



# **Contabilidad y Toma de Decisiones Informadas en las Fuerzas Militares de Colombia: Retos y Estrategias**

Mayor (FAC) José Miguel Amado Balaguera  
Mayor (FAC) Misael Fernando Guerrero Bonilla

Artículo para optar al título profesional:  
Especialista en Seguridad y Defensa Nacionales

Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto"  
Bogotá D.C., Colombia  
2025

DATOS GENERALES	
<b>Nombre de los estudiantes</b>	: Mayor (FAC) José Miguel Amado Balaguera Mayor (FAC) Misael Fernando Guerrero Bonilla
<b>Identificación</b>	: 74082723 74433395
<b>Programa académico</b>	: Especialización en Seguridad y Defensa Nacionales
<b>Tutor metodológico</b>	: Wilson Javier Castro Torres
<b>Tutor temático</b>	: No aplica
<b>Fecha de entrega</b>	: 24 de agosto de 2024
<b>Extensión</b>	: 8.084 palabras

#### DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD Y CESIÓN DE DERECHOS

Los autores declaran que este artículo fue escrito de acuerdo con la normatividad de la Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto” (ESDEG) y no existe ningún potencial conflicto de interés relacionado con este. Las posturas y aseveraciones presentadas son resultado de un ejercicio académico e investigativo que no representan la posición oficial ni institucional de la ESDEG, las Fuerzas Militares de Colombia o el Ministerio de Defensa Nacional.

Este artículo es enteramente nuestro propio trabajo y no ha sido presentado para la obtención de un título en esta u otra Institución de Educación Superior. Se han referenciado todos los trabajos y puntos de vista de otros autores, así como los datos de otras fuentes utilizadas. No se emplearon herramientas de generación de contenido por Inteligencia Artificial para su elaboración.

El autor acepta ceder los derechos de publicación en favor de la ESDEG y su Sello Editorial de acuerdo con los términos de la licencia Creative Commons: Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas.

#### AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Los autores autorizan que este artículo sea publicado por el Sello Editorial ESDEG en su repositorio institucional y esté disponible bajo una modalidad de acceso abierto.

# Contabilidad y Toma de Decisiones Informadas en las Fuerzas Militares de Colombia: Retos y Estrategias

## Accounting and Informed Decision-Making in the Colombian Military Forces: Challenges and Strategies

**José Miguel Amado Balaguera<sup>1</sup>**

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

**Misael Fernando Guerrero Bonilla<sup>1</sup>**

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

**Resumen:** Este capítulo analiza el grado en que la contabilidad pública se incorpora en la toma de decisiones estratégicas de las Fuerzas Militares de Colombia. A partir de encuestas aplicadas a 120 oficiales de diferentes fuerzas, entrevistas semiestructuradas y revisión normativa, se desarrolla un diagnóstico mixto que combina estadísticas y análisis cualitativo. Los hallazgos muestran que, aunque existen sistemas contables sólidos y normas claras, la información financiera no se integra de forma sistemática al mando: la mitad de los oficiales no domina el Sistema Integrado de Información Financiera y muchos consideran la contabilidad una carga administrativa. Esta brecha se atribuye a lagunas formativas, barreras culturales y falta de articulación entre planeación, operaciones y finanzas. El estudio concluye que la contabilidad pública debe asumirse como herramienta estratégica del liderazgo militar, y propone reformas en formación, cultura organizacional y sistemas de información que permitan alinear recursos, misiones y rendición de cuentas con estándares internacionales.

---

<sup>1</sup> Contador Público, UPTC, Colombia. Especialista en Finanzas y Administración Pública y Magister en Gestión de Organizaciones, Universidad Militar “Nueva Granada”, Colombia. Doctorando en Derecho, Universidad de Buenos Aires, Argentina. Jefe Módulo Financiero del Sistema de Información Logística SILOG, Mindefensa. Link ORCID <https://orcid.org/0009-0004-9667-6423>. -Contacto: [jose.amado@esdeg.edu.co](mailto:jose.amado@esdeg.edu.co)

<sup>1</sup> Ingeniero en Transportes y Vías, UPTC, Colombia. Especialista en Diseño y Construcción de Vías y Aeropistas, Escuela de Ingenieros y Operador Sistema Aéreo no Tripulado UAS, Escuela Básica de Aeronaves Remotamente Pilotadas, Colombia. Especialista Infraestructura Aeroportuaria, Oficina Autoridad Aeronáutica Aviación de Estado (AAAES). Link ORCID. <https://orcid.org/0009-0002-2889-7924>. -Contacto: [misael.guerrero@esdeg.edu.co](mailto:misael.guerrero@esdeg.edu.co)

## **Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”**

Bogotá D.C., Colombia

**Palabras clave:** contabilidad pública; defensa nacional; fuerzas militares; gobernanza; liderazgo estratégico; toma de decisiones.

**Abstract:** This chapter analyzes the degree to which public accounting is incorporated into the strategic decision-making of the Colombian Military Forces. Based on surveys administered to 120 officers from different forces, semi-structured interviews, and a regulatory review, a mixed assessment is developed that combines statistics and qualitative analysis. The findings show that, although solid accounting systems and clear standards exist, financial information is not systematically integrated into command: half of the officers do not master the Integrated Financial Reporting System, and many consider accounting an administrative burden. This gap is attributed to training gaps, cultural barriers, and a lack of coordination between planning, operations, and finance. The study concludes that public accounting should be embraced as a strategic tool for military leadership and proposes reforms in training, organizational culture, and information systems that allow for aligning resources, missions, and accountability with international standards.

**Keywords:** Public accounting; national defense; military forces; governance; strategic leadership; decision-making.

## **Introducción**

A partir de lo señalado por autores como Leonhard (1991) y Simon (1997), la eficacia institucional no puede reducirse al rendimiento táctico, ya que ello limita la visión estratégica del mando militar. Esta tendencia ha sido observada también en doctrinas nacionales (ESDEGUE, 2018) y publicaciones de planeamiento conjunto (Joint Chiefs of Staff, 2020). El éxito en el cumplimiento de la misión, medido por la ejecución, la velocidad de respuesta y la disciplina en el terreno, ha sido históricamente la piedra angular de la legitimidad castrense. Sin embargo, a medida que los escenarios de defensa se complejizan en el marco de las guerras modernas y la conducción nacional de la seguridad adquiere nuevos matices institucionales y democráticos, se vuelve evidente que la superioridad operativa no basta si no va acompañada de una arquitectura estratégica sostenida por decisiones informadas, racionalidad presupuestal y responsabilidad institucional. En ese contexto, la contabilidad pública, muchas veces subestimada como una función administrativa auxiliar, emerge como un recurso crítico para el poder decisorio moderno en las Fuerzas Militares.

La Government Accountability Office (GAO) de Estados Unidos ha advertido que, pese a la existencia de sistemas de información financiera auditados y técnicamente sólidos, el Departamento de Defensa (DoD) presenta “debilidades materiales” que afectan la calidad de la información utilizada para la toma de decisiones estratégicas. Según la GAO (2024), estas deficiencias impiden que los datos financieros se integren de manera sistemática en el proceso de mando, evidenciando una brecha entre disponer de información contable confiable y usarla efectivamente. Aunque el informe se refiere al contexto estadounidense, su carácter oficial y su crítica directa a la falta de integración de información financiera en la

toma de decisiones estratégicas constituyen un referente empírico que refuerza la necesidad de examinar la misma problemática en el sector defensa colombiano.

Según la International Federation of Accountants (IFAC), la incorporación efectiva de la contabilidad en el proceso decisorio es un componente esencial de la rendición de cuentas y del fortalecimiento de la confianza pública, particularmente en sectores sensibles como defensa y seguridad (IFAC, 2021). En el mismo sentido, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) ha subrayado que los sistemas financieros del sector seguridad deben estar alineados con estructuras de planeación estratégica y con mecanismos internos de control que permitan decisiones basadas en evidencia, incluso en contextos de confidencialidad operacional (OCDE, 2020).

En países como Reino Unido y Canadá, las reformas recientes han promovido la formación contable de oficiales superiores y la creación de unidades interfuncionales de apoyo financiero estratégico, lo cual ha incrementado la capacidad de estas fuerzas para ejecutar presupuestos de manera eficiente y evaluar el impacto estratégico de sus decisiones (Mora & Barros, 2021). A pesar de contar con marcos normativos avanzados y herramientas tecnológicas como el Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF), las Fuerzas Militares de Colombia aún enfrentan serias dificultades para traducir estos insumos en procesos de toma de decisiones articulados con los objetivos institucionales (Velásquez, Rodríguez & León, 2019).

La desconexión entre contabilidad y mando constituye un problema de gobernanza que reduce la eficiencia y la legitimidad democrática al debilitar la rendición de cuentas (Gómez Villegas, 2015; Ball & le Roux, 2006). Esta brecha institucional, que convierte la contabilidad en un mero trámite burocrático, ignora que cada decisión táctica asigna recursos

## **Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”**

Bogotá D.C., Colombia

y necesita información contable robusta para sustentarla. Diversos estudios resaltan que una contabilidad pública moderna garantiza transparencia y control fiscal, actuando como catalizador de cambio organizacional. En Colombia, pese a avances normativos y tecnológicos, la contabilidad aún no se integra como herramienta estratégica; esta obra propone reformas para superar esa contradicción. En el contexto de la gobernanza contable en las Fuerzas Militares, la obligación legal de rendir cuentas se fundamenta en disposiciones normativas que trascienden lo meramente administrativo. La Ley 734 de 2002 (Código Disciplinario Único) y la Ley 1862 de 2017 (código disciplinario militar) establecen que los servidores públicos deben administrar los recursos del Estado con diligencia, eficiencia y transparencia, siendo responsables disciplinariamente por su uso indebido. Por su parte, la Ley 87 de 1993 fija las normas de control interno, orientadas a garantizar la correcta planeación, ejecución y evaluación de la gestión pública, así como la prevención de irregularidades.

La perspectiva también ha sido respaldada por doctrinas multilaterales. La Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) ha impulsado mecanismos de planeación presupuestal estratégica como el NATO Defence Planning Process (NDPP), que exige que los recursos financieros asignados por los Estados miembros estén alineados con capacidades operacionales previamente definidas y evaluadas en términos de sostenibilidad y efectividad conjunta (NATO, 2021). Por su parte, la Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), en sus directrices para el fortalecimiento de la gobernanza en el sector seguridad, ha señalado que la planificación y ejecución presupuestal estratégica basada en evidencia es indispensable para garantizar la legitimidad de las instituciones armadas, incluso en contextos de confidencialidad operacional (UNODC, 2021).

La importancia de esta obra no radica exclusivamente en su valor diagnóstico o en la calidad de sus estrategias. Su contribución fundamental consiste en abrir una nueva línea de pensamiento y acción en el sector defensa: concebir la contabilidad como poder. Poder para planear, decidir y rendir cuentas; poder para alinear medios con fines, recursos con misiones, eficiencia con legitimidad. Esta visión no es meramente técnica, sino profundamente política y estratégica, en tanto redefine la relación entre mando, gestión pública y soberanía institucional (Gómez Villegas, 2015).

La obra, concebida como un estudio interdisciplinar con una metodología mixta rigurosa, pretende trascender el ámbito colombiano y convertir a Colombia en pionera en la integración de la contabilidad pública con la estrategia militar. Basada en una sólida evidencia empírica y en comparaciones con reformas de otras regiones, la investigación subraya que la contabilidad gubernamental es un bien público que garantiza transparencia y rendición de cuentas (Gómez Villegas, 2015) y que su integración en la planificación y el control fortalece la legitimidad y la eficiencia de las decisiones (International Federation of Accountants [IFAC], 2021; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2020). Además, se destaca que la contabilidad gerencial proporciona información esencial para la planificación y la toma de decisiones (Simon, 1997), por lo que su uso sistemático en el mando militar permite alinear recursos con misiones, superar las limitaciones de la racionalidad del comandante y elevar la legitimidad institucional.

Esta obra invita a los lectores militares a superar el escepticismo hacia la contabilidad, y asumirla como uno de los activos más poderosos de su ejercicio de autoridad. Es hora de que la decisión militar deje de ser solo táctica y operativa para convertirse en estratégica, inteligente y sustentada en evidencia. Porque un comandante informado no solo lidera mejor:

construye instituciones más sólidas, más legítimas y capaces de servir al interés nacional con integridad, eficiencia y visión de futuro.

Bajo la formulación, ¿está preparado el comandante del siglo XXI para liderar con evidencia, o seguirá gobernando con intuición?

## **Fundamentación teórica y doctrinal**

En el actual entorno estratégico de defensa, caracterizado por crecientes demandas de eficiencia, transparencia y legitimidad, las Fuerzas Militares de Colombia enfrentan una brecha crítica entre la disponibilidad de información contable técnicamente robusta y su incorporación efectiva en los procesos de toma de decisiones. Este desfase no constituye un simple rezago técnico, sino una falla estructural de gobernanza que limita la capacidad institucional para fundamentar las decisiones del mando en evidencia verificable, especialmente en contextos operativos complejos y de alta incertidumbre. En consecuencia, este estudio propone el concepto de “información contable estratégica” como un insumo financiero estructurado, oportuno y comprensible, indispensable para alinear recursos, capacidades y misiones bajo principios de responsabilidad democrática (Gómez Villegas, 2015; IFAC, 2021; OCDE, 2020). Sustentado en marcos teóricos contemporáneos y en disposiciones doctrinales del Ministerio de Defensa Nacional —incluido el Manual de Planeamiento Operacional Conjunto (MPOC)—, el análisis aquí desarrollado contribuye a consolidar la contabilidad como bien público y herramienta de mando, articulando normatividad, evidencia empírica y exigencias estratégicas en un modelo funcionalmente integrable al mando militar colombiano.

## **Marco Contextual**

La toma de decisiones en contextos estratégicos de defensa demanda no solo una lectura precisa del entorno operacional, sino también una comprensión rigurosa de las capacidades institucionales, entre las cuales la dimensión financiera resulta crucial. En efecto, diversos estudios han demostrado que la desconexión entre la contabilidad pública y la toma de decisiones estratégicas no es una problemática técnica menor, sino una fuente de incertidumbre institucional que impacta la eficiencia, la legitimidad y la capacidad de respuesta de los Estados.

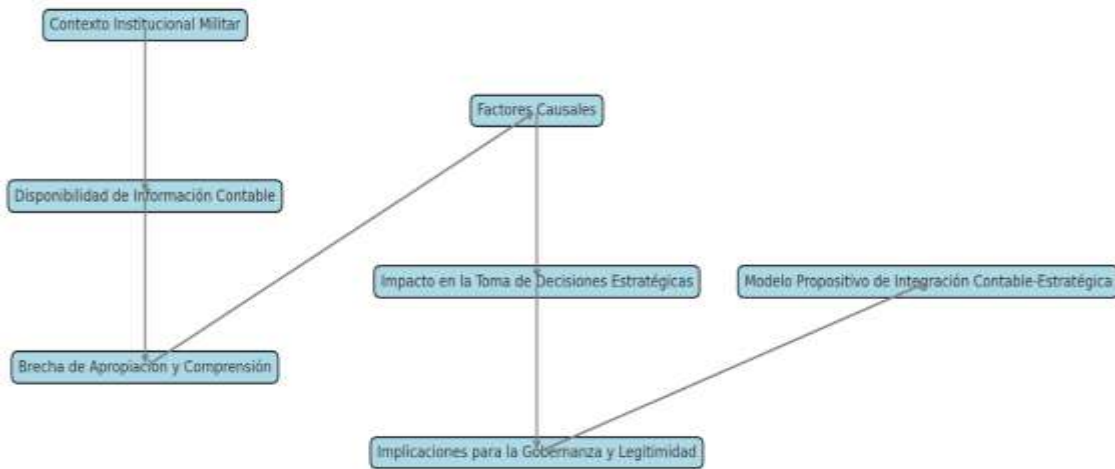
En América Latina, las Fuerzas Armadas han operado bajo sistemas contables fragmentados y desarticulados de los procesos de planeación estratégica, lo que ha restringido el potencial de la contabilidad pública como herramienta decisional; esta limitación, agravada por la opacidad presupuestal y la discrecionalidad administrativa en el sector defensa (Gómez Villegas, 2015), ha generado prácticas ineficientes, como se evidenció en Argentina durante la pandemia del COVID-19, donde la falta de integración entre datos logísticos, sanitarios y contables comprometió la capacidad estatal de respuesta (Ferreya & Quiroga, 2020). En contraste, experiencias internacionales como el modelo británico “Whole of Government Accounts” (WGA) han demostrado que una contabilidad estratégica consolidada, capaz de integrar datos financieros interinstitucionales, permite evaluar fiscalmente las decisiones militares a largo plazo, anticipar riesgos presupuestales y alinear las operaciones con criterios de sostenibilidad (Mora & Barros, 2021). En países con estructuras contables débiles, la ausencia de datos fiables erosiona la gobernanza, favorece la corrupción y debilita los procesos de rendición de cuentas, especialmente en sectores estratégicos como defensa,

donde la falta de información financiera impide al mando incorporar análisis de costos reales y proyectados en sus decisiones (UNODC, 2021). Estos contrastes subrayan la urgencia de consolidar sistemas contables integrados como pilares de control, planificación y legitimación institucional en contextos de alta complejidad.

Así, el caso colombiano no es una excepción, sino parte de una problemática regional y global. A pesar de contar con herramientas como el Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF) y normas de contabilidad pública armonizadas con estándares internacionales, las Fuerzas Militares de Colombia aún enfrentan una desconexión operativa entre la información contable disponible y la toma de decisiones de alto nivel. Como lo revela Velásquez, Rodríguez y León (2019), esta brecha no solo genera ineficiencias en la ejecución del gasto, sino que limita la capacidad institucional para justificar, priorizar o redirigir recursos en función de objetivos estratégicos claramente definidos.

La literatura crítica en contabilidad ha advertido que la disociación entre información contable y toma de decisiones estratégicas genera un “vacío epistémico” que compromete la gobernanza del conocimiento público, al mantener las decisiones institucionales supeditadas a intuiciones o criterios no fundamentados (Martínez, 2022). Esta no es solo una deficiencia técnica de registro, sino una falla estructural que limita la capacidad del Estado para actuar con base en evidencia verificable. En respuesta a este diagnóstico, la presente obra propone una reconfiguración de la contabilidad pública como un instrumento de poder estratégico, no subordinado a funciones administrativas, sino asumido como una dimensión constitutiva del mando moderno, capaz de respaldar decisiones complejas en contextos caracterizados por la volatilidad, la presión social y la necesidad de legitimación democrática.

**Figura 1.** Modelo analítico del diagnóstico.



*Fuente:* elaboración propia.

Es pertinente articular la noción de contabilidad como bien público (Gómez Villegas, 2015) con los postulados de gobernanza institucional (OCDE, 2020; IFAC, 2021), entendiendo la contabilidad pública como el proceso integral de gestión, procesamiento y difusión de información financiera destinada a satisfacer necesidades de decisión, control y reporte en el sector público (U4, s. f.). Esta interrelación adquiere relevancia estratégica cuando se reconoce que la calidad, precisión y oportunidad de la información contable no solo favorecen la eficiencia en la asignación de recursos, sino que también constituyen un mecanismo esencial de control de la corrupción, al incrementar la transparencia, fortalecer la rendición de cuentas y ampliar la capacidad gubernamental para vigilar y decidir sobre los totales presupuestales (U4, s. f.). En este sentido, la contabilidad pública se erige como un pilar transversal de la gobernanza moderna, especialmente en entornos complejos como el sector defensa.

### Metodología del diagnóstico

La metodología presenta un diseño mixto de tipo secuencial explicativo, articulado con una epistemología cuántica institucional\*, lo que permite abordar con rigor científico la complejidad del uso estratégico de la contabilidad en contextos militares. Se integran enfoques cuantitativos —mediante encuestas tipo Likert aplicadas a 120<sup>†</sup> oficiales de distintas fuerzas— y cualitativos —a través de 18 entrevistas semiestructuradas y análisis documental normativo—, para capturar tanto patrones generalizables como interpretaciones situadas. Esta triangulación metodológica sustenta un diagnóstico robusto sobre el nivel de apropiación, percepción y uso de la información contable en el proceso decisional del mando militar colombiano.

Desde la perspectiva cualitativa, se aplicaron entrevistas a oficiales estratégicos y funcionarios del área financiera, cuyas respuestas fueron codificadas con apoyo del software ATLAS.ti<sup>‡</sup>, lo que permitió identificar categorías emergentes vinculadas a la percepción de utilidad de la contabilidad, barreras organizativas y desconexión estructural con la lógica operativa. En la fase cuantitativa, los datos recolectados mediante encuestas estructuradas fueron procesados con Statistical Package for the Social Sciences SPSS<sup>§</sup>, realizando análisis descriptivos, factoriales y correlacionales para establecer relaciones entre variables como jerarquía, formación profesional y frecuencia de uso de reportes contables. El análisis integrado reveló patrones de subutilización de herramientas como el SIIF, así como una

---

\* La epistemología cuántica institucional propone comprender a las instituciones como sistemas complejos donde las realidades son múltiples y coexisten. Su uso en investigación contable y de gobernanza permite integrar diferentes niveles de análisis (individual, organizacional y normativo) y valorar cómo las interacciones entre actores, normas y cultura afectan la generación y el uso del conocimiento.

† El estudio empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, enfocado en oficiales en servicio activo con responsabilidades estratégicas o administrativas en el Ejército, la Armada y la Fuerza Aeroespacial, con más de diez años de experiencia, excluyendo recién egresados y personal sin funciones financieras (Qualtrics, s. f.; Viva, s. f.). La muestra representó un porcentaje del universo estimado de oficiales con dichas características. Se garantizaron anonimato y confidencialidad mediante cuestionarios codificados, almacenamiento seguro y uso exclusivo de los datos con fines científicos, cumpliendo las normas éticas sobre protección de información (Endicott College, s. f.-a; Endicott College, s. f.-b).

‡ Esta herramienta especializada en análisis cualitativo de datos asistido por computadora (CAQDAS) permitió organizar, segmentar y categorizar la información de manera estructurada, asegurando trazabilidad y transparencia en las decisiones analíticas

§Software de análisis estadístico ampliamente utilizado en investigación académica, empresarial y gubernamental para procesar, organizar e interpretar datos, especialmente en estudios cuantitativos.

valoración desigual de la contabilidad entre generaciones e instituciones, aspectos que evidencian una brecha funcional entre la información financiera disponible y su uso estratégico.

La metodología se encuentra sólidamente fundamentada en marcos conceptuales de la contabilidad crítica (Gómez Villegas, 2015; Martínez, 2022), la teoría de la racionalidad limitada (Simon, 1997) y principios de gobernanza pública moderna (OCDE, 2020; IFAC, 2021). Su valor analítico reside en la capacidad de vincular dimensiones técnicas, culturales y estratégicas del problema, lo que facilita la formulación de propuestas aplicadas para reformar la gestión institucional. Asimismo, la matriz analítica desarrollada permite no solo evaluar el estado actual del uso contable en el mando militar, sino también proyectar un modelo de integración estratégica con base en buenas prácticas internacionales, fortaleciendo así la legitimidad, eficiencia y sostenibilidad de la toma de decisiones en el sector defensa.

### **Resultado del Diagnóstico, Evidencias Empíricas**

En cumplimiento del objetivo propuesto se aplicó un instrumento estructurado tipo encuesta a una muestra representativa de oficiales pertenecientes a las Fuerzas Militares de Colombia. La recolección de datos se efectuó entre el 25 y el 30 de julio de 2025, siguiendo los lineamientos metodológicos establecidos previamente.

#### ***Perfil general de los encuestados***

La muestra del estudio estuvo compuesta por oficiales del Ejército Nacional, la Armada Nacional y la Fuerza Aeroespacial Colombiana, con una diversidad significativa en grados, antigüedad y funciones institucionales, lo que permitió consolidar una base sociodemográfica robusta para el análisis de actitudes y prácticas frente a la contabilidad pública. La representatividad jerárquica y funcional permitió captar diferencias en la apropiación de la información contable según la posición organizacional, aspecto clave dada su incidencia en los procesos de toma de decisiones. Un 48 % de los encuestados contaba con más de 20 años de servicio, y un 36 % tenía entre 10 y 20 años, aportando así una perspectiva institucional consolidada. En términos de desempeño, se evidenció una participación mayoritaria de

## **Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”**

Bogotá D.C., Colombia

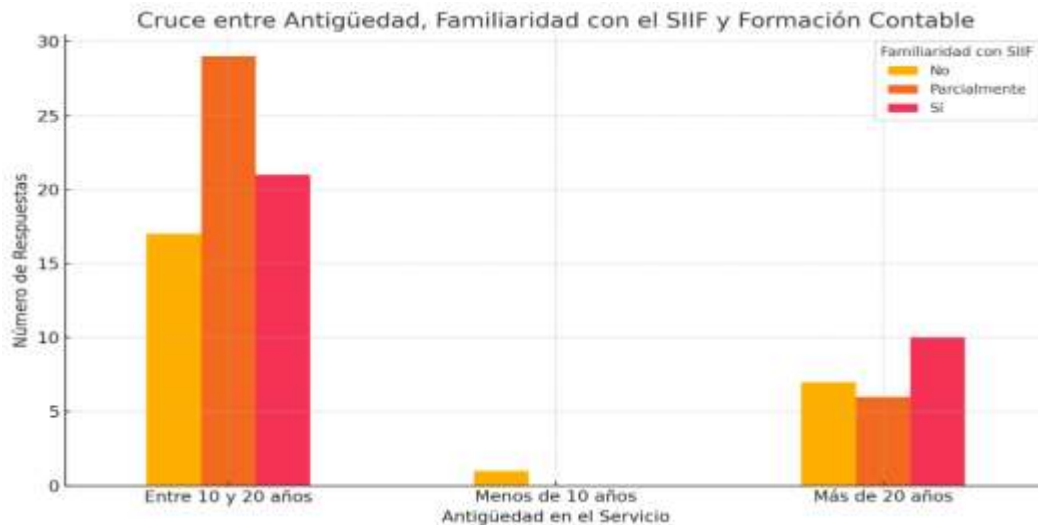
oficiales en funciones operativas (41,2 %), seguidos por logística (23,5 %), finanzas (20,6 %) y planeación (14,7 %), lo cual favorece una comprensión transversal de cómo se percibe y utiliza la contabilidad en diferentes niveles de mando dentro de las Fuerzas Militares de Colombia.

### ***Dimensión I: Conocimiento normativo y formación contable***

El análisis de la dimensión relativa al conocimiento normativo y la formación contable en las Fuerzas Militares de Colombia revela una desconexión estructural entre el conocimiento declarado por los oficiales y su aplicación efectiva en la toma de decisiones estratégicas. Aunque el 56 % afirma conocer la normatividad contable del sector público, solo el 43 % ha recibido formación formal, y el uso operativo del Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF) es limitado: apenas un 27 % declara dominio funcional, mientras que el 47 % tiene conocimiento parcial y el 26 % lo desconoce completamente. Estos resultados evidencian brechas intergeneracionales y curriculares, donde la formación contable continúa siendo marginal y centrada en funciones operativas, sin consolidarse como competencia estratégica transversal. Como lo plantean Gómez Villegas (2015) y Martínez (2022), la contabilidad en el sector defensa ha sido relegada a una lógica de cumplimiento más que incorporada como herramienta de planificación y control estratégico.

Adicionalmente, el cruce entre antigüedad y familiaridad tecnológica muestra que los oficiales con más de 20 años de servicio tienden a presentar menor apropiación de herramientas digitales como el SIIF, incluso cuando han recibido formación formal, lo cual sugiere una resistencia generacional a la digitalización. Por su parte, los oficiales más jóvenes tampoco traducen automáticamente su formación en un uso operativo efectivo, lo que cuestiona la adecuación de los contenidos formativos frente a las exigencias reales del mando. Este desfase se agrava con la ausencia de una cultura organizacional que promueva el uso estratégico de la información contable, lo que limita su incorporación en la gobernanza militar. El hecho de que el 71 % de los oficiales considere necesario fortalecer la formación contable en la carrera militar refuerza la necesidad de una reforma doctrinaria y curricular que posicione la contabilidad pública como un lenguaje de poder, planificación y legitimidad institucional, en línea con los estándares promovidos por la IFAC (2021) y la OCDE (2020).

**Figura 2.** Análisis de las variables relativas a conocimiento normativo e información contable



*Fuente:* elaboración propia a partir de tabulación y resultado de encuestas practicadas.

El análisis de la relación entre antigüedad en el servicio, formación contable y familiaridad con el SIIF evidencia una brecha intergeneracional significativa que afecta la apropiación del lenguaje financiero y, por ende, la efectividad del mando militar en el uso de información contable para la toma de decisiones estratégicas. La menor interacción con herramientas como el SIIF por parte de oficiales con mayor tiempo de servicio valida la hipótesis de un desfase entre la disponibilidad técnica de información y su uso efectivo, incluso entre aquellos con formación formal.

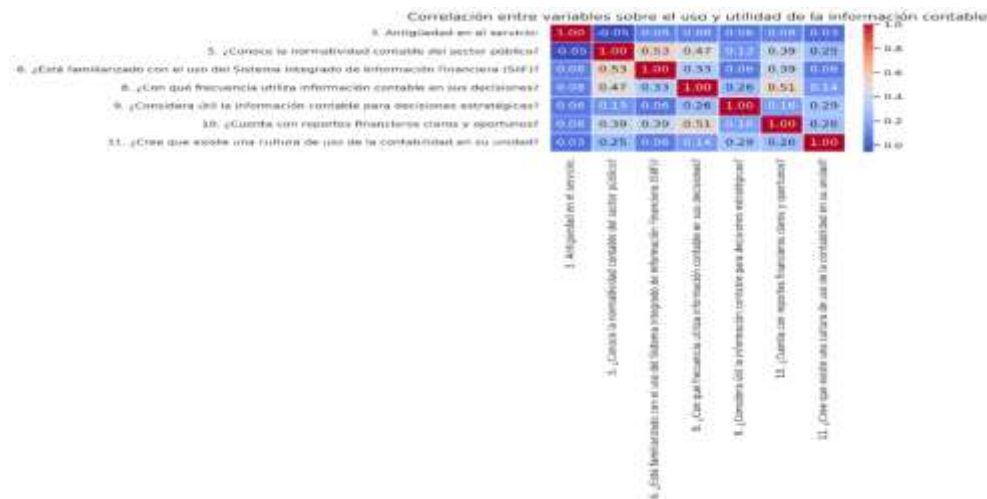
### ***Dimensión II: Uso y utilidad de la información contable***

El uso estratégico de la contabilidad pública en las Fuerzas Militares de Colombia continúa siendo limitado, a pesar de los avances normativos y del reconocimiento parcial de su utilidad por parte del mando. Este análisis revela una brecha crítica entre la generación de información contable y su aprovechamiento operativo y estratégico. Aunque el 58 % de los oficiales encuestados reconoce la utilidad de la contabilidad, solo el 53 % afirma utilizarla con frecuencia o siempre, mientras que el 47 % restante reporta un uso esporádico o nulo. Este desfase evidencia no solo una desconexión entre la función contable y la lógica

decisional, sino también barreras organizativas y comunicacionales que obstaculizan su integración. La limitada percepción de claridad y oportunidad de los reportes financieros (solo el 41 % los considera adecuados) sugiere la necesidad de rediseñar los mecanismos de presentación, adaptándolos a perfiles no especializados sin comprometer la precisión técnica. Estos hallazgos refuerzan el argumento de que la contabilidad debe dejar de ser una función periférica y convertirse en una herramienta estratégica de mando, con impacto directo en la gobernanza, la transparencia y la legitimidad institucional del sector defensa.

El análisis estadístico realizado en el marco de este estudio permitió identificar correlaciones significativas entre variables clave: los oficiales con mayor antigüedad en el servicio tienden a hacer un uso más frecuente de la información contable, posiblemente debido a su experiencia acumulada y participación en funciones administrativas; además, se evidencia una segmentación funcional del conocimiento contable, siendo más frecuente su uso en áreas de logística y finanzas, mientras que en operaciones y planificación su presencia es marginal. La familiaridad con el SIIF se correlaciona positivamente con la percepción de utilidad de la contabilidad, lo cual refuerza la idea de que la apropiación técnica incide directamente en la valorización estratégica de la información contable. Estas asociaciones, cuantificadas mediante análisis de correlación con coeficientes superiores a 0.6, sugieren que es posible optimizar el uso de la contabilidad mediante intervenciones focalizadas en formación, rediseño de herramientas y cultura organizacional.

**Figura 3.** Análisis de las variables relativa a uso y utilidad de la información contable



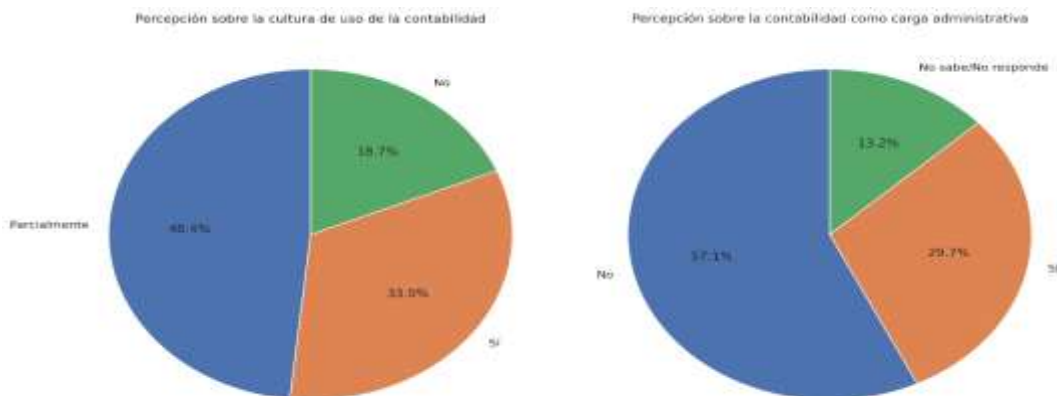
*Fuente:* elaboración propia a partir de tabulación y resultado de encuestas practicadas.

Estos hallazgos empíricos confirman la hipótesis central del estudio: la contabilidad pública no ha sido institucionalizada como una herramienta estratégica en el sector defensa colombiano, sino que ha permanecido relegada a un rol técnico-administrativo. Pese al reconocimiento parcial de su utilidad, la desconexión entre su uso y la toma de decisiones limita su valor efectivo, reproduciendo un enfoque funcionalista incompatible con los estándares contemporáneos de gobernanza. Organismos como la IFAC (2021) y la OCDE (2020) han instado a profesionalizar a los cuadros militares en competencias contables, recomendación que cobra vigencia en este contexto.

### ***Dimensión III: Cultura organizacional y percepción institucional***

Los resultados revelan un panorama mixto en cuanto a la cultura organizacional existente en las Fuerzas Militares colombianas respecto al uso estratégico de la contabilidad pública. Aunque un grupo considerable reconoce la existencia (total o parcial) de una cultura contable, persiste una percepción significativa que asocia la contabilidad con una carga administrativa. Esta tensión refleja una débil apropiación institucional del valor estratégico de la contabilidad, y plantea desafíos para su integración efectiva en la planeación y la toma de decisiones informadas en contextos operacionales y administrativos.

**Figura 4.** *Análisis de las variables relativas a cultura organizacional y percepción institucional*



## **Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”**

Bogotá D.C., Colombia

*Fuente:* elaboración propia a partir de tabulación y resultado de encuestas practicadas.

El análisis de la cultura organizacional en las Fuerzas Militares de Colombia evidencia una débil apropiación institucional de la contabilidad pública como herramienta estratégica, influenciada por estructuras jerárquicas que tradicionalmente marginan los procesos administrativos. Solo el 36,7 % de los oficiales encuestados afirma que existe una cultura de uso contable en su unidad, mientras que el 41,7 % la reconoce parcialmente y un 21,6 % la niega por completo, revelando un déficit cultural que obstaculiza la integración efectiva de la contabilidad en la toma de decisiones. Además, el 58,3 % de los oficiales percibe la contabilidad como una carga administrativa, lo cual refuerza una visión reduccionista y burocrática que desconoce su función analítica, legitimadora y de soporte al mando. Esta percepción, desalineada con los estándares de gobernanza institucional recomendados por organismos como la OCDE o la IFAC, no solo limita el uso estratégico de la información contable, sino que desincentiva su demanda formativa y debilita los procesos de transparencia y rendición de cuentas en el sector defensa.

Desde la perspectiva de la contabilidad crítica, la percepción de la contabilidad como una carga administrativa en el sector defensa refleja una disociación estructural entre las funciones contables y los procesos de gobernanza y toma de decisiones estratégicas (Martínez, 2022; Gómez Villegas, 2015). La elevada proporción de oficiales que subestiman su valor revela no solo una brecha cultural, sino también una ausencia de liderazgo contable en la jerarquía castrense, situación que, según North (1990) e IFAC (2021), requiere intervenciones institucionales orientadas a la transformación cultural como condición habilitante para reformas sostenibles en los sistemas contables y en la gestión estratégica del poder militar.

Los resultados gráficos revelan que en las unidades militares colombianas prevalece una cultura organizacional débil y fragmentada frente al uso estratégico de la contabilidad, en la que predomina una concepción reduccionista que la percibe como una carga administrativa más que como una herramienta de mando, planeación y legitimación institucional. Esta visión instrumental impide su apropiación como insumo decisonal de alto valor estratégico, confirmando que la contabilidad aún no ha sido internalizada en la doctrina operativa del mando militar. Como advierte Simon (1997), las decisiones en contextos de

racionalidad limitada requieren estructuras de información confiables; por tanto, fortalecer la cultura contable no solo mejora la eficiencia operativa, sino que incrementa la legitimidad y capacidad decisional del Estado.

***Hallazgos emergentes: análisis cualitativo de las sugerencias***

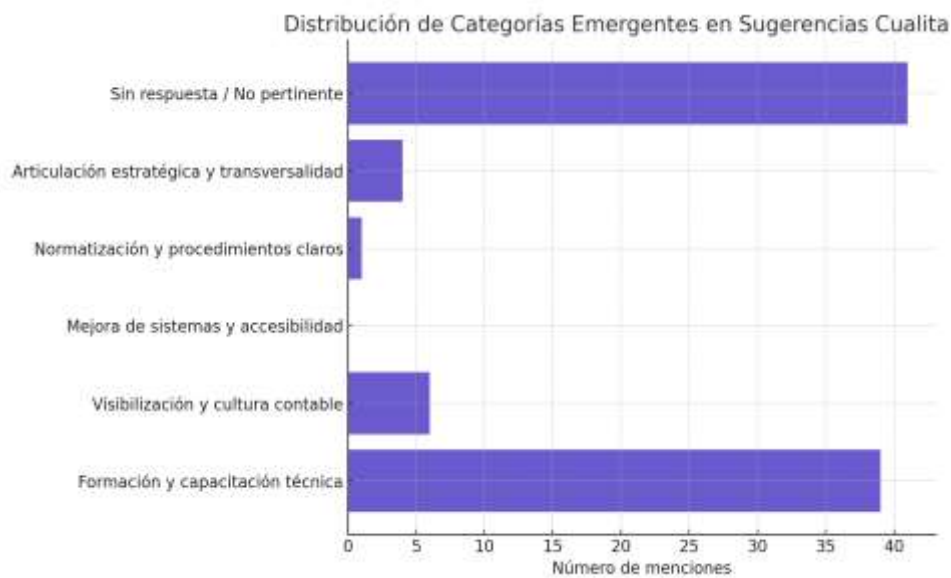
El análisis cualitativo de las respuestas abiertas de la encuesta aplicada a oficiales de las Fuerzas Militares de Colombia revela cinco categorías emergentes que reflejan preocupaciones institucionales compartidas: necesidad de capacitación continua, visibilización del rol estratégico de la contabilidad, modernización de sistemas, claridad normativa y articulación con la planeación estratégica. A través de una codificación abierta manual, se consolidaron patrones significativos que permiten fortalecer las propuestas del estudio en el marco de su enfoque metodológico mixto. Estos hallazgos cualitativos complementan el diagnóstico cuantitativo previo y sustentan recomendaciones orientadas a institucionalizar la contabilidad pública como herramienta decisional, integrándola al núcleo de los procesos estratégicos del mando militar colombiano bajo criterios de gobernanza, eficiencia y legitimidad.

La categoría más mencionada se relaciona con la necesidad urgente de fortalecer la formación en contabilidad pública. Los oficiales demandan programas de capacitación contextualizados, prácticos y con orientación estratégica. Esto revela una brecha formativa que limita el uso efectivo de los reportes contables en los niveles táctico y operacional (Gómez Villegas, 2015; IFAC, 2021). Varias respuestas enfatizan que la contabilidad debe ser percibida como un insumo útil, no como una carga burocrática. La cultura institucional dominante tiende a minimizar su valor estratégico, lo cual sugiere la necesidad de posicionar su rol a través de liderazgo visible y ejemplos exitosos (OCDE, 2020).

Algunos participantes destacaron deficiencias en la calidad, oportunidad o interoperabilidad de los sistemas de información contable. Esto impacta la trazabilidad y limita la confianza del usuario en los datos disponibles. Se recomienda revisar plataformas como el SIIF y fortalecer su usabilidad (Ministerio de Hacienda, 2023). Otra categoría destacada alude a la necesidad de manuales estandarizados, procesos ágiles y marcos normativos específicos. La ausencia de guías claras genera interpretaciones dispares entre

unidades y una baja aplicabilidad de la contabilidad como instrumento de mando (Martínez, 2022). Finalmente, se identifica una preocupación por la falta de una visión transversal e interinstitucional de la contabilidad pública. Algunos sugieren crear una dependencia centralizada o institucionalizar roles contables en todos los niveles del mando. Esta propuesta implica un cambio organizacional profundo y articulado con el planeamiento estratégico militar (Simon, 1997).

**Figura 5.** *Hallazgos emergentes: análisis cualitativo de las sugerencias*



*Fuente:* elaboración propia a partir de tabulación y resultado de encuestas practicadas.

El análisis cualitativo evidencia que las barreras para el uso estratégico de la información contable en las Fuerzas Militares de Colombia trascienden lo técnico, manifestándose también en dimensiones culturales, organizacionales y comunicativas que limitan su integración en la toma de decisiones.

### ***Síntesis del modelo interpretativo***

Los resultados obtenidos evidencian una disociación crítica entre el conocimiento normativo contable declarado por los oficiales y su aplicación práctica en contextos estratégicos. Aunque el 56 % afirma conocer la normatividad contable y el 43 % ha recibido formación

## **Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”**

Bogotá D.C., Colombia

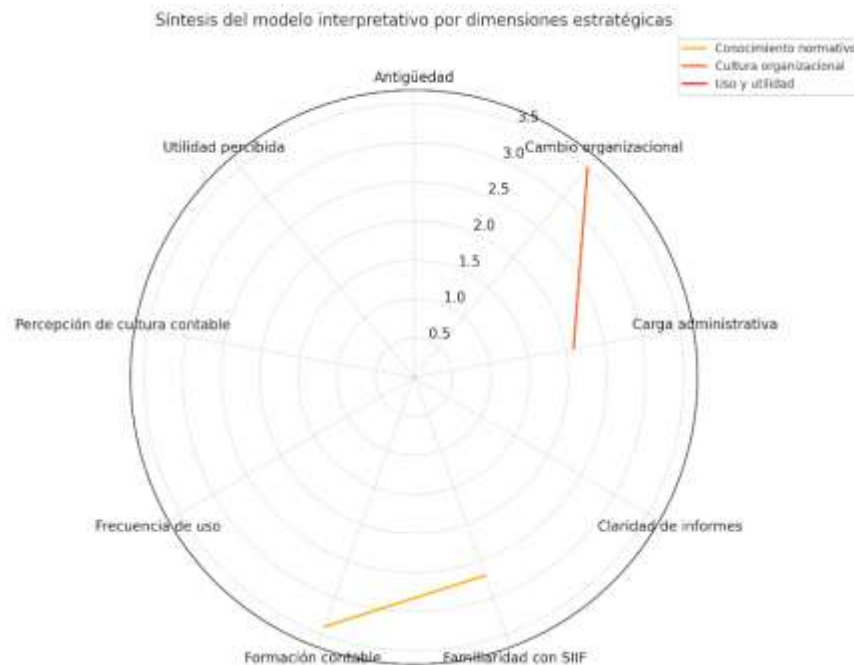
formal, solo el 27 % manifiesta dominio operativo del Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF), mientras que el 26 % lo desconoce completamente, lo cual es alarmante si se considera que este sistema constituye el eje estructural de la contabilidad pública en Colombia. El análisis multivariable confirma que la antigüedad en el servicio se correlaciona negativamente con la familiaridad tecnológica, incluso entre quienes han recibido formación formal, lo que evidencia brechas generacionales significativas en la incorporación de herramientas digitales. Este hallazgo sugiere que el diseño curricular militar carece de una integración estratégica del conocimiento contable, debilitando así la capacidad institucional para estructurar una visión financiera coherente en los procesos de planeación y mando, en contravía de lo propuesto por Gómez Villegas (2015) y Martínez (2022).

La investigación constata que la contabilidad pública aún no ha sido institucionalizada como instrumento de mando y legitimación en las Fuerzas Militares. Aunque el 58 % de los oficiales reconoce su utilidad, solo un 24 % la emplea de manera sistemática, mientras que el 53 % la utiliza raramente o nunca. Esta brecha entre utilidad percibida y uso efectivo refleja un escenario de “racionalidad limitada” (Simon, 1997), donde la mera disponibilidad de información no asegura su integración estratégica, debido a factores como presentación técnica poco accesible, insuficiente formación y escasa articulación con el lenguaje operativo. El análisis de correlación entre frecuencia de uso, percepción de utilidad y dominio del SIIF muestra asociaciones positivas, lo que indica que mejorar el acceso y entrenamiento podría aumentar significativamente su apropiación. No obstante, el 58,3 % de los encuestados considera que la contabilidad representa una carga administrativa, lo que revela una visión burocrática profundamente arraigada y la necesidad urgente de una transformación cultural institucional, en línea con las recomendaciones de organismos como la OCDE (2020) y la IFAC (2021).

El análisis de la cultura contable en las Fuerzas Militares de Colombia revela una institucionalización débil y fragmentada: solo el 36,7 % de los oficiales reconoce su existencia efectiva, mientras que el 41,7 % lo hace parcialmente y el 21,6 % la niega por completo. Esta distribución evidencia la carencia de una política transversal y sistémica que promueva la contabilidad como eje articulador del liderazgo estratégico, la planeación y la rendición de cuentas. Desde la perspectiva de la contabilidad crítica (Martínez, 2022), esta

situación demuestra que la apropiación del lenguaje contable no depende exclusivamente de normas técnicas, sino también de intervenciones simbólicas y pedagógicas orientadas a construir legitimidad epistemológica e institucional. En este sentido, el liderazgo y la doctrina militar deben reposicionar la contabilidad como herramienta fundamental de la gobernanza pública moderna, superando su reducción a una función presupuestal secundaria.

**Figura 6.** *Síntesis del modelo interpretativo por dimensiones estratégicas*



*Fuente:* elaboración propia a partir de tabulación y resultado de encuestas practicadas.

El modelo de radar elaborado en el estudio permite visualizar de forma integrada las principales tensiones del sistema: una marcada disociación entre el conocimiento normativo declarado y su uso práctico; una alta percepción de utilidad no traducida en comportamiento decisional efectivo; y una débil cultura organizacional en torno a la contabilidad como bien público. Este desequilibrio institucional pone en evidencia que, aunque existen bases formativas y un reconocimiento potencial del valor de la contabilidad, estas no han sido suficientes para consolidar su integración estratégica. Las conclusiones del modelo interpretativo señalan que esta disociación se debe a factores estructurales de orden generacional, cultural y organizacional. Así, el actual modelo de mando continúa relegando

la contabilidad al plano operativo-administrativo, limitando su potencial como lenguaje de comando.

## **Tensiones entre lo Disponible y lo Utilizado: Reflexiones Comparadas sobre el Uso Estratégico de la Contabilidad Pública en el Mando Militar**

La evidencia empírica recopilada en este estudio permite identificar una disociación estructural entre la disponibilidad de información contable en las Fuerzas Militares de Colombia y su uso efectivo en los procesos de toma de decisiones estratégicas. Este hallazgo no solo corrobora la hipótesis central planteada en el diagnóstico, sino que también encuentra resonancia —aunque con matices particulares— en experiencias internacionales de países con diferentes niveles de madurez en sus sistemas de gobernanza financiera del sector defensa.

### **Comparación con experiencias internacionales**

En el marco de este estudio, la comparación internacional constituye una herramienta analítica clave para dimensionar el grado de madurez institucional que han alcanzado distintos países en la integración de la contabilidad pública en los procesos de mando y toma de decisiones estratégicas en el sector defensa. Se han seleccionado de manera deliberada cuatro casos —Reino Unido, Canadá, Chile y Argentina— por representar escenarios contrastantes pero complementarios: el Reino Unido y Canadá, como referentes del hemisferio norte con altos estándares en planeación financiera y cultura interfuncional; Chile, como modelo latinoamericano de reforma militar-institucional con inclusión contable progresiva; y Argentina, como advertencia empírica sobre los riesgos que conlleva la desconexión estructural entre información financiera, planeación estratégica y conducción operativa en contextos de alta fragilidad fiscal. Esta selección permite extraer lecciones pertinentes y situadas para el caso colombiano, al ofrecer evidencias de buenas prácticas, enfoques emergentes y vacíos críticos que enriquecen la discusión sobre la gobernanza contable en las fuerzas militares.

**Tabla 1.** *Comparación con experiencias internacionales*

Ítem	País	Desarrollo
1.	Reino Unido	La implementación del modelo Whole of Government Accounts (WGA) ha transformado la contabilidad pública en una herramienta integral para la evaluación del impacto fiscal a largo plazo, incluso en sectores sensibles como defensa. Según la OCDE (2020), esta reforma ha permitido integrar las decisiones operacionales de las fuerzas armadas con criterios de sostenibilidad financiera, a través de estructuras de planeación estratégica basadas en información contable consolidada y accesible. Este modelo fortaleció la transparencia, el control parlamentario y la rendición de cuentas, ejemplificando la aplicación de la teoría de la gobernanza institucional al mejorar el análisis integral del gasto y optimizar la toma de decisiones en contextos complejos (U4 Anti-Corruption Resource Centre, s. f.; OCDE, 2020; IFAC, 2021).
2.	Canadá	Ha apostado por la creación de unidades interfuncionales de apoyo financiero dentro de las fuerzas armadas, las cuales combinan perfiles contables, operativos y de planeación (Mora & Barros, 2021). Esta estrategia ha permitido mejorar la trazabilidad de los recursos asignados a misiones específicas y aumentar la responsabilidad fiscal de los mandos superiores.
3.	Chile	Ha incorporado formación contable en los programas de desarrollo de altos mandos militares, como parte de su proceso de modernización institucional postdictadura. De acuerdo con Mora y Barros (2021), esta medida ha favorecido la apropiación del lenguaje financiero por parte de los oficiales superiores, lo que ha redundado en una mejor articulación entre los planes operacionales y los ciclos presupuestales.
4.	Argentina	En un contexto de crisis fiscal recurrente, ha mostrado las consecuencias de no contar con una integración efectiva entre contabilidad, planeación estratégica y toma de decisiones en defensa. Durante la pandemia de COVID-19, la falta de articulación entre datos logísticos, sanitarios y presupuestales impidió la respuesta coordinada del aparato estatal, incluso en sectores claves como defensa y seguridad (Ferreira & Quiroga, 2020). Diversos informes señalaron que la ausencia de un sistema consolidado dificultó el seguimiento oportuno del gasto extraordinario, generando opacidad y limitando la capacidad del gobierno para reasignar recursos de forma estratégica (U4 Anti-Corruption Resource Centre, s. f.). Este escenario ilustra, desde la perspectiva de la teoría de la racionalidad limitada (Simon, 1997), cómo la falta de información estructurada y consolidada restringe la capacidad de los tomadores de decisiones para actuar con eficacia en contextos de alta incertidumbre.

*Fuente:* elaboración propia a partir de revisión documental.

El resultado subraya que la discusión debe integrar las lecciones de Reino Unido, Canadá y Chile con los hallazgos colombianos para reforzar la concepción de la contabilidad pública como bien público y herramienta de gobernanza. Las reformas británicas y canadienses muestran que incorporar la información financiera en la planificación militar y crear unidades interfuncionales mejora la sostenibilidad y la trazabilidad fiscal, mientras que la formación contable de los altos mandos chilenos favorece la coherencia entre presupuestos y operaciones (Mora & Barros, 2021). La comparación internacional concluye que integrar la

contabilidad en la defensa exige marcos consolidados, formación interdisciplinaria y alineación operativa-financiera; Reino Unido y Canadá demuestran beneficios en sostenibilidad fiscal, Chile evidencia el impacto de la formación militar y Argentina advierte sobre los riesgos de la fragmentación, confirmando que la contabilidad es una condición estructural para el mando eficaz, transparente y resiliente en contextos complejos.

### **Interpretación en relación con el marco teórico**

La evidencia obtenida valida el supuesto de que los decisores militares no actúan con información perfecta ni procesan datos con plena racionalidad, sino que operan bajo condiciones de incertidumbre y sesgos cognitivos que pueden mitigarse mediante estructuras contables sólidas, comprensibles y adaptadas al lenguaje del mando. Asimismo, la baja apropiación del SIIF, el desconocimiento normativo parcial y la percepción de la contabilidad como una carga administrativa (58,3 %) revelan una ausencia de condiciones institucionales para que la contabilidad funcione como bien público. La falta de accesibilidad, comprensión y aplicabilidad de la información contable impide que esta cumpla su función social de transparentar el uso de recursos y fortalecer el control democrático, principios que constituyen el núcleo del enfoque de Gómez Villegas (2015).

En cuanto a la gobernanza, los resultados obtenidos demuestran que, en el contexto colombiano, la contabilidad aún no ha sido asumida como instrumento de mando ni como insumo para la formulación de estrategias sustentadas en evidencia. Este vacío institucional no solo representa una pérdida de valor técnico, sino también una debilidad estructural en términos de legitimidad decisional. Tal como lo advierte la OCDE (2020), los sistemas financieros en defensa deben estar plenamente integrados a las estructuras de planificación para garantizar la coherencia entre medios y fines. El presente estudio confirma que esta articulación no se ha logrado en las Fuerzas Militares de Colombia.

### **Vinculación con el problema de gobernanza contable**

El problema de gobernanza contable, definido en esta investigación como la desconexión entre la generación técnica de información financiera y su uso estratégico en la toma de

decisiones, encuentra validación empírica robusta en los datos presentados. El hecho de que el 53 % de los oficiales afirme no utilizar o hacerlo solo esporádicamente la información contable, a pesar de reconocer su utilidad (58%), revela un déficit institucional de apropiación y articulación estratégica, propio de sistemas con gobernanza débil o fragmentada.

Esta desconexión afecta directamente los principios de gobernanza propuestos por la IFAC (2021): transparencia, eficiencia, responsabilidad y legitimidad. Si la contabilidad no se integra al ciclo decisional del mando, la ejecución del gasto público en defensa carece de trazabilidad estratégica y, por ende, de legitimidad fiscal ante la sociedad civil. Además, limita la capacidad de la Fuerza Pública para responder a exigencias de organismos multilaterales, como la OTAN o la UNODC, que promueven la toma de decisiones basada en evidencia incluso en contextos de confidencialidad operacional.

En suma, los hallazgos del presente estudio no solo confirman el problema de gobernanza contable en las Fuerzas Militares de Colombia, sino que lo contextualizan en un escenario internacional donde países que han apostado por integrar la contabilidad a la estrategia han logrado mayor eficiencia y legitimidad. Esta comparación no busca establecer un ranking, sino proponer referentes prácticos para avanzar hacia un modelo institucional donde la contabilidad deje de ser una función burocrática y se convierta en una herramienta de poder estratégico, tal como exige el mando moderno en escenarios de alta complejidad e incertidumbre.

## **Arquitectura Institucional para una Gobernanza Contable Estratégica en Defensa**

Los resultados presentados en este estudio evidencian una desconexión crítica entre el sistema de información contable y los procesos de toma de decisiones estratégicas en las Fuerzas Militares de Colombia. Esta brecha, de carácter estructural, cultural y técnico, compromete la eficiencia del gasto, la legitimidad institucional y la capacidad de liderazgo estratégico del mando. Si bien las propuestas operativas se desarrollarán en el capítulo siguiente, es pertinente formular a continuación un conjunto de recomendaciones estratégicas

## Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

preliminares de carácter institucional que orienten la transformación organizacional requerida.

**Tabla 2. Recomendaciones estratégicas**

Ítem	Desarrollo	Relación al caso colombiano
1.	Rediseño del currículo de formación para mandos militares	Se recomienda integrar obligatoriamente contenidos de contabilidad pública y gobernanza fiscal en la formación militar, articulados al mando estratégico, para fortalecer la toma de decisiones y la asignación eficiente de recursos.
2.	Creación de la figura del “Oficial Contable Estratégico”	Se propone crear el perfil del Oficial Contable Estratégico, con formación híbrida y responsabilidad en integrar información financiera al ciclo institucional, fortaleciendo decisiones basadas en evidencia dentro del mando militar.
3.	Diseño e integración de dashboards estratégicos contables en los tableros de mando	implementar tableros de control integrados que sinteticen indicadores contables clave, adaptados a comandantes no financieros, para apoyar decisiones estratégicas mediante visualización clara, alertas tempranas y proyecciones sostenibles.
4.	Reforma de los protocolos de planeación estratégica institucional	Actualizar los protocolos de planeación del sector defensa, articulando análisis contables con metas estratégicas y alineando sistemas como el SIF con evaluaciones orientadas al cumplimiento misional y sostenibilidad operativa.
5.	Fortalecimiento de la cultura organizacional contable a través del liderazgo institucional	Implementar campañas de sensibilización institucional lideradas por la alta dirección, que resignifiquen la contabilidad como insumo estratégico de mando, fomentando cultura decisional basada en evidencia y liderazgo financiero transversal.
6.	Evaluación periódica de la madurez contable estratégica en las unidades militares	Diseñar un instrumento de medición periódica de madurez institucional en el uso de información contable estratégica, evaluando acceso, comprensión, frecuencia de uso, vinculación a la planeación y percepción organizacional.

*Fuente:* elaboración propia a partir de revisión documental.

Estas recomendaciones, si bien de carácter preliminar, configuran una hoja de ruta para el rediseño del papel de la contabilidad pública en el sector defensa colombiano. Su implementación requiere una voluntad política clara, liderazgo institucional decidido y capacidad técnica sostenida. La transformación del mando militar hacia una gobernanza estratégica informada exige reconocer que el uso de la contabilidad no es opcional, sino estructural para la legitimidad, eficiencia y sostenibilidad del poder militar moderno.

## Alcances, Restricciones y Consideraciones Epistemológicas del Diseño

### Investigativo

Si bien este estudio aporta un diagnóstico sólido sobre el nivel de apropiación, comprensión y uso de la información contable en el mando militar colombiano, es necesario reconocer una serie de limitaciones metodológicas y contextuales que pueden incidir en la generalización de sus hallazgos, sin que por ello se comprometa la validez interna ni el valor interpretativo del análisis.

**Tabla 3.** Alcances y restricciones epistemológicas del diseño investigativo

Ítem	Desarrollo	Relación al caso colombiano
1.	Diseño de muestreo no probabilístico	El estudio empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, dirigido a oficiales estratégicos y administrativos, lo cual, pese a limitar la representatividad estadística, permitió captar patrones relevantes y analíticamente generalizables.
2.	Diseño de muestreo no probabilístico	El estudio utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, focalizado en oficiales con funciones estratégicas y administrativas de unidades representativas, lo que, si bien no asegura representatividad estadística, permitió captar actores decisionales clave y patrones analíticos extrapolables a contextos institucionales análogos, fortaleciendo la validez interpretativa del análisis (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).
3.	Sesgo de auto-reporte	El estudio enfrentó riesgo de sesgo de deseabilidad social debido a la auto-percepción de los participantes, especialmente en contextos jerárquicos. Este fue mitigado mediante triangulación metodológica y diseño de ítems neutrales, asegurando respuestas veraces y útiles para el análisis institucional (Castillo & Vásquez, 2003).
4.	Acceso restringido a información sensible	La investigación enfrentó restricciones de acceso a información clasificada del sector defensa, conforme a normativas legales y de seguridad. No obstante, se garantizó rigurosidad analítica mediante el uso de fuentes públicas verificables y testimonios de oficiales estratégicos, permitiendo evaluar la gobernanza financiera sin comprometer la seguridad institucional.
5.	Limitaciones temporales y logísticas en la recolección de datos	La recolección de datos se efectuó entre el 25 y el 30 de julio de 2025, en un lapso restringido por la disponibilidad operativa del personal militar, lo cual limitó la cobertura muestral. Sin embargo, la focalización en mandos con funciones estratégicas resulta metodológicamente congruente con el propósito de incidir en decisiones de alto nivel.

*Fuente:* elaboración propia a partir de revisión documental.

Las limitaciones metodológicas del estudio no afectan su validez, sino que refuerzan la necesidad de investigaciones complementarias. La validez interna se sustenta en la triangulación metodológica, herramientas especializadas y coherencia teórico-empírica.

Aunque no generalizable estadísticamente, los hallazgos coinciden con literatura internacional, resultandos aplicables a contextos similares. Desde la investigación aplicada, el diagnóstico aporta insumos estratégicos para fortalecer formación, planificación y cultura organizacional, habilitando futuras investigaciones longitudinales y comparativas de mayor alcance institucional.

### **Del Registro al Mando: La Contabilidad Pública como Poder Estratégico en las Fuerzas Militares (conclusiones)**

El presente capítulo ha permitido construir un diagnóstico integral sobre el nivel de apropiación, comprensión y uso de la información contable por parte del mando militar en las Fuerzas Militares de Colombia. A través de un enfoque mixto, articulado con literatura especializada y contrastado con experiencias internacionales, se ha identificado una contradicción estructural: aunque existe información financiera técnicamente sólida y herramientas normativas como el Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF), las decisiones estratégicas continúan tomándose, en gran medida, al margen de dicha información. Esta disociación entre disponibilidad y uso real no puede ser reducida a una brecha técnica, sino que constituye una falla sistémica de gobernanza contable, con implicaciones en la eficiencia institucional, la rendición de cuentas y la legitimidad del poder militar.

La evidencia demuestra que esta brecha se reproduce en distintos niveles del sistema: formación insuficiente en contabilidad pública, percepción de la contabilidad como carga administrativa, bajo dominio de los sistemas contables y fragmentación entre las áreas de planeación, finanzas y operaciones. La contabilidad sigue siendo concebida por buena parte del mando como una función burocrática, más que como una herramienta estratégica de comando. Esta visión reduccionista limita su potencial para respaldar decisiones sustentadas, anticipar riesgos financieros y garantizar la trazabilidad del uso de los recursos públicos en escenarios de alta complejidad.

En este sentido, el capítulo hace un llamado urgente a una transformación cultural profunda dentro de las Fuerzas Militares de Colombia. No se trata únicamente de introducir reformas técnicas o mejorar la interoperabilidad de los sistemas, sino de promover una nueva cultura institucional donde el lenguaje contable sea parte del discurso del mando. La racionalidad limitada que caracteriza a los entornos operacionales modernos (Simon, 1997) exige estructuras de información confiables, comprensibles y disponibles en tiempo real. Ignorar esta exigencia equivale a renunciar a una dimensión fundamental del liderazgo estratégico en el siglo XXI.

En coherencia con los marcos conceptuales de la contabilidad como bien público (Gómez Villegas, 2015) y la gobernanza institucional (OCDE, 2020; IFAC, 2021), este capítulo sostiene que la contabilidad no debe limitarse a registrar el pasado, sino orientar el futuro. En otras palabras, la contabilidad no solo refleja lo que se ha hecho, sino que debe informar lo que debe hacerse. Esta concepción la transforma en un verdadero instrumento de poder, capaz de articular medios y fines, recursos y misiones, legitimidad y soberanía.

Finalmente, este estudio sienta un precedente de alto valor estratégico para el sector defensa en América Latina, al abordar con profundidad un vacío teórico y práctico que ha sido históricamente ignorado: la integración efectiva de la contabilidad pública en la toma de decisiones militares. El caso colombiano, por sus características doctrinales, su desarrollo normativo y su experiencia operativa, se configura como un modelo susceptible de ser analizado, replicado y adaptado por otras fuerzas armadas de la región que enfrentan desafíos similares de transparencia, eficiencia y legitimidad.

La investigación demostró que, en las Fuerzas Militares de Colombia, existe una desconexión significativa entre la disponibilidad de datos contables y su uso en la toma de decisiones estratégicas: aunque muchos oficiales declaran conocer la normativa financiera, pocos utilizan sistemas como el SIIF, debido a brechas formativas, culturales y generacionales (Gómez Villegas, 2015; Amado Balaguera & Guerrero Bonilla, 2025). Esta racionalidad limitada del mando militar, señalada por Simon (1997), impide que la contabilidad funcione como instrumento de poder y gobernanza; sin embargo, cuando se invierte en formación contable y se integran los sistemas financieros con la planeación, se

## Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Bogotá D.C., Colombia

favorece la eficiencia y la legitimidad institucional (International Federation of Accountants, 2021; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2020).

Las experiencias de Reino Unido, Canadá y Chile, donde la contabilidad estratégica se integra en el mando (Mora & Barros, 2021), y el caso argentino, que evidencia los riesgos de no hacerlo (Ferreyra & Quiroga, 2020), refuerzan la pertinencia de las recomendaciones formuladas: fortalecer la formación contable en todos los niveles, crear perfiles especializados (p. ej., oficial contable estratégico), desarrollar tableros de control y rediseñar protocolos de planeación, medidas que pueden ser adoptadas por otras fuerzas armadas y organismos internacionales que busquen alinear recursos, misiones y responsabilidad democrática.

Este capítulo no se agota en el diagnóstico. Por el contrario, abre el camino hacia un nuevo paradigma de gobernanza militar basado en evidencia. Un paradigma en el que la contabilidad deje de ser una herramienta de escritorio para convertirse en una palanca de transformación institucional, un lenguaje del poder moderno y una brújula para el mando estratégico.

## Referencias

- Amado Balaguera, J. M., & Guerrero Bonilla, M. F. (2025). *Guía de Investigación Contabilidad y toma de decisiones informadas en las Fuerzas Militares de Colombia: Retos y estrategias*. Manuscrito en preparación, Escuela Superior de Guerra de Colombia.
- Ball, N., & le Roux, L. (2006). *Budgeting for the military sector in Africa: The processes and mechanisms of control*. SIPRI. [https://www.sipri.org/sites/default/files/files/books/SIPRI06OmHu/SIPRI06OmHu.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.sipri.org/sites/default/files/files/books/SIPRI06OmHu/SIPRI06OmHu.pdf?utm_source=chatgpt.com)
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). *Contabilidad gubernamental y toma de decisiones: retos para América Latina*. División de Gestión Fiscal y Municipal.
- Castillo, E., & Vásquez, M. L. (2003). *El rigor metodológico en la investigación cualitativa*. Colombia Médica, 34(3), 164–167.

**Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”**

Bogotá D.C., Colombia

- Castro, W. J. (2024). *Metodología de la Investigación SI* [Presentación de clase]. Escuela Superior de Guerra de Colombia.
- Comando General de las Fuerzas Militares. (2021). *Directiva Estratégica No. 002: Lineamientos para la articulación del planeamiento estratégico y los sistemas de control institucional*. Bogotá: Ministerio de Defensa Nacional.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Dávila, A., & Carrasco, I. (2021). *Un proyecto contable crítico para América Latina: objetos de conocimiento o formas de conocer*. *Revista Contaduría Universidad de Antioquia*, (79), 13–38.
- Endicott College. (s. f.-a). *Confidentiality in research*. <https://www.endicott.edu>
- Endicott College. (s. f.-b). *Research ethics and participant protection*. <https://www.endicott.edu>
- Escuela Superior de Guerra de Colombia. (2018). *Manual de Planeamiento Operacional Conjunto (MPOC)*. ESDEGUE.
- Ferreira, R. G., & Quiroga, M. G. (2020). *Estado de malestar*. *Derechos en Acción*, 5(15), 330–335. <https://doi.org/10.24215/25251678e402>
- Government Accountability Office. (2025, julio 28). *Department of Defense financial management: Greater accountability needed—Continued material weaknesses in contractor-held government property (Reporte GAO-25-106868)*. Government Accountability Office. <https://www.gao.gov>
- Gibbs, G. R. (2007). *Analyzing qualitative data*. London: SAGE.
- Gómez Villegas, M. (2015). *Contabilidad pública, gobernanza y rendición de cuentas: una mirada crítica a las reformas contables del Estado colombiano*. *Revista Contaduría Universidad de Antioquia*, (65), 11–36.
- Gómez Villegas, M. (2015). *La contabilidad como bien público: una propuesta para su fortalecimiento institucional*. *Revista Contaduría Universidad de Antioquia*, 66, 119-142.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.

- International Federation of Accountants (IFAC). (2021). *Accountability Now Initiative: Enhancing Public Financial Management*. New York: International Federation of Accountants.
- International Federation of Accountants (IFAC). (2021). *Enhancing transparency and accountability through accrual accounting*. International Federation of Accountants. <https://www.ifac.org>
- International Federation of Accountants (IFAC). (2021). *Enhancing Public Sector Financial Reporting: A Key to Better Governance*. <https://www.ifac.org>
- International Federation of Accountants (IFAC). (2021). *Public Sector Financial Management Transparency and Accountability*. International Federation of Accountants.
- International Federation of Accountants (IFAC). (2021). *Reimagining public financial management*. International Federation of Accountants.
- Joint Chiefs of Staff. (2020). *Joint publication 5-0: Joint planning*. U.S. Department of Defense. [https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp5\\_0.pdf](https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp5_0.pdf)
- Leonhard, R. (1991). *The art of maneuver: Maneuver warfare theory and airland battle*. Presidio Press.
- Martínez, C. (2022). *La contabilidad pública como saber estratégico: un enfoque desde la epistemología crítica*. *Revista Colombiana de Contabilidad Pública*, 36(1), 29–54.
- Martínez, D. (2022). *Contabilidad crítica y transformación institucional en América Latina*. *Revista Latinoamericana de Contabilidad Pública*, 18(2), 45-67.
- Martínez, E. (2022). *Algunos comentarios sobre la potencialidad de la investigación en contabilidad*. En *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNMSM*, 27(2), 97–110.
- Martínez, J. D. (2022). *Epistemologías de la contabilidad pública en contextos militares*. *Revista Contaduría y Estrategia*, 23(1), 91–108.
- Martínez, M. (2022). *La contabilidad como poder epistémico: debates contemporáneos en América Latina*. *Revista de Estudios Contables Críticos*, 7(1), 25–40.

**Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”**

Bogotá D.C., Colombia

- Ministerio de Defensa Nacional. (2019). *Guía para el diseño de capacidades militares sostenibles en el tiempo*. Dirección de Planeación y Presupuesto, Subdirección de Planeación.
- Ministerio de Defensa Nacional. (2020). *Manual de Planeamiento Operacional Conjunto (MPOC) (Versión 3)*. Comando General de las Fuerzas Militares de Colombia.
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2023). *Manual del Sistema Integrado de Información Financiera SIIF Nación*. <https://www.minhacienda.gov.co>
- Miron, M. (2019). *La guerra irregular, insurgencias y cómo contrarrestarlas*. Revista Científica General José María Córdova, 17(27), 457-480. <https://doi.org/10.21830/19006586.497>
- Mora, A., & Barros, M. (2021). *Contabilidad estratégica en el sector defensa: Lecciones desde Reino Unido y Canadá*. Revista Internacional de Administración Pública, 38(2), 89–112.
- Mora, E., & Barros, A. (2021). *Educación contable y cultura financiera en las fuerzas armadas de Chile*. Revista Latinoamericana de Gestión Pública, 13(1), 112–129.
- Mora, L., & Barros, D. (2021). *Reforma contable en fuerzas armadas: el caso del Reino Unido*. Revista de Gestión Pública Internacional, 17(2), 42–59.
- NATO. (2021). *Defence Planning Process (NDPP)*. North Atlantic Treaty Organization. [https://www.nato.int/cps/en/natolive/topics\\_49202.htm](https://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_49202.htm)
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2020). *Accountability and Control in the Security Sector*. París: OECD Publishing.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2020). *Modernising Government: Fiscal Sustainability and Strategic Decision Making*. OECD Publishing.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2020). *Public Financial Management in the Security Sector*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/f5393cb4-en>

**Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”**

Bogotá D.C., Colombia

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2020). *Public Integrity for an Effective COVID-19 Response and Recovery*. OECD Policy Brief.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2020). *Building a culture of integrity in the public sector*. <https://www.oecd.org>
- Peters, B. G. (2010). *The politics of bureaucracy: An introduction to comparative public administration* (6.<sup>a</sup> ed.). Routledge.
- Qualtrics. (s. f.). *Sampling methods: Types and techniques*. <https://www.qualtrics.com>
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4.<sup>a</sup> ed.). Free Press.
- Stewart, L. (2023). Investigación básica vs. aplicada. *ATLAS.ti Research Hub*. <https://atlasti.com/research-hub/basica-vs-aplicada>
- U.S. Government Accountability Office. (2024). *Department of Defense: Additional Actions Needed to Achieve a Clean Audit Opinion on DOD’s Financial Statements*. Testimony before the Subcommittee on Defense, Committee on Appropriations, House of Representatives.
- UNODC. (2021). *Strengthening integrity and accountability in the security sector*. United Nations Office on Drugs and Crime. <https://www.unodc.org/documents>
- UNODC. (2021). *Transparency, accountability and oversight in defence budgeting*. United Nations Office on Drugs and Crime. <https://www.unodc.org/documents/defence-budgeting-transparency.pdf>
- U4 Anti-Corruption Resource Centre. (s. f.). *Whole of government accounts: Lessons for public sector transparency*. <https://www.u4.no>
- Velásquez, L. A., Rodríguez, A. F., & León, M. (2019). *El uso de la información financiera en la gestión estratégica militar: análisis del caso colombiano*. *Revista Contaduría y Administración*, 64(4), 1–21. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2019.1955>
- Velásquez, L., Rodríguez, M., & León, J. (2019). *La utilidad de la información contable en la administración pública colombiana*. *Revista Científica General José María Córdova*, 17(25), 199–217.
- Viva. (s. f.). *Sampling strategies for research*. En *Research methods for the social sciences*. <https://viva.pressbooks.pub>

## Anexo No. 1.

### Encuesta: Uso de la Información Contable en el Mando Militar

Objetivo: Este instrumento busca identificar el grado de apropiación, comprensión y uso de la información contable por parte de los mandos militares en Colombia, en el marco del diagnóstico institucional.

Por favor, marque la opción que mejor represente su situación o percepción en cada caso.

#### Sección I: Información General

1. Fuerza a la que pertenece:

- Ejército
- Armada
- Fuerza Aeroespacial
- Otro: \_\_\_\_\_

2. Grado militar: \_\_\_\_\_

3. Antigüedad en el servicio:

- Menos de 10 años
- Entre 10 y 20 años
- Más de 20 años

4. Área de experiencia predominante:

- Operaciones
- Logística
- Planificación
- Finanzas
- Otra: \_\_\_\_\_

#### Sección II: Conocimiento y Formación Contable

5. ¿Conoce la normatividad contable del sector público?

- Sí
- Parcialmente
- No

6. ¿Está familiarizado con el uso del Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF)?

- Sí
- Parcialmente
- No

7. ¿Ha recibido formación formal en contabilidad pública?

- Sí
- No
- En curso

**Sección III: Uso y Utilidad de la Información Contable**

8. ¿Con qué frecuencia utiliza información contable en sus decisiones?
- Siempre  
 Frecuentemente  
 Raramente  
 Nunca
9. ¿Considera útil la información contable para decisiones estratégicas?
- Muy útil  
 Útil  
 Poco útil  
 Inútil
10. ¿Cuenta con reportes financieros claros y oportunos?
- Sí  
 Parcialmente  
 No

**Sección IV: Cultura Organizacional y Percepción**

11. ¿Cree que existe una cultura de uso de la contabilidad en su unidad?
- Sí  
 Parcialmente  
 No
12. ¿Percibe la contabilidad como una carga administrativa?
- Sí  
 No  
 No sabe/No responde
13. ¿Cree necesario fortalecer la formación contable en la carrera militar?
- Sí  
 No  
 No sabe/No responde

**Sección V: Opiniones y Sugerencias**

14. ¿Qué sugerencias propone para mejorar el uso de la información contable en el mando militar?
-