

¿Cuál es la importancia del Control Interno en la Dirección de Gestión Humana por Competencias?



LISBETH YESENIA AVENDAÑO BERMEJO  
Código 2501075

DAVID MENDOZA  
Asesor de Investigación

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DIRECCIÓN DE POSGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN CONTROL INTERNO  
2018

## RESUMEN

El control interno es una de las herramientas en la gestión del talento humano por competencias, ya que es primordial en el logro de sus objetivos organizacionales, misionales, estratégicos, evaluación y de apoyo, con la ayuda de los roles del control interno como planeación y gestión, evaluación y seguimiento, contribuyendo al desarrollo del ciclo de gestión humana, teniendo en cuenta los lineamientos establecidos.

El presente ensayo nos da una perspectiva de ver el control interno en las Entidades públicas, especialmente la importancia que tiene dentro de la Dirección de gestión humana por competencias.

**PALABRAS CLAVES:** Gestión Humana por Competencias, control interno

## ABSTRACT

Internal control is one of the tools in the management of human talent by competencies, since it is essential in the achievement of organizational, mission, strategic, evaluation and support objectives, with the help of internal control roles such as planning and management, evaluation and monitoring, contributing to the development of the human management cycle, taking into account the established guidelines.

The present essay gives us a perspective of seeing the internal control in public entities, especially the importance that it has within the management direction of human talent management by competencies.

**KEYWORDS:** Gestión Humana por Competencias, internal control

## **Introducción**

Todo sistema de cualquier entidad pública que se quiera certificar tiene que articularse con el control interno ya que lo estipula el Decreto 1499 de 2017, Debido a que todos los sistemas integrados de gestión se tienen que articular con el sistema de control interno todas las entidades públicas del Estado tienen que mirar, verificar que los sistemas integrados tengan coherencia con el control interno.

*El control interno tiene su mayor fortaleza en el talento humano, es la base y fundamento del sistema y es ahí donde debemos generar los mayores esfuerzos para que la actitud frente a sus compromisos estén direccionados a dar lo mejor de sí como persona y profesional, en busca de su desarrollo y de la empresa que representa. Bonilla (2011)*

*La gestión humana se enmarca dentro de una actividad institucional de tipo estratégico compuesta por un conjunto de políticas, planes, procedimientos y actividades realizadas, con responsabilidades de cumplir con el direccionamiento emitido por el mando superior, orientadas a garantizar el aporte de los funcionarios al desarrollo de los objetivos estratégicos, misionales y de apoyo de la Fuerza. Directiva permanente No 01021 (2016)*

Este ensayo nos define el sistema de control interno, la gestión del talento humano por competencias y como estos temas se articulan entre si dándonos a conocer la verdadera esencia y cuál es su importancia dentro de la Dirección.

## **Justificación**

El control interno es el encargado de supervisar y velar por el funcionamiento adecuado de diversos procesos al interior de la empresa, y que estos se realicen bajo los parámetros normativos y legales tanto públicos como privados. Si bien existen áreas en donde el control interno funge o cumple un objetivo preponderante, tales como el caso del área de producción, de finanzas o de mercadeo, existen otras en las cuales se observa una significancia o relevancia en torno a los procesos de control interno, tal como es el caso del área de gestión humana.

El área de gestión humana, por su parte, tiene una función vital en las empresas, ya que se encarga desde la incorporación, como también del mantenimiento, bienestar, seguridad, administración, etc., del talento humano, por lo que, en caso de presentarse fallos o problemas en el manejo de los procesos concernientes a esta área, pueden haber consecuencias negativas para toda la empresa, haciendo necesario su seguimiento constante.

Mencionado lo anterior, La utilidad del presente ensayo radicara en profundizar a nivel conceptual y experiencial la importancia del control interno en la Dirección de gestión humana por competencias, y el impacto que puede generarse al ligar y apoyar los procesos generados en el interior de esta área.

## **¿Cuál es la importancia del Control Interno en la Dirección de Gestión Humana por Competencias?**

En la constitución política de 1991 art. 209 y 269, nos dice que todas las entidades públicas en sus diferentes órdenes y niveles deben contar con métodos y procedimientos de control interno, ya en 1993 con la Ley 87 se crea el marco general para el desarrollo de la política del control interno en todas las entidades, con la Ley 489 de 1998 se articula y evalúa las instancias institucionales pero en el 2005 se reglamenta el Modelo estándar de Control Interno MECI como herramienta, el Decreto 943 de 2014 actualiza el MECI con base en el modelo de control interno COSO y con la Ley 1753 art.133 se fusiona el sistema de gestión de calidad, desarrollo administrativo y articulación con el sistema de control interno, por ultimo con el acuerdo de paz de 2016 se resalta la importancia de fortalecer el control interno en las entidades territoriales.

El objetivo del control interno es la eficacia, eficiencia y efectividad en la gestión institucional con mecanismos de evaluación y seguimiento de la gestión de la organización, impartiendo oportunidad y confiabilidad de la información en los reportes, protegiendo los recursos de la organización ante posibles riesgos que los afecten.

## **Roles de control interno**

Asesoría y acompañamiento:

Valor agregado a la organización a través de recomendaciones con alcance preventivo; asesorar permanentemente la toma de decisiones; orientar de manera técnica para mejorar los procesos evitando desviaciones en planes y programas.

Evaluación y seguimiento:

Examen objetivo e independiente de los procesos, actividades, operaciones y resultados; y emitir juicios basados en evidencias sobre los aspectos más importantes de la gestión de los resultados obtenidos y la satisfacción de las necesidades.

Administración del riesgo:

Identificar los riesgos de manera permanente y evaluar los aspectos internos y externos que puedan ser amenaza en la consecución de objetivos organizacionales.

Relación con entes externos:

Ser enlace entre la entidad y los organismos de control para responder con los requerimientos y peticiones de otras entidades en el tema de control.

Fomentar la cultura de control:

Formar en cultura de control y desarrollar procesos de autoevaluación, capacitación y divulgación a los miembros para el mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional.

## **Modelo Estándar de Control Interno (MECI)**

Es una herramienta importante que permite que las entidades implementen y fortalezcan los sistemas de control interno, asegurando el cumplimiento de sus objetivos.

Planeación y gestión:

Asegura de manera razonable, los controles necesarios para la realización de la planeación y ejecución.

Evaluación y seguimiento:

Garantiza la valoración de los parámetros permanentes de los resultados de la entidad, a través de mecanismos diferentes de verificación, evaluación y seguimiento.

Eje transversal de información y comunicación:

Vincula la entidad con el entorno y facilita la ejecución de sus operaciones internas, dándole al usuario una participación directa en el logro de los objetivos.

### **La necesidad del Control Interno en las organizaciones**

Todos tenemos claro los riesgos en las organizaciones el alcance del control y su resultado, ya que existe variedad de enfoques; los riesgos están presentes en todos los escenarios ya que los hay estratégicos, legales, crediticios, tecnológicos, de mercado, etc., para que haya una adecuada gestión de riesgos se requiere de implementar sus etapas de identificación, evaluación, respuesta, y supervisión; en la etapa de identificación aparte de ver los riesgos podemos ver las amenazas y observar las oportunidades.

Los sistemas de control interno permite establecer modelos dinámicos de evaluación para determinar riesgos; el control interno orienta a la empresa en la toma de decisiones pero primero deben analizar los riesgos de su actividad y por medio del control se asegura una continuidad de la medición, para garantizar la transparencia y la seguridad, en la evaluación se orienta a identificar los riesgos y así establecer las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

### **Articulación del sistema de gestión con los sistemas de control interno**

ARTÍCULO 2.2.23.1. *Articulación del Sistema de Gestión con los Sistemas de Control Interno.* El Sistema de Control Interno previsto en la Ley [87](#) de 1993 y en la Ley [489](#) de 1998, se articulará al Sistema de Gestión en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, a través de los mecanismos de control y verificación que permiten el cumplimiento de los objetivos y el logro de resultados de las entidades.

El Control Interno es transversal a la gestión y desempeño de las entidades y se implementa a través del Modelo Estándar de Control Interno - MECI.

ARTÍCULO 2.2.23.2. *Actualización del Modelo Estándar de Control Interno.* La actualización del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano - MECI, se efectuará a través del Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, el cual será de obligatorio cumplimiento y aplicación para las entidades y organismos a que hace referencia el artículo [5°](#) de la Ley 87 de 1993.

Parágrafo. La Función Pública, previa aprobación del Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno, podrá actualizar y modificar los lineamientos para la implementación del MECI.

ARTÍCULO 2.2.23.3. *Medición del Modelo Estándar de Control Interno.* Los representantes legales y jefes de organismos de las entidades a las que les aplica la Ley [87](#) de 1993 medirán el estado de avance del Modelo Estándar de Control Interno. Los jefes de control interno o quienes hagan sus veces realizarán la medición de la efectividad de dicho Modelo. La Función Pública establecerá la metodología, la periodicidad y demás



condiciones necesarias para tal medición y recogerá la información a través del Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión - FURAG.

Los resultados de esta medición servirán de base para el informe que sobre el avance del Control Interno en el Estado presentará el Presidente de la República al Congreso de la República, al inicio de cada legislatura.

ARTICULO 2.2.23.4. *Seguimiento a la implementación y operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG.* La Procuraduría General de la Nación podrá hacer seguimiento a la implementación y operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG en las entidades del orden nacional y territorial.”

Artículo 3. Modifíquese el literal **D** del artículo 2.2.21.3.9 del Decreto 1083 de 2015, el cual quedará así;

“D). Un jefe de control interno en representación de los ministerios y departamentos administrativos y un jefe de control interno en representación de las gobernaciones, seleccionados anualmente mediante mecanismo aleatorio, realizado en sesión del Consejo Nacional del Gobierno Nacional en materia de Control Interno.” DECRETO 1499 de 2017.

BONILLA 2016, Por todos es conocido que procesos como el control interno requieren de una serie de elementos formales y ordenados de lo que se hace, so pena de caer en el fracaso, y estoy refiriéndome a la planeación, presupuestación, calidad del talento humano, sistemas de información fiables, detección de riesgos y a los procesos y actividades con

calidad, controladas a través de indicadores y metas como una manera de corregir el rumbo.

Es lastimoso observar que los principios y valores se tengan que recordar a través de normativas, cuando debería ser naturaleza del individuo u la organización, propia de la enseñanza y formación familiar.

La actitud cambia en el control interno, de acuerdo a diferentes factores;

*Actitud frente a la planeación.*

Involucrando metas e indicadores no tan facilistas, si no optimistas, ambiciosos y alentadores, donde el esfuerzo conlleve a superar lo programado y demostrar mayor compromiso con la organización.

*Actitud frente a la presupuestación.*

Para hacer de él un instrumento eficaz, abundante en recursos, pero de austeridad frente al gasto; cuya función recaudadora e inversora obedezca a manejos transparentes en procura de una hacienda pública fortalecida hacia los bienes colectivos para mejorar la calidad de vida de la comunidad.

*Actitud frente a los procesos*

Que se reviertan en términos de calidad, trámites menos engorrosos y más ágiles, que brinden la mejor atención en tiempo y servicio al usuario o cliente.

*Actitud frente al riesgo.*

Para prevenirlos y evitar pérdida de recursos cuantiosos e irrecuperables, frente a una economía escasa y en ocasiones administrada improvisadamente.

*Actitud frente al talento humano.*

Ofreciendo permanente capacitación como una manera de invertir conocimientos, traducidos en mejoras prácticas, mayor capacidad productiva y servicios para la comunidad.

*Actitud frente a la información y la comunicación.*

Como fuente para potenciar el desarrollo a través de datos y medios veraces, que den fiabilidad a lo que se informa y comunica y sea la base oportuna y razonable para la toma de decisiones revertida en productividad y éxito.

*Actitud frente al cliente.*

Por todos es conocido que el “cliente” o “usuario” es la razón de ser y existir de las organizaciones, lo que supone que será la actitud de respeto, servicio y buenas maneras como se le atienda, la que decida su permanencia o deserción.

*Actitud frente al control.*

Como factor retroalimentador y visor del mejoramiento continuo y memoria de aprender sobre los errores y fundamento de una nueva cultura, donde el autocontrol, la autorregulación y la autogestión proporcionen el cambio de cultura traducida en éxito.

**El talento humano y sus competencias**

La gestión del talento humano por competencias es el encargado de determinar la competitividad en el sistema laboral ya que es el pilar fundamental dentro de toda entidad.

### *Introducción a la gestión por competencias*

David C. McClelland analiza la motivación humana y es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias, comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basada en un incentivo natural, un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

Las competencias están agrupadas en competencias cardinales o generales y competencias específicas con distintas aperturas; el trabajo se basa fundamentalmente en el relevamiento de las competencias más utilizadas en el mercado, los comportamientos que se presentan deben ser tomados como guía; el conocimiento es una competencia compleja en general las evaluaciones del conocimiento no logran precedir el desempeño laboral por que el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma

### *¿Cómo definir una competencia? ¿Qué es una competencia?*

Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o pobremente, medido de un criterio general o estándar; siguiendo a Spencer & Spencer, las competencias son en definitiva características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo”.

“la clave de la implementación del modelo de competencias es la observación de comportamientos”

El Ejército Nacional dentro de su organización tiene el Comando de Personal que pertenece a la Jefatura de Estado Mayor Generador de Fuerza.

El Comando de Personal dentro de su misión propone desarrollar procesos de administración y gestión de personal tendientes a optimizar el talento humano, con el fin de facilitar el cumplimiento de los objetivos institucionales y en su visión establece proyectarse como un Comando altamente profesional, eficiente, con valores, con procesos de gestión humana transparente y de calidad. VISION/MISIÓN COPER.

Podemos observar que dentro del uso de las facultades del Comando de Personal están encaminadas a optimizar el Talento Humano, con valores y calidad ejerciendo de manera idónea lo escrito, al Comando de personal pertenecen 07 Direcciones y dentro de ellas se encuentra la Dirección de Gestión Humana por competencias que en trabajo conjunto con el COPER se coordina todo lo concerniente a la implementación del Plan de carrera y el modelo de gestión humana por competencias, como también el árbol de relaciones laborales para la implementación de las evaluaciones de desempeño; a la Dirección de gestión humana por competencias pertenecen 04 procedimientos importantes dentro de la entidad:

#### *Evaluación y desarrollo*

Evaluación y medición objetiva de competencias directivas a señores Oficiales superiores y Sargentos mayores, aspirantes a ascender al grado inmediatamente

superior, a través del modelo de evaluación por competencias 360°; con el fin de hacer mediciones objetivas estandarizadas que arrojen diagnósticos útiles para selección de personas que ocuparán cargos directivos o de alta complejidad al interior del Ejército Nacional por medio de Comités de evaluación, escuelas de formación, sección de traslados, Comandos superiores para la toma de decisiones. De acuerdo a Libro plan estratégico de transformación Ejército del futuro 1.0, reto estratégico fortalecimiento del Talento Humano y la Directiva estructural de personal, se lleva control por medio de lista de verificación del proceso, líneas de tiempo e indicadores de gestión.

#### *Estudio de cargas laborales.*

El estudio de cargas laborales es una herramienta que permite a la Fuerza medir el tiempo que se invierte en ejecutar una actividad administrativa, determinando de esta forma la cantidad de personal necesario para la eficiente ejecución de las tareas derivadas por cada cargo, identificando los procesos, procedimientos, actividades y tiempos que se emplean en cada dependencia, cuyas partes interesadas son todas las Unidades del Ejército Nacional que se van a crear, activar, fusionar o reestructurar, de acuerdo a la Directiva permanente No.01021 de 2016–anexo A, y se lleva el control por medio de procedimiento y estadísticas mensuales.

#### *Escalafón de cargos.*

Es la lista de cargos dentro de la Fuerza, que se establece para cada uno de los grados de oficiales y suboficiales en servicio activo, clasificados por fuerza,

arma, cuerpo y especialidad, mediante una clara definición de la función operacional, logística, administrativa, perfil y requisitos mínimos para el cargo, partes interesadas son Oficiales y suboficiales del Ejército Nacional, de acuerdo a Decreto 1790 de 2000 Art. 3, Directiva permanente No 01021 de 2016, se controla a través de lista de verificación, ficha técnica, procedimiento, informe de gestión plan de acción.

#### *Mantenimiento y motivación*

Está orientado a la optimización de talento humano, identificando los factores que inciden en el rendimiento del personal, a través del desarrollo del programa de clima organizacional, actitud combativa y entrevistas de retiro por solicitud propia del personal de Oficiales. Impactando a todo el personal de la fuerza. De acuerdo al Plan No. 01806 de 2017 emitido por el Comando del Ejército a través de la Jefatura de Estado Mayor de Planeación y Políticas, instrucciones programa actitud combativa 2018 y el control se lleva a través de indicadores.

## **Conclusiones y /o recomendaciones**

- ✓ El sistema de control interno es una herramienta que nos sirve para llevar a cabo el buen manejo de procesos, evitar riesgos en temas de corrupción, como un mecanismo de prevención.
- ✓ Se recomienda y se requiere que el personal que va a desempeñar el cargo, tenga continuidad en el proceso para que siempre haya productividad en las actividades programadas y desarrolladas dentro de la Dirección.
- ✓ Instrucción, personas con competencias acorde con el grado y el cargo, pero sobretodo comprometidas con la misión de la Dirección.
- ✓ Se recomienda que el capital humano a desempeñar cierto cargo sea integro, idóneo y con actitud para encaminarse a cumplir con las políticas y objetivos propuestos.
- ✓ Se recomienda capacitar al personal constantemente y actualizando en materia de normatividad vigente para reforzar en el proceso.
- ✓ Se recomienda rigurosidad y cumplimiento al logro de objetivos y con el cumplimiento de los plazos planteados por el área de evaluación y seguimiento, a su vez cumplir con los parámetros establecidos para el buen funcionamiento del Control Interno.



## Referencias bibliográficas

- Directiva Permanente No 01021 de 2016 procesos de la Dirección de Gestión Humana por Competencias.
- Bonilla Martinez, H (2011). el éxito del control interno está en el cambio de actitud.bogota:auditool./www.auditool.org/index.php?option=com\_content&view=article&id=320:el-exito-del-control-interno-esta-en-elcambio-de-actitud&catid=39:trip-deals&Itemid=56
- <http://www.incp.org.co/importancia-del-control-interno-en-las-empresas/>
- <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/red/publicaciones/proceso-de-fortalecimiento-del-control-interno-en-colombia-->
- Dirección de gestión humana por competencias – COPER
- <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=71261>
- [https://www.coper.mil.co/comando\\_personal/conozcanos/mision\\_vision/vision\\_coper](https://www.coper.mil.co/comando_personal/conozcanos/mision_vision/vision_coper)
- <https://es.scribd.com/doc/33185686/Alles-Martha-Diccionario-de-Comportamientos-Gestion-Por-Competencias-Completo>
- McClelland, David C, Human motivación Cambridge University Press, Cambridge, 1999. Obra original de 1987.
- Spencer, Lyle M. y Spencer , Signe M, competence at models for superior performance, John Wiley & Sons, Inc, Estados Unidos, 1993