

Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia



Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

Viviana Carolina Cárdenas Rodríguez  
Viviana Esmeralda Garcés Puerta  
María Isabel Gómez González

Corporación Universitaria Minuto de Dios  
Rectoría Antioquia y Chocó  
Sede Bello (Antioquia)  
Programa Psicología  
2020

Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

Viviana Carolina Cárdenas Rodríguez  
Viviana Esmeralda Garcés Puerta  
María Isabel Gómez González

Sistematización presentada como requisito para optar al título de psicólogo

Andrés Felipe Jaramillo Restrepo  
Profesional en Psicología

Corporación Universitaria Minuto de Dios  
Rectoría Antioquia y Chocó  
Sede Bello (Antioquia)

### **Dedicatoria**

Dedicado con amor a nuestras familias, quienes siempre celebran nuestros éxitos, nos alientan a que sigamos nuestros sueños y nos brindan calidez en medio de fracasos para volver a retomar con mayor fortaleza nuestros proyectos de vida.

Viviana Esmeralda Garcés Puerta y María Isabel Gómez González

Esta propuesta de intervención va dedicada a mi madre Astrid Rodríguez Sánchez, quien me ha acompañado en toda mi formación académica y me ha brindado todo su amor para mantenerme firme en el alcance de mis metas creyendo en mi potencial y quien se enorgullece porque he superado todos los obstáculos que se han presentado para llegar hasta aquí. También, va dedicada a mi sobrinito Misael, a mis perritos y gatitas por acompañarme en las madrugadas mientras estudiaba haciendo de esas largas jornadas momentos más divertidos, agradables y llenos de felicidad.

Viviana Carolina Cárdenas Rodríguez

### **Agradecimientos**

“Pon en manos del Señor todas tus obras, y tus proyectos se cumplirán” Proverbios 16:3. En la vida siempre hay retos que superar, nuevos caminos que tomar, sueños que emprender y experiencias para aprender, pero esto no sería posible sin su magnífica presencia, por lo que agradecemos a Dios por estar presente en nuestras vidas, por darnos la fortaleza en momentos de angustia y por llenar nuestro corazón de amor, el cual se ha convertido en la mayor fuente de esperanza para que lleguemos a ser mejores profesionales y en especial mejores personas.

También agradecemos a nuestros maestros del diplomado en psicología organizacional, quienes demostraron gran interés porque sus alumnos aprendieran y desarrollaran habilidades en este campo ocupacional. Su dedicación, paciencia y empeño demostraron lo excelentes profesionales que son, dejando en nosotras momentos memorables que nos acompañaran en toda nuestra carrera.

Finalmente, agradecemos a todo el equipo de la Gerencia de Auditoría Interna, quienes permitieron que desarrolláramos la propuesta de intervención en la Gobernación de Antioquia, además por su acompañamiento, por su acogimiento tan carismático, por las enseñanzas que nos dejaron sobre temas del control interno y en especial por darle valor a nuestra profesión, siempre resaltando el maravilloso aporte que desde la psicología brindamos a esta hermosa labor organizacional.

Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

**Contenido**

Resumen.....	11
Abstract .....	12
Introducción .....	13
Fase del ver .....	16
Auto observación .....	16
Datos de Antioquia. ....	16
Misión. ....	17
Visión.....	17
Principios y valores.....	19
Objetivos y funciones institucionales. ....	21
Gerencia de Auditoría Interna.....	23
Marco legal. ....	26
Rol del psicólogo .....	35
El psicólogo organizacional en Colombia. ....	37
El psicólogo organizacional en la Gerencia de Auditoría Interna. ....	40
Problematización.....	41
La planeación de la investigación e intervención .....	42
Talleres y actividades relacionadas al fomento de la cultura del control interno. ....	44
Fase del juzgar .....	50
Diagnóstico .....	50
Fase I.....	51
Fase II.....	53

Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

Fase III. ....	59
Marco teórico .....	65
Cultura organizacional. ....	67
Clima organizacional. ....	75
Cultura de control interno. ....	78
Fase del actuar.....	90
Diseño de metodológico .....	90
Investigación Cualitativa. ....	92
Justificación .....	94
Objetivo general.....	96
Objetivos específicos. ....	96
Plan de acción del proyecto de intervención.....	97
Actividades por desarrollar. ....	97
Recursos tecnológicos y materiales para las actividades.....	99
Fase de la devolución creativa .....	146
Aciertos .....	146
Dificultades .....	148
Análisis del cumplimiento del objetivo general.....	152
Recomendaciones .....	155
UNIMINUTO. ....	155
Diplomado.....	156
Empresa.....	157
Conclusiones.....	159

Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

Reflexión..... 162

Referencias bibliográficas..... 169

Bibliografía ..... 182

Anexos ..... 184

Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

**Lista de tablas**

TABLA 1: DEFINICIONES DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL. ....	36
TABLA 2: RECURSOS TECNOLÓGICOS Y MATERIALES PARA LAS ACTIVIDADES. ....	100
TABLA 3: METODOLOGÍA DE TALLERES. ....	112
TABLA 4: PROPUESTA N°1. ....	117
TABLA 5: PROPUESTA N°2. ....	120
TABLA 6: PROPUESTA N°3. ....	122
TABLA 7: PROPUESTA N°4. ....	123
TABLA 8: PROPUESTA N°5. ....	124
TABLA 9: PROPUESTA N°6. ....	125
TABLA 10: PROPUESTA N°7. ....	126
TABLA 11:PROPUESTA N°8. ....	128
TABLA 12:PROPUESTA N°9. ....	129
TABLA 13: PROPUESTA N°10. ....	130
TABLA 14: PROPUESTA N°11. ....	131
TABLA 15: PROPUESTA N°12. ....	133
TABLA 16: PROPUESTA N°13. ....	134
TABLA 17: PROPUESTA N°14. ....	135
TABLA 18: PROPUESTA N°15. ....	136
TABLA 19: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES MARZO, ABRIL Y MAYO. ....	138
TABLA 20: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES JUNIO, JULIO Y AGOSTO. ....	139
TABLA 21: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES SEPTIEMBRE, OCTUBRE Y NOVIEMBRE. ....	140
TABLA 22: CALENDARIO ANUAL DEL FOMENTO DE LA CULTURA DEL CONTROL INTERNO. ....	143

### **Lista de figuras**

FIGURA 1: CONCEPTOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL. ....	68
FIGURA 2: PRINCIPALES CONSECUENCIAS DE LA CULTURA. ....	75
FIGURA 3: COMPARACIÓN DE LAS PERSPECTIVAS DE INVESTIGACIÓN SOBRE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL. ....	76
FIGURA 4: FLUJOGRAMA DE PROCESOS DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA. ....	83
FIGURA 5: COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO. ....	85

Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

**Lista de anexos**

ANEXO A. LOGO DE LA GERENCIA DE AUDITORÍA INTERNA.....	184
ANEXO B. VIAJANDO AL ORIGEN DE NUESTRA LABOR .....	185
ANEXO C. MEMES CONTROL INTERNO .....	188
ANEXO D. ENLACE BLOG INTERACTIVO CONTROL INTERNO .....	190
ANEXO E. CRUCIGRAMA CONCEPTOS CONTROL INTERNO .....	191
ANEXO F. PRESENTACIÓN DEL CASO: POR UNA BUENA GESTIÓN EN EQUIPO .....	194
ANEXO G. ENLACE INFORMACIÓN PARA LA PLANIFICACIÓN DINÁMICA PARA EL CONTROL INTERNO .....	196
ANEXO H. FOLLETOS DE SENSIBILIZACIÓN .....	197
ANEXO I. SOPA DE LETRAS PARA UNA FERIA DE VALORES .....	202
ANEXO J. DESCRIPCIÓN DEL COMUNICADO .....	203
ANEXO K. CONSENTIMIENTO INFORMADO .....	204

## Resumen

Este protocolo de intervención se basa en los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas semiestructuradas de los años 2017 y 2019, aplicadas a servidores públicos de la Gobernación de Antioquia respecto a la percepción de la cultura de control interno y sus principales componentes según el MECI, en materia de autocontrol, autorregulación y autogestión, además de la séptima dimensión de MIPG. Se realiza un análisis interpretativo a través de la triangulación de datos sobre los temas a investigar cómo las percepciones, emociones, necesidades, deseos y expectativas de los servidores públicos a nivel central, incluidos los gerentes, y las barreras emergentes a nivel individual y organizacional. A partir del diagnóstico psicológico, en 2019 se desarrolló un plan de mejora con una serie de estrategias para optimizar problemas y reducir barreras por falta de comunicación, desorden en los procesos, sentimiento de amenaza, resistencias y desconocimiento de herramientas de control. La Gerencia de Auditoría Interna bajo los criterios de la ley del Decreto 648 de abril de 2017 y el Decreto 1499 de septiembre de 2017, tiene el deber de promover la cultura del control interno y es así, como se lleva a cabo una serie de actividades estratégicas y dinámicas durante una semana, que permitan la socialización y asimilación de dicha cultura. Por tanto, la tarea es diseñar actividades semipresenciales, creativas e innovadoras que contribuyan a la intervención y logren la adquisición de conocimientos en los servidores públicos.

*Palabras clave:* cultura, control interno, fomento, actividades estratégicas, asimilación.

### **Abstract**

This intervention protocol is based on the results obtained in the surveys and semi-structured interviews of the years 2017 and 2019, applied to public servants of the Government of Antioquia regarding the perception of the internal control culture and its main components according to the MECI, in terms of self-control, self-regulation and self-management, in addition to the seventh dimension of MIPG. An interpretive analysis is carried out through the triangulation of data on the topics to investigate how the perceptions, emotions, needs, desires and expectations of public servants at the central level, including managers, and the emerging barriers at the individual and organizational level. Based on the psychological diagnosis, in 2019 an improvement plan was developed with a series of strategies to optimize problems and reduce barriers due to lack of communication, disorder in processes, feeling of threat, resistance and ignorance of control tools. The Internal Audit Management under the criteria of the law of Decree 648 of April 2017 and Decree 1499 of September 2017, has the duty to promote the culture of internal control and that is how a series of activities is carried out strategic and dynamic for a week, which allow the socialization and assimilation of said culture. Therefore, the task is to design blended, creative and innovative activities that contribute to the intervention and achieve the acquisition of knowledge in public servants.

*Keywords:* culture, internal control, promotion, strategic activities, assimilation.

## **Introducción**

La antropología cultural es una rama de la antropología que define a la cultura como un conjunto de tradiciones, creencias, valores aprendidos y compartidos en un grupo, que comprenden la identidad del sujeto dentro del mismo. Por su parte, la cultura organizacional es conocida como un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, expone la manera en cómo los empleados perciben las características propias de una empresa frente a los valores y principios establecidos en ella, que nacen de la filosofía de los fundadores, se evalúa desde la alta gerencia, pasa a los criterios de selección y se socializa constantemente con los empleados, el éxito de la cultura organizacional está en la estabilidad a través del tiempo y el impacto que causa en cada uno de los empleados, tal cual, lo describe Robbins y Judge (1987), en el comportamiento organizacional; Schein (1990) en el modelo de la cebolla; Koontz, Weihrich y O'Donnell (1991), en elementos de administración; Chiavenato (1999), administración de recursos humanos; Robbins, Decenzo, Mary, D'Borneville, Jasso, Estrada y Rodríguez (2013) en fundamentos de administración: Conceptos esenciales y aplicaciones.

En Colombia, las entidades públicas establecen la cultura del control interno como parte de las subáreas de la cultura organizacional, esta se encarga según Carvajal y Sanabria (2016), de la evaluación y seguimiento de los procesos, valoración de riesgo, acompañamiento y asesoría, relaciones con entes externo y fomento del autocontrol, siendo este último la base de la cultura del control interno, ya que implica dirigir la mirada hacia el quehacer diario, los comportamientos y la autocrítica de la labor.

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

El Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), en conjunto con la Agencia de los Estados Unidos para la Cooperación Internacional USAID y su operador en Colombia Casals y Associates Inc., gestionaron el desarrollo de un marco conceptual referente al control interno de acuerdo a las prácticas internacionales, lo que originó el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) en el Decreto 1599 de 2005, y nueve años después este se modificó con el Decreto 943 de 2014, haciéndolo parte de una de las dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), (Función Pública, 2020).

De acuerdo con lo anterior, en la Gobernación de Antioquia, se han desarrollado una serie de estrategias para fomentar y analizar la cultura del control interno, a través de encuestas y entrevistas semiestructuradas durante el año 2017 y 2019, aplicadas a los servidores públicos del nivel central, incluyendo directivos, se estudió la percepción de la cultura del control interno y las barreras organizacionales e individuales. Con estos resultados se desarrolló un plan de mejora que pretende modificar las inconformidades y optimizar las temáticas relacionadas con el autocontrol, autorregulación y autogestión.

Para llevar a cabo los objetivos del plan de mejora, la Gerencia de Auditoría Interna tiene la función de fomentar la cultura del control interno de una manera estratégica y creativa a los 2207 servidores públicos, que se identifican hasta la fecha a nivel central. Por medio de una intervención desde el protocolo praxeológico de la Corporación Universitaria Minuto de Dios seccional Bello, se realiza un ejercicio teórico práctico que comprende, la fase del ver donde el estudiante “empieza a delimitar los diferentes momentos de búsqueda y de análisis/síntesis, de su práctica” (Juliao, 2011.p 89), para ello se hace una auto observación inicial de la entidad, con la

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

descripción del rol del psicólogo en el área, definición de objetivos, exposición de la problemática y planteamiento de investigación e intervención; la fase del juzgar “es una etapa fundamentalmente hermenéutica, en la que el investigador/praxeólogo examina otras formas de enfocar la problemática de la práctica” (Juliao, 2011, p. 127), aquí se determina el diagnóstico de orden psicológico y se visualiza una recopilación de teorías referentes a la cultura y clima organizacional, control interno y sus funciones, y el fomento de la cultura del control interno.

La fase de actuar se “construye, en el tiempo y el espacio de la práctica, la gestión finalizada y dirigida de los procedimientos y tácticas, previamente validados por la experiencia y planteados como paradigmas operativos de la acción” (Juliao, 2011, p. 137), allí se evoca el diseño metodológico desde el estudio descriptivo-exploratorio, de tipo cualitativo y el establecimiento del plan de acción referente a la denominación de una serie de actividades semipresenciales que pueden desarrollarse durante la semana del fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia.

Finalmente, la fase de la devolución creativa es “un acto existencial auto-generador de teoría a partir de la experiencia, que requiere ser sacado a la luz, a través de un proceso mayéutica que le permita objetivar dicha experiencia, formalizarla, para entrar así en el orden del discurso” (Juliao, 2011, p. 146), en esta parte se exponen acciones que logren impactar a los servidores públicos logrando una mejor asimilación de la cultura del control interno y todos sus componentes, determinando a su vez, algunos parámetros de evaluación para resultados finales y así establecer un adecuado seguimiento del plan de mejora continua al que se aspira.

## **Fase del ver**

### **Auto observación**

#### **Datos de Antioquia.**

De acuerdo con la página de la Gobernación de Antioquia (2020), los inicios de la organización comienzan con la descripción del departamento antioqueño, localizado al noroeste del país. Ocupa un territorio de 63.612 km<sup>2</sup> que limita al norte con el mar Caribe y con el departamento de Córdoba; al occidente con el departamento del Chocó; al oriente con los departamentos de Bolívar, Santander y Boyacá; y al sur con los departamentos de Caldas y Risaralda. Es el sexto departamento más extenso de Colombia, y el más poblado, si se tiene en cuenta que el distrito capital de Bogotá es una entidad administrativa especial. Su organización territorial comprende nueve subregiones y su capital es la ciudad de Medellín.

En el territorio antioqueño habitan actualmente 6.534.764 personas en un total de 125 municipios. Más de la mitad de la población reside en el área metropolitana del Valle de Aburrá. Su economía genera el 13 % del PIB colombiano, ubicándose en segundo lugar tras Bogotá.

Aunque antes de la conquista española ya había asentamientos indígenas en el territorio, y posteriormente con la llegada de aquellos se fundaron algunas poblaciones, la historia del departamento como entidad territorial comienza en 1569 cuando se ordena su separación de la Gobernación de Popayán. El 30 de octubre de 1584 Santa Fe de Antioquia, que antes dependía de dicha gobernación, se convierte en capital de la Provincia de Antioquia. En 1830, con la

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

desintegración de la república de la Gran Colombia, vuelve a emerger como provincia hasta 1856, cuando se conformó en Estado Soberano. En 1886 se convirtió en el actual departamento con la desaparición de los Estados Unidos de Colombia.

Es a partir de lo anterior que nace la Gobernación de Antioquia, como entidad administrativa subnacional, encargada de dirigir y coordinar el funcionamiento interno de la política y economía dentro del departamento antioqueño, además de promover el desarrollo integral del territorio bajo la conformidad normativa de la Constitución Política de Colombia y otras leyes vigentes.

### **Misión.**

Según la Constitución Política, “son fines esenciales del Estado”: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo. El Departamento de Antioquia se comporta con toda fidelidad a este mandato (Gobernación de Antioquia, 2020).

### **Visión.**

En el año 2019, Antioquia será una región más próspera, productiva, competitiva, pujante y ambientalmente sostenible, a partir de la ejecución de proyectos visionarios y de la lucha frontal contra la desigualdad social, la inequidad, el desempleo, el analfabetismo, el pesimismo,

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

el atraso, la miseria y el hambre. Todo ello concebido y desarrollado con base en la acción conjunta y articulada entre los actores públicos, privados y sociales del departamento, los municipios y el nivel nacional, bajo el presupuesto básico de trabajar responsable y solidariamente en el desarrollo integral de nuestro departamento, aprovechando todas sus potencialidades, los recursos compartidos, las afinidades sociales, culturales, étnicas, la riqueza de la biodiversidad, la infraestructura con la que contamos y el privilegio de nuestra ubicación geográfica, orientado a encaminar el presente y nuestro futuro hacia la competitividad sistémica que Antioquia requiere para incidir efectiva y significativamente en la prosperidad de sus gentes y en el desarrollo del país, mediante un nuevo modelo educativo, la transformación real del campo y la igualdad de oportunidades con seguridad y justicia (Gobernación de Antioquia, 2020).

La visión descrita anteriormente hace parte del acuerdo del antiguo Gobierno, hasta el momento no evidencia modificaciones con los parámetros del nuevo Plan de Gobierno, a pesar de que ya ha pasado un año desde el cambio en los cargos y rendiciones de cuentas. Es posible que esto sea a causa de los altercados judiciales en contra del Gobernador y por la contingencia sanitaria que se presentó durante el año 2020, lo que provocó que el personal encargado se enfocará en atender otras demandas y dejaron de lado la actualización de la página de la Gobernación, por lo que esta visión está sujeta a cambios.

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

### **Principios y valores.**

En la Gobernación de Antioquia (2020), se definen los siguientes principios y valores organizacionales:

- La vida como valor supremo: El derecho a la vida es inviolable, así lo pregona nuestra Constitución. Ninguna forma de violencia es justificable. Asumiremos una política pública que vele por el respeto a la vida con dignidad y calidad, por la integridad personal y la consolidación de la paz.
- Cumplimiento de la palabra: Un gobernante está llamado a honrar la palabra. La congruencia entre lo que decimos y lo que hacemos debe imperar. Aquello que se promete o conviene se hará en un tiempo determinado, con rigurosidad en su ejecución, entendiendo a su vez que la palabra y el compromiso es de todos.
- Velocidad del desarrollo: Los grandes proyectos de Antioquia, han sobrepasado los estándares de tiempo estimados para su ejecución. Es inadmisibles la demora en la realización de grandes inversiones. La baja velocidad del desarrollo es propia de gobiernos sin visión y con gerencia de baja responsabilidad. Acelerar el desarrollo es nuestro compromiso y uno de nuestros principales principios de actuación.
- La justicia cercana al ciudadano: Uno de los principios esenciales de todo Estado es el poder contar con una debida administración de justicia. Ante el desbalance entre una oportuna y eficaz aplicación de ella y la demanda ciudadana, promoveremos acciones de prevención, resolución de conflictos ciudadanos y efectividad del Estado.

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

- Entorno ético entre servidores públicos, sector privado y ciudadanía: Entendemos el ejercicio del buen gobierno en la interacción entre direccionalidad estratégica, responsabilidad y gerencia de calidad, lo cual lleva a generar confianza entre el gobernante y los gobernados. Para ello se requiere que la gobernanza se dé en un contexto ético y transparente entre servidores públicos, contratistas, proveedores y ciudadanía.
- Lo público es responsabilidad de todos: Los bienes públicos son patrimonio de todos y de nadie en particular, por ello nuestras acciones están centradas en preservar la integridad de la administración de lo público y en fomentar en la ciudadanía la valoración y el cuidado de lo que es de todos.
- Respeto por la institucionalidad y su mejoramiento: La mayor riqueza de la sociedad es la institucionalidad. Reafirmamos que las normas permiten la convivencia, estamos comprometidos y generamos espacios de participación y mejoramiento entre los distintos sectores de la sociedad consolidando el desarrollo social y la paz duradera.
- Innovación y flexibilidad: La innovación y flexibilidad en el ejercicio del buen gobierno, exige estimular la creatividad en el diseño de políticas públicas y nuevas herramientas de administración, por lo que incentivamos y estimulamos en los servidores públicos todas aquellas nuevas prácticas orientadas a la cultura del cambio.
- Sostenibilidad ambiental: La sostenibilidad ambiental es una necesidad de la sociedad y un principio global que debe involucrar, mediante acuerdos, a los gobiernos, a la sociedad y al sector privado, por lo que hemos diseñado acciones gubernamentales encaminadas al

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

respeto por el medio ambiente a través de planes y programas de protección y conservación del ecosistema.

- La participación e incidencia ciudadana: La democracia no es sólo escuchar sino incidir en las decisiones públicas. Nuestra administración escucha, trabaja e incorpora las propuestas y acciones de todos los ciudadanos para construir políticas públicas que favorezcan a las comunidades.
- Lucha frontal contra la corrupción: A nadie lo eligen para que robe un peso. Cualquier gobernante elegido popularmente debe tener la virtud indeleble de la transparencia, la honestidad, la honradez, la defensa de los dineros y recursos públicos, para que se apliquen con justicia a todos los ciudadanos. Es urgente descubrir y luchar contra los agazapados que toleran la corrupción.
- Reconocimiento al valor de la diferencia: Solo se puede afirmar la identidad en medio de la diferencia. La armonía social sólo es posible cuando todos los ciudadanos interiorizamos con sinceridad el respeto a la diferencia. Es trascendental mantener de manera permanente la aplicación de políticas que estimulen la cultura de la diferencia.

### **Objetivos y funciones institucionales.**

Según la página de la Gobernación de Antioquia (2020), los siguientes son los objetivos y funciones institucionales:

- Construir la competitividad de Antioquia desde las subregiones y las localidades, dado que los procesos productivos son fundamentalmente locales, mientras que los mercados

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

son más globalizados, y considerando la gran contribución de la infraestructura física a la competitividad sistémica territorial del departamento.

- Contribuir al desarrollo del campo como uno de los ejes centrales de política pública territorial tanto nacional como departamental.
- Ampliar las opciones de movilidad social como mecanismo necesario para asegurar la igualdad de oportunidades, para lo cual se hace necesario que el logro de vida de las personas no sea determinado por características de su posición socioeconómica, género, religión o color de piel, y que todos los individuos puedan contar con educación, salud, opciones laborales y acceso al crédito, como prerequisites básicos para poder competir socialmente en igualdad de condiciones.
- Orientar un adecuado manejo y uso sustentable de los recursos naturales en el departamento, trabajar en la construcción de una mayor cultura ambiental, fortalecer la capacidad de respuesta frente a las amenazas, riesgos y vulnerabilidades que genera, especialmente, el cambio climático y hacer realidad procesos inéditos de desarrollo sostenible en los que la cultura del cuidado, la innovación y las comunidades locales y regionales adquieran un papel protagónico.
- Reconocer los derechos humanos en su sentido integral como desarrollo humano, y atender la resolución de los diversos conflictos originados por actores armados, organizaciones delincuenciales, conflictos cotidianos y sectores marginales, lo cual supone retos a enfrentar desde las estrategias de promoción, prevención, atención y reparación, en la búsqueda de una convivencia que reconozca la justicia formal y no

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

formal, dando origen a la posibilidad de que ésta pueda llegar a todas las instancias de la sociedad, más en un momento coyuntural como el del pos conflicto, el cual conlleva la urgencia de atender grupos que dejarán las armas para insertarse en comunidades establecidas.

- Formular, adoptar, articular, ejecutar, coordinar y acompañar las políticas, planes, programas y proyectos que contribuyan a la Paz dentro del marco del posconflicto de la población antioqueña.
- Avanzar en la gobernanza y las prácticas de buen gobierno por parte del ente departamental, a fin de responder no sólo por el cumplimiento de sus funciones y competencias legales, sino también de adaptarse a un entorno cambiante en el que es fundamental contar con altos niveles de eficacia, eficiencia y efectividad, como condición para garantizar resultados consistentes y pertinentes a los requerimientos de la ciudadanía y las demás partes interesadas.

### **Gerencia de Auditoría Interna.**

De acuerdo con Isolucion (2020), la Gerencia de Auditoría interna se encarga de la programación de las Auditorías Internas, de las acciones de verificación inmediata, de la evaluación del sistema de control interno, del fomento de la cultura del control, de la programación al seguimiento a los planes de mejoramiento y el cronograma de las acciones complementarias de la gerencia, hasta la toma de acciones de mejora.

Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

***Objetivo del proceso de evaluación independiente y cultura del control.***

Según Isolucion (2020), el objetivo del proceso de evaluación independiente y cultura del control es realizar la evaluación independiente y las acciones de competencia de la Gerencia de Auditoría Interna, mediante la utilización de técnicas de auditoría con enfoque de riesgos y estrategias comunicacionales, contribuyendo a la mejora continua del Sistema Integrado de Gestión, la cultura de la legalidad, la transparencia en la gestión institucional, la adecuada administración de la información y al buen uso de los recursos.

***Objetivos de gestión integral.***

Los objetivos de gestión integral definidos por Isolucion (2020) son:

- Incorporar los valores y principios de la entidad entre todos los servidores públicos, mediante la implementación de campañas de difusión, socialización e interiorización de estos, con el fin de lograr una gestión pública transparente.
- Mejorar los procesos de seguimiento de la Gobernación de Antioquia, mediante la revisión, el análisis y la generación de acciones, que propicien una modernización de la gestión pública.

***Descripción de actividades de la Gerencia de Auditoría Interna.***

La Gerencia de Auditoría Interna según lo definido en Isolucion (2020), cuenta con las siguientes actividades:

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

- Programar la evaluación del Sistema de Control Interno y del Sistema de Control Interno Contable.
- Programar las auditorías internas.
- Programar las acciones de verificación inmediata.
- Formular el programa de fomento de la Cultura del Control Interno.
- Formular el cronograma de acciones complementarias de la Gerencia de Auditoría Interna.
- Formular el cronograma de seguimiento a los planes de mejoramiento.
- Comprender la organización y su contexto (definición y actualización de la matriz DOFA).
- Comprender las necesidades y expectativas de las partes interesadas.
- Identificar riesgos y oportunidades.
- Definir las acciones para abordar riesgos y oportunidades.

### ***Recursos Control Interno.***

De acuerdo con los descriptores de la Isolucion (2020) los siguientes son recursos de control interno en la Gobernación de Antioquia:

- Proceso Desarrollo del Capital Humano (Humano): Gobernador, Gerente de Auditoría Interna, asesor de auditoría interna, Profesionales Especializados, Profesionales Universitarios, Técnico, Secretaria Ejecutiva, Auxiliar de Servicios Administrativos y Conductor.

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

- Proceso Soporte Logístico y Proceso de Planeación y Administración de las TIC (Físico): Instalaciones locativas, TICs equipos de cómputo, red interna, sistemas de comunicación por telefonía IP y correo electrónico, Internet por los diferentes navegadores, Aplicativo que administra el Sistema Integrado de Gestión y los sistemas de información corporativos y de procesos, cámara para fotografía digital, proyector multimedia, multifuncional para escaneo, impresión y copiado de documentos.
- Proceso Soporte Logístico (Ambiente de trabajo): Condiciones favorables en cuanto a ventilación, iluminación y temperatura.

### **Marco legal.**

La normativa que rige el control interno y sus funciones está estructurada bajo un listado maestro de documentos externos (Isolucion, 2020), los cuales se describen a continuación:

#### ***Constitución política de Colombia.***

- **Artículos 209 de la constitución política de 1991:** Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley.
- **Artículo 269 de la constitución política de 1991:** Las entidades públicas, las autoridades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno, de conformidad con lo que disponga la Ley.

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

### *Entes de control.*

Según la página de la Gobernación de Antioquia (2020), los entes de control se dividen en:

- **Contraloría General de la República (CGR):** La ley 42 de 1993 Artículo 4° Establece “El control fiscal es una función pública, la cual vigila la gestión fiscal de la administración y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes del Estado en todos sus órdenes y niveles. Este será ejercido en forma posterior y selectiva por la Contraloría General de la República, las contralorías departamentales y municipales y conforme a los procedimientos, sistemas, y principios que se establecen en la presente Ley”.

  - Circular 01 del 09 de julio de 2015: Fortalecimiento del Sistema de Control Interno frente a su Función Preventiva.
  - Directiva Presidencial 01 de 29 de enero de 1997: Desarrollo del sistema de control interno.
  - Documento Conpes 3714: Del riesgo previsible en el marco de la política de contratación pública. Promoción del desarrollo físico, evaluación independiente y cultura del control.
  - Ley 23 del 28 de enero de 1982: Sobre derechos de autor.
  - Ley 44 del 05 de febrero de 1993: Por la cual se modifica y adiciona la ley 23 de 1982. Enlace de documentos externos, normatividad y políticas de operación.

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

- Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 19011:2011: Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental.
  - Resolución 192 del 05 de mayo de 2016: Por la cual se incorpora, en la estructura del Régimen de Contabilidad Pública, el elemento procedimientos transversales.
  - Resolución 193 del 05 de mayo de 2016: Por el cual se incorpora, en los procedimientos transversales del Régimen de Contabilidad Pública, el procedimiento para la evaluación del control interno contable.
  - Resolución 355 del 05 de septiembre de 2007 (Plan General de Contabilidad): Por la cual se adopta el Plan General de Contabilidad Pública.
  - Resolución Orgánica 5580 de 18 de mayo de 2008: “Por la cual se reglamenta la metodología de los planes de mejoramiento y se modifica parcialmente la Resolución Orgánica 5544 de 2003”.
- **Contraloría General de la Antioquia:** La Contraloría General de Antioquia ejerce control fiscal y ambiental a las entidades y particulares que administren recursos públicos del departamento y sus municipios; con integridad, transparencia y efectividad; fomentando la participación ciudadana en el control social, el buen manejo de los recursos y la protección ambiental; con personal competente y motivado, gestión digital y mejoramiento continuo; para generar una mejor calidad de vida de los antioqueños.
- Circular 12 del 02 de febrero de 2007: Verificación, recomendaciones, seguimiento y resultados.

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

- Decreto 0984 del 14 mayo de 2012: Por el cual se modifica el artículo 22 del Decreto 1737 de 1998, acerca de los plazos para la presentación del informe de austeridad por parte de los jefes de Control Interno.
  - Decreto 2725 de 24 de octubre de 2008: “Por medio del cual se derogan los Decretos número 2296 del 14 de septiembre de 2007 y el 0363 del 13 de febrero de 2008, y se crea el Consejo del Sistema Integrado de Gestión en el Departamento de Antioquia”.
- **Asamblea Departamental:** Representar la comunidad y ejercer el control político a la gestión de la administración departamental a través de las ordenanzas, resoluciones y proposiciones, de acuerdo con lo estipulado en la Constitución y la Ley.
  - **Procuraduría General de la Nación:** Ejerce, de acuerdo con lo establecido en el artículo 277 de la Constitución Política de Colombia de 1991, el control disciplinario del servidor público, adelantando las investigaciones y sancionando a los funcionarios que incurran en faltas disciplinarias en el desempeño de sus funciones. De igual manera adelantó las investigaciones cuando se presenten irregularidades en el manejo del patrimonio público.
  - **Departamento Administrativo de la Función Pública:** El Decreto 188 del 26 de enero de 2004, en el cual consolida la actual estructura administrativa del Departamento Administrativo de la Función Pública. En esta reforma se destacan los siguientes aspectos: Además de formular y promover las políticas e instrumentos en empleo público, organización administrativa, control interno, racionalización de trámites, el departamento deberá evaluar el impacto que las mismas tienen en la Administración

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

Pública. La integralidad del Sistema de Empleo Público, dimensionando y articulando, como política de Estado, en los siguientes componentes: Planificación del empleo, gestión de las relaciones humanas y sociales, gestión del desarrollo, gestión del empleo, gestión del desempeño, organización del empleo; sistemas de clasificación y nomenclatura, administración de salarios y prestaciones sociales; democratización de la administración pública y sistema de desarrollo administrativo.

- Decreto 1027 de 30 de marzo de 2007: Por el cual se modifica la fecha de entrega del informe anual de Control Interno.
- Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión Establecido en el artículo de la Ley 1753 de 2015.
- Decreto 1499 del 11 de septiembre de 2017: Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión Establecido en el artículo de la Ley 1753 de 2015. Evaluación independiente y cultura del control, gestión de la mejora continua, gestión documental, estructura organizacional y empleo público.
- Decreto 2145 de 04 de noviembre de 1999: Por el cual se dictan normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de las Entidades y Organismos de la Administración Pública del Orden Nacional y Territorial y se dictan otras disposiciones.

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

- Decreto 2913 del 31 de julio de 2007: Por la cual se modifica el decreto 2621 de 2006. Para la gestión de la mejora continua, evaluación independiente y cultura del control.
- Decreto 3246 de 27 de agosto de 2007: Por el cual se modifica el Decreto 1145 de 2004. En cuanto a evaluación independiente y cultura del control.
- Guía rol de las unidades u oficinas de control interno, auditoría interna o quien haga sus veces: Guía rol de las unidades u oficinas de control interno, auditoría interna o quien haga sus veces.
- Manual de Implementación del Modelo Estándar de Control Interno (MECI): Archivo de gestión de Gerencia de Control Interno.
- Manual de Instrucciones para el Aplicativo MECI: Instrucciones para utilizar el aplicativo para la implementación del MECI y producir el informe ejecutivo anual (Administrador de la entidad).
- Marco General Sistema de Gestión MIPG V2: Gestión de la mejora continua, evaluación independiente y cultura del control.
- Resolución 142 de 08 de marzo de 2006: Por la cual se adopta el Manual de Implementación del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) 1000:2005 en el Estado.
- Rol de las Oficinas de Control Interno, Auditoría Interna o quien haga sus veces: El Sistema de Control Interno tiene como propósito fundamental lograr la

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

eficiencia, eficacia y transparencia en el ejercicio de las funciones de las entidades que conforman el Estado Colombiano.

- **Contaduría General de la Nación:** En relación con el Artículo 354 de la Constitución Política de Colombia, corresponde al contador general las funciones de unificar centralizar y consolidar la contabilidad pública, elaborar el balance general y determinar las normas contables que deben regir en el país, conforme a la Ley.
- **Comisión Nacional del Servicio Civil:** Acorde con el artículo 130 de la Constitución Política Colombiana, la Comisión Nacional del Servicio Civil, es "responsable de la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos, excepción hecha de las que tengan carácter especial". La comisión se propone posicionar el mérito y la igualdad en el ingreso y desarrollo del empleo público; vela por la correcta aplicación de los instrumentos normativos y técnicos que posibiliten el adecuado funcionamiento del sistema de carrera; y genera información oportuna y actualizada, para una gestión eficiente del sistema de carrera administrativa.
- **Gerencia de Auditoría Interna:** El proceso de evaluación independiente y cultura de control desarrollan las acciones de competencia de la Gerencia de Auditoría Interna, mediante la utilización de técnicas de auditoría con enfoque de riesgos y estrategias comunicacionales, contribuyendo a la mejora continua del Sistema Integrado de Gestión, la cultura de la legalidad, la transparencia en la gestión institucional, la adecuada administración de la información y al buen uso de los recursos. Con un alcance definido desde la programación de las Auditorías Internas, de las acciones de verificación

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

inmediata, de la evaluación del sistema de control interno, del fomento de la cultura del control, de la programación al seguimiento a los planes de mejoramiento y el cronograma de las acciones complementarias de la gerencia, hasta la toma de acciones de mejora.

- Circular 100 del 26 de febrero de 2012: Fijar acciones sobre hallazgos de auditoría.
- Circular del 16 de junio de 2009: Directrices para la realización de auditorías de Control Interno.
- Decreto 002811 del 01 de septiembre de 2014: Por medio de la cual se expiden medidas de austeridad y eficiencia en el gasto.
- Decreto 1663 del 16 de julio de 2012: Por medio del cual se crea el Comité de Lucha contra la Corrupción Departamental.
- Decreto 2017070004317 de 9 de noviembre de 2017: Por medio del cual se adopta el Estatuto de Auditoría Interna y el Código de Ética de la actividad de Auditoría Interna para la Gobernación de Antioquia.
- Decreto 338 de marzo 4 de 2019: Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Control Interno y se crea la Red Anticorrupción.
- Decreto 943 del 21 de mayo de 2014: Por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno (MECI).
- Decreto D2018070002532 de 2018: Por medio del cual se conforma el Comité Departamental de Auditoría en el Departamento de Antioquia, para la guía para la

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas: Riesgos de gestión, corrupción y seguridad digital.

- Resolución 357 del 23 de julio de 2008: Por la cual se adopta el procedimiento de control interno contable y de reporte del informe anual de evaluación a la Contaduría General de la Nación.
- Resolución 533 del 08 de octubre de 2015: Por la cual se incorpora, en el Régimen de Contabilidad Pública, el marco normativo aplicable a entidades del gobierno y se dictan otras disposiciones.
- Resolución 6289 del 08 de marzo de 2011: Por la cual se establece el Sistema de Rendición Electrónica de la Cuenta e Informes (SIRECI), que deben utilizar los sujetos de control fiscal para la presentación de la Rendición de Cuenta e Informes a la Contraloría General de la República.
- Resolución 693 del 06 de diciembre de 2016: Por la cual se modifica el cronograma de aplicación del Marco Normativo para entidades de Gobierno, incorporado al Régimen de Contabilidad Pública mediante la Resolución 533 de 2015, la regulación emitida en concordancia con el cronograma de aplicación de dicho Marco Normativo.
- Resolución 7350 del 20 de noviembre de 2013: Por la cual se modifica la Resolución Orgánica del 08 de marzo de 2011 que establece el Sistema de Rendición Electrónica de la Cuenta e Informes (SIRECI), que deben utilizar los

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

sujetos de control fiscal para la presentación de la rendición de cuenta e informes a la Contraloría General de la República.

- Ley 87 de 1993: Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones.

### **Rol del psicólogo**

El rol del psicólogo organizacional tiene como principal función, el estudio de la conducta y desarrollo humano dentro de las empresas o entidades donde se requiera un profesional de esta área, participe en factores tales como la cultura, el clima, la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, la productividad y la satisfacción laboral.

Este campo se encarga de analizar el comportamiento de las personas dentro de las diferentes organizaciones y no solamente de empresas e industrias, también se pueden aplicar en diferentes campos como instituciones gubernamentales, sociales, políticas o religiosas. El psicólogo organizacional se enfoca en identificar e implementar estrategias de mejora tanto personales como laborales, en pro de un avance para la entidad mediante la gestión de valores y habilidades, con objetividad para comunicarse de forma asertiva sin dejar a un lado el respeto, amabilidad y calidad de vida que merece el otro, logrando de esta manera, crear empatía con el personal a cargo, instaurando un buen liderazgo con el manejo de la temática a trabajar. De acuerdo con lo mencionado anteriormente, si este campo se ejecuta con efectividad se evidenciará mejores resultados en las instituciones que cuenten con este profesional.

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

La psicología organizacional es uno de los campos de la psicología que ha evolucionado de una manera alarmante a través del tiempo, a continuación, veremos algunas de las posturas de varios autores que en su trayectoria se refirieron al tema:

Tabla 1: *Definiciones de la psicología organizacional.*

<b>Autores</b>	<b>Definición</b>
Spector (2002)	"La Psicología Industrial/Organizacional (I/O) es un pequeño campo de la psicología aplicada, se refiere al desarrollo y aplicaciones de principios científicos en el lugar de trabajo".
Andy y Conte (2005)	La aplicación de lo psicológico, de la teoría y de la investigación en el escenario laboral. Hace una aclaración en relación con el escenario laboral. El dominio de la psicología I/O, va más allá de los límites físicos del lugar de trabajo, influyendo en muchos otros factores en el comportamiento organizacional.
Blum y Naylor (citado en Muchinsky, 2002)	"La aplicación o extensión de hechos y principios psicológicos a los problemas que conciernen a seres humanos que trabajan dentro del contexto de los negocios y la industria"

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

Furnham (2001) "La psicología organizacional es el estudio del individuo en las organizaciones, pero también se encarga de estudiar a grupos pequeños y grandes y la influencia de la organización como un todo en el individuo"

---

Max Weber "Enfatizó la necesidad de una jerarquía estrictamente definida, gobernada por normas claras y precisas y lineamientos de autoridad"

---

Fuente: Arellano, S. (s.f). Psicología organizacional. Recuperado de [https://www.academia.edu/4117406/psicologia\\_organizacional#:~:text=A%20continuaci%C3%B3n%20se%20muestran%20una,en%20el%20lugar%20de%20trabajo.](https://www.academia.edu/4117406/psicologia_organizacional#:~:text=A%20continuaci%C3%B3n%20se%20muestran%20una,en%20el%20lugar%20de%20trabajo.)

### **El psicólogo organizacional en Colombia.**

Este campo propone el bienestar del ser humano desde la incrementación de su calidad de vida, estrategias de mejora en el desempeño de sus funciones y satisfacción laboral, desde acá se debe reconocer y tener en cuenta que cada persona cuenta con necesidades y capacidades diferentes a las de sus compañeros para obtener mejores resultados en sus funciones diarias, la observación de lo anterior es uno de los objetivos clave del psicólogo organizacional. Según el Colegio Colombiano de Psicólogos (2016), los factores que un psicólogo organizacional debe implementar en sus competencias desde el perfil profesional son:

***Factor de fundamentación teórica y conceptual.***

Según el COLPSIC (2016), el factor de fundamentación teórica y conceptual hace alusión:

Al conocimiento, argumentación y aplicación de los conceptos básicos de la psicología organizacional y del trabajo, que le permiten identificar y establecer las diferencias entre los principales modelos teóricos, procesos, métodos, instrumentos y técnicas, así como las implicaciones que estas tienen en el comportamiento de las personas, la dinámica de las organizaciones y los factores psicosociales productivos de la dicha interacción (p.60).

***Factor epistemológico.***

Este factor se caracteriza por hacer “el reconocimiento, comprensión y análisis de los diferentes enfoques epistemológicos que le permiten abordar al ser humano en su constante interacción con la dinámica propia de los grupos sociales que se conforman en las organizaciones” (COLPSIC, 2016, p.61).

***Factor investigación.***

Este factor según COLPSIC (2016) corresponde a:

La capacidad del profesional para sustentar, argumentar y apoyar de una manera crítica y constructiva sus propuestas de acción en las organizaciones, con base en

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

el sustento teórico y metodológico, producto de los diferentes estudios y hallazgos en el área, así como de proponer nuevos problemas de investigación (p.62).

### ***Factor evaluación e intervención.***

El factor evaluación e intervención es definido por el COLPSIC (2016) como “el conocimiento, aplicación y construcción, de estrategias de medición, evaluación e intervención, basadas en fundamentos teóricos y éticos, así como en diversas estrategias metodológicas, para lograr una adecuada comprensión y/o diagnóstico del contexto laboral en que se encuentra inserto” (p.63).

### ***Factor ético.***

El factor ético “hace referencia a los conocimientos, actitudes y valores que se enmarcan en los principios éticos, morales y deontológicos de la psicología en general y de la psicología en las organizaciones y del trabajo en particular” (COLPSIC, 2016, p.64).

### ***Factor desarrollo profesional.***

El factor desarrollo profesional implica “actitud permanente de búsqueda rigurosa de información y de actualización tanto de orden formal como informal que permita la acreditación de su competencia profesional general” (COLPSIC, 2016, p.64).

### **El psicólogo organizacional en la Gerencia de Auditoría Interna.**

El psicólogo que haga sus veces de profesional en ciencias humanas y sociales en la Gerencia de Auditoría Interna, debe contar con experiencia en cultura organizacional, conocimientos en auditorías y normativas relacionadas como MIPG: 2014 y la ISO 9001:2015, además de tener habilidades cognitivas y conductuales para observar, describir, analizar, diagnosticar y resolver los problemas o conflictos en las interacciones humanas y asegurar un buen clima, con el adecuado fomento de la cultura del control interno. Desde la teoría psicológica ofrecer estrategias para la apropiación del marco legal de una manera más humanista, y así trabajar con los directivos y servidores públicos creativamente, fortaleciendo los vínculos entorno a la confianza, aumentando la proactividad hacia una mejora continua.

El psicólogo organizacional tendrá la función de asesorar al personal de la Gerencia de Auditoría Interna y a los líderes de cada secretaría y gerencia, en lo referente a las negociaciones colectivas con los empleados, para la apropiación de símbolos, unificar el lenguaje organizacional y mejora la imagen empresarial en el entorno personal, social y económico, haciendo alusión a los tipos de liderazgo y el ejercicio de la autoridad, para un adecuado adoctrinamiento en los estilos de pensamiento y conducta que debe tomar cada servidor en su respectiva área. También, debe contar con la habilidad de crear estrategias creativas y dinámicas para fomentar la cultura del control interno, identificar las inconformidades y diseñar planes de mejora que impacten directamente la población y logre que los servidores asimilen positivamente los componentes del autocontrol, autogestión y autorregulación bajo la normativa vigente.

## **Problematización**

El fomento de la cultura del control interno es una de las principales funciones de la Gerencia de Auditoría Interna, esta consiste en la formulación de actividades y campañas que logren la apropiación de temas referentes al autocontrol, autogestión y autorregulación en los servidores públicos de la Gobernación de Antioquia.

Las programaciones relacionadas al fomento de la cultura del control interno son diseñadas para sensibilizar a cada uno de los empleados del nivel central departamental, anualmente se realiza la semana de la cultura del control interno donde se desarrollan este tipo de actividades, posteriormente se hace una intervención directa tipo capacitación, se evalúan los resultados obtenidos y se hace un seguimiento tres veces al año a través de encuestas y entrevistas. Un adecuado sistema de control interno “garantiza la salvaguarda de los bienes y hace confiables los registros y resultados de la contabilidad, que resultan indispensables para la buena marcha de cualquier organización” (Plasencia, 2010).

El objetivo de estar en constante seguimiento es identificar los conocimientos que tienen los servidores acerca de los principios del control interno y como lo aplican en su labor diaria, además, informa sobre la eficacia de las actividades planificadas, para la definición de próximas metas e intervención en aquellos factores que presentan alteraciones y pueden ser el inicio de posibles riesgos y fraudes, y a su vez “establecer la manera como deben realizarse los procesos en la empresa, evitando su caída o desaparición por malos manejos o falta de control” (Henao, 2017, p.14). Las acciones de mejoramiento se desarrollan con los resultados finales de cada

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

evaluación y es ahí, donde se denominan los planes de mejora continua y las estrategias a incorporar.

De acuerdo con lo anteriormente mencionado, existen aspectos que se requieren fortalecer en cuanto al fomento de la cultura del control interno, por lo que en el 2019 se diseñó un plan de mejora continua y se denominaron algunas recomendaciones. Durante el segundo semestre del año 2020, la Gerencia de Auditoría Interna ve la necesidad de intervenir con nuevas estrategias en el fomento de dicha cultura a través de métodos innovadores y creativos, empleando actividades que fortalezcan temas del control y el código de integridad, con el apoyo de personal especializado en ciencias humanas y sociales, así como los psicólogos, quienes contribuyen en el diseño de un protocolo de intervención, que se planea aplicar en el mes de agosto durante la semana del control interno, sin embargo, frente al estado de contingencia sanitaria por el COVID-19 decretado por el Gobierno Colombiano el 25 de marzo del 2020 y que vislumbra continuidad indefinida, la Gerencia de Auditoría Interna decide cancelar la programación de dicha semana, pero solicita la propuesta de las actividades en forma semipresencial, con el fin de desarrollarlas en el año 2021 y con esto, dejar un insumo para continuar con el desarrollo de adecuadas prácticas que impacten a la población involucrada en las diversas modalidades de trabajo.

### **La planeación de la investigación e intervención**

La planeación es una de las principales actividades en el desarrollo de una meta, estas son el propósito de toda tarea que orientan al alcance de los objetivos. Según Chiavenato y Sapiro

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

(2017), la planeación es una herramienta de gestión que permite definir el quehacer de cada individuo y promueve al alcance de los planes establecidos, teniendo la facultad para solucionar las dificultades que se presenten. En este proyecto se pretende estandarizar qué tipo de métodos son funcionales en el fomento de la cultura del control interno y encontrar la manera para que sea un procedimiento lúdico sin perder su formalidad. De acuerdo con las intervenciones que se han realizado en la Gobernación, la planeación de talleres, actividades, encuestas, entrevistas y dinámicas grupales permiten capacitar al personal en temas referentes a las herramientas del control y a través de su evaluación se evidencia el estado de apropiación y asimilación de la cultura.

La implementación del fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia es un proceso largo, arduo y formal, que requiere dedicar tiempo e interés en diferentes proyectos. La metodología de la Gerencia de Auditoría Interna se basa en auditar al servidor y todos los procesos, sin embargo, dentro de los mismos, es necesario impartir la cultura del control y los valores del código de integridad de una manera dinámica y adquisitiva para todo público, este tipo de acciones generan movimiento institucional que provoca pequeños pero favorables cambios a largo plazo. Zambrano, Hernández, Ferrer, y Reyes (2010), desarrollaron la guía para la autovaloración del control interno, como plan estratégico a implementar en cada entidad de acuerdo con sus propias características, a partir de esta, se desarrolló el plan de mejora en la Gerencia de Auditoría Interna de la Gobernación de Antioquia y es así, como se determinan las actividades durante la semana de la cultura del control interno.

**Talleres y actividades relacionadas al fomento de la cultura del control interno.**

Son aquellas que se realizan en un determinado espacio y lugar dentro del horario laboral y con temáticas referentes al área de control interno. En estas dinámicas se reúnen grupos de trabajo donde la meta es identificar las debilidades y fortalezas del control, manejo y supervisión de riesgo, además de la exposición de los valores propios de código de integridad.

Lo anterior implica que un personal capacitado dirija los talleres, las actividades y conferencias para que solucione interrogantes de los líderes y servidores, cree un mejor ambiente basado en la confianza entre el grupo y motive a mejorar la comunicación entre los miembros. Según Zambrano, et al. (2010), existen cuatro modalidades para enfocar los talleres y actividades del control interno:

- 1. Basado en objetivos:** Centrado principalmente en apoyar en el cumplimiento de los objetivos. Dentro de las actividades se deben exponer las normas y herramientas del control que permiten el adecuado desarrollo de los objetivos e identificación de los riesgos que se presentan durante el proceso del logro de metas, para finalmente definir qué herramientas y estrategias ofrece el Sistema de Control Interno para el funcionamiento efectivo y riesgo aceptable libre de inconformidades. En estos términos, se han desarrollado conferencias del congreso anual de control interno, con invitados especializados en la temática.
- 2. Basado en riesgos:** Centrado en nombrar los riesgos. Se explican los obstáculos, amenazas, exposiciones, barreras organizacionales y personales que se dan durante cada proceso. Haciendo énfasis en la explicación de lo que es un riesgo a nivel administrativo

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

y como se puede dar una oportuna solución, con el fin de examinar si los procedimientos del control interno son suficientes en cada caso y ayudan a mitigar los riesgos. La clave de estas actividades es lograr empatía con los servidores públicos para que sientan confianza y seguridad a la hora de dar información ante el surgimiento de eventos negativos súbitos y tengan la capacidad de intervenir por su propia cuenta si tienen las facultades para hacerlo bajo la guía de sus líderes. Anteriormente, se utilizó un personaje llamado Geniardo, el genio del control, quien se encargaba a través de campañas fomentar la cultura del control interno, sus herramientas y los riesgos.

- 3. Basada en controles:** Centrado en revisar cuáles controles conocen los servidores públicos en cada dependencia y dentro de la Gobernación de Antioquia, para identificar qué tanto conocimiento hay sobre los instrumentos ofrecidos por el Sistema de Control Interno. Durante las dinámicas, los encargados dan a conocer detalladamente los controles de la organización y los servidores evalúan cada uno de ellos de acuerdo con su efectividad para mitigar los riesgos y promover al cumplimiento de metas. El objetivo principal, es lograr analizar las diferencias en cuanto al rendimiento obtenido con el esperado de los controles, además del nivel de conocimiento que tienen los servidores sobre la información proporcionada, como la integran en su labor diaria y si promueve a la efectividad de los procesos. Anteriormente, se realizó un juego llamado “Quién quiere ser el genio del control”, donde los servidores a través de preguntas autoevaluaron sus conocimientos de control interno y se destacaba a los mejores participantes, como

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

estrategia para motivar a otros a aprender de las temáticas e implementarlas en su labor diaria.

- 4. Basado en procesos:** Los procesos son conjuntos de actividades que se relacionan e interactúan para generar óptimos resultados y se logre prestar buenos servicios. En estas actividades se tiene en cuenta como el planteamiento de objetivos y su puesta en marcha, reúne varios pasos intermedios incluso de otras áreas y dependencias de la Gobernación de Antioquia, por ende, se debe tener conocimiento del cómo se va a efectuar cada proyecto o solicitud. Dentro del taller o la actividad se actualiza información, evalúa, válida y mejora todos los procesos y sus componentes. Anteriormente, se han realizado campañas, encuentros, boletines y seminarios referentes a fortalecer la cultura del control interno.

### *Dinámica Grupal.*

Según Zambrano, et al. (2010), un equipo es un grupo de personas con habilidades que realizan una tarea para alcanzar resultados comunes. El enfoque de un equipo de trabajo es lograr un objetivo común, para esto es necesario que trabajen conjuntamente y de una manera armoniosa, así mismo, los encargados deben mantener equilibrio y control de las situaciones que se presenten, estableciendo reglas para lograr reforzar una estructura de trabajo y establecer buenas relaciones entre los miembros del grupo y así posibilitar que haya una buena toma de decisiones y acuerdos.

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

Un tema crucial en las dinámicas grupales es lograr el consenso del equipo de trabajo, donde se lleguen a acuerdos y todos queden conformes con las decisiones tomadas, con los resultados de los talleres y actividades, y con las metas impuestas durante el encuentro. Esto es crucial para identificar cómo funciona el trabajo en equipo de cada uno de los servidores públicos, así no pertenezcan a una misma Secretaría o Gerencia.

El trabajo en equipo en el desarrollo de talleres, actividades o entrevistas posibilita que en conjunto profesionales y especialistas de diferentes áreas compartan conceptos y conocimientos en las diferentes funciones, además de traer a flote algunos temas no estipulados pero necesarios de trabajar para solucionar problemáticas. Todos los miembros se benefician de los puntos de vista y opiniones de los demás participantes, puesto que estos aportes posibilitan mejorar la calidad de los servicios y enlaza los objetivos de cada área para alcanzar de una manera más integral la institucionalización.

### ***Entrevistas.***

Las entrevistas de acuerdo con Zambrano, et al. (2010), son técnicas apropiadas y directas que, con una buena estructuración de las preguntas, logran encajar en la indagación de las necesidades y objetivos que se evalúan en la entidad y los procesos individuales de cada servidor público. El encargado de esta actividad debe tener experiencia en el manejo de grupo sin inducir en las respuestas, sino dejar abierta la posibilidad de escuchar cualquier criterio. En este caso es necesario conocer las temáticas a preguntar y los principios de la entidad, al igual que las funciones de cada dependencia y servidor público a evaluar, esto con el fin de preparar preguntas

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

que contengan información que ellos conocen y que los entrevistadores puedan entender para responder adecuadamente.

### ***Encuestas.***

Las encuestas según lo planteado por Zambrano, et al. (2010), son formularios contenidos por preguntas, frases o afirmaciones que permiten realizar datos estadísticos de una situación determinada. Las respuestas a estas encuestas están medidas por escala Likert, Si - NO, Tiene – No Tiene, entre otros. Las preguntas deben ser concretas, específicas al tema y totalmente claras para que puedan ser comprendidas y no se desvíe lo que se quiere indagar. Generalmente, las encuestas se aplican cuando hay mucho personal por evaluar y es difícil reunirlos en un solo espacio, también funcionan como mecanismo de calificación de los servicios y eficacia de los mecanismos de control interno. Son eficientes cuando no es posible disponer de tiempo de los empleados durante su horario laboral y se requiere recopilar información rápidamente. Para esta actividad se tiene presente utilizar un lenguaje claro y entendible, hacer preguntas cortas y simples, tener un tema definido y los objetivos a evaluar en la encuesta, distribuir y recoger resultados, implementar preguntas abiertas como método de conversación, dejar en claro las instrucciones, recomendaciones y conclusiones, además de especificar la confidencialidad de los datos personales de los participantes.

Después de diseñar todas las actividades de acuerdo a lo anterior, se relacionan los resultados, se determinan acciones correctivas y aspectos a fortalecer, se realiza un informe que contenga conclusiones y recomendaciones, además de exponer la retroalimentación (feedback) a

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

los participantes de cada evento, ya que estas últimas son la clave de la mejora continua y el paso a una asimilación de la cultura del control interno, esto puede ser de manera directa al personal o por medios electrónicos con material escrito, presentación o vídeo, dentro del cual va el reporte completo de los hallazgos, las acciones correspondientes a los planes de mejoramiento y acciones correctivas para cada dependencia o a nivel general si lo amerita.

## **Fase del juzgar**

### **Diagnóstico**

Un diagnóstico es un proceso de observación inicial que integra el análisis de un caso, estudio de antecedentes, relación de información presente e identificación de problemas o necesidades, con el fin de desarrollar estrategias de intervención para la mejora de diversos aspectos. Un diagnóstico organizacional según lo expuesto por Chiavenato (1999), consiste en “identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos” (p.68), un diagnóstico ofrece los estados en que muchas actividades, proyectos y procesos se encuentran para evidenciar sus fortalezas y debilidades, logrando dar paso a la eficacia y eficiencia de la tarea desempeñada. También, al realizar un diagnóstico se interpretan los síntomas que más caracterizan una problemática, permitiendo establecer actividades que mantengan la funcionalidad de las organizaciones a través del cambio y fortalecimiento de cada ejercicio o tarea (Valenzuela, Ramírez, Navarro, y Figueroa, 2010).

El diagnóstico de este proyecto está basado en los resultados encontrados en las evaluaciones de la percepción de la cultura del control interno durante el año 2017 y 2019, donde se recolectaron datos importantes acerca del estado de conocimiento en la Gobernación de Antioquia sobre temas relacionados al control, autocontrol, autorregulación y autogestión, además de la percepción de la cultura del control interno, las necesidades de los servidores del nivel central, cual es el grado de compromiso por parte de cada uno en la labor diaria, como califican el nivel de productividad, qué emociones experimentan, qué deseos tienen dentro de sus

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

funciones y cuáles son sus expectativas en relación al esfuerzo, desempeño y recompensas de acuerdo a los resultados de su trabajo. También durante estos años, psicólogos profesionales y practicantes identificaron una serie de barreras individuales y organizaciones, donde se relacionan inconformidades en la comunicación, desorden organizacional, sentimientos de amenaza, resistencia al control o autocontrol y desconocimiento de las herramientas del control, con el fin de indagar a profundidad sobre la percepción de la cultura del control interno, encontrando los siguientes resultados:

### **Fase I.**

Aspectos clave para revisar la percepción de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia.

Percepción del **control**, visto positivamente como facilitador del adecuado desarrollo de las actividades, llevando a la organización a mayores índices de calidad. El control, se expone con un alto índice de satisfacción, demostrando que los servidores públicos lo ven como un paso hacia la mejora continua y la calidad de sus resultados. Por otra parte, el control es considerado como la supervisión de la efectividad y cumplimiento de tareas, para minimizar riesgos y evaluar el desempeño del empleado.

En la cultura del control interno este aspecto es fundamental reforzarlo para incentivar a un trabajo autónomo, diseñado y estructurado por el servidor para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, manejando a cabalidad sus funciones.

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

Percepción del **autocontrol**, este fue tomado como una herramienta útil para manejar y mejorar los propios procesos. Debido a sus altas puntuaciones a favor, se evidencia que los servidores ven al autocontrol como elemento de evaluación y supervisión correctiva de sus tareas, que siguen al margen de los principios y objetivos de la entidad. Estos resultados demuestran la conciencia ante las decisiones y acciones que toma el servidor público, y a su vez, motiva a la creación de nuevos objetivos que ayuden a desarrollar las habilidades del empleado y su interés por examinar cada actividad dentro de su rol como profesional sin obligación sino con convicción.

Percepción de la **autorregulación**, expresada como la capacidad de cada una de las organizaciones para desarrollar y aplicar en su interior métodos, normas y procedimientos que permitan el desarrollo, implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno, en concordancia con la normatividad vigente, presenta resultados positivos en general donde un porcentaje de los servidores opinan que efectivamente la entidad desarrolla procedimientos, actividades, métodos y estrategias para fomentar el control interno.

Mientras que otros, no tienen claridad de ciertos conceptos y el fomento a la cultura del control interno no es simultáneo o continuo, como para apropiarse de la misma. En este caso, es necesario impartir diversas formas de apreciación de la cultura del control interno y sus herramientas, mejorar la comunicación y escucha, para detectar qué aspectos requieren de mayor supervisión e intervención, y así, el personal perciba el acompañamiento y tenga la capacidad de ajustarse y adaptarse a este.

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

Percepción del **compromiso**, es el indicador de seguimiento de estrategias de planeación, donde el servidor se responsabiliza de sus tareas y funciones dentro de la entidad y trabaja en pro del mejoramiento con iniciativa propia y sentido de pertenencia a la organización. En los resultados obtenidos se dejó manifiesto el compromiso en las actividades que se realizan en la Gobernación de Antioquia, con un lineamiento directo a destacar la cultura del control interno dando importancia a los valores y objetivos organizacionales.

Es notable que los servidores ven el compromiso como un comportamiento y una actitud fundamental para prevenir riesgos y malos manejos, al igual que método para evaluar el rendimiento, desempeño y eficacia de cada proceso en la entidad.

### **Fase II.**

Para evaluar la percepción de la cultura del control interno, se indagaron las percepciones, emociones, necesidades, deseos y expectativas de los servidores del nivel central, a partir de los resultados se realizó el análisis de las opiniones que cada participante tiene respecto a los aspectos de control, autocontrol, autorregulación y compromiso. Las estructuras psicológicas juegan un papel importante en la adquisición de la cultura del control interno y las características de la personalidad de cada servidor son las que permiten su oportuna apropiación y aplicación. Los siguientes son patrones que articulan los aspectos relacionados con la cultura del control interno:

La **percepción** de la cultura del control interno expuesta en la encuesta demuestra que los empleados se sienten mayormente a gusto controlando sus propios procesos, pero que requieren

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

a su vez, de la colaboración de un ente externo para dar guía normativa de sus procesos y reconocer su desempeño. Dentro de la organización, es necesario mantener constantes prácticas y fomentos de autocontrol, con el fin de mantener un transparente y efectivo trabajo independiente, que ofrezca resultados positivos y eficaces.

El trabajo individual y las responsabilidades delegadas a cada servidor depositan en él la confianza necesaria para asumir un compromiso mayor con sus tareas, lo que provoca mayor individualidad y capacidad de destacar desde sus propias habilidades.

La autorregulación también juega un papel importante en esta actividad, ya que con ella se vigila y aplican conocimientos asertivos en cada uno de los proyectos de la Gobernación de Antioquia.

Por otra parte, el temor que genera el control de las actividades, ha disminuido considerablemente, esto a causa de que los servidores cuentan con mayor confianza en la realización de sus tareas y tiene las herramientas necesarias para demostrar una buena aplicación de sus funciones para el logro de los objetivos, sin embargo, hay quienes aún presentan sentimiento de rechazo ante la evaluación de sus trabajos, para esto es necesario impartir el lado positivo y requerido de un buen manejo del control en los protocolos internos de toda entidad.

El individualismo en las labores ha cobrado fuerza en los últimos años, debido que los resultados obtenidos en el 2017 a comparación de los del 2019, marcaron la necesidad de independencia, pero con mayor temor al control externo de las actividades, lo que evidenciaba que esa independencia no era propia del sentimiento de capacidad para trabajar de manera autónoma sino a raíz del miedo al ser evaluados.

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

Las **emociones**, son entendidas como fenómenos psicofisiológicos que reflejan las diversas y eficaces formas de adaptación y expresión del pensamiento en el ser humano, se encontró que hay gran interés en los encuestados por buscar las maneras de regular sus propios procesos, esto con respecto a la autorregulación, destaca la motivación por aprender y alcanzar el éxito desde una iniciativa propia, reafirmando la autonomía al trabajar, la idea de esta evidencia, es lograr que los servidores también cuenten con la disposición de los elementos y herramientas necesarias para empoderarse de su tarea, coordinar y evaluar constantemente, teniendo el apoyo y confianza de su líder a cargo.

También, el sentimiento de obligación para con su labor despierta gran interés y sentido de pertenencia del servidor en su trabajo, para conseguir resultados eficientes que provoquen felicidad y satisfacción al realizar tareas asignadas. Estos mismos resultados positivos, dan mayor confianza a los servidores para asumir nuevos retos y adaptarse al cambio, apropiarse de la cultura del control interno y sentirse parte del grupo de trabajo.

Las **necesidades** se evidencian ante la carencia de algunos elementos tangibles e intangibles dentro de la entidad y que requieren focalización porque resultan importantes en los deberes de cada día. Las necesidades desde la psicología requieren cubrir y preservar la salud mental y física de cada persona, proporcionando bienestar, para que tenga un adecuado desempeño y pueda plantear metas objetivas y efectivas en su vida personal y profesional.

En los resultados obtenidos, se destaca que los servidores ven la necesidad de aplicar los aspectos clave del control en sus procesos para regularlos por ellos mismos, esto demuestra el interés por estar informado para hacer bien sus tareas, sin embargo, se debe mantener rigor en

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

estos temas para alcanzar consolidación de las herramientas del control interno y eficiencia en los objetivos.

En cuanto a la necesidad de mantener responsabilidad en las labores, se destaca que desde el año 2017 hasta el 2019 hubo una mejora considerable, donde los servidores indican que el compromiso con su labor es indispensable para promover un mejor desarrollo de la organización y destacar sus habilidades y conocimientos dentro de cada equipo de trabajo. Los índices altos en el estudio de la necesidad de controlar, expresa que, la normativa y la evaluación de cada resultado es indispensable, para escudriñar cada labor y verificar su factibilidad, cumpliendo lo que se plantea inicialmente bajo el desarrollo del objetivo final de cada proyecto con transparencia y eficacia.

El **deseo** por su parte se refiere principalmente a la búsqueda de satisfacción y anhelos propios. Estas son ambiciones determinadas que pueden desencadenarse positiva o negativamente dependiendo de cómo se apliquen y cual sea el motivo o medio para lograr alcanzarlo. El deseo de controlar los propios procesos es evidente en cada uno de los resultados, demostrando un alto porcentaje de inclinación a la autonomía, aunque también se denota una cierta ambivalencia en cuanto la necesidad de trabajar de manera independiente o supervisada, esto debido a que, el trabajo autónomo dispone de mayor responsabilidad.

En consideración con los resultados obtenidos anteriormente, se refleja aun, ese desconcierto de qué es lo que brinda mejores resultados y que es más apropiado para el empleado, si el trabajar independiente o con alguien que controle sus actividades, a lo que promueve dar una guía de los beneficios de trabajar por cuenta propia y tener presente los

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

adecuados procedimientos, como también destacar que es importante la supervisión esporádica de estos procesos, no como amenaza sino como una construcción de mejoras en proyectos, y a su vez, con ello se logra alcanzar el deseo de reconocimiento por parte de la entidad por la calidad en los trabajos, porque aunque los empleados tienden a ser más independientes también solicitan el deseo de ser controlados para cumplir a cabalidad sus funciones y sean premiados por su rendimiento.

Las **expectativas** son las esperanzas de realizar una tarea y conseguir un resultado satisfactorio que brinde beneficios a la persona y a su grupo de trabajo. La expectativa de la autorregulación en la encuesta evidenció que los servidores ven a esta herramienta, como un mecanismo favorable que fortalece los procesos y permite tener un efecto positivo para cada uno. Con la autorregulación se logra una buena aplicación de la norma y métodos de solución de problemas y alcance de objetivos que es lo que, a fin de cuentas, busca cada servidor público. De igual manera, cada empleado intenta mejorar cada vez más, es por ello, que el compromiso con el mejoramiento, arrojó resultados altos en porcentaje, que promueve a la entidad a implementar actividades destinadas a movilizar la innovación y emprendimiento en la gestión de las labores.

En términos generales, el **control** se destacó en un alto porcentaje de beneficio para el dominio y efectividad de las funciones de cada servidor, además se destaca su importancia en la agrupación de principios y valores organizacionales de los cuales el servidor se apropia y hace parte de en sus tareas, como resultado de unirse a una cultura organizacional. Los valores positivos en la percepción del control interno han mejorado como signo de necesidad y deseo por mejorar continuamente los procesos dentro de las funciones individuales de cada servidor.

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

El **autocontrol**, tuvo resultados favorables, donde se destaca la importancia de su aplicación para cumplir y alcanzar la misión, visión y objetivos de la organización, aportando fortalecimiento a la cultura del control interno. Del mismo modo, la autorregulación permite activar el aprendizaje con métodos, normas y procedimientos que permiten el crecimiento del control interno bajo la normativa vigente, y esto es percibido de manera positiva por los servidores públicos.

Mientras que el **compromiso**, en los resultados demuestra altos índices de conciencia, donde los servidores se ven en la responsabilidad de asumir una posición real del panorama laboral, donde saben la importancia de su rol como empleado y la necesidad de que se cumplan bien sus funciones, porque sus productos aportan crecimiento a la organización y a su vez, identifican la necesidad de que estos procesos se vigilen y evalúen para el enriquecimiento de las mismas labores diarias.

Finalmente, a modo de conclusión, se determina que la cultura del control interno ha tenido resultados positivos y se ha acoplado favorablemente en las labores de cada servidor público, demostrado su interés por crecer profesionalmente y dar óptimos resultados a su labor, con mayor esfuerzo, dedicación y compromiso. Es por eso, que la Gerencia de Auditoría Interna debe continuar impartiendo los beneficios de mantener el control en cada proceso y destacar el desempeño de cada empleado en su área de trabajo como símbolo de agradecimiento por el apoyo y entrega en cada acción y decisión tomada.

### **Fase III.**

En la evaluación de la percepción de la cultura del control interno se realizó una denominación de barreras organizacionales y personales que dificultan la apropiación e implementación de esta dentro de la entidad.

En las barreras organizacionales se destacaron los siguientes aspectos:

**Falta de comunicación**, este aspecto desde el 2017 muestra un alto porcentaje de falencia al interior de la entidad, expresando valores donde la mayoría opina que no hay una adecuada comunicación entre los empleados y divulgación de temas a trabajar con sus matrices de riesgo. Esto dificulta que la cultura del control interno se pueda fomentar de buena manera, porque la información puede ser distorsionada y malinterpretada resultando en prácticas deficientes y con inconformidades.

La comunicación es una herramienta fundamental para mejorar las acciones humanas, porque por medio del lenguaje es que se logra afianzar los conocimientos y mejorar los errores. En una organización es de vital importancia, por eso, es requerido estudiar la transferencia de la información y el contenido de este. En este sentido, es evidente que es necesario mejorar e implementar la comunicación entre los servidores y dependencias.

**El desorden organizacional**, esta barrera respecto a los resultados anteriores con los actuales, denota que aún es necesario mejorar la organización de proyectos, objetivos y procesos dentro de la Gobernación. Sin duda se han encontrado mejoras, sin embargo, es evidente que, por los mismos fallos en la comunicación, al desarrollar una actividad hay mayores demoras, percances y dificultades para lograr unos óptimos resultados, provocando percibir el desorden en

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

los procesos, por lo tanto, es necesario implementar rutas a seguir en cada tarea, brindar información clara y concisa que sea fácil de interpretar y aplicar para evitar desviación de los objetivos y mal uso de las herramientas del Control.

En las barreras Individuales se destacan los siguientes aspectos:

**Resistencia al control**, este aspecto expresa mejores resultados, que ya previamente se había destacado, los servidores encuestados, expresan menor temor y amenaza ante el control de sus procesos por un ente externo, porque cuentan con mayor confianza de los que hacen y destacan el hecho de ser evaluados ayuda a mejorar sus labores y hace reconocer sus habilidades. También, es notable que los servidores se han apropiado cada vez más de la cultura del control interno de manera individual, asumiendo una disposición a trabajar independientemente, pero teniendo presente que es necesario un control o guía externa para mejorar los procesos.

De acuerdo a lo anterior, la organización debe presentar unas mejores y atractivas formas de utilizar las herramientas el control, siendo parte amiga de cada área dentro de la entidad, para que exista una causa-efecto que no se perciba amenazante, debido a que, es normal que las inseguridades, miedos, incertidumbre y otros sentimientos aparezcan, pero estos pueden gestionarse a través de estrategias de acción, regulación y verificación que sean creativas para ser fácilmente adquiridas, entendidas y aplicadas.

**Sentimiento de amenaza**, en este aspecto se evidencia un equilibrio en cuanto a los resultados, un 57% de los servidores admite conocer muy bien sus funciones y por lo tanto no requieren ser controlados, a diferencia del 2017 donde el 80% manifestaba esta misma situación, sin embargo, antes se evidencia mayor resistencia al control, por ello, el personal prefería admitir

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

lo contrario a ser evaluados. Pero actualmente, hay mayor conciencia de la importancia de recibir orientación en su labor, lo que expresa que la entidad debe exponer también a cabalidad qué funciones tiene cada servidor y cuál es su perfil ocupacional en determinado puesto, para que logre apropiarse de su labor y pueda saber qué responsabilidades tiene, sin alteraciones en la información. Con este aspecto se puede lograr fomentar mucho mejor la cultura del control interno si se logra disminuir el sentimiento de resistencia ante acciones de control.

En la barrera organizacional y personal se determina el siguiente aspecto:

**Desconocimiento de las herramientas del control**, este aspecto corresponde a una categoría organizacional porque propone que la entidad no ha brindado la información suficiente para que los servidores conozcan e implementen el uso de las herramientas del control, y a su vez, tiene otra perspectiva personal, donde el mismo servidor no se motiva por buscar la manera de mejorar sus procesos con el empleo de dichas herramientas. Este aspecto mejoró considerablemente en el 2019, y aunque aún se perciba mala comunicación y desorden organizacional se evidencia que los servidores se han motivado por mejorar continuamente en su deber ser, bajo la normativa y con una adecuada guía del sistema, y, además, también se reconoce que la Gerencia de Auditoría Interna ha proporcionado actividades, seminarios, encuentros y capacitaciones que fortalecen el conocimiento de estas. La tarea principal, es lograr una divulgación adecuada de cada una para que entiendan su operatividad, características y beneficios.

Solo durante el año 2019 se evaluó el código de integridad, en los resultados obtenidos, los encuestados indican aplicar los valores normativos en sus labores y expresan a través de la

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

información suministrada que estos son necesarios para asegurar la calidad de los servicios. Cada uno de los valores trabajados puntuó porcentajes altamente positivos frente a su aplicación e implementación en la labor diaria.

La **Honestidad** fue admitida como base fundamental del deber laboral, para procesos transparentes, rectos y que favorezcan a nivel general la organización, evitando el miedo de ocultar los errores y promoviendo la confianza entre los compañeros.

El **Respeto** se categorizó como el reconocimiento de una manera digna de tratar a los demás, tolerando las virtudes y opiniones del otro, sin importar sus características y cualidades. Además, de demostrar respeto para con la entidad, los principios y normativas organizacionales y los objetivos estimados en cada proyecto.

El **Compromiso** es uno de los aspectos más indagados en la percepción de la cultura del control interno por su aporte de responsabilidad dentro del papel de servidor público, en el código de integridad, se comprende como la disposición de aprender y resolver las necesidades de las personas con quien se relaciona el empleado y la manera en cómo actúa para mejorar cada vez más su desempeño y sus productos como servidor.

La **Diligencia** se estimó como el cumplimiento óptimo del cargo de servidor, resaltando la responsabilidad de sus funciones y la toma de acciones prontas, eficientes y basadas en la ejecución de herramientas de control interno.

La **Justicia** se calificó como el criterio de imparcialidad que garantiza los derechos de las personas, la igualdad y la equidad con conciencia de la toma de decisiones.

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

En esta orden de ideas, los resultados recolectados en la evaluación de la percepción de la cultura del control interno durante el 2019, dio paso a la formulación de las siguientes recomendaciones:

- Fomentar actividades lúdicas dentro de la organización constantemente, donde se exponen conceptos y temáticas de la cultura del control interno y el código de integridad de una manera que las personas se apropien más fácilmente de ellos y recuerden con lo aprendido en dichas actividades o exposiciones, debido a que, entre más constantemente se fomente la cultura del control interno, habrá más apropiación permanente de la misma y resistencia al olvido.
- Implementar por diferentes medios de comunicación la exposición de las herramientas del control interno y autocontrol.
- Permitir el acceso libre del cuadro de mando de la entidad, para que los servidores puedan ver los avances y resultados de las auditorías y seguimientos dentro de la organización, además de integrar cuadros de diálogo para recibir sugerencias, quejas y reclamos, que fortalezcan el sistema.
- Agilizar el proceso de respuesta ante peticiones, quejas y reclamos internos, para dar ejemplo en cuanto a la efectividad del sistema y sientan que sus opiniones son valiosas y tomadas en cuenta.
- Mejorar las estrategias de comunicación entre las dependencias para facilitar el trabajo en conjunto, mantener armonía en la entidad e identificar los factores de riesgo en cada una,

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

para intervenir de manera oportuna y no afecten los objetivos y metas dentro de la organización.

- Por dependencia reconocer al servidor que se destaca por el manejo del autocontrol, con el fin exaltar los buenos resultados y motivar a otros a aplicar el control y alcanzar el puesto.
- Presentar inducciones y capacitaciones que hagan política del talento humano, la cultura del control interno y el código de integridad sin importar que tan difícil sea al principio, puesto que la idea es lograr hacer que estas actividades sean atractivas y sus participantes comuniquen y motiven a la asistencia a otros eventos relacionados.
- Evaluar qué tipo de información se va a exponer al público y con qué lenguaje se maneja la temática para que sea entendible para el personal en general y si el lenguaje es demasiado técnico y bajo la norma, dar ejemplos que brinden mayor explicación a lo comunicado.
- Exponer clara y directamente la información para evitar distorsionar el contenido.
- Brindar acompañamiento al personal por parte de la Gerencia de Auditoría Interna para que aclaren dudas acerca de sus funciones y sus deberes como servidores, además de brindar retroalimentación de evaluaciones y recomendaciones para mejorar su desempeño.
- Implementar estrategias donde se incluya el control interno en las labores diarias y eliminar la imagen que tiene de evaluación y calificación, como acciones negativas que generan malestar en los servidores.

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

- Tener a personal encargado que continuamente esté investigando e interviniendo en los diferentes grupos de la organización, para que se apropien de la cultura del control interno, conozcan las herramientas y mantengan una buena relación entre sus pares, teniendo presente las particularidades y lenguajes de cada área, para generar mayor confianza y fortalezcan así sus propios procesos, sin que se sientan amenazados o calificados negativamente.

La Gerencia de Auditoría Interna cumple el papel fundamental de vigilar, mantener e intervenir en los procesos para garantizar excelencia en la gestión de prestación de servicios y transparencia, bajo la misión, visión, principios y valores de la Gobernación de Antioquia, siendo su alcance promover el desarrollo de la organización y crear sentido de pertenencia en cada uno de los servidores públicos, por eso, el interés del fomento de la cultura del control interno, ya que la cultura es un aspecto intangible y compuesto que requiere de direccionamiento, esfuerzo y persistencia. Es así como, el ejercicio del presente proyecto propone nuevas estrategias que impacten a los servidores y se pueda iniciar la implementación del plan de mejora continua en relación con las recomendaciones anteriores.

### **Marco teórico**

La cultura desde tiempos remotos hace parte de la vida del ser humano, como tendencia a relacionarse con el otro y crear un conjunto de significados que los identifique dentro de un grupo. Llegar a una definición específica de cultura ha sido controversial, debido a que son muchos los significados que se atribuyen a ella, “el problema radica en la concreta definición y

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

uso específico de este término tan peculiar” (Luna, 2013, p.2). Desde la antropología, se ha hecho un acercamiento conceptual a la cultura, entendiendo que es un conjunto de “pautas de conducta y pensamiento aprendidas y compartidas características de un grupo social” (Harris, Bordoy, Revuelta, y Velasco, 1990, p. 751), la cual “consiste en lo que uno debe conocer o creer a fin de obrar de una manera aceptable para sus miembros” (Goodenough, citado por Vargas, 2007, p.149), de ahí que la cultura integre el conjunto de creencias, costumbres, objetivos, intereses, valores, rutinas y conocimientos que permanecen a través del tiempo en una comunidad e identifican a un sujeto como parte de un grupo.

Las nuevas tendencias en el mundo y en los mercados del siglo XXI requieren la implementación de otro componente, como parte de los nuevos modelos de negocios e innovación llamado el desarrollo sustentable, este se le concibe como un proceso integral ideal para alcanzar un desarrollo económico, que en conjunto con el avance tecnológico y la globalización en el mundo se ha generado una nueva perspectiva en el desarrollo de las empresas, centrandose sus objetivos en generar estabilidad en sus sistemas formales y en concretar sus acciones en una nueva conducta de sus miembros, planteando la idea de ver ahora a las organizaciones como culturas (Borjas, 2010). De esta forma, en la actualidad para que una empresa sea exitosa, debe buscar nuevas estrategias para generar valor en sus productos y procesos con un enfoque sustentable a través de una cultura que valore la creatividad e innovación de sus miembros (Ahmed, Shepherd, Ramos y Ramos, 2010).

### **Cultura organizacional.**

En el ámbito organizacional, la cultura se convierte en el conjunto de significados compartidos por los miembros de una organización, que representa una línea uniforme de comportamientos apropiados e inapropiado, es intangible e implícita, por eso, debe suscitarse constantemente. Peterson y Spencer (1990), indican que la cultura organizacional es de carácter único y distintivo, persistente por creencias subyacentes y es difícil cambiarla porque se apropia de la identidad de la empresa. Rousseau (citado por Santana y Cabrera, 2007), considera que la cultura es un conjunto de cogniciones compartidas por los miembros de una unidad social, que se adquieren con el aprendizaje y la socialización, en estos términos, las empresas desde los procesos de selección hasta el modelamiento deben intervenir en el fomento de la cultura organizacional, de igual manera el direccionamiento, los ritos, símbolos y lenguaje empleado influyen en la misma.

Sampieri, Valencia y Soto (2014) definen la cultura organizacional como “un recurso estratégico que posee el valor de asegurar la continuidad y permanencia de las organizaciones” y a su vez, actúa como “patrón de supuestos básicos que se manifiestan a través del comportamiento de una organización” (Cheung, Wong y Lam, 2012, p.688). La cultura organizacional es determinante en la innovación de las empresas, se describe y se demuestra en las relaciones de varios sectores y entre variables. En las dos últimas décadas abundan los trabajos teóricos sobre los factores explicativos de la innovación como la inversión, la tecnología, los gastos en investigación y desarrollo, incluyendo la formación de capital humano. Con el pasar de los años este concepto ha sido modificado por varios autores, tal lo muestra la

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

siguiente imagen, sin embargo, todos apuntan a la interacción constante entre empleado y empresa.

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Concepto</b>
Anzola	2003	Conjunto de prácticas sociales materiales e inmateriales que dan cuenta de las características que distinguen a una comunidad ya que establecen una atmósfera afectiva común y un marco cognitivo compartido.
Schein	2004	Es un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende conforme resuelve problemas de adaptación externa e integración interna, que funcionan suficientemente bien para ser considerados válidos y, por tanto, ser enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas.
Garibaldi, Wetzel & Ferreira	2009	Conjunto de significados y valores que los miembros de una organización tienen. Estos significados y valores son los bloques de construcción de Cultura Organizacional y se expresan mediante símbolos, comportamientos y estructura.
Cheung, Wong & Lam	2012	Patrón de supuestos básicos que se manifiestan a través del comportamiento de una organización.
Sampieri, Valencia & Soto	2014	Es un recurso estratégico que posee el valor de asegurar la continuidad y permanencia de las organizaciones.

Figura 1: Conceptos de cultura organizacional.

Fuente: Rivera, D., Carrillo, S., Forgiony, J., Nuván, I., y Rozo, A. (2018). *Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables*, 39 (22), p. 24.

El modelo de Denison y sus asociados, sobre cultura organizacional y desempeño se asienta en el enfoque clásico de Schein (1990), el cual divide la cultura en tres niveles, en el nivel más profundo, donde se encuentran los supuestos básicos yace la raíz de la cultura de acuerdo a creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos inconscientes que se dan por garantizados y que rara vez se cuestionan; en segundo lugar, aparecen los valores declarados

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

formalmente que se derivan de esos supuestos básicos y que justifican las estrategias, objetivos y filosofías corporativas; finalmente, al nivel más visible están los artefactos, es decir, las estructuras, procesos, conductas y normas. Esta división conocida como el modelo de la cebolla en relación con la cultura organizacional planteado por Schein, indica que existen unos mecanismos directos e indirectos que afectan el impacto de la cultura en los empleados y está en constante dinamismo entre los artefactos y símbolos, valores adoptados y suposiciones básicas y subyacentes. Este modelo explica cómo se adaptan los empleados a los aspectos organizacionales fuera de su interés y cómo se gestionan los cambios a través de la cultura.

La cultura organizacional aporta los valores, creencias y principios que sirven como fundamento para el sistema gerencial de una organización, como también los patrones de comportamientos o prácticas que ejemplifican y refuerzan esos valores, creencias y supuestos básicos (Denison, 1990). La cultura de una organización genera expectativas que dirigen a los individuos a comportarse de forma coherente con esa cultura, esta relación es la base que sustenta la influencia de la cultura en el desempeño (Gregory, Harris, Armenakis y Shook, 2009, p. 673).

La cultura organizacional también se reconoce por ser un sistema de elementos compartidos por los miembros de una organización, que logra que esta se distinga de otras y representa una identidad para los empleados, al compartir significados y establecer un comportamiento entre los mismos. Según Robbins y Judge (2013), la cultura es escurridiza, implícita, intangible y dada por un hecho, es decir, su manifestación es percibida y logra verse a través de los resultados y el desempeño de los empleados.

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

La cultura organizacional, nace de la filosofía de los fundadores como una ideología o visión, que sirve de apoyo para la alta gerencia a la hora de tener criterios de selección de personal y socialización sobre temas de interés. La mejor manera de lograr que prevalezca dicha cultura es cuando se eligen candidatos que tengan características que se acoplen a los criterios de la cultura de la empresa y logren involucrarse con ella. También, es importante el adoctrinamiento, donde los líderes y supervisores puedan impartir la cultura y estimular a su réplica en cuanto al pensar y actuar del personal, y finalmente, es necesario el modelamiento vicario que consiste en la imagen que muestran los líderes dentro de su labor diaria. Salazar, Guerrero, Machado, y Cañedo (2009), explican lo anterior con la acción directa de los administradores:

Los líderes de una organización desempeñan un papel activo en la formación y reforzamiento del clima y la cultura organizacional. Los líderes determinan qué se debe atender, medir y controlar; participan en los incidentes críticos y las crisis empresariales; planifican la enseñanza y el adiestramiento y establecen los criterios para el reclutamiento, selección, promoción, jubilación y segregación de los empleados (p. 72).

Asimismo, la cultura organizacional se caracteriza por la capacidad de innovación, generando espacios donde los empleados logren desarrollar la creatividad, asuman riesgos para llegar a mejores resultados, mejorar la minuciosidad o atención al detalle en las labores, orientación al logro, orientación a las personas y grupos, en este caso, se involucra la percepción del clima organizacional, la agresividad en el sentido de mantener la competitividad y diseñar

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

metas que inciden en la intensidad y persistencia de la tarea, además de la estabilidad, ya que una cultura organizacional para ser ejemplar requiere de constante trabajo y fomento, para alcanzar un estilo de vida y conducta laboral. (Robbins y Judge, 2013).

A partir de lo anterior, una buena estructura organizacional, desarrolla la cultura dominante, la cual hace parte de las grandes empresas tanto por su tamaño, economía y tecnología. La cultura dominante fue denominada inicialmente por el escritor italiano Antonio Gramsci, a principios del siglo XX (Zorzi, s.f), sus escritos marxistas detallaron la clase hegemónica poderosa, donde las normas y creencias prevalecían en la sociedad y se instauraron en los estilos de vida, manteniendo control en una comunidad. Morollón (2004), dice que la cultura dominante “tiene el poder para establecer las normas sociales y que se atribuye a sí misma la capacidad de establecer dichas normas, únicamente en función de sus propios referentes”. Este tipo de cultura expresa los valores y principios que comparten los miembros de una organización y permite que en ellos nazca un sentido de pertenencia y para la organización una identidad (Robbins y Judge, 1987).

Por su parte, Stephen (2004), precisa que es necesario fomentar los símbolos, materiales, historias y anécdotas en las organizaciones, con el fin de permitir que la cultura dominante haga que la organización tenga una personalidad distintiva, que pueda transmitirse a los empleados, convirtiéndose en un conjunto dinámico de hábitos, tradiciones y comportamientos (p.528).

En este sentido, Ricardo (citado por Hernández y Valencia, 2007, pp. 165-166) afirma que la cultura, permite el grado de acuerdo y compromiso con los valores y normas, que influyen

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

en el desempeño del empleado y el cumplimiento de metas, mientras que Méndez (2003, p. 146), opina que estos valores hacen parte de las costumbres compartidas por los individuos. Una cultura fuerte tiene mayor impacto en los empleados y evita la rotación de personal, existe la sostenibilidad de valores y firmeza de conductas, además que unifica los significados y lenguajes corporativos, logrando cohesión y lealtad hacia la empresa. Es así como, “la cultura se va integrando con controles rígidos o laxos, con prácticas individualistas o colectivistas o con formas decisionales centralizadas o descentralizadas, según sean las creencias compartidas acerca de las formas de trabajo” (Garay, 2009, p.72).

Por su parte, dentro de la cultura organizacional se define la formalización, como el grado en el que las tareas en una entidad están estandarizadas, en esta se espera que los empleados utilicen los mismos recursos para resolver problemas, existan hábitos y se regule la normatividad, de igual manera, se tiene orden, congruencia y previsibilidad en la labor diaria. Cuando hay una cultura dominante o fuerte la formalización no necesariamente tiene que estar escrita, sino que está implantada en cada uno de los trabajadores, “cuanto más fuerte sea la cultura de una organización, menos necesita la administración preocuparse por establecer reglas y normas que orienten el comportamiento de los empleados, los cuales internalizan estas guías cuando aceptan la cultura de la organización” (Robbins y Judge, 2013, p. 515). Estos autores, también explican la institucionalización, como el efecto de producir conocimiento común entre los miembros de una empresa, a través de comportamientos, conocimientos y significados en costumbres que hacen de la organización una entidad inmortal, esto puede ser un obstáculo cuando se especializa una labor y se pierde el curso de la meta, al igual que pasa con la barrera al

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

cambio, la diversidad, la adquisición y las fusiones. En este orden de ideas, a medida que las organizaciones forman equipos y facultan a los empleados, los significados compartidos que proporciona una cultura fuerte garantizan que todos apunten a la misma dirección (Robbins y Judge, 2013, pp. 514-515).

En la cultura organizacional se definen límites, que permiten distinguir a una empresa de otras, cada entidad se encarga de influir en la aceptación de intereses comunes que van por fuera de los personales de cada empleado, manteniendo unidad en la organización e instaurando correctamente las normas, mientras lo anterior esté bien estructurado se “produce una gran estabilidad social dentro de la organización, porque los individuos se sienten a gusto con su trabajo, y serán, sin dudas, más productivos” (Salazar et al., 2009, p. 70).

Goffee y Jones (2001), en su narrativa denotan que la cultura es dinámica y puede tener transformaciones a través del tiempo, por lo que es necesario tener presente en los procesos de selección, los candidatos que posean habilidades blandas que se ajusten a la cultura organizacional, ya que vienen con valores centrales que pueden fortalecerla; un adecuado direccionamiento y socialización de la norma y los factores de riesgo, junto a un entrenamiento y aprendizaje constante permite, mantener actualizada a la organización sobre el personal y las alteraciones o cambios que hay dentro de su propia cultura, en este orden de ideas, Marcos (2012) explica que,

El líder debe observar cómo toman estos cambios. En primer lugar, si los cambios son externos porque el líder decidió que algunas cosas deben ser modificadas, o si

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

es el propio grupo, el que toma la decisión de cambiar algunas técnicas, herramientas o la dinámica del trabajo. Este es un punto relevante, porque se relaciona con el empuje que desean alcanzar en la consecución de las metas.

La asimilación de la cultura por medio de ritos también hace parte de las actividades que fortalecen los valores y al igual que los símbolos, permite identificar colores, imágenes y palabras que unifican a los miembros. La práctica de estas actividades son responsabilidad de la alta dirección y es gestionada por personal especializado, “su refuerzo a través de productos culturales como símbolos, lenguaje, historias, leyendas, ritos, ceremonias, sistemas, procedimientos y otros componentes visibles es también deber de los directivos” (Garay, 2009, p. 82), y se sugiere que estos aspectos permiten aumentar la percepción de los elementos de la cultura. La promoción e instalación de los valores y principios compartidos según García y Dolan (citados en Garay, 2009, p. 82) necesitan ser simples y fácil de recordar, pero simultáneamente significativos para los empleados.

Schein (citado por Garay., 2009, p. 82), denomina dos mecanismos para la implantación de la cultura, el primero consiste en el ejemplo de los líderes en situaciones críticas, la importancia de la planificación, socialización, justicia y recompensas, mientras que el segundo tiene que ver principalmente con el reforzamiento. Salanova, Llorens y Martínez (citados por Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván y Rozo, 2018) explican que para un buen curso de los objetivos organizacionales se requiere de una cultura organizacional positiva la cual,

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

Se caracteriza no solo por su excelencia organizacional, éxito financiero y excelencia, sino también porque goza de una fuerza laboral física y psicológicamente “saludable”, capaz de mantener un ambiente de trabajo y una cultura organizacional positiva, especialmente cuando se presentan cambios sociales y económicos (p.36).

Las principales consecuencias de la cultura organizacional de acuerdo con Trice y Beyer (citados por Santana, y Cabrera, 2007, p. 302) se manifiestan en,

Manejo de incertidumbres colectivas	Fomento de etnocentrismo
Creación de orden social	Generación de consecuencias duales:
Creación de continuidad	• técnicas y expresivas
Creación de identidad y de compromiso colectivo	• latentes y manifiestas
	• funcionales y disfuncionales

Figura 2: Principales consecuencias de la cultura.

Fuente: Santana, P., y Cabrera, Y. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno?. *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM* (p. 302). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).

### **Clima organizacional.**

El clima organizacional de acuerdo con Reichers y Schneider (citados en Santana y Cabrera, 2007, p. 298), fue expuesto por primera vez por Lewin y sus colaboradores en 1939 y comenzó a desarrollarse con Peiró entre 1984 y 1985. Diferentes autores, llegan a la conclusión de que el clima organizacional es la forma en cómo se percibe el trabajo y los componentes de la

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

organización, influye también en el comportamiento organizacional, la satisfacción de las relaciones, interés y colaboración en trabajos en equipos.

El clima organizacional está ligado a la cultura organizacional, sin embargo, el clima se relaciona al ambiente y a las percepciones y la cultura a los valores, supuestos y arraigados. En la siguiente imagen, Denison (citado por Santana y Cabrera, 2007, p. 304), expone un paralelo entre clima y cultura organizacional:

Diferencias	Cultura Organizacional	Clima Organizacional
Epistemología	Contextualizada/Idiográfica	Comparativa/Nomotética
Punto de vista	<i>Emic</i> /Miembros (vía el investigador)	<i>Etic</i> /Investigador (vía los miembros)
Metodología	Cualitativa/Observación de campo	Cuantitativa/Encuesta
Nivel de análisis	Valores y presunciones subyacentes	Consenso sobre percepciones
Orientación temporal	Evolución histórica	Instantánea/No histórica
Fundamentación teórica	Construccionismo social/Teoría crítica	Perspectiva lewiniana: Conducta = f (persona ambiente)
Disciplina	Sociología/Antropología	Psicología

Figura 3: Comparación de las perspectivas de investigación sobre clima y cultura organizacional.

Fuente: Santana, P., y Cabrera, Y. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno?. Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM (p. 304). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).

Por su parte, Reichers y Schneider (citados por Santana, y Cabrera, 2007, p. 301), Ashkanasy y Jackson (citados por Santana, y Cabrera, 2007, p. 304), consideran que ambos son constructos complementarios, que coexisten de manera diferente, pero parten de la misma base

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

estructural y van dirigidos al alcance de los objetivos, mientras que Schein (citado por Santana y Cabrera, 2007), propone que el clima es un artefacto cultural resultado de los valores.

Moran y Volkwein (citados por Santana, y Cabrera, 2007, p. 299), hacen una clasificación del clima organizacional en cuatro enfoques: el estructural, el perceptual, el interactivo y el cultural. El enfoque estructural indica que el clima se manifiesta a través de la estructura, “el clima se forma porque los miembros de la organización se encuentran expuestos a unas mismas características estructurales” (Guión, citado por Santana y Cabrera, 2007, p. 299), y tiene consecuencias en las variables dependientes de la productividad, ausentismo, rotación, adaptabilidad y satisfacción; el enfoque perceptual indican que a través de la percepción del clima se manifiesta el entorno y moldea el comportamiento, tiene cuatro factores que son la identificación, el significado, la experiencia y el entendimiento; el enfoque interactivo se refiere a las relaciones entre los individuos y como estos se orientan a objetivos compartidos de acuerdo lo postulado por Joyce y Slocum en 1982 y Schneider y Reichers (citados por Santana, y Cabrera, 2007, p. 299 ), indican que lo interactivo del clima se compone de elementos como la ecología o entorno, milieu o relaciones interpersonales, sistema social y cultura (creencias, valores, estructuras cognitivas y significados), el último enfoque tiene relación con el tercero en cuanto a la cultura organizacional.

Tanto la cultura como el clima organizacional requieren de elementos para su fortalecimiento que se caracterizan en dimensiones como relaciones interpersonales, apoyo de los jefes, sentido de pertenencia, retribuciones, disponibilidad de equipos, coherencia, estabilidad, niveles de calidad, trabajo en equipo y valores. Todo lo anterior mencionado, se

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

logra comúnmente al evaluar constantemente el desempeño dentro de la entidad y el logro de objetivos, por medio de métodos como capacitación, elaboración de encuestas, aplicación de esta, análisis de los resultados, identificación de fortalezas y falencias, desarrollo de planes de mejora y retroalimentación.

### **Cultura de control interno.**

La cultura del control interno en las entidades públicas está a cargo de los entes de control interno, estos han sido reconocidos como una herramienta de direccionamiento en las organizaciones, Chapman (1965), Williams (1989), Poch (1992) y Catacora (1997), definen al control interno como el conjunto de métodos y procedimientos estructurados que cuidan los bienes de una empresa y comprueban la eficacia de los procesos, además, permite la planificación, ejecución y control en el ejercicio de las organizaciones con el cumplimiento de los objetivos. Para Willingham (1984), una seguridad razonable en torno a la función de la gerencia permite una evaluación adecuada del control interno, con la adaptación de estrategias objetivas y subjetivas que promuevan la eficacia operativa y estimulen el autocontrol.

Si bien, existen diferentes definiciones y conceptos de grandes pensadores sobre el “control” como Farol, Ferry, Scalón, Kootz, Chiavenato, entre otros, sin embargo, según Bonilla (2011), todos concuerdan que el control es “una función administrativa, ya que forma parte del proceso de administración, que permite verificar, constatar, palpar, medir, si la actividad, proceso, unidad, elemento o sistema seleccionado está cumpliendo y/o alcanzando o no los resultados que se esperan”.

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

En el pasado, el Estado gastaba los presupuestos públicos de una manera improvisada, desordenada y por no decir mal intencionada, las nuevas prácticas indican que la labor debe ir encaminada a realizar un proceso de gestión transparente, cuyos resultados estén en relación con los objetivos y metas de la organización. Con esto, el enfoque del control interno ha tenido transformaciones a lo largo del tiempo, anteriormente se utilizaba el enfoque detector y correctivo que poseía la visión tradicional, y actualmente se emplea una idea preventiva e integral del control (Laski, 2006, p.10), es por este hecho que se hizo necesario crear una cultura, que permitiera dar sentido a los procesos de control interno.

La Función Pública Colombiana (2017), tiene presente la necesidad de consolidar la gestión pública a partir del control interno, encargado de mantener un servicio eficiente, transparente y focalizado a los ciudadanos, donde los servidores públicos logren estar comprometidos e implementen los valores del código de integridad como la honestidad, el respeto, la actitud de servicio, el compromiso y la justicia en su función su labor. Así mismo, los servidores públicos requieren de ciertos elementos que garanticen su buen desempeño, donde logren involucrarse con los objetivos organizacionales y las necesidades del ciudadano. Este se rige bajo el triángulo de la integridad pública, conformado por la administración, los servidores y los ciudadanos, quienes en conjunto requieren de una participación, control social y rendición de cuentas. La integridad en el estado colombiano se conforma principalmente con la Constitución Política de 1991 y la Ley de 1993 con base a la normatividad y las políticas públicas, mientras que el control interno se encarga de mantener la transparencia de esta.

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

Los objetivos de control interno son definidos inicialmente por el Committee of Sponsoring Organizations (COSO), en EE. UU durante el año 1992, donde se tuvo la necesidad de concretar los temas referentes al control interno en América, teniendo presente las herramientas y actividades del control, el ambiente de control, la evaluación de riesgos, la supervisión y seguimiento, además de la información y comunicación, bajo controladores administrativos (Laski, 2006, pp. 13-15). En Colombia, los objetivos giran en torno a eficacia, eficiencia y efectividad en la gestión institucional, mecanismos de evaluación y seguimiento, oportunidad y confiabilidad de la información y protección de recursos con el monitoreo del riesgo (Poveda, Tituaña, y Franco, 2016, p. 493).

Dando un recorrido general, en 1991 con la Constitución Política de Colombia, se inició el fortalecimiento de las herramientas de gestión, donde se consolidaron los principios de la función administrativa y mecanismos de control, para guiar las actuaciones de los servidores públicos, cumplir las metas estatales, tener calidad en el servicio y lograr la satisfacción ciudadana; en 1993 se creó el sistema de control interno con el fin de tener planeación estratégica y administrativa en las entidades, para dirigir lo anterior, en 1998 surgió el sistema de desarrollo administrativo.

Durante el 2003, para alcanzar la satisfacción del servicio nace el sistema de gestión de calidad en el sector público, y en vista de la necesidad de mejorar el ejercicio de todo lo planteado en las entidades, en el 2005 emerge el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), definido como la herramienta que permitió a las organizaciones fortalecer e implementar el control interno bajo los principios de autocontrol, autorregulación y autogestión, además, en este

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

mismo año se actualizó el sistema de desarrollo administrativo (Función Pública, 2014). Durante el año 2009, se actualizó el Sistema de Gestión de Calidad para coordinarse con el MECI, y en el 2012 inició el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), donde se integraron los modelos existentes del desarrollo administrativo, calidad y MECI, siendo este último el coordinador del proceso (Función Pública, 2018).

En el 2014, el MECI se actualizó para cumplir adecuadamente su función, y finalmente en el 2017 se consolida el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) con la idea de articular todo el sistema de control, constituyendo siete (7) dimensiones las cuales son talento humano, direccionamiento estratégico, gestión con valores para resultados, información y comunicación, gestión del conocimiento y control interno, siendo este último el encargado del fomento de la cultura del control interno (Función Pública, 2018).

De acuerdo a la Función Pública (2017), el gerente o representante legal es responsable de implementar y fortalecer la estructura del control, es quien recomienda las pautas para el mejoramiento del sistema, y aunque los servidores públicos son quienes operan las responsabilidades de su cargo, es la oficina de control interno de cada entidad la encargada del desarrollo del mejoramiento continuo, gracias a la asesoría y acompañamiento, evaluación y seguimiento, administración del riesgo, relacionamiento con entes externo y fomento de la cultura del control interno.

En este orden de ideas, en relación a lo investigado la cultura del control interno hace parte de la misma cultura organizacional y se considera como el mecanismo mediante el cual se

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

forma una actitud de autocontrol en los servidores públicos, con el fin de que trabajen bajo condiciones de calidad y oportunidad de mejoramiento continuo, implicando la planeación, buen manejo de los recursos, conocimiento de las herramientas del control y gestión del riesgo en su labor diaria y en la prestación del servicio.

En la Gobernación de Antioquia, es la Gerencia de Auditoría Interna la encargada de fomentar la cultura del control interno a través de proceso de evaluación, que con el uso de actividades de socialización y direccionamiento pretende lograr la asimilación y el uso del lenguaje del control, además de los principios y valores del código de integridad. El siguiente flujograma, denomina a cada una de las dependencias de la Gobernación de Antioquia, la Gerencia de Auditoría Interna posee un color verde más claro puesto que es un área independiente, sin embargo, dentro de su funcionalidad está el impacto que genera en los demás procesos en cuanto a la evaluación y cumplimiento de objetivos.

# Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia



Figura 4: Flujograma de procesos de la Gobernación de Antioquia.

Fuente: Isolucion. (2020). Mapa de procesos. Recuperado de <http://isolucion.antioquia.gov.co/frmHome.aspx>

El control interno se ha visto reconocido en las diferentes empresas como una gran herramienta para la intervención y control de riesgo, donde se obtiene una seguridad prudente para ir en búsqueda de los diferentes objetivos corporativos y poder dar información de los procesos de gestión en el momento que sea requerido por la misma institución o agentes externos, logrando una adecuada gestión administrativa y financiera reflejados en los niveles de calidad, productividad y servicio.

### ***Funciones del Control Interno.***

De acuerdo con lo mencionado, el Sistema de Control Interno puede definirse como el plan mediante el cual una organización establece principios, métodos y procedimientos que, coordinados y unidos entre sí, buscan proteger los recursos de la entidad, prevenir, detectar fraudes y errores dentro de los diferentes procesos desarrollados en la empresa. Además, hace parte de un proceso que debe ser ejecutado en conjunto por la junta directiva de la empresa, la gerencia y por todo el recurso humano de la misma (Poch, 1992, p. 17). Según Mendoza, García, Delgadon y Barreiro (2018, p. 216), la orientación debe estar encaminada al cumplimiento de la protección de recursos de la organización; garantizar la eficacia y eficiencia de la operatividad y ejecución de funciones; velar porque las actividades emprendidas den paso al cumplimiento de objetivos; realizar una correcta evaluación y seguimiento de la gestión; asegurar el registro de la información siendo esta confiable; definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos y garantizar que el Sistema de Control Interno cuente con sus propios mecanismos de verificación y evaluación.

### ***Componentes del control interno.***

En la siguiente imagen se identifican los cinco componentes que conforman el control interno:



Figura 5: Componentes del control interno.

Fuente: Auditool. (2011). Pre-evaluación de los controles ¿Cuándo hacerla?. Auditool. Recuperado de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/770-pre-evaluacion-de-los-controles-icuando-hacerla>

### ***Ambiente de control.***

Es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno, es fundamentalmente la consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección y por el resto de los servidores públicos, con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados; el ambiente de control define el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno (Gamboa, 2016, pp. 495-496).

### ***Evaluación de riesgos.***

El componente del proceso de valoración de riesgo de la entidad consiste en que el auditor evalúe lo adecuado del proceso interno de la entidad para identificar los riesgos de

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

negocio de la empresa (relevantes para la información financiera), las estimaciones de la importancia de los mismos, la evaluación de la probabilidad de ocurrencia y la toma de decisiones respecto a dichos riesgos, “el proceso de valoración de riesgo normalmente trata las siguientes cuestiones: cambios en el entorno operativo, nuevas tecnologías, rápido crecimiento, contrataciones de personal de alta dirección, nuevos modelos de negocio, productos o actividades” (Mendoza, et. al, 2018, p.219).

### ***Actividad de control.***

Se refiere al establecimiento y ejecución de las políticas y procedimientos que sirvan para alcanzar los objetivos de la organización. Las actividades de control se dan en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Según Mantilla (2008, p.31), las actividades de control basada en el estudio de riesgos comprende la prevención de controles para evitar errores o irregularidades y tomar medidas correctivas; la compensación de controles para brindar cierto grado de seguridad cuando por la falta de inversiones en estos no se pueden aplicar medidas correctivas más directas, como por ejemplo, segundas firmas, supervisión de terceros y supervisión selectiva interna; y el direccionamiento de controles para orientar al personal hacia los objetivos deseados, por ejemplo, las políticas y los procedimientos.

### ***Información y comunicación.***

Se caracteriza por ser una comunicación eficaz, la cual fluye en el interior de la organización y hacia el exterior con clientes, proveedores, organismos de control, entre otros.

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

Con esto la Dirección podrá gestionar y controlar las actividades de la entidad con mayor facilidad (Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno, 2011).

### *Supervisión y monitoreo.*

El Sistema de Control Interno necesita ser vigilado para comprobar que está operando de manera efectiva, y así registrar la calidad en su desempeño (Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno, 2011).

La creación de una cultura de control interno permite optimizar los principios administrativos con la acción diaria y permanente hacia el examen independiente, sistemático y profesional de las operaciones, procesos y controles de gestión, administrativos y financieros, contables, de planeación, técnicos, de prestación de servicios, de información y recursos humanos, económicos, físicos y tecnológicos en la entidad, en ese mismo sentido, “el control interno actuará sobre libros, documentos, personas, bienes, procesos, procedimientos, actividades, políticas, objetivos y metas” (Bernal, 2013, p.5).

La esencia de la cultura del control es el autocontrol, como una actitud permanente para hacer las cosas bien en condiciones de calidad y oportunidad hacia el mejoramiento continuo, además implica planeación, formulación, organización, ejecución, asignación y distribución de los recursos, toma de decisiones acorde con la misión y objetivos de la entidad, evaluación y seguimiento. Para ello, se requiere capacitación y buen aprovechamiento de las herramientas de trabajo, como la informática y telemática, correcta aplicación de las normas y manejo oportuno de los indicadores de gestión, como una manera de ser defensores del patrimonio público.

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

El control interno propende que las empresas o instituciones además de obtener un cambio cultural profundo, cumpla con su objeto para la cual fue creada, asociada a satisfacer las necesidades y servicios de los usuarios o clientes para que sus resultados permitan dar viabilidad financiera y operacional, en concordancia con a sus presupuestos de ingresos, gastos e inversión.

En un estudio de casos sobre la cultura de control interno en las empresas medianas del sector manufactura de Colombia, donde fue exitoso el fomento de dicha cultura, se identifica como factor importante el sistema de información de la compañía, en este sentido, Solano, García y Bernal (2016, p.82), a través de un estudio a empresas colombianas ubicadas en Cali, encontraron que las directivas de las Pymes son conscientes de la importancia de los sistemas de información en el diseño de controles informáticos, que reducirán los riesgos relativos a los sistemas de información de la organización. Por otro lado, también resaltan que las Pymes cuentan con las mismas oportunidades para beneficiarse de sistemas de control interno como el Control Objectives for Information and related Technology (COBIT), y la International Organization for Standardization (ISO).

Por su parte, Cruz (2018) realiza un estudio de casos, comprando dos empresas una exitosa y una en fracaso en cuanto a la implementación del control interno, en el análisis se evidencia la concepción de su utilidad, aclarando la exclusión de la empresa (SF) por la inexistencia clara de un sistema de control de riesgos. En este sentido, para desarrollar un adecuado control, “se desarrolla una referencia normativa que clasifica los objetivos del control interno en operativos, de reporte y de cumplimiento” (COSO, 2013, p. 3), lo anterior, permite evidenciar que incluso si la compañía estudiada con una estructura de control implementada, no

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

tiene en cuenta para mejorar su rendimiento operativo una buena función estratégica del control interno dará garantía al fracaso de proyectos; por su parte, la empresa (E) indicó como objetivos del control interno, actividades recogidas dentro de los objetivos de reporte y cumplimiento, específicamente dando uso al marco legal y exponiendo información verídica, lo que la llevó al alcance exitoso de los objetivos requeridos.

El establecimiento de sistemas de control interno sobre la estabilidad y confianza empresarial requiere de su fomento y exige la capacidad de las entidades para establecer modelos dinámicos que permitan evaluar la situación de estas, ante determinados riesgos desfavorables. El buen gobierno de una sociedad en general exige el establecimiento de un control interno adecuado que permita a la Alta Dirección tomar decisiones, por lo que las empresas deben analizar los riesgos que les son propios de su actividad y mantener unos mecanismos específicos de control que aseguren la supervisión continuada de los mismos. De igual manera, es necesario que exista transparencia en la información, para que pueda ser detectada cualquier amenaza lo antes posible para poder reducir o anular el impacto antes de que este se fortalezca. Los sistemas de información pueden ser formales o informales, las conversaciones con clientes, proveedores, reguladores y personal de la entidad a menudo proporcionan información crítica necesaria para identificar dichos riesgos y posibles oportunidades de mejora. La asistencia a seminarios, conferencias y capacitaciones profesionales o del sector y la participación en asociaciones, puede ser una fuente de información valiosa, que aseguran un buen fomento de la cultura del control interno.

## **Fase del actuar**

### **Diseño de metodológico**

La metodología es la manera en cómo se estructura una investigación, en ella hay una recopilación, ordenamiento y análisis de información, con el fin de darle solución a un problema específico. Según Balestrini (2006) “el marco metodológico es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas, y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real” (p.125).

En el presente proyecto para alcanzar las expectativas estimadas, se utiliza un diseño metodológico desde el estudio descriptivo-exploratorio, se emplea la estrategia descriptiva como mecanismo de definición, clasificación y categorización de eventos, donde se pretende explicar procesos mentales y conductas manifiestas por parte de los servidores públicos en la Gobernación de Antioquia frente a la cultura del control interno, dentro de este modelo no se requiere del uso de una hipótesis, por ende, es un estudio no experimental “porque no cumple ninguno de los dos criterios básicos de la investigación experimental (manipulación de variables y control mediante asignación aleatoria)” (Ato, López-García, y Benavente, 2013, pp. 1052-1053). A su vez, es un estudio exploratorio porque examina un problema de investigación, en este caso como fomentar adecuadamente la cultura del control interno, realizando una investigación literaria acerca de la cultura organizacional a nivel internacional, nacional y departamental, además de los entes de control en Colombia y las áreas encargadas del fomento la cultura del control interno dentro de las organizaciones públicas, con esta investigación

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

exploratoria se aspira complementar las indagaciones previas en la Gobernación de Antioquia por parte de la Gerencia de Auditoría Interna, frente a la percepción del autocontrol, autorregulación y autogestión, logrando desarrollar métodos, procedimientos o actividades acordes a la población estudiada para la socialización y asimilación del control de riesgo, pautas anticorrupción y transparencia en sus labores diarias, mejorando así la eficacia en cada uno de los procesos.

El estudio descriptivo-exploratorio según Hernández, Fernández y Baptista (2003), permite que se conozca a una comunidad, en un contexto determinado y frente a un evento y variables específicas, además, es descriptivo del tipo cualitativo, porque su objetivo es ubicar, categorizar y proporcionar una visión integral de un objeto de estudio.

Por su parte, Baray (2006), indica que los estudios no experimentales requieren del estudio retrospectivo del fenómeno en cuestión, es por esto que, se examinan los resultados de las encuestas y entrevistas semiestructuradas del 2017 y 2019 a los servidores públicos, para reconocer cómo es percibida la cultura del control interno y que barreras emergentes se presentan, además de identificar las anteriores estrategias que se utilizaron en la semana del fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia. Así mismo, Baray explica que los estudios exploratorios se encargan de documentar el tema de investigación a partir de un orden descriptivo y disponer de esta información para solución un problema o desarrollar investigaciones a profundidad.

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

Por otra parte, el enfoque será diseñado bajo un planteamiento metodológico del tipo cualitativo, donde se tendrán presentes las descripciones de los temas a trabajar y se tomarán las características que justifiquen un adecuado fomento de la cultura del control interno para los servidores públicos en la Gobernación de Antioquia. Aquí, se pretende encontrar la información suficiente para dar solución al requerimiento de la entidad y brindar confiabilidad en las propuestas de actividades que ayuden a la asimilación y práctica de la cultura del control interno, logrando disminuir las barreras que impiden su adecuado desarrollo, ya que “la investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones y su estructura dinámica” (Pita-Fernández, S., y Pértegas-Díaz, S.,2002).

De acuerdo con Olabuénaga (2012), la investigación cualitativa, permite evaluar e interpretar información, por medio de diversos recursos como los registros, conversaciones, anécdotas, narraciones, memorias y demás que permiten indagar el objeto de estudio (p.44). Se espera interpretar el discurso, los comportamientos, valores y principios que comparten los servidores públicos alrededor de la cultura del control interno para llegar a un consolidado de las mejores herramientas para socializarla.

### **Investigación Cualitativa.**

La investigación cualitativa es el enfoque más apropiado para la realización del presente proyecto debido a que esta pretende contribuir en el fomento de la cultura del control interno, evaluando la percepción que se tenga de la misma, además, implica mayor profundidad en los

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

factores subjetivos que tienen los servidores frente al monitoreo continuo de sus funciones y como es su compromiso con la labor.

Una de las características más llamativas de este enfoque, es el compromiso con una aproximación naturalista e interpretativa de la realidad que se está estudiando, para tomar este proceso según Íñiguez (1999), implica tomar cambios de actitud en la sensibilidad investigadora histórica, cultural, sociopolítica y contextual, además de realizar una investigación guiada teóricamente que proporcione un conjunto de herramientas que ayudan a conceptualizar los procesos y los objetos de estudio, con la participación de todos los implicados (p. 498). Existen diversas formas de entender la participación de los miembros, dependiendo del grado de compromiso que poseen en las actividades, pueden estar presentes en la toma de decisiones, considerada esta como la más directa, en la vinculación de los procesos democráticos y representativos, hasta la mera transmisión de información a las personas o grupos de interés.

La investigación social debe necesariamente considerar su práctica de carácter participativo en grado máximo o directo, para lo cual los métodos cualitativos ofrecen las mejores condiciones para insertarse en la colectividad e involucrar a las poblaciones implicadas. En este caso el enfoque cualitativo, permite tener una metodología holística, es decir, integral donde los servidores no son reducidos a variables, sino considerados en su totalidad, además de eso se consideran las construcciones históricas del contexto y la situación actual por la que está pasando el grupo participante.

Esta metodología, es considerada naturalista ya que estudia a los servidores en su ambiente laboral y se observa la manera de actuar diaria dentro de la organización, con esto se

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

emplean descripciones de la cultura del control interno desde las propias palabras de los implicados a través de la encuesta, las entrevistas, historias y anécdotas de la organización.

Dentro de este enfoque, también se aborda la perspectiva de todo el grupo de servidores, debido a que, lo primordial es comprender las experiencias individuales para tener referencias de las falencias generales en el sistema. Desde un punto de vista humanista, se pretende apreciar el valor del hombre y su relación con el entorno social, es decir, cómo ven los empleados el ambiente laboral y todas las oportunidades que ofrece el control interno y el autocontrol de sus labores.

Finalmente, el enfoque cualitativo permite recolectar información relevante a través de la observación general y las experiencias de los encargados del fomento de la cultura del control interno, además de la investigación no intrusiva de documentos, entrevistas, historias, testimonios y etnografía de la organización y sus miembros, para el desarrollo del protocolo de intervención, actividades y campañas que sean amigables para los servidores y logren impactar durante su aplicación y después de la misma.

### **Justificación**

La cultura del control interno dentro de una empresa cumple un papel importante debido a que cuida y vela por los recursos de la entidad, vigilando cada uno de los procesos, en cuanto a su desempeño, resultados, factores de riesgo, prestación de servicios y control del fraude, gracias a esto, se logra fortalecer cada uno de los objetivos planteados, hay mayor unidad de trabajo y cada servidor público se convierte en una ficha clave para el éxito.

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

En la Gobernación de Antioquia durante el segundo semestre del año 2020, surge la necesidad de tener el apoyo de personal con conocimientos en ciencias humanas y sociales que desarrolle un protocolo de intervención con actividades innovadoras y creativas, las cuales cumplan las expectativas del plan de mejora que se planteó en el año 2019, estas actividades deben ser diseñadas como propuestas que logren un impacto positivo en los servidores públicos y en un modelo semipresencial que cumpla con las características de las nuevas modalidades de trabajo.

Es por lo anterior que, la Gerencia de Auditoría Interna, como ente responsable del fomento de la cultura del control interno, permite que el presente proyecto se desarrolle dentro de la entidad, ante la necesidad de analizar y evaluar el nivel de conocimiento de las herramientas del control y los valores del código de integridad, ejecutando actividades que promuevan a su conocimiento.

A través del estudio teórico sobre la cultura organizacional, clima laboral y el control interno, se plantean estrategias que puedan ser útiles para una adecuada capacitación y socialización de la cultura del control interno, las herramientas del control y el código de integridad. La estandarización de las actividades tiene la finalidad de alcanzar el objetivo por el que se generó el proyecto, dando valor a cada una de las labores diarias de los servidores públicos.

El desarrollo de estas técnicas de intervención y adaptación cultural, no solo se sustentan por las obligaciones que ante la ley son exigidas en las entidades públicas, sino que también busca el apropiamiento de temas referentes al control interno y las barreras emergentes,

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

materializando así, las responsabilidades de los servidores públicos en su cargo, unificando criterios y creando un solo lenguaje del control que se aplique dentro y fuera de las instalaciones, garantizando la continuidad de los negocios con confiabilidad y asegurando un buen servicio, basado en la calidad para las comunidades, afianzando la confianza en la población, previniendo los riesgos y logrando su detención a tiempo, reduciendo costos, eliminando la resistencia al cambio y adversidad ante la evaluación del control, logrando un sentido de pertenencia de los servidores públicos con el implemento de valores en su labor diaria.

La tarea consiste en lograr iniciar una nueva etapa del fomento de la cultura del control interno y demostrar que a través de diversas técnicas desde la psicología se logra tener mayor acercamiento y mejor disposición para trabajar con un sistema rígido que requiere de la humanización de las temáticas.

### **Objetivo general**

Desarrollar un protocolo de intervención semipresencial que permita el fomento de la cultura del control interno en los servidores públicos de la Gobernación de Antioquia durante el segundo semestre del año 2020.

### **Objetivos específicos.**

- Analizar las fortalezas y debilidades en la cultura del control interno actualmente implementada en la Gobernación de Antioquia.

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

- Identificar las teorías relacionadas a la cultura del control interno y las diversas maneras en cómo se fomenta al interior de las organizaciones públicas según las normativas vigentes.
- Diseñar métodos, procedimientos y actividades semipresenciales que fomenten la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia.

### **Plan de acción del proyecto de intervención**

#### **Actividades por desarrollar.**

La implementación del protocolo de intervención se basa en la utilidad, tiempo y lugar de aplicación de técnicas, las cuales se constituyen en capacitaciones orientadas al contenido y al proceso, técnicas audiovisuales, conferencias, talleres y juegos de roles, a continuación, se hace una breve descripción de cada una de ellas:

1. Capacitaciones: Son actividades didácticas que pretenden ampliar el conocimiento y fortalecer habilidades con el fin de mejorar el desempeño del personal y lograr alcanzar y mantener el propósito empresarial de cada entidad. Según López (2011) una capacitación,

Es una actividad que debe ser sistemática, planeada, continua y permanente que tiene el objetivo de proporcionar el conocimiento necesario y desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) necesarias para que las personas que ocupan un puesto en las organizaciones puedan desarrollar sus funciones y cumplir con sus

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

responsabilidades de manera eficiente y efectiva, esto es, en tiempo y en forma (p. 3).

La capacitación orientada al contenido permite transmitir conocimientos o información a través de lecturas y videos debatidos de manera presencial o virtual, mientras que la capacitación orientada al proceso permite el intercambio de actitudes y conductas interpersonales dentro de los entrenamientos, ejercicios de simulación y sensibilización.

2. **Técnicas audiovisuales:** Se caracteriza por exponer información de manera clara y creativa a través de diversos medios de comunicación, con el fin de compartir temas de interés sin determinar un lugar u hora para trabajarlo, puesto que los participantes pueden acceder a la información por sus propios medios. De acuerdo con Aguayo (1975), los medios audiovisuales permiten ampliar la comunicación y entender adecuadamente todo tipo de mensaje gracias al uso de diversas herramientas tecnológicas (p. 15-18).
3. **Conferencias:** Son exposiciones con metodologías prácticas y fáciles de ejecutar para proporcionar conocimiento técnico y motivar a un buen ejercicio laboral. Puede apoyarse con materiales gráficos, puesto que es una actividad compleja que requiere motivar a la investigación y estudio a profundidad de las temáticas expuestas, ya que “una conferencia sólo permite presentar un bosquejo, lo que conlleva a la pérdida de detalles” (Donabedian, 1993, p. 238).
4. **Talleres:** Es una metodología sistemática que pretende darle solución a un problema expuesto basado en las experiencias reales y discusión sobre posibles soluciones y propuestas de cambio. Son espacios de reflexión que, de acuerdo con Gutiérrez (2009),

Constituye una alternativa viable en la universidad, la cual permite conectar el aprendizaje de los contenidos curriculares con el aprendizaje de los procedimientos para aprender más y mejor esos contenidos y hacerlo paulatinamente de manera más autónoma, dándoles herramientas para usar los procedimientos en la adquisición de conocimientos en el resto de las materias de su plan de estudios (p.3).

5. Juego de roles: Es una actividad que consiste en la determinación de roles a cada uno de los miembros, estos pueden ser de acuerdo con el cargo o tarea que desempeñan en una entidad. Son espacios que permiten debatir, solucionar problemas, identificar responsabilidades y demostrar habilidades, puesto que constituye una estrategia pedagógica eficaz para el aprendizaje didáctico en diversas circunstancias (Dosso, 2009, p.14).

### **Recursos tecnológicos y materiales para las actividades.**

Los recursos son los medios necesarios para la ejecución de actividades, puesto que permiten la comunicación, interacción y exposición de diversas temáticas. Estas herramientas implican el uso de la tecnología, ya que hacen parte de una propuesta de intervención con modalidad semipresencial, donde se implementa las tecnologías de la información y las comunicaciones, las cuales permiten la comunicación activa sobre información relevante del sistema de control interno, también, el uso de la tecnologías del aprendizaje y el conocimiento (TAC), donde se crean espacios virtuales para la gestión del conocimiento a través de la

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

interacción entre compañeros de trabajo, líderes y jefes, además de visualizar conferencias y capacitaciones, finalmente, también se hace alusión a la implementación de las tecnologías del empoderamiento y la participación (TED), donde los miembros hacen parte de una cooperación activa a través de las redes institucionales, aquí se pueden impulsar cambios representativos de acuerdo a las demandas del servicio (Mendoza, 2015). A continuación, se hace una breve descripción de algunos recursos a implementar en el protocolo de intervención propuesto en el presente proyecto:

Tabla 2: *Recursos tecnológicos y materiales para las actividades.*

Herramientas y Materiales	Descripción
<b>Correo Institucional</b>	<p>Outlook es un servicio de correo electrónico que permite comunicarse gratuitamente y está disponible en 50 idiomas lo que nos da a entender que se encuentra en todos los países. Este material puede ser utilizado por todas las personas ya sean estudiantes, profesionales, correos institucionales entre otros.</p> <p>Esta herramienta no solo es para enviar correos, sino que también se pueden encontrar chat, video conferencias, calendario, Excel, Word y PowerPoint, Forms, enlace a Teams, agenda de trabajo y el Drive como un almacenamiento de información personal en línea, más</p>



---

conocida como la “nube”, entre otros beneficios (Pérez y Gardey, 2009).

### **Intranet**



---

La Intranet, según Parres (2019), “es un sistema de red privado que permite compartir recursos entre sus miembros”, por su parte, Reinoso (2020), indica que “es una potente herramienta para facilitar una comunicación efectiva y ayudar a aumentar la participación de los colaboradores”, esta les facilita a los empleados trabajar en diversos espacios y obtener información de la oficina en tiempo real. Para simplificar su significado se toma como ejemplo el WhatsApp, la cual es una Intranet que permite compartir mensajes entre miembros corporativos.

### **Página en Facebook**



---

Facebook es una herramienta que hace parte de las llamadas redes sociales y tienen como objetivo principal la generación de bases de datos de clientes potenciales. Es una sección creada dentro de la red social para hacer las veces de canal de comunicación de la imagen empresarial y su marca, convirtiéndose en el principal medio de interacción entre compañías y consumidores (Dasilva, Arratibel, Ayerdi, Galdospin, Castillo, Mardaras, González, y Santamarina, 2013, pp. 679-680). Por otra

parte, Facebook brinda la posibilidad de transmitir en vivo diversos eventos o videos, por lo que puede llegar a ser útil a la hora de realizar conversatorios y exposiciones en cualquier momento y con la posibilidad de que los usuarios se conecten desde el lugar donde se encuentren.

### **Página en Instagram**



---

Es una red social y una aplicación móvil, que permite a los usuarios subir imágenes y vídeos con múltiples efectos fotográficos como filtros, marcos, colores retro, etc., para posteriormente compartir esas imágenes en la misma plataforma o en otras redes sociales. “Instagram viene a sumarse así a los diversos canales y medios sociales que ofrecen grandes oportunidades de marketing y publicidad gratuita para profesionales, negocios y marcas” (Ramos, 2015, p.3), es así como posibilita conseguir visibilidad y reconocimiento. Actualmente, es la red social con mayor engagement en la mayoría de los sectores, esto significa que el nivel de interacción de los usuarios con los contenidos es de los más elevados respecto a otras redes.

### **Medios Audiovisuales**

---

Los medios audiovisuales son diferentes herramientas que un profesional, estudiante, empleado o persona natural pueda dar uso para transmitir una información, un

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia



contenido, una reunión, una capacitación, una clase, charla, conferencia, reunión familiar, entre muchas más funciones, que se apoya de materiales como videocámaras, video Beam, computador, micrófono, celulares, tablets, TV, entre otro, con el fin de brindar un contenido sin importar la distancia que se encuentra el personal interesado.

### Microsoft Teams



---

Microsoft Teams es un espacio de trabajo que se basa en el chat de Office 365, esta herramienta está diseñada para mejorar y lograr la interacción entre personas, contribuyendo a la comunicación y colaboración de los equipos en las empresas (Softeng, 2017).

Teams permite crear grupos, compartir archivos, programar eventos, hacer llamadas, entre otros beneficios. Usa una fuente empresarial, la cual permite contactar a cualquier miembro de la organización y a la vez, aprueba el ingreso de miembros externos a la organización, con el fin de generar un contacto directo. Es una aplicación colaborativa que se utiliza desde la red o a través de una aplicación de escritorio y móvil. En ella se puede trabajar

con chats, video conferencias, notas, acceso a contenido, Office Online y Planner.

---

### Meets



Meet es la aplicación de videoconferencias de Google, la cual permite crear reuniones hasta de 250 participantes, utilizar medios telefónicos para los miembros G-Suit, con el propósito de que constantemente estén enterados de cualquier novedad, mientras dispongan de red, también permite grabar las secciones y compartir o presentar pantalla con diferentes actividades a una alta resolución. Esta herramienta tiene una modalidad de pago para utilizar herramientas premium, sin embargo, la versión gratuita también ofrece muchos beneficios, en especial para colegios y universidades (Vicent, 2020).

---

### Hangouts



Hangouts, de acuerdo con lo descrito por Rubira (2013), es una herramienta plural, incluida en la plataforma de Google +. En esta se pueden comunicar las personas a través de llamadas de voz y vídeo, de manera gratuita, sin embargo, los operadores deben estar registrados y a su vez es necesario estar conectados a la red. Hangouts, al igual que las herramientas anteriores, permite transmitir en

directo y cualquiera puede acceder a las charlas si se les comparte el enlace de la reunión.

### Zoom



---

Zoom es una plataforma donde se pueden realizar videoconferencias, chatear y generar webinars de una manera ágil y sencilla. A través de Zoom, también se pueden hacer videollamadas, reuniones y entrevistas. Como beneficios ofrece la programación y grabación de reuniones, también permite compartir pantalla, pero adicionalmente cuenta con la posibilidad de hacer streaming o más conocido como un directo con enlace a Facebook Live y YouTube. Al igual que Teams y Meet, permite compartir pantalla, cambiar fondos y gestionar a los participantes (Moreno, s.f).

### Elevator Pitch



---

Un elevator pitch es un discurso corto y directo, “que tiene como objetivo presentar un proyecto, un producto o cualquier emprendimiento” (Roselló, 2018), a un personaje de interés, que puede ayudar a emprender una propuesta. La idea es persuadir al otro, sea superior, cliente o inversor en el menor tiempo posible, a través de una propuesta llamativa y convincente, que dura entre 45 segundos y 2 minutos. Por lo general, el elevator pitch es

un primer paso a una posterior reunión donde se presenta con mayor detalle un tema a emprender.

---

### Podcast



Los podcasts son herramientas útiles para el marketing y la presentación de temas informativos, entrevistas, un debate de panel (grupo) o individual (emisor y receptor).

Este también es considerado como “una serie de episodios grabados en audio y transmitidos online” (García, 2019).

Para estas actividades se requieren varios elementos como micrófono y cámara, además al igual que Zoom, se puede transmitir en vivo en otras redes sociales.

---

### Webinar



Un webinar es una conferencia o reunión empresarial y académica online, que se caracteriza porque todos los participantes se conectan en directo y participan activamente en la sección en torno a un tema (Núñez, 2020).

---

### Tumblr



Tumblr son plataformas dispuestas para el aprendizaje. De acuerdo con González (2015), un microblog es una especie de Tumblr donde los usuarios pueden publicar contenidos multimedia con un formato corto. En esta herramienta se pueden crear blogs personalizados y se pueden seguir los de otros usuarios.

### Genially



Genially, según lo descrito en Salmorejo Digital (s.f), es un startup que permite crear contenidos visuales e interactivos sin necesidad de estar especializados en diseño. En esta página se pueden crear contenidos con plantillas predeterminadas, lo que atrae la atención de esta plataforma es que posibilita la interactividad de usuarios y permite ofrecer información de una manera creativa.

---

### App Meme Generator



Es una aplicación donde le permite al usuario crear sus propios memes, ingresado imágenes, contenidos y diálogos. Esta herramienta tiene las opciones de personalizar contenidos o ir guiándose por las plantillas que facilita, para luego ser compartida en Facebook, Instagram, Stories, YouTube, Twitter, Whatsapp entre otras (García, 2017).

---

### Pixton



Pixton es una herramienta web que permite crear cómics usando figuras, escenas, personajes y cuadros de diálogo. Que según la página inglés a la mochila (s.f), dispone de fondos y permite personalizar a los personajes. Pixton pone a prueba la creatividad del usuario y el mensaje informativo de cada plantilla puede ser empleado a fines del propio interés.

### Canva



Canva es una herramienta web que permite el diseño de plantillas para publicar información en redes sociales, eventos personales, marketing, información y tendencias. Ofrece un plan premium que permite crear modelos especializados y dinámicos, sin embargo, la oferta gratuita contiene una gran variedad de opciones (Yúbal, 2020).

### Auditorios y Salones



---

Son espacios determinados para desarrollar actividades programadas en cualquier organización. Los auditorios son espacios grandes con unas características específicas para las capacitaciones, charlas, conferencias y graduaciones, mientras que los salones son espacios más pequeños que pueden ser utilizados para dar clases, reuniones pequeñas, encuentro de grupos y hacer terapia. Cada uno de ellos cuenta con un máximo de personas, el cual debe respetarse para el buen uso del lugar y disponer comodidad a los participantes, también se debe tener en cuenta que sean iluminados, con buenas redes de conexión eléctrica y dispongan de pizarra o elementos tecnológicos que den paso a un ambiente académico.

### Útiles

---

Los útiles son materiales de trabajo con múltiples objetos físicos que nos ayudan a complementar las actividades

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia



programadas como lo son copias, hojas, lápices, borradores, colores, cuadernos o agendas, marcadores, entre otros, estos son requeridos según las características de la actividad.

---

### Yammer



Yammer según Aglaia (2020), “es la red social empresarial de Microsoft” (p.1), que está enfocada en la comunicación transversal y activa de una organización a través de una plataforma parecida al interfaz de Facebook o Twitter. En esta herramienta es necesario que todos los miembros de la organización participen y creen espacios de aprendizaje y comunicación de experiencias. Como principal beneficio, es que esta herramienta permite a nivel empresarial, afianzar redes y fomentar la cultura organizacional.

---

### Kahoot



Es una herramienta divertida que permite evaluar los conocimientos de un tema, a través de una serie de preguntas que se pueden diseñar en un formulario online, esta prueba puede ser con una opción de respuesta o falso y verdadero, propicia a discusiones, competencias sanas y debates entre participantes. Es considerada un “servicio web de educación social y gamificada, es decir, que se

comporta como un juego, recompensando a quienes progresan en las respuestas con una mayor puntuación que les catapulta a lo más alto del ranking” (Ramírez, 2018), lo que hace más atractiva la interacción y propicia a la retención de información.

---

#### App Anchor



Anchor es una aplicación que permite interactuar por medio de grabaciones podcast y compartir información desde los celulares, dando paso a la publicación, escucha y descarga de audios, es totalmente gratuita y ofrece fondos musicales que permiten dinamizar la actividad que se esté realizando. Según García, (2017) “El podcasting está ganando cada vez más adeptos y, sobre todo, más creadores de este tipo de contenido”, ya que el sistema facilita la interacción y trabajo formal, logrando impartir de manera creativa información a un estilo muy radial tradicional, atractivo para los usuarios.

---

#### World Café



Los World Café son espacios ambientados para que las personas puedan trabajar y a la vez, se puedan relacionar con otros profesionales y hacer crecer sus proyectos. En estos lugares se propicia el diálogo para analizar temas importantes en grupos grandes o pequeños equipos,

compartir experiencias, formular preguntas, solucionar problemas e innovar sacando el máximo provecho de la inteligencia colectiva. El World Café puede ser dispuesto por la organización y para facilitar la conversación de temas extensos y rigurosos por la armonía del espacio y la disposición para trabajar de manera diferente. Es importante que quien diseñe este lugar procure mantener la formalidad, pero con un toque de estilo vintage, feng shui y glamur.

### WhatsApp



---

El WhatsApp es una aplicación que permite comunicarse tanto individual como grupalmente. Se utiliza en los teléfonos móviles de las últimas generaciones, más conocidos como smartphones. Para hacer uso de esta aplicación se debe contar con internet, y una vez se empieza a manipular la herramienta se puede acceder a las diferentes funciones como lo son mensajes de textos, llamada o videollamada individual y grupal, fotos y publicación de estados. De acuerdo con lo anterior, NeoAttack (s.f.) dice que el WhatsApp “tiene todas las bondades de un sistema de chat potenciado con las facilidades para compartir todo tipo de documentos”, y es

---

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

---

que, a través de esta, se pueden crear grupos empresariales donde se compartan todo tipo de documentos y se mantengan informados en cuanto a los asuntos laborales. Hoy en día, esta aplicación se actualiza constantemente debido a las demandas de los usuarios y con la finalidad de interactuar con mayor facilidad y personalidad, con el uso de diferentes emoticones y stickers.

---

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, se establece un diseño estructural de talleres, que permite dar guía a los facilitadores, quienes planifican la logística de la actividad. Una vez se desarrollen de manera presencial, es necesario que para cada actividad se disponga de una plantilla de asistencia, que permita dar cuenta de la participación y ayude a fortalecer la gestión. La siguiente es la plantilla de talleres planteada en la propuesta de intervención:

Tabla 3: *Metodología de talleres.*

<b>Metodología de talleres</b>				
<b>Fases</b>	<b>Momento</b>	<b>Orientación y/o actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Observaciones</b>
1. Inicio del taller	1.1	Bienvenida y Presentación de los facilitadores	Se brinda una bienvenida al Taller por parte de los facilitadores en donde ellos se presentarán y darán a conocer	

Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

sus profesiones o especialidades.

	1.2	Propósito del Taller.	Exposición del propósito y temática a trabajar
	1.3	Dinámica de inicio. Actividad rompe hielo.	Actividades grupales
	1.4	Aprendizajes previos de los servidores públicos	Los servidores públicos exponen que conocen del Control Interno y que herramientas saben que utiliza la Gobernación de Antioquia para fomentarlo.
2. Desarrollo del taller	2.1	Contexto Normativo, Legislativo y Legal.	Describir y explicar a los servidores públicos, qué es Cultura del Control Interno, de acuerdo con cada temática a trabajar.

Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

- 2.2 Videos, fotos, mensajes y testimonios. Sensibilización y concientización emotiva.

---

Descanso - Refrigerio

- 
2. Desarrollo del taller 2.3 Actividad de práctica control Desarrollo de la actividad de los servidores.

- 
- 3.1 Conclusiones Se realizará un resumen del taller, con el fin de sintetizar lo trabajado y revisar los conocimientos con los que los participantes terminan este ejercicio de sensibilización.

- 
3. Evaluación, conclusiones y cierre 3.2 Compromisos Los participantes reflexionarán sobre el manejo que le están dando a las herramientas del control en su cotidianidad y cómo lo harán de ahora en adelante, teniendo en cuenta las bases sobre las cuales se desarrolló el taller.
-

	<p>Objetivo: Estimular la reflexión de los participantes sobre el desarrollo de una sesión de sensibilización y aprendizaje.</p> <p>Formulario breve y directo para evaluación, que permita anotar en forma acumulativa las reacciones de los participantes durante la sesión.</p> <p>El formulario, por ejemplo, se podría enfocar hacia tres elementos: ¿Qué tan valiosa fue la sesión de hoy para usted? (Escala de cinco puntos).</p> <p>¿Cuáles son las cosas más importantes que aprendió hoy?</p> <p>¿Cómo pretende aplicar esas ideas en su trabajo?</p> <p>Elaborar formato con las preguntas cómo (se pueden utilizar emoticones):</p>
3.3	Evaluación del Taller

¿Qué he aprendido hoy?

¿Qué fue lo que más disfruté

hoy?

¿Qué es lo que no me gusta?

¿Qué he dado y qué he recibido

hoy?

¿En qué aspectos soy mejor

hoy?

---

Fuente: Elaboración propia.

Las actividades estipuladas para el desarrollo del presente protocolo de intervención, están diseñadas para ser aplicadas a los servidores públicos del nivel central en la Gobernación de Antioquia, y van encaminadas al fortalecimiento del control interno, sus herramientas, los valores referentes al código de integridad y disminución de las barreras que impiden la asimilación de la cultura del control, es así que, se plantean una serie de estrategias, las cuales se pretenden desarrollar antes, durante y después de la semana de la cultura del control interno, para dar sustentación a la práctica del plan de mejora establecido.

***Público objetivo de la propuesta de intervención.***

Las siguientes actividades y estrategias para el fomento de la cultura del control interno están diseñadas para concientizar y sensibilizar a todos los servidores públicos de la Gobernación de Antioquia.

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

### *Alcance.*

Los servidores públicos de la Gobernación de Antioquia sin importar su modalidad de vinculación tienen la responsabilidad de emplear el autocontrol dentro de su función pública, utilizando adecuadamente las herramientas del control en sus actividades diarias, es por eso, que el siguiente plan de intervención va dirigido al alcance de todos ellos, independientemente del nivel jerárquico que ocupan dentro de la Entidad.

### *Estrategias para fomentar la cultura del control interno.*

A continuación, se presenta la descripción de las actividades y estrategias a implementar en el fomento de la cultura del control interno, cada una con su respectivo anexo, como complemento y evidencia material o gráfica de la propuesta.

Tabla 4: *Propuesta N°1.*

---

<b>Título</b>	Logo de la Gerencia de Auditoría Interna.
<b>Propósito</b>	Definir una imagen propia de la Gerencia de Auditoría Interna.
<b>Descripción</b>	La idea de crear una imagen representativa de la GAI es lograr el reconocimiento de esta área en toda la organización, es decir, una vez se realicen publicaciones y talleres referentes al control interno, estos acompañados de dicha imagen darán a conocer que es una gestión

---

dirigida por Auditoría Interna. El logo diseñado se constituye de la siguiente manera:

- **Flor de loto:** Es una flor con la capacidad de sobrevivir en entornos difíciles, como las zonas pantanosas y tiene la facultad de purificar el agua. Esta se representa como la capacidad que tiene el control para gestionar cualquier tipo de proceso y lograr unos óptimos resultados, a través de las herramientas de control que expresan la transparencia en la labor diaria, mitigando los riesgos con el buen sentido del conocimiento.
- **Ojos de Búho:** El búho es un ave de excepcional visión, audición aguda y capacidad de volar sigilosa y efectivamente por grandes hectáreas. Este es el símbolo de la sabiduría y previsión. Los ojos del búho representan la observación detallada de cada acción y decisión que se toma como contribución al mejoramiento organizacional, es la imagen del aprendizaje y apropiación de los valores del servidor público, demuestra el poder que da la autorregulación y autocontrol, además de denotar la supervisión de las labores diarias con el fin de alcanzar los objetivos, identificar los factores de riesgo y controlar los mismos.

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

- **Diamante:** El diamante es una piedra preciosa difícil de conseguir que por su composición y estructura ha sido denominada invencible. Esta representa el poder del control interno en cada uno de los procesos y la fortaleza que aporta a los mismos, además de exponer maravillosos resultados con el adecuado manejo y aplicación en cada uno de los proyectos organizacionales.
- **Mano:** La mano femenina demuestra delicadeza y seguridad. Representa el poder y convicción que tiene el control interno y los valores del código de integridad en las labores del servidor público, simbolizando a su vez la finura de una mano amiga que se interesa por exaltar la buena labor, corregir de manera cálida las inconformidades y brindar confiabilidad de lo que se sabe y se hace dentro de la Gobernación de Antioquia.

---

**Responsables** Gerencia de Auditoría Interna y Equipo de comunicaciones.

---

**Periodicidad** Constantemente se implementa en boletines, publicaciones y demás anuncios informativos por parte de la Gerencia de Auditoría Interna.

---

**Método** Redes virtuales y material impreso.

---

Fuente: Elaboración Propia.

Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

Ver Anexo A.

Tabla 5: *Propuesta N°2.*

---

<b>Título</b>	¡Porque el control hace parte de ti!
---------------	--------------------------------------

---

<b>Propósito</b>	Permitir el reconocimiento del personal a cargo del Sistema de Control Interno en la Gobernación de Antioquia.
------------------	--

---

<b>Descripción</b>	<p>La actividad consiste en la creación de un elevator pitch por parte del Gobernador de Antioquia y/o el Gerente de Auditoría Interna. Dentro de este corto vídeo se hará una breve presentación y una descripción del tema que se quiere trabajar, en este caso la cultura del control interno, haciendo énfasis en su importancia y beneficios dentro de la función pública. Es necesario determinar un guion que incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Una afirmación sorprendente o una pregunta que llame la atención del público objetivo.</li><li>- Hacer una breve presentación y el porqué de estar en el vídeo.</li><li>- Definir el problema, la necesidad o el tema a exponer.</li><li>- Qué soluciones tiene el problema o necesidad y/o cómo se puede desarrollar el tema.</li><li>- Cuáles son los beneficios de practicar dicha cultura.</li></ul>
--------------------	--

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

- Hacer un cierre de estímulo que apunte al valor del aporte propio de cada servidor público.

Este video tiene una duración de 40 a 60 minutos, dentro de los cuales se tiene que convencer al público de la importancia que tiene el control interno en su labor y evaluación continua de los procesos. Más que un acto informativo, es una acción estimulante que promueve a las buenas prácticas a partir de la invitación de uno de los ejes más importantes dentro de la Gerencia.

---

**Responsables** Gerencia de Auditoría Interna y Equipo de comunicaciones.

---

**Periodicidad** Constantemente en los medios de comunicación masiva como intranet, correo electrónico, páginas empresariales en las redes sociales, propagandas en los elevadores y equipos electrónicos de cada piso.

---

**Método** Canales de comunicación por medios virtuales.

---

**Material de Apoyo**

- Elevator pitch. Tienes 20 segundos - eduCaixa  
[https://www.youtube.com/watch?v=2b3xG\\_YjgVI](https://www.youtube.com/watch?v=2b3xG_YjgVI)
- Ejemplo de Elevator Pitch para presentarte tú o un proyecto  
<https://www.youtube.com/watch?v=uv357YzY7-k>

---

---

- **Aprende a grabarte usando tu celular**

[https://www.youtube.com/watch?v=rH3LY2Fq54E&list=PLiVL4qLFNd0clSFFs3tXy47OLf\\_2ZcD4Q](https://www.youtube.com/watch?v=rH3LY2Fq54E&list=PLiVL4qLFNd0clSFFs3tXy47OLf_2ZcD4Q)

---

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 6: *Propuesta N°3.*

---

<b>Título</b>	Nuestra Cultura es el Éxito.
<b>Propósito</b>	Informar a los servidores públicos sobre temas relacionados al control interno, personal a cargo de auditorías y reconocimiento de las buenas prácticas.
<b>Descripción</b>	Esta propuesta trata del desarrollo de un podcast, posiblemente a través del App Anchor, donde el personal de la GAI puede presentarse a través de vídeos y audios para ser reconocidos por los servidores públicos de la Gobernación de Antioquia, con el fin de lograr un acercamiento más directo y cálido frente a esta labor. También con estas herramientas se pueden dar informes constantes sobre la Gerencia, resultados, alcances, objetivos, buenas prácticas, reconocimiento, valores a implementar y demás temas en relación con la cultura del control interno, que logre impactar al público y provoque en ellos un sentido de pertenencia acompañados de la fidelización con el autocontrol.

Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

**Responsables** Gerencia de Auditoría Interna y Equipo de comunicaciones.

---

**Periodicidad** Constantemente en la página empresarial de las redes sociales.

---

**Método** Canales de comunicación por aplicaciones virtuales.

---

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 7: *Propuesta N°4.*

---

**Título** Veni te cuento.

---

**Propósito** Permitir la interacción y participación entre el personal de la GAI y el público objetivo a través de redes sociales.

---

**Descripción** Esta propuesta promueve a la creación de una página web en Facebook y/o Instagram, donde se publiquen periódicamente anuncios de la Gerencia, tips para mantener el autocontrol, manejo de herramientas de control, videos relacionados al control interno y el código de integridad, fotografías de actividades, proyectos y auditorias lideradas por la Gerencia, reconocimientos a las mejores prácticas de control, memes relacionados al autocontrol, autogestión y autorregulación, actualización de nuevas políticas y prácticas de auditoría, entre otros. También, en relación con el congreso anual de control interno, se pueden

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

implementar otras conferencias cortas durante el año con expertos en estos temas por medio de Facebook Live, como también se pueden realizar algunas horas de conversatorio, donde encargados de la Gerencia de Auditoría Interna, tengan la oportunidad de aclarar dudas y dialogar con el público por la red. Esto con el fin de facilitar el posicionamiento de la cultura de control interno con el apoyo de las redes sociales más utilizadas en la actualidad, permitiendo a su vez, mayor acercamiento, sentido pertenencia y confianza frente al proceso, puesto que puede tenerse conocimiento de este en cualquier momento a solo un clic.

---

**Responsables** Gerencia de Auditoría Interna, Equipo de comunicaciones y Facilitadores.

---

**Periodicidad** Inicialmente cada semana y posteriormente cada quince días.

---

**Método** Canales de comunicación por medios virtuales.

---

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 8: *Propuesta N°5.*

---

**Título** Viajando al origen de nuestra labor.

---

Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

---

**Propósito** Concientizar a los servidores públicos sobre el origen e importancia del control interno.

---

**Descripción** Es una historieta que permite identificar la línea de tiempo que se dio durante la gestión del control interno, al igual que, la necesidad de auditar y hacer un buen uso de las herramientas del control. A través de esta se permite dar paso al logro de objetivos en las entidades públicas, con el buen uso de los recursos, prevención del riesgo y evaluación constante.

---

**Responsables** Gerencia de Auditoría Interna y Equipo de comunicaciones.

---

**Periodicidad** Inicialmente cada trimestre, posteriormente de una a dos veces en el año.

---

**Método** Canales de comunicación por medios virtuales o un folleto.

---

Fuente: Elaboración Propia.

Ver Anexo B.

Tabla 9: *Propuesta N°6.*

---

**Título** Servidor preparado no muere auditado.

---

Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

---

**Propósito** Permitir el reconocimiento de lo que es el control interno y sus funciones a partir de la implementación de la información humorística moderna.

---

**Descripción** El uso de los llamados memes (texto, imagen, vídeo u otro elemento) en la actualidad, han servido como mecanismos de información y crítica humorista, que facilitan la divulgación y conocimiento de problemáticas, beneficios y reconocimientos, logrando un gran impacto en las personas y mayor retención de los temas expuestos, por lo que, se considera la implementación de estas herramientas publicitarias, con el fin de exponer temas referentes al control interno.

---

**Responsables** Gerencia de Auditoría Interna y Equipo de comunicaciones.

---

**Periodicidad** Semanalmente.

---

**Método** Canales de comunicación por medios virtuales, grupos WhatsApp y carteles de la Entidad.

---

Fuente: Elaboración Propia.

Ver Anexo C.

Tabla 10: *Propuesta N°7.*

---

**Título** Póngale la ficha.

---

**Propósito** Permitir espacios de comunicación e interacción entre expertos facilitadores y servidores públicos.

---

**Descripción** La siguiente actividad consiste en la utilización de herramientas virtuales e interactivas para crear un webinar. Dentro de estas actividades se pretende crear un sistema progresivo de capacitaciones y conversatorios, donde facilitadores brinden información relevante acerca de la cultura del control interno y el manejo de las herramientas de control en la gestión pública, además de los posibles riesgos y prevención de estos en las funciones diarias. También, son espacios donde los servidores logran participar en dinámicas y aportar ideas sobre temas referentes al control interno. La ventaja de esta herramienta es que se pueden abordar diversos temas periódicamente y las personas se pueden conectar en cualquier lugar mientras tengan conexión a internet.

---

**Responsables** Gerencia de Auditoría Interna, Equipo de comunicaciones y Facilitadores de la actividad.

---

**Periodicidad** Cada mes.

Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

**Método** Grupos virtuales.

---

**Material de apoyo** - ¿Qué es un Webinar?  
<https://www.youtube.com/watch?v=rcGqvoYOUBQ&t=652s>

---

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 11: *Propuesta N°8.*

---

**Título** Todos unidos por la comunicación.

---

**Propósito** Valorar la importancia de la comunicación en la Gobernación de Antioquia como un eje relevante en el desarrollo de capacidades en la cultura organizacional.

---

**Descripción** La siguiente actividad consiste en la utilización de herramientas virtuales e interactivas, donde prime el involucramiento de los participantes y permitan generar nuevas ideas respecto a cómo implementar una comunicación adecuada a nivel organizacional y cómo ello influye en la cultura del control interno. En esta se presenta un blog, donde cada participante alimente una plataforma de una manera creativa acerca de la comunicación y se hace una discusión a partir de lo expuesto y trabajado en la sección, con el apoyo del facilitador a cargo.

Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

**Responsables** Gerencia de Auditoría Interna, Equipo de comunicaciones y Facilitadores de la actividad.

---

**Periodicidad** Dos veces al año por dependencia.

---

**Método** Grupos virtuales.

---

Fuente: Elaboración Propia.

Ver Anexo D.

Tabla 12: *Propuesta N°9.*

---

**Título** Dejando claro algunos conceptos del control interno.

---

**Propósito** Identificar el nivel de aprendizaje en las áreas del control interno de los servidores públicos en la Gobernación de Antioquia por medio del desarrollo de un crucigrama.

---

**Descripción** La actividad consiste en identificar los conceptos principales que componen el control interno, permitiendo desarrollar el crucigrama de manera individual para luego ser socializado entre ellos a modo debate, donde un facilitador a medida que vayan dialogando sobre cada palabra correcta, haga una intervención, aclare su significado y aplicación, logrando así, incluir nueva información. El crucigrama está sujeto a

Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

cambios, es decir, se puede diseñar de diferentes formas según el tema a trabajar por dependencia.

---

**Responsables** Gerencia de Auditoría Interna, Equipo de comunicaciones y Facilitadores de la actividad.

---

**Periodicidad** Dos veces al año por dependencia.

---

**Método** Grupos virtuales y presenciales.

---

Fuente: Elaboración Propia.

Ver Anexo E.

Tabla 13: *Propuesta N°10.*

---

**Título** Por una buena gestión en equipo.

---

**Propósito** Concientizar al servidor público acerca de la importancia de mantener unas buenas relaciones con sus compañeros de trabajo y denunciar los casos en que se presenten alertas por la mala gestión en los procesos.

Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

**Descripción** La actividad consiste en el estudio de un caso por subgrupos donde cada servidor público toma el rol de líder de un grupo, pero uno de los integrantes de ese equipo ha generado alteraciones en el ambiente laboral bajo amenazas y malas prácticas, sus compañeros temen reportar el caso y además ha bajado el desempeño del equipo. La idea es que se cree un debate, donde los participantes identifiquen el problema, dialoguen sobre el mismo e identifiquen la importancia de reportar inconformidades, fraudes, malas prácticas, amenazas, violencia y corrupción dentro de la gestión, bajo la guía de los facilitadores, quienes hacen el cierre.

---

**Responsables** Gerencia de Auditoría Interna y Facilitadores de la actividad.

---

**Periodicidad** Anualmente por dependencia.

---

**Método** Grupos presenciales o virtuales.

---

Fuente: Elaboración Propia.

Ver Anexo F.

Tabla 14: *Propuesta N°11.*

---

**Título** Con una buena planeación, tu vida te lo agradecerá.

---

Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

---

**Propósito** Informar a los colaboradores de la Gobernación de Antioquia frente a los temas de mejoramiento de convivencia, herramientas y compromisos que se puedan implementar desde casa y sus familias.

---

**Descripción** La siguiente actividad consiste en la visualización de una herramienta didáctica, donde se puede evidenciar información importante y coherente de los procesos o vivencias que una persona puede estar presentado desde el trabajo en casa debido a la pandemia del COVID-19, esta herramienta se puede encontrar temas como convivencia, compromisos, herramientas ofimáticas adicional, videos de algunas normas para tener en cuenta en su día a día, entre otras.

---

**Responsables** Gerencia de Auditoría Interna, Equipo de comunicaciones y Facilitadores de la actividad.

---

**Periodicidad** Cada mes por dependencia.

---

**Método** Trabajo grupal o individual a través de medios virtuales.

---

Fuente: Elaboración Propia.

Ver Anexo G.

Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

Tabla 15: *Propuesta N°12.*

---

<b>Título</b>	Yo me comprometo y juntos nos cuidamos.
---------------	---

---

<b>Propósito</b>	Sensibilizar a los servidores sobre la implementación de prácticas del control interno en el trabajo en casa.
------------------	---

---

<b>Descripción</b>	La siguiente actividad consiste en la publicación de diversos temas relacionados con el autocontrol, control de riesgos, el código de integridad, gestión del tiempo laboral, la comunicación constante con los compañeros de trabajo, tiempo de calidad personal y familiar, además de las buenas prácticas desde el trabajo en casa. Para esta propuesta se pueden utilizar herramientas como Pixton y Canva donde se permite realizar carteles, flujogramas, flyers, folletos y póster creativos, formales y elegantes.
--------------------	--

---

<b>Responsables</b>	Gerencia de Auditoría Interna y Equipo de comunicaciones.
---------------------	---

---

<b>Periodicidad</b>	Cada semana.
---------------------	--------------

---

<b>Método</b>	Canales de comunicación por medios virtuales.
---------------	---

---

Fuente: Elaboración Propia.

Ver Anexo H.

Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

Tabla 16: *Propuesta N°13.*

---

<b>Título</b>	Nuestra Tendencia.
---------------	--------------------

---

<b>Propósito</b>	Permitir que cada servidor esté informado sobre el estado y actualizaciones de los procesos de cada dependencia.
------------------	--

---

<b>Descripción</b>	La siguiente actividad es una práctica útil que permite minimizar la barrera de la individualidad entre dependencias, debido a que se puede hacer una transversalidad de datos, donde el servidor público independientemente de donde desempeñe su función pueda apoyar en otras áreas y verificar el estado de procesos que van de la mano con su labor, logrando mayor comunicación y reforzando responsabilidad colectiva. Se puede implementar el uso de Yammer para este propósito, puesto que es una herramienta creativa que unifica información, posibilita el compartir ideas y la participación de los servidores en diversos proyectos.
--------------------	--

---

<b>Responsables</b>	Gerencia de Auditoría Interna, Equipo de comunicaciones y Líderes de cada dependencia.
---------------------	--

---

<b>Periodicidad</b>	Uso constante de la herramienta.
---------------------	----------------------------------

---

Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

**Método** Canales de comunicación por medios virtuales.

---

**Material de apoyo** - ¿Qué es la herramienta Yammer?  
<https://www.youtube.com/watch?v=rwaIH43LQGE>

---

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 17: *Propuesta N°14.*

---

**Título** Work Café Antioqueño.

---

**Propósito** Adaptar espacios para la adquisición de nuevos conocimientos a través de sensaciones únicas y memorables.

---

**Descripción** La actividad consiste en adaptar espacios tranquilos y relajantes para la exposición de diferentes temáticas, que vayan relacionadas a experiencias cotidianas dentro de la labor del servidor público y la necesidad de implementar los valores del código de integridad. Estos lugares deben ser separados y reformados para cada conversatorio, porque la idea es causar impacto y comodidad para la persona, además es necesario la adecuación de un buffet de alimentos que van a compartir mientras están en diálogo de los temas. Al iniciar cada actividad se utiliza una sopa de letras con palabras claves de lo que se va a conversar durante la hora y al finalizar se puede utilizar el Kahoot con preguntas

Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

referentes a lo expuesto y debatido, para hacer un reconocimiento al ganador sea verbal o material.

---

**Responsables** Gerencia de Auditoría Interna y Facilitadores de la actividad.

---

**Periodicidad** Una vez al año por dependencia.

---

**Método** Grupos presenciales.

---

**Material de apoyo** - Cómo crear un kahoot (TUTORIAL 2020)  
<https://www.youtube.com/watch?v=pANtMqNWBek>

---

Fuente: Elaboración Propia.

Ver Anexo I.

Tabla 18: *Propuesta N°15.*

---

**Título** Pásame el cuento.

---

**Propósito** Identificar la importancia de una comunicación asertiva, clara y directa, que evite diferir la información al pasar de emisor a receptor.

---

**Descripción** La siguiente actividad consiste en la participación de un grupo de servidores públicos por dependencia, donde un facilitador emite una

---

información a uno de los servidores del lugar, luego se le pide que le pase el cuento a uno de sus compañeros, así hasta pasar por al menos 10 de los integrantes de la dependencia, al último participante se le pide que diga en voz alta el comunicado que recibió, si lo dice bien se les felicita por su buena labor, aunque por lo general quitan o añaden información o incluso agregan otra, por eso el facilitador al final les explica la importancia de mantener una comunicación clara, directa y precisa.

---

**Responsables** Gerencia de Auditoría Interna y Facilitadores de la actividad.

---

**Periodicidad** Una vez al año por dependencia.

---

**Método** Grupos presenciales.

---

Fuente: Elaboración Propia.

Ver Anexo J.

### ***Cronograma y calendario de actividades.***

El siguiente cronograma describe la planeación de las múltiples actividades realizadas durante el desarrollo del protocolo de intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia:

Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

Tabla 19: Cronograma de actividades marzo, abril y mayo.

<b>Cronograma de Actividades</b>			<b>Marzo</b>			<b>Abril</b>			<b>Mayo</b>						
<b>Nº</b>	<b>Cultura del control interno</b>	<b>Recursos</b>	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
<b>1</b>	<b>Diplomada psicología organizacional.</b>	Estudiantes y Profesores.	■				■								
	Asesorías académicas.	Estudiantes y Asesor.	■				■								
	Reunión con los administradores del control interno para definición de temas.	Estudiantes y Administradores Control Interno.		■											
<b>2</b>	<b>Desarrollo propuestas de protocolo de intervención.</b>	Estudiantes.													
	Estudio de los resultados de la evaluación de la percepción de la cultura del control interno del 2017 y 2019.	Estudiantes.					■								
	Búsqueda de Información respecto a temas a aplicar para el fomento de la cultura del control interno.	Estudiantes.									■				

Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

**Desarrollo de las dos primeras**

**3 fases del proyecto según el modelo** Estudiantes.

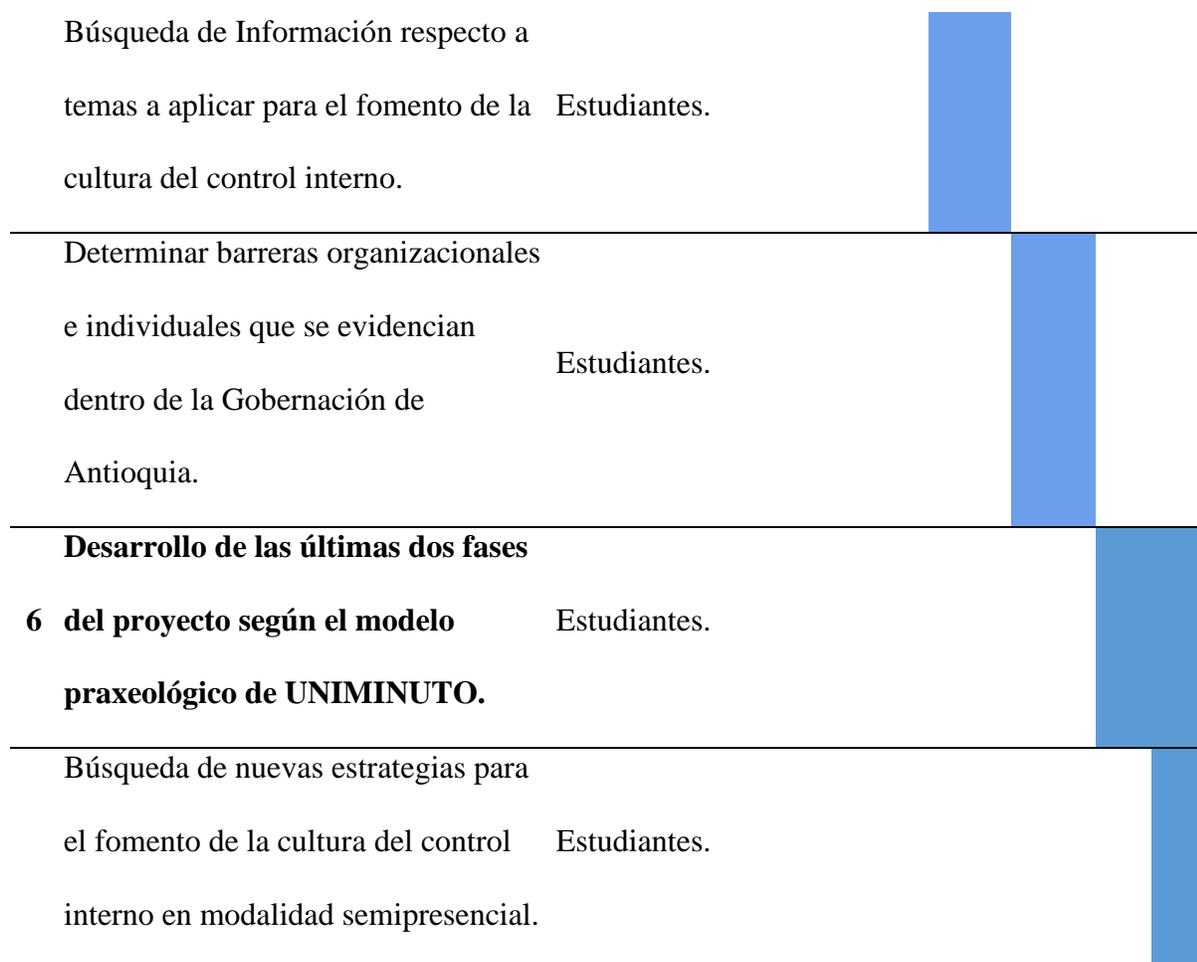
**praxeológico de UNIMINUTO.**

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20: *Cronograma de actividades junio, julio y agosto.*

<b>Cronograma de Actividades</b>														
<b>Cultura del control interno</b>			<b>Junio</b>				<b>Julio</b>				<b>Agosto</b>			
<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Recursos</b>	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>4</b>	<b>Diplomada psicología organizacional.</b>	Estudiantes y Profesores.	█											
	Asesorías académicas.	Estudiantes y Asesor.	█								█			
	Revisión del calendario y el diagrama de Gantt, por parte del asesor del diplomado.	Estudiantes y Asesor.	█											
<b>5</b>	<b>Desarrollo propuestas de protocolo de intervención.</b>	Estudiantes.												
	Socialización con los administrativos de la Gobernación de Antioquia respecto a la metodología a trabajar.	Administradores del Control Interno y Estudiantes.	█											

Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21: Cronograma de actividades septiembre, octubre y noviembre.

Cultura del control interno			Cronograma de Actividades											
			Septiembre				Octubre				Noviembre			
Nº	Actividad	Recursos	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
7	Asesorías académicas.	Estudiantes y Profesores.	█	█	█	█								
8	Actividades.	Estudiantes.												

Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

Actividades para exponer el marco legal del control interno.	Estudiantes.	
Dinámicas para dar a conocer los aspectos clave de la percepción de la cultura del control interno.	Administradores del Control Interno y Estudiantes.	
Estrategias para minimizar barreras organizacionales e individuales relacionadas a la cultura del control interno.	Estudiantes.	
Propuestas de herramientas audiovisuales para sensibilización sobre temas del control y los valores del código de integridad del servidor público.	Estudiantes.	
Sustentación de los elaborado en la devolución creativa.	Estudiantes.	
Entrega del proyecto final de opción de grado al asesor para	Estudiantes y Asesor.	

Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

su respectiva revisión y entrega a jurados.		
Entrega y exposición del proyecto final a los profesionales de la Gerencia de Auditoría Interna.	Estudiantes y Administradores Control Interno.	
Exposición y entrega final del protocolo de intervención.	Estudiantes.	

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se estructura el calendario que designa las fechas asignadas para cada actividad a desarrollar, de acuerdo con lo planteado en el protocolo de intervención:

Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

Tabla 22: *Calendario anual del fomento de la cultura del control interno.*

<b>Calendario anual del fomento de la cultura del control interno</b>						
<b>Mes / Propuestas</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>
¿Por qué el control hace parte de ti?	1	1	1	1	1	1
Nuestra cultura es el éxito.	2	2	2	2	2	2
Veni te cuento.	4	4	4	4	4	4
Viajando al origen de nuestra labor.	1			1		
Servidor preparado no muere auditado.	4	4	4	4	4	4
Póngale la ficha.	1	1	1	1	1	1
Todos unidos por la comunicación.	4	4	4	4	4	4
Dejando claro los algunos conceptos del control interno.	4	4	4	4	4	4
Por una buena gestión en equipo.	2	2	2	2	2	2
Con una buena planeación, tú vida te lo agradecerá.	23	23	23	23	23	23

Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

Yo me comprometo y juntos nos cuidamos.	4	4	4	4	4	4
Nuestra Tendencia.	2	2	2	2	2	2
Work Café Antioqueño.	2	2	2	2	2	2
Pásame el cuento.	2	2	2	2	2	2
<b>Mes / Propuestas</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
¿Por qué el control hace parte de ti?	1	1	1	1	1	1
Nuestra cultura es el éxito.	2	2	2	2	2	2
Veni te cuento.	4	4	4	4	4	4
Viajando al origen de nuestra labor.	1			1		
Servidor preparado no muere auditado.	4	4	4	4	4	4
Póngale la ficha.	1	1	1	1	1	1
Todos unidos por la comunicación.	4	4	4	4	4	4
Dejando claro los algunos conceptos del control interno.	4	4	4	4	4	4

Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

Por una buena gestión en equipo.	2	2	2	2	2	2
Con una buena planeación, tú vida te lo agradecerá.	23	23	23	23	23	23
Yo me comprometo y juntos nos cuidamos.	4	4	4	4	4	4
Nuestra Tendencia.	2	2	2	2	2	2
Work Café Antioqueño.	2	2	2	2	2	2
Pásame el cuento.	2	2	2	2	2	2

Fuente: Elaboración propia.

Se debe tener presente que cada vez que se realice una actividad que requiera de la confidencialidad de datos o certificación de participación voluntaria de los miembros en una actividad, es necesario diligenciar un consentimiento informado.

Ver Anexo K.

### **Fase de la devolución creativa**

El fomento de la cultura del control interno es una tarea que requiere alto compromiso y dedicación para obtener resultados exitosos y perdurables en el tiempo, por tal razón, de acuerdo con lo desarrollado en el presente proyecto, se evalúa el cumplimiento de objetivos a partir del siguiente análisis reflexivo:

#### **Aciertos**

- Al analizar las fortalezas y debilidades en la Gobernación de Antioquia respecto a su cultura del control interno tuvimos muy buena información de ello, ya que es observar de forma muy holística los aspectos de la empresa, viendo sus debilidades como oportunidades para mejorar y sus fortalezas como ventajas competitivas, que ayudan a identificar la capacidad individual y grupal de los colaboradores y así llevar una imagen como marca exitosa.
- La percepción del control que tienen los colaboradores de la Gobernación es bastante positiva, evidenciado un paso hacia la mejora, la calidad de los resultados y del ambiente laboral; esto es fundamental en la cultura del control interno ya que permite tener interiorizado el mejoramiento continuo por medio de supervisiones con efectividad y cumplimiento óptimo de los valores y objetivos de la empresa.
- Por medio de este análisis se pudo realizar diferentes actividades aplicadas a los colaboradores con el fin de crear una empatía y confianza a la hora de brindar información de aspectos negativos de los procesos, para que finalmente puedan creer en

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

la seguridad de intervenir en dichas dificultades, generar y aplicar herramientas y estrategias de la cultura de control interno.

- En la búsqueda de las teorías de la cultura del control interno se evidencian múltiples herramientas de información, las cuales facilitaron la sustentación del protocolo de intervención. Gracias a ello se logró llevar de la mejor manera posible y clara la información a los servidores públicos de la Gobernación de Antioquia, por medio de diferentes actividades innovadoras tanto presenciales como virtuales.
- Las teorías permitieron enriquecer la información que los servidores públicos tenían a cargo, lo que permite el crecimiento de un buen trabajo en equipo, apropiación de los objetivos establecidos, una adecuada fidelización y adaptabilidad, un buen liderazgo y un mejor desempeño de los servidores. Logrando dar respuesta a los objetivos de la institución.
- Gracias a la teoría, una entidad o empresa puede obtener un orden, ideales, metas comunes y colectivas, aspiraciones, resultados y avances en sus proyectos, ya que hay una guía que se puede ir cumpliendo paso a paso para representar de manera correcta los ideales de ellos.
- La elaboración de las actividades en la propuesta de intervención fue exclusivamente diseñada para lograr el fomento de la cultura del control interno, por ello, fue necesario identificar el público objetivo y sus características en cuanto a la dimensión cognitiva e interpersonal, las cuales permitirían dar cuenta de la pertinencia de estas. La metodología y estructura de cada actividad permitió ser percibida adecuada e innovadora para los

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

responsables de dicho fomento, lo que da cuenta de la viabilidad de su uso y aplicación con los servidores públicos.

- El protocolo de intervención al tener una modalidad de aplicación semipresencial permite el desarrollo de actividades con mayor flexibilidad y ahorro en costos, utilizando un nuevo modelo de trabajo que en la actualidad se ha incorporado favorablemente en las organizaciones. Además, el uso de la tecnología y la interactividad de los servidores asegura que las actividades sean más constantes y participativas, y a su vez, elimina los obstáculos que se pueden presentar con la presencialidad como la inasistencia y mala gestión del tiempo y recursos.
- La aplicación de diversas herramientas tecnológicas estimula a un mayor aprendizaje, la ventaja de estas es que pueden ser empleadas en la virtualidad y combinarse con otras actividades presenciales. Propician espacios dinámicos y entretenidos que pueden generar mayor interés por el conocimiento de los temas relacionados al control interno. Los responsables del fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia ven esta nueva puesta en práctica necesaria para generar cambios en la metodología de intervención y adquisición de la información, permitiendo un contacto más directo y cálido con los servidores.

### **Dificultades**

- Durante el trabajo realizado hubo algunas dificultades, entre ellas está la falta de compromiso de los colaboradores en el fomento de la cultura del control interno, es

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

notorio que en la Gobernación no hay un trabajo continuo para dicha cultura, ya que solo realizan una vez al año la semana del control y el congreso anual de control interno, dejando de lado el resto del año restándole importancia a esta actividad. Teniendo en cuenta que la cultura es algo que se debe sembrar día a día, la Gobernación de Antioquia requiere demostrar la importancia de aplicar las herramientas del control continuamente, contribuyendo así en el trabajo tanto en lo personal como en lo profesional de un servidor público, aclarando que no todo se realiza por un deber, interés propio y/o retribución material.

- Una dificultad bastante notoria son las barreras organizacionales que se presentan en la Gobernación, donde hay falta de comunicación, sentimientos de amenaza, resistencia al control, poder administrativo y desconocimiento de las herramientas del control interno. Las estructuras psicológicas juegan un papel importante en la adquisición de la cultura del control interno y las características de la personalidad de cada servidor son las que permiten o impiden su oportuna apropiación y aplicación de esta. Es importante aclarar que las barreras existen, y se pueden emplear en cualquier momento que se necesite una acción que implica que dos o más personas tomen una decisión, es por esto que, en la Gobernación se presenta tanto las barreras emocionales y organizacionales por la falta de comunicación y la planeación de lo que se desea transmitir en el mensaje del control interno.
- El tiempo es esencial en toda planeación y ejecución de un protocolo de intervención, y este fue uno de los factores en contra del nuestro. En temas de fomento de la cultura es

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

necesario trabajar de la mano con los colaboradores, líderes y el tiempo; porque día a día se deben establecer objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo para analizar los resultados y evaluar los procesos, pero ello no se pudo realizar en la propuesta, primero porque es un tema bastante extenso, de dedicación y de cumplimiento de objetivos y los colaboradores no cuentan con suficiente tiempo para ser partícipes de ello; segundo se dificulta cumplir objetivos de mediano y largo plazo, ya que la entidad cambia constantemente de practicantes que intervienen en esta necesidad, y en tercer lugar, por cuestiones del COVID-19, no se pudo implementar todas las actividades planteadas de manera presencial, tal como se tenían diseñadas inicialmente. Por medio del cronograma se pudo dar el seguimiento al estado del protocolo de intervención para actualizar el avance y gestionar los posibles y necesarios cambios a realizar a la línea base de este.

- Con referente a la institución, las personas encargadas de nuestro proceso nos dejaban en espera por largo tiempo para dar respuesta a algunas solicitudes, lo que nos atrasaba en algunos avances, pero sin verse perjudicado nuestro protocolo.
- En el transcurso del trabajo hubo momentos de deficiencia por parte de la dirección del protocolo de intervención, donde sentíamos vacíos y contradicciones en los pasos a seguir, pero, aun así, buscábamos más herramientas y medios para dar solución a las diferentes inquietudes y dificultades logrando tener mayor claridad de lo trabajado.
- Al momento de proponer los objetivos adecuados, se tuvieron que modificar en varias ocasiones hasta llegar al objetivo más pertinente para el protocolo de intervención, ya que era fundamental para dar continuidad a las demás fases praxeológicas y darle sentido de

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

enunciación para facilitar el desarrollo de los demás ítems, teniendo en cuenta que los objetivos son metas o estados que se desean alcanzar en cualquier proceso.

- Durante la realización del protocolo, fue necesario modificar la estructura de las actividades, puesto que por la contingencia que se estipuló en el mundo a causa del COVID-19 se canceló la semana de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia, lo que llevó a replantear toda la propuesta inicial, cambiando la metodología presencial al uso de la tecnología para desarrollar nuevas estrategias virtuales para el fomento de dicha cultura.
- En el desarrollo de la propuesta de intervención, se puso a prueba el conocimiento y uso de herramientas tecnológicas, en este caso, se identifica que aún hay muchas falencias con la aplicación e interacción con los recursos electrónicos, que en el nuevo milenio es un requerimiento ante las nuevas tendencias y exigencias profesionales para impactar a la población con quién se trabaje y optimizar los servicios que ofrece.
- Para el desarrollo de las actividades se presentó un gran reto en cuanto al impacto del público objetivo, puesto que el estilo de aprendizaje e interacción al que estaban acostumbrados los servidores públicos cambió radicalmente a causa de la virtualidad. Fue necesario identificar las características de la población, su estilo de trabajo y en especial las barreras organizacionales e individuales que en la evaluación de la percepción de la cultura del control interno se han manifestado, con el fin de diseñar nuevos recursos que incorporen parte de la metodología pasada con nuevas propuestas, que sean aceptadas

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

favorablemente por los participantes y ayuden a mitigar los prejuicios negativos que se venían identificando ante los temas del control interno.

### **Análisis del cumplimiento del objetivo general**

- Para realizar cualquier protocolo de intervención es necesario y casi obligatorio analizar las fortalezas y debilidades de la empresa, este no fue la excepción, ya que esta información fue de útil uso para poder diseñar, implementar e intervenir en los objetivos y actividades planteadas. Es de los primeros pasos que nos ayudaron a orientar y organizar la propuesta, con el fin de examinar cuáles son las problemáticas centrales, sus consecuencias, evitar riesgos y transformarlo en pro de la cultura del control interno.
- Es importante aclarar que a pesar de que se realiza un análisis exhaustivo, en el cumplimiento del objetivo se manifiesta que, aunque se dispone de mapas de riesgos y se utilizan algunas metodologías, aún falta análisis profundo sobre este tema. A veces se diseñan planes de mejoramiento que no son llevados a cabo, por lo que la Contraloría, Contaduría y Procuraduría terminan haciendo lo que el control interno pudo haber adelantado. El sistema de riesgos debe ser fortalecido y complementado con marcos internacionales, pero se necesita un trabajo más fuerte en el tema de la frecuencia, diseño y control de riesgos. El diseño está en cabeza de los líderes de cada proceso, junto con la oficina de asesoramiento de planeación y control interno quienes evalúan la aplicación del diseño y gestión de controles.

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

- Referente a las teorías relacionadas a la cultura del control interno se evidenciaron diferentes teorías que permitieron abarcar el tema en contraste a las funciones dentro de la Gobernación de Antioquia, como lo es la cultura organizacional, el clima y la cultura del control. Dando respuesta a uno de los objetivos específicos y alcanzando las expectativas estimadas, utilizando el diseño metodológico del estudio descriptivo-exploratorio.
- No existen teorías contradictorias que marquen la diferencia de la cultura del control interno dentro de una empresa, organización o entidad tanto pública como privada. Lo que existe son metodologías de implementación de las diferentes teorías dentro de cada una de las entidades, acá es donde el profesional encargado de esta área innova en los procesos de adaptabilidad, planeación, trabajo en equipo, sensibilización de los derechos y deberes que tienen los servidores, entre muchos más factores que cubren esta área, para llegar a los indicadores establecidos.
- Producto de este análisis se evidencio que se cuenta con una naturalidad, finalidad y alcances propios que se complementan entre sí, como las diferentes metodologías para fomentar los ideales tanto administrativos y los desempeños individuales, proyectar y evaluar la calidad de procesamientos interinstitucional desde el enfoque de calidad y bienestar de los servidores denominado como Gestión de Calidad y por último direccionar todos los proyectos al área de control interno para una adecuada ejecución.
- Los temas para trabajar dentro de las actividades en el protocolo de intervención para el fomento de la cultura del control interno se desarrollaron a partir de un reconocimiento de

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

la población implicada lo que favorece su impacto, ya que se plantean temas que son conocidos por ellos y que requieren ser expuestos con mayor claridad y especificidad, con el fin de llegar a su efectiva aplicabilidad. La generación de estos espacios de aprendizaje tanto presenciales como virtuales, buscan estimular las buenas prácticas del servidor público, reforzando el criterio ético en sus funciones, los valores aplicados en el servicio y el sentido de pertenecía con la organización, reforzando la permanencia del conocimiento y desarrollando acciones preventivas ante los posibles factores de riesgo.

- El contacto permanente con el público objetivo, tal cual como se identifica en la teoría de la cultura organizacional y las evidencias recolectadas en la evaluación de la percepción de la cultura del control interno, dan cuenta de un mayor reforzamiento en las buenas prácticas de los servidores. Las actividades desarrolladas en el presente protocolo de intervención cumplen con la necesidad de mantener la constancia en el tema de cultura, para afianzar conocimientos de herramientas del control y lograr la autonomía del servidor público, contribuyendo al aumento de la comunicación y claridad de la información, además de incorporar valor a la evaluación constante del propio desempeño, propiciando el autocontrol y autogestión, que a su vez, promueven la interacción de los responsables del fomento del control para mantener la autorregulación y hacer reconocimiento a la buena labor del servidor público.
- Las barreras organizacionales son efectos negativos en el cumplimiento de objetivos empresariales, es por ello que, en el desarrollo de las actividades destinadas al fomento de la cultura del control interno, tienen el complemento necesario para mitigar estas

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

barreras, las cuales son del tipo organizacional e individual, propiciando a la participación activa de los servidores y dando mayor responsabilidad a la Gerencia de Auditoría Interna en cuanto a la intervención constante de la cultura del control.

Aumentar los canales de comunicación, mostrar la importancia de la apropiación de la labor, demostrar el impacto que las acciones de cada empleado reflejan en el logro de objetivos comunes, disminuir la resistencia al control e incorporar los valores del código de integridad en las funciones, son temas que a partir de la aplicación del protocolo de intervención fortalecen la efectividad en los procesos de la Gobernación de Antioquia.

### **Recomendaciones**

#### **UNIMINUTO.**

A partir de las experiencias vividas durante los últimos cinco años se evidencian varias recomendaciones a la universidad, algunas de ellas son:

- Actualizar las bases de datos de UNIMINUTO, para que los estudiantes puedan tener acceso a investigaciones recientes que fortalezcan sus trabajos, además, hacer constantes campañas desde el inicio del semestre para el uso adecuado del laboratorio de psicología, que ayuda a complementar el análisis de datos.
- En los vacacionales se recomienda ofrecer asesorías para trabajos de grado, debido a que durante este tiempo los estudiantes tienen mayor espacio para enfocarse en el desarrollo de este y no acumular trabajo durante el semestre educativo.

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

- Revisión del pensum para modificar algunas materias que están en los últimos semestres y que son necesarias durante los inicios de la carrera para fortalecer el desarrollo de proyectos, mejorar la redacción, búsqueda de información y adecuada aplicación de normas APA.
- Tenemos claro que la universidad invierte en las primeras semanas de inducción a los estudiantes nuevos, pero lastimosamente solo se realiza esos primeros días y no hay una continuidad de dichas capacitaciones necesarias y pertinentes hacia los estudiantes para lograr un enfoque diferente desde un principio, ya que no le encontramos la lógica a realizar dichas capacitaciones en los últimos semestres cuando no se va a dar la misma utilidad que se pudo dar desde el inicio de la carrera, en especial en el desarrollo de proyectos.

### **Diplomado.**

En el diplomado primero quiero felicitarlos por una excelente organización estructural y metodológica de los diferentes módulos, por los docentes tan preparados y conocedores de los temas que nos enseñaron, la experticia con que manejaron el tema virtual siendo así por cuestiones de la pandemia. De acuerdo con lo anterior se manifiesta:

- Aunque el diplomado se dictó por primera vez de manera virtual y tuvo buenos resultados, se presentaron algunas falencias como la debida retroalimentación de las actividades planteadas y ejecutadas, los tiempos dados para la realización de las actividades, ya que analizamos que en ocasiones fue poco el tiempo y por último ser más

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

prácticos y didácticos en los temas brindados, no obstante, fue excelente el proceso que realizaron y ejecutaron, por hacer todo lo que estuviera en sus manos para lograr satisfactoriamente cumplir nuestras expectativas.

- Es importante resaltar que aprendimos mucho de los docentes, de los temas expuestos y de los mismos compañeros de clase, más que recomendar mejoras damos gracias a toda la facultad, los docentes y el diplomado por brindarnos un valor agregado en el campo laboral y compartir los conocimientos de temas que se viven día a día en las empresas de la actualidad, gracias por darnos esos espacios virtuales de risas, asombros, experiencias, preocupaciones y entre otras emociones que se vivieron en este diplomado.

### **Empresa.**

A partir de la realización del protocolo de intervención y el análisis de los resultados obtenidos con la percepción de la cultura del control interno, se hacen las siguientes recomendaciones para la Gerencia de Auditoría Interna:

- La Gobernación de Antioquia se caracteriza por su burocracia, esto aunque puede ser un limitante para el desarrollo de ciertas actividades, también puede ser un punto favorable en la aplicación de las mismas, es decir, la Gerencia de Auditoría Interna como ente de control y responsable de fomentar la cultura del control interno debe persistir en la solicitud de permisos para la implementación de ciertas propuestas y actividades, brindando argumentos válidos que den cuenta de la necesidad de aprobación del uso de estas y que a su vez, demuestren de manera constante su validez y confiabilidad, una vez

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

esta primera gestión sé de, gracias a las particularidades de este tipo de organización, se podrá dar orden y programación al protocolo de intervención, estableciendo roles, recursos y objetivos a cumplir en el transcurso del fomento de la cultura del control interno.

- La normalización y el control de riesgos son factores principales a trabajar en la cultura del control interno, y se sabe que son temas difíciles de trabajar por lo que existe cierta resistencia por parte de los servidores a saber responder ante ello y aplicar pautas estrictas en sus funciones, por tal razón, la tarea de la Gerencia de Auditoría Interna es lograr impartir estos temas con actividades creativas periódicamente, que llamen la atención del público objetivo y que este vea a través del juego de roles, grupos focales, casos de simulación, entre otros, las verdaderas consecuencias de las malas prácticas desde su quehacer diario, con el fin de generar mayor responsabilidad en las acciones y decisiones que se tiene en la función pública.
- El fomento de la cultura del control interno es un trabajo en conjunto que requiere el aporte de cada uno de los miembros de la Gerencia de Auditoría Interna. La finalidad de esta tarea es mostrar mayor dinamismo e integralidad en las actividades, debido a que se puede contar con diversos puntos de vista y experiencias que enriquecen las estrategias del fomento del control interno, además permitirá a los servidores conocer a los encargados de velar por el adecuado desarrollo de los procesos. No necesariamente tiene que involucrarse todo el equipo a la vez, pero si se pueden destinar tareas periódicamente a los integrantes de la Gerencia para que innoven y hagan parte de esta responsabilidad.

## Conclusiones

Con el estudio y análisis del fomento de la cultura del control interno y el desarrollo del protocolo de intervención se consideran las siguientes conclusiones:

- Para concluir este trabajo, es importante resaltar que para toda propuesta de intervención la información es clave y esencial, por ello nuestro trabajo es bastante nutrido con el fin de que esta información sea útil y clara para cualquier persona que vaya a intervenir de manera presencial o virtual en el fomento de la cultura del control interno de la Gobernación de Antioquia, teniendo las suficientes herramientas para aplicar de forma oportuna y didáctica, ya que uno de los principales ejes del trabajo es impactar el público objetivo teniendo inferencia en la vida personal y profesional del servidor público, por lo tanto será agradable y satisfactorio para ellos cumplir día a día con el control interno.
- Como parte de la cultura de control se encuentra la proactividad de la Alta Dirección y la GAI con respecto al control interno de la organización, la tenencia y aplicación de códigos de integridad y de gobiernos corporativos, la divulgación y promoción de los valores éticos no solamente a los empleados sino también a los contratistas, proveedores, clientes y competidores. Lo primero que se debe realizar en el involucramiento de la Junta Directiva en el funcionamiento del control interno es el “tono de la gerencia”, el segundo paso es borrar del imaginario de la empresa que el sistema de control interno es exclusivamente responsable de la auditoría interna y concientizar a cada empleado de su responsabilidad y autocontrol. En esta dinámica se recurren a entrenamientos,

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

capacitaciones virtuales y campañas lúdicas, sin embargo, es notorio que este proceso requiere de bastante compromiso y puede tardar varios años en ser introyectado.

- Se detectaron vacíos e inquietudes sobre aprendizajes claros y suficientes por parte del personal de la Gobernación de Antioquia, en cuanto a enfoques por procesos con base en riesgos, normas internacionales de auditoría interna y su complementariedad con los modelos que se trabajan. También, se detectaron vacíos respecto a mayores expectativas del gobierno corporativo, la globalización de mercados y operaciones, el cambio en mayor complejidad en los negocios, así como sobre la mayor demanda en leyes, reglas, regulaciones y estándares, expectativa de competencias, el mayor nivel de confianza y expectativas relacionadas con prevenir, desalentar y prevenir el fraude. Todos estos conceptos deben quedar suficientemente claros en aquellos agentes del control, quienes son los que finalmente asesoran a la administración y es así cómo se valida en los servidores de la Gobernación la necesidad del control organizacional.
- Afrontar este protocolo de intervención permitió acceder y profundizar en los conceptos teóricos de la cultura del control interno, facilitando la comprensión y el fortalecimiento de cada uno de los conceptos que se encuentran dentro del área de recursos humanos en la Gobernación de Antioquia.
- La cultura del control interno favorece las labores realizadas por medio de los servidores, para esto se recomienda capacitaciones y reuniones con una periodicidad constante para fortalecer el área de auditoría interna y no practicarlo cada año como lo han venido desarrollando, ya que de esa manera no se van a evidenciar resultados positivos. Para

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

obtener una excelente cultura del control interno debe existir una constancia y dedicación en la creación y ejecución de las actividades planteadas.

- Si la Gobernación le da el adecuado uso a MIPG tendrá un enfoque de claridad, transparencia y calidez de los resultados y progresividad de las gestiones, teniendo la oportunidad de realizar mejoras a los procesos que evidencien fallas e ir supliendo las necesidades de los servidores públicos de la entidad.
- El control interno en las organizaciones es considerado como el principal supervisor de la efectividad y el cumplimiento de norma, con el mínimo desarrollo de factores de riesgos, evaluación y reconocimiento del desempeño de los servidores públicos, por esta razón, se requiere de un adecuado y constante fomento de la cultura del control interno, puesto que esta es fundamental en el reforzamiento del trabajo autónomo, autorregulado y autogestionado, que permite el cumplimiento de objetivos organizacionales.
- Las nuevas tendencias en el mundo laboral exigen a las empresas innovar y actualizarse frente a nuevas prácticas organizacionales, estas no van relacionadas únicamente a los procesos de selección y mercadeo, sino que también van encaminadas a la retención del talento humano, gestión del conocimiento y la calidad, por lo que, en la Gobernación de Antioquia es necesario crear un nuevo protocolo de intervención acerca de la cultura del control interno que permita el uso de herramientas modernas del control, facilite la comunicación entre los miembros y sobre todo propicie a las buenas prácticas de los servidores públicos.

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

- En la vida personal y laboral de los seres humanos, siempre hay posibilidades de cambios que pueden generar grandes impactos y modificaciones en las rutinas diarias, lo que conlleva a replantear toda la planeación previa y a encontrar los recursos necesarios para afrontar las adversidades, es por esta razón, que frente a lo ocurrido con la pandemia, se identificó que la cultura del control interno que se plantea dentro de la Gobernación de Antioquia debe ser imparcial, viable de ser aplicada no solo en las funciones laborales sino también dentro de las actividades personales, logrando introyectar un sentido de pertenencia en los servidores públicos a través de diversas estrategias, permitiendo que el control interno se aplique dentro y fuera de las instalaciones al puesto de trabajo y demostrando que esta tarea no va solo de la mano con asuntos legales sino que también compete asuntos morales que dan cuenta de la responsabilidad, cuidado y aprecio por la marca e identidad empresarial.

### **Reflexión**

La psicología es una ciencia integral que se ha encargado de estudiar las percepciones, emociones, pensamientos y en especial el comportamiento del ser humano, esta abarca un sin número de temas que se relacionan entre sí, debido a que estudiar a las personas, su ambiente y manera de relacionarse es una tarea compleja, que requiere de constante investigación, análisis e intervención. A partir de sus corrientes teóricas se pueden diseñar de manera estratégica todo tipo de métodos, procedimiento y actividades, que apoyan al mejoramiento de necesidades y problemáticas a nivel físico, psíquico y emocional del individuo y de un grupo social.

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

Uno de los ámbitos ocupacionales de esta profesión es la psicología organizacional, donde el psicólogo busca colaborar en la sostenibilidad y eficiencia de los procesos internos a partir del estudio de aspectos funcionales y relacionales junto con factores de riesgo que afectan el desempeño de los empleados y el logro de objetivos.

Asimismo, la psicología define a una organización como un sistema abierto con significados compartidos, compuesto por un ecosistema de relaciones interpersonales, donde se comparten creencias, costumbres, valores y normas, que con el tiempo se acoplan a la personalidad de sus miembros y desarrolla en ellos un patrón comportamental que los identifica y hace distinción divergente entre empresas. Es ahí, donde el psicólogo organizacional, se encarga de estudiar cada ambiente y desde sus conocimientos en ciencias humanas y sociales vela por el bienestar de los empleados, generando a su vez mayor productividad y compromiso con sus funciones.

En las empresas siempre debe definirse una estructura, esta normalmente ayuda a dividir, agrupar y coordinar formalmente las tareas en el trabajo, además se determina según el tamaño, economía, tecnología y tipo de liderazgo, teniendo presente también el entorno o entes externos que pueden afectar el desempeño de estas. La estructura se conforma principalmente por la especialización laboral, cadena de mando, departamentalización, centralización o descentralización y formalización. La Gobernación de Antioquia se caracteriza principalmente por su estructura burocrática, donde existe una fuerte formalización de acciones y procedimientos, todos ligados a un mismo propósito empresarial.

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

En el presente año, esta estructura ha sido afectada frente a una serie de acontecimientos que han puesto en tela de juicio la efectividad de cada uno de los procesos, no por falta de planeación sino por falta de acción. En primera instancia está la falta de claridad y definición de uno de los componentes de la empresa, la cual es la Visión, con el cambio de Gobierno, se presentaron nuevos proyectos y metas enmarcados en un Plan de Gobierno, este comenzó a ser expuesto a finales del 2019, sin embargo, para lograr la imposición de una reforma a nivel masivo se requiere de tiempo, constancia y modelamiento, lo que no se tenía previsto fue el cambio radical que se generó en la modalidad de trabajo a causa de la pandemia por el COVID-19, afectó el direccionamiento directo de esta nueva perspectiva organizacional.

El problema subyace en la falta de puntualidad y exposición de la visión, puesto que esta es el punto de partida para poner en marcha los planteamientos del nuevo Gobierno, además, hace parte del proceso de definición de metas y objetivos enmarcados en determinados valores, contiene las proyecciones que dan guía a lo que se quiere generar, conseguir, enfrentar y lograr, con el fin de aumentar la competitiva y se diferencia la entidad a otras.

En estos términos, la falta de aclaración en la visión para el personal y público en general desde el control interno puede afectar la administración de objetivos, uniformidad en comportamientos y lenguaje empleado, toma de riesgos, coherencia normativa, estabilidad, orientación a resultados y fidelización. No obstante, es evidente que a pesar de las adversidades que se han presentado, algunos de los líderes encargados de las dependencias y grupos colaborativos se han puesto en la tarea de mantener a los servidores públicos adheridos con su labor, enalteciendo la identidad empresarial, a través del refuerzo de ritos y símbolos,

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

encaminados al trabajo en equipo y fortalecimiento de los valores colectivos, es allí donde se hace más grande la necesidad de fomentar la cultura del control interno y sus componentes como lo es el autocontrol, autogestión y autorregulación.

En segunda instancia, se encuentra la presencia de los dirigentes en las organizaciones. En las empresas, quienes enmarcan los objetivos y normas, son conocidos como la Junta general de accionistas (JGA), quienes se encargan de dar directrices al Chief Executive Officer (CEO), estos últimos tienen la tarea de la socialización de la filosofía empresarial, delegando responsabilidades a cada empleado según sus conocimientos, experiencias y habilidades. El problema radica cuando uno de los líderes élite más importantes falta o no demuestra sus competencias en administración, consultoría, formación, análisis e intervención, afectando la transparencia y confianza de los empleados para con sus superiores y la organización en general.

Es importante referirse al impacto del fenómeno de la corrupción, Colombia ha sido un país donde este flagelo ha permeado con mayor intensidad, especialmente en el aparato estatal, pero paulatinamente ha ido incorporándose a las empresas privadas. En la actualidad, se maneja con acciones para enfrentar el flagelo: talleres lúdicos, conferencias y esporádicamente investigaciones de acciones corruptas, aunque no siempre se judicializan. El tema de la corrupción debe ser analizado como ausencia de valores que no han sido fortalecidos desde la formación en la familia, la idiosincrasia del pueblo, facilismo, soborno, amiguismo y ansias de poder.

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

Es así como, no se puede dejar a un lado los acontecimientos ocurridos en los meses pasados, donde hubo un revuelo político y legal frente a la situación por la que estaba pasando el Gobernador de Antioquia Aníbal Gaviria a quien la Fiscalía dictó medida de aseguramiento domiciliaria en su contra, siendo destituido de su cargo como Gobernador, mientras avanzan las investigaciones pertinentes del caso.

En la Revista Semana (2020), donde la presentadora Vicky Dávila entrevista al Gobernador de Antioquia, se expone que estos temas de fraudes y acciones ilícitas cuentan con dos posturas frente a una verdad y una justicia, las cuales presentan falencias frente a los procesos e investigaciones que conlleva cada caso, y que muchas veces por el mismo afán de dar un dictamen, se cometen errores frente a una verdad concreta que pueden dejar al aire una verdad maquillada, es así que, en el control interno, se presenta un nuevo reto debido a que los empleados, siguen patrones de conducta de sus líderes y con esto justifican sus buenos o malos comportamientos y resultados, el trabajo aquí requiere de una intervención constante y mayor comunicación de los hechos, motivando a mantener la transparencia en cada cargo.

Finalmente, en tercera instancia se encuentra la rotación periódica del personal, lo que impacta la cultura y colateralmente los resultados organizacionales. El cambio de cada periodo de gobierno trae consigo nuevos empleados y rotación del personal, es decir, el constante cambio de servidores hace que el fomento de la cultura del control interno sea un poco más complejo de interiorizar y fortalecer, entendiendo que la cultura es un proceso que requiere de tiempo, disposición y constancia con los empleados, agregando que el nuevo trabajador tendrá que adoptar prácticas y aprender la dinámica, esto puede restar productividad los primeros días de su

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

incorporación y también desarrollar inconformidades por falta de conocimiento de las herramientas del control.

La rotación de personal se convierte en un factor de alarma, ya que afecta considerablemente a las organizaciones, no sólo por los altos costos que significan el reclutamiento y la selección de nuevos elementos, sino también, por la capacitación y gestión del conocimiento en ellos, que a su vez, dentro del capital humano puede dar paso a perder talentos claves que contribuyen en el desarrollo de esta cultura, esto conlleva a trabajar arduamente, para lograr que el empleado quien ingreso recientemente, acepte y se adapte a las políticas, normas y procedimientos de trabajo de la Gobernación. Hoy en día, no se puede concebir una empresa que desee ser exitosa y que no determine procedimientos alternativos para subsanar sus posibles debilidades operativas, alterando no solo el control interno sino la cultura de la empresa propiamente dicha.

El lado positivo de la rotación del personal es asegurar una adecuada diversidad de las tareas realizadas por los empleados, implementar entrenamiento cruzado proporciona la emoción de la variedad de los auditores internos o empleados, fomentar el desarrollo de personal profesional, y contribuir al incremento del conocimiento general de otros departamentos de la Gobernación, tanto de hecho como desde la perspectiva de los clientes y de las partes interesadas. Adicionalmente, proporciona la oportunidad para que los líderes y gerente de auditoría puedan supervisar a cada uno de los profesionales que posee el departamento.

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

Los pilares en una organización se refuerzan con la armonía, transparencia y calidad de sus servicios que se hacen notorios en el desempeño de los empleados y en el compromiso de sus líderes, la cultura del control interno, como sistema de sostenibilidad permite a la organización alcanzar sus objetivos y logra que los servidores se sientan parte del alcance de los mismos aplicando sus competencias y valores, porque al trabajar juntos por un propósito, es posible garantizar el éxito a mediano y largo plazo en todos los procesos de la Gobernación de Antioquia.

### Referencias bibliográficas

- Aguayo, J. (1975). *Métodos y técnicas audiovisuales* (Trabajo de grado). Recuperado de <https://repositorio.uc.cl/xmlui/bitstream/handle/11534/6424/000381953.pdf>
- Aglaia. (2020). ¿Qué es Microsoft Yammer?. Blog Aglaia. Recuperado de <https://aglaia.es/blog/office-365/que-es-microsoft-yammer/>
- Ato, M., López-García, J., y Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 29(3), 1038-1042.
- Ahmed, P., Shepherd, C., Ramos, L. y Ramos, C. (2010). *Innovation Management: Context, strategies systems and processes*. New York: Pearson Education Limited.
- Balestrini, M. (2006). Cómo se elabora el proyecto de investigación. *Consultores Asociados*. Caracas: Consultores asociados.
- Baray, H. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. España: Universidad CLEA.
- Bernal, C. (2013). Fomento de la cultura de control interno. Recuperado de [http://fuentedeorometa.micolombiadigital.gov.co/sites/fuentedeorometa/content/files/000022/1063\\_pd13-fomentodelaculturadecontrolinterno-ok.pdf](http://fuentedeorometa.micolombiadigital.gov.co/sites/fuentedeorometa/content/files/000022/1063_pd13-fomentodelaculturadecontrolinterno-ok.pdf)
- Borjas, L. (2010). Cultura y liderazgo en una empresa de servicios venezolana. *Anales de la Universidad Metropolitana*, 1(10), 139-162.
- Bonilla, M. (2011). La cultura del control. Blog Auditool. Recuperado de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/288-la-cultura-del-control>
- Carvajal, O., y Sanabria, J. (2016). Control Interno en Colombia: Un diagnóstico desde lo teórico. *Revista En-contexto/ISSN: 2346-3279*, (5), 243-268.

Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

- Catacora, F. (1997). *Sistemas y procedimientos contables*. Venezuela: McGraw-Hill Interamericana.
- Chapman, W. (1965). *Procedimientos de auditoría, colegio de graduados en ciencias económicas de la Capital Federal*. Buenos Aires.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. México, D.F: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica*. México, D.F: McGraw-Hill Interamericana.
- Cheung, S., Wong, P. y Lam, A. (2012). An investigation of the relationship between organizational culture and the performance of construction organizations. *Journal of Business Economics and Management*, 13 (4), 688-704. Recuperado de <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.620157>
- Colegio Colombiano de Psicólogos. (2016). *Perfiles por Competencias del Profesional en Psicología*. Recuperado de [https://issuu.com/colpsic/docs/perfiles\\_por\\_competencia\\_del\\_profes](https://issuu.com/colpsic/docs/perfiles_por_competencia_del_profes)
- Constitución política de Colombia. [Const.]. (1991). Artículos 209. Bogotá, D.C.
- Constitución política de Colombia. [Const.]. (1991). Artículos 269. Bogotá, D.C.
- COSO. (2013). Internal Control - Integrated Framework. Recuperado de <https://dair.nps.edu/handle/123456789/2964>
- Cruz, J. (2018). El control interno como diferenciador de las empresas medianas exitosas y en situación de fracaso empresarial. *Un análisis de caso para las empresas medianas colombianas del sector manufactura*. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de <http://bdigital.unal.edu.co/71880/2/JeissonCruz.2018.pdf>

Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

Dasilva, J., Arratibel, A., Ayerdi, K., Galdospin, T., Castillo, I., Mardaras, L., González, M., y Santamarina, D. (2013). Las empresas en Facebook y Twitter. Situación actual y estrategias comunicativas. *Revista Latina de comunicación social*, (68), 30-20.

Denison, D. (1990). Wiley series on organizational assessment and change. *Corporate culture and organizational effectiveness*. Washington, D.C: John Wiley & Sons.

Donabedian, A. (1993). Conferencia Magistral. Continuidad y cambio en la búsqueda de la calidad. *Salud Pública de México*, 35(3), 238-247.

Dosso, R. (2009). El juego de roles: una opción didáctica eficaz para la formación en política y planificación turística. *Aportes y transferencias*, 13(2), 11-28.

Función Pública. (2014). *Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 2014*. Recuperado de [http://apolo.uniatlantico.edu.co/SIG/MANUALTECNICOMECI2014\\_7\\_7\\_2014.pdf](http://apolo.uniatlantico.edu.co/SIG/MANUALTECNICOMECI2014_7_7_2014.pdf)

Función Pública. (2017). Modelo integrado de planeación y gestión. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/inicio>

Función Pública. (2018, mayo 9). Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG - Antecedentes [Archivo de vídeo]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=D0xnrIhibqQ>

Función Pública. (2018, mayo 9). Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG - Dimensiones [Archivo de vídeo]. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=T9bH10i\\_ysQ](https://www.youtube.com/watch?v=T9bH10i_ysQ)

Función Pública. (2020). Modelo integrado de planeación y gestión. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

Gamboa, J, Puente, S. y Vera, P. (2016). Importancia del control interno en el sector público. *Revista publicando*, 3(8), 487-502. ISSN 1390-9304. Recuperado de [https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/316/pdf\\_190](https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/316/pdf_190)

Garay, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), 67-92.

García, E. (2017). Siete aplicaciones para hacer memes desde el móvil. Xataka móvil. Recuperado de <https://www.xatakamovil.com/aplicaciones/cinco-aplicaciones-para-hacer-memes-desde-el-movil>

García, E. (2017). Anchor, una aplicación que permite grabar podcasts y compartirlos desde el móvil. Xataka móvil. Recuperado de <https://www.xatakamovil.com/aplicaciones/anchor-una-aplicacion-que-permite-grabar-podcasts-y-compartirlos-desde-el-movil>

García, K. (2019). ¡Aprende qué es un podcast y cómo crear contenidos de audio espectaculares!. Blog rockcontent. Recuperado de <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-un-podcast/>

Gobernación de Antioquia. (2020). Datos de Antioquia. Recuperado de <https://antioquia.gov.co/antioquia/datos-de-antioquia>

Gobernación de Antioquia. (2020). Misión y Visión. Recuperado de <https://antioquia.gov.co/gobernacion/mision-vision>

Gobernación de Antioquia. (2020). Principios y valores. Recuperado de <https://antioquia.gov.co/gobernacion/principios-y-valores>

Gobernación de Antioquia. (2020). Objetivos y funciones. Recuperado de <https://antioquia.gov.co/gobernacion/objetivos-y-funciones>

Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

Gobernación de Antioquia. (2020). Entes del control. Recuperado de <https://www.antioquia.gov.co/gobernacion/entes-de-control>

Goffee, R., y Jones, G. (2001). Cultura organizacional la arquitectura social del éxito o el fracaso. *El carácter organizacional* (pp. 21-42). Barcelona: Ediciones Granica SA.

González, R. (2015). Tumblr como herramienta de aprendizaje. Wordpress. Recuperado de <https://raquel00222.wordpress.com/2015/05/10/tumblr-como-herramienta-de-aprendizaje/>

Gregory, B., Harris, S., Armenakis, A., y Shook, C. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62, p. 673.

Gutiérrez, D. (2009). El taller como estrategia didáctica. *Razón y palabra*, 14(66), 1-4. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199520908023.pdf>

Harris, M., Bordoy, V., Revuelta, F., y Velasco, H. (1990). *Antropología cultural*. Madrid: Alianza editorial.

Henao, Y. (2017). *Importancia del control interno como herramienta en la detección y prevención de riesgos empresariales* (Trabajo de grado). Recuperado de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/11020/0567378.pdf;jsessionid=8E8CDD9434CF21BDF99FFFADC8E705C9?sequence=1>

Hernández, G., y Valencia, J. (2007). Perfil cultural de las empresas innovadoras. Un estudio de caso en empresas metalmecánicas. *Cuadernos de administración*, 20(34), 161-189.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2003). Tipos de investigación. Tesis de Investigación: Blog spot. Recuperado de <https://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/11/tipos-de-investigacion-segun-ander-egg.html>

Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

Inglés en la mochila. (s.f). Crear cómics en el aula de inglés. Inglés en la mochila.  
Recuperado de <http://inglesenlamochila.com/pixton-aula-ingles/>

Íñiguez, L. (1999). Investigación y evaluación cualitativa: bases teóricas y conceptuales. *Atención primaria*, 23(5). 496-502.

Isolucion. (2020). Gerencia de Auditoría Interna. Recuperado de <http://isolucion.antioquia.gov.co/Administracion/frmFrameSet.aspx?Ruta=Li4vRnJhbWVTZXR BcnRpY3Vsby5hc3A/UGFnaW5hPUJhbmNvQ29ub2NpbWllbnRvNEFudGlvcXVpYS8wLzA4 NzA4ODVGLUVBRDktNDExMC04MzIyLURBM0I3NkJFNTIxNS8wODcwODg1Ri1FQUQ5 LTQxMTAtODMyMi1EQTNzZCRUyMTUuYXNwJklEQVJUSUNVTE89MTUyNzI=>

Isolucion. (2020). Objetivo del proceso de evaluación independiente y cultura del control. Recuperado de <http://isolucion.antioquia.gov.co/Administracion/frmFrameSet.aspx?Ruta=Li4vRnJhbWVTZXR BcnRpY3Vsby5hc3A/UGFnaW5hPUJhbmNvQ29ub2NpbWllbnRvNEFudGlvcXVpYS8wLzA4 NzA4ODVGLUVBRDktNDExMC04MzIyLURBM0I3NkJFNTIxNS8wODcwODg1Ri1FQUQ5 LTQxMTAtODMyMi1EQTNzZCRUyMTUuYXNwJklEQVJUSUNVTE89MTUyNzI=>

Isolucion. (2020). Objetivos de gestión integral. Recuperado de <http://isolucion.antioquia.gov.co/Administracion/frmFrameSet.aspx?Ruta=Li4vRnJhbWVTZXR BcnRpY3Vsby5hc3A/UGFnaW5hPUJhbmNvQ29ub2NpbWllbnRvNEFudGlvcXVpYS8wLzA4 NzA4ODVGLUVBRDktNDExMC04MzIyLURBM0I3NkJFNTIxNS8wODcwODg1Ri1FQUQ5 LTQxMTAtODMyMi1EQTNzZCRUyMTUuYXNwJklEQVJUSUNVTE89MTUyNzI=>

Isolucion. (2020). Descripción de actividades de la Gerencia de Auditoría Interna. Recuperado de <http://isolucion.antioquia.gov.co/Administracion/frmFrameSet.aspx?Ruta=Li4vRnJhbWVTZXR BcnRpY3Vsby5hc3A/UGFnaW5hPUJhbmNvQ29ub2NpbWllbnRvNEFudGlvcXVpYS8wLzA4 NzA4ODVGLUVBRDktNDExMC04MzIyLURBM0I3NkJFNTIxNS8wODcwODg1Ri1FQUQ5 LTQxMTAtODMyMi1EQTNzZCRUyMTUuYXNwJklEQVJUSUNVTE89MTUyNzI=>

Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

Isolucion. (2020). Recursos Control Interno. Recuperado de <http://isolucion.antioquia.gov.co/Administracion/frmFrameSet.aspx?Ruta=Li4vRnJhbWVTZXR BcnRpY3Vsby5hc3A/UGFnaW5hPUJhbmNvQ29ub2NpbWllbnRvNEFudGlvcXVpYS8wLzA4 NzA4ODVGLUVBRDktNDExMC04MzIyLURBM0I3NkJFNTIxNS8wODcwODg1Ri1FQUQ5 LTQxMTAtODMyMi1EQTNzZCRyMTUuYXNwJklEQVJUSUNVTE89MTUyNzI=>

Isolucion. (2020). Listado Maestro de Documentos Externos. Normatividad control interno. Recuperado de <http://isolucion.antioquia.gov.co/Documentacion/frmLMDocumentosExternos.aspx?CodProceso=MzU%3d>

Juliao, C. (2011). El quehacer praxeológico como proceso investigativo. *El enfoque praxeológico* (pp. 67-152). Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO, Bogotá D.C. Recuperado de <http://repository.uniminuto.edu:8080/jspui/bitstream/10656/1446/3/El%20Enfoque%20Praxeologico.pdf>

Koontz, H., Weihrich, H., y O'Donnell, C. (1991). *Elementos de administración*. México: McGraw Hill.

Laski, J. P. (2006). El control interno como estrategia de aprendizaje organizacional: el modelo COSO y sus alcances en América Latina. *Revista Gestión y estrategia*, (30), 9-24.

López, J. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. *Contribuciones a la Economía*, 12, 1-18.

Luna, R. (2013). El concepto de la cultura: definiciones, debates y usos sociales. *Revista de Claseshistoria*, (2), 2.

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

Mantilla, B. (2008). ¿Qué es auditoría basada en riesgos?. *Auditoría financiera de PYMES: guía para usar los estándares internacionales de auditoría en las PYMES*. Bogotá: International Federation of Accountants.

Marcos, L. (2012). La cultura Organizacional. Blog Eoi. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/lorenaltagraciamarcos/2012/02/27/la-cultura-organizacional/>

Méndez, A. (2003). Metodología para describir la cultura corporativa: estudio de caso en una empresa colombiana del sector industrial. *Cuadernos de Administración*, 16 (25), pp. 139-171. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502507.pdf>

Mendoza, N. (2015, junio 15). TIC TAC TEP - Recursos Tecnológicos [Archivo de vídeo]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=ySbxIRm5X4s>

Mendoza, W., García, T, Delgado, M. y Barreiro, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. ISSN-e 2477-8818, 4 (4), págs. 206-240. Recuperado de <file:///C:/Users/FAMILIA/Downloads/Dialnet-ElControlInternoYSuInfluenciaEnLaGestionAdministra-6656251.pdf>

Moreno, P. (s.f.). Zoom, tutorial de la herramienta para webinars y videoconferencias. Blog fuera códigos. Recuperado de <https://fueracodigos.com/zoom-webinars-videoconferencias/#:~:text=Zoom%20es%20una%20plataforma%20que,tus%20clientes%2C%20alumnos%20y%20amigos.>

Morollón, M. (2004). *Cultura dominante*. Wolterskluwer. Recuperado de [https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbFljTAAAYMzczO1stSi4sz8PFsjAwNjQ0MDY5BAZlqlS35ySGVBqm1aYk5xKgBL\\_0t9NQAAAA==WKE#:~:text=y%20un%20sentido%20compartido%20de,funci%C3%B3n%20de%20sus%20propios%20referentes.](https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbFljTAAAYMzczO1stSi4sz8PFsjAwNjQ0MDY5BAZlqlS35ySGVBqm1aYk5xKgBL_0t9NQAAAA==WKE#:~:text=y%20un%20sentido%20compartido%20de,funci%C3%B3n%20de%20sus%20propios%20referentes.)

Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

NeoAttack. (s.f). Whatsapp. NeoAttack. Recuperado de <https://neoattack.com/neowiki/whatsapp/>

Núñez, V. (2020). ¿Qué herramientas utilizar para un webinar?. Blog de Vilma Núñez. Recuperado de <https://vilmanunez.com/que-herramientas-utilizar-para-un-webinar/>

Olabuénaga, J. (2012). El método cualitativo. *Teoría y práctica de la investigación cualitativa* (p. 44). España: Universidad de Deusto.

Parres, Y. (2019). Una Intranet. Qué es y para qué sirve en la empresa. Blog de Dataprius. Recuperado de <https://blog.dataprius.com/index.php/2019/11/22/una-intranet-que-es-y-para-que-sirve-en-la-empresa/>

Peterson, M., y Spencer, M. (1990). *Understanding academic culture and climate. New directions for institutional research*, (68), 3-18.

Pérez, J., y Gardey A. (2009). Definición de outlook. Definición.DE. Recuperado <https://definicion.de/outlook/>

Pita-Fernández, S., y Pértegas-Díaz, S. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. *Cad Aten Primaria*, 9, 76-8.

Plasencia, C. (2010). El Sistema de Control Interno: garantía del logro de los objetivos. *Medisan*, 14(5),0-0. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1029-30192010000500001](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192010000500001)

Poch, R. (1992). *Manual de Control Interno*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.

Poveda, J., Tituaña, S., y Franco, P. (2016). Importancia del control interno en el sector público. *Revista publicando*, 3(8), 487-502.

Ramírez, I. (2018). Kahoot!: qué es, para qué sirve y cómo funciona. Xataka. Recuperado de <https://www.xataka.com/basics/kahoot-que-es-para-que-sirve-y-como-funciona>

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

Ramos, J. (2015). Una breve introducción a Instagram. *Instagram para empresas*. XinXii. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=SveBCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=instagram+para+empresas&ots=TALZT0kKVY&sig=qmU5XQqyenYQPukDMgxZCoc7nBk#v=onepage&q=instagram%20para%20empresas&f=false>

Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno. (2011). Mantente actualizado de lo que pasa en el mundo de la Auditoría y el Control Interno. ISSN IMPRESO: 2665-1696 - ISSN ONLINE: 2665-3508. Recuperado de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/770-pre-evaluacion-de-los-controles-icuando-hacerla>

Reinoso, A. (2020). Conoce cómo la intranet ayuda a mejorar la comunicación interna en tu empresa. Blog Think Big. Recuperado de <https://empresas.blogthinkbig.com/intranet-una-manera-efectiva-de-encarar-la-comunicacion-interna/>

Rivera, D., Carrillo, S., Forgiony, J., Nuván, I., y Rozo, A. (2018). *Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables*, 39 (22), pp. 27-41.

Revista Semana. (2020, junio 8). Aníbal Gaviria, gobernador de Antioquia, da su versión tras la orden de captura - Vicky Dávila Semana [Archivo de vídeo]. Recuperado de <https://www.semana.com/semana-tv/vicky-en-semana/multimedia/anibal-gaviria-gobernador-de-antioquia-da-su-version-tras-la-orden-de-captura/678102/>

Robbins, S., y Judge, T. (1987). Cultura organizacional. *Comportamiento organizacional*, (pp. 437 - 453). México D.F.: Pearson Educación.

Robbins, S., y Judge, T. (2013). Cultura Organizacional. *Comportamiento organizacional: Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge (15a. ed. --)*. México D.F.: Pearson Educación. Recuperado de: <http://ebooks7-24.ezproxy.uniminuto.edu:8000/?il=3543>

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

Robbins, S., Decenzo, D., Mary, C., D'Boorneville, H., Jasso, E., Estrada, J., y Rodríguez, A. (2013). *Fundamentos de administración: Conceptos esenciales y aplicaciones*. México D.F.: Pearson Educación.

Roselló, S. (2018). ¿Qué es un Elevator Pitch?. Blog Montaner&A. Recuperado de <https://www.montaner.com/blog/elevator-pitch/>

Rubira, F. (2013). ¿Qué es Google Hangouts y para qué sirve?. ECD el confidencial digital. Recuperado de <https://www.elconfidencialdigital.com/opinion/francisco-rubira/google-hangouts-sirve/20130715010000107552.html>

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista Acimed*, 20(4), 67-75.

Salmorejo Digital. (s.f). Genially: La herramienta para crear contenido interactivo. Blog Salmorejo Digital. Recuperado de <https://salmorejodigital.com/genially-herramienta-crear-contenido-interactivo/>

Sampieri, R., Valencia, S., y Soto, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y administración*, 59(1), 229-257

Santana, P., y Cabrera, Y. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno?. *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM*. Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).

Schein, E. (1990). *Cultura organizacional*, 45 (2). Asociación Americana de Psicología.

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

Semana. (2020). Aníbal Gaviria, gobernador de Antioquia, da su versión tras la orden de captura. recuperado de <https://www.semana.com/semana-tv/vicky-en-semana/multimedia/anibal-gaviria-gobernador-de-antioquia-da-su-version-tras-la-orden-de-captura/678102/>

Softeng. (2017). Microsoft Teams: La herramienta de colaboración de Office 365 para grupos de trabajo. Blog Softeng. Recuperado de <https://www.softeng.es/es-es/blog/microsoft-teams-la-nueva-herramienta-de-colaboracion-de-office-365.html>

Solano, O., García, D., y Bernal, J. (2016). El sistema de información y los mecanismos de seguridad informática en la pyme. *Punto de vista*, II (11), 77-98.

Stephen, R. (2004). Cultura organizacional. *Comportamiento organizacional (10th Ed.)*. México: Pearson Educación.

Vargas, O. (2007). La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional. *Pensamiento y gestión*, (22), 145-167.

Valenzuela, C., Ramírez, R., Navarro, M., y Figueroa, R. (2010). Diagnóstico organizacional: una mirada hacia el futuro-Company diagnosis: a look ahead. Recuperado de [https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/43b-diagnostico\\_organizacional\\_una\\_mirada\\_hacia\\_el\\_futuro\\_noviembre\\_2010\\_corregido.pdf](https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/43b-diagnostico_organizacional_una_mirada_hacia_el_futuro_noviembre_2010_corregido.pdf)

Vicent, J. (2020). Qué es Google Meet y cómo usarlo. Trecebits redes sociales y tecnología. Recuperado de <https://www.trecebits.com/2020/04/27/que-es-google-meet-y-comousarlo/#:~:text=Google%20Meet%20es%20la%20aplicaci%C3%B3n,aplicaciones%20de%20Google%20para%20profesionales.>

Williams, L. (1989). *Auditoría administrativa, Evaluación de los métodos y eficiencia administrativa*. México: Diana.

Willingham, J. (1984). *Auditoría: conceptos y métodos*. México: McGraw-Hill

Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

Zambrano, A., Hernández, E., Ferrer F., Reyes, G. (2010). *Guía autovaloración del control*. Instituto de Auditores Internos de Colombia. Bogotá, D.C. Recuperado de <https://www.iiacolombia.com/resource/GuiaAutovaloracion.pdf>

Yúbal, FM. (2020). Qué es Canva, cómo funciona y cómo usarlo para crear un diseño. Xataka. Recuperado de <https://www.xataka.com/basics/que-canva-como-funciona-como-usarlo-para-crear-diseno#:~:text=Canva%20es%20una%20web%20de,ocio%20como%20si%20son%20profesionales>.

Zorzi, M. (s.f). Cultura dominante: concepto, características y ejemplos. Lifeder. Recuperado de <https://www.lifeder.com/cultura-dominante/>

### **Bibliografía**

Ashkanasy, N. y Jackson, C. (2001). Organizational climate and culture. *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, p. 398-415.

Blasco, R. (2004). Reclutamiento, selección de personal y tecnologías de la información y de la comunicación. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(2), 141-167.

Definición ABC. (2015). Antropología Cultural. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/social/antropologia-cultural.php>

García, S. y Dolan, S. (1997). *Dirección por valores*. Madrid: McGraw Hill.

García-Ramos, T., y Díaz-Juarbe, R., y Santiago-Estrada, S. (2013). Historicidad crítica de la psicología industrial / organizacional: hacia una nueva psicología del trabajo y las organizaciones. *Psicología desde el Caribe*, 30 (1), 146-176. ISSN: 0123-417X. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=213/21328600008>

Modelo Estándar de Control Interno (MECI). (2019). Minciencias. Recuperado de [https://minciencias.gov.co/quienes\\_somos/control/control\\_modelo](https://minciencias.gov.co/quienes_somos/control/control_modelo)

Monografías (s.f). El control interno y sus conceptos. Recuperado de <https://www.monografias.com/trabajos104/control-interno-y-sus-conceptos/control-interno-y-sus-conceptos.shtml>

Psicología organizacional. (2010). Definición de la psicología organizacional. Recuperado de <http://cursos.aiu.edu/Diplomados/Liderazgo%20Efectivo/Psicologia%20Organizacional/PDF/Tema%201.pdf>

Reichers, A., y Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider. *Organizational Climate and Culture*, (pp. 5-39). San Francisco: Jossey-Bass.

Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

Ricardo, R. (2005). Debate teórico sobre la interrelación entre cultura, el desempeño organizacional y la innovación. *The Anáhuac Journal*, 6(1), 9-34.

Rubira, F. (2013). ¿Qué es Google Hangouts y para qué sirve?. ECD el confidencial digital. Recuperado de <https://www.elconfidencialdigital.com/opinion/francisco-rubira/google-hangouts-sirve/20130715010000107552.html>

Schein, E. (2010) *Organizational Culture and Leadership (4th ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley. Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxy.uniminuto.edu/abicomplete/docview/1912188761/1410BC881AC04276PQ/19?accountid=48797>

Vélez, M. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 131-153.

Wikipedia. (2020). Antropología cultural. Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Antropolog%C3%ADa\\_cultural](https://es.wikipedia.org/wiki/Antropolog%C3%ADa_cultural)

Winter, H. (2014). Orígenes de la Psicología Discursiva y su desarrollo hacia una psicología cultural postmoderna. *CUHSO · Cultura-Hombre-Sociedad*, 24(2), 43-57.

### **Anexos**

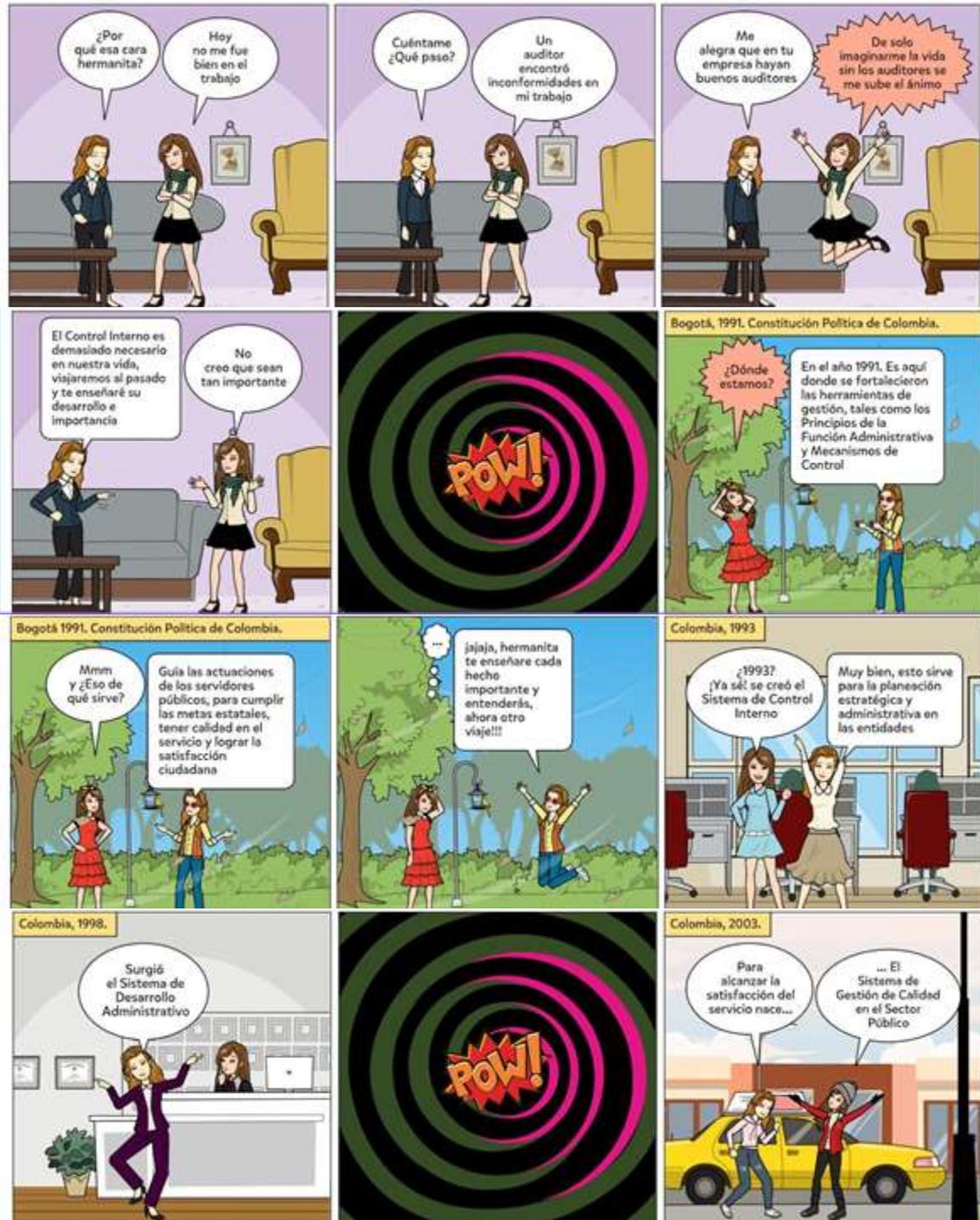
Los siguientes son el complemento y evidencia material o gráfica de la propuesta de intervención expuesta en el apartado Plan de acción de la propuesta de intervención, sección estrategias para fomentar la cultura del control interno:

#### **Anexo A. Logo de la Gerencia de Auditoría Interna**

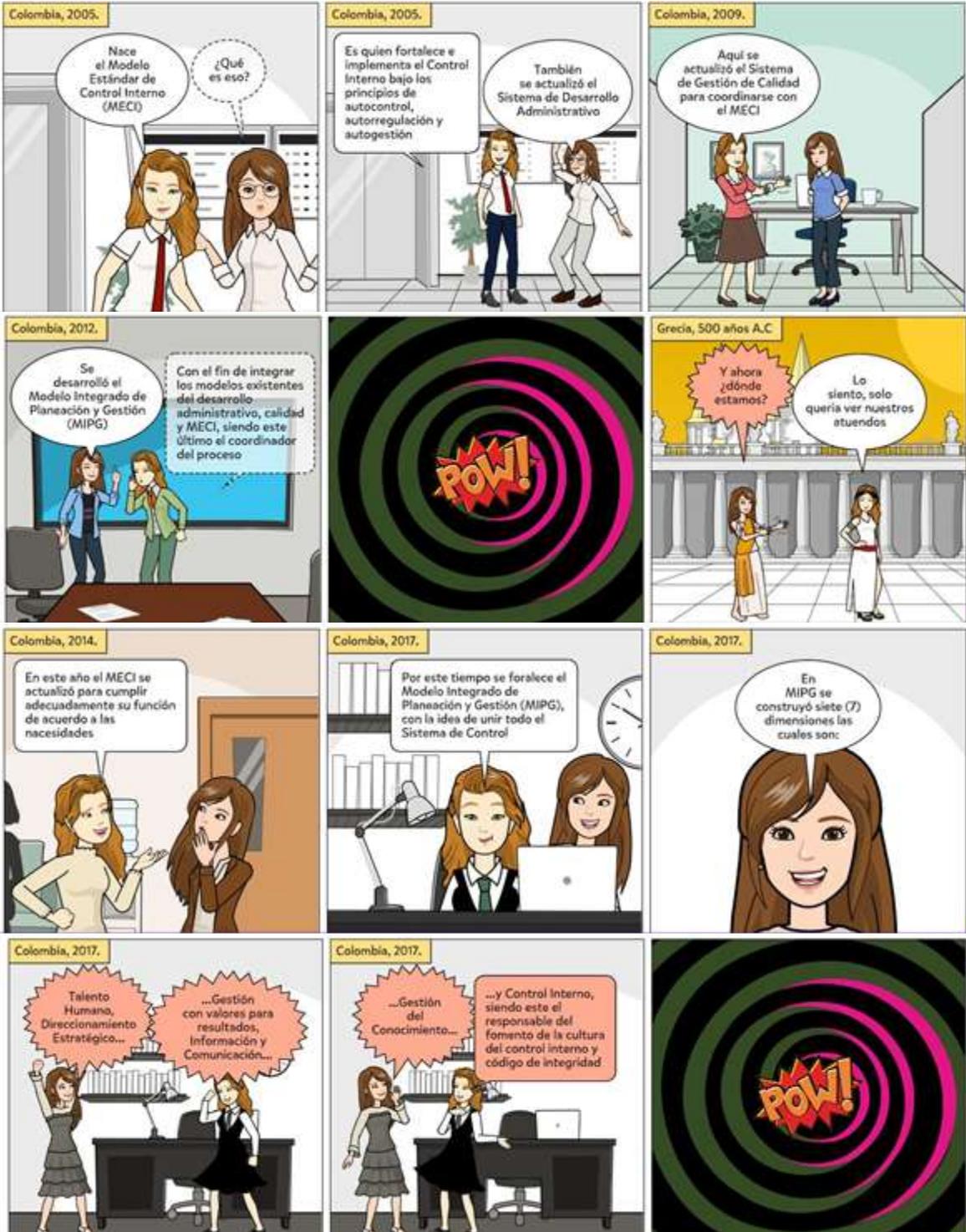


Fuente: Elaboración Propia.

Anexo B. Viajando al origen de nuestra labor



Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia



Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia



Fuente: Elaboración Propia.

Anexo C. Memes Control Interno

<p>Te has preguntado ¿Qué es control interno?</p> 	<p>Ayudan a mejorar tus funciones y cuida los recursos de la entidad</p> 
<p>Evalua para garantizar el cumplimiento de objetivos.</p> 	
 <p>Riesgos y malas prácticas.</p> <p>Conductas con principios y valores.</p>	

Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia



Fuente: Elaboración Propia.

Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

Anexo D. Enlace blog interactivo control interno

Enlace: <https://www.tumblr.com/blog/esmeg>



Fuente: Elaboración Propia.



Fuente: Elaboración Propia.

### **Anexo E. Crucigrama conceptos control interno**

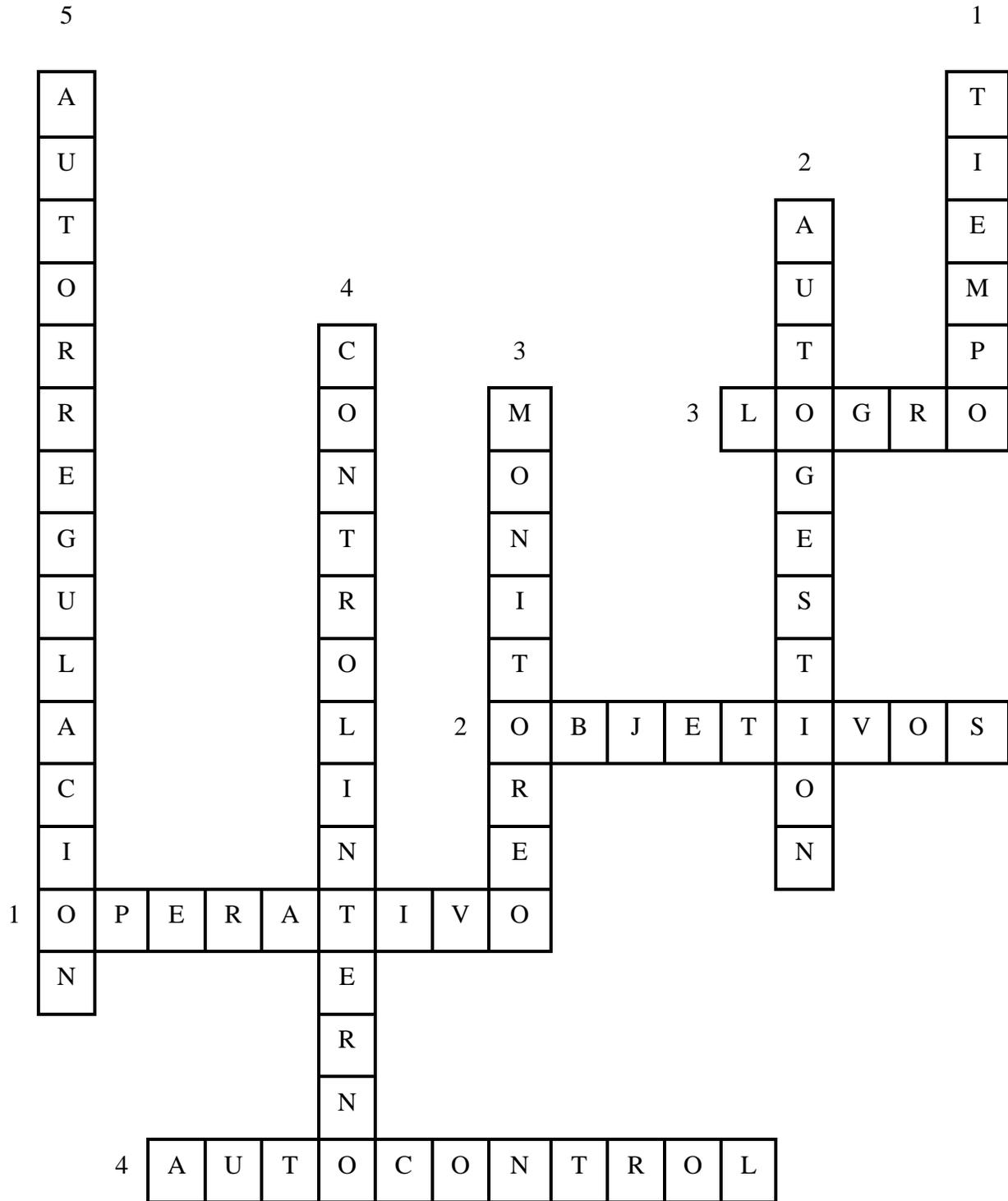
#### Horizontales:

1. La fidelidad, robo, responsabilidad civil, lucro, cesantías, entre otros, son riesgos del tipo.
2. Principios que establecen el plan de ejecución del control interno, garantizando así su funcionalidad dentro de los estándares.
3. Factor que indica la eficacia administrativa.
4. Capacidad de evaluar el propio trabajo, valorarlo y aplicar correcciones para un mejor desempeño.

#### Verticales:

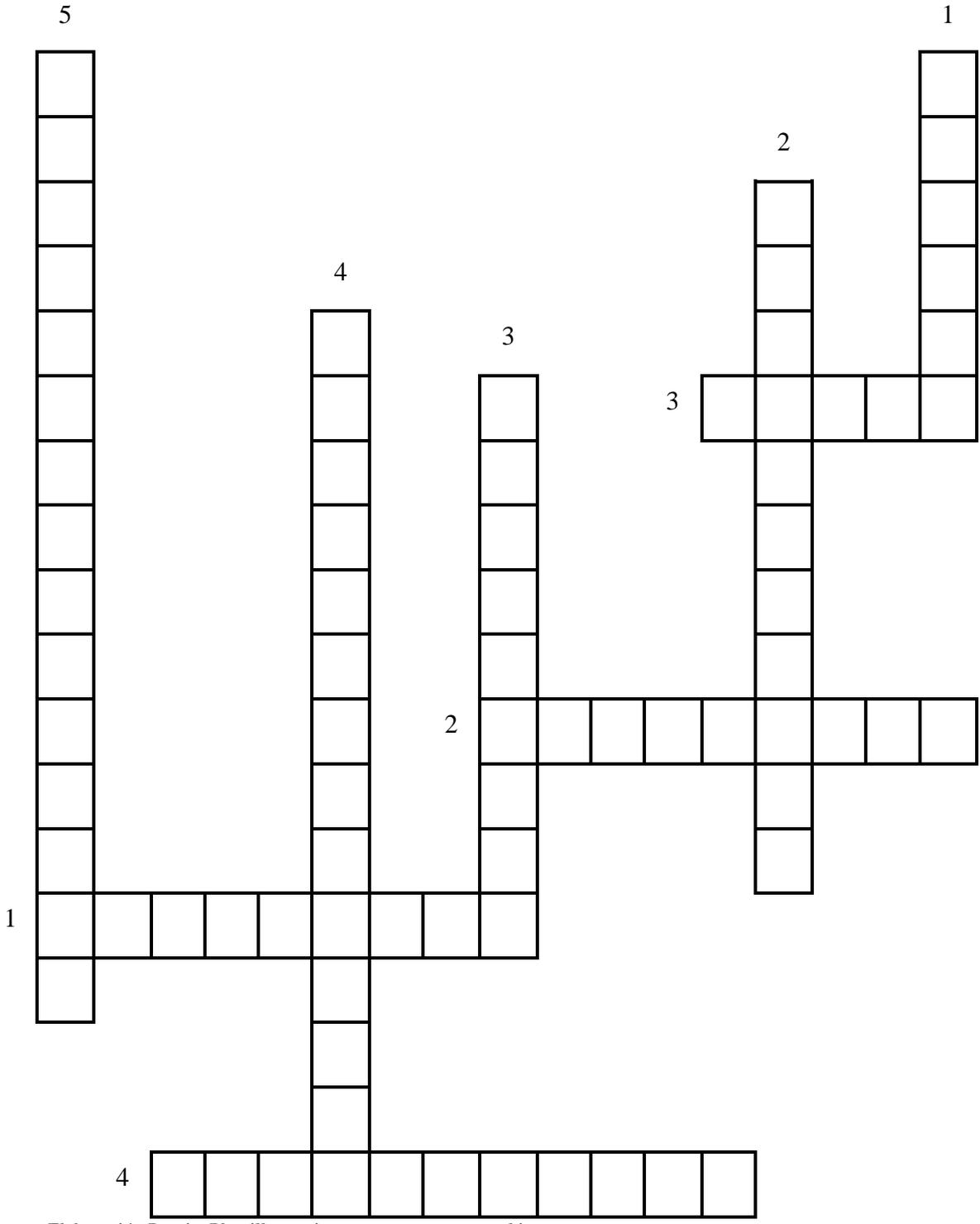
1. Factor con el que se controlan las fechas programadas.
2. Competencia que se tiene para interpretar, coordinar y desarrollar la correcta gestión administrativa, con el fin de lograr los objetivos.
3. Es el conjunto de procesos, acciones o técnicas de análisis y evaluación de datos.
4. Seguimiento permanente, que se debe hacer por parte de la Gerencia de Auditoría Interna.
5. Facultad de la Entidad para reglamentar y evaluar sus procesos y tareas, con la finalidad de mejorar y garantizar acciones transparentes.

Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia



Fuente: Elaboración Propia.

Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia



Fuente: Elaboración Propia. Plantilla crucigrama conceptos control interno.

### **Anexo F. Presentación del caso: Por una buena gestión en equipo**

Usted ha sido nombrado líder de un equipo de trabajo conformado por 20 personas, dedicadas al servicio al cliente, quienes usualmente se dividen en subgrupos de trabajo para fortalecer la operación, de acuerdo con las habilidades de cada uno. En el equipo general se ha venido presentando un ambiente tenso entre los servidores públicos, alguno de ellos se atrevió a hacer un comentario sobre la situación que se está presentando en la Dependencia, pero sin sostener lo dicho por temor a represalias.

El comentario recibido es que uno de los compañeros de trabajo presiona a los demás con amenazas para que mermen el ritmo de trabajo, no se esfuercen tanto y así evitar que los programen tiempo extra los fines de semana. Esta persona es conocida por tener amistades poco recomendables en su ambiente personal y utiliza esta situación para amedrentar a sus compañeros, razón por la cual nadie se arriesga a denunciar lo que sucede, reinando entonces la ley del silencio.

La situación viene generando un ambiente laboral incómodo, desagradable y poco productivo. Algunos servidores han solicitado cambio de equipo de trabajo, pero sin explicar realmente la razón de su solicitud. Adicionalmente, los resultados e indicadores de desempeño han tenido una considerable recaída.

Usted en su rol de líder debe pensar en la forma de abordar la situación para mejorar el ambiente laboral y los indicadores de cumplimiento de los planes de trabajo, considerando los siguientes cuestionamientos:

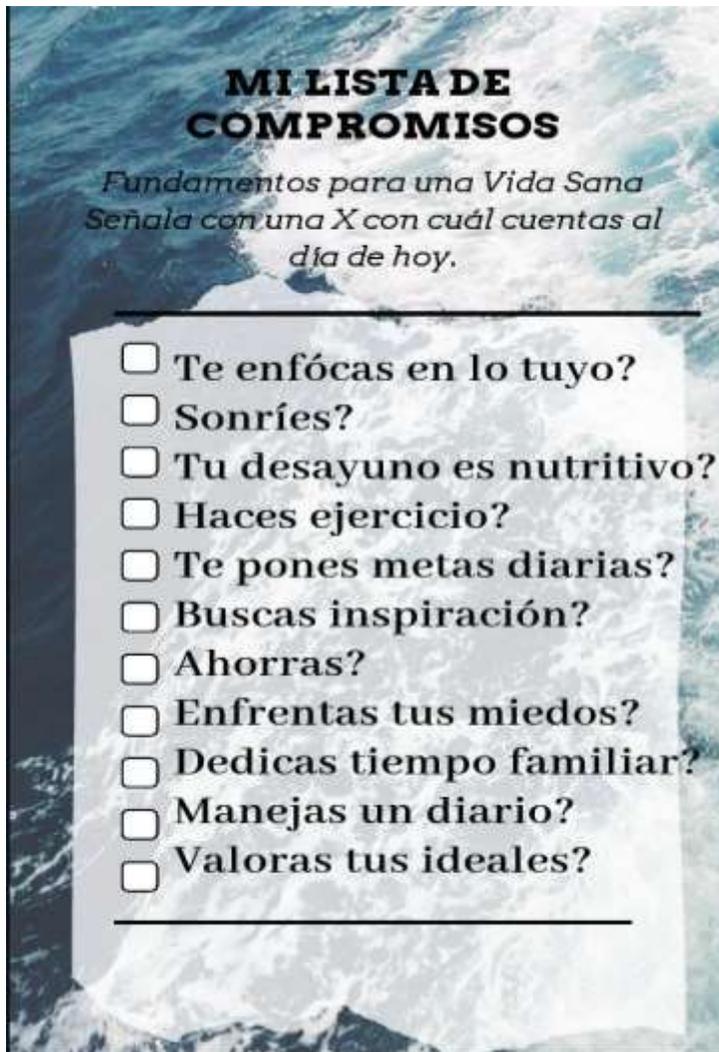
Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

1. Cree usted que el servidor mencionado en este caso técnicamente es bueno. Justifique su respuesta.
2. El Gerente no está enterado de la situación, pero se ha inquietado por el bajo desempeño del equipo, si él le preguntará a usted ¿qué le diría?
3. En su rol de líder, si le llega un comentario referente a este tema ¿cómo procedería?
4. Mencione qué factores de riesgo se pueden presentar en esta situación referentes a las prácticas del control interno por parte de los servidores públicos.



## Anexo H. Folletos de sensibilización

1. Compromisos mientras trabajo en casa.



Fuente: Elaboración Propia.

# Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

## 2. Mantén el autocontrol desde casa.



Fuente: Elaboración Propia.

# Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

## 3. Beneficios del Control Interno.

**BENEFICIOS DEL CONTROL INTERNO**

- EL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS Y METAS DE FORMA EFICIENTE.
- LA PRÁCTICA DE LOS VALORES EN LA EMPRESA.
- EL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS.
- UNA EFECTIVA RENDICIÓN DE CUENTAS.
- LA REDUCCIÓN DE RIESGOS DE ACTOS DE CORRUPCIÓN.
- LA PROTECCIÓN DE LOS RECURSOS Y BIENES DE LA INSTITUCIÓN.
- LA TRANSPARENCIA EN LOS PROCESOS.
- LA GESTIÓN DE INFORMACIÓN CONFIABLE Y OPORTUNA.

GOBERNACIÓN DE ANTIQUIA  
UNIDOS

Porque el control está en tus manos

Fuente: Elaboración Propia.

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

### 4. Las tres A del control.

**AUTOCONTROL ES....**

- PLANEAR LA AGENDA DE TRABAJO E IDENTIFICAR PRIORIDADES.
- EVALUAR TU DESEMPEÑO Y EVITAR RIESGOS.
- OBTENER RESULTADOS DE MANERA OPORTUNA BUSCADO EL MEJORAMIENTO CONTINUO.
- SER RESPONSABLE CON TU LABOR Y PONERLE ACTITUD.
- APLICAR VALORES Y PRINCIPIOS EN LA LABOR DIARIA.
- SENTIRSE SATISFECHO CON LO QUE HACER.

**AUTORREGULACIÓN ES....**

- CONTAR CON UN LÍDER QUE SE ENCARGA DE ORIENTAR AL LOGRO DE OBJETIVOS.
- TENER UN EQUIPO QUE CONTRIBUYE A TU CRECIMIENTO.
- LA ORGANIZACIÓN SE INTERESA EN CUIDAR DE TU BIENESTAR EN LA LABOR DIARIA.
- TENER EL ACCESO A LOS RECURSOS NECESARIOS PARA REALIZAR EFICIENTEMENTE TU TRABAJO.
- TENER LA OPORTUNIDAD DE APRENDER Y CRECER A NIVEL PERSONAL Y PROFESIONAL.
- EXISTENCIA DE MEDIOS QUE TE MANTIENEN INFORMADO DE TODO LO QUE OCURRE EN EL AMBIENTE LABORAL.

**LAS TRES A DEL CONTROL**

**AUTOGESTIÓN ES....**

- ENCARGARSE DE MANTENER LA TRANSPARENCIA Y SEGUIR LA NORMATIVA VIGENTE.
- ACTUAR COOPERATIVAMENTE CON TU EQUIPO DE TRABAJO.
- ACTUALIZAR TUS DATOS Y BUSCAR LA MANERA DE CONOCER LOS CAMBIOS Y NOVEDADES DE LA ENTIDAD.
- GESTIONAR ADECUADAMENTE EL TIEMPO DE TRABAJO.
- PARTICIPAR ACTIVAMENTE EN LA INNOVACIÓN DE PROYECTOS Y GESTIÓN DEL CAMBIO.
- SER CONSCIENTE QUE TUS ACCIONES TIENEN UN IMPACTO EN LOS DEMÁS.

GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA UNIDOS

Fuente: Elaboración Propia.

## Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

### 5. Las tres A del control en mi vida.

**AUTOCONTROL**

**ANTOGESTIÓN**

**ANTORREGULACIÓN**

**TIPS**

- Nunca debo responder de una manera grosera ante algo que me molesta.
- Debo dar mi punto de vista de una forma calmada y clara.
- Siempre tengo el control de una situación bajo presión.
- Creo hábitos saludables.
- Tomo un pequeño respiro para alcanzar un balance.

**¿CÓMO APLICO LA ANTOGESTIÓN?**

- Conocer mis valores, saber mi visión de vida y también mis fortalezas y debilidades, permite encontrar una vida plena.
- Mejorar mi autoestima y confianza. Valorarme, ser asertivo y aprender a decir NO en determinadas circunstancias.
- Busca con actitud positiva, el camino que te lleve hacia la vida que quieres vivir. "No pierdas el tiempo viviendo la vida de otros".

**¿CÓMO AYUDA EN MI VIDA LA ANTORREGULACIÓN?**

- Soy consciente y capaz de reflexionar acerca de mi propio pensamiento.
- Habilidad para frenar mi conducta y sustituirla por otra más adecuada.
- Valoro y juzgo mi propia actuación y realizo un aprendizaje de ella.
- Impulso propio para perseverar en aquello que quiero conseguir, manteniendo el optimismo y entusiasmo por ello de manera autónoma.

GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA UNIDOS

Fuente: Elaboración Propia.

Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

**Anexo I. Sopa de letras para una feria de valores**

- Honestidad.
- Diligencia.
- Justicia.
- Respeto.
- Compromiso.

L	H	O	N	E	S	T	I	D	A	D
O	Y	D	U	K	I	P	O	L	C	N
R	D	E	I	G	F	R	C	U	O	E
M	X	P	O	L	K	Q	A	N	M	W
O	M	S	P	K	I	W	M	I	P	I
T	Z	E	J	L	U	G	P	Ñ	R	S
I	B	R	R	E	S	P	E	T	O	E
P	R	D	G	I	V	E	L	C	M	S
Ñ	T	S	A	U	L	A	C	K	I	G
A	I	C	I	T	S	U	J	L	S	A
F	T	G	U	C	O	M	P	R	O	F

Fuente: Elaboración Propia.

L	H	O	N	E	S	T	I	D	A	D
O	Y	D	U	K	I	P	O	L	C	N
R	D	E	I	G	F	R	C	U	O	E
M	X	P	O	L	K	Q	A	N	M	W
O	M	S	P	K	I	W	M	I	P	I
T	Z	E	J	L	U	G	P	Ñ	R	S
I	B	R	R	E	S	P	E	T	O	E
P	R	D	G	I	V	E	L	C	M	S
Ñ	T	S	A	U	L	A	C	K	I	G
A	I	C	I	T	S	U	J	L	S	A
F	T	G	U	C	O	M	P	R	O	F

Fuente: Elaboración Propia. Plantilla Sopa de letras.

### **Anexo J. Descripción del comunicado**

El señor Peter Albeiro, servidor público de la Gobernación de Antioquia, el día de ayer cuando salía de su jornada laboral en el parque de las luces fue víctima de un atraco, donde procedieron a quitarle todo el dinero que había acabado de retirar del banco. Ese dinero era su pago y estaba destinado para pagar las facturas, abonar a la mensualidad del pago de su vivienda, comprar el mercado y pagar la colegiatura de sus tres hijos, llega a casa y discute con su mujer por el estrés, al día siguiente llega tarde al trabajo y su jefe le llama la atención, pero un compañero al verlo triste le pregunta qué le pasa, Peter Albeiro le cuenta su historia y conmovido su amigo pide apoyo de los demás compañeros, quienes hacen una colecta para ayudarlo.

Ahora la persona receptora del mensaje debe transmitir el cuento y así cada uno hasta hacer un pare, donde se escucha el resultado final y se platica sobre ello, además se puede preguntar:

1. ¿Qué opinan sobre la acción que cometió el jefe con Peter Albeiro sin preguntar por qué llegó tarde?
2. ¿Qué piensan de la acción que hicieron los compañeros de Peter Albeiro?

Esta actividad, tiene como fin evaluar los criterios éticos y los valores aplicados en el área de trabajo en cuanto a la empatía e importancia del relacionamiento.

# Protocolo de Intervención para el fomento de la cultura del control interno en la Gobernación de Antioquia

## Anexo K. Consentimiento informado

GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA



Datos generales	
Nombre y apellidos	C.C.
Edad	Fecha y lugar de nacimiento
Estado civil	Escolaridad
Dirección y teléfono	Barrio/Ciudad
Ocupación	
Lugar de intervención	Fecha

Certifico que he comprendido que la información que reciba el psicólogo es de carácter confidencial y que sólo la podrá revelar si durante la evaluación o el tratamiento, el psicólogo detecta de manera clara que hay un evidente daño para mí o para terceros. Se me indicó el procedimiento a seguir y el posible tiempo que llevará la intervención. También se me indicó que puedo revocar el consentimiento o dar por terminada en cualquier momento la relación entre el psicólogo y yo, cuando lo considere pertinente, sin que ello implique ningún tipo de consecuencia para mí.

Una vez leído y comprendido el procedimiento que se seguirá, se firma el presente

consentimiento el día \_\_\_\_\_ del mes \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_, en la ciudad de \_\_\_\_\_.

Firma del usuario

CC. N°

Firma del psicólogo

\*Formato diseñado con base en lineamientos del Colegio Colombiano de Psicólogos.