

**MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA DESDE LA  
TEORÍA INSTITUCIONAL, ANÁLISIS DEL CASO DEL  
MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL DE LA REPÚBLICA DE  
COLOMBIA.**

**JOSÉ ARÉVALO**

**Tutor: Angel David Roncancio García**

**ESTUDIANTE DEL PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA**

**Facultad de ciencias económicas**

**Universidad Militar Nueva Granada**

**Agosto de 2016**

## Contenido

Introducción .....	3
1. Institucionalismo y Neoinstitucionalismo .....	5
2. La Evolución de las Instituciones .....	12
3. Presentación de Resultados. Caso del Ministerio de Defensa de Nacional de Colombia .....	14
Bibliografía .....	31

## 1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo es un estudio de caso acerca de los procesos de modernización de la gestión pública al interior del Ministerio de Defensa Nacional de la Republica de Colombia.

El desarrollo del texto corresponde a un tipo de trabajo descriptivo-documental, para el cual se recopila una revisión de literatura sobre el concepto y tipos de escuelas de institucionalismo (éntrelas que se encuentran el neoinstitucionalismo o institucionalismo moderno), el institucionalismo económico, la economía política institucional, el nuevo institucionalismo, institucionalismo histórico y el institucionalismo normativo.

Por otro lado, el texto aborda desde una perspectiva histórica, la evolución del funcionamiento, la regulación y la modernización de las instituciones públicas como el Ministerio de Defensa Nacional en el cumplimiento y desarrollo de sus metas, desde la perspectiva institucionalista dentro de la cual es posible explicar el grado de modernización de este tipo de instituciones en el caso de Colombia.

Otra de las variables que se tratan, es la relación entre la gestión pública, su modernización y el institucionalismo en el ministerio de defensa nacional, con lo cual se muestra la evolución de la institución y su forma de funcionamiento desde su creación hasta nuestros días.

La estructura del presente trabajo, se aborda en primer lugar el origen de la teoría institucionalista que inicia con Commons (1950) en sus escritos. Seguido de otros autores clásicos en la teoría institucionalista como Douglas North, J. G. Hernández, March y Olsen entre otros, acerca de lo que es el institucionalismo moderno y el beneficio que éste trae a la renovación de las instituciones.

Se habla acerca del institucionalismo económico dado por North D (SF) y su visión económica sobre el desarrollo de las instituciones tomando en cuenta cómo se desarrollan sus valores. Dando cabida así al pensamiento tercero donde se expresa cómo es la gobernabilidad en las instituciones públicas.

También en la primera sección del trabajo se habla del nuevo institucionalismo comentado por Hernández en donde se anotan las reglas para el funcionamiento coherente de las Instituciones. Para luego hablar del Institucionalismo Histórico dado por Katznelson (2005) y dos autores más donde se retoma toda la evolución de las Instituciones desde que se comenzaron a establecer las investigaciones sobre este tema hasta nuestros días.

De otra parte se comenta, sobre la normatividad en las Instituciones y como estas se rigen para su funcionamiento, donde se ve el punto de vista de March (1989) y Hernandez (2008). Se da paso a los planteamientos de North D. (1991) y Smith (1956) acerca de la evolución de las Instituciones.

La segunda sección del trabajo habla del estudio de caso del Ministerio de Defensa Nacional de Colombia, Se explica su evolución y procesos de modernización desde su fundación y en especial en los últimos años, en donde se tiene en cuenta la evolución de distintos macro-procesos y cumplimiento de la gestión y como funciona dentro del gobierno colombiano al mismo tiempo de cómo ha evolucionado y se ha modernizado de acuerdo con las tendencias mundiales y las necesidades específicas del pueblo Colombiano.

Por último se presentan las conclusiones a las que se llega de acuerdo al estudio de caso correlacionadas con la teoría institucionalista mencionada. Siendo la principal conclusión que de acuerdo con el orden de ideas que la corrupción es el problema fundamental de las entidades públicas, el poner en marcha las políticas de buen gobierno y el plan nacional de desarrollo, implementando el modelo integrado de planeación y gestión (MECI), al mismo tiempo que las normas técnicas de calidad de la gestión pública, muestra un interés real de mejorar y seguir mejorando en el tiempo combatiendo los principales problemas de la administración.

## 2. INSTITUCIONALISMO Y NEOINSTITUCIONALISMO

Para poder entender que es el institucionalismo tenemos que tener claro el por qué los estados crean las instituciones. En la forma como lo plantea José Guadalupe Vargas Hernández en su ensayo “Perspectivas del Institucionalismo y Neoinstitucionalismo” estas son creadas para que solucionen problemas de acción colectiva, reduciendo costos, disminuyendo la corrupción, en estas se facilita la comunicación con una distribución de las capacidades para un trabajo más eficiente y de forma equitativa. Hernandez (2008). Una de las definiciones que podemos tomar para definir el institucionalismo es la dada por Burns (1931) donde dice que el institucionalismo puede llegar a ser definido o interpretado como un metodo de aproximación de los problemas que se presentan en las economías donde a las relaciones entre las diferentes instituciones sociales y a las relaciones económicas se les da un lugar dominante.

Según Commons (1950) en su libro *Las Acciones económicas del Colectivo (The Economics of collective Actions)*. menciona que las instituciones son creadas con el fin de darle una resolución a un problemas pasados con soluciones deficientes, con un diseño el cual no es óptimo y como un ideal de entregar ganancias en condiciones tendientes a la anarquía como lo expresa Macario (1952).

Para hablar acerca de instttucionalismo toca mencionar que éste carece de algún tipo de teoría positivista, y en general no cuenta con una gran variedad de teorías ni principios como se tiene en los modelos económicos clásicos. Esto se puede ver en el hecho que las teorías económicas clásicas tienen escuelas como la denominada “*escuela economica clasica*”, la cual es denominada de esta forma gracias a que consta de un grupo de personas dedicadas al estudio de la economía, las cuaes comparten una vision de esta igual o similar. Esto no se ve en el institucionalismo ya que si vemos no existe una “Escuela institucionalista”.

Esto puede darse ya que el institucionalismo es adjudicado a Karl Marx como quen origina la “economía institucionalista”, pero algunos economismas hablaron acerca del tema antes que K. Marx como Th. Veblen, como lo enuncia Macario, (1952). Pero entonces, ¿que es lo que caracteriza a el institucionalismo?. Ya que estos no estan añadidos a ninguna teoria positivista, ¿Cuales son sus características?. La respuesta a esto es que la teoria institucionalista tiene

algunos principios los cuales sirven como punto de partida para poder realiar nuevas teorías económicas, las cuales son contrarias a las teorías económicas clásicas.

Uno de los principales exponentes del nuevo institucionalismo expone su definición de las instituciones como las restricciones creadas por el hombre para poder organizar sus interacciones con otros hompnes mediante reglas claras de juego las cuales son aplicadas en una sociedad y a las organizaciones las define como los jugadores de dicho juego los cuales tienen intereses en comun y trabajan para alcanzar sus objetivos. North D. , (SF, pág. 152).

De esto podemos deducir que el cambio institucional se da gracias a la interaccion entre instituciones y organizaciones.

El neoinstitucionalismo el cual esta soportado por la teoría dada por March y Olsen, los autores principales que se toman como referencia para este trabajo, dicen que todas las instituciones puedes velar por los intereses y las necesidades y preferencias de los individuos. March y Olsen, (1989). Punto de vista el cual es contrario al dado por el viejo institucionalismo ya que muestre a las instituciones como capaces de dar los resultados esperados. Las instituciones son vistas y analizadas como entes formales, constituidas con reglas bien definidas, una como la otra.

Esto puede llegar a variar dependiendo de los políticos de turno. Bien es cierto que las instituciones tienen reglamentos y procedimientos claros, los cuales tienen que ser seguidos al pie de la letra, estas dependen de el estilo de mando que se este dando en la política y como vimos anteriormente, las instituciones cambian con el paso del tiempo, evolucionan o se modifican dependiendo las necesidas que se van presentando.

Para poder comenzar a ver una teoría institucionalista, March y Olsen dividen esta en tres partes. La primera, es enfatizar en como la vida política es ordenada por reglas y formas de organización que traciende o transforma la sociedad. La segunda es enfatizar en la endogena realidad de la naturaleza, intereses y roles de la vision de actores políticos,significados y preferencias. Por ultimo la tercera, enfatizar que la historia se entrelaza entre la estabilidad y el cambio.

Para la primera parte podemos comenzar diciendo que las instituciones son un conjunto de reglas y procedimientos que se interrelacionan entre sí con el fin de definir las acciones correctas en términos de roles versus situaciones que se presenten. Esto se da principalmente para poder determinar la situación que se presenta, que rol se debe tomar en dicha situación y cuál es el papel de dicho rol en esa situación específica. Todas las personas que entran a una institución tienen que aprender las reglas de dicho sitio, y cuando se encuentran con una situación nueva tienen que relacionarla con alguna de las reglas existentes para una situación similar y poder aplicarla en la nueva situación. Cuando se presenta una situación totalmente nueva, esta no se intenta resolver de una forma racional. Este tipo de situaciones se maneja aclarando la norma existente, haciendo distinciones de la situación y determinando que tipo de situaciones son las que se está presentando y cuáles son sus diferencias.

Para la segunda parte, la cual es la construcción de actores, significados e intereses, vemos que las instituciones no se mueven únicamente en los ambientes que ya existen sino que también se construyen ambientes propios. Esto no es dado en teorías modernas de lo que es la política. Siempre ha estado inmerso en ella. Se divide en tres factores fundamentales; el primero son los intereses, el cual se da en la distribución de intereses entre los actores políticos. La distribución del poder mediante la repartición de los recursos y la imposición de normas donde se establece como deben manejarse las situaciones que se presentan.

En el tercer factor, el cual es estabilidad y cambios, podemos decir que todas las instituciones cambian. Estos cambios producen cuando las reglas existentes o las acciones basadas en dichas reglas se encuentran con un ambiente diferente al cual se enfrentaban. Esto se da ya que las políticas están dadas por periodos que se rigen por las acciones que están reguladas por una sola institución, pero existen otros momentos donde estas políticas están siendo reguladas por varias instituciones. Esto puede llegar a generar que algunas esferas de la sociedad no estén siendo reguladas por ninguna institución o que la regulación que se tenga para ellas sea muy débil y se tenga vacíos. Estos vacíos pueden ser llenados con un proceso de institucionalización pero en su proceso, estos tendrán

conflictos mientras se discuten los reglamentos a seguir y la adecuación que se debe tomar para su legislación.

Pero las Instituciones evolucionan como todo en el mundo y por esto se ve cómo han cambiado en el transcurso del tiempo y se han convertido como dice Thoenig (2003) la evolución del institucionalismo se encamina a él institucionalismo histórico, normativo, económico, sociológico poniendo al institucionalismo como orden local.

Basándose en investigaciones empíricas que van dando como resultado teorías y metodologías que estandarizan cada una de ellas dentro de su contexto normativo, cognitivo y en general social y así se van desarrollando en la medida del tiempo para dar un nuevo sentido a las instituciones y a todo lo que ellas abarcan en la vida y la evolución de los mismos países J.C. (2003).

## **2.1 El Institucionalismo Económico**

Realiza fuertes cuestionamiento a la teoría económica neoclásica, centrándose en las instituciones como un mecanismo de toma de decisiones que hacen predecible y significativa la vida social por medio de esquemas, normas y regulaciones.

Las instituciones y las normas son las correlaciones que permiten una correlación entre todos los actores, gobierno, mercado y sociedad civil. Los regímenes políticos son instituciones que sirven como facilitadores de diferentes relaciones entre los diferentes actores anteriormente nombrados.

Sobre esto North (1991) explica *“La teoría macroeconómica nunca resolverá los problemas que confronta a menos que reconozca que las decisiones adoptadas en el proceso político afectan críticamente el funcionamiento de la economía. Esto sólo puede hacerse mediante una modelización del proceso económico-político que incorpore las instituciones específicas afectadas y la consiguiente estructura del intercambio político y económico”*. North D. (1991)

Los análisis económicos basados en las tradiciones, valores y aspectos culturales no son productivos, el institucionalismo económico es simplemente las

reglas de juego de la sociedad; las limitaciones tanto formales como informales que modifican la interacción humana.

## **2.2 Economía Política Institucional**

La economía política institucional brinda bases para la lógica de la gobernabilidad considerando como la conducta de los individuos es influenciada por las formas institucionales alternativas y por ende en la forma como se producen las decisiones colectivas, los instrumentos que posibilitan a las instituciones reprimir, los comportamientos y la lógica de los procesos por medio de los que se varían las instituciones weimer (1995). Los grupos de personas en su forma institucional son más parecidos a los estados que cualquier entidad, tales como la nación Benhabib (2004). El aislamiento de los representantes libera a un sistema emergente de los obstáculos institucionales, tecnologías existentes, permitiendo un desarrollo de sus propias y distintivas formas institucionales.

## **2.3 El Nuevo Institucionalismo**

Explicado como una cantidad de reglas que establecen los procesos de la reforma institucional a partir de las circunstancias de incentivos y restricciones impuestos a los comportamientos de los diferentes componentes y representantes económicos, sociales y políticos para la realización y puesta en marcha de políticas públicas que tienen una acción directa en los resultados tomados en términos de crecimiento y desarrollo Hernandez (2008).

El papel de los valores es la base del viejo institucionalismo pero el nuevo institucionalismo se basa en los procesos cognitivos.

El nuevo institucionalismo relativiza la racionalidad instrumental del comportamiento de los diferentes actores.

El nuevo institucionalismo se basa en una metodología individualista que se cimentó en el principio que todas las acciones humanas se explican por la acción individual cuyas interacciones sobre las estructuras legitiman las instituciones.

El nuevo institucionalismo estudia las estructuras económicas que posibilitan el desarrollo de los pueblos.

Los conceptos y análisis del nuevo institucionalismo fundamentan la política económica y las políticas públicas esta teoría se ha criticado por falta de alcances que puedan legitimar las acciones gubernamentales dándoles eficiencia.

Esta teoría muestra los campos organizacionales como unidades de análisis, donde los procesos institucionales pueden estabilizar los campos organizacionales; aunque estos no son inmóviles puesto que permanecen evolucionando sin ser estáticos y resolviendo por consenso negociado las diferencias de interpretación.

## **2.4 Institucionalismo Histórico**

El institucionalismo histórico analiza estructuras y procesos políticos donde las instituciones y las ideas que la sustentan son arena de lucha y materia de disputa, entre sus diversos componentes Pierson (2005) y Steinmo (2001).

El institucionalismo histórico está concentrado en los continuos arreglos institucionales a lo largo del tiempo, la calidad de estos se expresa en el diseño de mecanismos que expresan la gobernabilidad tanto privada como pública; los intereses privados y generales o comunes y la obtención de resultados que sean eficientes por el uso de los recursos disponibles. El institucionalismo histórico re direcciona el entendimiento de las instituciones dentro de sistemas económicos y sociales.

Deja de lado el aislamiento teórico de los enfoques racionalistas que enmascara verdades atemporales para ofrecer un medio de sutilezas y complejidades del mundo de la política no dejando de lado el encontrar los flujos causales, patrones y tendencias significativos dentro del proceso de desarrollo histórico del mundo.

En el institucionalismo histórico la gestión pública no es el reflejo de los actores sino de una evolución del pasado donde se toman en cuenta todas las variables que ya pasaron y como experiencias se dan una evolución que es el reflejo del pasado y convirtiéndose en un futuro con arreglos de transacciones, patrones de

decisión y contratación que emergen en el desarrollo de las economías y dependen de la oportunidad que se tenga al acceso de la información, incluyendo interacción de mercados y aprovisionamiento de servicios públicos. La generación y solución de conflictos así como los acuerdos entre las partes y la estructura de los resultados persisten a través del tiempo.

El Institucionalismo histórico no es determinista simple sino que presenta un patrón de dependencia en cuanto dice que la determinación de decisiones actuales está determinada por las decisiones tomadas en el pasado. Por otro lado, el institucionalismo histórico y el de elección racional explican las elecciones que hacen las personas en un tiempo determinado y a través de un contexto Katznelson (2005).

## **2.5 El Institucionalismo Normativo**

El institucionalismo Normativo le da una nueva visión a las instituciones en la teoría de las organizaciones y en la ciencia política, sin embargo se toman como no científicos los trabajos más normativos de la ciencia política.

Existe en la evolución de las instituciones y las normativas un Nuevo Institucionalismo Normativo (NIN), el cual dice que el funcionamiento de los organismos reguladores está determinado por reglas formales e informales dentro de la lógica de lo más apropiado March (1989).

La teoría neo institucionalista habla de la importancia de los marcos de referencia normativos y las reglas de comportamiento para guiar, reprimir, y crear poder en las organizaciones, las que están formadas por estructuras y actividades cognitivas, normativa y regulativas que manejan el comportamiento social.

Los cambios se producen a través de procesos de adaptación que transforman, incrementan, las reglas, las normas y los mitos que regulan la organización. Las presiones del medio ambiente generan el cambio, las rutinas y las prácticas organizacionales incitan a la estabilidad y continuidad.

El institucionalismo normativo fundamenta el cambio en la armonización de las reglas, identidades y situaciones, a partir de reformas que consideren la cultura

organizacional que se pretenda modificar, bajo este enfoque el cambio se origina sobre reformas administrativas, pero muchas veces no se puede controlar entonces generando más reformas y no los cambios deseados.

Según este institucionalismo normativo los componentes no toman las decisiones de acuerdo a un cálculo racional preferido sino de las normas y tradiciones de la organización. Para evaluar una institución económica se deben tener modelos de profecía que puedan servir de base para los juicios significativos del bienestar.

Existen dos enfoques discursivos, los que están interesados en la ética discursiva quienes van a tener un enfoque de información incompleta y racionalidad limitada, mientras que en la economía del bienestar se hace énfasis en los resultados concretos Hernandez (2008).

### **3. LA EVOLUCIÓN DE LAS INSTITUCIONES**

Estudios realizados por North D. , (SF) con base a la economía norteamericana y su desarrollo, igual que en países europeos y los cambios institucionales despertó el interés de la forma como Adam Smith percibía la acumulación de capital en el comienzo de lo que fue denominado la ciencia abismal: *“Como un resultado de un ámbito social de libertad económica y política, que incluye la segunda jurídica, que a su vez es conducente a la profundización de los mercados, a la especialización del trabajo, a una mayor productividad y, por lo tanto, a un rápido y estable crecimiento económico”*. Smith (1956).

Para poder hablar acerca de evolución, primero hablaremos de innovación. El punto de vista que se tomara para esto es el dado por Douglas North en su artículo Instituciones (Institutions) North (1991). En este se habla de la innovación en el siglo 11 al siglo 16 en las instituciones de Europa. Se presenta por un cambio en las instituciones, en los instrumentos que estas utilizaban y técnicas específicas que fueron implementadas en su momento. Dicha innovación se presentó principalmente en costos y se dio en 3 costos marginales: el primero fue el cambio fue incrementar la capacidad de movilidad existente, el

segundo fue reducir el costo de la información y por último fue diversificar el riesgo.

La movilidad se dio por reglas y procedimientos que fueron planteadas. La movilidad de capital fue una de los grandes cambios. Los préstamos ya no solo tenían una tasa de interés sino también se agregan cobros por mora o pagos tarde. Pero esto también incremento el costo de dichos contratos lo cual contrajo otros inconvenientes por lo que dichos préstamos y sus pagos eran más problemáticos.

Otra innovación que fue de gran alcance fue la creación de la letra de cambio, lo cual era una facilidad y un seguro que se adquiría en el momento de realizar préstamos. Estos instrumentos fueron utilizados por los bancos y después por otras organizaciones financieras. Ya que esto facilito la adquisición de préstamos y el flujo del dinero tuvo una alta demanda, por lo cual estos instrumentos evolucionaron y se perfeccionaron con el pasar del tiempo. Otro de los adelantos fue la creación de las bolsas de valores, en estas se podían negociar diversos productos financieros al mismo tiempo lo cual facilito las negociaciones y le dio al flujo del dinero una dimensión a escalas globales con mayor facilidad. El último cambio que se dio fue cambiar el concepto de incertidumbre por el de riesgo.

Después de la segunda guerra mundial se crean 3 instituciones con el fin de ayudar al desarrollo de los países desarrollados y para que estos no cayeran en otra depresión, todo esto en un mundo el cual no se encontraba globalizado. Una de las instituciones creadas fue el IMF (International Monetary Fund) por sus siglas en ingles. Fue diseñado para el desarrollo de los países desarrollados y con el pasar del tiempo su papel cambia y comienza a dedicarse a la ayuda de los países en vía de desarrollo con préstamos a corto y largo plazo con unas tasas de interés por debajo de las que se manejaban en el mercado (aquí podemos ver un cambio en las organizaciones y como se transforman). Para el año 2000, el IMF tenía negocios con 60 países en vía de desarrollo y casi la mitad de los países desarrollados, lo cual lo dejaba en una situación similar a la del banco mundial.

Otra de las instituciones que fue creada es la IDA (International Development Asociación), la cual tenía como función la ayuda al desarrollo de la

reconstrucción de los países afectados por la segunda guerra mundial. Con el pasar del tiempo, este también amplió su cobertura y su mercado se encuentran concentrado principalmente en África donde ayuda al desarrollo de estos países.

Por ultimo encontramos el WTO (World Trade Organization) el cual tiene como función fundamental la promoción de apertura de barreras internacionales entre países, bajar los costos de las transacciones y brindar información de cómo son las políticas mercantiles de los diferentes países. Todo esto con el fin de ayudar a la globalización y la apertura de mercados internacionales. En sus inicios, esta institución fue creada para la negociación de los países desarrollados y con el pasar de los años ampliaron su mercado y ahora trabajan con países en vía de desarrollo igual que los que ya son denominados desarrollados Milner (2005).

#### **4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS. CASO DEL MINISTERIO DE DEFENSA DE NACIONAL DE COLOMBIA**

##### **4.1 Historia del ministerio de defensa nacional de Colombia**

La secretaria de marina y guerra fue fundado en el año 1820 en la ciudad de Cúcuta, la cual estaba encargada de orientar las guarniciones en Bogotá y todas las provincias para llevar un control general de los dineros que se tenían que disponer para la defensa nacional, el armamento que se tenía en inventarios, el entrenamiento de los integrantes de las fuerzas militares, la reglamentación interna, las condecoraciones dadas a los miembros de las fuerzas armadas y sus respectivos ascensos, los salarios dados a todo el personal y el avituallamiento. El general Pedro Briceño Méndez fue la persona delegada por el congreso de la república para ser el director de dicha secretaria en el año 1825.

Para el año de 1886 el nombre de la institución cambio y fue denominada como Ministerio de Guerra. Esta estaba conformada por cinco departamentos y tres secretarías; en primer lugar encontramos a la Secretaria General, también al estado mayor del ejército, la inspección general del ejército, la comisaría general de guerra, la oficina de administración de materiales de guerra y las secciones de personal, justicia y cultura. Ministerio de Defensa, (SF).

Para el año 1965 se cambia el nombre de Ministerio de Guerra por el Ministerio de Defensa gracias al General Gabriel Rebeiz Pizarro. Ya con este correctamente formado se crean los organismos públicos descentralizados adscritas y vinculadas este ministerio. Para el año de 1992 se constituye la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada gracias al presidente Cesar Gaviria Trujillo por disposición presidencial, y con el fin de enfrentarse a los cambios de las políticas de gestión pública y los avances que se realizaron en las prácticas de gestión, mediante el decreto 1512 de 2000 modifican la estructura del ministerio.

Con el decreto 1512 se intenta convertir al ministerio en el ente coordinador de los sistemas de seguridad nacional y defensa nacional, se puede ver plasmado en el decreto cuando se entregan direcciones y dependencias con funciones de coordinación relacionadas con seguridad y defensa. Ramirez & comision segunda del senado de la republica (2004) en este decreto se ve plasmado también los mecanismos para crear procesos de transparencia durante la contratación y el gasto castrense.

También se ve como logro la puesta en marcha de varios programas el ministerio de defensa, estos programas son:

### **Grafico 1: Programas de Coordinación y Transparencia del Ministerio de Defensa**

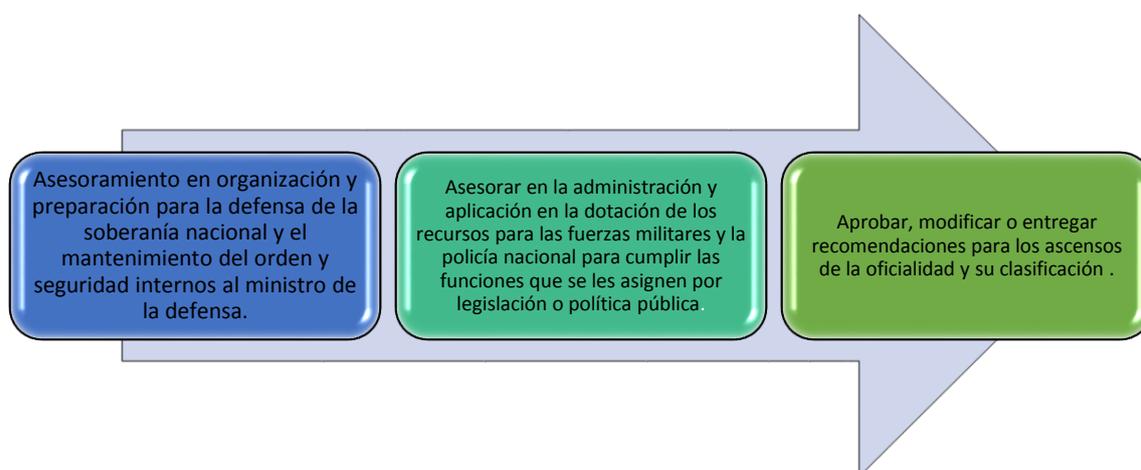


Fuente: elaboración propia basado en Ramírez (2004)

Estas situaciones se encuentran en desarrollo como lo citan en el documento efectividad de la política de defensa y seguridad Democrática, este documento nos advierte que no son pruebas contundentes de éxito o fracaso de las reformas adelantadas pero a mediano y corto plazo se podrán verificar ahorros en la eficiencia y un impacto positivo en el accionar de la fuerza pública Presidencia de la Republica (2003).

El decreto 1512 del 2000 del Ministerio de defensa nacional (2000) en el artículo 47 muestra la forma de consolidar un eficiente y eficaz sistema de seguridad y defensa nacional entregando funciones a las juntas de asesoras del defensa para las fuerzas militares y la policía nacional, destacando el buen funcionamiento de estas juntas resultando eficaces en la lucha contra los adversarios del estado Colombiano. Lo más importante es las funciones que se les han dado a estas juntas como son:

## **Grafico 2: Sistema de seguridad y Defensa Nacional**



Fuente: Elaboración propia basado en Ministerio de defensa nacional (2000)

Como se puede observar el poder que poseen estas juntas es muy grande, por lo que se vuelve vital que desarrollen sus funciones bajo los más altos estándares de calidad e idoneidad técnica Ramirez & comision segunda del senado de la republica (2004)

Esto es muy importante tomando en cuenta los aumentos del gasto público en general y específicamente el aumento del 2.1% al 4.03 % entre los años de 1994 y 2002 lo que viene siendo un aumento del 92% durante esos 8 años y cabe destacar que en los periodos comprendidos entre el 2002 y el 2004 este gasto se ha mantenido constante, por lo que se espera que existan unos resultados óptimos y eficaces en defensa como en el balance fiscal que se ha manejado 'para esto Departamento Nacional de Planeacion (2004).

Se ha realizado una inversión muy grande desde el año de 1994 hasta el 2004 en rubros que cubren también a la defensa nacional y por ende al ministerio de defensa pero por desgracia no existen acciones evaluativas que realmente demuestren la eficacia de las acciones realizadas para identificar que las inversiones en estos fueron efectivas por parte de los programas en que se realizaron. Departamento Nacional de Planeacion (2004).

Como consecuencia sin conocimiento real de la efectividad de los programas se han venido tomando decisiones para seguir o aumentar los presupuestos de estos programas, sin tomar en cuenta el éxito o el fracaso de los mismos

Se vuelve un punto muy importante el tomar en cuenta todos los factores tratados y vistos que han sido muy claros nos demuestran que se deben realizar cambios efectivos y realizar unos planeamientos para poder llevar a cabo unas eficaces realizaciones en el plan del ministerio para poder llegar a las metas impuestas por los asesores para mejorar efectivamente las realizaciones de las fuerzas militares y de policía para proteger el estado de sus agresores tanto externos como internos que pueden poner en riesgo la estabilidad de las instituciones.

Para poder realizar estos objetivos es necesario poner en práctica modelos que estructuren un control interno encaminado a el cumplimiento de sus objetivos y a la contribución de estos a los objetivos terminales propuestos por el estado para su óptimo funcionamiento dentro de parámetros eficaces con relación a lo esperado tanto por el gobierno central como por las entidades no gubernamentales que fiscalizan y están al tanto de los resultados de todos los actores dentro de un proceso democrático que tiene una fuerzas armadas

estructuradas y avaladas por un ministerio como el Ministerio de defensa Colombiano. Esto se logra manejando unos procesos como son:

### **Grafico 3: Proceso de control Interno**



Fuente: Taylor (2013).

Estos controles internos van a permitir que una organización pueda funcionar plenamente y con estándares de calidad acordes a las necesidades y que se puedan identificar si se cubrieron o no los objetivos pues tos para la obtención de resultados, y así poder identificar si los estimados económicos dados para una entidad pudieron realmente rendir los frutos esperados o no esto se da en el marco de una gestión por resultados la cual se implementa en todas las empresas sean o no estatales. Identificando las necesidades y los correctivos para un mejor funcionamiento y cuáles son los principales elementos a corregir y que se debe poner en práctica para lograrlo. Taylor (2013).

#### **4.2 La nueva gestión pública en el ministerio de defensa**

Uno de los cambios fundamentas en la gestión pública fue la implementación de la gestión por procesos, cambiando la gestión por funciones. Esta trajo unas variables diferentes al momento del manejo de la interacción entre trabajo, trabajadores y jefes y con los usuarios o clientes que requieren un producto o servicio. A continuación se presentara una tabla, la cual muestra los cambios principales que trajo la gestión por procesos a las instituciones.

**TABLA 1: Relación de la Gestión por Funciones y la Gestión por Procesos**

<b>Gestión Por Funciones</b>	<b>Gestión por Procesos</b>
Organización por áreas especializadas o departamentos	Orientación por procesos
Las actividades están sujetas a los requerimientos de los departamentos	Todas las actividades están condicionadas al valor agregado que generan sus procesos
Manejo sujeto a líderes de funciones o líderes de departamento	Manejo sujeto a líderes de procesos
El mando basado en principios piramidales y de control	Principios de libertad y autorregulación
Las actividades están dirigidas hacia el departamento o su jefe departamental	Orientación al cliente tanto interno como externo
Decisiones tomadas bajo los preceptos burocráticos formales y centralizados	Toma de decisiones descentralizada y flexible
El mando está basado por control y supervisión	Excepciones en el mando para ayudar a la supervisión
Productividad como principio fundamental de la eficiencia	Cooperatividad como principio fundamental de la eficiencia
Dilema: hacer mejor lo que ya se está haciendo	Dilema: Para quien se hace y que se hace
Mejoras generalizadas a toda la organización	Mejoras limitadas a los departamentos involucrado

Fuente: Elaboración propia basado en Velez (2011)

Como hemos visto es necesario cambiar los lineamientos y puntos de vista hacia una gestión más efectiva y controlable, dentro de un marco de normativización moderno que nos brinde mejoras específicas, medibles y cuantificables para brindar un cumplimiento de objetivos particulares y específicos deseables y deseados dados por la eficacia y eficiencia de la lógica gerencial teniendo estos tres objetivos principales.

**Grafico 4: Lineamientos hacia una gestión más Efectiva y controlable**



Fuente: Elaboración propia basado en Serra (2007)

Esto dando respuestas a exigencias de más efectividad y eficiencia con menos impuestos dentro de un marco de equidad y calidad; generando más productividad con transparencia y controlada; todo esto manejado y liderado por dirigentes y subalternos quienes se encuentran en función de cumplir con los dos objetivos iniciales siendo parte del tercer objetivo y quien los lleva a cabo. Serra (2007)

Poniendo en práctica lo anteriormente mencionado se puede pensar que los procesos involucrados con el ministerio de defensa tendrán una mejor ejecución y mostraran resultados más transparentes y eficientes dándole al ministerio fiabilidad en la ejecución publica de sus deberes y mostrando mejores resultados al público general que conforma la nación y así mismo a el gobierno central de quien depende y a quien debe rendir cuentas de sus acciones y desempeños con total claridad y eficiencia como se requiere en un estado moderno y mejorado.

El Ministerio de defensa Nacional como todos los demás Ministerios e instituciones gubernamentales tienen que adaptar las políticas de desarrollo

administrativo, como es designado por el gobierno, mediante la estrategia del buen gobierno; con el fin de asegurar que todas las instituciones públicas estén enfocadas a un mismo objetivo el cual se encuentra determinado por el plan nacional de desarrollo. Esto se realiza a través del modelo integrado de planeación y gestión, el cual se encarga de asegurar que la gestión de los procesos realizados por las instituciones esté acorde a lo estipulado.

Dichos procesos realizados por las instituciones públicas como el ministerio de defensa nacional están regidos por el modelo estándar de control interno (MECI); este modelo también se encarga de garantizar la realización de estos procesos mediante los estándares de calidad y que se encuentren bajo un proceso de mejora continua, como indica el NTGCP 1000 de la Dirección de Contril Interno y Racionalización de Tramites (2009) el cuál es la norma de calidad para las instituciones públicas.

Este cambio se da principalmente para tener una forma de medición que garantice la calidad en la gestión, ya que anteriormente solo se enfocaban pensar que tenían que hacer bien los procesos. Con la llegada del Modelo Estándar de Control Interno se implementa el FURAG (Formulario Único de Reportes de la Gestión), donde se puede observar y comprobar que todas las instituciones públicas mediante su gestión cumplen con los componentes dados por el modelo integrado de planeación y gestión encaminados a cumplir con el plan nacional de desarrollo (DNP).

Una de las variables fundamentales por las cuales se implementa este nuevo modelo en las instituciones públicas es porque el agravante más nocivo en la gestión de las instituciones públicas es la corrupción; para combatir la corrupción se implementan herramientas que garanticen la transparencia, fiabilidad y la eficiencia de todos los procesos realizados por todas las instituciones públicas incluyendo en estas al Ministerio de la Defensa Nacional.

Con el fin de aprovechar las tecnologías y garantizar la política del buen gobierno se implementa la estrategia de "Gobierno en Línea". Una de las funciones que cumple esta estrategia es ayudar al cumplimiento del decreto 19 del 2012 del Ministerio del Interior (2012) denominado "Ley Anti-tramites". La cual busca que el ciudadano reciba un trato más amigable y más ágil y rápido en el momento de

realizar cualquier consulta o tramite en las instituciones del gobierno. Un claro ejemplo de la implementación del Gobierno en Línea en el Ministerio de Defensa es la facilitación en la obtención de certificados dados por este ministerio o sus entidades afiliadas como la Policía Nacional al solicitar un certificado de pasado judicial por internet sin necesidad de ir a las instalaciones del antes denominado Departamento Administrativo de Seguridad (DAS), para la obtención del mismo.

Es así como año a año se deben dar informes de lo gestionado en el año inmediatamente anterior para poder tener una imagen clara y fidedigna de las labores y logros realizados por la institución con un desglose de sus actividades específico y punto por punto, todo esto en atención a la ley 1474 de Julio 12 del 2011 del Congreso de la Republica (2011) *“por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública”*.

Se hace necesario aclarar que a la publicación del informe de gestión se empleó la alineación señalada en “Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014”, debido a que no se ha emitido la política de seguridad 2015-2018.

En ese orden de Ideas dejamos plasmados resultados expuestos en el “Informe de Gestión 2015”:

**Tabla 2: Logros de los Procesos por Dependencia del Ministerio de Defensa**

Dependencia	Proceso	Logros Relevantes
<b>Dirección Ejecutiva de la Justicia Penal Militar</b>	Gestión de la Seguridad y Defensa	Durante el 2015 se continuo con el direccionamiento estratégico del ministerio de defensa nacional, realizando sus mayores esfuerzos al mejoramiento y organización, de la función administrativa y judicial, implementando un sistema penal acusatorio en el juzgamiento, acusación e investigación de los miembros de la fuerza pública y reestructura la jurisdicción especializada, por medio de la promulgación de la ley 1765 del 23 de Julio del 2015.

		Esta reestructuración le da autonomía e independencia profundizando estos factores a la justicia penal militar y policial, trasformando la dirección ejecutiva en una dependencia del despacho del ministro de defensa, en una unidad administrativa especial autónoma de la justicia penal militar y policial que se encuentra conformado por miembros de la fuerza en servicio activo quienes se encuentran actualmente en cargos investigativos, judiciales y de apoyo, implementando un sistema de carrera y ascenso, evaluación que son de la misma dependencia y aparte del mando institucional, dando una viabilidad jurídica a la creación y puesta en marcha de la fiscalía general penal policial y militar, obteniendo pruebas técnicas que avalen o desestimen pruebas materiales o testimoniales y salvaguardando los derechos y las garantías del derecho internacional humanitario.
<b>Grupo asesor del comandante</b>	Gestión de Seguridad y Defensa	En el año 2015 el GAC MDN se consolido en líneas estratégicas impidiendo el reclutamiento ilegal de niños, niñas y adolescentes en zonas vulnerables, actuando también en actividades culturales y lúdicas para niños, niñas y adolescentes, se realizaron obras en zonas indígenas y se capacitaron las personas de la comunidad militar
<b>Dirección de Estudios Estratégicos</b>	Direccionamiento Estratégico	No se presentaron logros relevantes
<b>Dirección de Políticas y Consolidación de la seguridad</b>	Gestión de Seguridad y Defensa	Se diagnosticaron y formularon las políticas de seguridad pública y seguridad ciudadana, se formuló la política de Defensa y Seguridad para la Nueva Colombia 2015-2018, fijando objetivos y acciones para los 4 años.
		Se realizaron iniciativas para el mejoramiento de la seguridad ciudadana como los planes de cuadrantes y se continuo con acciones contra el crimen organizado buscando degradarlas y debilitarlas (BACRIM), se formularon estrategias contra el narcotráfico.
		Se puso en marcha el Plan Nacional Antiextorsión, haciendo frente al creciente posicionamiento de este crimen,
<b>Grupo de Atención Humanitaria al Desmovilizado</b>	Gestión de Seguridad y Defensa	En el año 2015 desde enero a diciembre se desmovilizaron 1018 personas entre hombres, mujeres y menores de edad, se prestó atención humanitaria a 1091 desmovilizados y sus familias.

		<p>Durante este periodo se realizaron campañas para incentivar la desmovilización y evitar el reclutamiento ilícito:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Beneficios</li> <li>-Juega por la Vida</li> <li>-Basta ya, Aquí soy libre</li> <li>-Aquí tienes plan</li> <li>-Rompe con el Silencio</li> <li>-Brigadas de Desmovilización</li> <li>-Comercial (Hinchas Libres)</li> <li>-Comercial ELN(vuelva a vivir las cosas sencillas de la vida)</li> </ul> <p>Al finalizar el año se realizaron estrategias específicas contra el ELN regionalmente donde se encuentra su presencia, también se realizaron actividades deportivas, conversatorios, beneficiando infantes y comunidad general, se capacitaron integrantes de las Fuerzas Militares</p>
<b>Dirección de Seguridad Pública y de Infraestructura</b>	Gestión de la Seguridad y Defensa	Durante la vigencia del 2015 se realizaron logros en el proceso Electoral, foros de Restitución de Tierras, desminado Humanitario, ciberseguridad y protección a la infraestructura crítica Nacional.
<b>Grupo de Respuesta a Emergencias Cibernéticas de Colombia COLCERT</b>	Gestión de la Seguridad y Defensa	Se realizó 1 evento de protección a infraestructura crítica, identificando tendencias y riesgos de este tipo de ataques, además se realizaron actividades de Ciberseguridad y ciberdefensa en entidades Públicas y Privadas.
<b>Dirección de Relaciones Internacionales y Cooperación</b>	Gestión de Seguridad y Defensa	<p>Se realizaron actividades internacionales en Bélgica, Japón, Corea y se suscribió un memorando de Entendimiento en Materia de Cooperación y Defensa en Corea</p> <p>En Abril se realizó la V versión del Dialogo de Alto Nivel en Seguridad estratégica entre Colombia y Estados Unidos</p> <p>Se realizó el V SDW (Estratégic Development Workshop), en Washington, durante el mes de Octubre</p> <p>Se realizó el Security Cooperación coordinating Group 2015, donde se revisó el plan de acción para Centroamérica durante el 2015 y se programó el plan 2016, visita del jefe de División de Asuntos Políticos de la OTAN diseñando estrategias que puedan brindar valor agregado a los 28 países de parte de Colombia</p>

		<p>En Bogotá en Diciembre se realizó la duodécima versión del DWG (Grupo Bilateral de Trabajo) entre Colombia y estados Unidos, priorizando Áreas de Cooperación y desarrollo mutas para la interacción futura.</p> <p>Se firmaron memorándums entre Colombia y Croacia para desminado, Colombia y Turquía para Entendimiento en Materia de Industria de Defensa y se suscribió memorando para Participación de Colombia en Operaciones de Mantenimiento de Paz de la ONU</p>
<b>Dirección de Derechos Humanos y DIH</b>	Gestión de la Seguridad y Defensa	<p>Conmemoración del primer aniversario del día de la dignidad de las mujeres víctimas de la violencia sexual en el marco del conflicto armado interno, después de 7 años el MDN retorno dando a conocer políticas de DD.HH y DIH en el marco de la Unasur se presentaron avances en instrucción de DD.HH y DIH en Chile como en Argentina</p>
		<p>Se realizaron talleres en instrucción de DIH interinstitucionales, para fiscales y asesores Jurídicos</p>
		<p>Se expidió la segunda edición Manual de Derecho Organizacional y Cartilla del Comandante, se celebró el 9 de Abril como día de las víctimas de la fuerza pública.</p>
		<p>Se diseñó instructivo sobre compilación de soldados regulares, bachilleres y campesinos, se expidieron boletines sobre búsqueda de personas desaparecidas, rol de la fuerza pública en el proceso de restitución de tierras y régimen disciplinario de las fuerzas armadas.</p>
		<p>Se expidió la directiva DIR 2015-23, "Instrucciones para el Fortalecimiento de la Defensa del Estado ante los Sistemas Internacionales de Protección de los Derechos Humanos"</p>
<b>Dirección del Desarrollo del Capital Humano</b>	Gestión del Capital Humano y de la Fuerza Publica	<p>Diseño lineamientos encaminados a potencializar las condiciones personales y profesionales con resultados sostenibles para el bienestar de la fuerza</p>
<b>Dirección de Proyección de Capacidades</b>	Gestión de Capacidades, Estrategia Logística y Cte.	<p>Se realizó evento denominado "Dialogo de Cartagena", como también reuniones con expertos nacionales e internacionales, mostrando avances de la tecnología de transformación y futuro, recogiendo observaciones y sugerencias, teniendo de primera mano información del entorno de seguridad Asia-Pacífico.</p>

		Se elaboró un documento inicial de necesidades y la determinación de capacidades trabajando en el sistema de monitoreo de capacidades y se realizaron socializaciones en las escuelas de las fuerzas armadas y policía nacional, de acuerdo con las observaciones de la contraloría general se llevó a cabo un control de avances al plan de acción vigente, y reuniones para un nuevo plan para el 2016
<b>Dirección de Planeación y Presupuesto</b>	Gestión Presupuestal y Financiera	Se realizó plan de inversión de recursos de cooperación FMF con las Fuerzas Militares 2014, apoyando la movilidad en el territorio nacional.
		Se publicó el libro "Fuerzas Armadas más Fuerte y Modernas que Nunca"
		Elaboración y Estructuración del capítulo de "Seguridad y Defensa" del plan Nacional de desarrollo 2014-2018 "Todos por un Nuevo País"
		Reuniones de seguimiento a la ejecución presupuestal del sector
<b>Dirección de Logística</b>	Gestión de Capacidades, Estrategia Logística y Ctel	Se terminó la depuración de los inventarios de predios del sector Defensa cumpliendo lo establecido en la circular No 214-480.
		Se obtuvo la certificación por parte de la empresa Honeywell para la celda de pruebas T-53 y sus operadores
		Se implementó el modelo de datos abiertos siguiendo la directiva No DIR 2015-27
<b>Grupo de Desarrollo Organizacional</b>	Gerencia Publica y Buen Gobierno	Se continuó con la certificación NTCGP 1000:2009 ISO 9001:2008, generando un valor agregado al sector Defensa, generando mejoras y estableciendo compromisos.
<b>Dirección de Planeación Estratégica y Finanzas Corporativas</b>	Gestión GSED	Se realizó modelo financiero para todas las entidades dependientes del Ministerio de Defensa, Hospital Militar, Indumil etc...
		Se finalizaron y presentaron para aprobación los planes estratégicos para el cuatrienio 2015-2018 de todas las entidades
<b>Dirección de Gestión Empresarial</b>	Gestión GSED	Se realizó un fortalecimiento interno desarrollando una propuesta para un nuevo esquema de gestión de proyectos, se actualizó e implementó la página web del GSED A.
		Acompañó en consultorías en FORPO y ALF

<b>Dirección de Ciencia Tecnología e Innovación</b>	Gestión de Capacidades, Estrategia Logística y Cte.	Se trabajó en el fortalecimiento de la cultura y ejecución de proyectos I+D+I, finalizando 4 proyectos útiles y aplicables en el sector Defensa y Civil, se realizó el foro de ciencia y tecnología e innovación en el sector Defensa, se socializaron aspectos básicos de PI en las escuelas de formación de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional
<b>Dirección de Bienestar social y Salud</b>	Gestión de Capital Humano y Bienestar de la Fuerza Pública	Se firmó el decreto por el cual se reglamenta la ley sobre beneficios para los discapacitados, viudas y huérfanos o padres de los miembros de la fuerza pública (Decreto 2092 de la ley 1699 de 2013)
<b>Fondo de Defensa Técnica y Especializada de los Miembros de la Fuerza Pública (FONDETEC)</b>	Asuntos Legales	Hubo un aumento en las solicitudes de defensa técnica del 2015, se hicieron asesorías jurídicas a los usuarios que las pidieron y estaban presos.
		Se establecieron como punto de control las circulares 2078 y 2473, la primera instructivo de comisiones y la segunda instrucciones de poderes, teorías del caso y planes metodológicos
		circulares 2518 la cual trata de la programación de necesidades para el 2016
		Se aprobó el decreto 1721 del 2015 reglamentando la asignación de recursos para los servicios de defensa técnica especializada de los miembros de la fuerza pública con cargo a FONDETEC
<b>Dirección de Asuntos Legales</b>	Asuntos Legales	Protocolo con los requisitos exigidos para la configuración del título ejecutivo
		Instructivo para liquidación de cuentas de cobro
		Inventario consolidado de los Bienes
		Implementación del SIJUR
		Manual de defensa procesos contenciosos administrativos
<b>Tribunal Medico Laboral De Revisión Militar y de Policía</b>	Gestión de Talento Humano	Se llevaron a cabo Tribunales Médicos Móviles en todo el Territorio Nacional
		Reducción de tiempo en la citación de pacientes
<b>Comunicación Organizacional e Información</b>	Desarrollar Programas de Comunicación y Mecanismos de Participación Ciudadana que faciliten el flujo de información en los diferentes niveles de la institución y hacia la Población	Se identifican los principales ejes de acción con sus debilidades fundamentando el plan de acción de este grupo y otras Dependencias. Se realiza una mejora continua a las PQRS, capacitaciones del grupo y uso de la plataforma SGDEA Se reglamentó el derecho de petición en el ministerio de defensa por medio de la resolución 9308 del 2015

<b>Dirección Administrativa</b>	Gestión Talento Humano	Se fortalecieron actividades de bienestar, cultura, clima y las determinadas por el sistema de seguridad y salud en el trabajo, mejorando la atención a nivel nacional de los pensionados
<b>Dirección Administrativa</b>	Gestión Logística Administrativa	Se ejecutaron los Recursos asignados por el ministerio de Hacienda en un 99,7%, se cambiaron sedes del grupo de archivo, Se realizó un estudio complejo de Vulnerabilidad sísmica a los edificios del can
<b>Dirección de Finanzas</b>	Gestión Presupuestal y Financiera	Se realizó el curso "Gestión Financiera Pública y SIIF" curso virtual
		Se formularon los procedimientos financieros y administrativos para la venta y control de armas
		Puesta en marcha del sistema de Cuenta Única Nacional SCUN, con los parámetros dados por el ministerio de Hacienda y Crédito Público
		Se pusieron en práctica normas internacionales de contabilidad Pública
<b>Dirección de Contratación Estatal</b>	Gestión Pública Contractual	Se satisfizo la necesidad requerida por las unidades ejecutoras en materia de armamento, intendencia y comunicaciones a través de procesos contractuales de diferentes modalidades de contratación
		Se realizó un trabajo conjunto con la Agencia Nacional de Compras "Colombia Compra Eficiente" emitiendo un acuerdo para la compra de intendencia, el cual mejora la eficiencia del ministerio como comprador, siendo parte del estado
		Se adelantaron labores de seguimiento, vigilancia y control a la contratación delegada
<b>Ayudantía General</b>	Comunicación Organizacional e Información	Se realizó un modelo digital de solicitudes de ingreso de personal, vehículos y equipo implementado en el complejo del CAN, mejorando la seguridad, se mejoró la metodología para el control de Emergencias en la Unidad de Gestión del ministerio de Defensa Nacional, capacitando brigadista en el contra de emergencias
<b>Oficina Asesora de Sistemas</b>	Gestión Logística Y Administrativa	Se realiza todo el traspaso del protocolo UGG que se manejaba en la versión IPv4 a la IPv6. Con esto se mejoran las condiciones de los servidores públicos que manejan las tecnologías del ministerio
<b>Gestión del Talento Humano</b>	Gerencia el Talento Humano y los	Para dar prioridad a los principios y valores de la institución se comienzan aplicar sanciones disciplinarias más fuertes

	lineamientos del Sector Defensa	<p>Se dio prioridad a la atención oportuna de denuncias de corrupción para darles pronta resolución y que esto no se aplazara</p> <p>Se toma al Ministerio de Defensa Nacional como modelo de evaluación frente a las demás instituciones gubernamentales y se le da participación en la estructura del indicador Control Interno Disciplinario</p> <p>la oficina de Control Interno es la primera en cumplir con lo dictado en la ley 734 de 2002 con relación a las sanciones disciplinarias</p>
<b>Oficina de Control Interno Sectorial</b>	Proceso de Evaluación y Verificación	Se realiza una autoevaluación con un cuestionario dado por la OTAN con el fin de participar en el programa "Building Integrity and Reducing Corruption in Defense"
		El la semana del 28 de Septiembre al 1 de Octubre, el ministerio de defensa con las fuerzas militares y de policía participaron en actividades realizadas por la OTAN acerca de las mejores prácticas organizacionales.
		Mediante la estructura de Gestión de proyectos PMI se realizó un taller acerca de la definición dada por el código de conducta de los servidores públicos del sector defensa de sus parámetros y estructuras
<b>Dirección de Comunicaciones Sectoriales</b>	Comunicación Pública Estratégica - Comunicación organizacional y Información Pública	Se desarrolló la campaña dejando huellas, donde el ministerio de defensa trabajo en conjunto con las fuerzas armadas para sensibilizar a la población del trabajo realizado por los uniformados del país los cuales corresponden a medio millón.
		Se realizaron encuentros con otros organismos civiles con el fin de la seguridad ciudadana.
		Se realizaron los operativos para el proceso electoral para la elección de alcaldes y gobernadores de las diferentes regiones.

Fuente: elaboración propia, basado en Informe de Gestión MINDEFENSA (2015)

## 5. CONCLUSIONES

Después de realizar la revisión Bibliográfica y de estudiar los hechos en este trabajo podemos llegar a concluir que el ministerio de defensa nacional fue creado para realizar labores de orientación a las guarniciones de Bogotá y provincias para proteger la soberanía nacional: que ha evolucionado con el correr del tiempo incrementando sus funciones hasta el punto de necesitar instituciones satélite como son la Policía Nacional e INDUMIL, esto para poder cumplir a cabalidad con todas las funciones que le han sido encomendadas.

También es de anotar que en dicha evolución se ve cómo cambia de la gestión por funciones a la gestión por procesos, siendo una de las categorías de la evolución dada por la implementación de la estrategia de gobierno en línea la cual está dirigida por el plan nacional de desarrollo, otra de las categorías, es la evaluación de la gestión por procesos medida por el FURAG para dar cumplimiento a las políticas de buen gobierno.

Otra situación importante es que siendo la corrupción un problema fundamental de las instituciones públicas, el ministerio de defensa nacional dando cumplimiento a las políticas de buen gobierno y al plan nacional de desarrollo, implementa el modelo integrado de planeación y gestión MECI; al mismo tiempo implementa las Normas Técnicas de Calidad de la Gestión Pública (NTCGP 1000), apoyando el mejoramiento continuo de la institución, siendo esta norma flexible para su mejoramiento posterior.

El informe de gestión muestra en una forma clara y explícita la forma en que se trabajó durante el año y como se realizaron los procesos, que hizo falta y que no funciono, como también que estuvo bien y acorde a lo planeado.

## Bibliografía

- Benhabib, S. (2004). The Law of peoples, distributive justice and migrations. *Forham Law Review* , 72:1761-1787.
- Burns, E. (1931). Does Institutionalism Complement or Compete with Orthodox Economics? *American Economic Review*.
- Commons, J. R. (1950). *The Economics of Collective Actions*. Madison: University of Wisconsin Press.
- Congreso de la Republica. (5 de Julio de 2011). Ley 1472 de 2011. Bogota, Colombia: Diario Oficial. Recuperado el 24 de 7 de 2016, de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1472\\_2011.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1472_2011.html)
- Departamento Nacional de Planeacion. (28 de Junio de 2004). COMPES 3294. *renovacion de la administracion publica : Gestion pór resultados y Reforma del Sistema Nacional de Evaluacion*. Bogota, Colombia: Presidencia de la Republica. Recuperado el 12 de Julio de 2016
- Direccion de Contril Interno y Racionalizacion de Tramites. (2009). NTCGP 1000:2009. *Norma Tecnica de Calidad en la Gestion Publica*. Bogota, Colombia: Departamento Administrtrivo de la Funcion Publica. Recuperado el 24 de Julio de 2016, de [http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/ckeditor\\_files/normaTecnica-sgc.pdf](http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/ckeditor_files/normaTecnica-sgc.pdf)
- Hernandez, J. G. (SF de SF de 2008). *Perspectivas del Insttucionalismo y Neoinstitucionalismo*. Obtenido de Universidad Varacruzana: [www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/perspectivas2008-1.pdf](http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/perspectivas2008-1.pdf)
- J.C., T. (2003). *Institutional Theories and Public Institution: Traditions and Appropriateness*. Londres: G. Peters and J. Pierre (eds) Handbook of Public Administration.
- Katznelson, I. y. (2005). *Intersections Between Historical and Rational Choice Institutionalism*. Russel Sage Foundation.
- Macario, S. (Enero - Marzo de 1952). *Institucionalismo como Critica de la Teoria Economica Clasica*. Obtenido de Fondo de Cultura Economica: <http://www.jstor.org/stable720855268>
- March, J. y. (1989). *Rediscovering institutions: The organizational basis of politics*. New York: Free Press.
- Milner, H. (2005). *Globalization,Devlopment, and International Institusions*. Review Essay.
- Ministerio de defensa nacional. (11 de Agosto de 2000). Decreto 1512 de 2000. *Por el Cual se Modifica la Estructura del ministerio de Defensa Nacional y se dictan otras disposiciones, Articulo 47*. Bogota, Colombia: Diario Oficial. Recuperado el 21 de Julio de 2016, de <http://www.hospitalmilitar.gov.co/sites/default/files/normatividad/DECRETO%201512%20DE%202000.pdf>
- Ministerio de Defensa. (SF de SF de SF). *Ministerio de Defensa*. Recuperado el 14 de Mayo de 2016, de Ministerio de Defensa:

<https://www.mindefensa.gov.co/irj/portal/Mindefensa/contenido?NavigationTarget=navurl://1494c44e2596646d35f4060084fd9b02>

- Ministerio del Interior. (10 de 01 de 2012). Decreto 19 del 2012. Bogota, Colombia: Diario Oficial. Recuperado el 27 de 07 de 2016, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=45322>
- North, D. (1991). Institutions. *The Journal of Economic Perspectives*, pp. 97-112.
- North, D. (SF). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press, 132.
- Pierson, p. y. (2005). *Historical institutionalism in contemporary political science*. Harvard University Press. Obtenido de [www.polisci.berkeley.edu/Faculty/bio/permanent/Pierson,P/Discipline.pdf](http://www.polisci.berkeley.edu/Faculty/bio/permanent/Pierson,P/Discipline.pdf).
- Presidencia de la Republica. (2003). *Politica de Defensa y Seguridad Democratica*. Bogota: Ministerio de Defensa Nacional.
- Ramirez , A., & comision segunda del senado de la republica. (14 de Mayo de 2004). *Estudio de antecedentes, Estructura organizacional y legal de las fuerzas armadas*. Bogota: Oficina de Asesoría Técnica Legislativa del Congreso de la Republica de Colombia. Recuperado el 26 de Julio de 2015, de [www.senado.gov.co/.../23-015estructuraorganizacionalylegaldelasfuerzasmilitares](http://www.senado.gov.co/.../23-015estructuraorganizacionalylegaldelasfuerzasmilitares)
- scott, n. d. (2001, 1990, 1991).
- Serra, A. (2007). *Modelo Abierto de Gestion por Resultados en el Sector Publico*. Bsnco Interramericano de Desarrollo y Centro Interamericano de Administracion para el Desarrollo.
- Smith, A. (1956). *Investigacion sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. Madrid: Aquilar.
- Steinmo, S. (2001). *The New Institutionalism*. Londres: Foweraker (eds.). Obtenido de <http://stripe.colorado.edu/~steinmo/>
- Taylor, E. R. (Septiembre de 2013). Masnual de Implementacion Modelo Estandar de Control Interno para el Estado Colombiano. Bogota, Colombia: Departamento Administrativo de la Funcion Publica. Recuperado el 27 de Julio de 2016, de [www.oas.org/csh/spanish/documentos/Colombia.pdf](http://www.oas.org/csh/spanish/documentos/Colombia.pdf)
- Velez, S. C. (Mayo de 2011). [www.unad.edu.co](http://www.unad.edu.co). Obtenido de Universidad Nacional Abierta y a Distancia: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/109133/Documentos/Una\\_mirada\\_a\\_lo\\_s\\_nuevos\\_enfoques\\_de\\_la\\_gestion\\_publica.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/109133/Documentos/Una_mirada_a_lo_s_nuevos_enfoques_de_la_gestion_publica.pdf)
- weimer, D. (1995). *Institutional design*. Boston: Kluwer.