



# Nuevo enfoque administrativo de las Fuerzas Armadas

**Daniel Alberto Acosta Salazar**

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

7ESG  
952

**FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA**

**ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA**



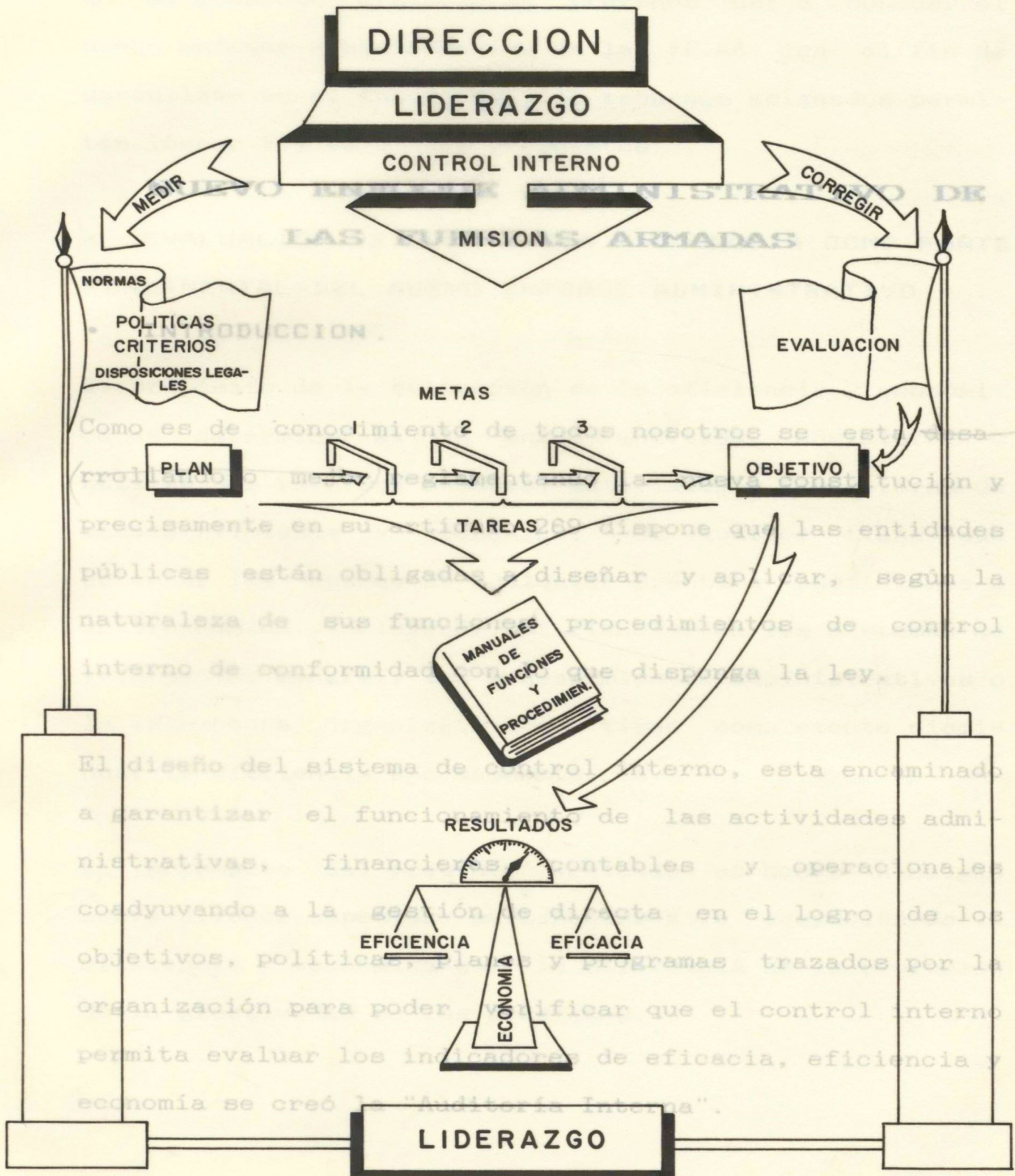
**NUEVO ENFOQUE ADMINISTRATIVO  
DE LAS FUERZAS ARMADAS**

**MY. DANIEL ALBERTO ACOSTA SALAZAR  
CEM-EJC-93**

**SANTAFE DE BOGOTA, D.C.  
MARZO DE 1993**



# NUEVO ENFOQUE ADMINISTRATIVO DE LAS FUERZAS ARMADAS





En el presente artículo se pretende dar a conocer el nuevo enfoque administrativo de las FF.AA. con el fin de garantizar en el futuro que los recursos asignados permitan lograr los objetivos propuestos.

**NUEVO ENFOQUE ADMINISTRATIVO DE LA EVALUACION DE LAS FUERZAS ARMADAS COMO PARTE FUNDAMENTAL DEL NUEVO ENFOQUE ADMINISTRATIVO.**

**• INTRODUCCION .**

El propósito de la evaluación de la eficiencia y económica Como es de conocimiento de todos nosotros se esta ~~desarrollando~~ *(rollando o mejor)* reglamentando la nueva constitución y precisamente en su artículo 269 dispone que las entidades públicas están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones procedimientos de control interno de conformidad con lo que disponga la ley. ~~ativos o la estructura organizativa que tiene como efecto dismi-~~  
El diseño del sistema de control interno, esta encaminado a garantizar el funcionamiento de las actividades administrativas, financieras, contables y operacionales coadyuvando a la gestión de directa en el logro de los objetivos, políticas, planes y programas trazados por la organización para poder verificar que el control interno permita evaluar los indicadores de eficacia, eficiencia y economía se creó la "Auditoría Interna".



En el presente artículo se pretende dar a conocer el nuevo enfoque administrativo de las FF.AA. con el fin de garantizar en el futuro que los recursos asignados permitan lograr los objetivos propuestos.

Un autor ha dicho que la economía comprende la

• **EVALUACION DE EFICIENCIA Y ECONOMIA COMO PARTE FUNDAMENTAL DEL NUEVO ENFOQUE ADMINISTRATIVO.**

la literatura técnica sobre auditoría operacional, precisa:

El propósito de la evaluación de la eficiencia y económica es determinar si la unidad auditada, administra o utiliza sus recursos humanos, materiales y financieros de manera eficiente y económica. El auditor tiene que detectar las causas de cualquier práctica ineficiente o antieconómica, incluyendo deficiencias en los sistemas de información general, los procedimientos administrativos o la estructura organizativa que tiene como efecto disminuir la eficiencia y/o economía.

El propósito del presente artículo es hacer hincapié sobre algunos aspectos pertinentes a la evolución de la eficiencia y económica que la diferencia de la evolución de la afectividad de los programas.



• **DEFINICIONES DE EFICIENCIA Y ECONOMIA.**

Existen muchas y variadas definiciones de los términos eficiencia y económica, algunas sencillas, otras complejas. Un autor ha dicho que la economía comprende la eficiencia y otros han opinado exactamente lo inverso. Se utiliza los dos términos conjuntamente en mucha de la literatura técnica sobre auditoría operacional, precisamente para evitar estos tipos de malentendidos.

Para fines del presente documento se han presentado muy breves definiciones.

- **Eficiencia:** Rendimiento efectivo sin desperdicio innecesario.
- **Economía:** Operación al costo mínimo posible, sin embargo, el diccionario de la lengua española de la real academia española presenta las siguientes definiciones de interés.
  - Administración recta y prudente de los bienes; buena distribución del tiempo y otras cosas inmateriales; ahorro de trabajo, tiempo, dinero, etc; reducción de gastos a un presupuesto.

Desperdicio de recursos



ENFOQUE DE AUDITORIA  
• OBJETIVOS GENERALES.

Al realizar la evaluación de la eficiencia y economía, el auditor busca determinar si la unidad auditada, al llevar a cabo su misión, presta la debida atención a la conservación de sus recursos con el mínimo gasto de esfuerzos.

PLANIFICACION  
INICIAL  
FASE 1

El auditor debe estar alerta para detectar y estudiar casos de ineficiencia o práctica antieconómica tales como:

ELABORACION  
DEL  
PROGRAMA  
FASE 2

- Procedimiento inefectivos o de costo injustificable
- Duplicación de esfuerzos por servidores o entre unidades de organización.
- Ejecución de tareas de poca o ninguna importancia
- Uso ineficiente y antieconómico de equipos y otros bienes.
- Exceso de personal en relación a las tareas por cumplir.
- Sistemas de adquisiciones defectuosas o ineficientes

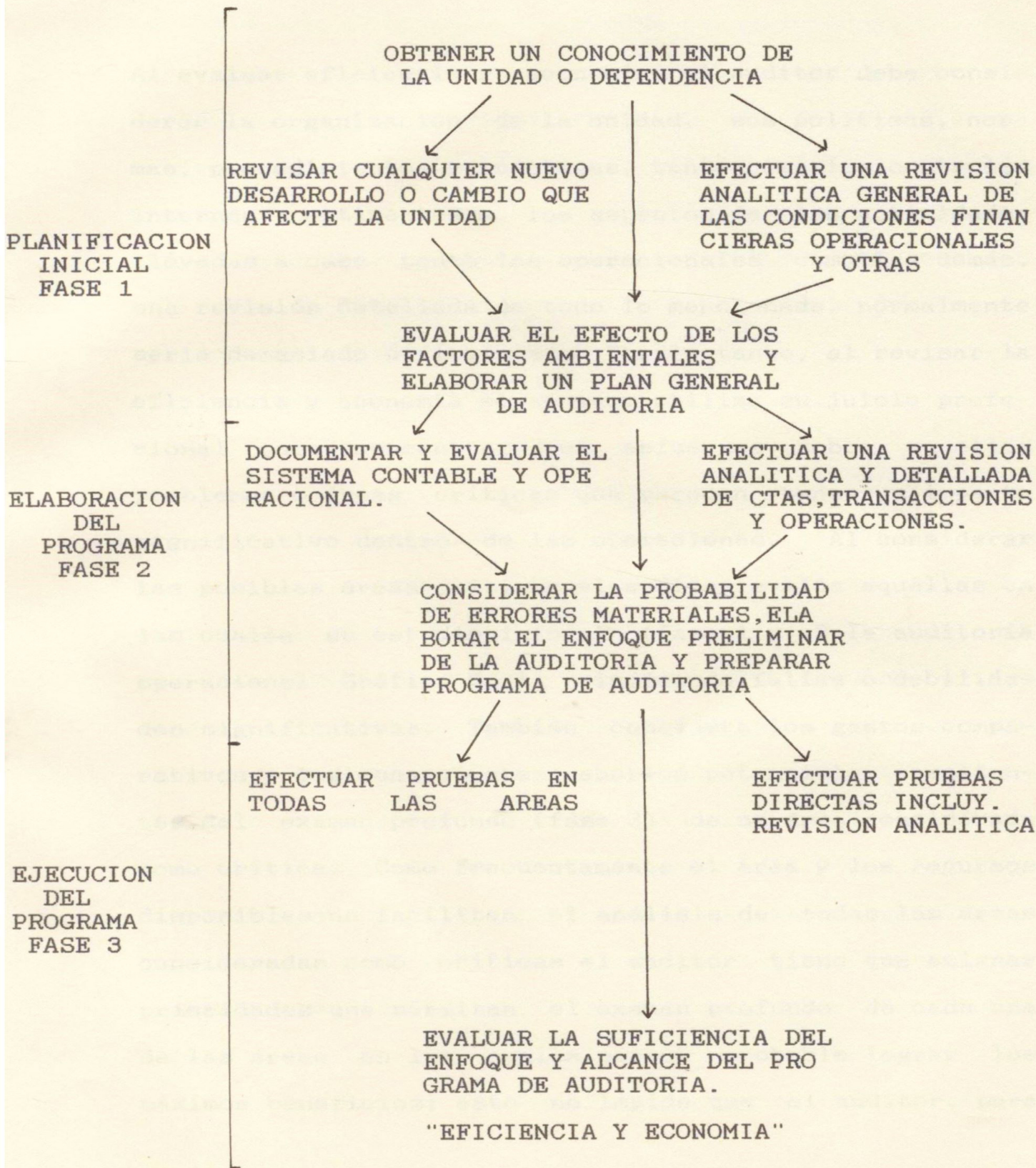
EJECUCION  
DEL  
PROGRAMA  
FASE 3

- Adquisiciones y acumulaciones de cantidades excesivas o innecesarias de materiales y suministros.
- Desperdicio de recursos

EVALUAR LA SUFICIENCIA DEL ENFOQUE Y ALCANCE DEL PROGRAMA DE AUDITORIA.  
"EFICIENCIA Y ECONOMIA"



## ENFOQUE DE AUDITORIA





• ENFOQUE SOBRE AREAS CRITICAS para los proyectos y sectores que potencialmente puedan ser mejorados.

Al evaluar eficiencia y economía, el auditor debe considerar la organización de la unidad, sus políticas, normas, procedimientos y prácticas, tanto como los controles internos pertinentes a los aspectos de las actividades llevadas a cabo tanto las operacionales como las demás, una revisión detallada de todo lo mencionado, normalmente sería demasiado dificultoso. Por lo tanto, al revisar la eficiencia y economía el auditor utiliza su juicio profesional para concentrar sus esfuerzos sobre aquellos problemas o áreas críticas que parecen tener un impacto significativo dentro de las operaciones. Al considerar las posibles áreas críticas el auditor evalúa aquéllas en las cuales su estudio inicial (fase 1 y 2 la auditoría operacional Gráfico No.1) indicando fallas o debilidades significativas. También considera los gastos comparativos y los consecuentes ahorros potenciales resultantes del examen profundo (fase 3) de un área considerada como crítica. Como frecuentemente el área y los recursos disponibles no faciliten el análisis de todas las áreas consideradas como críticas el auditor tiene que asignar prioridades que permitan el examen profundo de cada una de las áreas en las cuales parece probable lograr los máximos beneficios; esto no impide que el auditor, para



las otras áreas, mencione a la jefatura los proyectos o sectores que potencialmente puedan ser mejorados. Debido al hecho que esta revisión es selectiva y se concreta únicamente en las áreas prioritarias, es prácticamente imposible que el auditor presente un informe comprensivo de la evaluación de todas las operaciones en la forma de una opinión respecto al nivel general de eficiencia y economía de la unidad.

#### • CRITERIOS.

Los criterios utilizados por el auditor al evaluar la eficiencia y economía son de suma importancia. Normalmente no existen criterios tan claros y aceptados como aquéllos suministrados por los principios de contabilidad generalmente aceptados o las disposiciones legales. Sin embargo, en algunas áreas operativas el auditor encontrará criterios básicos definidos y aceptados por las personas responsables, su disciplina o profesión. Muchos criterios de eficiencia y economía están basados en sentido común y prácticas prudentes bien conocidas o comúnmente aplicadas.



Al escoger criterios es esencial que el auditor aplique su juicio profesional respecto a lo apropiado de los mismos, en relación a su aplicación a la unidad específica bajo auditoría. Algunas fuentes posibles de criterios son: normas internas, políticas, procedimientos, opiniones de la administración, estipulaciones de contrato, experiencias del auditor con entidades o actividades similares y publicaciones autorizadas sobre el tema. Frecuentemente el mejor criterio es simplemente una manera de llevar a cabo una tarea o lograr un fin.

base para la evaluación de las acciones gerenciales o una

Es aconsejable discutir con los funcionarios responsables los criterios considerados apropiados con el propósito de lograr la aceptación de los mismos como válidos. Si los funcionarios no aceptan la validez de los criterios empleados por el auditor al evaluar la eficiencia y economía, es probable que tampoco aceptarán las recomendaciones resultantes del desarrollo del hallazgo.

el aumento de productividad al mismo costo.

Una vez identificado un hallazgo potencial respecto a la eficiencia y economía el auditor debe tratar de identificar una o más prácticas "preferidas", "generalmente aceptadas", o "sanas" las cuales al ser observadas darán como resultado un mejoramiento en la eficiencia y economía. Las prácticas mas utilizadas son los criterios que



el auditor utilizará al desarrollar completamente una oportunidad de mejoramiento (hallazgo). Las prácticas más utilizadas por el auditor y que presentan por el auditor y que presentan un mejor servicio como criterios son aquellas que han dado éxito a las operaciones a través de la experiencia de muchas entidades en varios años. Cuando el auditor utilice estas prácticas como criterios, su falta de aplicación provee un indicio de posible desperdicio o ineficiente uso de los recursos. Dichas prácticas o criterios suministran al auditor una base para la evaluación de las acciones gerenciales o una norma de medición apropiada a ser utilizada. Frecuentemente, el auditor encuentra personal. Mientras el auditor va obteniendo mayores conocimientos respecto a las operaciones examinadas, debe aplicar su sentido común y buen juicio al enfocar hacia las prácticas o alternativas que tiene el máximo potencial para obtener resultados relativos a la disminución de costos o el aumento de productividad al mismo costo.

El enfoque básico de la evaluación que efectúa el auditor. Un indicio potencial típico referente a la oportunidad de lograr eficiencia y economía consiste en la ausencia de un control ejercido por los supervisores. El control básico de cada jefe a través de la supervisión a su subalternos resulta ser la medida más eficiente y econo-



mía de corregir errores y debilidades. La identificación de los criterios necesarios para una adecuada supervisión es indispensable en toda área determinada como crítica.

La falta de control por parte de los supervisores puede ser evidenciada por problemas tales como muchos errores aparentes, acumulaciones indebidas de trabajo o incumplimiento de los procedimientos prescritos. La proliferación de problemas de este tipo frecuentemente resulta del hecho que los jefes o supervisores se involucran muy profundamente en los detalles de las operaciones en lugar de concentrarse en la supervisión del personal bajo su control. Frecuentemente, el auditor encuentra personal de supervisión que no tiene un conocimiento claro de su área de responsabilidad y de los elementos básicos de la supervisión.

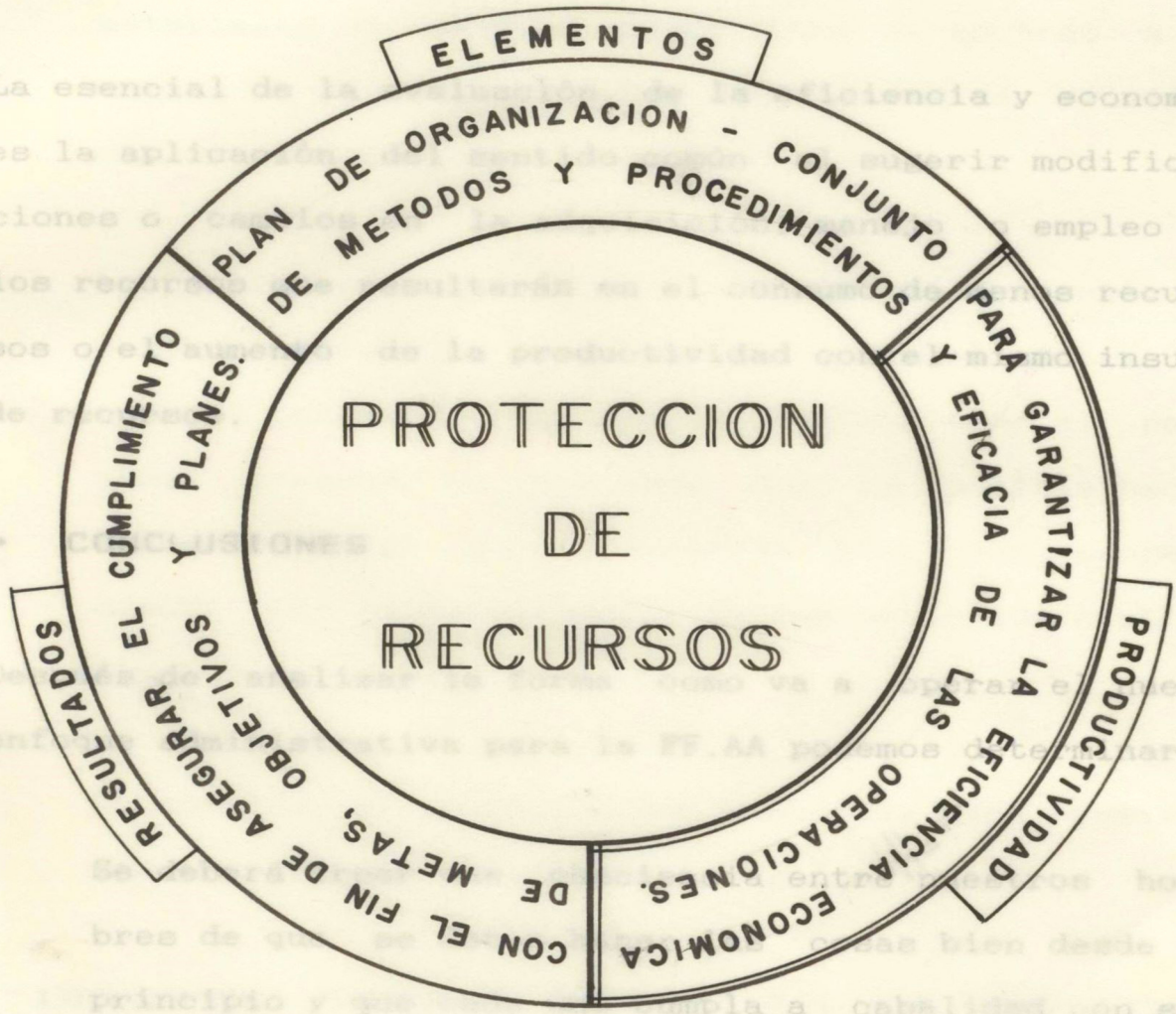
• ENFOQUE SOBRE RECURSOS .

El enfoque básico de la evaluación que efectúa el auditor de la eficiencia y economía recae principalmente sobre los recursos utilizados o consumidos por la entidad auditada, en contraste con el enfoque sobre información (auditoría financiera), legislación (evaluación de resultados). El auditor analiza el insumo de recursos mate-



riales, humanos y financieros, su manejo o conversión en productos o servicios desde un punto de vista objetivo de tal forma que puede conceptualizar alternativas que resultarán en mayor eficiencia y economía.

La esencial de la organización es la aplicación de la eficiencia y economía es la aplicación de los recursos para producir modificaciones o cambios en el empleo de los recursos que resultarán en el empleo de los recursos de la productividad como insumo de recursos.



CONCLUSIONES  
De las conclusiones se desprende que la eficiencia y economía en las operaciones económicas se logra a través de la aplicación de los recursos de la productividad como insumo de recursos. Se debe garantizar la eficiencia y economía en las operaciones económicas para la FF.AA. presentamos el siguiente cuadro:  
Se debe garantizar la eficiencia y economía en las operaciones económicas por los hombres de que se compone el equipo bien desde el principio y que se cumpla a cabalidad con sus funciones.

Las auditorías sobre el control interno cubrirán todos los aspectos tanto contables como operaciona-



riales, humanos y financieros, su manejo o conversión en productos o servicios desde un punto de vista objetivo de tal forma que puede conceptualizar alternativas que resultarán en mayor eficiencia y economía.

La esencial de la evaluación de la eficiencia y economía es la aplicación del sentido común al sugerir modificaciones o cambios en la adquisición, manejo o empleo de los recursos que resultarán en el consumo de menos recursos o el aumento de la productividad con el mismo insumo de recursos.

#### • CONCLUSIONES .

Después de analizar la forma como va a operar el nuevo enfoque administrativa para la FF.AA podemos determinar:

- Se deberá crear una conciencia entre nuestros hombres de que se deben hacer las cosas bien desde el principio y que cada uno cumpla a cabalidad con sus funciones.
- Las auditorías sobre el control Interno cubrirán todos los aspectos tanto contables como operaciona-



les para verificar su cumplimiento y dar recomendaciones para su optimización

- Que el Estado ha colocado unos recursos humanos y materiales en nuestras manos y que de acuerdo a su manejo se puede evaluar los indicadores de eficiencia y economía.
- La Contraloría General de la Nación sólo efectúa un control posterior, luego obliga a que el sistema de control interno participen activamente todo el personal, pensando en que cada día, es posible hacer mejor las cosas que se hicieron bien ayer, propendiendo por la moralización de los actos administrativos y operativos.
- Se suspende el control a los controles para realizar una administración autónoma y ágil.

**"DEBEMOS TODOS ALCANZAR LA CALIDAD TOTAL EN UN FUTURO MUY INMEDIATO "**



## BIBLIOGRAFIA

- MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL. Generalidades y políticas de Control Interno y Auditoría Interna. Primera Ed. Santafé de Bogotá. 1992.
- ERUST & WHINNEY. Guía del enfoque de Auditoría. Volumen I. 1981.
- PRICE WATERHOUSE ASESORES GENERALES. Conferencias Seminario Auditoría de la Eficiencia Operacional. Santafé de Bogotá, Sep. 1988.



38390