

**ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN:**

**AUTOCONTROL: UNA UTOPIA PARA LAS ADMINISTRACIONES  
MUNICIPALES DEL VALLE DE ABURRÁ.**

MAUREN DANITZA CASTAÑO HENAO.

JULIAN ARBEY HENAO ZULETA.

CARLOS ANDRÉS RUIZ HERRERA.

ASESOR TEMÁTICO:

JAIME OBANDO CARDENAS

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS CONTABLES.

MEDELLÍN.

2015.

## **RESUMEN**

La investigación realizada describe las principales causas por las cuales el autocontrol, que es una cultura basada en el control de sí mismo, no se ha logrado implementar eficazmente en los municipios del Valle de Aburrá, por lo tanto, este trabajo se desarrolló gracias a la colaboración de las direcciones de control interno de los municipios de Bello, Medellín y Envigado. Para esto, se hace una breve conceptualización de lo que es el autocontrol y sus beneficios para las entidades del sector público, se establecen los principales fundamentos sobre los cuales se debe implementar el autocontrol, así como las metodologías que se deben utilizar para su implementación, tanto desde el punto de vista de algunos académicos, como desde lo que realmente se están aplicando en estas alcaldías. También se establece la relación que según algunos autores hay entre los valores morales y su importancia para la creación de una cultura de autocontrol, incluyendo a la vez la postura que se tiene en estos municipios con respecto a este tema y además se mencionan las dificultades más comunes a las que se enfrentan estos municipios a la hora de intentar implementar el autocontrol. Esto con el ánimo de realizar un aporte valioso a las demás entidades del sector público, especialmente alcaldías, que se encuentran en el proceso de implementación del autocontrol y que posiblemente se enfrenten a desafíos similares a los afrontados por los municipios estudiados.

## 1. INTRODUCCION.

La necesidad de cumplir la normatividad aplicable a los municipios del Valle de Aburrá y los generosos beneficios que promete la implementación de un control interno basado en el autocontrol, ha llevado a estos municipios a apostarle a esta interesante pero desafiante iniciativa, la cual, resulta relativamente nueva en el sector público colombiano, pero con unas evidentes ventajas en caso de implementarse eficazmente. Sin embargo el camino no ha sido fácil, pues para aplicar realmente el autocontrol se requiere de una perseverancia inquebrantable y más aun cuando en el proceso se tiene que enfrentar, entre otras cosas, la fuerte muralla de las costumbres y la mentalidad de las personas, obstáculos que hacen parecer toda una odisea el hacer que los funcionarios públicos decidan voluntariamente realizar control a sus propias labores de manera responsable y comprometida. Al pretender implementar la cultura de autocontrol en los municipios del Valle de Aburrá, lo que se quiere es comprometer a los servidores públicos con los objetivos de la entidad, motivándolos a asumir una actitud proactiva y colaborativa con el control organizacional, a encarnar los valores institucionales, a vivir la cultura del autocontrol. Sin embargo, no se evidencia que en estos municipios se haya logrado una sólida implementación del autocontrol, sino que por el contrario, los esfuerzos parecen languidecer ante las actitudes inapetentes del personal, el cual pareciera no comprometerse verdaderamente con dicha iniciativa, haciendo pensar que esto del autocontrol en estos municipios es casi una utopía y que de poderse hacer, aún habría mucho camino por recorrer.

Por lo anterior, esta investigación pretende ahondar en las causas por las cuales no se ha logrado una eficaz implementación del autocontrol en los municipios del Valle de Aburrá como pilar fundamental del control interno, para lo cual, se buscarán respuestas a preguntas como: ¿Cuáles son las principales características de las metodologías utilizadas para implementar el autocontrol en los municipios del Valle de Aburrá?, ¿De qué manera se relacionan los valores éticos en los servidores públicos con la implementación del autocontrol? ¿Cuáles han sido los principales errores cometidos por los municipios del Valle de Aburrá en la implementación del autocontrol? Y ¿Cuáles son los fundamentos que constituyen el autocontrol? Con esto se pretende realizar un diagnóstico claro de la situación, identificando los puntos neurálgicos a tratar en la implementación del autocontrol, y para esto, se tomará una muestra de 3 de estos diez municipios que conforman el valle de Aburrá, Estos tres municipios serán: Medellín, Bello y Envigado.

Los clásicos modelos policivos de control que desde siempre se han tenido en el sector público colombiano hoy se pretenden reemplazar, por lo cual, se ha diseñado un modelo de control interno amplio y de gran alcance conceptual como

lo es el MECI, el cual enfatiza en la importancia de la aplicación del autocontrol en todas las entidades del sector público y que de ser aplicado de manera correcta lograría resolver ampliamente los eternos problemas que ha tenido el sector público colombiano como los son la corrupción, el clientelismo, la falta de planificación, entre otros. Pero este trabajo no se centra en resaltar las bondades del MECI, sino en identificar las principales razones por las cuales, en la mayoría de los casos, el autocontrol, que es un principio fundamental de dicho modelo, no ha logrado ser implementado de manera eficaz y permanente en las entidades del sector público, principalmente en los municipios del área metropolitana del Valle de Aburrá, por lo que esta investigación se hará utilizando una metodología netamente explicativa.

Por lo anterior, este trabajo pretende descubrir las causas de fondo que han interferido en el arraigamiento del autocontrol en estos municipios, causas que impiden tener la funcionalidad que promete este modelo. Por tal motivo esta investigación despierta la curiosidad por conocer cómo es que algo tan obvio y beneficioso como lo es el autocontrol, no ha logrado permear fuertemente las estructuras administrativas de los municipios del valle de aburra. Sin duda, conocer las causas que hoy hacen del autocontrol una utopía para estos municipios servirá para esclarecer y allanar el camino hacia la implementación de esta cultura. Identificar y revelar esas posibles causas, será un aporte de información muy valioso con el que podrán contar los demás municipios que le están apostando a la misma iniciativa, ya que tendrían conocimiento anticipado de los grandes retos que tendrán que asumir en el camino, así como la magnitud de los mismos y de este modo serán conscientes de qué tan preparados deberán estar y qué recursos necesitaran para hacerles frente a dichos obstáculos. De igual forma los municipios podrán identificar fácilmente aquellos factores internos y externos que más puedan representar un riesgo para sus intenciones y eliminar esos problemas que resultan ser una especie de cuellos de botella en la implementación del autocontrol.

Es sumamente importante desarrollar esta investigación en este momento en el que las entidades del sector público le apuestan a implementar modelos de funcionamiento donde se les dé mayor autonomía y responsabilidad a las personas, donde la participación y las ideas de los servidores públicos son fundamentales para el crecimiento y desarrollo de los municipios y lo que es mejor, donde los beneficios y los impactos se verán reflejados de manera directa en el bienestar de la sociedad.

## 2. EL AUTOCONTROL

El término autocontrol se compone de la unión de dos vocablos que provienen de idiomas diferentes. En primer lugar, se forma por la palabra “auto” la cual procede del griego *autos* y se traduce como “sí mismo”. En segundo lugar, se halla la palabra “control” que emana del francés y que es sinónimo de dominio y control.(Definición.de, 2008), de esta manera “El autocontrol nos permite estar pendientes de nuestras propias acciones, actividades y decisiones; examinar nuestro proceso y aplicar los correctivos a cualquier anomalía presentada”(Mejía Quijano, 2003), de ahí la importancia de su aplicación por todo el personal de una organización.

Lo que hoy se concibe como autocontrol en el sector público, se debe al constante esfuerzo por hacer más efectivo el control organizacional, pues si bien el control tradicional se ha caracterizado por la realización de actividades posteriores a la ocurrencia de los hechos, donde el daño ya puede ser considerable, lo que se ha buscado es aplicar un control preventivo que evite al máximo la materialización de riesgos, y esto con un modelo donde sea cada funcionario quien se realice a sí mismo el proceso de control, de una manera voluntaria y personal. Por esto es que el autocontrol se ha convertido en la forma ideal de controlar, ya que por su funcionalidad reduce considerablemente los esfuerzos y recursos del control tradicional.

En éste sentido la implementación del autocontrol puede convertirse en un elemento fundamental para que los objetivos sean alcanzados, pero, por el hecho de ser un tema relativamente nuevo para el sector público colombiano, se requiere de un cambio de pensamiento que conduzca a replantear la forma como se han estado haciendo las cosas ya que esto del autocontrol apenas está cogiendo fuerza y necesita todavía de mucho trabajo para desarrollarlo adecuadamente.

Solo hasta la constitución política de 1991 y más ampliamente con la ley 87 de 1993, se comienzan a sentar las bases sobre las que se introduciría el autocontrol en el sector publico colombiano, al establecer las normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado, fomentando el desarrollo de un adecuado ambiente de control, Pero es solo hasta el 2005 que El Modelo Estándar de Control Interno (MECI) destaca la importancia autocontrol y finalmente éste mismo modelo en su última actualización de 2014, lo ratifica como un aspecto filosófico fundamental del control interno para el sector público, definiéndolo siguiente manera:

*Capacidad que deben desarrollar todos y cada uno de los servidores públicos de la organización, independientemente de su nivel jerárquico, para evaluar y controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos de manera*

*oportuna para el adecuado cumplimiento de los resultados que se esperan en el ejercicio de su función. (MECI, 2014)*

Bajo esta misma perspectiva (Mosquera A, 2012) plantea que:

*El autocontrol se revela como la mejor alternativa para la construcción de un sistema de control interno fuerte, considerando que éste permite que el talento humano realice un control individual y autónomo de las actividades que realiza, evaluando su gestión, identificando las posibles desviaciones que éstas puedan presentar y proponiendo las acciones que se deben llevar a cabo para prevenirlas o corregirlas.*

En lo desarrollado hasta ahora, se puede evidenciar que el autocontrol no es una cosa ajena, en otras palabras, es una necesidad común, de avanzar hacia una nueva forma de concebir el control interno, y de hacer que las organizaciones funciones desde otra perspectiva, desde la voluntad, el compromiso y el amor por lo que se hace.

### **3. FUNDAMENTOS DEL AUTOCONTROL**

En la actualidad se habla mucho del control organizacional, pero de temas tan importantes como el autocontrol es muy poco su tratamiento. Para desarrollar este trabajo de investigación, es pertinente empezar por conocer cuáles son los fundamentos que constituyen el autocontrol en las administraciones municipales del Valle de Aburrá, pero antes de eso, es importante conocer qué fundamentos del autocontrol se encuentran en los aportes teóricos actuales, aclarando que para el sector público es muy poco lo que se encuentra respecto a este tema. Sin embargo se recopiló información valiosa que apoya el desarrollo de esta investigación.

Según (Mosquera A, 2012), para implementar un sistema de control interno basado en el autocontrol, es fundamental generar las condiciones necesarias para el adecuado fortalecimiento del talento humano, pues son las personas las que finalmente operan los sistemas y quienes en últimas deciden como controlar sus actividades. Al respecto, y resumiendo lo que plantea el autor, es fundamental en la implementación del autocontrol contar con lo siguiente:

<b>FUNDAMENTO</b>	<b>PROPOSITO</b>
<b>1. Planeación estratégica y comunicación.</b>	Definición de metas, objetivos y planes de acción, con una filosofía inclusiva para su construcción y desarrollando un sistema de comunicación eficaz que

	permita la permanente retroalimentación.
<b>2. Selección y capacitación del talento humano.</b>	Contratación de personal competente y capacitado, seleccionando aquellas que tengas las aptitudes y actitudes requeridas y que armonicen con los valores corporativos.
<b>3. Motivación en los trabajadores.</b>	Aplicar incentivos y reconocimientos que motiven al personal a comprometerse con sus labores y pretender desarrollar una motivación interna en cada persona de modo que el solo hecho de hacer bien sus labores genere satisfacción y deseos de seguir aportando con sus servicios.
<b>4. Implementación de programas éticos</b>	Definir de manera conjunta con el personal la filosofía y valores institucionales, de modo que se logre un consenso sobre los valores compartidos con los cuales la organización se comprometerá, a la vez que el estilo administrativo refleje dichos valores.

Todo esto depende en gran medida en la cultura de autocontrol que tenga el funcionario, ya sea porque es inculcado en la organización o desde su hogar viene con buenos principios y valores morales para estar permanentemente ejerciendo autocontrol. La entidad desde su área de auditoría interna o control interno, deben de desarrollar actividades, capacitaciones, conferencias, entre otros, con el fin de inculcar la cultura de autocontrol en los funcionarios y hacer sentir que la organización pertenece a ellos.

#### **4. PRINCIPALES METODOLOGÍAS UTILIZADAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL AUTOCONTROL**

Para una adecuada implementación del autocontrol, se debe tener claro hacia dónde se quiere llegar y los mecanismos para hacerlo, pues esto es un proceso arduo, que no se hace solo con solo decirlo, como tal requiere de los esfuerzos de todas las personas y de un común sentido de pertenencia por sus labores.

Tal y como lo plantea(Gaviria C, 2001) se debe hacer una reingeniería para dejar atrás los procesos y procedimientos que se tenían ya establecidos y que en un tiempo fueron eficientes, pero que ahora requieren de un nuevo aire, lo que obliga a un rediseño total de las operaciones. Por lo cual el mismo autor esboza algunos modelos de gerencia, considerándolos como acordes para la implementación del control interno. Por ejemplo, habla del modelo gerencial de La Quinta Disciplina, el

cual se estructura a través de cinco disciplinas: El pensamiento sistémico, el dominio personal, modelos mentales, visión compartida y aprendizaje en equipo.

Al leer tan sólo la denominación de éstas 5 disciplinas, se da una idea de que este modelo está basado en las personas. La puesta en marcha del sistema de control interno implica impulsar un proceso de sensibilización que despierte en los agentes internos el deseo por superarse y a su vez por afianzar el sentido de pertenencia y compromiso con la empresa (Gaviria C, 2001). De esta manera, algunos autores han desarrollado herramientas de implementación del autocontrol, en constancia de ello, a continuación se expondrán algunas de ellas:

Mirar el autocontrol bajo tres perspectivas, es lo que expone (Mejía Quijano, 2003), la organización, los grupos de trabajo y la persona. Para la aplicación del autocontrol en la organización, la autora cita a (Archila Galvis, 1987) en el cual se expresa que deben seguirse 4 pasos para la correcta implementación de la cultura del autocontrol dentro de las organizaciones.

El primer paso a seguir, es el de la confianza en la gente, ya que al hacer esto se crean lazos directos entre los intereses de la persona y los de la organización, lo que se traduce en sentido de pertenencia. El segundo, es establecer reglas claras y difundirlas ampliamente, debe existir una comunicación suficiente para que el personal sepa hacia dónde va y cómo se llegará. El tercer paso es el de entrenar al personal, y consiste en dejarle claro al empleado cuál es su función y saber en qué parte del proceso está ubicado. Finalmente, se le debe permitir al empleado practicar el autocontrol, en esta etapa es donde el empleado descubre sus capacidades e identifica la importancia de autocontrolarse.

La perspectiva siguiente a desarrollar es la de la aplicación del autocontrol en los grupos de trabajo, y esta está muy ligada a la primera perspectiva, ya que luego de que la persona sepa hacia dónde va la empresa y cómo lograrlo y además, sabe su función en todo el proceso, entonces también sabe lo que se espera de su grupo de trabajo, de esta manera entre ellos se ayudan a identificar las falencias. Por último, la aplicación del autocontrol en lo personal, aquí se establece que tanto los grupos de trabajo como las personas se controlan mediante la aplicación del PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar).

Igualmente, todo este proceso de implementación va ligado a unas características que deben tener las personas, es por esto que es importante desde el mismo proceso de selección de personal tener en cuenta esos valores, para el perfil del personal que se requiere, valores que claro está, van ligados con los valores de la organización, y que a su vez “generan autolimitaciones para el individuo concebidas desde su sentido común, las cuales hacen que éste sea consciente de

la conveniencia de las acciones que realiza y pueda autocontrolarse para decidir en qué momento no lo son” (Mosquera A, 2012).

En lo que se ha visto hasta ahora, varios autores proponen herramientas o mecanismos sobre la implementación del autocontrol, el MECI lo establece como uno de los principios fundamentales, pero no dice cómo implementarlo, es responsabilidad de cada administración hacerlo suyo y darlo a conocer e interiorizar a cada funcionario, así como lo plantea (Marroquín Torres & Ramírez Brito, 2010) “Este autocontrol se puede promover basado en los principios y valores de la entidad y con la motivación personal, motivación que parte del reconocimiento del trabajo y conlleva al mayor compromiso con la institución”.

Estos mismos autores, plantean unos mecanismos de autocontrol que se desarrollan en los siguientes factores que se deben seguir en su orden: planear, informar y comunicar hasta aquí los define como unos factores relacionados con la entidad, luego continúa con los factores motivar y comprender que están relacionados con las actitudes y aptitudes individuales y finalmente se culmina con la evaluación, siendo éste el más importante ya que cuando se evalúa se controla.

Cuando se trata de implementar el autocontrol, se debe estimular al ser en todo sus ámbitos, ya sea el físico, emocional, mental y espiritual, es por ello que para una buena implementación, bajo la mirada de éstos mismos autores, se deben dictar charlas y capacitaciones como también habilitar espacios donde el funcionario interrumpa sus labores y se active físicamente, para concluir con que una persona con calidad de vida es más productiva.

Dependiendo del objetivo que se quiera lograr, existen unas técnicas de autocontrol como lo expresa (Carrasco, 2008-2011) hay técnicas centradas en lo conductual, antecedentes y consecuentes. Para el caso de implementación del autocontrol en los servidores públicos, la aplicación es para modificar los aspectos consecuentes que se deriven de sus acciones, puede aplicarse la técnica denominada contrato conductual, donde el propio servidor se compromete consigo mismo guiando sus nuevas pautas de comportamiento y le hará seguimiento a sus consecuencias.

Según este mismo autor hay unas estrategias básicas en el entrenamiento del autocontrol, en las cuales destaca favorecer el compromiso al cambio, especificar y evaluar un problema, planificar los objetivos de cambio, diseñar y aplicar las estrategias de cambio y finalmente, potenciar el mantenimiento y prevenir las recaídas. Esto sería un ideal, que puede ser eficaz en cualquier situación que se desee controlar.

## 5. ÉTICA Y AUTOCONTROL

Normalmente el ser humano vive con la pretensión de hacer las cosas bien, cada uno a su manera elige y posee su forma de actuar asumiendo que es la forma correcta. Sin embargo, en el actuar de un funcionario público, no sólo se requiere que se hagan las cosas bien para sí mismo sino que se trabaja por un bienestar social, lo que supone no sólo un bienestar personal. Por esta razón es que para desempeñar su labor bajo el esquema de un adecuado autocontrol, el servidor público sin duda debe tener una ética personal y profesional, la cual se adquiere desde el ámbito familiar y a la vez se puede potenciar en el área social, académica o laboral, pero siendo el hogar el seno de los principios y valores en el desarrollo personal.

Ahora bien, según (Agustí I Barri, 1992) existen 5 niveles de concreción con los que los seres humanos realizan sus actividades:

1. **Para poder subsistir.** Donde la persona se esfuerza y se cansa, convirtiéndose en esclavo de una actividad.
2. **Para demostrar y demostrarse.** La actividad es un medio para autoafirmarse.
3. **Todo es relativo.** Nada dura, ni el poseer cosas ni el reconocimiento ajeno pueden darnos la verdadera felicidad.
4. **Estamos íntimamente relacionados con los demás.** El trabajo se vive como una actividad dirigida al bien de todos y para todos.
5. **Autotrascendencia de la propia actividad.** Investigar dentro de sí, trabajar para los demás.

Siendo reflexivos a estos 5 puntos de vista, cada ser humano, de acuerdo a su forma de vida y a la percepción que tiene de los impactos que genera su actuar, tanto para sí como para su entorno, asume una posición particular y una motivación por la cual realizar sus actividades.

El funcionario público, más que realizar actividades para su propio beneficio, está en el deber de beneficiar la sociedad o comunidad a la que sirve, y para ello requiere amor, compromiso e identidad en lo que hace. Si ésta persona hace sus actividades con esmero, entregando lo mejor y reconoce responsablemente los efectos de su labor en la sociedad, eso le dará la motivación para potenciarse y autocontrolarse velando por sus intereses y el de los demás, sintiéndose identificado en cada actividad que realice.

Es por esto que son tan importantes los valores éticos en cada persona que presta un servicio, sobre todo en el sector público, ya que estos son los lineamientos de

conducta que orientan el comportamiento y desarrollo del ser humano en procura del bienestar social, generando unas mejores relaciones personales y de convivencia que trascienden y contribuyen al cumplimiento de la misión institucional en un ambiente de confianza, pues así como lo plantea (Martínez, 1998)

*Las organizaciones más eficientes se hallan establecidas en comunidades que comparten valores éticos. En esas comunidades no se requieren extensos contratos ni una regulación legal de sus relaciones, porque el consenso moral previo provee a los miembros del grupo de una base de confianza mutua. (p. 129)*

Aplicando esto a las alcaldías del valle de Aburrá, se entiende que para mejorar la situación y obtener resultados positivos en las administraciones, en cuanto al cumplimiento de metas y logro de fines administrativos, es sumamente importante definir e incorporar en las labores diarias la aplicación de los valores éticos por parte del personal y definir claramente los valores corporativos que deben regir cada una de las actuaciones de los funcionarios en el contexto de un verdadero control, ya que como lo dice (Aguilar, 1999) al referirse a los valores "...al ser incorporados libre y conscientemente por los individuos, crean el control interior, que debe ser el eje del control interno organizacional". (p. 99)

De aquí la importancia de compartir valores entre las personas que forman parte de cada una de estas alcaldías, fomentando el desarrollo de un adecuado ambiente laboral donde la confianza, la responsabilidad y el compromiso sean los impulsores de una nueva cultura de autocontrol, direccionando los esfuerzos particulares a la consecución del bienestar general de la entidad. De no ser así, es normal que en una organización donde los valores éticos no estén fuertemente incorporados, se genere un ambiente de desconfianza donde los errores son el pan de cada día y la eficacia de los controles se vea fuertemente comprometida. Es por esto, la reciente importancia que han tomado los valores éticos en el desarrollo de una cultura de autocontrol la cual ha sido fuertemente resaltada y fomentada por el actual modelo de control interno aplicable al sector público MECI, donde el compromiso y responsabilidad del servidor público resultan vitales para sacar adelante el autocontrol en la entidad. Adicional a esto se suma la gran responsabilidad que tienen la oficina de control interno y los líderes de la organización de ser los pioneros e impulsores principales del autocontrol, donde el ejemplo resulta ser la mejor motivación, ya que las conductas asumidas y la forma como se pretende alcanzar los objetivos en una entidad reflejan la integridad de los administradores y el compromiso que estos tienen con los valores éticos (COSO).

## 6. RETOS Y DESAFÍOS DEL AUTOCONTROL

En esta nueva era tecnológica y de globalización, comienza a haber transformaciones en la industria, la política, relaciones comerciales, el ser humano, entre otros; es por estos cambios que la gerencia de las empresas comienzan a tener nuevos problemas de diferente índole y necesitan contrarrestar dichas dificultades con nuevos métodos y decisiones para poder darle cumplimiento a los objetivos de la empresa que es la meta de toda organización. Así lo expresa (Penagos & Tenjica, 2001):

*Al crecer, las empresas, el gobierno, las industrias, etc., la administración se hizo más complicada, cobrando mayor importancia la comprobación y control interno, debido a una más extensa delegación de autoridad y responsabilidad a los funcionarios; de ahí que las administraciones de estas sintieron la necesidad de llevar a cabo modificaciones en sus métodos. Al mismo tiempo que el gran desarrollo de las empresas, aumentó en forma significativa el número de problemas, las relaciones económicas, humanas, sociales, políticas y religiosas están en un estado de constante cambio y la frecuencia de estos cambios se ha vuelto más rápida, creando situaciones más complejas, que han hecho más delicada la toma de decisiones. (p. 18)*

Es por el cambio en las relaciones humanas económicas y sociales y la responsabilidad de los funcionarios públicos que se insiste en la evaluación del autocontrol en las administraciones del Valle de Aburrá y que allí se realice un proceso que va relacionado desde la alta administración de la entidad pasando por los cargos medios y llegando hasta el responsable final de la operación, con unas políticas precisas y que cada uno de los empleados se sienta responsable y desarrolle objetivos claros para el cumplimiento de dichas políticas, debido a que allí se manejan recursos de la sociedad y por ende se debe evitar al máximo el fraude y el manejo inadecuado de los mismos.

A esto se le puede adicionar que uno de los desafíos que enfrentan las alcaldías del valle de Aburrá para implementar el autocontrol es el desarrollo de aportes teóricos que orienten la implementación del autocontrol, ya que ni siquiera las autoridades oficiales han desarrollado guías lo suficientemente claras en el proceso de implementación de autocontrol, es decir no hay unos parámetros legalmente establecidos, lo que lleva a cada entidad a apostarle a su propia iniciativa, aun sin saber que tan eficaz pueda resultar. Por esto es que no hay un consenso sobre qué camino seguir a la hora de implementar el autocontrol.

Además, para implementar eficazmente un verdadero autocontrol se demanda un trabajo arduo y costoso, pues necesariamente se requiere abordar el tema desde diversas perspectivas, ya que el tema del autocontrol más que de hablar de un tema empresarial se está hablando del comportamiento humano en sí, y esto requiere la conformación de un grupo profesional interdisciplinario que analice las diferentes áreas y estudie la mejor forma de implementar autocontrol teniendo en cuenta factores como: edad, género, cultura, costumbres, formas de pensamiento y si se quiere hasta creencias religiosas, entre otras.

## **7. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Justificación**

Para la realización de este trabajo fue necesario realizar una amplia revisión en cuanto a las referencias bibliográficas que respecto el tema se podían consultar, entre revistas de universidades, trabajos de investigación de posgrado en control interno, libros y artículos sobre el autocontrol en las organizaciones, entre otros, verificando que efectivamente no se encuentran trabajos o aportes académicos que recojan específicamente el temas de las falencias, errores u obstáculos que impidan o dificulten la implementación del autocontrol en entidades públicas como lo son las alcaldías municipales. Esto motivó la decisión de afrontar el reto de tocar una problemática que particularmente no se ha trabajado a fondo y así generar un aporte teórico novedoso con respecto al tema. Por lo tanto, con el desarrollo de esta investigación se pretende generar información valiosa y de gran apoyo para las entidades del sector público que actualmente se encuentran en el proceso de implementación del autocontrol en sus organizaciones, beneficiando primordialmente a las alcaldías municipales, ya que este aporte sirve de referencia y guía para que estas entidades comprendan el arduo trabajo y los grandes desafíos que tendrán que enfrentar en sus intenciones de implementación del autocontrol, a la vez que resulta de gran ayuda para la comunidad académica relacionada con el control interno y las entidades del sector público.

### **Población y muestra**

En vista de que el Área Metropolitana del Valle de Aburrá está compuesta por una población de 10 municipios, se consideró suficiente tomar como muestra sólo tres de ellos, pero que a la vez representaran el norte, centro y sur del área metropolitana para la recopilación de la información, pues a pesar de que esta muestra representa el 30%, se decidió intencionalmente escoger a los municipios de Medellín, Bello y Envigado por las siguientes razones:

Al municipio de Medellín por ser el municipio núcleo con la mayor población con cerca de 2`223.660, además de ser el de mayor inversión durante el periodo 2012-2015 y el de mayor manejo de recursos públicos.

Al municipio de bello por ser el municipio de mayor población en el sector norte con cerca de 373.013 habitantes y a su vez, el de mayor inversión en los últimos 3 años.

Finalmente al municipio de envigado por ser también uno de los más grandes en población con 175.373, teniendo en cuenta que el Valle de Aburrá tiene alrededor de 3.731.447 habitantes según el Área Metropolitana del Valle de Aburrá. Envigado también generaba inquietud al ser uno de los municipios que según el Departamento Administrativo de la Función Pública presenta uno de los menores indicadores de maduración del MECI con respecto a los otros de su sector. Tomado del Área Metropolitana del Valle de Aburrá y el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP.

### **Instrumento y enfoque**

La información generada con esta investigación no es basada en modelos o datos matemáticos ni estadísticos, sino en conceptos y características de una problemática especial, donde la información es netamente cualitativa, ya que ésta da cuenta principalmente de la forma en la que las alcaldías están intentando implementar el autocontrol, así como los desafíos y retos a los que se enfrentan, asuntos que nada tiene que ver con datos cuantitativos.

En vista de la información que se requería, se consideró muy importante establecer contacto con personas que realmente se encontrarán implicadas en dicho proceso, que tuvieran un alto grado de responsabilidad con el control interno de la entidad y que efectivamente tuvieran los conocimientos necesarios acerca de la información que se pretendía conseguir. Por tal motivo las entrevistas se dirigieron a las direcciones de control interno de estas entidades, realizando sólo una entrevista por alcaldía, ya que por la calidad de la información que desde allí se consiguió y el conocimiento de quien respondió, se pudieron sacar conclusiones importantes y representativas. Siendo importante aclarar lo difícil que resultó poder ingresar a estas alcaldías y lograr contactar personas aptas y que estuvieran dispuestas a brindarnos el tiempo y la información que requeríamos, por tratarse en algunos casos de información delicada.

Ahora bien, de acuerdo a la forma como se oriento el tema de investigación, se decidió utilizar la entrevista como el instrumento más adecuado para la

recopilación de la información, teniendo en cuenta el carácter cualitativo de la misma y porque este instrumento permitía dirigirse a personas específicas con cierto nivel liderazgo y responsabilidad en la implementación del autocontrol en estas entidades, entendiendo que la entrevista es un instrumento que da la posibilidad de brindar información más completa y directa con respecto a una pregunta, en el sentido que da la posibilidad de que la persona cuestionada puede expresar ampliamente sus experiencias, expectativas y juicios personales con respecto a la información que tiene respecto al tema de investigación y no limitándose a las posibles respuestas que ofrecerían otros instrumentos.

## **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y CONCLUSIONES**

Se consolidó las respuestas obtenidas en la aplicación del instrumento, acerca de cada uno de los objetivos específicos y se relacionan los resultados obtenidos y la conclusión.

### **Fundamentos del autocontrol:**

<b>RESULTADOS OBTENIDOS</b>	<b>CONCLUSIÓN</b>
Responsabilizarse de sus actos en todo momento independiente de la situación y condición.	No existe en estos municipios un consenso acerca de los fundamentos que deben soportar la implementarse el autocontrol, ni se encuentran definidos formalmente por la normatividad actual, motivo por el cual cada administración opta por definir lo que a su parecer, son los fundamentos sobre los que debe descansar el autocontrol, coincidiendo en algunos casos con los elementos encontrados en los pocos aportes teóricos como lo fueron: la fundamentación en valores éticos, el conocimiento de las funciones y de los objetivos a alcanzar dentro de la planeación estratégica y una adecuada comprensión del autocontrol. Hace falta claridad en cuanto a lo que mínimamente debe fundamentar la implementación del autocontrol, posiblemente por la misma carencia de comprensión y sensibilización de lo que el autocontrol realmente significa.
Identificar los requisitos mínimos de actuación y responsabilidades, definir los perfiles de los cargos, reglamento interno y valores de la entidad, tener claramente definido la misión a realizar	
Los fundamentos a nivel individual dependen más de la formación, del carácter y las creencias, enmarcando siempre en el contexto de la ética.	
No define los fundamentos, solo menciona el autocontrol como fundamento del control interno según MECI pero no los fundamentos del autocontrol.	
La conceptualización y la interpretación. Entender el autocontrol es la base fundamental para su implementación.	

### Características de las Metodologías:

<b>RESULTADOS OBTENIDOS</b>	<b>CONCLUSIÓN</b>
El autocontrol se desarrolla de manera personal e individual, por lo que se motiva a través de campañas que resalten la importancia del autocontrol, sin tener una estrategia general.	Las metodologías que más se están aplicando para la implementación del autocontrol, son persuasivas, no hay una guía que oriente el proceso, cada administración municipal desarrolla los planes y estrategias que considere convenientes, sin embargo, rescatan algunos puntos importantes como lo es la motivación y el reconocimiento de que el autocontrol es una decisión personal, donde se debe potencializar el capital humano, como eje central de las organizaciones. Sin embargo hace falta más claridad sobre cómo lograr esa motivación y sobre la forma en que se desarrollan estas campañas.
Conferencias permanentes.	
Comités con las secretarías de despacho y revisión permanente de los procesos e indicadores de gestión.	
Boletines informativos y orientadores de motivación personal frente al autocontrol. Campañas persuasivas y motivacionales.	

### Relación entre ética y autocontrol:

<b>RESULTADOS OBTENIDOS</b>	<b>CONCLUSIÓN</b>
Hay una relación directamente proporcional entre la ética y el autocontrol, pues es la ética el soporte fundamental del autocontrol.	El autocontrol debe estar fundamentado principalmente en la ética de los funcionarios públicos, complementados con los valores institucionales, ya que, entre el autocontrol y la ética existe una relación indivisible y directamente proporcional. Sin embargo en las metodologías que se están aplicando para la implementación del autocontrol, no tienen planes fuertemente diseñados en procura de fortalecer los valores y su desarrollo en los funcionarios públicos, situación que deja claro, que aunque se comparte la opinión sobre la importancia de los valores morales y la ética en relación con el autocontrol, una cosa es conocer el camino correcto y otro es caminar por él.
La ética es la base fundamental para la implementación del autocontrol y deben enmarcar el actuar de cada funcionario.	
El autocontrol es una actuación ética en sí misma, que se refleja en el bien hacer y en responsabilizarse de sus labores.	

### Obstáculos en la implementación del autocontrol:

RESULTADOS OBTENIDOS	CONCLUSIÓN
La resistencia al cambio y la falta de motivación para apostarle al autocontrol.	Los eternos problemas de la resistencia al cambio y la falta de pasión por lo que se hace, se transforman en toda una cadena de obstáculos que repercuten en actuaciones desfavorables para el adecuado cumplimiento de los objetivos. La falta de motivación, sumada a la incorporación de personas sin las aptitudes adecuadas, hace del autocontrol una tarea dispendiosa y complicada, situación que, en la mayoría de los casos, no es más que el reflejo de los estilos administrativos de turno.
Desinterés del personal	
Sobrecarga laboral y presión por resultados, que obligan a saltarse los controles de los procesos.	
Demora en la gestión de controles y validación del proceso.	
Formación personal, cultural y oportunos. De igual forma los estilos de gobierno y la falta de claridad sobre el autocontrol.	

Por lo anterior, se evidencia que el autocontrol no se ha logrado implementar eficazmente como pilar fundamental del control interno en las alcaldías municipales del valle de Aburrá, pues aún no se ha logrado tener una adecuada concientización y sensibilización de los servidores públicos en cuanto a lo que significa realmente la implementación del autocontrol y los beneficios que éste les puede generar. Hace falta más compromiso y motivación por parte de los servidores públicos que intentan cumplir con el autocontrol en sus labores, más por la obligación de cumplir un mandato legal que por sentirse realmente motivados a aplicarlo, de modo que cada servidor sienta un verdadero placer por hacer las cosas bien, tanto por su bienestar personal como por el bienestar de la sociedad a la que sirve.

Es pertinente resaltar también, que una de las causas importantes de esta situación, es la misma contratación y capacitación del recurso humano, hace falta seriedad y objetividad a la hora de incluir personal calificado a la entidad, pues no es un secreto que muchas de las vinculaciones en las alcaldías se hacen saltando los mismos controles, a causa de los intereses políticos y tráfico de influencias que permean fuertemente estas organizaciones.

Se pudo observar, que a pesar de que en la actualidad se están haciendo esfuerzos importantes en las alcaldías del Valle de Aburrá para sacar adelante la implementación del autocontrol, aún hay mucho camino por recorrer para lograr implementarlo de manera eficaz y generalizada en todos los municipios. Se requiere de la definición de unos fundamentos mínimos pero sólidos que soporten

su implementación, hace falta el desarrollo de estrategias inclusivas y eficaces que recoja la colaboración de cada funcionario público y sobre todo, hace falta el desarrollo de una estructura solida de valores morales que circunscriban el actuar de cada persona, tanto desde los altos mandos con sus estilos de gobierno hasta los bajos niveles de operación.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

Hugo Alberto Londoño Ossa - Profesional Universitario, Secretaría de Control Interno, Alcaldía Municipal de Bello

Iván Ramírez A - Profesional Universitario, Secretaria de Control Interno, Alcaldía Municipal de Medellín.

Diego Fernando Echavarría Giraldo – Profesional Universitario, Director de la Oficina de Control Interno Alcaldía de Envigado

Área Metropolitana del Valle de Aburrá:

<http://www.metropol.gov.co/institucional/Paginas/queeselarea.aspx>

<http://www.metropol.gov.co/institucional/Paginas/inversionmunicipios.aspx>

Aguiar, H. (1999). Control interno o ¿Control Interior? *Revista Contaduría*, 89-100.

Agustí I Barri, M. C. (1992). *Vivir la vida a fondo*. Madrid: Promoción Popular Cristiana.

Archila Galvis, M. (1987). ¿Control o autocontrol? *Síntesis Económica*, 27-28.

Carrasco, M. J. (2008-2011). Técnicas de Autocontrol. En F. J. Encinas, *Técnicas de modificación de conducta* (págs. 379-399). Madrid: Ediciones Piramide.

Carrasco, M. J. (2008-2011). Técnicas de Autocontrol. En F. J. Labrador Encinas, *Técnicas de modificación de Conducta* (págs. 379 - 400). Madrid: Ediciones Pirámide.

COSO I. Traducido por: Mantilla, Samuel A. 4ta Edición. ECOE Ediciones.

Definición.de. (2008). *Definición.de*. Recuperado el 18 de Mayo de 2015, de <http://definicion.de/autocontrol/#ixzz3aWiH9C00>

Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP:

<http://mecicalidad.dafp.gov.co/reporteDic14/graficaTerritorial.aspx>

Gaviria C, G. (2001). *Control Interno*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.

Ley 87 de 1993

Marroquín Torres, M. L., & Ramirez Brito, G. M. (2010). *Autocontrol, herramienta de gestión en la organización*. Recuperado el 5 de abril de 2015, de <http://www.fodesep.gov.co/site5/images/docs/autocontrol.pdf>.

- Martinez, F. C. (1998). El autocontrol. *Revista de Contaduría*, 121-142.
- MECI. (MAYO de 2014). Recuperado el 15 de 03 de 2015, de <http://apolo.uniatlantico.edu.co/SIG/MECI-1000-2005.pdf>
- Mejía Quijano, R. C. (2003). Cómo crear un ambiente de control en las organizaciones. *Revista Universidad EAFIT*, 31-38.
- Mosquera A, D. L. (2012). *Autocontrol: Un reto para la organización*. Recuperado el 01 de 03 de 2015, de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/9223/1/MosqueraAlzateDianaLorena2012.pdf>
- Penagos, L. A., & Tenjica, F. (2001). Control Previo - Autocontrol - Control Posterior. *El Contador Público*, 18-36.