

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Logros de la Universidad Pedagógica Nacional en la
Implementación de la cultura del autocontrol

Presentado por
CLAUDIA VELANDIA RUÍZ

Bogotá, Colombia

2011

RESUMEN

El presente ensayo tiene por objetivo mostrar los logros que ha tenido la Universidad Pedagógica Nacional durante sus últimas administraciones en la implementación del autocontrol como sistema integrador del Modelo Estándar de Control Interno, su evolución y su importancia en la gestión administrativa. Así mismo, realizar un análisis previo de qué es el Control Interno, por qué es importante la cultura del autocontrol en la gestión institucional y cuáles son los principales obstáculos para la implementación de dicha cultura.

ABSTRACT

The objective of this essay is to show the achievements that the Universidad Pedagógica Nacional has obtained, during the last administration, in the implementation of the self control as integrative system of the Standard Model of Inner Control, its development and importance in the administrative plan. In the same way, make a previous analysis about what Inner Control means, why is important the self control culture in the institutional administration and which are the main obstacles in the implementation of that culture.

INTRODUCCIÓN

Claudia Velandia Ruíz¹

En cualquier institución, pública o privada, los sistemas de control interno parten y se sustentan de la interacción de diversos factores autónomos que puestos a funcionar con coherencia y disciplina, conforman los lineamientos de la calidad en la gestión. En otras palabras, para que la gestión sea eficaz y eficiente se necesita del funcionamiento articulado del Sistema de Control Interno: autocontrol, autorregulación y autogestión enfocadas hacia el logro de los objetivos institucionales, respondiendo a necesidades de control operacional, económico y de cumplimiento.

Esta es una premisa bien conocida y difundida en los textos especializados y en los documentos normativos de las entidades; sin embargo, en el tiempo, se ha permitido que para los funcionarios estos términos no pasen de ser eso: representaciones textuales, que de carácter obligatorio, las instituciones deben construir para cumplir requisitos legales de funcionamiento. Es común, más no normal que toda la responsabilidad asociada con la calidad de la gestión recaiga sobre los hombros de los funcionarios de las unidades u oficinas de Control Interno y Jurídica, precisamente por el motivo anotado anteriormente. Las colectividades institucionales no participan activamente de estos procesos porque no sienten que hagan parte de ellos; el control lo ejercen las oficinas encargadas de responder ante los organismos de control.

Es en este punto donde la articulación del Sistema de Control Interno no está engranada. Si los sistemas de control interno y de calidad de la gestión propenden porque el trabajo y los procesos “sean bien hechos desde el comienzo”

¹ Administradora de empresas de la universidad de Boyacá, Tunja. Vinculada con la Universidad Pedagógica nacional en las áreas de gestión financiera y gestión de talento humano desde hace cuatro años; actualmente, vinculada con la Vicerrectoría Académica. Certificada como auditora interna de calidad por la Universidad Pedagógica Nacional. Aspirante al título de Especialista en Control Interno de la Universidad Militar Nueva Granada.

(Haaz Díaz, 2009), se debe empezar por implementar –en la vida real, no en el papel– las culturas del autocontrol, la autorregulación y la autogestión. Esto implica que todos los funcionarios de una entidad, en todos los niveles jerárquicos de la organización, no sólo sepan que existe un sistema de control interno para evaluar cumplimiento, planeación y ejecución, sino que realmente entiendan, comprendan y aprendan cuál es el rol que cumplen dentro de éste sistema.

En la Universidad Pedagógica Nacional, durante sus 50 años de historia institucional, se han dado reformas normativas que han afectado el devenir administrativo y académico; en la historia reciente, la implementación del Modelo de Control Interno fue una de estas modificaciones, cuyo resultado se ha visto reflejado en el cambio de actitud de los funcionarios y directivos en cuanto a su sentido de pertenencia a la Institución, fenómeno que ha contribuido positivamente a mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos de gestión administrativa sustentados en el principio de transparencia y en la autogestión.

En particular, durante los últimos años de gestión, la Universidad Pedagógica Nacional ha experimentado un crecimiento exponencial tanto en capacidad y calidad académica como en infraestructura física, oferta de servicios y programas, etc., lo cual ha sido posible de realizar en gran medida, gracias a la implementación del Modelo de Control Interno que ha permitido autonomía en las unidades administrativas y capacidad de gestión descentralizada, producto de la comprensión del rol desempeñado por cada funcionario.

El objetivo de este documento, radica en entender qué significa la implementación de la cultura del autocontrol, la autorregulación y la autogestión en relación con el modelo de Control Interno, su importancia y cómo esta cultura ha incidido en las dinámicas administrativas y el desarrollo institucional de la Universidad Pedagógica Nacional.

LA CULTURA DEL AUTOCONTROL, LA AUTORREGULACIÓN Y LA AUTOGESTIÓN

Como se mencionó anteriormente, la implementación y ejecución de los sistemas de control interno deben ser actividades colectivas, donde el flujo de procesos, procedimientos e información sea suficiente para garantizar la comunicación necesaria para el engranaje de procesos.

Pero antes de convocar a la comunidad institucional e impartirle instrucciones respecto a los procesos y procedimientos a seguir para integrarse al sistema de control, lo más importante y lo que puede garantizar que se adquieran compromisos reales por parte de los funcionarios, es el conocimiento de la institución donde laboran, y los conceptos básicos e implicaciones conductuales que los elementos del Control Interno –autocontrol, autorregulación y autogestión– implican. El conocimiento a conciencia.

Es fácil decirlo. Pero, como sucede con las premisas básicas de la calidad de la gestión, la información institucional es pasada por alto en un importante porcentaje de la población laboral, asumida como un tema normativo, mas no como las directrices que guían los procesos y procedimientos tendientes a la consecución de objetivos institucionales concretos. Es notable el bajo nivel de pertenencia institucional de los funcionarios de hoy en día y este es un tópico imprescindible para asegurar la calidad.

Tener claridad respecto a la filosofía institucional, la organización, los objetivos generales y específicos y el plan de desarrollo, permite a los funcionarios aunar esfuerzos en pos del cumplimiento de metas específicas, enmarcadas dentro de lineamientos coherentes, donde el ensamble de cada pieza, aportada por cada funcionario –y que a su vez se complementa o articula con otras piezas–, permite construir un verdadero sistema de control interno.

Igualmente y como se anotó antes, tener claridad respecto a los conceptos que hacen parte del Sistema de Control Interno es de gran importancia para el proceso de implementación de la cultura del autocontrol en cualquier entidad. El

autocontrol debe entenderse y ser asumido por los funcionarios como la capacidad que poseen como servidores públicos, para controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos al respecto. La autorregulación, como la capacidad institucional para reglamentar, de manera participativa, las normas, métodos y procedimientos que deben darse como parte de los procesos de control, y la autogestión, como la capacidad institucional para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar la función administrativa. (Odiorne, George S., 1989 , pág. 11).

Es en este momento, en el que se ha trabajado por concientizar al colectivo de su pertenencia a una institución y de la importancia de cada rol desempeñado, cuando podemos empezar a hablar de la implementación de la cultura del autocontrol, entendido **autocontrol** como la “capacidad de cada servidor público, independientemente de su nivel jerárquico, para controlar su trabajo, detectar desviaciones, efectuar correctivos y garantizar los resultados que se esperan en el desarrollo de su función” (Hernández, A., 2005), siempre orientada hacia el desarrollo y fortalecimiento de la institución.

Se debe hacer énfasis en que el autocontrol, per se, es una cualidad que se puede o no tener y que en gran medida obedece al seguimiento de procesos y procedimientos tendientes a la detección de riesgos y la promoción de acciones que garanticen el óptimo funcionamiento de una unidad laboral. Sin embargo, aquí estamos hablando de la **cultura del autocontrol**, subrayando que no se trata solamente de seguir un manual de instrucciones mecánicamente, sino de asumir activamente el conjunto de formas, modelos o patrones, explícitos o implícitos, a través de los cuales se regulan los comportamientos dentro de un sistema organizativo.

Por lo anterior es importante revisar el concepto de **cultura**, entendiéndolo como la suma de actividades, conocimientos, fortalezas, particularidades, acciones y roles que se asumen en una sociedad, nutrida por la interacción y apropiación del papel desempeñado a conciencia y con convicción por cada miembro de esa sociedad (Miranda, 2011) (comunidad institucional, en este caso).

Es importante también tener claridad sobre los conceptos de Autorregulación y Autogestión siendo claves para el desarrollo de un excelente desempeño en el logro de la Cultura del Autocontrol. **Autorregulación**, capacidad institucional para aplicar de manera participativa los métodos y procedimientos establecidos en la normatividad que permitan el desarrollo e implementación del Sistema de Control Interno. **Autogestión**, es la capacidad institucional para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa delegada por la constitución, la ley y sus reglamentos. (Hernández, A., 2005). Es por esto que la implementación de una cultura del autocontrol en cualquier entidad, debe hacerse desde la convicción de pertenencia, generando las dinámicas e interacciones que permiten desarrollar una gestión social teniendo en cuenta que debe ser aplicada en la institución, como en los grupos de trabajo para y de manera personal su funcionamiento sea efectivo.

Por ello, la Universidad Pedagógica Nacional, institución pública de educación superior cuya cultura organizacional y administrativa sigue los mismos parámetros de todas las instituciones públicas nacionales, ha realizado valoraciones donde se evalúa la necesidad de realizar ajustes mediados por la reflexión y por invitaciones dirigidas a la comunidad universitaria (académica y administrativa) a repensar el quehacer de la Universidad, meditando acerca de su razón de ser y su misión educativa, formativa y como entidad pública. (Universidad Pedagógica Nacional, 1986). Durante estos procesos de reflexión y reformulación, se trabajó en las reestructuraciones necesarias para encaminar las funciones de cada unidad administrativa hacia el cumplimiento de objetivos institucionales coherentes con la misión y visión institucionales, evitando situaciones erráticas que impidieran alcanzar las metas de gestión propuestas.

Al implementar la cultura del Autocontrol no sólo permite el logro de los objetivos organizacionales y el desarrollo general de la institución, sino también el crecimiento personal de cada uno de los trabajadores, lo cual crea un mejor clima organizacional y un sentido de pertenencia a la organización más alto. Esta motivación está muy relacionada con la satisfacción de las necesidades de las

personas, ya que a mayor satisfacción, mayor motivación y ésta es la que permite una adecuada implementación y disciplina en la cultura del autocontrol.

Cuando se ha logrado implementar en la organización una verdadera cultura del autocontrol por parte de cada funcionario, aplicando todas las políticas, procedimientos y prácticas organizacionales tendientes al cumplimiento de objetivos, asumiendo que lo más importante de la cultura del autocontrol es que debe ser aplicada y visible tanto en la institución, como en los grupos de trabajo y en las personas para que su funcionamiento sea efectivo.

Para ello la Universidad cuenta con la oficina de Control Interno la cual apoya al cumplimiento de estas tareas y así poder identificar las debilidades en la gestión administrativa de cada una de las unidades de trabajo para poder definir acciones concretas y eficaces buscando un mejoramiento continuo y un gran compromiso con la institución.

Implementación de la cultura del autocontrol en la Universidad Pedagógica Nacional

Antes de haber implementado el Modelo Estándar de Control Interno dentro de la Universidad Pedagógica Nacional, la oficina de Control Interno tenía sus procedimientos particulares para desarrollar su labor reguladora, sin la invaluable colaboración de la comunidad universitaria, acarreando consigo las dificultades propias de obrar de manera policiva y dando la impresión de ser la unidad castigadora de la Universidad.

La implementación del modelo de Control Interno en la Universidad Pedagógica Nacional propició la génesis de la implementación de la cultura del autocontrol, mejorando considerablemente la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos de gestión administrativa, al apropiarse la comunidad universitaria de la noción de que estas tareas individuales que se desarrollan como parte integral dentro del sistema de control interno complementan el Control Interno institucional y el Control Externo ejercido por los órganos autónomos del Estado, como la Contraloría General de la República o la Procuraduría General de la Nación, entre

otros, teniendo siempre presente que la Contraloría General de la República es el máximo órgano de control fiscal del Estado.

Esto se puede evidenciar al revisar los procedimientos que la Universidad desarrolla en sus procesos, los cuales se encuentran en www.pedagogica.edu.co y que, resumiendo y tomando como ejemplo el proceso de apoyo a la gestión del talento humano en el tema del autocontrol, muestran cómo en las divisiones administrativas se han diseñado listas de chequeo para recepción de documentos (para vinculación de funcionarios, en este caso). Allí se verifica que la documentación del funcionario esté en orden, con lo cual se agilizan todos los procesos consecutivos en adelante. En procesos como éste se mide el nivel de autocontrol del funcionario que realiza esa vinculación, puesto que de él depende el inicio de un proceso que debe ser iniciado con orden y coherencia desde el principio; posteriormente, hay actividades de control, en el caso del ejemplo, todos los documentos deben ir sellados y aprobados por el jefe de la división para ser archivados. De igual manera, se ha desarrollado una actividad de evaluación de desempeño, en este caso el diseño de encuestas que miden la satisfacción del usuario en la prestación del servicio, tanto interno como externo.

Otro ejemplo que vale la pena mencionar en el área de autorregulación tiene que ver con los proyectos de inversión que la Universidad viene desarrollando (por ejemplo, el Proyecto de Inversión Fondo Editorial 2.3), el cual se maneja desde el Banco de Proyectos de Inversión de la Universidad, y se controla a través de una ficha registro y actualización de proyectos de inversión, la cual se divide en 10 partes:

- 1. Clasificación:** código y nombre del proyecto, tipo de proyecto, eje temático, programa, objetivo institucional, objetivo general del proyecto, objetivo general de la vigencia.
- 2. Coordinación, Seguimiento y Evaluación:** nombre del coordinador del proyecto, tipo de vinculación, centro de de responsabilidad, unidad de seguimiento, evaluador y observaciones.
- 3. Descripción:** en qué consiste el proyecto de inversión.
- 4. Justificación:** la institución justifica el por qué del proyecto.
- 5. Duración total del proyecto:** fecha de inicio, fecha de terminación

del proyecto, duración (tiempo en cual se va a llevar a cabo el proyecto, numero de mese que se desarrolla el proyecto, fases totales del proyecto, fases realizadas del proyecto). **6. Población Objetivo:** caracterización de las diferentes dependencias académico-administrativas y la comunidad académica universitaria, cantidad, localización. **7. Contexto teórico.** **8. Actividades e indicadores del proceso:** metas, indicadores, medios de verificación, actividades y periodo de realización. **10. Módulo de programación de recursos:** talento humano, recursos físicos y recursos financieros. Proyectos de inversión como el mencionado ayuda a los individuos en el autocontrol a manejar tiempos establecidos por la Institución, cumplimiento en las metas y objetivos, medición de indicadores propuestos para dichos proyectos, trabajo en equipo y satisfacción a la población para cual están creados, en la parte financiera ayudan en la mejor distribución de los recursos y el control del gasto para obtener así resultados positivos en la inversión.

En cuanto a la autoevaluación, podemos mencionar que la Universidad realiza Auditorías Internas cada seis meses a todos los procesos (estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación) y con esos resultados e informes de auditoría, los dueños de los procesos realizan sus planes de acción buscando la mejora continua en el desarrollo de sus actividades. Estas y otras evidencias se pueden encontrar en la página web de la Universidad Pedagógica Nacional.

Respecto a lo anotado anteriormente acerca del control externo, y continuando con la idea desarrollada antes de la ejemplificación, la Contraloría General de la República tiene la misión de procurar el buen uso de los recursos y bienes públicos y contribuir a la modernización del Estado mediante acciones de mejoramiento continuo en las distintas entidades públicas. El control fiscal a la gestión pública pasó de ser previo y perceptivo a posterior y selectivo. No obstante, la Contraloría ha diseñado un nuevo enfoque de control que permite la aplicación de un control de advertencia o prevención, para que el administrador público conozca en tiempo real las inconsistencias detectadas por la Contraloría, y mediante la aplicación de un control de corrección proceda a subsanarlas, con lo

cual se logran entidades más eficientes y eficaces, cumpliendo con el fin último del control que es el mejoramiento continuo de las entidades públicas.

Bajo el enfoque preventivo de la Contraloría General de la República cobra gran valor la cultura del autocontrol. Gracias a la implementación del modelo de Control Interno, los funcionarios de la Universidad Pedagógica Nacional asumieron su papel particular en cada unidad organizativa como instrumento de gestión, asesoría y evaluación institucional, engranando los procesos de autocontrol con el proceso general de Control Interno, en cabeza de la Oficina de Control Interno de la Universidad.

Cuando el autocontrol fue asumido como la base fundamental de la gestión estratégica y como elemento constitutivo de una cultura de control, los procesos y procedimientos de las unidades se asumieron como parte de un todo articulado, dando prioridad al cumplimiento de la función administrativa y de la misión institucional con los mejores niveles de eficiencia, eficacia y efectividad, actuando bajo los principios de responsabilidad en cuanto al cumplimiento de metas e indicadores propuestos para el desarrollo de una buena gestión, transparencia presentando a la comunidad en general la rendición de cuentas en todos los aspectos académicos, administrativos y financieros, presentando un balance de la gestión adelantada durante el periodo de un año y claridad y conveniencia colectiva en búsqueda de la satisfacción de nuestros clientes en los servicios que ofrece la Universidad, siendo estos principios los que ayudan a fortalecer la cultura del autocontrol en la institución y mantener así su buen nombre.

La administración de la Universidad Pedagógica Nacional, convencida de que uno de los principales retos de una sociedad que quiera mejorar sus niveles de gestión y administrativos es el reconocimiento de la necesidad de implementar modificaciones a esquemas que han permanecido a través del tiempo y que no han producido los resultados deseables a nivel global, generando estancamientos procedimentales, tomó la iniciativa de llevar a la Universidad hacia una transición del Control Interno centralizado hacia la implementación de un modelo de Control

Interno autónomo, basado en el autocontrol. Cada unidad administrativa y de gestión de la Universidad propende en su proyecto de desarrollo por procurar el buen uso de los recursos y bienes de la institución, mejorando y optimizando los procesos y procedimientos.

La integración de planes, principios, normas, acciones, mecanismos y procedimientos ordenados coherentemente y adoptados por todas y cada una de las personas que conforman la organización de la Universidad, permiten reflejar la importancia que tiene el control interno como instrumento de gestión y evaluación. Esta aplicación de las acciones de autocontrol desde la Rectoría, y en cascada hasta los niveles jerárquicos inferiores, promueven el automonitoreo y la autoevaluación para que cada funcionario ajuste su comportamiento institucional a los factores situacionales externos, facilitando que la administración enfoque sus acciones en actividades que generen ambientes de trabajo idóneos e incentiven la creatividad y la proactividad gracias a la autonomía de las dependencias.

Gracias a los cambios generados por la implementación del modelo de Control Interno en la Universidad Pedagógica Nacional, el autocontrol es asumido como un proceso propio de cada individuo que se refleja en la gestión de su unidad laboral, como se puede apreciar en el Manual de Procesos y Procedimientos de la Universidad, y no como una práctica externa; la cultura del autocontrol abrió la puerta a la autogestión, dejando la supervisión en un segundo plano; las acciones tendientes a mejorar procesos y procedimientos son realizadas en tiempo real, de una forma proactiva y no reactiva, volviéndose una práctica participativa y consultiva, aboliendo la idea anquilosada de que adoptar correctivos respecto a situaciones internas y externas es responsabilidad de otros.

Una clara manifestación de que el autocontrol se ha convertido en elemento fundamental dentro de la institución es la evaluación que la Dirección, junto con su planta de personal realiza sobre el Control Interno; este proceso ha ayudado a cambiar los roles asumidos por cada funcionario para dinamizar los procesos y evaluar la efectividad, y se ha dado en función de alcanzar los objetivos establecidos institucionalmente, como fomentar la cultura del

autocontrol, verificar la efectividad del sistema de control interno evaluando el cumplimiento de objetivos, planes y metas y constatando que el control esté asociado a todas las actividades de la universidad, orientar, asesorar, impulsar y poner en marcha estrategias para la debida implementación y mejoramiento continuo del sistema de control interno universitario y mantener la relación de la universidad con entes externos de control.

Logros de la Universidad Pedagógica Nacional en la implementación de la cultura del autocontrol

Dentro del marco de la implementación del modelo de Control Interno la Universidad, recurriendo en menor o mayor medida al autocontrol, ha facilitado el desarrollo de procesos para que éstos se ejecuten con eficiencia, calidad, oportunidad y transparencia; así mismo protege el patrimonio público como base la prestación de un excelente servicio a partir de la satisfacción de cada funcionario de la institución, tanto interno como externo, y de la búsqueda del crecimiento personal a partir de la cultura del autocontrol.

El Modelo Estándar de Control Interno –MECI– para las instituciones del Estado se constituye en una herramienta que guía la implementación de la cultura del autocontrol y es punto de partida para su implementación en la actividad de los funcionarios que operan dentro de la institución, lo que permite pensar que los dos principios adicionales del MECI son complemento del principio de autocontrol. En este sentido Hernández precisa que:

“La Autorregulación, que es la capacidad institucional para aplicar de manera participativa los métodos y procedimientos establecidos en la normatividad, que permitan el desarrollo y la implementación del Sistema de Control Interno en las organizaciones del Estado. Y el principio de Autogestión que es la capacidad institucional para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa delegada por la Constitución, la Ley y sus reglamentos” (Hernández, A., 2005).

Y son complementarios no sólo en un sentido conceptual, sino porque aquellos que están involucrados en la implementación de esta cultura lo asumen como un sello personal en las actividades que realizan a diario; somos lo que hacemos cada día, de modo que la excelencia no es un acto sino un hábito, es hacer las cosas correctamente, con actitud positiva, compromiso y responsabilidad, teniendo la libertad cada individuo para desempeñar sus funciones dentro y fuera de la institución con eficacia y buscando el aumento de valor en las actividades y procesos en los que interviene, es decir, buscando ofrecer un valor agregado en todos los niveles de la organización, reconociendo que el ser humano busca siempre el éxito teniendo como punto de partida tratar de evitar el fracaso.

Por ello, antes de pretender implementar la cultura del autocontrol en la Universidad, debió darse la reflexión en torno a la pregunta de si estábamos preparados para el cambio y si había un verdadero apoyo de la Dirección, porque de lo contrario cualquier esfuerzo que emprendiéramos se vería frustrado por falta de compromiso.

Tras estructuraciones y reestructuraciones de procesos y procedimientos, de un trabajo paulatino de conocimiento de la institución por parte de los funcionarios, del desarrollo del sentido de pertenencia, y al contar con el apoyo directivo de las últimas administraciones de la Universidad, se dio el escenario propicio para comenzar a hablar y a actuar de acuerdo a la cultura del autocontrol, concientizando a los funcionarios de todos los niveles de que el control Interno está integrado por todos los mecanismos definidos para contribuir a que los procesos, políticas, planes y programas de la Universidad se realicen de acuerdo con las normas vigentes, identificando los riesgos a que está expuesta la Institución y las oportunidades de mejoramiento, y que dicha función es ejercida por todas y cada una de las personas que conforman la entidad.

Teniendo por objetivos a) proteger los recursos del Estado representados en los recursos asignados al funcionamiento y desarrollo de la Universidad, b) garantizar que el sistema disponga de mecanismos propios de evaluación y

verificación, y c) velar porque la institución disponga de procesos de implementación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo institucional, la Universidad Pedagógica Nacional ha implementado una serie de mecanismos de Control Interno en la Universidad tendientes a optimizar los procesos y a facilitar la gestión de los órganos de Control Externo del Estado.

Dichos mecanismos son presentados como logros en la implementación de la cultura del autocontrol en la Universidad debido a la autonomía que han otorgado a las unidades administrativas de la institución, y son los listados a continuación:

Evaluación del Sistema de Control Interno: Elemento de control cuyo objetivo es verificar la existencia, nivel de desarrollo y el grado de efectividad del Control Interno en el cumplimiento de los objetivos de la entidad pública. La realización del trabajo de evaluación del Sistema de Control Interno se basa en lo normado en la Circulares y la Matriz Referencial elaboradas por el Consejo Asesor del Gobierno Nacional en Materia de Control Interno de las Entidades del Orden Nacional y Territorial, a través del Departamento Administrativo de la Función Pública respecto de cada una de los 3 subsistemas, 9 componentes y 29 elementos del MECI (Benavides Sandoval, 2009).

Auditorías Internas: Es el elemento de control que permite realizar un examen sistemático, objetivo e independiente de los procesos, actividades, operaciones y resultados de la Universidad. Así mismo, permite emitir juicios basados en evidencias sobre los aspectos más importantes de la gestión, los resultados obtenidos y la satisfacción de los diferentes grupos de interés.

Autoevaluación para la Acreditación: Es el proceso de autoevaluación institucional que permite establecer un programa de mejoramiento continuo de todos los procesos y obtener el reconocimiento mediante la Acreditación Institucional, teniendo en cuenta que la acreditación no le pertenece a la Universidad como una acción instrumental o como la obligatoriedad que se deriva

de la observancia de una norma. Estos procesos se asumen como parte de la responsabilidad social de la Universidad y de su misión formadora.

Plan de Desarrollo Institucional: Construcción que articula y da coherencia a todas las acciones que realiza la Universidad Pedagógica Nacional para cumplir su misión y propósitos en la sociedad. Se concibe como el conjunto de ejes temáticos, programas y planes de acción.

Informes de Gestión: Permiten informar a la comunidad universitaria sobre el quehacer institucional, apoyando en cifras estadísticas los logros y avances alcanzados año tras año en la institución.

Sistema Integrado de Gestión: Proceso adelantado en la Universidad para lograr la implementación Integrada de los sistemas de Gestión de Calidad y Modelo estándar de Control Interno.

Sistema Integrado de Información: Es un proceso en construcción en la Universidad que apoya los procesos y procedimientos de todas las unidades administrativas y académicas al generar sinergias instrumentales a través de la red y la conectividad, propendiendo por la descentralización de la información, la agilización de procesos, la transparencia y la eficiencia y eficacia en la gestión de la información y la comunicación.

Se evidencia en estos mecanismos de Control Interno implementados por la Universidad que existe una clara relación entre los objetivos institucionales de formación y los componentes, que representan las acciones necesarias para alcanzar los objetivos. El cumplimiento de los objetivos institucionales está enmarcado dentro de las actividades de Control Interno, la evaluación de riesgos, la supervisión y seguimiento de procesos y procedimientos, y la gestión de la información y la comunicación, que a su vez son asumidas activamente por la mayoría de funcionarios desde su quehacer laboral y su actitud personal, lo que ha llevado a la institución a implementar la cultura del autocontrol efectivamente.

A través del conocimiento de la misión institucional, en la Universidad Pedagógica Nacional se ha logrado configurar un esquema de valores éticos entre los funcionarios, que ha facilitado los procesos de apropiación de la filosofía administrativa con respeto por la estructura organizacional y la asignación de responsabilidades, lo que ha incrementado exponencialmente la competencia de la institución en diversas vías, tanto como organismo de educación superior, como Universidad Pedagógica (formadora de formadores) e institución educativa de carácter público.

CONCLUSIONES

Tras la implementación del Modelo Estándar de Control Interno en la Universidad Pedagógica Nacional, los procesos y procedimientos tendientes a alcanzar altos niveles de competitividad con eficacia, eficiencia y efectividad se han configurado satisfactoriamente en diversos aspectos como el evidenciado en la prestación del servicio para el beneficio de sus usuarios del Sistema de Gestión Integral que contempla como base de la operación el modelo de acreditación institucional, el modelo de gestión de calidad y el modelo estándar de control interno. La implementación del Sistema Integrado de Gestión, se concibe como un proceso de construcción colectiva en el cual la participación de los funcionarios académicos y administrativos es fundamental para su planeación, desarrollo, control y retroalimentación.

La integración de los modelos de Calidad y MECI, se ha realizado con base en los lineamientos definidos en la guía de armonización MECI-CALIDAD, expedida por el Departamento Administrativo de la Función Pública. Aunque es un camino que se sigue recorriendo, los avances en materia de gestión y autocontrol permiten inferir que las dependencias administrativas están en plena capacidad de definir sus objetivos y comunicarlos a la Dirección, permitiendo identificar riesgos internos y externos en la gestión y adoptar correctivos a tiempo. De esta forma se pueden establecer y comunicar las políticas tendientes a apoyar la consecución de

los objetivos particulares de cada unidad, que a la postre permiten que la institución alcance los objetivos generales, así como definir metas, parámetros e indicadores de logros y medición del desempeño.

Los valores institucionales, así como las políticas en materia de recursos humanos se han difundido eficientemente entre los funcionarios de la Universidad, permitiendo que se geste una atmósfera de confianza mutua cuya finalidad es que todas las personas vinculadas a la Universidad propendan por el cumplimiento de los mismos objetivos, incluyendo el cuidado del patrimonio público, la gestión para los procesos de acreditación institucional y la excelencia administrativa a través de la implementación de:

Procesos Estratégicos: permiten fijar el horizonte y los lineamientos institucionales, enmarcados dentro de la misión, visión, objetivos estratégicos; soportan y despliegan las políticas y estrategias de la organización. Proporcionan directrices y límites de actuación para el resto de procesos; también deben asegurar la disponibilidad de recursos necesarios y realizar las revisiones de la dirección.

Constituyen la base para el diseño de acciones de prevención y/o corrección que garanticen una efectiva planeación estratégica y organizacional.

Procesos Misionales: contribuyen directamente al cumplimiento de la razón de ser de la entidad, su misión, objetivos y función; los mismos se encuentran determinados en la Ley 30 de 1992.

Procesos de Gestión Misional: En esta categoría, la Universidad establece aquellos procesos que sin pertenecer a la razón social de la Universidad, desarrollan actividades que de manera directa se interrelacionan y aportan al cumplimiento misional.

Procesos de Apoyo: Procesos que dan soporte para el buen funcionamiento y operación de los procesos estratégicos y misionales.

Proceso de Evaluación: Proceso que permite asesorar, acompañar y verificar el cumplimiento de las políticas institucionales, la calidad en la ejecución de los procesos misionales y de apoyo, el seguimiento de los niveles de riesgo a los cuales está expuesta la Universidad Pedagógica Nacional.

Para garantizar que esto sea posible, la Universidad ha implementado sistemas de selección de funcionarios donde la meritocracia ha tomado la delantera, avalando los conocimientos y habilidades de los aspirantes a un cargo público para trabajar en concordancia con los objetivos institucionales.

De igual manera, los sistemas integrados de gestión y de información están diseñados para transformarse de acuerdo al crecimiento de la institución, permitiendo que sean escalables y administrables en los eventos en que haya modificaciones en los objetivos institucionales, en los volúmenes de información que deban ser transferidos, o en la identificación de deficiencias en la información reportada que pongan en riesgo el sistema de Control Interno. Así mismo se ha hecho énfasis en los sistemas de seguridad de la información, protegiéndola de manipulaciones externas que sean nocivas para la integridad de la Universidad.

Con la implementación del MECI en la Universidad Pedagógica Nacional se han logrado unificar criterios y parámetros de Control Interno, lo que ha facilitado la función administrativa de la misma y del Estado a través del principio de transparencia. De igual manera se ha logrado crear en los funcionarios conciencia de la importancia de la cultura del autocontrol en vías de cumplir la misión institucional, proteger los recursos del Estado e identificar y administrar los posibles riesgos que atenten contra el cumplimiento de estos objetivos.

En el tema de la autoevaluación también se han dado pasos importantes; existen mecanismos y procedimientos que permiten realizar un seguimiento efectivo de la gestión en tiempo real para la fácil verificación y evaluación de la oficina de Control Interno y del comité de Auditoría Interna, propiciando el mejoramiento continuo de las actividades de control y la gestión de la Universidad, e integrándolos efectivamente con los órganos de Control Externo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Atehortúa Hurtado, F.A. et al. (2008). Sistema de Gestión Integral. Una sola gestión, un solo equipo. Editorial Universidad de Antioquia.

Vásquez Miranda, W. (2000) Control Fiscal y Auditoría de Estado en Colombia. Bogotá: Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

Haaz Díaz, G. (2009) Principios de administración de operaciones.

Benavides Sandoval, J. M. (Junio de 2009). Sistemas de Control Interno. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.

Haaz Díaz, A. (2009). Slideshare. Recuperado el 5 de 10 de 2010, de <http://www.slideshare.net/ahaazd/unidad-1de-gestion-de-la-calidad>

Hernández Gutiérrez, A. (2005). Modelo estándar de Control Interno MECI 1000:2005. Recuperado el 6 de 10 de 2010, de http://montenegro-quindio.gov.co/apc-aa-files/30663936363034623061323338346466/CARTILLA_GUIA_MECI.pdf

Universidad Pedagógica Nacional. (1986). Informe de Rectoría. Bogotá.

Younes Moreno, D. (2005) Derecho del control Fiscal. Vigilancia para una gestión transparente de lo público. Quinta edición. Bogotá.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17418>

Manual de procesos y procedimientos UPN. <http://mpp.pedagogica.edu.co/>