTROS.

Saldo libro registro de facturas Dirección Adquisiciones	- 0 -	
Saldo libro Fondos Comunes Contaduría Com-dejército		17.500.00
Facturas sin cancelar.		
No. 69/ ⁷⁹ 78 \$ 50.000.00 ✓		
No. 70/ ⁷⁹ 78 \$ ✓ 100.000.00 ✓		
No. 05/ ⁸⁰ 79 \$ ✓ 50.000.00 ✓		
No. 06/ ⁸⁰ 79 \$ ✓ 150.000.00 ✓		
No. 90/ 78 78 \$ 80.000.00		
No. 08/ 78 80 \$ ✓ 200.000.00 ✓		
	630.000.00 ✓	
Diferencia entre apropiación y delegación - autorizaciones. <i>630.000 =</i>		712.500.00 ✓
Error en libro de la Dirección de Adquisiciones en el mes de Enero al descargar factura No.01/ ⁸⁰ 79	100.000.00 ✓	
Sumas Iguales.....	730.000.00	730.000.00

2. FALLAS.

a. Se facturaron pedidos de vigencias anteriores al año de 1.9~~79~~⁸⁰, así:

- Factura No. 69/~~78~~⁷⁹ a JUAN LOPEZ R.\$ 50.000.00
- Factura No. 70/~~78~~⁷⁹ a LUIS OSUNA A.\$ 100.000.00
- Factura No. 90/~~78~~ a ALMACEN CANDILEJAS.\$ 80.000.00

b. Error de \$100.000.00 en Enero al descargar la factura No. 01/~~79~~⁸⁰.

c. No se efectuaron cierres mensuales del Libro de la Dirección de Adquisiciones.

d. No se balanceo el libro al efectuar el cierre.

e. Las adquisiciones se efectuaron durante los 2 primeros meses del año sin tener en cuenta que las apropiaciones se hacen por cuatrimestres.

3. Las acciones correctivas que se tomarían en relación a las fallas encontradas serían :

a. Para los pedidos de vigencias anteriores :

1) Solicitar al Ministerio de Defensa Nacional, que estas cuentas se incluyan en la "Deuda insoluta" de años anteriores y se gestione una partida adicional para su cancelación.

2) Además descargar estos valores del Artículo presupuestal 1733 - Materiales y Suministros.

3) Abrir una subcuenta para estos pedidos.

b. Para el error de \$100.000.00 cometido al descargar en Enero la factura No. 01/~~79~~⁸⁰, cargar de nuevo este valor en el libro de la Dirección de Adquisiciones.

c. Con relación a los cierres mensuales, dar instrucciones al Director de Adquisiciones para que a partir de la fecha se continúen cerrando mensualmente los libros.

d. Con relación al balance del libro, dar una pequeña instrucción para que se efectúe mensualmente al cerrar los libros.

e. A fin de cancelar en forma oportuna los compromisos adquiridos, solicitar que le sean acordados el saldo del valor total asignado para el año en el próximo cuatrimestre.

PUNTOS DE ENSEÑANZA.

Al efectuar las correcciones en el libro de la Dirección de Adquisiciones,-- éste quedaría así :

CAPITULO 3 - ARTICULO 1733 - MATERIALES Y SUMINISTROS				
FECHA	ANOTACIONES	DEBE	HABER	SALDO
12-MAR- 79 80	Saldo que viene	\$ -0-		
12-MAR- 79 80	Corrección error cometido en Enero al descargar factura No.01/ 79 80	100.000.00		100.000.00
12-MAR- 79 80	Facturas que se descargan por no corresponder a esta vigencia			
	No. 69/ 78 ⁷⁹ \$ 50.000.00			
	No. 70/ 78 ⁷⁹ \$ 100.000.00			
	No. 90/ 78 ⁷⁸ \$ 80.000.00			
		230.000.00		330.000.00

La contabilidad en la Dirección de Adquisiciones es el "medio de control" más usado para ejercer el control, pero además allí se pueden emplear los siguientes:

- Datos Estadísticos.
- Informes escritos. UT.
- Análisis especiales.
- Auditoría interna. UT.
- Política Administrativa. UT.
- Observación personal . UT.

72-

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA.

ESG-CEM-CONJ=5401.

CONTROL ADMINISTRATIVO

SITUACION CONTINUADA Y DOCEAVO REQUERIMIENTO.

1. SITUACION CONTINUADA.

En su revista a la Dirección de Adquisiciones Usted se enteró de que ^{la} ~~Servicio Técnico~~ de Intendencia maneja un "Fondo interno" y en forma inmediata coordinó una inspección informal.

El "fondo interno" del ^{de la Dirección} ~~Servicio Técnico~~ de Intendencia se ha manejado así:

CUENTA INTERNA - DECRETO 2350/71				
FECHA	ANOTACIONES	DEBE	HABER	SALDO
01-ENE-80	Saldo que viene de 1.979	93.000.00		93.000.00
02-ENE-80	Orden de pedido No.01 a GUSTAVO ROJAS		30.000.00	63.000.00
05-ENE-80	Orden de pedido No.02 a GABRIEL NARVAEZ		33.000.00	30.000.00
26-ENE-80	Orden de pedido No.03 a GUSTAVO ARIAS		2.000.00	28.000.00
29-ENE-80	Orden de pedido No.04 a GABRIEL MARQUEZ		8.000.00	20.000.00
29-ENE-80	Orden de pedido No.05 a LUIS VALDERRAMA		3.000.00	17.000.00
31-ENE-80	Orden de pedido No.06 a CARLOS REYES		7.000.00	10.000.00
	Sumas.....	93.000.00	83.000.00	
	Balance		10.000.00	
	Iguales.....	93.000.00	93.000.00	

Bogotá, D. E. Enero 31/80

Jefe Sección Administrativa

Vo.Bo.

Director

Jefe Servicio Técnico de Intendencia

En el libro de Bancos - Cuenta Interna, Decreto 2350/71 de la Contaduría, - aparece el siguiente movimiento.

CUENTA INTERNA - DECRETO 2350/71				
FECHA	ANOTACIONES	DEBE	HABER	SALDO
01-ENE-80	Saldo que viene de 1.978	93.000.00		93.000.00
28-ENE-80	Cheque No.01/80 a GUSTAVO ROJAS (Factura No.01/80)		30.000 33.000.00	60.000.00
23-ENE-80	Cheque No.02/80 a GABRIEL -- NARVAEZ (Factura No.02/80)		33.000.00	30.000.00
	Sumas.....	93.000.00	66.000.00	
	Balance		27.000.00	
	Iguales.....	93.000.00	93.000.00	

NOTA : No aparece revistado.

Como tiene firmas y por lo tanto no se ha cerrado

2. REQUERIMIENTO DECIMO SEGUNDO.

- a. Efectúe el cruce de cuentas (conciliación) entre el libro del ^{DE LA DIRECCION} Servicio Técnico de Intendencia y el de la Contaduría.
- b. Enumere tres indicadores de faltas de Control en la Contaduría
- c. Diga cuál es el punto crítico que a su manera de ver, se debe tener en el Control de una "Cuenta Interna".

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401.

CONTROL ADMINISTRATIVO

HOJA DE RESPUESTAS AL DOCEAVO PEQUERIMIENTO.

1. Cruce de Cuentas (conciliación) entre el libro del *La Dirección de* ~~Servicio Técnico de In-~~ tendencia y el de la Contaduría.

b. Indicadores de "falta de control"

c. Punto Crítico en el Control de los fondos internos.

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401.

CONTROL ADMINISTRATIVO

SOLUCION AL DOCEAVO REQUERIMIENTO Y RESUMEN DE PUNTOS DE ENSEÑANZA.

1. CRUCE DE CUENTAS (CONCILIACION)

Saldo según libro Contaduría	\$ 27.000.00 ✓	
Saldo según libro Servicio Técnico de Intendencia <i>de la Dirección de Intendencia</i>		\$10.000.00 ✓
Ordenes de pedido pendientes de cancelar:		
No. 03/79 ⁸⁰	\$ 2.000.00	
No. 04/79 ⁸⁰	8.000.00	
No. 05/79 ⁸⁰	3.000.00	
No. 06/79 ⁸⁰	<u>7.000.00</u>	20.000.00 ✓
Error de la Contaduría	\$ 3.000.00 ✓	
Sumas Iguales.....	<u>\$30.000.00</u>	<u>\$30.000.00</u>

→ Ver siguiente página.

070

2. Los tres indicadores de faltas de control en las Contadurías son :

- ✓ a. No llevar al día el libro de fondo interno - Decreto 2350/71 ✓
- ✓ b. No encontrarse cerrado el libro al finalizar el mes de Enero. ✓
- ✓ c. No haberse detectado el error de \$3.000.00 por cruce de cuentas entre los libros del ~~Servicio Técnico~~ de Intendencia y los de la Contaduría.
de la Dirección

3. El punto crítico en una cuenta interna es el origen de los fondos. (*ingreso*)

RESUMEN DE PUNTOS DE ENSEÑANZA.

Las conferencias sobre "Control Administrativo" no tratan el tema sobre "Indicadores de falta de control" por lo cual a continuación brevemente se trata de este aspecto.

INDICADORES DE FALTA DE CONTROL

Los indicadores sobre falta de control no se pueden expresar en mensuraciones físicas ni en medidas monetarias pues son intangibles que sólo la práctica en el Control Administrativo los dá.

Estos indicadores ^{Indicios} son los que en lenguaje llano llamaríamos la "malicia indígena" aplicada al Control Administrativo y por ser simples, son difíciles de medir. Cuando al revistar una oficina encontramos que los libros no se llevan al día, que la documentación está mal archivada, que se lleva documentación que no corresponde, que no están al día los libros contables, que hay desorden en la dependencia, que existen divergencias personales entre sus miembros, éstos son indicadores de que algo anda mal y básicamente que falta control.

En aquellas dependencias donde se manejan bienes o fondos del Estado y quienes son responsables de dicho manejo en un momento determinado aparecen con elementos que normalmente no están a su alcance, es un indicio de que hay falta de control.

Muchas veces el gran trabajador, quien se gana la confianza de su superior, quien de cualquier manera quiere aparecer como el mejor, el imprescindible, es de quienes debe tener un poco de desconfianza. Sin embargo, esto no es siempre cierto.

El gran indicador de falta de control en una dependencia cada uno tiene que detectarlo en su trabajo diario, poniendo a trabajar su subconciente y aplicando su "malicia indígena" de la cual todos poseemos gran cantidad.

Lo importante sin embargo no es detectar fallas en una organización, no es corregirlas; es evitar que se cometan aplicando los requisitos del Control.

1- ERROR = Algo que se hace contra una norma pero se hace. (guardar un libro) - acción de la costumbre.

2- FALLA = fallar - Dejar de hacer

3- Desvio = implica acción de corrección disciplinaria o penal.

4- indicador = indicio - Dar a entender en indicios & señales.

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

Lucas

ESG-CEM-CONJ-5401.

CONTROL ADMINISTRATIVO

SITUACION CONTINUADA Y TRECEAVO REQUERIMIENTO.

1. SITUACION CONTINUADA.

En su revista a la Dirección de Adquisiciones, usted encontró que no hay una política administrativa del Director con relación a pedidos y que sus subalternos tienen muchos problemas con relación a este aspecto.

En este momento el Director de Adquisiciones le está dando cumplimiento al Artículo 109 del Decreto 150 de 1.976 para su elaboración. Existen formularios impresos.

Cada uno ^{de las Direcciones de los} de los Servicios Técnicos del Ejército tiene que tramitar sus pedidos por conducto de la Dirección de Adquisiciones (comunicaciones, transportes, remonta, Intendencia, armamento, sanidad), así mismo las Direcciones de la Intendencia General (adquisiciones, mantenimiento e ingenieros) fuera de los ya nombrados las siguientes dependencias también lo hacen: Depto. E-1, Depto. E-3, Depto E-5, Ayudantía General e Intendencia General.

En la actualidad hay cinco (5) personas elaborando pedidos.

El trámite que se sigue con el pedido es el siguiente: lo elabora la Dirección de Adquisiciones y lo envía a la autoridad ordenadora para que sea revisado y firmado. Vuelve nuevamente a la Dirección de Adquisiciones para revisión, contabilización y firma del Director.

Posteriormente se envía a la Dirección de Adquisiciones para contabilización. Regresa y es distribuido así: original al proveedor, copia 1 para el almacenista, copia 2 Dirección de Adquisiciones, copia 3 para la Dirección de Administración, copia 4 para la Dirección, Servicio o Dependencia interesada, copia 5 para la Auditoría fiscal y copia 6 para anexar con la factura.

- 1 - *Me es un pedido ?*
- 2 - *Quién lo hace*
- 3 - *Cuántos*
- 4 - *¿ copias*
- 5 - *Distribución*
- 6 - *Trámite*

Una vez recibidos los artículos por el almacenista, éste firma el original y lo devuelve al proveedor, para que con él la Contaduría Principal le cancele el valor respectivo con base a la factura legalizada.

Cuando los artículos que se adquieren son equipos especiales se envía un técnico para verificar su entrada al almacén.

2. TRECEAVO REQUERIMIENTO.

Elabore la "política administrativa" con relación a pedidos. (Pg 62)

Requisitos:

- Medio de control*
- (Medios de control)*
- ① Basarse en el análisis del objetivo organizacional.
 - ② Debe determinar eficiencia, relaciones entre funciones, factores físicos y personal v/s objetivos de la organización.
 - ③ acuerdo normas de conducta admitidas.
 - ④ Emitida en términos simples y comprensibles.
 - ⑤ Estabilidad y flexibilidad.
 - ⑥ Amplitud \rightarrow objetivos.
 - ⑦ Complementar otras políticas y normas.
- 1

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401

CONTROL ADMINISTRATIVO

HOJA DE RESPUESTAS AL TRECEAVO REQUERIMIENTO.

POLITICA ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCION DE ADQUISICIONES - PEDIDOS -

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401.

CONTROL ADMINISTRATIVO

SOLUCION AL TRECEAVO REQUERIMIENTO Y RESUMEN DE PUNTOS DE ENSEÑANZA.

POLITICA ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCION DE ADQUISICIONES - PEDIDOS -

1. El "pedido" es un documento que se elabora para adquirir a un comerciante o casa comercial un determinado número de elementos.
2. El pedido debe ser elaborado en un formulario impreso.
3. El pedido debe cumplir los siguientes requisitos :
 - * a. Hasta por \$100.000,00 con una cotización.
 - * b. Desde \$100.000,00 hasta \$200.000,00 con tres cotizaciones mínimo.
 - * c. Por más de \$200.000,00 haberse efectuado Licitación Pública o Privada
4. El pedido debe llevar las iniciales de la persona que lo elabora, en la esquina superior izquierda del formulario.
5. El pedido debe elaborarse en original y seis (6) copias.
6. La distribución del original y copias debe efectuarse así:

Original	:	para el proveedor.
Copia 1	:	para el almacenista que recibe los elementos.
Copia 2	:	para la Dirección de Adquisiciones.
Copia 3	:	para la Dirección de Administración.
Copia 4	:	para la dependencia interesada.
Copia 5	:	para la Auditoría Fiscal.
Copia 6	:	para anexar a la factura a ser tramitada.
7. Para facilitar la identificación de los pedidos deben llevar el siguiente código:
 - A - Dirección de Adquisiciones.
 - B - Dirección de Mantenimiento.
 - C - ^{Dirección} ~~Servicio Técnico~~ de Comunicaciones.
 - D - ^{Dirección} ~~Servicio Técnico~~ de Transporte.

- E - ~~Servicio Técnico de Remonta y Veterinaria.~~
- E ~~E~~ - ^{Dirección} Servicio Técnico de Armamento.
- F ~~F~~ - ^{Dirección} Servicio Técnico de Ingenieros.
- G ~~G~~ - ^{Dirección} Servicio Técnico de Sanidad.
- H ~~H~~ - ^{Dirección} Servicio Técnico de Intendencia.
- I - J - Departamento E-1.
- J - K - Departamento E-3
- K - L - Departamento E-5
- L - LL - Ayudantía General,
- LL - M - Intendencia General.
- M - N - Dirección de Ingenieros.
- N - O - Otros.

8. El trámite del pedido es el siguiente:

- a. Elaboración en la Dirección de Adquisiciones.
- b. Envío a la Autoridad Ordenadora para revisión y firma.
- c. Vuelve a la Dirección de Adquisiciones para revisión, contabilización y firma del Director.
- d. Envío a la Dirección de Administración para contabilización.
- e. Regresa a la Dirección de Adquisiciones para distribución.

9. Para el recibo de los elementos por el almacenista se deben seguir los siguientes pasos:

- a. Enviar la copia No.1 al almacenista con una muestra.
- b. Si el artículo no requiere de técnicos lo puede recibir el almacenista.
- c. Si el artículo requiere para su recibo asesoría de un técnico, éste debe ser enviado por el respectivo Servicio o Dirección para verificar que se entrega de acuerdo a las especificaciones establecidas en el pedido.

- d. Una vez recibidos los artículos por el almacenista, éste firma el original y lo devuelve al proveedor, para que con él, la Contaduría Principal le cancele el valor respectivo con base a la factura legalizada.

RESUMEN DE PUNTOS DE ENSEÑANZA,

1. La Política Administrativa establecida para una organización es un "medio de Control", pues es la línea de acción adaptada por el Administrador que sirve de guía tanto a sus subalternos como a él y suministra las bases para juzgar si las operaciones se están desarrollando adecuadamente.
2. Las técnicas de divulgación y obtención de acuerdo por parte de los subordinados a una nueva Política Administrativa, con respecto a las políticas ya establecidas son las siguientes:
 - a. Estar seguro de que cada uno de los subordinados comprenda la Política Administrativa.
 - b. Informar a cada uno de los interesados la necesidad de dicha Política Administrativa.
 - c. Resaltar el valor de las nuevas normas, para ellos y para la organización.
 - d. Colocar en forma inteligente, las políticas en ejecución dentro de la nueva Política Administrativa.
 - e. Estar de acuerdo usted mismo con la nueva Política Administrativa.

3. Requisitos

- 1 - Basarse en los objetivos de la organización
- 2 - acuerdo normas de conducta admitidas.
- 3 - emitida en termino simples y comprensibles.
- 4 - Estabilidad y flexibilidad
- 5 - Amplia y hacia objetivos
- 6 - Complementar otras políticas.

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401

CONTROL ADMINISTRATIVO

SITUACION CONTINUADA Y CATORCEAVO REQUERIMIENTO.

1. SITUACION CONTINUADA.

El Inspector General del Comando General de las Fuerzas Militares, le ordenó pasar una revista al Batallón de Infantería No.8 PICHINCHA.

A su llegada al Batallón usted a través de su observación personal y de la información suministrada por Oficiales que conocen la Unidad logró recopilar la siguiente información:

- a. El Batallón de Infantería No. 8 PICHINCHA es una tradicional Unidad de Infantería, con sede en CALI Valle del Cauca.
- b. Su actual cuartel fué construido en 1.960 y algunos pabellones fueron remodelados en 1.970.
- c. En la fecha el Batallón tiene los siguientes efectivos: 25-100-710-5 número que no ha variado durante el año.
- d. El Batallón de Infantería No. 8 Pichincha es orgánico de la Tercera Brigada.
- e. Administración.
 - 1) Tradicionalmente el Batallón de Infantería No.8 mantiene un nombre regpetable en el Valle del Cauca.
 - 2) En la oficina del Intendente local se llevan al día y en orden el registro de los proveedores.
 - 3) Los Cuarteles están bien conservados, requiriendo apenas una pintura externa y pequeñas reparaciones.
 - 4) El abastecimiento de agua lo realiza la empresa Municipal de agua.
 - 5) La energía eléctrica la suministra la misma Compañía.

- 6) Rancho, funciona con calderas de presión accionadas con A.C.P.M. y dos estufas de gas. Todo el sistema viene presentando problemas (10 años de uso).
- 7) Contaduría. El contador pagado el señor LUIS ROMALDI lleva 15 años maneándola, es gran amigo del Gerente del Banco del Valle, que funciona en la localidad.
- 8) Economato. El ecónomo hasta 1.970 era el señor JORGE SIMARCA quién pasó a ser el ayudante del Contador pagador existiendo problemas personales entre los dos. Actualmente está a cargo del señor JORGE A -- ACUERDOS.
- 9) El contador pagador LUIS ROMALDI tiene Póliza de manejo, otorgada por la Compañía de Seguros La Provisora (Póliza No.205100) la cual vence el 31 de Diciembre de 1.980.
- 10) La última cuenta que rindió a la Contraloría General de la República corresponde al mes de ~~Febrero~~^{Enero}/80 y la última cuenta fenecida por la Contraloría fué la del mes de Junio de 1.975.
- 11) El fondo interno de la Unidad ha tenido el siguiente movimiento:
Venta de carbón (Enero-21-79⁸⁰) \$250.000.00 valor entregado en efectivo a la Contaduría según recibo de Caja No.001.
- 12) El contador no tiene dinero en Caja.

f. Instrucción.

Se está llevando a efecto de acuerdo a la Directiva de Instrucción y -- Entrenamiento para 1.970 con sobresalientes resultados.

g. Otras informaciones.

En los últimos meses el señor LUIS ROMALDI adquirió una finca de 200 -- hectareas en el DOVIO "La Ciénaga " por \$2'000.000.00.

2. CATORCEAVO REQUERIMIENTO.

a. Qué documentos solicita el Comando del Ejército para su inspección ?

EX. b. Qué puntos críticos escoge para la revista a una Contaduría ?

c - Que puntos criticos escoge para la revista de almacén

d - Que punto Critico escoge para la familia

f - Que puntos criticos escoge para el economato ?

- c. Determine los puntos críticos para una revista de las partidas fiscales de la Intendencia Local y dé las razones por las cuales las escoge.
- d. Determine los puntos críticos para una revista de los fondos internos de la Intendencia Local y dé las razones por las cuales los escoge.

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401.

CONTROL ADMINISTRATIVO

HOJA DE RESPUESTAS AL CATORCEAVO REQUERIMIENTO.

1. Documentos que solicita al Comanda del Ejército para la inspección.

2. Puntos críticos que escoge para la revista a una Contaduría.

3. Puntos críticos para una revista de los partidos fiscales de la Intendencia local y razones por los cuales los escoge.

4. Puntos críticos para una revista de los fondos internos de la Intendencia Local y razones por los cuales los escoge.

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401

CONTROL ADMINISTRATIVO

SOLUCION AL CATORCEAVO REQUERIMIENTO Y RESUMEN DE PUNTOS DE ENSEÑANZA.

1. Para pasar un revista administrativa al Batallón de Infantería No.3 PICHINCHA, los documentos básicos que solicitaría al Comando del Ejército, serían:
 - a. Informe de las última revista administrativa pasada al Batallón (Inspección del Ejército).
 - b. Delegaciones de autorizaciones (Departamento de Control y Presupuesto del Ejército).
 - c. Saldos del Kárdex de abastecimientos (Dirección de abastecimientos).
 - d. Observaciones a las cuentas mensuales de almacén (Departamento de Control y Presupuesto del Ejército).
2. Puntos críticos para una Revista de Contaduría.
 - ✓ a. Extractos bancarios (Solicitados personalmente al Banco). *(conciliación)*
 - ✓ b. Cruce de libros de la Contaduría contra los libros de la Intendencia Local
 - ✓ c. Arqueo de Caja.
 - ✓ d. Verificación de pagos.
3. Puntos críticos para la revista de partidas fiscales de la Intendencia Local
 - ✓ a. Cruce de cuentas con los proveedores.
 - ✓ b. Cruce de las órdenes de pedido contra el libro Control de entrada de elementos y contra las órdenes de alta.
4. El punto crítico para la revista de los fondos internos de la Intendencia Local es el origen de los fondos internos.

5- Puntos Críticos del Almacén

- 1- Cruce de cuentas entre lo inventario y lo cuenta del almacén
- 2- Cruce de cuenta entre lo adquirido durante el año y lo saldo de dte en el almacén.
- 3- Cruce de cuentas entre lo salido con material antiguo
- 4- dte.

4- Puntos Críticos Sanidad

- Cruce de cuentas de ordines de Salida con formularios
- Crecer de ordines de Salida en cuenta
- Crecer de Kardex en cuenta.
- Crecer de Kardex con existencias.
- Deudas con Hospitales y clínicos (Cruce entre libro Hap. en deudados)
- Clasificación de...

6- Puntos Críticos Ingresos

- 1- Servicios publicos } telefono
 } agua
 } luz
- 2- Acta visita de Predios y entrega de los recibos.
- 3) Confrontación de Predios con Cuenta anual y Mensual.

7- Punto Crítico Armonizado

- 1) Confrontación de copias todo el tiempo
- 2) Confrontación de bajos - (Cruce entre barridos de tiro y bajos del municipio)
- 3) Pago impuestos

RESUMEN DE PUNTOS DE ENSEÑANZA.

- op
1. Los puntos críticos son aquellos que se destacan de manera especial, pues limitan la operación unas veces y otras indican mejor que otros si las actividades se están cumpliendo de acuerdo a lo ordenado por el administrador.
 2. Para escoger puntos críticos, el administrador debe hacerse una serie de preguntas, como las siguientes :
 - a. Qué será lo que mejor refleja los objetivos de mi organización?
 - ojo b. Qué será lo que mejor me indica que estos objetivos están siendo alcanzados ?
 - Et c. Qué será lo que mejor mide cualquier desvío ?
 - || d. Qué me dice quién es responsable por cualquier fracaso?
 - e. Qué patrones cuestan menos ?
 - f. Qué patrones suministran más pronto las informaciones deseadas.

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401.

CONTROL ADMINISTRATIVO

1. SITUACION CONTINUADA AL QUINCEAVO REQUERIMIENTO.

Ud. inició la revista al Batallón de Infantería No. 8 Pichincha y para tal fin va a comenzar con la cuenta interna - Decreto 2350/71. Para esto usted confrontó inicialmente los saldos de los libros "registrador de órdenes de pedido" con el "registrador de facturas" encontrando que todos los pedidos ya se habían facturado.

A continuación entró a confrontar el libro "registrador de facturas" con el libro de "fondo interno - Decreto 2350/71" de la Contaduría,

Los movimientos de estos dos libros se muestran a continuación :

FONDO INTERNO - DECRETO 2350/71		(INTENDENCIA LOCAL)		
FECHA	ANOTACIONES	DEBE	HABER	SALDO
01-ENE-80	Saldo que viene de 1.979	\$35.250.00		\$35.250.00
21-ENE-80	Recibo de caja No.01/79 ⁸⁰ venta de carbón a Juan José Jerez.	250.000.00		285.250.00
25-ENE-80	Recibo de Caja No.01/79 ⁸⁰ Venta de carbón a Luis León López	14.750.00		300.000.00
30-ENE-80	Factura No.01/79 ⁸⁰ a Almacén Cali		48.000.00	252.000.00
30-ENE-80	Factura No.02/79 ⁸⁰ a Ferreteria - Cauca.		52.000.00	200.000.00
30-ENE-80	Factura No.03/79 ⁸⁰ a Luis Antonio García.		10.000.00	190.000.00
30-ENE-80	Factura No.04/79 ⁸⁰ a Almacén El Pino		90.000.00	100.000.00
30-ENE-80	Recibo de caja No.03/79 ⁸⁰ venta de carbón a caboquímica del valle.	250.000.00		350.000.00
30-ENE-80	Factura No.05/79 ⁸⁰ a Almacén Rey		100.000.00	250.000.00

FECHA	ANOTACIONES	DEBE	HABER	SALDO
30-ENE-79 80	Factura No.06/79 a Almacén CAU CA 80		1.000.00	249.000.00
30-ENE-79 80	Factura No.07/79 a Elías Charre. 80		49.000.00	200.000.00
	Sumas.....	550.000.00	350.000.00	
	Balance.....		200.000.00	
	Iguales.....	<u>550.000.00</u>	<u>550.000.00</u>	

Cali, Enero 31 de 1.979.

FECHA	ANOTACIONES	DEBE	HABER	SALDO
01-FEB-79 80	Saldo que viene	200.000.00		200.000.00
28-FEB-79 80	Factura No.08/79 a Uriel Sánchez 80		199.000.00	1.000.00
	Sumas.....	200.000.00	199.000.00	
	Balance.....		1.000.00	
	Iguales.....	<u>200.000.00</u>	<u>200.000.00</u>	

Cali, Febrero 28 de 1.979. 80

FECHA	ANOTACIONES	DEBE	HABER	SALDO
01-MAR-79 80	Saldo que viene	1.000.00		1.000.00

FONDO INTERNO - DECRETO 2350/71 - (CONTADURIA)				
FECHA	ANOTACIONES	DEBE	HABER	SALDO
01-ENE-79 ⁸⁰	Saldo que viene de 1.978 ¹⁹⁷⁹	35.250.00		35.250.00
25-ENE-79 ⁸⁰	Recibo de caja No.02/79	14.750.00		50.000.00
30-ENE-79 ⁸⁰	Cheque No.0020-Cancelación factura No.01/79 ⁸⁰		48.000.00	2.000.00
30-ENE-79 ⁸⁰	Recibo de caja No.03/79 ⁸⁰	250.000.00		252.000.00
30-ENE-79 ⁸⁰	Cheque No.0021 cancelación factura No.02/79 ⁸⁰		52.000.00	200.000.00
30-ENE-79 ⁸⁰	Cheque No.0022 cancelación factura No.08/79 ⁸⁰		199.000.00	1.000.00

2. QUINCEAVO REQUERIMIENTO.

- a. Efectúe el cruce de libros (conciliación) de la Intendencia Local y la Contaduría, de la Cuenta Interna - Decreto 2350/71
- b. Relacione las fallas que se presentaron en este caso.
- c. Relacione las fallas más comunes que se presentan en una Contaduría:
 - 1) Con relación a la Oficina del Contador.
 - 2) Con relación a la documentación y archivo.

V/r. Saldo libro IL 1.000

V/r. Saldo 2 contaduría 1.000

V/r. facturas dejadas de cancelar

fact. 03	—	10.000 ✓	
" 04	—	90.000 ✓	
" 05	—	100.000 ✓	
" 06	—	1.000 ✓	
" 07	—	19.000 ✓	250.000

V/r. Recopi 03 dejado de Registros Contaduría 250.000

251.000 251.000

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401

CONTROL ADMINISTRATIVO

HOJA DE RESPUESTAS AL QUINCEAVO REQUERIMIENTO.

1. Cruce de libros (conciliación) de la Intendencia Local y la Contaduría de la Cuenta Interna - Decreto 2350/71

2. Qué fallas se presentaron en este caso ?

3. Relacione las fallas más comunes que se presentan en una Contaduría.

a. Con relación a la Oficina del Contador.

b. Con relación a la documentación y archivo.

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401

CONTROL ADMINISTRATIVO

SOLUCION AL QUINCEAVO REQUERIMIENTO Y RESUMEN DE PUNTOS DE ENSEÑANZA.

1. Conciliación de los libros de la Intendencia Local con los de la Contaduría, de la Cuenta Interna - Decreto 2350/71.

Saldo libros Intendencia Local	\$ 1.000.00	
Saldo libros Contaduría		\$ 1.000.00

Facturas sin cancelar :

No. 03/79 ⁸⁰	\$ 10.000.00	
No. 04/79 ⁸⁰	90.000.00	
No. 05/79 ⁸⁰	100.000.00	
No. 06/79 ⁸⁰	1.000.00	
No. 07/79 ⁸⁰	49.000.00	250.000.00

V/r. Recibo de Caja No. 01/79 ⁸⁰ sin consignar por el Contador		<u>250.000.00</u>
--	--	-------------------

Sumas Iguales	<u>\$251.000.00</u>	<u>\$ 251.000.00</u>
---------------	---------------------	----------------------

2. Las fallas que se cometieron en este caso fueron :

- a. No pasar revista de la Contaduría por lo menos una vez al mes. ✓
- b. No haber efectuado un cruce de los libros por lo menos mensualmente. ✓
- c. No verificar que el Contador hubiese consignado los \$250.000.00 correspondientes al recibo de Caja No.01 por venta de carbón.

3. Las fallas más comunes que se presentan en una Contaduría son:

a. Con relación a la Oficina del Contador.

- ✓ 1) No tiene vigilancia nocturna. ✗
- ✓ 2) No tiene suficiente iluminación. ✓
- ✓ 3) El local no está bien construido, las cerraduras de las puertas no son eficientes, las ventanas de madera no están aseguradas con rejas.
- 4) La caja fuerte dañada o con cerradura defectuosa, los escritorios, gabinetes y armarios se encuentran sin llaves. ✓

- 5) Funciona en proximidades a la sala de detenidos.
- 6) Funciona en la misma oficina del Intendente o del Oficial de Logística.
- 7) Los elementos se encuentran en mal estado.
- 8) No hay copia del inventario vigente del almacén, debidamente valorizado y aceptado.
- 9) Los empleados no tienen escritas sus funciones.
- 10) Los empleados no conocen sus funciones.

a. Con relación a la documentación y archivo.

- 1) El archivo no está completo, clasificado y ordenado.
- 2) No se cuenta con el Estatuto de Control Fiscal para el Ministerio de Defensa Nacional, Decreto Ley 2350/71, Decreto-Ley 150/76 y últimas disposiciones de carácter fiscal y administrativo.
- 3) La documentación se encuentra en desorden.
- 4) Los libros no están siendo firmados, sellados ni numerados en cada uno de sus folios por la Auditoría fiscal.
- 5) No se conservan las copias de las cuentas mensuales.
- 6) La cuenta mensual mal presentada.
- 7) Utilización de recibos provisionales y numerados a mano (normalmente no contabilizados y el dinero pasa a terceras personas)
- 8) Anotaciones de ingresos y egresos en los libros en forma retardada y no de acuerdo como esta ordenado.
- 9) Comprobantes en el escritorio del contador y no en los archivos.
- 10) Gran cantidad de facturas de meses anteriores sin cancelar (el dinero en los Bancos).

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401

CONTROL ADMINISTRATIVO

SITUACION CONTINUADA Y DÍECISEISAVO REQUERIMIENTO.

1. SITUACION CONTINUADA.

Cuando se encontraba pasando revista a la Contaduría; le informaron que normalmente el Comandante pasaba una revista general de todas las dependencias - cada seis (6) meses y que dichas revistas eran detalladas, así mismo que el Ejecutivo unos quince (15) días antes de las revistas efectuaba también una revista detallada de toda la parte administrativa.

Además de lo anterior el Comandante para controlar muchas actividades del Batallón emplea una serie de cuadros y gráficas que él llama promedio móvil y ajustamiento exponencial. Del primero dice que sirve para pronosticar las necesidades de la Unidad y del segundo dice que es otro método de pronosticar - empleando el promedio móvil ponderado.

El Comandante del Batallón está terminando administración de empresas y por ello está aplicando estos sistemas, que según él le han dado un óptimo resultado.-

2. REQUERIMIENTO DÍECISEISAVO

Enuncie los requisitos del control que no han sido aplicados por el Comandante del Batallón.

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401

CONTROL ADMINISTRATIVO

HOJA DE RESPUESTAS AL DIECISEISAVO REQUERIMIENTO.

Requisitos del Control que no han sido aplicados por el Comandante del Batallón de
Infantería No. 8 Pichincha.

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401

CONTROL ADMINISTRATIVO

HOJA DE RESPUESTAS AL DIECISEISAVO REQUERIMIENTO.

Requisitos del Control que no han sido aplicados por el Comandante del Batallón de
Infantería No. 8 Pichincha.

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401.

CONTROL ADMINISTRATIVO

SOLUCION AL DIECISEISAVO REQUERIMIENTO Y RESUMEN DE PUNTOS DE ENSEÑANZA.

Los requisitos del Control que no han sido aplicados por el Comandante del Batallón de Infantería No. 8 Pichincha son:

1. Los controles deben reflejar la naturaleza y las necesidades de la organización

El sistema que está empleando puede ser útil en el planeamiento y control de producción de una fábrica pero no de un Batallón.

2. Los controles deben verificar rápidamente los desvíos.

De nada le sirve al Comandante pasar dos revistas al año, pues con ello va a detectar dónde hay problemas pero ya es casi imposible su corrección y lo que en última instancia va a pasar, es que va a tener una serie de descalabros.

3. Los Controles deben señalar las excepciones en puntos críticos.

El Comandante pasa revista cada seis meses de todos los aspectos administrativos del Batallón, cuando realmente debe hacer un control constante y repetitivo pero en aquellos puntos que él considere críticos.

4. Los controles deben ser objetivos.

El Comandante está definiendo sus dos tipos de control como "el promedio móvil" y el "ajustamiento exponencial" cosa que lleve a su subordinado a sentirse desorientado y si hay fracasos podría disculparlo diciendo que no tiene conocimiento sobre la materia .

5. Los controles deben ser flexibles.

El tipo de control que está ejerciendo el Comandante del Batallón no fija alternativas frente a planes que se puedan alterar.

6. Los controles deben reflejar el patrón de la organización.

Con los dos sistemas de control que está empleando realmente, no está reflejando que ellos sirvan a la organización militar, sino a la civil.

7. Los patrones deben ser comprensibles.

Ya se ha hablado de que los hombres que comanda no entienden estos sistemas de control pues ellos están dirigidos hacia la organización empresarial.

8. Los patrones deben indicar las acciones correctivas.

En este caso no hay ninguna indicación de la acción correctiva.

RESUMEN DE PUNTOS DE ENSEÑANZA.

Hay diez (10) requisitos para ejercer un eficiente Control administrativo en una organización, éstos son:

1. Los controles deben reflejar la naturaleza y las necesidades de la organización.
2. Los controles deben verificar rápidamente los desvíos.
3. Los controles deben mirar hacia el futuro .
4. Los controles deben señalar las excepciones en puntos críticos.
5. Los controles deben ser objetivos.
6. Los controles deben ser flexibles.
7. Los controles deben reflejar el patrón de la organización.
8. Los controles deben ser económicos.
9. Los controles deben ser comprensibles.
10. Los controles deben indicar las acciones correctivas.

La aplicación exacta de los requisitos que debe tener un buen control ayudará a cualquier Comandante en cualquier escalón del mando a ejercer un sobresaliente Control Administrativo.

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO ESTRATEGIA

NO

ESG-CEM-CONJ-5401

CONTROL ADMINISTRATIVO

HOJA AVANZADA PARA EL EXAMEN FINAL

1. OBJETO Y ALCANCE.

a. Objeto.

El propósito del examen es el de verificar el grado de conocimientos adquiridos por los alumnos del CEM-~~907~~ sobre el tema CONTROL ADMINISTRATIVO.

cin-80

b. Alcance.

1) El examen cubre toda la materia por lo cual los alumnos deben de estudiar:

a) Conferencias sobre Control Administrativo ESG-CEM-CONJ-5401.

b) Ejercicios vistos en clase. *Explicaciones dadas en clase.*

CEM-807 CIN-80

c) Casos presentados por los alumnos del CEM-~~79~~ sobre Control Administrativo.

2) El Examen tendrá una duración de ~~120~~ minutos.

3) La prueba es individual. *con libro cerrado*

2. ESTRUCTURA GENERAL DEL EXAMEN.

El Examen se basa sobre varios casos, tanto de los presentados por los alumnos, como los vistos en clase y otros similares. Sobre estos casos se efectuarán ~~10~~ requerimientos.

3. VALORES.

Cada uno de los requerimientos tiene un valor de ~~17~~ puntos; para un total de ~~170~~ puntos.

4. INSTRUCCIONES GENERALES.

- a. Los alumnos sólo necesitan bolígrafo o pluma fuente para la solución del Examen Formal.
- b. Los alumnos deben encontrarse en el Aula 10 minutos antes de la iniciación del Examen.
- ~~c. El Examen debe ser solucionado con bolígrafo o pluma fuente.~~
- d. Concluido el tiempo para el Examen, se recogerá. No se recibirán Exámenes entregados en forma extemporánea.
- e. Durante el desarrollo del Examen no se permite a los alumnos la salida del Aula, ni el intercambio de elementos de trabajo, cigarrillos, fósforos etc.
- f. Los alumnos pueden consultar sus conferencias y apuntes.

**ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO ESTRATEGIA**

ESG- CEM-CONJ-5401

CONTROL ADMINISTRATIVO

Conducta de Entrada

EN LA HOJA ANEXA, MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA CORRECTA

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

PRIMERA PARTE

Algunas de las proposiciones que aparecen a continuación son falsas y otras verdaderas. Si la proposición es falsa marque una X sobre la F ; si es verdadera marque una X sobre la V.

SOBRE EL CONTROL ADMINISTRATIVO SE PUEDE AFIRMAR :

1. Solamente lo ejerce el Ministro de Defensa Nacional.
2. Es un ejercicio que normalmente efectúan los miembros de la Contraloría - General de la República.
3. Es ejercido por el Contralor General de la República.
4. Es ejercido por cualquier Comandante inferior por el de más bajo nivel.
5. Es ejercido por la División de Finanzas del Ministerio de Defensa Nacional
6. Es ejercido por las "Inspecciones" de las diferentes fuerzas.
7. Es ejercido por miembros de la misma institución y algunas veces se complementa con el "Control fiscal que es ejercido por miembros de la Contraloría General de la República.
8. Lo ejercen los Auditores Fiscales ante cada una de las Unidades Tácticas y Operativas de las Fuerzas.
9. Lo ejercen los Auditores fiscales ante el Ministerio de Defensa Nacional.
10. Es la autoridad ejercida sobre un órgano o Unidad, por otro órgano del -- escalón superior, en lo que hace relación a la gestión de personal, logístico y otros asuntos no incluidos en las misiones operacionales, con el --- fin de no permitir que esta misión se desvíe del propósito preestablecido.

SEGUNDA PARTE

Lea cuidadosamente cada una de las cuestiones siguientes y sus respectivas - respuestas probables. Escoja la respuesta que mejor se adapte a la cuestión y márkela con una X.

11. Ud. al hacer un "plan de adquisiciones" y determinar "su evaluación en cada uno de los pasos con probabilidades de corrección de posibles desvíos de lo que fué planeado ". Qué tipo de control está aplicando ?
- a. De calidad.
 - b. De costo.
 - c. Estático.
 - d. Dinámico.
 - e. Ninguno de los anteriores.
12. Los pasos en un eficiente control administrativo son:
- a. Fijar el patrón de medida y obtener los datos necesarios para medir
 - b. Fijar el patrón de medida; comparar y efectuar las correcciones, si -- son necesarias.
 - c. Fijar el patrón de medida; comparar ; efectuar las correcciones, si -- son necesarias y retroalimentación del control.
 - d. Fijar el patrón de medida, obtener los datos necesarios para medir y -- comparar.
 - e. Fijar el patrón de medida; obtener los datos necesarios para medir; comparar y efectuar las correcciones si son necesarias.
13. Con relación a la frecuencia del Control Administrativo, usted sabe que -- éste:
- a. Debe ser constante.
 - b. Debe ser repetitivo
 - c. Debe ser constante y repetitivo.
 - d. Debe ser constante, repetitivo y contemplado en el Sumario de Ordenes - Permanentes (SOP) de la Unidad.
 - e. Ninguno de los conceptos anteriores.

-3-
TERCERA PARTE

Algunas de las siguientes cuestiones que aparecen a continuación son falsas y otras verdaderas. Si la cuestión es falsa marque con una X sobre la F; si es verdadera -- marque una X sobre la V.

14. Puntos críticos son aquellos que se destacan en forma especial y que al observarlos se asegura que una operación, se ejecuta de acuerdo a lo planeado.
15. Los patrones físicos están constituidos por la aplicación de medidas monetarias a elementos físicos.
16. Los "patrones" son criterios establecidos, mediante los cuales los resultados reales pueden ser comparados y en consecuencia medidos.

CUARTA PARTE

Algunas de las frases que aparecen a continuación son falsas y otras verdaderas. Si la frase es falsa marque una X sobre la F; si es verdadera marque una X sobre la V.

EN UNA GRAN ORGANIZACION MILITAR (COMANDO DE FUERZA) SE PUEDE AFIRMAR QUE EL CONTROL ADMINISTRATIVO SE PUEDE EFECTUAR POR MEDIO DE :

17. Patrones físicos.
18. Patrones de capital.
19. Patrones programa.
20. Informes escritos.
21. Patrones imponderables.
22. Patrones de costo.

QUINTA PARTE

SOBRE LA REALIMENTACION DEL CONTROL SE PUEDE AFIRMAR:

23. Es el quinto paso en el Control Administrativo.
24. Es la canalización para el nuevo planeamiento de las lecciones provenientes de las experiencias.
25. Es el eslabón entre la revisión y el nuevo planeamiento.

SEXTA PARTE

CON RELACION A DESVIOS EN LA EJECUCION DE UN PLANEAMIENTO, SE PUEDE DECIR :

26. Que el administrador puede corregir desvíos en la ejecución de un planeamiento mediante la nueva distribución de personal, dando entrenamiento a nuevo personal y por último trasladando personal y dándolo de baja.
27. Que es el punto en que el Control se aglutina con las demás funciones administrativas. El administrador puede corregir desvíos ejerciendo su función de organizar, mediante la redistribución de tareas.
28. La corrección de los desvíos se debe efectuar después de un nuevo y prolongado planeamiento para que la acción correctiva sea eficaz.

SEPTIMA PARTE

UNO DE LOS DIEZ (10) REQUISITOS DEL CONTROL, DICE :

29. Los controles deben reflejar la naturaleza y las necesidades de la organización.
30. Los controles deben ser inflexibles.

OCTAVA PARTE

EL DECRETO 150 de 1.976 ESTABLECE PARA LA LICITACION PRIVADA, QUE SE PODRA EFECTUAR :

31. Cuando se trate de contratos de obras públicas de valor superior a dos millones (\$2'000.000.00) o inferior a cinco millones (\$5'000.000.00).
32. Cuando se declara desierta una licitación pública por primera vez.
33. Cuando el objeto del contrato que se proyecta celebrar fuere la adquisición de bienes muebles por valor superior a \$2'000.000,00
34. Cuando se trate de la adquisición de bienes muebles por valor superior a \$199.999.00.
35. Se podrá efectuar cuando en el registro de proponentes no aparecieren más de cinco personas en capacidad de celebrar el respectivo contrato.

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401.

CONTROL ADMINISTRATIVO

PATRON DE CALIFICACION

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

PRIMERA PARTE

1.	V	F	
2.	F	V	
3.	V	F	
4.	V	F	$\frac{6}{10}$
5.	V	F	
6.	F	V	
7.	V	F	
8.	F	V	
9.	V	F	
10.	V	F	

SEGUNDA PARTE

11.	a.	b.	c.	d.	e.	
12.	a.	b.	c.	d.	e.	$\frac{2}{3}$
13.	a.	b.	c.	d.	e.	

TERCERA PARTE

14.	F	V	
15.	V	F	$\frac{2}{3}$
16.	V	F	

CUARTA PARTE

17.	F	V	
18.	V	F	
19.	F	V	$\frac{4}{6}$
20.	F	V	
21.	F	V	
22.	V	F	

QUINTA PARTE

23.	V	F	
24.	V	F	$\frac{2}{3}$
25.	F	V	

SEXTA PARTE

26.	V	F	
27.	F	V	$\frac{2}{3}$
28.	F	V	

SEPTIMA PARTE

29.	V	F	
30.	V	F	$\frac{1}{2}$

OCTAVA PARTE

31.	V	F	
32.	F	V	
33.	V	F	$\frac{3}{5}$
34.	V	F	
35.	F	V	

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401

CONTROL ADMINISTRATIVO

PATRON DE CALIFICACION

PRIMERA PARTE

1. Falso.		
2. Falso		
3. Falso		
4. Verdadero		
5. Verdadero	<u>6</u>	
6. Verdadero	10	<u>10</u>
7. Verdadero		
8. Falso		
9. Falso		
10. Verdadero		

SEGUNDA PARTE

11.d.		
12.e.	<u>2</u>	
13.c.	3	<u>3</u>

TERCERA PARTE

14. Verdadero		
15. Falso	<u>2</u>	
16. Verdadero	3	<u>3</u>

CUARTA PARTE

17. Falso		
18. Falso		
19. Falso		
20. Verdadero	<u>4</u>	
21. Falso	6	<u>6</u>
22. Falso		

QUINTA PARTE

23. Falso

24. Verdadero

25. Verdadero

$$\frac{2}{3}$$

$$\frac{3}{3}$$

SEXTA PARTE

26. Verdadero

27. Verdadero

28. Falso

$$\frac{2}{3}$$

$$\frac{3}{3}$$

SEPTIMA PARTE

29. Falso

30. Verdadero

$$\frac{1}{2}$$

$$\frac{2}{2}$$

OCTAVA PARTE

31. Verdadero

32. Falso

33. Falso

34. Falso

35. Verdadero

$$\frac{3}{5}$$

$$\frac{5}{5}$$

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401.

CONTROL ADMINISTRATIVO

SITUACION CONTINUADA Y DIECISIETEAVO REQUERIMIENTO.

1. SITUACION CONTINUADA.

Usted continuó su revista a la Contaduría del Batallón de Infantería No.8 - Pichincha y al preguntarle al segundo Comandante cuál era el origen de los fondos internos de su Unidad le informó que el producido de la venta de carbón de las minas que posee la Unidad. Usted continuó interrogándolo sobre el origen de los fondos internos y el segundo Comandante no logró darle respuestas satisfactorias diciendo que la "cuestión administrativa" era una cosa -- que no le gustaba y nunca le habían enseñado nada sobre el particular.

2. DIECISIETEAVO REQUERIMIENTO.

- a. Diga qué punto crítico determinaría Ud. para el control de los fondos internos de una Unidad Táctica.
- b. Clase de control ejercido por el segundo Comandante del Batallón de Infantería No. 8 Pichincha.
- c. Enumere las fallas más comunes que se presentan en una Contaduría con relación a partidas fijas.

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401.

CONTROL ADMINISTRATIVO

HOJA DE RESPUESTAS AL DIECISIETEAVO REQUERIMIENTO.

1. Punto crítico en el control de fondos internos de una Unidad Táctica.

2. Clase de control ejercido por el segundo Comandante del Batallón de Infantería No. 8 Pichincha.

3. Fallas más comunes que se presentan en una contaduría con relación a partidas fijas.

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401

CONTROL ADMINISTRATIVO

SOLUCION AL DIECISIETEAVO REQUERIMIENTO.

1. El punto crítico en el control de fondos internos de una Unidad Táctica es el "Origen de los fondos".
2. La clase de control ejercido por el segundo Comandante del Batallón de Infantería No.8 Pichincha es "Estático".
3. Las fallas más comunes que se presentan en una contaduría con relación a partidas fijas son:
 - a. Falta de coordinación entre la Intendencia y la Contaduría.
 - b. Diferencias entre los libros de la Intendencia y los de la Contaduría.
 - c. No se efectúa un cruce de cuentas mensual entre los libros de la Intendencia y los de la Contaduría.

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401

CONTROL ADMINISTRATIVO

SITUACION CONTINUADA Y DIECIOCHOAVO REQUERIMIENTO.

1. SITUACION CONTINUADA.

Antes de continuar su revista Ud. desea hacer una relación de las fallas más comunes en una contanduría, con relación a la partida de alimentación, lavado y peluquería.

2. DIECIOCHOAVO REQUERIMIENTO.

Elabore una relación de las fallas más comunes en una contanduría, con relación a la partida de alimentación lavado y peluquería.

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401.

CONTROL ADMINISTRATIVO

HOJA DE RESPUESTAS AL DIECIOCHOAVO REQUERIMIENTO.

Fallas más comunes en una contanduría, con relación a la partida de alimentación lavado y peluquería.

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401.

CONTROL ADMINISTRATIVO

SITUACION CONTINUADA Y DIECINUEVEAVO REQUERIMIENTO.

1. SITUACION CONTINUADA.

Viendo que es una gran ayuda la elaboración de una lista de fallas más comunes, Ud. desea completarla.

2. DIECINUEVEAVO REQUERIMIENTO.

- a. Elabore una relación de las fallas más comunes en una Contaduría, con relación a sueldos.
- b. Elabore una relación de las fallas más comunes en una contaduría, con relación a otras subcuentas.
- c. Relacione otras fallas de una Contaduría.

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401

CONTROL ADMINISTRATIVO

SOLUCION AL DECINUEVEAVO REQUERIMIENTO.

1. Las fallas más comunes en una Contaduría, con relación a sueldos son:
 - a. Aparecer saldos sobrantes de sueldos ocasionados por el no pago a personal que ha abandonado el cargo.
 - b. Existencia de saldos ocasionados por el no pago de bonificaciones a soldados en tratamiento ambulatorio. Cuando el tratamiento es demasiado largo, no se conocen las direcciones de sus residencias.
 - c. Cuando hay dos (2) o más Unidades en la guarnición atendidas por la misma Contaduría, no se llevan en forma separada las subcuentas "SUELDOS" de cada una de las Unidades.
 - d. Efectuar descuentos por parte del contador, de planillas de casino, a personal que se encuentra en orden público, a la mano y posteriormente pagar en los casinos.
 - e. Cancelar los sueldos con dineros prestados por proveedores.
 - f. Entregar dinero en efectivo al Oficial de personal para que éste cancele las bonificaciones a los soldados.

2. Las fallas más comunes en una Contaduría con relación a otras subcuentas son:
 - a. Se cancelan deudas de años anteriores, no relacionados en "DEUDA PENDIENTE" (cuentas por pagar).
 - b. No se reintegran las ACREENCIAS con antigüedad mayor a dos (2) años.
 - c. Se reciben facturas en la Contaduría que no están respaldadas con fondos para su giro y cancelación.
 - d. No se cancelan en forma oportuna los valores comprometidos, por lo cual al finalizar el año es necesario relacionarlos en DEUDA PENDIENTE (Cuentas por pagar ").

- e. No se producen diariamente los asientos contables.
- f. No se cancelan oportunamente los ahorros de los soldados que salen desahuartelados.
- g. Se acumulan facturas de meses anteriores en la Contaduría.
- h. Acepta la firma en las facturas de una persona distinta a la del proveedor.
- i. Descargar facturas de un artículo presupuestal cuando corresponde a otro. Ejemplo: descargar una factura correspondiente a alimentación.

3. Otras fallas en una Contaduría.

- a. En el libro CONTROL DE AVANCES, en el momento de anotar el valor por legalizar, se omite el número del avance, al cual corresponde la legalización
- b. En el libro de "DEPOSITOS ESPECIALES PARTICULARES" normalmente falta información con relación al registro individual de valores por conceptos de ahorros del personal de soldados.
- c. No se rinde la cuenta mensual en forma oportuna, por no hacerse durante el mes el ACTA DE VISITA MENSUAL ADMINISTRATIVA.
- d. El contador guarda dinero en su escritorio o maletín, en lugar de guardarlo en la caja Fuerte.
- e. No contar el contador con un protector de cheques.
- f. El Contador no tiene POLIZA DE MANEJO Y CUMPLIMIENTO y cuando la tiene, se encuentra vencida.
- g. No tener la Contaduría un CALENDARIO DE LABORES.
- h. Todo el personal de la Contaduría recibe o recauda valores, debiendo hacerlo solamente el contador o su auxiliar cuando esté afianzado.
- i. Figurar avances sin legalizar de años anteriores a cargo de ex-contadores, incumplimiento normas fiscales y afectando el movimiento contable y las cuentas actuales.
- j. No se han resuelto las situaciones de la cuenta "RESPONSABILIDADES PENDIENTES" a cargo de ex-contadores de la Unidad.
- k. Cancelar AVANCES, sin haberse recibido el anticipo correspondiente al artículo presupuestal afectado.
- l. Cancelar facturas en las que no se relacionan en detalle los servicios prestados.

- m. No elaborar el BOLETIN DIARIO DE CAJA, haciéndose solamente uno al mes.
- n. Se abren cuentas que no corresponden a su denominación correcta. Ejemplo: "DEPOSITOS VARIOS AÑOS ANTERIORES".
- ñ. La cuenta acreedores varios arroja una elevada cuenta, correspondiente muchas veces a más de cien acreencias.
- o. Manejo de múltiples cuentas bancarias.

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

*Revisado ha
aquí*

ESG-CEM-CONJ-5401

CONTROL ADMINISTRATIVO

CONDUCTA DE SALIDA

SITUACION CONTINUADA Y VIGESIMO REQUERIMIENTO.

1. SITUACION CONTINUADA.

Usted continúa en la Inspección General del Comando de las FF.MM. y desea hacerse una evaluación de sus conocimientos en cuanto a Control Administrativo, para lo anterior va a emplear un cuestionario dividido en tres partes que encuentra en su oficina.

2. VIGESIMO REQUERIMIENTO.

PRIMERA PARTE

SEÑALE CON UN CIRCULO LAS RESPUESTAS CORRECTAS.

1. El ^{Director de} ~~Jefe del Servicio Técnico~~ de Sanidad elaboró el Plan de Adquisiciones y determinó: "Evaluar el Plan al finalizar todas las adquisiciones". Qué tipo de control está aplicando?
 - a. De calidad.
 - b. De costos.
 - c. Estático.
 - d. Dinámico.
 - e. Ninguno de los anteriores.

2. Además del personal que integra la División de Finanzas del Ministerio de Defensa Nacional, de las Inspecciones del Comando General de las -- Fuerzas Militares y de las Fuerzas, de los Departamentos de Control y Presupuesto de las Fuerzas, son responsables del Control Administrativo:
 - a. La Contraloría General de la República.
 - b. Todos los Comandantes en los diferentes niveles del mando.
 - c. La Procuraduría General de la Nación.
 - d. Ninguno de los anteriores.

3. El primer paso en el control Administrativo consiste en "fijar una base para medir el rendimiento del individuo o de la organización por medio de un plan, orden, programa, norma, directiva etc." o sea fijar:
 - a. El "Patrón de medida "
 - b. La "Actividad en desarrollo".
 - c. La "Actividad por alcanzar".
 - d. Los detalles para "Tomar acción".
 - e. Ninguno de los anteriores conceptos es válido.

4. En una pequeña organización militar (escuadra o sección) el Control podrá efectuarse por medio de :
 - a. Datos estadísticos.
 - b. Informes escritos.
 - c. Contacto personal
 - d. Todos los puntos anteriores.

5. Al recibir bienes adquiridos en el comercio se debe tener en cuenta que quienes los están vendiendo son comerciantes y que sus actividades mercantiles siempre tratan de :
 - a. Vender lo mejor a la organización militar.
 - b. Presentar una muestra y entregar un elemento de mejor calidad.
 - c. Vender lo más nuevo o lo último que ha llegado a sus almacenes.
 - d. Vender elementos en malas condiciones o sin ninguna aplicación para la organización militar.
 - e. Vender la menor cantidad.

6. De los siguientes elementos, cuál necesita para su adquisición, licitación privada ?

a. 260.000 metros de dril camuflada	\$ 19'000.000.00
b. 29.000 metros de reata verde	\$ 436.000.00
c. 3.500 metros de tela elástica	\$ 199.000.00
d. 200 pares de zapatos	\$ 100.000.00
e. 720.000 metros de género blanco	\$ 30'000.000.00

7. Control Administrativo, es la autoridad ejercida sobre un órgano o unidad por otro órgano del escalón superior en lo que hace relación a la gestión de personal, logística y otros asuntos no incluidos en las misiones operacionales, con el fin de :
 - a. Medir el desempeño de la organización'
 - b. Verificar rápidamente los puntos de control.
 - c. Medir los objetivos de la organización.
 - d. Corregir las fallas.
 - e. No permitir que esta gestión se desvíe del propósito preestablecido.
8. Cuando se efectúa una Licitación Pública, en la Junta Técnica Previa, se aplica como Medio de control para determinar la mejor muestra :
 - a. Una buena política Administrativa.
 - b. La contabilidad.
 - c. Datos estadísticos.
 - d. La observación personal.
 - e. Todos los medios de control anteriores.
9. Para controlar formalmente el desarrollo de un programa de entrega de drogas, de los depósitos de sanidad a las Unidades se emplea:
 - a. Un patrón de costos.
 - b. Una lista de verificación.
 - c. Un patrón físico.
 - d. Un patrón imponderable.
 - e. Un patrón de programa.
10. Existen una serie de "indicadores de falta de control" en una dependencia tales como:
 - a. Orden en los libros contables.
 - b. Orden en la Dependencia.
 - c. Divergencias personales entre los miembros de la Dependencia.
 - d. Llevar al día los libros contables.
 - e. Llevar libros contables de acuerdo a las necesidades de la dependencia.

SEGUNDA PARTE

En el espacio en blanco, marque con una V si la respuesta es Verdadera o con una F si es falsa.

1. _____ La REALIMENTACION DEL CONTROL básicamente busca canalizar las lecciones provenientes de las experiencias al nuevo planeamiento y es el Quinto (5º) paso en un buen sistema de control administrativo.
2. _____ El administrador habiendo sido informado de los desvíos que indican la necesidad de ajustes del programa en ejecución, debe iniciar la acción correctiva. Una manera de comunicar tal acción a la organización puede ser a través de una conferencia informal.
3. _____ Cuando el control evalúa los desempeños intermedios, las etapas o fases con probabilidades de correcciones de posibles desvíos de lo que fué planeado, asume el aspecto estático.
4. _____ De acuerdo al Decreto 150 de 1.976 la Licitación Privada se efectúa para compra de bienes muebles, cuando su valor sea superior a un millón de pesos (\$1'000.000.00).
5. _____ El Segundo paso en el Control Administrativo consiste en "obtener los datos necesarios para medir la actividad predeterminada".
6. _____ Las técnicas y sistemas de control son esencialmente los mismos para partidas fiscales, procedimientos de adquisiciones, moral, calidad de producto, entrenamiento de personal y siempre --- presuponen que tanto los planes como la estructura de la organización sean claros, completos e integrados de tal modo que los administradores tengan la certeza de su curso y que las relaciones y delegaciones de autoridad estén definidas.
7. _____ El Control debe ser constante y repetitivo, lo cual no significa que el Comando encargado de él, deba corregir o reajustar los desequilibrios cuando estos se presenten.
8. _____ El patrón a de ser usado para determinar la competencia de un subordinado o para determinar si el programa de Relaciones Públicas está alcanzando el éxito deseado se denomina "Patrón de Programa".

- 9.- _____ Los "Patrones Físicos" son aquellos que se refieren a medidas no monetarias y que son comunes en el nivel de operaciones administrativas, donde se utilizan materiales, se emplea mano de obra, se prestan servicios o se producen bienes.
- 10.- _____ El Control Administrativo, implica la existencia de objetivos y planes, siembargo cuando es muy corta la duración de la operación administrativa el plan, no es necesario.

TERCERA PARTE

CONTESTE EN LOS ESPACIOS EN BLANCO.

Durante el año de 1.958 fué dado de alta como farmacéuta el señor N.N. y fué destinado a la farmacia del Canton Este en la ciudad de Bogotá, en atención a la solicitud que efectuó el Jefe del Servicio Técnico de Sanidad, donde daba como principal motivo: "Sus escasos recursos económicos, para trasladarse a otra ciudad del País.

Durante 18 años la farmacia no fué revistada, pues siempre se encontraba muy bien presentada y el médico siempre hacia altos elogios de él, tales como:

- "Es tan bueno que todos los días en una caja lleva la calculadora y las ---- cuentas para ponerlas al día en su casa ".

- "Descuida muchas veces su farmacia particular y sus negocios, para poner al día la documentación".

- "Es tan bueno que cuando está de servicio entrega drogas a los enfermos y él mismo hace las fórmulas, para que, yo se las firme cuando llego al día siguiente".

- "Cuando le correspondió adelantar curso, él continuó como farmacéuta y no hubo necesidad de que entregara la farmacia ".

A mediados de 1.978, está fué revistada y la comisión encontró que el farmacéuta venía cometiendo un hurto continuado, para lo cual hacia lo siguiente:

1. Diariamente sacaba drogas de la farmacia, en la caja donde llevaba la calculadora y las cuentas, para ponerlas al día.
2. Con el fin de mantener al día el Kárdex, diariamente elaboraba una o más fórmulas y se las hacia firmar al médico diciéndole que fueron drogas suministradas a enfermos graves atendidos durante la noche.
3. Así mismo, le daba autorizaciones a sus familiares para que reclamaran drogas en la "farmacia de la salud" utilizando los formularios oficiales, aprovechando la falta de supervisión del Jefe de la Sección Administrativa.

1. Qué "TIPO DE CONTROL" ejerció la comisión inspectora del Ejército, sobre la farmacia del Cantón Este ?

2. Qué "TIPO DE CONTROL" ejercieron los Comandantes directos del farmacéuta del Cantón Este desde 1.958 hasta 1.975" ?

3. Indique cuál fué el mejor "INDICADOR DE FALTA DE CONTROL" en la farmacia del Cantón Este.

4. Enumere el mayor error cometido por su Comandante directo entre 1.958 y 1.975 con relación al farmacéuta .

5. Qué "ACCION CORRECTIVA" tomaría Ud., si fuese el Jefe de la Comisión Inspectora el día de la revista, cuando se detecto el hurto continuado ?

6. Qué sistema implantaría Ud. para evitar que el nuevo farmacéuta, continúe dando órdenes sin valorizar, para que la "farmacia de salud" continúe entregando drogas, cuando no existan en la farmacia del Cantón Este.

7. A su manera de ver y si le tocara pasar revista de la misma farmacia, cuál es el "PUNTO CRITICO" que Ud. escogería para pasar dicha revista ?

8. Dé la razón para haber escogido el "PUNTO CRITICO" que dió como respuesta al numeral anterior (Numeral 1).

9. Sabiendo Ud. que el Control Dinámico evalúa los desempeños intermedios, las etapas o fases con probabilidades de corrección para asegurar que el objetivo final sea alcanzado. A qué "MEDIO DE CONTROL" le daría más importancia si Ud. fuese el Comandante directo del farmacéuta ?

10. Dé la razón para haber escogido el "MEDIO DE CONTROL" que enunció como respuesta al numeral anterior (Numeral 9).

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO ESTRATEGIA -

ESG-CEM-CONJ-5401

CONTROL ADMINISTRATIVO

SOLUCION AL VIGESIMO REQUERIMIENTO.

PRIMERA PARTE

1. c. Control Estático.
2. b. Todos los Comandantes en los diferentes niveles del Mando.
3. a. El "Patrón de Medida
4. c. Contacto personal
5. d. Vender elementos en malas condiciones o sin ninguna aplicación para la organización militar.
6. b. 29.000 metros reata verde \$436.000.
7. c. No permitir que esta gestión se desvíe del propósito preestablecido.
8. d. Su observación personal.
9. e. Un Patrón de programa.
10. c. Divergencias personales entre los miembros de la dependencia.

SEGUNDA PARTE

1. FALSO
2. VERDADERO
3. FALSO
4. FALSO
5. VERDADERO
6. VERDADERO
7. FALSO
8. FALSO
9. VERDADERO
10. FALSO

TERCERA PARTE

1. Control Dinámico.
2. Control Estático.
3. El rápido enriquecimiento del farmacéuta.
4. No pasar revista durante 18 años.
5. Denuncia penal por "hurto continuado".
6. Emplear "órdenes de pedido" valorizadas.
7. El cruce de los libros de cuentas de la farmacia con los de los proveedores.
8. Razón válida para haber escogido el "Punto Crítico".
9. Observación personal.
10. Es el mejor "medio de control" de que dispone el Comandante para evaluar los desempeños intermedios de la operación administrativa en este caso.

ESTO
NO

CONTROL ADMINISTRATIVO

	160 Puntos	100 Minutos	16-MAR-79	
SEUDONIMO	VALOR	TIEMPO	FECHA	CALIFICACION

CONTESTE UNICAMENTE EN LOS ESPACIOS EN BLANCO.

CASO No.1

En el año de 1.978, la Dirección de Adquisiciones efectuó la Licitación Privada No.20/78 para la adquisición de cueros por valor superior a \$10'000.000,00, con destino a los Talleres del Servicio Técnico de Intendencia.

El Pliego de condiciones No.30 para dicha Licitación establecía que "la adjudicación se efectuará dentro de los treinta (30) días siguientes al cierre de la Licitación". La Licitación se cerró el 09-FEB-78 y se adjudicó el 09-ABR-78.

Una vez adjudicada la Licitación, fué elaborada la Resolución de adjudicación, notificando al proveedor y enviado el Contrato al Ministerio de Defensa Nacional. Este es tramitado por la oficina jurídica del Ministerio, sin observaciones, a la oficina jurídica de la Presidencia de la República para ser sometido a la aprobación del Consejo de Ministros, firma del señor Presidente de la República y revisión del Honorable Consejo de Estado.

Una vez llegado el contrato a la Oficina jurídica de la Presidencia de la República, es devuelto al señor Ministro de Defensa Nacional por haberse encontrado una nulidad absoluta por sobrepasar el tiempo destinado a la adjudicación, y no poderse subsanar.

REQUERIMIENTO No.1

Qué " PASO o PASOS DEL CONTROL" se cumplió o cumplieron en el Caso No.1, por parte de la Dirección de Adquisiciones, en relación al tiempo destinado para la adjudicación ?

REQUERIMIENTO No.2.

Qué "TIPO DE CONTROL" ejerció el Director de Adquisiciones en el Caso No.1, en relación al tiempo destinado para la adjudicación ?

REQUERIMIENTO No.3

Qué "ACCION CORRECTIVA", tomaría usted, si hubiese sido Director de Adquisiciones el 17 de Abril de 1.978 ? Escriba solamente una de las siguientes : Solicitar una reunión de la Junta de Licitaciones y proponer que se declare desierta la Licitación; solicitar al Auditor Fiscal la ampliación del plazo para la adjudicación o solicitar una reunión de la Junta de Licitaciones, proponerle que se declare nulo todo lo actuado y se ordene la apertura de una nueva Licitación. (CASO No.1).

REQUERIMIENTO No.4

Qué "TIPO DE PATRON" implantaría usted para controlar formalmente los diferentes pasos que debe seguir un Contrato hasta su aprobación ?

CASO No.2.-

El Casino de una Unidad Táctica del Ejército fué revistado en Agosto de 1.978, por la Inspección del Ejército, encontrando que al salir a vacaciones el Presidente del Casino, dejó firmado un cheque por la suma de DOCE MIL PESOS M/CTE (\$12.000.00) para que el administrador del Casino comprara elementos para alimentación y cantina. Este cheque fué dejado con el Visto Bueno del Intendente Local y del Ejecutivo de la Unidad. Una vez con el dinero el Administrador, se ausentó de la Unidad y hasta la fecha no se ha presentado. El Comandante de la Unidad Táctica desde Enero de 1.978 no había pasado revista al Casino.

En la investigación realizada a partir de Agosto de 1.978 se encontraron las siguientes fallas :

1. El Administrador recolectaba los dineros del pago de la planilla y no consignó los dineros abonados por tres miembros del Casino por valor de SEIS MIL SEISCIENTOS CINCUENTA Y SIETE PESOS CON CINCO CENTAVOS (\$6.657.05).
2. Al revisar los libros en el mes de Agosto se detectó que los asientos únicamente se encontraban al día hasta el 20 de junio de 1.978. (libros atrasados).
3. El extracto bancario registraba la cantidad de CINCO MIL SETECIENTOS TREINTA Y SEIS PESOS CON CUARENTA Y OCHO CENTAVOS (\$5.736.48) en rojo, en el libro auxiliar de Bancos aparecía a favor del Casino CUARENTA Y CUATRO MIL CUATROCIENTOS OCHO PESOS CON NOVENTA Y CINCO CENTAVOS (\$44.408.95), es decir, que existía un faltante de CINCUENTA MIL CIENTO CUARENTA Y SEIS PESOS CON CUARENTA Y SEIS CENTAVOS (\$50.146.43).
4. Algunas de las consignaciones hechas fueron adulteradas en su comprobante. En junio y julio quedaron sentados en libros consignaciones por valor de TREINTA Y SEIS MIL TRESIENTOS OCHENTA Y DOS PESOS CON NUEVE CENTAVOS (\$31.382.09) pero apenas se hicieron en el Banco por valor de CINCO MIL DOSCIENTOS SETENTA Y SEIS PESOS (\$5.276.00) quedando una diferencia de VEINTISEIS MIL CIENTO SEIS PESOS (\$26.106.00). Un ejemplo de cómo se realizaba esta adulteración es el siguiente:

Fecha	Registro libros	Bancos.
7 de Junio/78	\$ 4.200,00	\$ 1.200,00
14 de Junio/78	\$ 2.380,00	\$ 380,00
2 de Julio/78	\$ 4.600,00	\$ 1.600,00
21 de Junio/78	\$ 750,00	\$ 50,00
19 de Julio/78	\$ 2.150,00	\$ 150,00
13 de Julio/78	\$ 2.000,00	\$ 100,00

REQUERIMIENTO No.5

Indique : Cuál fué el mejor "INDICADOR DE FALTA DE CONTROL" en el Casino de -
Oficiales ? (CASO No.2).

RAZON : _____

REQUERIMIENTO No.6.

Cuál fué el MAYOR ERROR cometido por el Comandante de la Unidad Táctica con re-
lación al Casino ? (CASO No.2).

REQUERIMIENTO No.7

De los siguientes puntos críticos, indique qué PUNTO CRITICO, escogería para -
controlar como miembro de la Inspección, la Cuenta de Bancos. Escriba solamen-
te uno de los siguientes : confrontación del extracto que envía normalmente el
Banco con el libro auxiliar de Bancos del Casino ; confrontación del extracto
certificado pedido al iniciar la revista con el libro auxiliar de Bancos del -
Casino ; confrontación del saldo del libro de bancos con el libro de mercados -
del Casino. (CASO No.2).

REQUERIMIENTO No.8

Indique la razón por la cual escogió el "PUNTO CRITICO" que usted dió como respuesta al requerimiento anterior . (No. 1).

REQUERIMIENTO No.9

Indique dos "ACCIONES CORRECTIVAS" que usted tomaría a partir de Agosto de 1.978, con relación a las fallas encontradas en el Casino.

1. _____

2. _____

CASO No.3.

El Director de Adquisiciones desea hacer un "cruce de libros" de su Dirección con los de la Contaduría.

En la actualidad el libro "registrador de facturas" de la Dirección de adquisiciones tiene el siguiente movimiento en el mes de Marzo :

LIBRO REGISTRADOR DE FACTURAS DE LA DIRECCION DE ADQUISICIONES				
CAPITULO 3 ARTICULO 1733 MATERIALES Y SUMINISTROS				
FECHA	ANOTACIONES	DEBE	HABER	SALDO
01-MAR-79	Saldo que viene de Febrero	950.000,00		950.000,00
05-MAR-79	Factura No.69/78 a JUAN - LOPEZ		50.000,00	900.000,00
05-MAR-79	Factura No.70/78 a LUIS - OSUNA		100.000,00	800.000,00
05-MAR-79	Factura No.71/78 a LUIS VEGA		20.000,00	780.000,00
10-MAR-79	Factura No.01/79 a CARLOS BECERRA.		80.000,00	700.000,00
10-MAR-79	Factura No.02/79 a LUIS PEREZ		50.000,00	600.000,00

El libro de "Fondos Comunes" de la Contaduría, tiene el siguiente movimiento:

LIBRO FONDOS COMUNES - BANCOS - CONTADURIA COMDEJERCITO				
CAPITULO 3 ARTICULO 1733 MATERIALES Y SUMINISTROS				
FECHA	ANOTACIONES	DEBE	HABER	SALDO
01-MAR-79	Saldo que viene de Febrero	950.000,00		950.000,00
11-MAR-79	Cheque No.2001 a CARLOS - BECERRA-Cancela factura - No.01/79		80.000,00	870.000,00
11-MAR-79	Cheque No.2002 a LUIS - PEREZ		50.000,00	820.000,00

NOTA : El 28 de Febrero se efectuó un cruce de libros entre las dos dependencias y éstos se encontraban sin ningún error. En la Contaduría no habían facturas pendientes por cancelar.

REQUERIMIENTO No.10

En el espacio en blanco efectúe el "cruce de libros "

--

REQUERIMIENTO No.11

Indique los errores que cometió la Dirección de Adquisiciones (solamente dos)

1. _____
2. _____

REQUERIMIENTO No.12

Quando usted termina de hacer la comparación de los dos libros revisados y comienza a tomar acciones correctivas si las hay, qué PASO DEL CONTROL está realizando.

CASO No.4.

En el año de 1.970 fué nombrado por el Gobierno como gerente de un Fondo Rotatorio de las FF.MM. un Oficial.

Durante los primeros cuatro años el Fondo Rotatorio no fué revisado, pues su gerente, en forma hábil e inteligente le dió gran impulso a la Entidad, que daba la imagen de que ésta se encontraba marchando en forma sobresaliente, motivo por el cual era felicitado frecuentemente.

Estos elogios se hacían en base a los informes de actividades que presentaba el Gerente en las reuniones de la Junta Directiva y en los boletines que muy bien presentados expedía al Fondo Rotatorio.

En 1.975, por necesidades del servicio el Gerente fué reemplazado.

El nuevo gerente del Fondo Rotatorio detectó rápidamente algunas anomalías, tales como la no existencia de contrato entre el Fondo y una firma de Seguros y la cancelación de \$12'000.000,00 a dicha firma.

REQUERIMIENTO No.13.

En relación a la "FRECUENCIA DEL CONTROL" cuál fué la falla del Comando Superior en el Caso No.4 ?

REQUERIMIENTO No. 14 .

En concordancia con su respuesta al numeral anterior, ¿cuál fué el mayor error cometido por el Comandante del Gerente del Fondo Rotatorio ?

CASO No. 5.

Una Base Naval, actualmente tiene las siguientes entradas mensuales en forma - aproximada con destino al Decreto 2350/71 - Fondo Interno -

Venta de chatarra	\$ 5.000.00
Venta de arena	\$ 1.000.00
Venta de otros elementos	\$ 25.000.00
Servicios de grúa	\$ 500.00
Servicios médicos	\$ 2.000.00
Otros servicios	\$ 10.000.00

REQUERIMIENTO No. 15.

Usted fué nombrado como Inspector de dicha Base Naval, va a pasar revista de la cuenta Decreto 2350/71 - fondos internos - y desea establecer un PUNTO CRITICO para la Inspección. De la siguiente lista seleccione uno solo : Cruce del libro Cuenta Interna con los saldos de los proveedores ; cruce de las órdenes de pedido contra el libro Control de entrada de elementos ; origen de los fondos internos ; cruce de las órdenes de pedido contra las altas de almacén.

Razón : _____

REQUERIMIENTO No.16

El Auditor Fiscal ante la Base Naval, dice que el "va a ejercer a partir de la fecha un excelente Control Administrativo". Sería cierto lo anterior ?

Razón : _____

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO DE ESTRATEGIA

ESG-CEM-CONJ-5401

CONTROL ADMINISTRATIVO

PATRON DE CALIFICACION - EXAMEN FORMAL

		/160,00
SEUDONIMO	APELLIDOS Y NOMBRES	CALIFICACION

1. Se cumplió solamente el primer paso del Control _____/10,0
2. Control Estático _____/10,0
3. Solicitar una reunión de la Junta de Licitaciones, proponerle - que se declare nulo todo lo actuado y se ordene la apertura de una nueva Licitación. _____/10,0
4. Patrón de programa _____/10,0
5. Libros atrazados en el Casino. _____/10,0
 Otras razones válidas _____/(10,0) _____/10,0
6. No haber pasado revista al Casino desde 1.978 _____/10,0
 Otro error válido para la Situación _____/(10,0) _____/10,0
7. Confrontación del extracto certificado, pedido al iniciar la revista, con el libro auxiliar de Bancos del Casino _____/10,0 _____/10,0
8. Ya existía el antecedente de que el Administrador del Casino falsificaba los extractos bancarios. _____/10,0
 Otra razón válida _____/(10,0) _____/10,0

9. Iniciar una investigación administrativa				_____ / 5,0	
Cambiar la comisión del Casino				_____ / 5,0	
Cambiar al administrador del Casino				_____ / (5,0)	
Ordenar que se pidan extractos bancarios certificados				_____ / (5,0)	
Otras razones válidas				_____ / (5,0)	_____ / 10,0
10. Saldo libro Dirección Adquisiciones	\$600.000,00				
Saldo libro Contaduría		\$ 820.000,00			
Facturas sin cancelar					
No. 69/78 \$ 50.000,00					
No. 70/78 \$ 100.000,00					
No. 71/78 \$ 20.000,00	\$170.000,00				
Error de la Dirección de Adquisiciones	50.000,00				
SUMAS IGUALES	<u>\$820.000,00</u>	<u>\$ 820.000,00</u>			_____ / 10,0
11. Error contable de \$50.000,00				_____ / 5,0	
Envío de facturas de "vigencias expiradas"				_____ / 5,0	
Otro error válido				_____ / (5,0)	_____ / 10,0
12. El Cuarto paso del Control "Determinar las necesidades de Acción".					_____ / 10,0
13. No haber efectuado un "Control constante y repetitivo".					_____ / 10,0
14. No pasarle revista durante 5 años				_____ / 10,0	
Crear en los informes del Gerente				_____ / (10,0)	
Otro error válido				_____ / (10,0)	_____ / 10,0

15. Origen de los fondos internos

_____/5,0

Razón: Es donde hay mayor riesgo
de que los fondos no ingresen --
a la Cuenta Interna - Decreto --
2350/71

_____/5,0

Otra razón válida

_____/ (5,0)

_____/10,

16. No es cierto

_____/5,0

Razón : el auditor: ejerce sola-
mente control fiscal

_____/5,0

_____/10,

TOTAL

_____/16,