

**LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y LA  
CULTURA DEL AUTOCONTROL INSTITUCIONAL EN EL EJÉRCITO  
NACIONAL**

**LOURDES INÉS FONSECA MORENO  
FERDINANDO ALBERTO LEYVA QUINTERO**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y DIPLOMADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN CONTROL INTERNO  
2010**

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.	4
1. MARCO NORMATIVO.	5
2. MARCO CONCEPTUAL.	9
3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y LA CULTURA DEL AUTOCONTROL EN EL EJÉRCITO NACIONAL.	17
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	28

## TABLA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico No. 1: DESPLIEGUE MACROPROCESOS	20
Gráfico No. 2: DESPLIEGUE MACROPROCESOS COMUNES UNIDADES OPERATIVAS MENORES – UOM	20
Gráfico No. 3: ARTICULACIÓN MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO – MECI Y SISTEMA GESTIÓN DE CALIDAD - SGC	22

## INTRODUCCIÓN

El objetivo de este ensayo es identificar como ha sido el comportamiento e impacto en la implementación del Sistema de Control Interno que se llevó a cabo para el sector público y más exactamente para el Sector Defensa; así mismo, visualizar la aplicabilidad de la normatividad vigente en Control Interno como una herramienta de Autocontrol Institucional, en todo su proceso de inicio, formación y sostenimiento dentro de la Fuerza.

Para este caso partimos de presumir que el sistema de Control Interno y la cultura del Autocontrol dentro de las Fuerzas Militares, no muestra una tendencia sostenible del modelo a través del tiempo, lo que hace que no sea progresivo el mejoramiento continuo en los procesos de la Institución.

La estructura del ensayo comienza con la descripción del Marco Normativo en el cual se presentarán brevemente los lineamientos legales existentes sobre el tema de Control Interno a la Gestión Pública en el nivel Nacional y continuará con un Marco Conceptual donde se argumentará acerca del Control Interno, Mejoramiento Continuo, Sostenibilidad y Autocontrol, finalizando con una radiografía de la situación actual de la cultura del Autocontrol al interior del Ejército Nacional.

# LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y LA CULTURA DEL AUTOCONTROL INSTITUCIONAL EN EL EJÉRCITO NACIONAL

*“No pretendamos que las cosas cambien,  
si siempre hacemos lo mismo.  
La crisis es la mejor bendición que puede sucederle a personas y países,  
porque la crisis trae progresos”*

**ALBERT EINSTEIN**

## 1. MARCO NORMATIVO.

El Estado colombiano según la Constitución Política es un Estado social de derecho, democrático, participativo y pluralista fundado en el respeto de la dignidad humana, lo que conlleva a que los ciudadanos ejerzan control sobre las actuaciones del Estado y participe en el control y vigilancia de sus recursos; en el Artículo 209 de La Constitución Política de Colombia (1991), “determina que La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señala la Ley”, y el Artículo 269 cita que las entidades públicas están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno.

De acuerdo al mandamiento citado anteriormente, nace la necesidad de legislar sobre el tema de control interno y en Noviembre de 1993 es emitida la Ley 87 “Por

*la cual se establecen normas para el ejercicio de control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones”;* en esta Ley se definen el control interno, sus objetivos, las características y elementos para el sistema de control interno, su campo de aplicación, responsables y la fecha límite de ejecución, así como pautas generales en el desarrollo del ejercicio de control que deben ejercer los funcionarios públicos.

Con el ánimo de concretar acciones para iniciar la implementación del sistema de control interno en el Estado colombiano, en el año de 1994 se emite el Decreto 1826 junto con la Directiva Presidencial 02, mediante las cuales se crean las Oficinas de Control Interno y se delimitan los alcances de estas, en los cuales la Oficina de Control Interno cumplirá funciones de asesoría y apoyo al control interno y las funciones del control disciplinario serán realizadas por las Oficinas de Control Interno Disciplinario de cada una de las entidades de Estado.

A medida que se inicia la estructuración del sistema de control interno en las entidades, surge la necesidad de especificar los elementos generales del sistema contemplados en la Ley 87 de 1993, para la cual el Estado mediante la Directiva Presidencial 01 de 1997 los concreta, fija las directrices para el desarrollo de estos y las etapas para la implementación del sistema, así:

1. Esquema organizacional.
2. Plataforma estratégica.
3. Políticas.
4. Planeación.
5. Procesos y procedimientos.

6. Indicadores.
7. Sistema de información y comunicación.
8. Manual de funciones.
9. Administración del talento humano y de los recursos físicos y financieros.
10. Evaluación del sistema de control interno.

A partir del año 2001 la normatividad emitida por el Estado tiende a ser de carácter más técnico facilitando el desarrollo de estrategias que conlleven a la implementación integral del sistema de control interno; con el Decreto 1537 de 2001 el Gobierno Nacional concreta los roles de las oficinas de control interno, y ordena que se elaboren, adopten y apliquen manuales de procesos y procedimientos, así como la identificación, el análisis y manejo de los riesgos que puedan amenazar el cumplimiento de los objetivos institucionales o que lleguen a amenazar la eficiencia, eficacia y transparencia de la gestión de las entidades públicas.

Con la Ley 872 de 2003 se crea el Sistema de Gestión de Calidad en el Estado colombiano como una herramienta que permite evaluar el desempeño institucional en términos de calidad y satisfacción social, enmarcada en los planes estratégicos y de desarrollo de las entidades; esta Ley es reglamentada con el Decreto 4110 de 2004 en el cual se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2004, que establece los requisitos mínimos para documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de Calidad, a su vez determina que la implementación y el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad es responsabilidad de la máxima autoridad de la entidad y de obligatorio cumplimiento por parte de todos los funcionarios de la respectiva entidad sin

importar su ubicación jerárquica. El mismo Decreto indica como mecanismo de evaluación al sistema el diseño de un plan de seguimiento que incluya indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad que permita una fácil revisión por parte de la alta gerencia, organismos de control y los ciudadanos acerca del cumplimiento de los objetivos institucionales.

Mediante el Decreto 1599 de 2005 el Estado colombiano adopta el Modelo Estándar de Control Interno – MECI 1000:2005, el cual se basa en elementos de gestión moderna de estándares internacionales de control interno como los estipulados en los modelos COSO, COCO, CADBURY Y COBIT, determinando las generalidades del modelo y su estructura, la cual parte del establecimiento de tres grandes subsistemas de control que son ESTRATÉGICO, de GESTIÓN y de EVALUACIÓN, que a su vez se subdividen en 9 componentes y 29 elementos los cuales permiten tener una visión integral de toda la entidad para su control.

El Sistema de Gestión de Calidad y el Modelo Estándar de Control Interno – MECI, son dos sistemas compatibles y complementarios, así se cita en el Decreto 2913 de 2007 en el cual se modifica el término de la implementación y se determina la fecha máxima de ésta para el 8 de Diciembre de 2008.



## 2. MARCO CONCEPTUAL

El Control Interno y la cultura del Autocontrol es de gran relevancia hoy en día en todas y cada una de las instituciones del orden Público y Privado, a razón que para estar a la vanguardia se deben tener implementados los sistemas de control de calidad, riesgo, auditorías, entre otros; lo que genera que las instituciones se posicionen en el mercado y le entreguen a los clientes tanto internos y externos información, productos y servicios con altos estándares de calidad.

El Modelo Estándar de Control Interno en Colombia tiene como principios fundamentales el AUTOCONTROL, la AUTOREGULACIÓN y la AUTOGESTIÓN, los cuales conceptualizaremos a continuación.

MECI (1000:2005) señala:

**El Autocontrol** es la capacidad que ostenta cada servidor público para controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos para el adecuado cumplimiento de los resultados que se esperan en el ejercicio de su función, de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y/o tareas bajo su responsabilidad, se desarrollen con fundamento en los principios establecidos en la Constitución Política. (Numeral 1.2, literal a)

---

El autocontrol permite que cada una de las personas que hacen parte de las organizaciones tengan mayor grado de pertenencia sobre las actividades que

desempeña, desarrollando habilidades e identificando los riesgos con el fin de analizar si lo planeado fue lo realmente ejecutado; es de notar que para Mejía Quijano (2003), “el autocontrol solo se alcanza si se hace partícipe de dicho proceso a todos y cada uno de los empleados de la institución no importando su estatus dentro de esta, mejorando sus habilidades y competencias día a día, con el fin de alcanzar los objetivos institucionales y contribuir de esta manera con el sostenimiento de esta en el tiempo y el mejoramiento continuo”.

Para iniciar un proceso de implementación del autocontrol primero se debe analizar si se está preparado para el cambio y si se tiene el total apoyo y respaldo de la alta dirección; el autocontrol permite que se esté pendiente de las acciones que desarrolla cada individuo dentro de la organización, las actividades y decisiones, examinando el proceso que se realiza, identificando las falencias o riesgos y aplicando las acciones correctivas oportunamente. Para que la cultura del autocontrol sea aplicable en las organizaciones las personas deben tener una conciencia de mejoramiento continuo, gran motivación y compromiso con la institución.

Se debe tener confianza en el personal que labora en las instituciones y así mismo sensibilizarlo y capacitarlo sobre el tema de autocontrol y del control interno, lo que genera que se comprenda a cabalidad el objetivo que espera alcanzar la alta gerencia, aplicando esta metodología y adaptándose a los cambios continuos que deben presentarse, con el fin de mejorar y mantener la organización estable en el tiempo. Lo principal de la cultura del autocontrol, es que se debe aplicar y transmitir en la organización, los grupos que la conforman y las personas que desarrollan las diferentes actividades dentro de la institución, esto con el fin de que sea efectiva.

MECI (1000:2005) refiere que:

**La Autorregulación** es la capacidad institucional para aplicar de manera participativa al interior de las entidades, los métodos y procedimientos establecidos en la normatividad, que permitan el desarrollo e implementación del sistema de control interno bajo un entorno de integridad, eficiencia y transparencia en la actuación pública. (Numeral 1.2, literal B)

---

Dentro de las instituciones la alta dirección debe propender porque la totalidad de los funcionarios que están bajo su mando participen de manera activa dentro del proceso de implementación y mantenimiento del sistema de control interno, permitiendo así la retroalimentación de las labores realizadas y el ajuste oportuno de situaciones que impidan el buen funcionamiento del sistema; para que esto se logre, se debe transmitir mediante canales de comunicación efectivos la información clara y detallada que amerite y necesite cada nivel de la entidad con el fin de optimizar su aporte al sistema de control interno.

Los aportes emitidos por los diferentes funcionarios de las entidades deben ser canalizados y supervisados por el líder del área específica, quien determine de manera competente que los aportes dados sean valiosos y necesarios para el mejoramiento del sistema y que no generen riesgo de entorpecer el proceso; el líder asignado regula, supervisa y disciplina a los miembros bajo su cargo, con el objetivo de elevar los estándares y fomentar el desarrollo y la competitividad.

MECI (1000:2005) argumenta:

**La Autogestión** es la capacidad institucional de toda Entidad Pública para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido asignada por la Constitución, la Ley y sus Reglamentos. (Numeral 1.2 literal c)

---

Lo anterior significa que la autogestión es la capacidad de una entidad pública de interrelacionar la *autorregulación* y el *autocontrol* con el fin de establecer la forma más efectiva de ejecutar su función administrativa.

Colombia es un país que se encuentra en un proceso de desarrollo integral, en donde se ha venido elaborando un escenario de mejoramiento de cada uno de los procesos económicos, sociales, administrativos, políticos y normativos, encaminados al montaje de mecanismos de control en donde se logre ubicar un personaje principal que responda como líder tanto de un proceso administrativo público como también del cumplimiento de los estándares o parámetros de calidad que se han venido implementando en las instituciones públicas y privadas.

Este proceso de cambio y desarrollo ha propiciado la creación de plataformas normativas las cuales traen consigo una serie de procesos y procedimientos necesarios para la puesta en marcha del modelo de control interno en Colombia; es aquí donde se inicia con la identificación de la *situación actual* de la organización dando mayor importancia a la persona (servidor público) como principal elemento humano de difusión y desarrollo de cada uno de los

requerimientos que la norma exige, orientando el concepto de control interno al cumplimiento de dichos requisitos con el solo hecho del cumplimiento con una serie de soportes documentales que según la interpretación dada al modelo no presentan el significado que este requiere.

En esta primera fase del modelo es donde se debe definir cuál es el objetivo al que se quiere llegar con esta tarea, puesto que se han encontrado diferencias en las instituciones en donde se termina encaminando el proceso a la imposición de la responsabilidad del control a una sección específica junto con su personal, quienes se convierten únicamente en agentes, primero del cumplimiento de requerimientos y segundo, del control de la implementación y perfeccionamiento de los elementos que componen el direccionamiento estratégico. Estos comportamientos se empiezan a tornar tradicionales en la gestión pública, distorsionando el verdadero concepto del modelo definido desde el punto de vista del autor Javier Horacio Févre – en su discurso – (*El Control Interno al servicio de la Gestión Pública [Févre] 2005; una mirada desde la Gestión*), en donde enuncia que el control interno se debe ver “**como instrumento de gestión que se utiliza para proporcionar una garantía razonable de que se cumplan los objetivos establecidos por la dirección**”.

Así las cosas la sección dedicada a esta labor se convierte tan solo en un apoyo estratégico de toda la institución en donde el resto de personas serán autónomas de la realización, monitoreo y evaluación de cada una de sus actuaciones.

Actualmente el Sistema de Control Interno se está implementando en el sector público, a razón que el Gobierno Colombiano mediante el Decreto 1599 de 2005

estableció el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano – MECI 1000:2005 el cual debe ser aplicado por todas las instituciones del orden nacional y territorial, dada la necesidad del mejoramiento continuo de las instituciones, garantizando así el cumplimiento de las actividades internas y fortaleciendo su objeto social; dichas instituciones están realizando las diferentes actividades para la implementación del modelo, solamente para dar cumplimiento a los tiempos establecidos por el Gobierno, sin tener en cuenta la continuidad que se le debe dar a estos procesos a través del tiempo, lo cual permite el buen resultado de los objetivos institucionales haciendo más funcional y productiva la implementación y sostenibilidad de este a través del tiempo.

El control interno en el Estado Colombiano nace con el Artículo 209 de la Constitución Política, en el cual se incorpora el control interno como soporte fundamental que garantiza el logro de los objetivos de las instituciones; mediante la Ley 83 de 1993 se establecieron las normas para su desarrollo, delimitando el sistema de control interno, sus objetivos, características, elementos y campo de aplicación; de acuerdo a la Ley 87 de 1993 el control interno es un sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a metas y objetivos previstos (Montilla, Montes y Mejía, 2007).

En ciertas instituciones sobre todo en las del orden territorial la implementación del Modelo se hace más lenta, a razón de los cambios continuos de personal

dependiendo del gobernante de turno, lo que impide una cultura de control debido a los factores políticos; por tal motivo el Modelo se implementa única y exclusivamente por cumplir con lo normado pero no se le da la importancia que amerita.

Visualizar el proceso como un todo, es un error que se ha venido cometiendo en las instituciones en la medida que se queda enmarcado en una actividad más de rutina sin visualizar la importancia de cada uno de los elementos que lo componen y de cada una de las personas que deben intervenir para darle dinamismo y trascendencia a dichos elementos. Lo anterior nos lleva a evaluar si el proceso de diagnóstico que se hace es realmente oportuno en la medida que se determine la calidad de los intervinientes en el desarrollo del sistema para lograr una aproximación de la efectividad del mismo.

Lo anterior conlleva a la implementación de planes de capacitación al personal con el fin de ubicarlos dentro del concepto real del control interno, desde la visión autónoma de revisión de los procesos; para esto es necesario conocer con qué personal cuenta y qué participación tiene éste dentro de la organización. Es decir, el proceso como tal va direccionado a toda la organización pero se encuentran unas áreas de mayor influencia que otras, en la medida que se ubican en diferentes niveles jerárquicos, en donde el porcentaje más alto de participación se encuentra generalmente en el nivel de subalternos seguido por un nivel medio y finalmente se halla el nivel alto o gerencial; estos dos últimos, pueden ya tener desarrollado una concepción del autocontrol puesto que de alguna manera la están ejerciendo; pero el primer nivel, es al que debemos iniciarle un trabajo de adiestramiento dándoles espacios de participación en el proceso y validando los aportes que este sector puede dar al mismo, convirtiéndolos en gestores de

nuevas ideas y al mismo tiempo de manera sutil se convertirán en sus propios supervisores.



### **3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y LA CULTURA DE AUTOCONTROL EN EL EJÉRCITO NACIONAL**

Como ya se ha podido determinar en las secciones anteriores, para dar cumplimiento a la Ley 87 de 1993, el Ejército Nacional en ese mismo año dio inicio a la implementación de un sistema de Control Interno, cuestionándose por parte del alto mando y de sus asesores, desde ese primer momento, qué era lo que la institución esperaba con el Control Interno; hasta el año 2000 el Ejército Nacional solo se dedicó a capacitar al personal integrante del alto mando y de los mandos medios sobre el tema del control, dichas jornadas de capacitaciones eran única y exclusivamente teóricas y legislativas, con el fin de que los servidores públicos obtuvieran el conocimiento necesario sobre el tema y tomaran conciencia de lo necesario del control interno dentro de la institución.

Esta forma de inculcar la cultura de control dentro de la Fuerza no fue muy bien recibida por los funcionarios, puesto que dichas capacitaciones se convirtieron en largas cátedras de normatividad que no les brindaban una visión correcta de la importancia de implementar el control interno en la institución, por decirlo de otra manera, el Control Interno se les convirtió en el “*ladrillo*” lo cual no hacía que el concepto tomara dinamismo y fuera aceptado de una manera más agradable por los funcionarios.

Para el año 2000 en razón a las situaciones resaltadas, el alto mando tomó la determinación de incluir en todas las Escuelas de Formación tanto a oficiales como suboficiales 20 horas de cátedra sobre el tema de Control Interno,

acompañadas estas de talleres que le permitían al funcionario aprender sobre el tema de una manera más agradable y permitiéndole conceptualizar de una manera más fácil y rápida los objetivos que la institución perseguía sobre el tema.

En el año 2005 con emisión del Decreto 1599 del mismo año se impuso la obligación de implementar el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano – MECI 1000:2004, como herramienta de gestión que le permita orientar la institución hacia el cumplimiento de sus objetivos y su contribución a los fines esenciales del Estado; dicha implementación fue realizada en cuatro etapas: i) planeación al diseño e implementación, ii) diseño e implementación, iii) evaluación a la implementación MECI, y iv) elaboración del normograma; las cuales a Diciembre de 2008 se culminaron con éxito en la totalidad de las Unidades Militares del territorio nacional, dando así cumplimiento al Decreto 2013 de 2007.

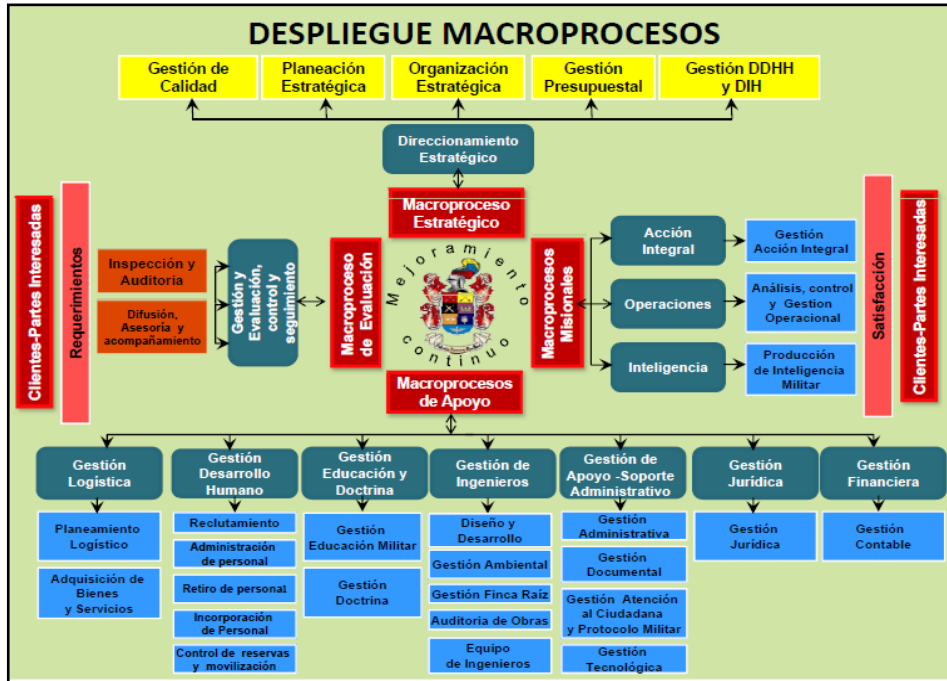
El Modelo Estándar de Control Interno – MECI cuenta con los siguientes beneficios:

- Proteger los recursos de la institución.
- Obtener el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Generar una cultura enfocada al CONTROL.
- Crear medidas para prevenir riesgos, así como detectar y corregir desviaciones.

- Generar mejoramiento del clima laboral.
- Aumentar la participación y el compromiso de los miembros de la institución.
- Fortalecer las buenas relaciones interpersonales.
- Mejorar la rendición de cuentas.

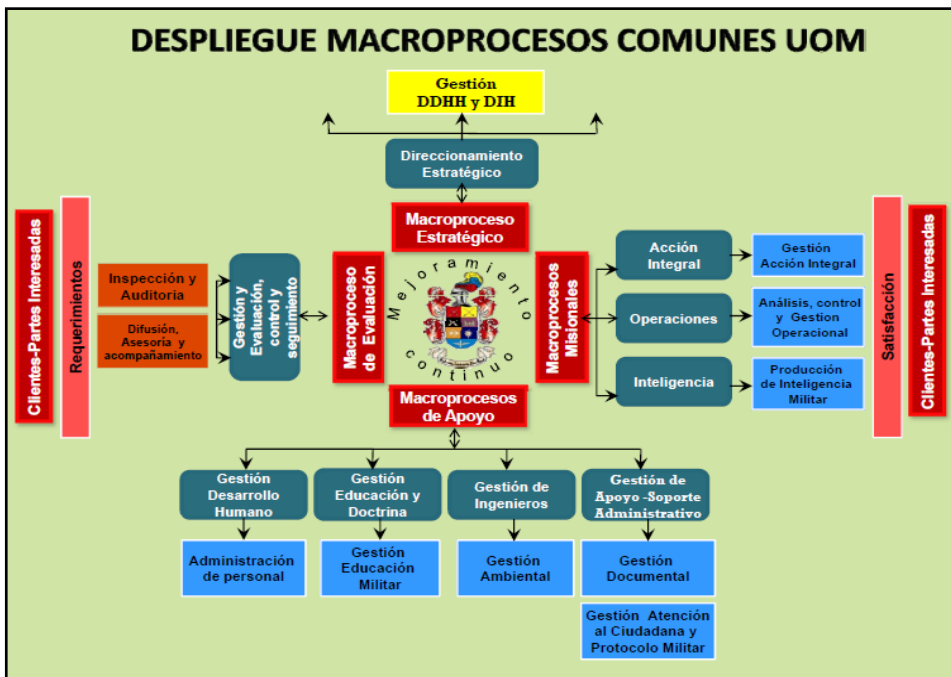
De la misma manera, para hacer del Ejército Nacional una institución con altos estándares de calidad en el cumplimiento de los objetivos propuestos por el alto mando y de los requisitos de los ciudadanos, buscando de esta manera la mejora continua, en el mes de Agosto de 2005 se dio inicio a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública – NTCGP 1000:2004, dando cumplimiento al Decreto 4110 de 2004; dicha implementación se empezó a desarrollar inicialmente en el Comando del Ejército, luego en las Divisiones, seguido de cada una de las Brigadas y Batallones que componen la institución, a la fecha la totalidad de la institución tiene implementado el Sistema de Gestión de Calidad, pero solamente en el Comando del Ejército se encuentran certificados 30 procesos y en las Divisiones 11 procesos comunes, a continuación se presenta el despliegue de procesos que ya se encuentran certificados, es de tener en cuenta que hasta el momento no se ha definido si las Brigadas y los Batallón se incluirán en la siguiente etapa de certificación de procesos o si las certificaciones solo se dejaran en los niveles altos del a institución como hasta ahora se tiene.

Gráfico No. 1; **DESPLIEGUE MACROPROCESOS.**



Fuente: Dirección de Planeación del Ejército Nacional.

Gráfico No. 2: **DESPLIEGUE MACROPROCESOS COMUNES UNIDADES OPERATIVAS MENORES – OUM.**



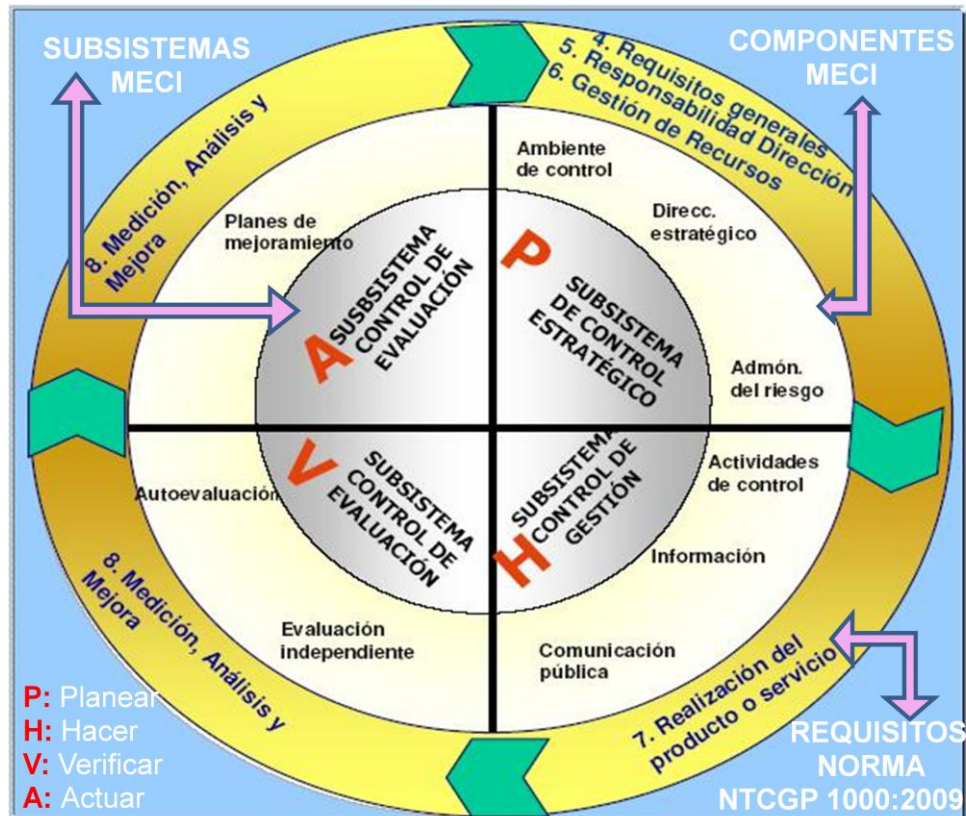
Fuente: Dirección de Planeación del Ejército Nacional.

El Sistema de Gestión de Calidad tiene como beneficios:

- Crear una reflexión continua, sistemática y ordenada sobre lo que está haciendo la institución.
- Estandarizar y mejorar continuamente el desempeño de procesos y procedimientos.
- Ganar la confianza y credibilidad de la sociedad.
- Obtener el reconocimiento nacional e internacional de la institución.
- Demostrar la capacidad de la institución para proporcionar servicios que satisfagan las expectativas de los ciudadanos, con base en la legitimidad y las normas jurídicas.
- Integrar los Sistemas de Gestión de la Entidad (MECI- CALIDAD).
- Lograr la excelencia por medio del mejoramiento continuo.

Como ambos sistemas son compatibles y complementarios el Ciclo de CALIDAD – MECI para el Ejército Nacional se visualiza de la siguiente manera:

Gráfico No. 3: ARTICULACIÓN MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO – MECI Y SISTEMA GESTIÓN DE CALIDAD – SGC.



Fuente: Dirección de Planeación del Ejército Nacional.

Desde el año 2005 cuando se inició la implementación del Sistema Gestión de Calidad – SGC hasta el año 2008, la institución enfiló todas sus actividades en la implementación del SGC dejando rezagado el MECI, en razón a que se pensaba erróneamente que los dos sistemas eran independientes y no tenían interrelación alguna; pero como se puede visualizar en el gráfico No. 3, dichos sistemas se encuentran integrados, trabajan de manera engranada y a partir del año 2008 la institución logró incorporar ambos sistemas y contribuir así de manera mancomunada para cumplir los requerimientos de ambos sistemas logrando el direccionamiento de las funciones, actividades y procesos para la consecución de los objetivos propuestos.

El desarrollo e implementación del Modelo Estándar de Control Interno y el Sistema de Gestión de Calidad dentro de Ejército Nacional, llevado a cabo como actividades complementarias, ha representando una gran oportunidad de mejora continua en la gestión de las operaciones militares y administrativas de la Fuerza; dando cumplimiento en un alto nivel a todos los objetivos trazados por cada Comandante.

El Ejército Nacional desarrolla metodologías con las que se evalúa frecuentemente los alcances logrados con la implementación de Sistema de Control Interno y el Sistema Gestión de Calidad, dichas evaluaciones son realizadas actualmente por la Inspección General del Ejército, esta dependencia es la encargada de realizar las visitas necesarias a las diferentes unidades, llamadas Revistas de Inspección, que se equiparan a las auditorías internas en las entidades privadas, revisando de forma detallada el rendimiento en la gestión de todos y cada uno de los 9 componentes y 29 elementos que conforman el sistema. A pesar de ser estas evaluaciones desarrolladas de forma clara y por personal profesional y competente, se observan debilidades en el momento de la generación de los informes finales, en donde se enfatiza en mostrar los hallazgos y fallas encontradas para que a partir de estos se inicie la generación y puesta en marcha de planes de mejora que aproximadamente en un periodo no superior a tres meses serán revaluados.

Es de anotar que dentro de estos informes no se están valorando los procesos que en su momento muestran un cumplimiento de todos los requerimientos que exige la norma, dejando una amplia incertidumbre para los funcionarios dueños de dichos procesos y al mismo tiempo una desmotivación; siendo esto un factor de

riesgo latente para la continuidad en la participación, diagnóstico y control de todas las actividades por parte del personal comprometido.

Dichos Informes de Inspección se recopilan en el Informe Anual de Gestión, el cual a la fecha reporta una calificación para el sistema de control interno en el nivel de BUENO, lo que demuestra que a través del tiempo la gestión de los diferentes Comandantes y los esfuerzos ahondados por cada uno de los servidores públicos han dado resultado positivo, pues cada vez son menos los hallazgos en este tema encontrados por la Inspección General.

Para el tema que nos compete en el presente ensayo, el AUTOCONTROL, muchas personas podrían afirmar que este se encuentra ubicado en el VERIFICAR y ACTUAR del ciclo PHVA, pero esa es una concepción errónea, ya que el autocontrol debe efectuarse en la totalidad del ciclo; los servidores públicos deben contar con la capacidad para controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos oportunos en todas y cada una de las acciones y tareas que realizan dentro de la institución sin importar en que parte del ciclo PHVA se encuentran estas, esto con el fin de garantizar que sus actividades se realizan de la manera correcta, dentro de los estándares establecidos y encaminadas a la consecución de los objetivos institucionales trazados.

El principio de autocontrol en realidad es muy difícil de evaluar por parte de una dependencia como lo es la Inspección General del Ejército, debido a que esta es una acción que sólo puede realizar cada uno de los individuos, es un control intrínseco el cual depende en gran parte de los valores y principios como ser humano, la institución solo puede aportar mediante capacitaciones a los



funcionarios, con el fin de que este autocontrol se encamine en beneficio de la institución, recalcando que todas las acciones que se realicen conllevan al posicionamiento de la institución ante la sociedad.

El AUTOCONTROL parece ser una herramienta de gestión de fácil aplicación dentro de cualquier organización, pero al centrarnos netamente en su implementación dentro del Ejército Nacional como política de mejoramiento continuo, vemos que para llegar al punto máximo del autocontrol por parte de los funcionarios públicos, es necesario revisar a fondo el proceso de implementación para indagar sobre factores intrínsecos de la persona y así determinar el potencial que ofrece cada uno frente a su proceso.

Se ha determinado que evaluar el nivel de realización del autocontrol dentro de un proceso se vuelve una labor subjetiva y cualitativa del supervisor de área o dependencia, en la medida que no se puede decir que un funcionario aplica o no autocontrol de acuerdo con el resultado que arroje la evaluación del proceso; por el contrario, se debe empezar a evaluar y por su puesto a valorar el compromiso y celeridad con el que se desarrolle cada uno de los procedimientos necesarios, partiendo de la base de asumir la responsabilidad como propia y no delegada por un superior que finalmente es el que responde, debido a que éste por su carácter militar y por la misma dinámica de la institución se convierte en un líder con alta rotación, teniendo que ir relevando el mando del proceso en diferentes personas que se tomaran su tiempo natural para estar capacitados y así asumir el perfil de control y supervisión.

Para unificar criterios se ha desarrollado un herramienta que involucra a todos los **Estados y Planas Mayores**, como son los **Subcomités de Control Interno** o también llamados **Subcomités de Mejoramiento Gerencial**, que son básicamente espacios de reunión en donde se reorientan las acciones sobre cada uno de los medios de control que se realizan en las diferentes dependencias.

Los subcomités de coordinación son un elemento fundamental del sistema de control interno que impulsa y dinamiza el ejercicio del autocontrol, estos están conformados por los niveles directivos, que en la Fuerza se asimilan a los **Estados y Planas Mayores**, quienes tienen la responsabilidad y el compromiso directo de promoverlo y fortalecerlo, emitiendo las respectivas políticas que permitan mejorar los procesos y procedimientos para cumplir con éxito los objetivos y metas propuestas; todas las decisiones, acuerdos e instrucciones emitidas a lo largo de estas reuniones, son direccionadas a través de delegados especiales (Jefes de Control Interno) a todas las unidades Operativas Mayores y Menores, quedando así difundida la información de manera unificada bajo un canal de comunicación confiable.

El Ejército Nacional en conjunto con las demás Fuerzas Militares, ha hecho un amplio despliegue en lo referente a la capacitación y evaluación del personal encargado de asumir la responsabilidad de iniciación y sostenimiento del sistema dentro de la institución; se nota con preocupación que todo este esfuerzo, tanto humano como económico, pueda tornarse infructuoso o desaprovechado en los mandos medios de la jerarquía del Ejército; esto en razón a que es precisamente en este nivel donde no se le está dando la importancia que amerita el sistema, por el contrario, se le da el lugar de ser un asunto urgente y delegable a cualquier funcionario.

Para el nivel superior o alta Dirección, la implementación del MECI y el SGC es una labor prioritaria y fundamental, debido a que en este nivel se visualiza globalmente su importancia en el impacto que estos sistemas ofrecen en el corto, mediano y largo plazo al interior de la Fuerza, así como el que se refleja frente al país en general, ya que trabajan encaminados para establecer, promover y mantener un ambiente de control alineado a la política y objetivos trazados; de la misma forma, el nivel operativo ofrece una respuesta inmediata y positiva para la implementación del sistema, pues no ahorra esfuerzos para lograr obtener los mejores resultados en sus evaluaciones, mitigando así la brecha entre lo planeado y lo efectivamente ejecutado, para el caso especial de las unidades menores y en general del Comando del Ejército.

Finalmente, podemos afirmar que el Ejército Nacional muestra fortalezas en la implementación del Sistema de Control Interno y el Sistema de Gestión de Calidad, lo cual se ratifica en gran medida con los alcances que a la fecha se tienen registrados; frente al mejoramiento continuo se ha dado de forma progresiva con los planes impuestos por las diferentes comisiones de inspección que periódicamente emiten su evaluación a cada unidad táctica, haciendo que a nivel general de la Fuerza se respire un ambiente de control, que tiende cada vez más a ser individualizado, participativo y muy profesional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CONGRESO DE LA REPÚBLICA COLOMBIA. Ley 872 de 2003.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 87 de 1993.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA 1991.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA DE  
COLOMBIA. Decreto 1537 de 2001.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA DE  
COLOMBIA. Decreto 4110 de 2004.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA DE  
COLOMBIA. Decreto 1599 de 2005.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA DE  
COLOMBIA. Decreto 2913 de 2007.

FÉVRE Javier Horacio – en su discurso – (*El Control Interno al servicio de la Gestión Pública 2005; una mirada desde la Gestión*. X Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma el estado y de la administración pública, Chile, 18-21-October 2005.

Disponible en:

<http://www.esap.edu.cosncmBancoMediosDocumentos%20PDFel%20control%20interno%20al%20servicio%20de%20la%20gestion%20publica.pdf.pdf>

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN – ICONTEC DE COLOMBIA Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública – NTCGP 1000:2004.

MEJÍA QUIJANO, Rubí Consuelo. *Cómo Crear un Ambiente de Control en las Organizaciones*. Universidad EAFIT 2003.

Disponible en:

<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21512903>

MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO DE COLOMBIA. Decreto 1826 de 1994.

Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano – MECI 1000:2005.

MONTILLA GALVIS, Omar de Jesús. MONTES SALAZAR, Carlos Alberto. MEJÍA SOTO, Eutimio. Análisis de la Fundamentación del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005. Estudios Gerenciales 2007.

Disponible en:

<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21210403>

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA COLOMBIA. Directiva Presidencial 01 de 1997.

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA COLOMBIA. Directiva Presidencial 02 de 1994.