

Ministério da Educação e Cultura
Fundação Movimento Brasileiro de Alfabetização MOBRAL
Rio de Janeiro

**Laboratorio
Organizacion y gerencia
en Educacion de Adúltos
Placidino M. Fagundes Filho
José Eduardo V. Ribeiro**



Nov. 1974

**subsistema
de control**

MOBRAL BIBLIOTECA

499

SUMARIO

1. INTRODUCCION

2. HISTORICO Y EVOLUCION DEL CONTROL EN MOBRAL

- 2.1. Sector de Control de Convenios
- 2.2. Grupo de Control
- 2.3. Asesoría de Control

3. METODOLOGIA OPERACIONAL

- 3.1. Control de Proyectos y Servicios
 - 3.1.1. Proyectos
 - 3.1.2. Servicios
- 3.2. Control de Convenios Especiales
- 3.3. Control de Convenios Normales
- 3.4. Control de Contratos
- 3.5. Aplicación y Analisis de Costos
- 3.6. Auditoría

4. APLICACION PRACTICA DE CONTROL EN MOBRAL

- 4.1. Proyectos
- 4.2. Servicios
- 4.3. Convenios Especiales
- 4.4. Convenios Normales

5. USUARIOS DE LAS INFORMACIONES DE CONTROL

1. INTRODUCCION

El objetivo de este trabajo es de describir como, en la práctica, fueron aplicados a MOBRAL los conceptos de control, habiendo abarcado todas las etapas evolutivas que culminaron con la implantación del Subsistema de Control y de su órgano dirigente, la Asesoría de Control.

En lo que respecta al control de calidad y al control financiero, existen órganos desvinculados de la Asesoría de Control que se desligan de estas tareas, que son, respectivamente, el Subsistema Logístico - vinculado a la Asesoría de Organización y Planeamiento - y la Gerencia Financiera.

En cuanto al control de producción, MOBRAL por la propia naturaleza de sus actividades, no necesita que el mismo sea activado.

2. HISTORICO Y EVOLUCION DEL CONTROL EN MOBRAL

2.1. Sector de Control de Convenios

Al iniciar el programa de erradicación del analfabetismo en el país, se sintió la necesidad de un sector que controlase los convenios que servirían de instrumento para alcanzar ese objetivo. Inicialmente, el control de convenios normales era realizado por un equipo técnico, y, debido al creciente volumen de tareas a cumplirse, hubo necesidad de formar un grupo específico, que se desligase de trabajos tales como: suma de boletines de frecuencia, liberación de parcelas, levantamiento de recursos humanos incluidos en el programa, etc.

Se creó entonces, el Sector de Control de Convenios (SECON), con atribuciones originadas en la firma de convenios de alfabetización funcional en 1970, y desarrollo comunitario, a partir de 1971. Sus rutinas de trabajo se justificaban en la necesidad de controlar, levantar datos y evaluar sistemáticamente, cada convenio celebrado con los municipios brasileños, iniciando así un proceso que determinaría las decisiones que orientaban las actividades de este sector.

Una vez obtenidas informaciones sobre cada programa desarrollado, por medio de convenios firmados y orientándose por los boletines de frecuencia de cada uno de éstos, el SECON funcionaba como un Centro de Informaciones para todo el sistema MOBRAL, asegurando a las diversas Gerencias y Asesorías de la organización, datos cuantitativos que permitían la evaluación de los programas desarrollados y la ejecución de las actividades que les eran pertinentes.

2.2. Grupo de Control

El crecimiento de MOBRAL Central y la complejidad de sus operaciones mostraron la necesidad del perfeccionamiento de las funciones de control. Fue creado así el Grupo de Control, que presentaba como objetivo genérico, recepción de documentos formales del Secretario Ejecutivo, a fin de extraer de ellos las informaciones necesarias al control, compatibilizándolas con los objetivos y fases de ejecución y encaminándolas, después para los órganos debidos y acciones correspondientes. Le correspondía también a este Grupo, mantener informada a la Secretaría Ejecutiva Adjunta - a la cual estaba directamente subordinado - sobre el progreso de los trabajos desarrollados en la organización, recibiendo de ella instrucciones en cuanto a política de contacto con los demás órganos de MOBRAL.

2.3. Asesoria de Control

El constante incremento del grado de especialización de las Asesorías, Gerencias y Centros de MOBRAL, generó mayores dificultades en la sincronización, coherencia y compatibilización en las acciones desarrolladas por la organización. Se decidió entonces, perfeccionar el organismo de control, en la medida en que éste debería acompañar el crecimiento de los demás órganos de la Fundación. De esta forma, se instituyó la Asesoria de Control (ASCON), generada por la fusión del Sector de Control de Convenios (SECON) con el Grupo de Control.

Esta Asesoria - aún hoy vigente - opera de manera lógica y sistemática, procurando de esta forma establecer metodologías y criterios, que irán a operacionalizar la organización, de acuerdo con los planes preestablecidos; además de eso, proporciona subsidios para el planeamiento de los trabajos, indicando también, las acciones correlativas, siempre que sean necesarias. Como ya lo era el Grupo de Control, la nueva Asesoria permaneció subordinada a la Secretaría Ejecutiva Adjunta, de la cual emana toda la política de acción, relativa al control de proyectos, servicios, contratos y convenios, siendo también, teóricamente, el punto central de todas las acciones resultantes de decisiones de la Secretaría Ejecutiva.

La Asesoria de Control, de acuerdo con la naturaleza de sus actividades se divide en los siguientes grupos (ANEXO 1):

a) Programación y Control de Proyectos, Servicios y Convenios Especiales;

b) Control de Convenios Normales; y

c) Análisis de Costos, Auditoría y Control de Contratos.

Estos grupos, fueron estructurados de forma que cubran todas las acciones desarrolladas en MOBRAL, conforme a lo descrito a continuación en sus atribuciones:

- GRUPO DE PROGRAMACION Y CONTROL DE PROYECTOS;

- SERVICIOS Y CONVENIOS ESPECIALES

En lo concerniente a proyectos, cabe al grupo, una vez recibido el plan operativo de MOBRAL, en el que están incluidos los proyectos en marcha y los a ser desarrollados, encuadrar a sus componentes en los métodos de control de proyectos utilizados por la ASCON.

En lo que se refiere a actividades extra-rutina (Servicios), compete a los técnicos de esta Asesoria identificarlos, por intermedio de contactos periódicos con los demás órganos, procediendo a la elaboración de las Ordenes de Servicio (OSV) respectivas.

En cuanto a los convenios especiales, son clasificados por el órgano responsable, recopilando mensualmente informaciones que permitan evaluar su progreso y los gastos efectuados.

- GRUPO DE CONTROL DE CONVENIOS NORMALES

Procesa las informaciones obtenidas en campo, respecto a frecuencia de alumnos, desistencias, número de clases y otros, procurando proporcionar elementos para la evaluación de los resultados y comparaciones con las metas estipuladas para la consecución de los programas de MOBRAL.

- GRUPO DE ANALISIS DE COSTOS, AUDITORIA Y CONTROL DE CONTRATOS

Analiza los gastos efectuados con la ejecución de las tareas de la organización, en base al informe mensual de aplicación, procurando compatibilizarlos con el Presupuesto Programa interno, a fin de identificar posibles discrepancias entre lo realizado y lo previsto.

En cuanto a la auditoría, es procesada por intermedio de preceptos normativos fundamentados en el Manual proporcionado por la Inspectoría General de Finanzas (IGF) del Ministerio de Educación y Cultura.

En lo que concierne a contratos, es efectuado el control sobre su desarrollo, observándose el cumplimiento de las cláusulas contractuales y la compatibilización entre el desembolso y la ejecución física.

3. METODOLOGIA OPERACIONAL

3.1. Control de Proyectos y Servicios

3.1.1. Proyectos

Se define como proyecto a un instrumento de programación que contenga el complejo técnico necesario para alcanzar los objetivos de los programas de MOBRAL, abarcando un conjunto de operaciones, limitadas en el tiempo, de las cuales resulta un producto final, que contribuye a la expansión o perfeccionamiento de la acción de la institución.

Desde la creación del Grupo de Control, los proyectos de MOBRAL son acompañados a través del método Programación y Control por Objetivos en Matriz - PROCOM (Anexo II)*. Este método, basado en los conceptos fundamentales de Administración por Objetivos (APO) y en los principios básicos de las técnicas tradicionales de Planeamiento y Control de Proyectos, busca identificar los objetivos de un determinado proyecto y programarlos según esquematización matriz, en función del tiempo y de los recursos disponibles, permitiendo, de esta manera, un eficiente control de efectivación de estos objetivos.

Dentro de las ventajas del método, en relación a las técnicas tradicionales, podemos relacionar las siguientes:

- Alcance del conjunto y su análisis detallado;
- Tratamiento por objetivos y no por actividades;
- No hay necesidad de definición de Camino Crítico, como en el PERT, una vez que las programaciones son hechas con fechas-límite fijas;
- Incentivar a los técnicos que hacen parte del proyecto, que tienen sus nombres relacionados en los objetivos de su responsabilidad;
- Obtención inmediata de los costos parciales, por períodos, y total del Proyecto;
- Fácil comunicación, utilizando lenguaje común a todos;
- No necesita de eventos de inicio y fin para su diagramación (representación gráfica).

En el montaje del PROCOM, se divide el proyecto en tres niveles de tratamiento en términos de objetivos, como son:

- a) Objetivo General - consiste en el establecimiento, en términos generales, de lo que deseamos alcanzar, o sea, en la formulación de las metas a ser alcanzadas a nivel de Política de Acción;
- b) Objetivos Específicos - es la división del Objetivo General en unidades de trabajo, a fin de atender la meta pretendida;
- c) Objetivo operacional - es alcanzado por la ejecución de un conjunto de acciones correlatas, sujetas de ser administradas y orientadas para un determinado fin.

* Patente internacional requerida por Lamartine Pereira da Costa, técnico de MOBRAL.

En la matriz PROCOM, las ligaciones horizontales representan los interrelacionamientos de objetivos operacionales en áreas diferentes; en cuanto a las ligaciones verticales, representan la secuencia de realización y dependencia de objetivos operacionales en área específica. La ligación quebrada simboliza secuencia e interrelacionamiento al mismo tiempo, en áreas (columnas) diferentes.

La última columna de la matriz PROCOM, a la derecha, es reservada para la colocación de las fechas-límite previstas para alcanzar cada uno de los objetivos programados.

Los técnicos del Grupo de Programación y Control de Proyectos, Servicios y Convenios Especiales, a disposición del PROCOM para un determinado proyecto, colocan sus objetivos ya dispuestos en los tres niveles anteriormente citados, valores proporcionales en función del tiempo previsto para alcanzarlos.

La contribución de los pesos obedece a la metodología abajo expuesta, considerándose como ejemplo, un proyecto con 3 objetivos específicos, cada uno de ellos con 4 objetivos operacionales:

$x_{.j}$ = obj. específico

i_{nj} = obj. operacional

$x_{.1}$	$x_{.2}$	$x_{.3}$	Fechas
i11	i12	i13	a
i21	i22	i23	b
i31	i32	i33	c
i41	i42	i43	d

P = Proyecto

$$P = x_{.1} x_{.2} x_{.3} \circ P = \sum_{j=1}^3 x_j$$

Siendo:

$$x_{.j} = \sum_{n=1}^4 i_{nj} \therefore P = \sum_{j=1}^3 \sum_{n=1}^4 i_{nj}, \text{ en el caso del ejemplo}$$

Para calcular los pesos se hace:

$$x_{.j} = \frac{x_{.j}}{P} \times 100$$

$$i_{nj} = \frac{i_{nj}}{x_{.j}} \times 100$$

Con la matriz debidamente ponderada, se obtiene la programación porcentual de ejecución para cada período de la columna de fechas da la matriz, o sea:

$$\text{Para A, se tiene: } w_1 = \sum_{j=1}^3 i_{1j}/100$$

$$\text{Para B, se tiene: } w_2 = \sum_{j=1}^3 i_{2j}/100$$

$$\text{Para D, se tiene: } w_3 = \sum_{j=1}^3 i_{4j}/100$$

Establecidas las programaciones, eran preparadas las Hojas de Investigación Periódica - HIP (Anexo III), en las cuales se relacionaban todos los objetivos operacionales. Estas hojas eran enviadas a fin de mes, a las Asesorías, Gerencias y Centros, para que los responsables por los proyectos informasen, proporcionalmente, el progreso realizado hasta la fecha en cuestión.

Con la devolución de estas hojas, la ASCON pasaba a disponer de datos que le permitían determinar, a nivel de proyecto, el progreso físico alcanzado. Comparando el progreso alcanzado con el previsto, se verificaba si la prosecución del proyecto estaba llevándose a cabo de conformidad con las previsiones iniciales. En caso de producirse atraso, era hecha la corrección de los programas y solicitadas previsiones para su recuperación mediante el envío de la hoja Comunicación de Atraso - CAT (Anexo IV) al responsable por la demora del objetivo, con copia remitida a la Secretaría Ejecutiva Adjunta (SEXAD).

Al recibimiento de las informaciones y justificativas de los responsables, eran ellas presentadas a la SEXAD, la que entonces decidía su validez, aceptando o no la prorrogación de los plazos.

3.1.2. Servicios

Servicios puede definirse como un instrumento de programación para alcanzar los objetivos, previamente establecidos, abarcando un conjunto de actividades, limitadas en el tiempo, y que no se realizan de modo continuo y permanente, pero necesarios al mantenimiento de la acción de la Institución.

Los servicios de MOBRAL eran identificados por técnicos de la ASCON en contacto directo con los demás órganos de la Fundación y encuadrados en los formularios Orden de Servicio - OSV (Anexo V). Posteriormente, eran preparadas las Hojas de Investigación Periódica, cuya tramitación seguía el mismo proceso descrito para proyectos.

Detectadas eventuales demoras, eran remitidas las Comunicaciones de Atraso, también en los mismos moldes relativos a proyectos. Cuando se creó la Asesoría de Control, los procedimientos de control de proyectos y servicios permanecieron inalterables, apenas se adoptó el formulario Proyectos en Acompañamiento Cerrado - PAV (Anexo VI) para acompañar el desarrollo de determinados proyectos, escogidos por la Secretaría Ejecutiva.

En este formulario, en vez de información porcentual, el responsable por el proyecto describía, sucintamente, los principales aspectos concernientes a la ejecución del mismo.

A POSTERIORI, se instituyeron los formularios Demostrativo de Progreso del Trabajo - DPT (Anexo VII) y Justificativa de Atraso - JAT (Anexo VIII), ya que las informaciones porcentuales no atendían a las solicitudes de la Secretaría Ejecutiva, en lo que se refería al desarrollo de los trabajos.

Siendo así, en el formulario DPT, el responsable por el trabajo en cuestión, complementaba el dato porcentual a través de un breve recuento que representase la posición expresa por el dato numérico. Ya el formulario JAT, sería para que en el constasen las razones del atraso observado. Esas razones, remitidas por la ASCON a la Secretaría Ejecutiva, proporcionaban valiosa ayuda al proceso decisivo de la organización.

Recientemente, la Asesoría de Control sintió la necesidad de un perfeccionamiento en sus procesos.

Tal decisión se debió a que se constató la existencia de puntos negativos que venían bloqueando el desarrollo normal de las actividades de esta Asesoría. Se introdujo el "PROJECT BREAKDOWN STRUCTURE" - PBS (Anexo IX), constituido por la división del proyecto en dos centros de selección, el primero por órgano participante y el otro por actividad a ser ejecutada. Esta Estructura Analítica del Proyecto, además de proporcionar una visión detallada del mismo, en lo que atañe al agrupamiento de las actividades y su posterior control por intermedio de un centro de costos.

En el establecimiento de las programaciones periódicas, la ASCON pasó a estipular curvas de progreso físico previsto cuyos puntos

son cubiertos por los valores porcentuales previstos en determinados lapsos. Se alteraron también, los instrumentos de recolección de informaciones, consolidándose en una única Hoja de Investigación Periódica (Anexo X) los procedimientos, antes realizados por intermedio de dos formularios, la propia HIP y la hoja PAC. La nueva HIP recoge, simultáneamente, los porcentajes realizados y los históricos justificativos de los valores numéricos, disminuyéndose así, el número de formularios de tramitación externa de la Asesoría. Con la devolución de estas hojas mensuales, la ASCON verifica la contingencia de eventuales atrasos en los trabajos en curso; el recuento de estos atrasos es proporcionado a la Asesoría de Organización y Planeamiento (ASSOP), que dispone así de subsidios para efectuar reformulación de las tareas en atraso.

Sin embargo determinados proyectos, dada su importancia para el cumplimiento de los programas del MOBRAL, son sometidos a un control especial, en el cual las informaciones son recogidas semanalmente, a fin de constatar cualquier desvío en relación a lo previsto.

Por fin, la ASCON introdujo una nueva sistemática de control de tareas, mediante la imposición de restricciones al proceso anterior de tramitación y producción de OSV, imposición esta motivada por la identificación de algunas deficiencias en el proceso de control, tales como:

- a) Omisión por el responsable de encuadrar el servicio a ser ejecutado, o en ejecución, en OSV;
- b) Obtención de recursos necesarios al servicio sin la obligatoriedad de formalización por intermedio de OSV;
- c) Determinación de plazos para las actividades del área de apoyo, sin consulta previa al órgano responsable;
- d) Ausencia de comunicación en el área financiera para la liberación de recursos en tiempo hábil, causando problemas en la preparación de préstamos y pagos, cuando estos se hicieran necesarios.

Siendo así, la Asesoría de Control creó algunos procedimientos que, atendidos por la GERAP y GERAFA, permitieron subsanar los problemas mencionados. El emitente de la Orden de Servicio, después de la autorización del servicio por la Secretaría Ejecutiva, debe, si fuera necesario, preparar solicitud de material de apoyo a la GERAP, haciendo constar el número de orden de la OSV en el formulario de Solicitud de Material - RM (Anexo XI), condición obligatoria para que la Gerencia de Apoyo atienda el pedido. Relativamente a la Gerencia Financiera, el procedimiento es idéntico; cuando la preparación del pedido de préstamo, el mismo sólo se hace si consta en la RM el número de la Orden de Servicio.

3.2. Control de Convenios Especiales

En MOBRAL, son considerados como convenios especiales, aquellos que presentan las siguientes características:

- a) firmados con diversas entidades;
- b) referentes al Programa de Educación Integrada, suscritos con entidades, Secretarías de Educación de los Estados y de los Municipios (SEC y SEMEC);
- c) referentes al Programa Infanto-Juvenil, firmados con las SEC y SEMEC, para la fase experimental;
- d) referentes al Programa de Alfabetización Funcional, asignados con Distritos, Entidades y con la Coordinación Estadual de Guanabara.

El control de estos convenios se realizó, inicialmente, por el Grupo de Control, que registraba en cuadros murales y fichas de control, sus principales aspectos; esto permitía, que el grupo, estuviese permanentemente al tanto del funcionamiento de éstos, pudiendo informar la SEXAD, cuando fuere solicitada. Con la institución de la Asesoría de Control, se sistematizó el proceso de acompañamiento de estos acuerdos; a través de la emisión de Circular por la Secretaría Ejecutiva, fue determinado a todos los órganos de MOBRAL que enviaras las minutas de convenios especiales a la ASCON, iniciándose de esta forma, el proceso de control, constituido por análisis de sus cláusulas y condiciones, obedecidos los criterios de interés de la institución.

De este análisis y obtención de opiniones de Asesorías y/o Gerencias y/o Centros, relacionados con la ejecución de cada uno de los convenios, pueden ocurrir alteraciones textuales, antes de encaminarlo a la Secretaría Ejecutiva para aprobación y posterior firma de las partes convenientes.

Después de la devolución del Término de Convenio a la ASCON, debidamente llenado y firmado, pasan a ser controlados de acuerdo con sus características, a través de dos procesos distintos:
a) tratándose de convenio en que la Secretaría Ejecutiva juzgue conveniente un acompañamiento sistemático, el control se efectúa por medio de las hojas PAC, las mismas que son utilizadas para los proyectos.

b) en los casos de convenios que determinen la liberación de recursos financieros por parte de MOBRAL en base a los Boletines de Frecuencia, (Anexo XII) se procede el cálculo (valor) de las partidas a ser remitidas, encaminándose a la GERAFL la solicitud de una Orden de Transferencia de Numerario - OTN (Anexo XIII) por el valor de las partidas a ser liberadas.

Recientemente, la ASCON utilizando las informaciones relativas a los convenios especiales de Alfabetización Funcional, Educación Integrada e Infanto-Juvenil, procedió al montaje de un Banco de Datos de convenios especiales que, procesado manualmente, es apto para proporcionar informaciones inmediatas sobre los referidos instrumentos, a cualquiera de los órganos o personas que de ellos necesiten.

3.3. Control de Convenios Normales

Hasta su incorporación a la ASCON, el Sector de Control de Convenios

era responsable por el acompañamiento de los convenios normales. Entre sus principales actividades entonces ejecutadas, se destacaban:

- a) El control y transformación de las informaciones obtenidas, con autorización para la liberación de partidas o recursos necesarios para la gratificación de monitores;
- b) Acompañamiento del reclutamiento de analfabetos, de la matrícula, deserción y rendimiento de cada programa, procurando el cumplimiento de las metas estipuladas para cada coordinación;
- c) El suministro de informaciones mediante índices de rendimiento y evasión, para el control del nivel cualitativo de los programas, teniendo en cuenta el objetivo prioritario de MOBRAL - la erradicación del analfabetismo;
- d) Realización de análisis e investigaciones de los datos recibidos, emitiendo Informes Semanales sobre la situación de los convenios firmados en cada unidad de la federación.

El proceso de control de los convenios normales era iniciado a partir del recibimiento, por el SECON, de los convenios llenados y firmados (Anexo XIV) por las Comisiones Municipales de MOBRAL - COMUN, cabiendo a las Coordinaciones Estaduales - COEST, orientar a las COMUN para observar los siguientes criterios antes de firmarlos:

- a) zoneamiento del municipio;
- b) recuento del número de analfabetos;
- c) localización y número de puestos para analfabetización;
- d) número de alumnos matriculados; y
- e) el número de alfabetizadores.

La importancia de observar esos criterios se justifica en la metodología del MOBRAL que se orienta en una perspectiva existencial, eso significa que el recibo de esas informaciones permite a la COMUN un perfecto conocimiento de su área de actuación (condiciones físicas y humanas) lo que posibilita el planeamiento, real y objetivo de todos los programas a ser desarrollados, dando al alumno adulto la conciencia de su condición de hombre y de sus posibilidades de realizarse como persona.

Después de debidamente llenado y firmado en cuatro copias, el convenio original - la copia es inmediatamente remitida a MOBRAL CENTRAL; una copia permanece en el municipio, otra es encaminada a la Secretaría de Educación del Estado y finalmente, la 4a. y última copia permanece en la Coordinación.

Al llegar al SECON, los convenios eran examinados bajo los siguientes aspectos:

- monto relativo al convenio, obtenido mediante la multiplicación del valor del alumno/programa por el total de alumnos conveniados;
- firma de las partes contratantes;
- corrección de todos los datos llenados.

Constatada su validez jurídica y hecho su procesamiento, eran anotados en pastas para control de frecuencia y en fichas (Anexo XV) para elaboración de los Informes Semanales y liberación de partidas (Anexo XVI).

La metodología de control obedecía a una determinada sistemática, en base a la cual, el sector recogía informaciones sobre cada programa desarrollado, a través de la manipulación de Boletines de Frecuencia Mensual (Anexo XVII), referentes a cada uno de los convenios.

El documento comprobatorio de recursos transferidos a cada Comisión Municipal, era en base a las frecuencias registradas en los boletines, que calculaban los valores a ser remitidos, y encaminadas las autorizaciones para liberación de recursos a la Gerencia Financiera.

Se debe aclarar que, cuando se implantó el Movimiento Brasileño de Alfabetización en 1970, en cuanto al programa de alfabetización funcional, se firmaron convenios, hasta diciembre del mismo año, con 613 municipios, con un total de 510.340 alumnos; estos convenios eran suscritos por períodos que atendiesen a las necesidades de los alumnos que frecuentaban los cursos. La liberación de partidas, consecuentemente, se observaba mes a mes, en base a los Boletines de Frecuencia enviados por las COMUN.

A partir de 1971, cuando el curso de alfabetización funcional pasó a durar 5 meses para un total de 2.569.862 alumnos de convenios en 3.405 municipios, esta liberación pasó a ser efectuada en seis partidas discriminadas así:

- a) La la. partida era liberada inmediatamente después de la llegada del referido convenio a MOBRAL CENTRAL y calculada, dividiéndose el monto del convenio, obtenido a través de la multiplicación del valor alumno/programa (establecido por la Presidencia y Secretaría Ejecutiva a comienzos del año), por el número de alumnos conveniados, por seis (cinco meses de convenio más esta partida inicial);
- b) Las otras cinco partidas eran liberadas mensualmente mediante la llegada de los Boletines de Frecuencia y calculadas en base al número de alumnos frecuentes, multiplicado por el valor mensual del alumno/programa, obtenido dividiéndose el valor del alumno/programa por el número de meses del programa.

Esta forma de liberación permaneció vigente hasta el final del primer semestre de 1972; para el segundo semestre del referido año, se adoptó un nuevo esquema de liberación de partidas, utilizándose hasta la fecha, habiéndose ya distribuido tres partidas, ahora para la totalidad de los municipios brasileños, de acuerdo a los siguientes criterios:

- a) La primera partida es liberada inmediatamente después de la llegada del referido convenio al MOBRAL CENTRAL por el valor del 30% del monto del convenio (obtenido según procedimiento descrito anteriormente);
- b) La segunda partida es liberada después del recibimiento del boletín de frecuencia referente al segundo mes, calculada en base al número de alumnos frecuentes en el referido mes, teniéndose en consideración la evasión o incursión de alumnos ocurrida en el período, y la primera partida ya remitida;
- c) La tercera partida es liberada después de recibir el boletín de frecuencia referente al cuarto mes, calculada en base al número de alumnos asistentes en el referido mes, teniéndose en

consideración la evasión de alumnos ocurrida en el período y las parcelas ya remitidas.

Aún en el mismo año, fue instituído el llamado "Período de Extensión", que, con la duración de un mes, tenía por fin atender a los que no hubiesen obtenido el aprovechamiento hasta el quinto mes del programa. El pago de este período era hecho a la llegada al SECON del boletín de frecuencia y calculado multiplicándose el número de alumnos frecuentes por el valor mensual del alumno/programa. Se debe destacar, que a partir de julio de 1974, se procedió a la extinción del referido período, incluyendo al alumno no alfabetizado durante el período normal, en el convenio siguiente del mismo municipio.

Los procedimientos anteriormente descritos continuaron siendo seguidos aún después de la creación de la Asesoría de Control; recientemente, sin embargo, con la implantación del Sistema Integrado de Informaciones de MOBRAL - SIIMO, el control de convenios normales gradualmente pasó a ser efectuado a través de procesamiento de datos, utilizando el Subsistema de Control y Acompañamiento de Convenios - SICAC, de acuerdo con la siguiente metodología:

- a) constatada la realidad jurídica del convenio, es enviada una copia de su primera hoja a la empresa contratada para prestación de servicios de procesamientos de datos, agregándose a la hoja, el número de alumnos del convenio y la sigla de la Unidad de la Federación correspondiente (Anexo XVII);
- b) una vez recibidas las informaciones que constan en el ítem A), la empresa contratada efectúa el registro del convenio, comparando las informaciones enviadas por la ASCON con las del Boletín Resumen de Convenio - BRC (Anexo XVIII), enviado por la Comisión Municipal directamente a esa empresa;
- c) son entonces enviados a la ASCON, la Guía de Remesa - GR (Anexo XIX) referente a la primera partida del convenio y un SLIP (Anexo XX) conteniendo sus principales datos;
- d) esta Asesoría después de controlar los datos recibidos, expide autorización para que la Gerencia Financiera libere los recursos que se deben, referentes a las primeras partidas;
- e) las demás partidas, son liberadas directamente por la empresa de procesamiento, en base a las informaciones recibidas a través de los Cartones de Frecuencia (Anexo XXI) pre-perforados enviados por las Comisiones Municipales a la empresa contratada de procesamiento de datos, cartones estos producidos por los "VOLANTES" (DIRECTIVE-CARDS) (Anexo XXII) enviados a las COMUN. Los convenios del Programa de Desarrollo Comunitario - también considerados como convenios normales - desde la creación del Sector de Control de Convenios - SECON son controlados según la metodología adoptada desde que fue implantado, que consiste en recibir los convenios (Anexo XXIII), apreciación de su validez jurídica, registro en carpetas para futuro control pedagógico y en fichas (Anexo XVI) para control financiero, siendo la primera partida liberada después de recibido el Boletín de Frecuencia en el 1º mes y la segunda en función de la frecuencia constante en el boletín del 2º mes, ambas calculadas multiplicándose el número

de alumnos asistentes por el valor mensual del alumno/programa (Anexos A y B).

3.4. Control de Contratos

El control de contratos, por el Grupo de Control, obedecía la misma sistemática descrita anteriormente para convenios especiales. Creada la ASCON, se adoptó el empleo de formularios propios - hojas de Contrato en Acompañamiento Sistemático - CAS (Anexo XXIV), que remitidos a los responsables por el acompañamiento de estos instrumentos, recogían informaciones relativas al cumplimiento de cláusulas y al gasto en efectivo.

Las recientes modificaciones de procedimientos operadas en la ASCON, también abarcaron el control de contratos, a fin de que el control se verificase antes de firmarlo.

De esta forma, pasó a ser enviada a la ASCON, minuta de los instrumentos contractuales para las opiniones correspondientes. Se estableció, también, que cualquier contrato debería ser únicamente asignado por intermedio de la Asesoría Jurídica de MOBRAL, enviándose copia del instrumento contractual firmado a la ASCON.

En lo relativo al desarrollo del contrato, la ASCON controla, por medio de fichas (Anexo XXV), los siguientes aspectos:

- a) cumplimiento de las cláusulas;
- b) compatibilidad, en términos absolutos y percentuales, entre progreso físico y desembolso;
- c) plazos en general (entrega, renovación y otros);
- d) ocurrencia y consecuente comunicación de multas al órgano de MOBRAL competente;
- e) comunicar los eventos capaces de provocar reajustes de precios (p/más o p/menos).

Finalmente se procedió a la elaboración de un MANUAL DE CONTRATACION, teniendo en miras el establecimiento de normas generales de contratación, en lo que se refiere a los aspectos abajo discriminados y que constan como items destacados del citado Manual.

- Disposiciones legales;
- Límite de competencia para firmas;
- Registro de firmas;
- Contrataciones Especiales;
- Términos de atraso;
- Términos de Recibimiento;
- Adiciones;
- Reajustes.

En cuanto a las características de un proceso de contratación; tales como: carta invitación, concurso de precios, licitaciones etc., son reglamentadas por leyes vigentes en el país para todos los órganos de la Administración Pública.

3.5. Aplicación y Análisis de Costos

En líneas generales, los objetivos de la ASCON en lo que respecta a la aplicación y análisis de costos, son los siguientes:

- Presentar a la Secretaría Ejecutiva una situación detallada de los gastos de la Organización en sus diversos órganos en lo que concierne a personal, material, equipo y gastos financieros;
- Proporcionar datos a los analistas de costos para que puedan ejecutar sus tareas basados en datos reales y sugieran a la Secretaría Ejecutiva las medidas necesarias para el mejor aprovechamiento del capital;
- Posibilitar la utilización de los resultados del análisis de costos como instrumento dirigido a la racionalización de las operaciones;
- Acompañar el presupuesto-programa, con la finalidad de demostrar las divergencias que puedan surgir en el curso de un ejercicio entre lo presupuestado y el costo real;
- Proporcionar información para elaborar el presupuesto-programa, a fin de que sea viable la ejecución financiera de las metas establecidas, posibilitando así que el presupuesto-programa traduzca la mejor estimativa posible del costo real, reduciéndolo fácilmente, a través de la disminución de la magnitud de la tarea a ser ejecutada.
- Comparar los costos de varios períodos (SERIE HISTORICA). El sistema de aplicación utilizado por esta Asesoría será el Sistema Seccional que consiste, en líneas generales, en la aplicación de cada costo al respectivo centro de costo de organización y operacional, según un código representativo de los elementos de costo.

Estos costos son divididos en directos, que son conceptuados como valores utilizados, perfectamente caracterizados y exclusivamente hechos para obtener un objetivo; indirectos, entendidos como elementos indispensables a la obtención de objetivos pero que no es necesario costearlos únicamente con la finalidad de atenderlos.

Poniendo como ejemplo los dos tipos de costo mencionados, tenemos, como costo directo, la mano de obra que trabaja exclusivamente en una actividad determinada como por ejemplo el alfabetizador, el material utilizado en una tarea bien definida y el equipo que sirve como uno de los medios para la ejecución de la tarea, como por ejemplo, alquiler de un vehículo para atender el servicio de movilidad de un determinado municipio; como costos indirectos, la mano de obra de la Administración, Supervisión. Asesorías, Secretarías, Almacenes y materiales de mantenimiento, impresos, material de escritorio, combustibles, energía, luz, alquiler, teléfono, agua, etc.

A fin de caracterizar mejor la aplicación de costo por el sistema seccional, se describe abajo las diversas etapas de este proceso:

- Aplicación del costo de cada sección (órgano)
- . Aplicación del costo de la mano de obra

- . Aplicación del costo del material
 - . Aplicación del costo del equipo
 - Aplicación del costo del proyecto
 - . Aplicación del costo de la mano de obra
 - . Aplicación del costo del material
 - . Aplicación del costo del equipo
 - División de los costos indirectos de la mano de obra, material y equipo en las diversas secciones.
 - . División de los costos totales seccionales sobre los diversos proyectos y servicios, dividiéndolos en mano de obra, material y equipo.
 - . Total de los costos de los proyectos y de los servicios, dividiéndolos en mano de obra, material y equipo.
 - . División del costo de cada actividad o programa, por el número de elementos que obtuvieron beneficios de los servicios de MOBRAL en los varios programas, por elemento de costo de mano de obra, material y equipo.
- En cuanto a la metodología adoptada, son utilizados 3 códigos básicos, que caracterizan el centro de costo organizacional, el centro de costo operacional y el elemento de costo, habiendo, cuando es posible, un código accesorio indicativo del número de proyecto o de orden de servicio.

CENTRO DE COSTO ORGANIZACIONAL

Cada órgano tiene un código compuesto de 4 números indicativos del centro de costo organizacional.

Ejemplo: ASCON - 2010

CENTRO DE COSTO OPERACIONAL

Cada servicio prestado por los diversos órganos posee un código indicativo del centro de costo operacional, compuesto de 2 números. La composición de dos códigos indica inmediatamente el órgano y la naturaleza del servicio prestado.

Ejemplo: ASCON - 2010

Jefatura (ejecuta servicio de supervisión) 01
2010.01

ELEMENTO DE COSTO

A estos dos códigos, se agrega un tercero, que caracteriza el elemento de costo, con la finalidad de indicar la naturaleza del gasto, cual sea, personal, material, transporte, etc.

Ejemplo: ASCON - Jefatura - Gastos en material de escritorio:
2010.01.41

Normalmente estos 3 códigos son suficientes, para propiciar las debidas devisiones, teniendo como base el punto cuantitativo alcanzado en cada actividad-fin de la Fundación, o sea, cantidad de alfabetizados, cantidad de elementos que concluyen el Programa de Educación Integrada, etc.

Mientras tanto, para los proyectos y servicios de la Fundación, son utilizados 3 números básicos representando el número del proyecto o del servicio en el cual fue utilizado o recursos humanos y/o material.

Siendo así, se tiene, después del elemento de costo, un nuevo código, formado por 3 números, indicativo del número del PROCOM u Orden de Servicio y un último número que identifica si el costo se refiere al proyecto (1) o servicio (2).

Ejemplo:

ASCON - Jefatura - Material Proyecto
2010 01.41 050.1 050

ASCON - Jefatura - Material Orden de Servicio
2010 0141 346.2 346

El análisis de costos ocurridos en el MOBRAL es basado en los informes de aplicación de costos enviados a la ASCON, que tendrán las siguientes características:

- Un informe por Centro de Costo Organizacional
Ejemplo En el mes Acumulado

2010

Personal

Material

Equipo

Servicio de Terceros

- Un informe por elemento de costo

Personal

PRESI

SESEC

SEXAD

ASCON

Material

En el mes Acumulado

Exp.

PRESI

SESEC

SEXAD

ASCON

Material

En el mes Acumulado

Permanente

PRESI

SESEC

SEXAD

ASCON

- Un informe por proyecto y servicio

Proyecto nº 050

Centro Elemento

En el mes Acumulado

C.Org. de Costo

2010 Material

3.6. Auditoría

La auditoría interna, instituida en MOBRAL después de la implantación de las actividades de la Asesoría, tiene como principales objetivos:

- Efectuar auditoría en los Organos de la Administración Central, COREG y COEST, de acuerdo con las Normas aprobadas;
- Asegurar condiciones indispensables para la eficacia del control externo;
- Asesorar a las auditorias, teniendo por objeto una mayor eficiencia de los controles internos;
- Elaborar informes de las auditorías efectuadas, enviándolos para la Secretaría Ejecutiva, sugiriendo, cuando sea necesario, medidas y procedimientos procurando sanear eventuales fallas;
- Colaborar con la Comisión de Auditoría Externa - (Inspectoría General de Finanzas - IFG).

La metodología desarrollada en MOBRAL es la de realizar auditoría "a posteriori", teniendo como meta el control de los hechos patrimoniales después de consumados los mismos y procurando observar la exactitud de lo sucedido, a fin de evitar que los errores se repitan.

La auditoría alcanza a todos los órganos de MOBRAL CENTRAL incluyendo el Centro Cultural y el Centro de Entrenamiento, Investigaciones y Documentación, COREG, COEST y COTER, siendo hecha, casi exclusivamente, en el local de la actividad a ser auditada.

Se admite excepcionalmente, que documentos sean llenados a las dependencias de la ASCON cuando hubiera necesidad de un examen más detallado y un juzgamiento verificando más profundamente las causas y consecuencias de determinadas irregularidades.

4. APLICACION PRACTICA DEL CONTROL EN MOBRAL

4.1. Proyectos

Se considera el ejemplo que se indica en el Anexo II o sea, el PROCOM del Proyecto Registro de Investigaciones e Instituciones que realizan trabajos sobre educación de adultos.

Su objetivo general es el de Preparación del Registro; este a su vez, es constituido por cinco Objetivos Específicos, a saber:

- Montaje del Proyecto;
- Investigación de Instituciones y Personas;
- Investigación de Trabajos;
- Montaje del Registro;
- Actualización.

Cada uno de estos objetivos Específicos es alcanzado a través de la consecución de diversos Objetivos Operacionales, representados por los grupos que figuran en las columnas correspondientes a cada Objetivo Específico.

A fin de facilitar la descripción del proceso de control se adoptó por codificar cada uno de los objetivos que constan en el ejemplo, conforme la metodología anteriormente descrita.

X 1	X 2	X 3	X 4	X 5	FECHAS Fecha de Inicio: 01-01-74
i 11					10.01.74 - a
i 21					12.01.74 - b
i 31					15.01.74 - c
	i 12				Actividad permanente -

Para la atribución de los debidos pesos, se aplica a cada objeto específico la fórmula:

* $X_j = \frac{X_j}{P} \cdot 100$, con X_j cuantificado a traves $\sum_{n=1}^m i_n j_n$

y P a través $\sum_{j=1}^n x_j$ obteniendo así, la participación porcentual de cada objetivo específico en la consecución total del objetivo general.

De la misma forma, en el cálculo de la ponderación de los objetivos operacionales es utilizada la fórmula:

$\% i_{nj} = \frac{i_{nj}}{x_j} \cdot 100$, lo que, en el caso presente resulta en:

Conforme se puede observar en el recuento del tiempo necesario para la consecución de los diversos objetivos, se adoptan los siguientes criterios:

- en caso de que el primer objetivo operacional de una meta específica, no depende de otro perteneciente a específico diferente, la fecha de inicio prevista para ejecutarlo es la del comienzo del proyecto.
 - cuando existe esta dependencia, la fecha de inicio es la misma del término del objetivo operacional interrelacionado;
 - si un objetivo operacional depende de dos o más otros operacionales para su conclusión, se adopta la última fecha límite como su inicio, no tomándose en cuenta las demás; m
 - una vez que X_j es medido por la fórmula $\sum_{n=1}^m i_{nj}$, un proyecto que,

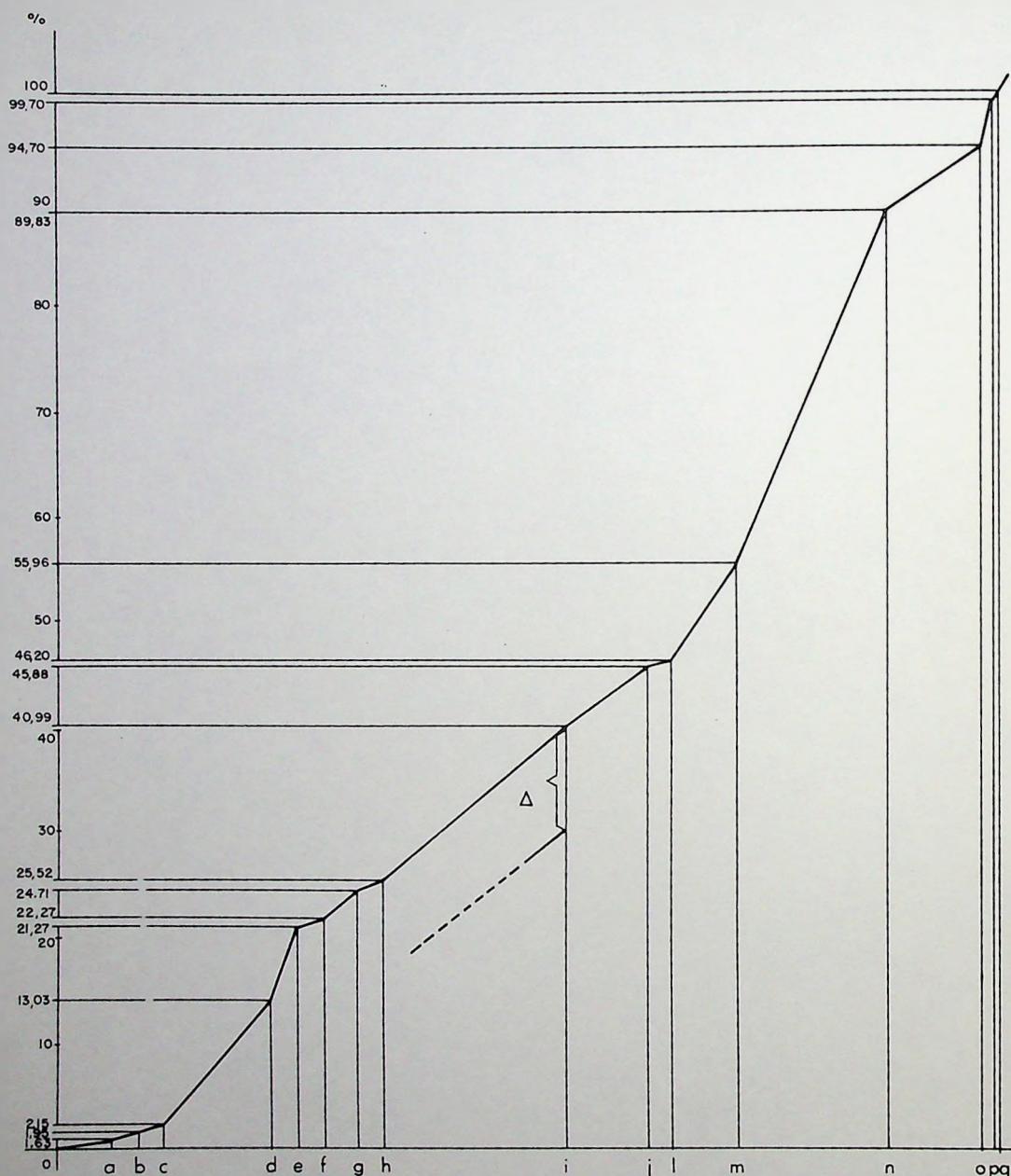
como este, al principio parece consumir 364 días, en la realidad alcanza un total de 456 días, dado que muchos objetivos operacionales tienen su consecución alcanzada por acciones desencadenadas concomitantemente.

Obtenidos estos porcentuales, ya se dispone de los progresos previstos acumulados para cada una de las fechas límites, tales son:

$\alpha_1 = 10.01.74$ 13.9% de 11.7% = 1.63% del Proyecto
 $\alpha_2 = 10.01.74$ 2.7% de 11.7% + α_1 = 1.95% del Proyecto
 $\alpha_3 = 15.01.74$ 4.3% de 11.7% + α_2 = 2.45% del Proyecto
 $\alpha_4 = 05.03.74$ 19.7% de 53.7% + α_3 = 13.03% del Proyecto

$$\begin{aligned} \alpha_{14} &= 30.12.74 \quad 16.7\% \text{ de } 29.3\% + \alpha_{14} = 4.89 + (\alpha_4 + \dots + \alpha_{13}) \text{ del Proyecto} \\ \alpha_{15} &= 31.12.74 \quad 100.0\% \text{ de } 5.0\% + \alpha_{15} = 5.0 + \alpha_{15} \text{ del Proyecto} \\ \alpha_{16} &= 31.12.74 \quad 100.0\% \text{ de } 0.3\% + \alpha_{16} = 0.3 + \alpha_{16} \text{ del Proyecto} \\ & \qquad \qquad \qquad = 100\% \end{aligned}$$

En poder de esas programaciones, es entonces programada la curva del progreso físico previsto acumulado, a saber:



Si se considera que en la fecha I (30.06.74), la ASCON ha recogido informaciones relativas al progreso del proyecto, a través de la Hoja de Averiguación Periódica, a seguir:

Ministerio de Educación y Cultura
Fundación Movimiento Brasilerio de Alfabetización - MOBRAL

El 25 de Junio de 1974

De la: ASCON
Para: CETEP/SEPES
Asunto: Proyecto de Registro de Investigaciones e Instituciones que realizan Trabajos sobre Educación de Adultos.

A fin de mantener a la Secretaría Ejecutiva informada sobre el asunto en cuestión, venimos a solicitar de V.Sa., llenar el espacio de abajo con informaciones relativas al progreso del mismo y devolver este documento a la ASCON hasta el próximo día 30, indefectiblemente.

Atentamente

Jefe de la ASCON

HOJA DE AVERIGUACION PERIODICA (HAP)

PROCOM - 030

CODIGO	OBJETIVO	REALIZADO	RELATO DE LA EJECUCION
	Título de los Objetivos		Descripción de los Porcentuales Producidos

Con estos valores, la Asesoría de Control verificó que el progreso efectivo acumulado del proyecto había sido de 22.77%. Se verifica entonces, conforme lo demostrado en el gráfico de la curva anterior que se ha registrado un atraso total de 18.22% en el proyecto, información que fue incluida en el Informe Mensual del período (junio de 1974), para conocimiento de los escalones decisarios del MOBRAL.

Tomando como ejemplo el servicio encuadrado en la OSV número 107 (Anexo XXVI), tenemos que su duración total - adoptándose el mismo proceso utilizado para proyectos - era de 112 días; el análisis de sus divisiones era respectivamente:

división 01 - 16.96% (19 días);
" 02 - 66.96% (65 días);
" 03 - 16.08% (18 días).

Estos porcentajes, calculados "a priori" por la ASCON, expresaban el progreso previsto del servicio.

El 30.06.74, el órgano responsable por la tarea envió las siguientes informaciones a la ASCON:

Ministerio de Educación y Cultura
Fundación Movimiento Brasileño de Alfabetización - MOBRAL

25 de Junio de 1974

De la: ASCON

Para : ARINT

Asunto: MOBRAL en las Regiones Brasileras (Serie Visual)

A fin de mantener a la Secretaría Ejecutiva informada sobre el asunto en cuestión, venimos a solicitar de V.Sa., llenar el espacio de abajo con las informaciones relativas al progreso del mismo y devolver este documento a la ASCON hasta el próximo día 30 indefectiblemente.

Atentamente

Jefe de la ASCON

HOJA DE AVERIGUACION PERIODICA (HAP)

OSV - 107

CODIGO	OBJETIVO	% REALIZADO	RELATO DE LA EJECUCION
01	Título de	100	Descripción de los
02	las	90	Porcentuales Producidos
03	Divisiones		

Con estos porcentuales, se comprobó un progreso físico realizado acumulado de 77.22%; el progreso previsto acumulado era de 76.16 - obtenido a través del prorrato linear que determinó el progreso previsto diario para el desdoblamiento 02 (8%) -, caracterizándose así un proseguimiento total del servicio en el valor de 1,06%, que fue comunicado a los órganos superiores de MOBRAL por medio del Informe de junio/74.

4.3. Convenios Especiales

En el control de estos convenios, conforme lo dicho anteriormente, la ASCON utiliza formularios propios denominados Hojas PAC. Como ejemplo, para estudio del caso, se escogió el convenio MOBRAL/ PIONEIRAS SOCIALES, figurando como anexo de este documento, la hoja en que la responsable por el convenio prestó las informaciones referentes a la posición el 30 de julio de 1974 (Anexo XXVII).

4.4. Convenios Normales

Se considera el convenio celebrado por MOBRAL con la Comisión Municipal de BLUMENAU, en el Estado de Santa Catarina, referente al programa de alfabetización funcional, que presentó las siguientes características:

a) FECHA DE LA FIRMA DEL CONVENIO: 25.03.74

b) NUMERO DE ALUMNOS DEL CONVENIO: 200

c) FRECUENCIA MENSUAL:

1º mes - 198
2º mes - 197
3º mes - 195
4º mes - 190
5º mes - 190

Siendo el valor del alumno programa para 1974 igual a Cr\$ 27,00, el monto del convenio de Cr\$ 5.400,00, obtenido a través de la multiplicación del número de alumnos del convenio por el valor del alumno programa.

De acuerdo con la metodología expuesta anteriormente, relativamente la liberación de partidas, para la Comisión Municipal, los valores remitidos fueron así calculados:

1a. Partida: $30 \times \text{Cr\$ } 5.400,00 = \text{Cr\$ } 1.620,00$

2a. Partida:
$$P_2 = \frac{F_2 \times \text{VAP} - P_1}{2}, \text{ donde:}$$

F_2 - Frecuencia del 2º mes;

VAP - valor del alumno/programa.

Así, tendríamos:

$$P_2 = \frac{197 \times \text{Cr\$ } 27,00}{2} - \text{Cr\$ } 1.620,00 \quad \therefore \quad P_2 = \text{Cr\$ } 1.849,50$$

3a. Partida:
$$P_3 = F_4 \times \text{VAO} - (P_1 + P_2) \quad \text{donde:}$$

F_4 - frecuencia del 4º mes

Así, tendríamos:

$$P_3 = 190 \times \text{Cr\$ } 27,00 - (\text{Cr\$ } 1.620,00 + \text{Cr\$ } 1.849,50) \quad \therefore$$

$$P_3 = \text{Cr\$ } 1.660,50$$

Se puede observar que el total remitido para la COMUN fue del orden de Cr\$ 5.130,00 y que la diferencia de este total, para el monto del convenio, igual a Cr\$ 270,00 (5.400,00 - 5.130,00), no enviado, es atribuido al número de alumnos evadidos hasta el final del programa (10 x Cr\$ 27,00 - Cr\$ 270,00).

En el ejemplo anterior, se puede apreciar apenas el concepto de evasión de alumnos, registrada al comienzo y durante el desarrollo del convenio.

No obstante, deben tenerse en cuenta también los casos de invasión al comienzo y en el transcurso del mismo.

De esta forma, se considera el convenio firmado entre MOBRAL y la Comisión Municipal de Esperanza, en el Estado de Paraíba, con las siguientes características:

a) FECHA DE FIRMA DEL CONVENIO: 29.07.74

b) NUMERO DE ALUMNOS DEL CONVENIO: 60

c) FRECUENCIA MENSUAL:

1º mes - 90
 2º mes - 87
 3º mes - 87
 4º mes - 86
 5º mes - 86

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, el monto del convenio sería de Cr\$ 1.620,00 y las partidas enviadas iguales a:

1a. Partida:

$$P_1 = 0,30 \times \text{Cr\$ } 1.620,00 \quad P_1 = \text{Cr\$ } 486,00$$

2a. Partida:

$$P_2 = \frac{F_2 \times \text{Cr\$ } 27,00 - P_1}{2} = \frac{87 \times \text{Cr\$ } 27,00 - \text{Cr\$ } 486,00}{2}$$

$$P_2 = \text{Cr\$ } 931,50$$

3a. Partida

$$P_3 = F_4 \times \text{Cr\$ } 27,00 - (P_1 + P_2) = 86 \times \text{Cr\$ } 27,00 - \\ - (\text{Cr\$ } 486,00 + \text{Cr\$ } 931,50)$$

$$P_3 = \text{Cr\$ } 904,50$$

En este caso el total enviado fue del orden de Cr\$ 2.322,00, o sea, Cr\$ 702,00 más que el monto del convenio, valor este referente a ingreso de 26 alumnos ocurrido al comienzo de las aulas ($26 \times 27,00 = 702,00$).

Puede notarse, a través de los ejemplos citados, que el esquema de liberación de partidas adoptado, implica en correcciones sucesivas e inmediatas.

Con respecto al Programa de Desarrollo Comunitario, se considera el convenio celebrado por MOBRAL con la Comisión Municipal de CACIMBINHAS, en el Estado de Alagoas, que presenta las siguientes características:

a) FECHA DE FIRMA DEL CONVENIO: 23.01.74

b) NUMERO DE ALUMNOS DEL CONVENIO: 300

c) FRECUENCIA MENSUAL:

1º mes - 300
 2º mes - 220

Siendo el valor de alumno/programa para 1974 igual a Cr\$ 5,30, el monto del convenio es de Cr\$ 1.590,00 obtenido a través de la

multiplicación del número de alumnos del convenio por el valor del alumno programa.

De acuerdo con la metodología descrita anteriormente, relativa a la liberación de partidas, para la Comisión Municipal los valores remitidos fueron calculados de la siguiente forma:

1a. Partida:

$$P_1 = 0,50 \times Cr\$ 1.590,00 \quad P_1 = Cr\$ 795,00$$

2a. Partida:

$$P_2 = F_2 \times VAP - P_1 \quad , \text{ donde:}$$

F_2 - frecuencia del 2º mes

VAP - valor del alumno programa.

Así, tendríamos

$$P_2 = 220 \times Cr\$ 5,30 - Cr\$ 795,00 \quad P_2 = Cr\$ 371,00$$

Se constata así, que el total enviado para la COMUN fue del orden de Cr\$ 1.166,00. La diferencia de Cr\$ 424,00 se debe a la evasión de 80 alumnos durante el curso del programa. En caso ocurra ingresos durante el curso, los valores de la segunda partida irán a corregir la primera partida teniendo en cuenta el carácter correctivo del esquema de liberación de partidas, también, para este programa.

5. USUARIOS DE LAS INFORMACIONES DE CONTROL

Las informaciones relacionadas con los proyectos, servicios, contratos y convenios especiales, son reunidas en un Informe Mensual de la Asesoría de Control, que es enviado a la Presidencia, Secretaría Ejecutiva y Asesoría de Organización y Planeamiento, a fin de que el Grupo de Planeamiento, en base a los datos de progreso y costos mensuales, pueda proceder a las reprogramaciones que juzgue convenientes.

En lo que respecta a los resultados obtenidos por el control de convenios normales, son elaborados Informes Semanales (Anexo XXVII) y el Cuadro Demostrativo de los Convenios (Anexo XXIX) que, enviados a la Presidencia, Secretaría Ejecutiva, Asesorías, Gerencias y Centros, nos mantienen informados sobre los datos cuantitativos y secuencia de los convenios firmados en el año anterior y en el corriente, referentes al programa de Alfabetización Funcional.

Las informaciones de Alfabetización Funcional, así como de Desarrollo Comunitario (Anexo XXX), Infanto-Juvenil (Anexo XXXI), Educación Integrada (Anexo XXXII) y el Cuadro Demostrativo de los Convenios, referentes a la última semana del mes, integran el Informe Mensual de la Asesoría de Control mencionado anteriormente.

La razón de la periodicidad semanal de las informaciones sobre el programa de Alfabetización Funcional, se debe a que este es el programa más importante de MOBRAL, lo que justifica el sistemático acompañamiento por parte de esta Asesoría.

Finalmente, a través de los OUTPUTS del Subsistema de Control y Acompañamiento de Convenios - SICAC, la Asesoría de Control incluye índices, tales como:

- a) pérdida de movilización;
- b) deserción inmediata;
- c) evasión total;
- d) productividad;
- e) demanda efectiva;
- f) total a alfabetizar; y
- g) desvío de la meta establecida.

El conocimiento de estos índices permite a los órganos competentes, realizar estudios que permitan alcanzar las metas previstas al final del ejercicio.

En cuanto a los resultados obtenidos a través del análisis de costos y auditoría, son consolidados mensualmente en Boletines de Costo e Informes, enviados a la Presidencia y Secretaría Ejecutiva.