

## Control Interno previo y simultáneo: Órganos responsables en el Ejército del Perú

Ddedwin Galindo Gonzales\*

<https://orcid.org/0009-0007-2804-9040>

Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima, Perú

Juan Eder Mera Benavides\*\*

<https://orcid.org/0009-0000-4248-972X>

Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima, Perú

Enviado: 11 Noviembre 2024 • Evaluado: 15 Enero 2025 • Aprobado: 28 Junio 2025

### Citar como:

Galindo Gonzales, D. y Mera Benavides J. E. (2025). Control Interno previo y simultáneo: Órganos responsables en el Ejército del Perú. *Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército*, 4(2), 29-43. <https://doi.org/10.60029/v4n2art2>

### Resumen

El control interno previo y simultáneo son procesos de gestión efectuados por el titular de la entidad, en nuestra realidad el Comandante General del Ejército (CGE). Este estudio tiene como objetivo conocer qué órgano del Ejército del Perú debe realizar el control interno previo y simultáneo desde la perspectiva de los estudiantes de la XII Maestría en Ciencias Militares (MCM); a través de una investigación cualitativa con un diseño de análisis temático utilizando grupos focales y entrevistas semiestructuradas. Como resultados se identificaron diversas posiciones sobre la pertinencia de delegar estas funciones a la Inspectoría General del Ejército (IGE) o crear una oficina independiente. Se concluyó que, dada la estructura territorial del ejército, se justifica la existencia de una oficina de control interno al mismo nivel que la IGE

**Palabras clave:** Oficina de control interno – control interno previo – control interno simultáneo - Inspectoría General del Ejército – unidades operativas

\* Grado académico:

Maestro en Educación con mención en docencia universitaria y gestión educativa

Correo electrónico: [dgalindog@esge.edu.pe](mailto:dgalindog@esge.edu.pe)

\*\*Maestro en Gestión del Riesgo de Desastres

Maestro en Ciencias Militares con mención en Gestión Pública y Planeamiento

Estratégico

## Prior and Concurrent Internal Control: Responsible Bodies in the Peruvian Army

Ddedwin Galindo Gonzales\*

<https://orcid.org/0009-0007-2804-9040>

Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima, Perú

Juan Eder Mera Benavides\*\*

<https://orcid.org/0009-0000-4248-972X>

Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima, Perú

Sent: 11 November 2024 • Reviewed: 15 January 2025 • Approved: 28 June 2025

### Cite as:

Galindo Gonzales, D. y Mera Benavides J. E. (2025). Control Interno previo y simultáneo: Órganos responsables en el Ejército del Perú. Revista Científica De La Escuela Superior De Guerra Del Ejército, 4(2), 29-43. <https://doi.org/10.60029/v4n2art2>

### Abstract

Prior and simultaneous internal control are management processes carried out by the head of the entity, in our case the Commander General of the Army (CGA). The objective of this study is to determine which body of the Peruvian Army should carry out prior and simultaneous internal control from the perspective of the students of the XII Master's Degree in Military Sciences (MDMS), through qualitative research with a thematic analysis design using focus groups and semi-structured interviews. The results identified various positions on the relevance of delegating these functions to the Army Inspectorate General (AIG) or creating an independent office. It was concluded that, given the territorial structure of the army, the existence of an internal control office at the same level as the AIG is justified.

**Keywords:** Internal control office - prior internal control - simultaneous internal control - Army General Inspectorate - operational units

\* Academic degree:

Master of Education with a specialization in university teaching and educational management

Correo electrónico: [dgalindog@esge.edu.pe](mailto:dgalindog@esge.edu.pe)

\*\*Master's in Disaster Risk Management

Master's in Military Sciences with a specialization in Public Management and Strategic Planning

## Introducción

El Control Gubernamental en el Estado Peruano previene y verifica, en un sentido de supervisión, los actos y los resultados de los recursos y bienes del Estado (Congreso de la República, 2002), en ese sentido, se debe aplicar, como sugiere el Congreso de la República (2002), principios y procedimientos técnicos que atienden la eficiencia, la eficacia, la transparencia y la economía de dichos recursos en toda entidad pública incluido el Ejército del Perú. Este Control Gubernamental abarca dos tipos de control: El control externo que reúne las políticas, las normas, los métodos y los procedimientos técnicos aplicados por la Contraloría General de la República (CGR) con la finalidad de verificar el correcto uso de los recursos del Estado a través de acciones de control selectivo y posterior; además, también podrá ser preventivo y simultáneo en concordancia a sus roles de supervisión y vigilancia sin tener injerencia con la administración propia de la entidad. (Congreso de la República, 2002). Por otro lado, el Control Interno “comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior ... con la finalidad que la gestión de sus recursos ... se efectúe correcta y eficientemente” (Congreso de la República, 2002, art. 7º). Estos ejercicios previos y simultáneos corresponden a las autoridades y funcionarios, los cuales son propios de sus funciones que rigen la organización o la entidad, caso contrario con el control interno posterior que es realizado por el superior o funcionario ejecutor de la entidad en concordancia con la normativa emitida por la CGR (Congreso de la República, 2002); además, según la Contraloría General de la República (CGR, 2014b) “el Control Interno es un proceso integral de gestión efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, ... orientada a minimizar los riesgos” (p.11) en las operaciones de la entidad que alcanzan los objetivos de la misma.

La Presidencia de la República (2012), en su título III, indica la estructura orgánica básica del Ejército del Perú que está conformado por el Alto Mando, órganos consultivos, Órgano de Control Institucional (OCI), órgano de Defensa Jurídica, órganos de inspectoría, órganos de administración interna y órganos de línea. En esta misma norma ya se distingue las funciones que inspectoría y el OCI cumplen en el ámbito de sus responsabilidades. Por un lado, la inspectoría solo se limita a asuntos militares, operacionales y disciplinarios en la institución; por otro lado, el OCI controla la gestión administrativa, económica y financiera de los recursos que el Estado asigna a la entidad, además, el nombramiento de este funcionario corresponde a la CGR. (Presidencia de la República, 2012). Es necesario indicar que el control gubernamental y siendo más específico el control externo le corresponde al OCI, añadiendo, además, el control interno posterior. En cuanto a la existencia de un órgano en la institución, existen los órganos de auditoría interna en las estructuras orgánicas de las Instituciones Armadas sin perjuicio de las inspectorías. (Congreso de la República, 2002). Este órgano de auditoría interna es el OCI dependiente de la CGR de modo que, Ferretti (2023) precisa que existe una oficina dependiente en la IGE denominada control interno y que es responsable de realizar el primer nivel de control interno en la institución.

<sup>1</sup> Principios “a través de los cuales el proceso de control logra sus objetivos con un nivel apropiado de calidad y óptima utilización de recursos” (Congreso de la República, 2002, art. 9º)

<sup>2</sup> La CGR “tiene como competencias dirigir, normar, ejecutar y supervisar el control gubernamental a cargo de los órganos del Sistema Nacional de Control, mediante la aplicación de las normas, procedimientos y principios que regulan el control gubernamental” (CGR, 2023, p.2)

<sup>3</sup> Herramienta por la cual se regula el Control Gubernamental (Congreso de la República, 2002)

<sup>4</sup> “Ubicado en el mayor nivel jerárquico de la estructura orgánica de la institución” (Presidencia de la República, 2012, art. 5º)

Existen dos problemas, identificados por Ferretti (2023), que corresponden a esta oficina de control interno. Primero, el desconocimiento que existe sobre el control interno al no disponer de profesionales que comprendan el funcionamiento del control interno en la institución; a su vez, el desarrollo de procesos inadecuados al no disponer de “planes organizativos, directivas, normas y otras regulaciones” (Ferretti, 2023, p.17). Por último, otro problema que se identifica es que el funcionario público que ejerce la jefatura o dirección de esta oficina de control interno se excede en sus funciones de control interviniendo en todos los procesos de la institución creyendo que es el único que tiene la experticia para realizar dichos controles y no permitiendo la participación del personal especializado o profesional. (Ferretti, 2023). Para una comprensión mayor, debemos recurrir a la teoría del principal agente en donde el titular de la entidad, el accionista o el dueño de la organización confía la administración de la entidad a los ejecutivos o gerentes, denominados como agentes. Por consiguiente, existen dos riesgos identificados: por un lado, que el agente se comporte según su propio interés; por otro lado, una asimetría de información en donde el titular de la entidad no dispondrá de esa misma información que el agente y viceversa incurriendo en que las decisiones sean desfavorables para los intereses del titular de la entidad u organización. (CGR, 2014b). En ese sentido y en base a la CGR (2014b) existen roles y responsabilidades del control interno en el Sector Público según la tabla 1 en donde estas responsabilidades son precisas y consecuentes con el rol que un servidor público desempeña en la entidad u organización.

**Tabla 1.**  
Roles y responsabilidades del control interno en una entidad pública

Actor	Rol y responsabilidad
Gerentes/directores/todo personal responsable de la dirección de una entidad	Diseño, implementación y documentación del control interno. En función a la entidad y sus características propias.
Auditores internos	Efectividad continua del control interno en base a sus evaluaciones y recomendaciones.
Personal	Todos los miembros son responsables de efectuar el control y reportar problemas de operaciones y no cumplimiento al código de conducta.

Nota. Adaptado de CGR, 2014b, p. 26-27

Para el caso específico y especial del Ejército del Perú, las responsabilidades del control interno, en teoría, pueden vincularse a los tres tipos de actores considerados en la tabla 1; sin embargo, no hay que olvidar que los procesos en donde se administran recursos públicos se limitan a organizaciones militares de nivel Gran Unidad de Combate (GUC) u otras dependencias similares que constituyen una Unidad Operativa (UO) que gestiona sus propios procesos y recursos presupuestarios apro-

<sup>5</sup> Conocimiento especial

<sup>6</sup> “Es la Gran Unidad táctica básica y administrativa de la FT (Fuerza terrestre) donde se combina el empleo de las diferentes unidades de armas y servicios” (Ejército del Perú, 2015, p.12-10)

<sup>7</sup> “Son unidades descentralizadas, que conforman la estructura orgánica del Ejército, que reciben recursos presupuestales con cargo al presupuesto de la U/E 003: Ejército Peruano ... Ejecutan los fondos recibidos, destinados para cumplir metas” (Resolución de la Comandancia General del Ejército [RCGE], 2018, p.3)

bados. Lo que tiene relación con la competencia exclusiva y funciones inherentes que tienen las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades en el ámbito del control interno previo y simultáneo (Congreso de la República, 2002).

Existe, además, una jerarquía o niveles del control interno en las entidades que es necesario precisar de acuerdo a la tabla 2 para comprender cómo puede organizarse este sistema en el Ejército del Perú. Como se aprecia en la tabla 2 en un nivel estratégico existe un órgano distinto al OCI que planea este control interno previo y simultáneo, además, en un nivel directivo los procesos de segundo y tercer nivel tienen relación con los procesos de nivel 1 y nivel 2, según nuestro mapa de procesos versión 2, se encarga de los sistemas administrativos de la entidad y tienen potestad directa en su respectivo proceso administrativo a través del control interno previo y simultáneo.

**Tabla 2.**

Niveles de control interno

Nivel	Competencia organizacional	Funciones
Estratégico	Misión, visión y objetivos institucionales	Planeación
Directivo	Segundo y tercer nivel de los procesos	Programación, presupuesto, supervisión y demás sistemas administrativos.
Operativo	Operación	Actividades y tareas

Nota. Adaptado de CGR, 2014b, p. 43-44

La CGR (2014b), Fonseca y Leyva (2010) sostienen que el control interno presenta fundamentos y/o principios que son necesarios desarrollar brindando espacios de participación a los servidores públicos y ser gestores de nuevas ideas. En primer lugar, el autocontrol “es la capacidad de todo servidor público ... de evaluar su trabajo, detectar desviaciones, efectuar correctivos, mejorar y solicitar ayuda cuando lo considere necesario” (CGR, 2014b, p.25); en ese sentido, se garantiza un ejercicio de control de la función inherente a todo servidor de forma transparente y eficaz sin importar en qué ciclo del PHVA se encuentre el proceso, como parte del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), garantizando que se realice de forma correcta (CGR, 2014b; Fonseca & Leyva, 2010). Como segundo principio, la autorregulación, que según Fonseca y Leyva (2010), es una capacidad propia de la entidad que se debe aplicar de forma participativa en la organización bajo la normatividad vigente y un entorno de eficiencia, integridad y transparencia; además, según la CGR (2014b), favorece el autocontrol normalizando el cumplimiento de objetivos a través de la adopción de principios, normas vigentes y procedimientos. Por último, la autogestión, el cual es una capacidad de las entidades para comprender y aplicar su propia función administrativa delegada por las Leyes y evaluarse de forma efectiva, eficiente y eficaz (CGR, 2014b; Fonseca y Leyva, 2010).

<sup>8</sup> Para mayor información consultar la Resolución de la Comandancia General del Ejército N° 797-CGE/DIPLANE del 15 de diciembre de 2022.

<sup>9</sup> Planear, hacer, verificar y actuar.

<sup>10</sup> Como indican Fonseca y Leyva (2010), desde el 2003, en Colombia, existe el SGC que evalúa el desempeño en términos de calidad encargando como responsable a la máxima autoridad de una entidad. Posteriormente, en 2004, se implementó el Modelo Estándar de Control Interno (MECI). A partir del 2005, ambos sistemas se interrelacionan en la administración pública.

El control interno es previo y simultáneo según el Congreso de la República (2002). Sin embargo, es preciso definir ambos conceptos para precisar sus funciones inherentes y su posible distinción. El control interno previo acompaña a los servidores en el ejercicio de sus funciones formulando recomendaciones que mejoran la capacidad de las entidades en su toma de decisiones y la administración de sus recursos optimizando los sistemas administrativos de la organización (CGR, 2009); por otro lado, el control interno simultáneo se encuentra en todos los procesos de la entidad (CGR, 2014b) con el propósito de alertar e informar al titular de la entidad hechos que pueden suscitar como riesgos en contra del logro de sus objetivos (CGR, 2014a). El control interno es esencial para la eficiencia y transparencia en el uso de recursos públicos. A nivel del Ejército del Perú, el control interno es abordado por diversos órganos, principalmente la Inspectoría General del Ejército (IGE) y el órgano de control institucional (OCI). Este artículo investiga cuál debe ser el órgano encargado de implementar el control interno previo y simultáneo, basándose en las opiniones de los participantes de la XII Maestría en Ciencias Militares.

## Metodología

Se utilizó un enfoque cualitativo con un diseño de análisis temático (Braun & Clarke, 2013). Participaron 97 estudiantes de la XII Maestría en Ciencias Militares, organizados en 7 grupos focales. Las entrevistas semiestructuradas permitieron obtener información detallada sobre las percepciones de los participantes respecto al control interno en el Ejército del Perú

Cada grupo focal reúne oficiales de todas las armas y servicios de la institución, independientemente de su conocimiento previo o no sobre control gubernamental. El muestreo, según Katayama (2014), se realizó en base al criterio socioestructural que busca la representatividad de la muestra, determinando teóricamente aspectos socioestructurales del universo (ESGE) a través de sujetos relevantes, en este caso particular, por medio de los 7 grupos conformados (grupos focales) que se están especializando en la asignatura de control interno. Como se evidencia en la tabla 3 el total de integrantes por grupos fue de 14 participantes, sin embargo, el grupo con código LUA-CI solo lo conformaron 13 participantes. Además, la conformación de los grupos no solo fue con personal del Ejército del Perú, sino que se distribuyó a miembros de la Marina de Guerra del Perú (MGP) y de la Fuerza Aérea del Perú (FAP) entre los grupos, distribuyéndose un Capitán de Corbeta (C de C) de los 03 oficiales invitados de la MGP entre los grupos UPR-CI, MQC-CI y JSA-CI; de igual forma un Mayor (May) de la FAP de los 02 oficiales invitados entre los grupos POC-CI e ITR-CI quedando solo 02 grupos conformados solo con personal del Ejército del Perú: GRR-CI y LUA-CI.

**Tabla 3.**

Características de los 07 grupos

Nº	Código de grupo	Total de Integrantes	Miembros FAP	Miembros MGP
01	POC-CI	14	01	00
02	UPR-CI	14	00	01
03	MQC-CI	14	00	01
04	GRR-CI	14	00	00
05	JSA-CI	14	00	01
06	ITR-CI	14	01	00
07	LUA-CI	13	00	00

*Nota.* Elaboración propia

Las presentaciones de las exposiciones de cada grupo se realizaron como producto de la aplicación de una entrevista a través de grupos focales (07 grupos), ya que cada grupo, en base a la entrevista semiestructurada, busca ofrecer una respuesta al objeto de la investigación constituyéndose en un espacio de opinión grupal. (Álvarez-Gayou, 2003). La guía de preguntas (tabla 4) fue revisada por 3 expertos en gestión pública quienes dieron su validación y fue idóneo su aplicabilidad en los 7 grupos focales. Para su realización se aprovechó que se desarrollaba la asignatura de control interno como parte del último módulo de la maestría en Ciencias Militares y se conformaron los 7 grupos indicados en la tabla 3; a través del docente se dio a conocer el objetivo de la investigación y se entregó la guía de preguntas para su resolución y posterior exposición. Se les indicó que la exposición sería grabada y que se mantendría la confidencialidad de los grupos conformados, además, al término del análisis correspondiente se borraría toda grabación. La resolución de las preguntas guía duraron 16 horas siendo potestad de cada grupo emplear el total de horas o lo necesario para su resolución; la resolución fue verificada por el docente de la asignatura llevándose a cabo entre el 14 y 15 de agosto de 2024.

**Tabla 4.**

Guía de preguntas

Control interno	Guía de preguntas
Pertinencia de control interno en inspectoría	<p>¿Es pertinente que el órgano de inspectoría tenga competencias respecto al control interno previo y simultáneo? ¿Por qué?</p> <p>¿Qué o quién debe realizar el control interno previo en la institución?</p> <p>¿Qué o quién debe realizar el control simultáneo en la institución?</p>

*Nota.* Elaboración propia

Se utilizó el análisis temático propuesto por Braun y Clarke (2013), para ello se realizó un análisis de datos con las exposiciones grabadas elaborando citas y códigos. Para la codificación, según Strauss y Corbin (1998) como se citó en Ávarez-Gayou (2003), existe la codificación abierta y la codificación axial. La primera es un primer acercamiento a la grabación en donde el investigador toma las primeras notas y comentarios; en la segunda codificación se busca las relaciones que pueden surgir entre las citas afinándose los códigos y posteriormente las categorías. Para ello se distinguió los siguientes temas generales: inspectoría con competencias de control interno, inspectoría sin competencias de control interno, oficina de control interno independiente y oficina de control interno dependiente de inspectoría.

## Resultados

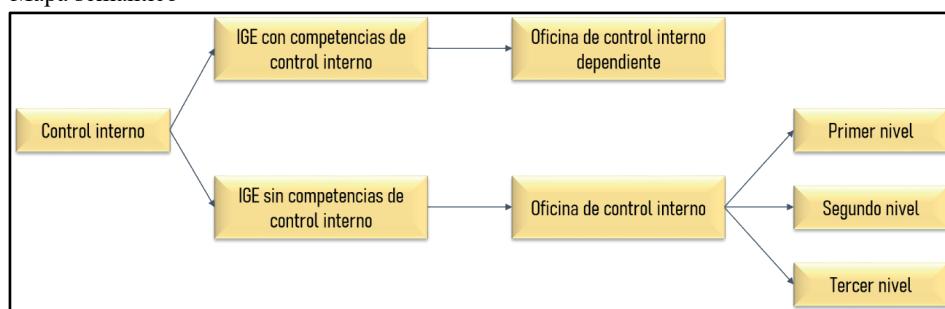
Los resultados revelaron dos posiciones predominantes: la aceptación de la IGE como responsable del control interno, y el apoyo a la creación de una oficina de control interno independiente. La percepción de los participantes refleja una resistencia al cambio por parte de la alta dirección, que argumenta que el control interno debe estar alineado con las normativas estatales y no con las normas internas de la institución. Como producto del análisis realizado se puede indicar que el control interno en el Ejército del Perú, a criterio de los maestrados de la ESGE, se puede entender en base a los temas generales identificados como se puede apreciar en la tabla 5.

**Tabla 5.**  
Categorías y subcategorías emergentes

Categorías	Sub categorías
Inspectoría con competencias de control interno	Oficina de control interno dependiente
Inspectoría sin competencias del control interno	Oficina de control interno independiente

*Nota.* Elaboración propia

**Figura 1.**  
Mapa semántico



*Nota.* Elaboración propia

### **Inspectoría con competencias de control interno**

El control interno, como resultado de las entrevistas a los 7 grupos focales, es de responsabilidad propia de la entidad por lo que actúa como un sistema que contribuye razonablemente a la obtención de productos y, por ende, de valor público al mitigar riesgos propios de la entidad. En esencia, son herramientas de gestión fundamentales para administrar mejor una entidad pública, en este caso al Ejército del Perú (ITR-CI, 2024). Así mismo, si es pertinente que inspectoría tenga competencias de control interno y se considera, que las funciones ejercidas por la IGE son acordes a las funciones de control interno previo y simultáneo; el artículo 28º del Reglamento Ley del Ejército del Perú garantiza el funcionamiento de este sistema y es posible constatarlo en el mapa de procesos versión 2 en donde este órgano se encuentra dentro de inspectoría (ITR-CI, 2024). También es pertinente que la IGE tenga estas competencias, para ello, debe obtener la base legal que lo faculte y así pueda disponer de sus roles y funciones como IGE y OCI de acuerdo a ley, ya que no encuentra facultada en la actualidad. (POC-CI, 2024)

Oficina de control interno dependiente. “En IGE está la oficina de control interno encargada de la supervisión, monitoreo y seguimiento” (MQC-CI, 2024). La estructura actual en donde la oficina de control interno es dependiente, entendiéndose que se encuentra dentro de la IGE limita su efectividad, por lo que el Ejército seguirá enfrentando y teniendo problemas de control interno con posibles consecuencias negativas en el largo plazo. Además, existe una resistencia al cambio por parte de la alta dirección o el llamado Alto Mando que no permite la implementación de una oficina de control interno independiente y su principal diferencia radica en que el control interno está sujeto a normas estatales, mientras que la IGE se enmarca en normas institucionales y asuntos militares. (MQC-CI, 2024)

### **Inspectoría sin competencias de control interno**

En el Ejército del Perú existe un grado de conciencia por parte de los oficiales de alto rango, quienes pueden percibir que el control interno evita la discrecionalidad en la toma de decisiones al imponer controles y auditorías sobre los procesos y las mismas decisiones. Esto conlleva a una negativa o progreso de la implementación del control interno que se argumenta en que la disciplina militar y la cadena de mando existentes son suficientes para mantener el orden y la transparencia (MQC-CI, 2024). En ese mismo orden de ideas, no es pertinente que inspectoría tenga las funciones del control interno porque se originaría una gestión deficiente de los recursos, una exposición de riesgos significativos, corrupción, fraude, falta de transparencia y rendición de cuentas, desprotección de recursos públicos, incumplimiento y pérdida de la confianza pública (JSA-CI, 2024)

<sup>8</sup> Para mayor información consultar la Resolución de la Comandancia General del Ejército N° 797-CGE/DIPLANE del 15 de diciembre de 2022.

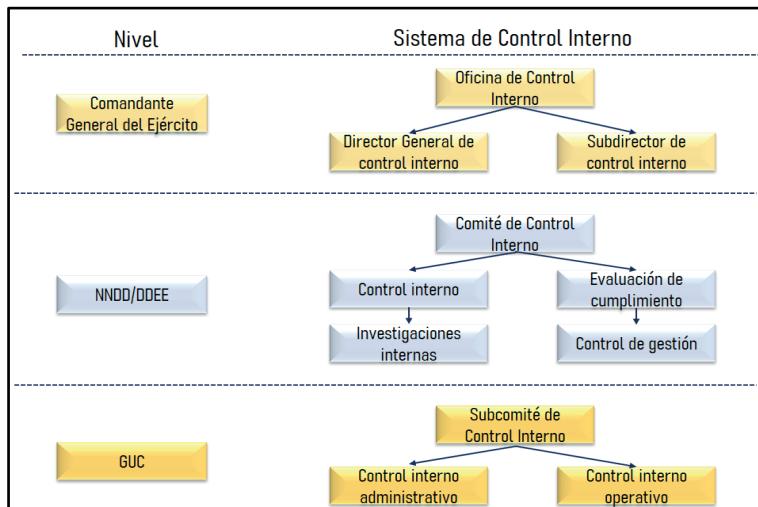
<sup>9</sup> Planear, hacer, verificar y actuar.

<sup>10</sup> Como indican Fonseca y Leyva (2010), desde el 2003, en Colombia, existe el SGC que evalúa el desempeño en términos de calidad encargando como responsable a la máxima autoridad de una entidad. Posteriormente, en 2004, se implementó el Modelo Estándar de Control Interno (MECI). A partir del 2005, ambos sistemas se interrelacionan en la administración pública.

Oficina de control interno. “Las entidades en las que el estado tenga una participación accionaria total o mayoritaria, tendrán necesariamente un OCI, el cual debe estar ubicado en el mayor nivel jerárquico de la estructura de la entidad” (POC-CI, 2024), al mismo nivel que la IGE. Según UPR-CI (2024) existen funciones inherentes en una entidad pública, las cuales son: seguridad, protección, autorización, registro, verificación y evaluación; por lo que en una UO correspondería al Jefe de Estado Mayor (JEM) verificar las funciones indicadas por ello es necesario la existencia de una oficina de control interno al mismo nivel que la IGE. Al respecto, la ausencia del control interno previo y simultáneo y la falta de personal capacitado en esta materia conllevan al desarrollo de los procesos estratégicos ineficaces y la falta de una organización idónea (MQC-CI 2024).

Además, es necesario que el control interno presente las siguientes características: la especialización, por la cual los órganos se enfocan en su área de competencia garantizando una mayor eficiencia y eficacia; la independencia, a través de la cual el control interno previo o simultáneo es ejercido por un órgano independiente; y la evasión de conflictos de intereses, debido a que la IGE al tener una relación directa con el Alto Mando puede generar dichos conflictos, pero que se evitarían porque esta oficina de control interno se encontraría al mismo nivel que la IGE y mantendría esta relación directa con el Alto Mando. (GRR-CI, 2024). Inclusive, se plantea que el control interno puede tener 2 oficinas internas en el nivel del Alto Mando, según la figura 2, una Dirección General de control interno y una subdirección de control interno (MQC-CI, 2024; POC-CI, 2024; JSA-CI, 2024)

**Figura 2.**  
Posible organización de la oficina de control interno



<sup>11</sup> Consultar la Resolución de la Comandancia General del Ejército N° 797-CGE/DIPLANE del 15 de diciembre de 2022

## Discusión

El presente estudio tiene como objetivo conocer qué órgano en el Ejército del Perú debe realizar el control interno previo y simultáneo bajo la percepción de la XII MCM que fue dividido en 07 grupos focales. Se les aplicó una entrevista semiestructurada y se evidenció como resultados posiciones distintas al plantear si la IGE debe o no asumir este sistema de control interno, por otro lado, si la oficina de control interno debe ser independiente, al mismo nivel de la IGE, o una sección orgánica de la misma inspectoría; asimismo, una posible organización de esta oficina de control interno independiente (figura 2).

En relación al control interno como competencia de la IGE, la CGR (2014b) indica que este sistema de control interno debe considerarse en las actividades de la entidad y su efectividad es mayor cuando se desarrolla dentro de esta estructura organizativa; bajo esa idea, está claro que el sistema de control interno se encuentra en el Ejército del Perú y con esta afirmación de la CGR podría justificarse su existencia en el marco de la IGE. “Hay que tomar en cuenta que éste no puede ser estándar, sino que debe adecuarse a las características y necesidades que tengan las entidades públicas” (CGR, 2014b, p.31), por ello, el Ejército, como entidad pública, tiene sus propias características organizacionales, lo que fue respaldada por un grupo focal:

En base a normativa y beneficios determinados sí es pertinente que el órgano de inspectoría tenga competencias en el Ejército respecto al control interno, por los motivos siguientes: Reducción de niveles de riesgo que afectan el cumplimiento de los objetivos institucionales, para brindar productos, que generen valor Público y generador de un ambiente propicio para la gestión eficaz, eficiente, ético y transparente. (ITR-CI, 2024)

Una oficina de control interno dependiente de la IGE, se sustenta con la existencia actual de órganos de control y las oficinas de control interno dentro de la IGE (POC-CI, 2024). Esta estructura actual bajo la competencia y organización de la IGE limita la efectividad de las funciones del sistema de control interno, por lo que el grupo MQC-CI, 2024, son claros al indicar que el Ejército seguirá enfrentando problemas de control interno y con consecuencias negativas a largo plazo. Además, que “existe una resistencia al cambio en la alta dirección que no permite la implementación de un órgano de control interno independiente, ya que esta contiene normas a nivel estado a diferencia de la inspectoría que es a nivel institucional” (MQC-CI, 2024). Hay que señalar que dentro de este sistema de control interno descrito existe una diferencia entre el control previo y simultáneo. El primero acompaña a los funcionarios y servidores públicos de la institución en los actos relacionados con el ejercicio de sus funciones y no interfiere en los procesos de dirección y gerencia a cargo del Alto Mando de la entidad (CGR, 2009), mientras que el segundo es importante porque incorpora “mecanismos de evaluación del control interno en los principales procesos críticos de la entidad a fin de identificar a tiempo oportunidades de mejora” (CGR, 2014b, p.42)

Por otro lado, que la IGE no tenga competencias sobre el sistema de control interno, según Sanabria y Broudi (2021), puede percibirse como promotor de

calidad en la organización, en este caso, en el Ejército del Perú. Además, la entidad tiene que poseer un mecanismo donde todo servidor público encargado del resguardo de los recursos o mejora de los procesos propios o institucionales tenga que estar interconectado, con la finalidad que esta oficina de control interno tome las acciones correctivas inmediatas de detectarse alguna desviación con los objetivos de la institución (CGR, 2014b).

Es necesario que exista “un órgano de control interno independiente al nivel de inspectoría” (MQC-CI, 2024), por ello se plantea la existencia de una oficina de control interno exclusivo para estas funciones porque la IGE no cuenta con competencias necesarias para ejercer estas funciones propias del control interno; la formación y la experiencia del personal de inspectoría está orientada al control de la disciplina y las operaciones militares, no teniendo las competencias para realizar auditorías, reafirmándose que en inspectoría trabajan personas sin conocimiento claro de control interno, y conocimiento de contabilidad pública, normativa financiera y gestión de riesgos; por lo tanto, asignar funciones de control interno a la IGE podría resultar en evaluaciones insuficientes y en la posible omisión de irregularidades, comprometiendo la transparencia y eficacia en la gestión de los recursos del Estado. (Ferretti, 2023; MQC-CI, 2024). También, se ha evidenciado, a través de la entrevista, el precario nivel de independencia y objetividad con que se desarrolla el control interno al interior de la institución, por lo que es necesario su fortalecimiento para detectar posibles riesgos que atentan contra el cumplimiento de las normas, los objetivos o recursos del Estado (GRR-CI, 2024).

La posible estructura del control interno presentada en la figura 2 sugiere la existencia una oficina de control interno a nivel de la CGE, capaz de integrar los controles previos y simultáneos, desde este nivel, para supervisar los procesos institucionales a través de la Dirección General de control interno y su subdirección. En este nivel se debe controlar que los servidores y funcionarios públicos hayan recibido instrucción referente al control interno, además de supervisar las funciones propias del sistema de control interno en los niveles subordinados (JSA-CI, 2024). En el segundo nivel corresponde a las Divisiones de Ejército (DDEE), organizaciones que por su propia naturaleza e importancia jerárquica son consideradas como UO; en ese sentido, un comité de control interno puede realizar las funciones de control de capacitación y supervisión de procesos a consecuencia del ámbito geográfico de estas DDEE cuidando y resguardando “los recursos y bienes que asigna el Estado a la Institución, ante cualquier situación que sea perjudicial” (JSA-CI, 2024). A nivel GUC, como UO, justifica su existencia el subcomité de control interno facultado con las mismas funciones de control y supervisión. El control previo en estos niveles alerta al titular de la Entidad o quien haga sus veces, sobre la existencia de riesgos que puedan afectar la transparencia, probidad y cumplimiento de objetivos, los actos de corrupción y el recabo de información para un control posterior (CGR, 2009); el control simultáneo en cada UO “se realiza en un proceso en curso, correspondiente a la gestión de la entidad, con el objeto de alertar oportunamente al Titular de la entidad sobre la existencia de hechos que ponen en riesgo el resultado o logro de sus objetivos” (CGR, 2014b, p.3), por lo cual es oportuno, ejecutándose durante el proceso; expeditivo, permitiendo ejercer el control interno; preventivo, revelando situaciones que puedan generar riesgos y orientado a las necesidades del ciudadano representado en los miembros del Ejército (CGR, 2014b).

La discusión muestra que, aunque se reconoce la necesidad de un control interno en el Ejército del Perú, existen resistencias debido a la falta de claridad sobre las competencias de la IGE. La propuesta de crear una oficina independiente está alineada con las mejores prácticas de gestión pública, como se observa en estudios previos sobre control en el sector público (CGR, 2014).

## Conclusiones

De acuerdo a los resultados, existen posiciones contrarias si es que el sistema de control interno previo y simultáneo deben ser competencia o no de la IGE, lo que se evidencia en la investigación es que existen limitaciones concretas cuando este órgano se encuentra bajo la competencia exclusiva de inspectoría, precisando la falta de capacitación y los asuntos exclusivamente militares que la inspectoría tiene a cargo, desvirtuándose muchas veces de las funciones este órgano de control interno debe cumplir en la institución.

La existencia de una oficina de control interno independiente, al mismo nivel de la IGE, fortalece la práctica de control interno previo y simultáneo en todo proceso institucional que administre recursos del Estado a través de la estructura jerárquica de la institución: órganos de línea preferentemente, pero organizada administrativamente a base de unidades operativas lo que facilita el control previo y particularmente el control simultáneo.

La posible estructura de esta oficina de control interno, por niveles en base a la estructura jerárquica del Ejército, mejora y fortalece el control previo y simultáneo en todas las unidades operativas de la institución lo que ofrece mayor independencia administrativa a causa de la realidad geográfica de cada una de ellas evitando una gestión deficiente de los recursos, una exposición a riesgos significativos y sobre todo la falta de transparencia.

## Referencias

Álvarez – Gayou J., J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa*. Paidós Educador.

Braun, V. & Clarke, V. (2013) *Successful qualitative Research: A practical guide for beginners*. SAGE.

Comandancia General del Ejército (2018, 17 de abril). Directiva 003 OPRE Directiva general para la ejecución del proceso presupuestario de la Unidad Ejecutora 003: EP. *Resolución de la Comandancia General del Ejército N° 380/CGE/OPRE*. Oficina de Presupuesto.

Comandancia General del Ejército (2022, 15 de diciembre). Mapa de Procesos del Ejército del Perú versión 2. *Resolución de la Comandancia General del Ejército N° 797-CE-DIPLANE*. DIPLANE

Congreso de la República (2002, 13 de julio). *Ley N° 27785 Ley orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República*. El Peruano.

Contraloría General de la República (2009). *Directiva N° 002-2009-CG/CA Ejercicio del Control Preventivo por la Contraloría General de la República – CGR y los Órganos de Control Institucional – OCI*. <https://www.gob.pe/institucion/contraloria/normas-legales/1924144-094-2009-cg>

Contraloría General de la República (2014a). *Directiva N° 006-2014-CG/APROD Ejercicio del control simultáneo*. <https://www.gob.pe/institucion/contraloria/normas-legales/3671373-006-2014-cg-aprod>

Contraloría General de la República (2014b). *Marco conceptual del Control Interno*. <https://repositorio.contraloria.gob.pe/handle/ENC/168>

Contraloría General de República (2023). *Estructura orgánica y reglamento de organización y funciones de la Contraloría General de la República*. <https://www.gob.pe/institucion/contraloria/normas-legales/4028530-097-2023-cg>

Ejército del Perú (2015). *ME 1-13 Operaciones*. Jefatura de Doctrina del Ejército.

Ferretti S., M. (2023). *Impacto de la desactivación del tercer nivel de control interno del COPERE y su relación con el otorgamiento de derechos y beneficios del personal militar*. [Tesis para optar el grado de maestro en Ciencias Miliares] Repositorio de la Escuela Superior de Guerra

Fonseca M., L. & Leyva Q., F. (2010). *La implementación del sistema de control interno y la cultura del autocontrol institucional en el ejército nacional*. Universidad Militar de Nueva Granada.

Katayama, O., R. (2014). *Introducción a la investigación cualitativa*. Universidad Nacional Federico Villarreal.

Presidencia de la República (2012, 10 de diciembre). *DL 1137 Ley del Ejército del Perú. El Peruano.*

Sanabria-Boudri, F. (2021). Análisis del control interno en PYMES del Perú. *Revista multidisciplinaria perspectivas investigativas*, 1(1), 9-13. <https://doi.org/10.62574/rmpiv1i1.18>