

ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO PARA LA GERENCIA PÚBLICA¹

*Dora Sánchez Blanco**
*Hilda I. Patiño Chacón**

RESUMEN

La investigación presenta como objetivo general, proponer estrategias para fortalecer el control interno en la Gerencia Técnica del Instituto Autónomo de Vialidad del Estado Táchira - (IVT), que permitan mejorar el control interno a través de la correcta aplicación de los componentes del COSO II. El proporcionar esta herramienta al personal Directivo y Funcionarios del IVT, logrará, eficiencia, eficacia y confiabilidad de las actividades realizadas. La investigación se ubicó dentro de un estudio descriptivo y de campo bajo la modalidad de proyecto factible. La población estuvo conformada por cuarenta y tres personas que laboran en la Gerencia Técnica del IVT. Se aplicó una entrevista al personal Directivo y un cuestionario a los Funcionarios de dicha gerencia. Se analizaron los datos a través del diagrama de Ishikawa, se identificaron las causas que ocasionan el problema investigado, observándose debilidades en todos los componentes, especialmente en el Ambiente Interno, Actividades de Control e Información y Comunicación. Por su sencillez y viabilidad estas estrategias pueden aplicarse en otros organismos públicos.

Palabras clave: Control y Ambiente Interno, Gestión del Riesgo, Actividades de Control, Información y Comunicación, Supervisión y Monitoreo.

INTERNAL CONTROL STRATEGIES FOR PUBLIC MANAGEMENT

ABSTRACT

This research aims at proposing strategies to strengthen internal control procedures at the technical management office of the Instituto Autónomo de Vialidad del Estado Táchira (IVT), in order to improve internal control through the proper implementation of the components of COSO II. Providing this tool to managing officials at IVT will increase rates of achievement, efficiency, effectiveness and reliability of their activities. This study is part of the descriptive field studies methodology and is considered a feasible project. The sample population was forty-three people working in technical management at IVT. Both, an interview and a questionnaire were administered to managers and management officials. Data were analyzed through the Ishikawa diagram. Main causes of the studied phenomenon were identified, weaknesses were observed in all components, mainly in those dealing with Internal Affairs, Control Activities and Information and Communication. Due to their simplicity and feasibility, the strategies hereby proposed can be applied to other public offices.

Key words: control and Internal Environment, risk management control, Control Activities, Information and Communication, supervision and monitoring.

¹Las autoras agradecen a la Coordinación Académica del Postgrado de la Universidad Nacional Experimental del Táchira el apoyo académico brindado.

* Especialista en Gerencia Pública. Universidad Nacional Experimental del Táchira. Vicerrectorado Académico Decanato de Postgrado. San Cristóbal, Estado Táchira, Venezuela.

Correo electrónico: sanchezdora13@hotmail.com

* Especialista en Gerencia Pública. Universidad Nacional Experimental del Táchira. Vicerrectorado Académico Decanato de Postgrado. San Cristóbal, Estado Táchira, Venezuela.

Correo electrónico: hildapati@hotmail.com

ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO PARA LA GERENCIA PÚBLICA

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones para cumplir con los objetivos planteados deben tener bien definidas la misión, visión y estrategias de trabajo, con el fin de orientar acertadamente dichos objetivos; sin embargo las actividades que conllevan a realizarlos deben ser controladas, verificadas y corregidas en tiempo oportuno para evitar errores y pérdidas, de allí, la importancia de tener un control interno adecuado ya que de este depende que las actividades se efectúen de manera correcta; así mismo, toda organización tiene riesgos, los que deben ser disminuidos con la aplicación de un efectivo control interno de acuerdo a las características de cada organización.

Los nuevos enfoques toman el Control Interno, como un sistema, en el cual intervienen un conjunto de elementos que interactúan dentro de la organización para alcanzar el logro de un fin común, en el cual todas las actividades y actuaciones, así como la gestión de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas vigentes, con la misión, visión y dentro de la estrategia y directrices establecidas, cuya responsabilidad recae en toda la organización, no solamente en los responsables de la auditoría interna o de la cúspide directiva.

Por lo antes expuesto, se generó la inquietud de realizar una investigación en la Gerencia Técnica del Instituto Autónomo de Vialidad del estado Táchira, cuya finalidad es diseñar Estrategias que fortalecerán el Control Interno en dicha gerencia, aplicando los componentes del modelo COSO II (Comité of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión), destacando su importancia como factor determinante en la eficacia del personal que labora en la misma, lo que a su vez permitirá la reflexión de la alta gerencia a fin de lograr un desempeño organizacional donde puedan interactuar los diferentes grupos de trabajo que la integran a través de la información, comunicación y capacitación.

2. MÉTODO

Se realizó una investigación de tipo descriptiva, pues, de acuerdo a lo expresado por Ortiz y García “este tipo de estudios permiten al investigador especificar las características o propiedades más significativas de personas, grupos, poblados o de cualquier fenómeno que vaya sometido a observación” (2007, p. 36); de igual manera esta investigación está bajo la modalidad de proyecto factible, el cual es citado por Sabino, como “...son los diagnósticos que realizan consultores y planificadores; ellos parten de una descripción organizada y lo más completa posible de una cierta situación, lo que luego les permite en otra fase distinta del trabajo realizar proyecciones u ofrecer recomendaciones específicas” (2002, p. 43).

De acuerdo al objetivo proponer estrategias para fortalecer el control interno en la Gerencia Técnica del Instituto Autónomo de Vialidad del Estado Táchira (IVT), el diseño se enmarcó dentro de una investigación de campo, ya que los datos y la información fueron tomados de fuentes de primera mano, es decir, todo el personal que labora

en la Gerencia Técnica del IVT, y tal como lo expresa Sabino, “estos datos obtenidos directamente de la expresión empírica son llamados primarios, denominación que alude al hecho de que son datos de primera mano, originales producto de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza” (2002, p.64).

En relación a la población objeto de la investigación, se expresa de acuerdo a lo citado por Hernández, Fernández y Batista, que “es un conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (2007, p. 239). De igual manera, Ram, define la población como “...el conjunto de elementos que poseen características definitorias” (1997, p. 8), de esta manera la población de la investigación estuvo conformada por los funcionarios adscritos a la Gerencia Técnica del Instituto Autónomo de Vialidad del estado Táchira IVT, representada por cuarenta y tres (43) personas y se desglosan en el Tabla I.

Tabla I. Población que conforma la Gerencia Técnica del IVT

FUNCIONES	POBLACIÓN
Ingeniero Gerente Técnico	1
Asistente de Gerente Técnico	1
Ingeniero Jefe de Operaciones	1
Ingenieros Nivel III	7
Ingenieros Inspectores Nivel II	4
Técnicos de Construcción Civil	12
Analista Administrativo	1
Ingeniero Jefe de Proyectos	1
Ingenieros Nivel III en Proyectos	3
Técnicos de Proyectos	8
Ingeniero Jefe Control Gestión	1
Secretarias	3
TOTAL	43

Fuente: Sánchez y Patiño, 2011.

En relación a la muestra, según Hernández et al., “es en esencia un subgrupo de la población; digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (2007, p. 240). Ahora bien, al momento de plantear la solución al objetivo que hace referencia el estudio, sobre fortalecer el control interno de la Gerencia Técnica del IVT, se consideró que la muestra sería toda la población con la finalidad de obtener resultados con la mayor veracidad y objetividad al conocer los elementos existentes.

Para la recolección de los datos se utilizó la técnica de la encuesta, la cual según Ortiz et al., “es un proceso interrogativo que finca su valor científico en la regla de su procedimiento, se le utiliza para conocer lo que opina la gente sobre una situación o

problemas que lo involucra...” (2007, p. 130). A su vez, García expresa que la encuesta es “un método que se realiza por medio de técnicas de investigación, procurando conocer aspectos relativos a los grupos” (2005, p. 19). De igual manera, para sustentar las técnicas mencionadas se aplicaron los cuestionarios, siendo estos según García, “... sistema de preguntas racionales, ordenadas en forma coherente, tanto del punto de vista lógico como psicológico, expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible, que generalmente responde por escrito la persona interrogada, sin que sea necesaria la intervención de un encuestador” (2005, p. 29).

En este orden de ideas, para la redacción de las preguntas se tomó como base la operacionalización de variables previamente elaboradas, que se refiere al proceso de transformación de las variables en elementos que puedan medirse, por esta razón se aplicó un cuestionario de selección múltiple con preguntas diseñadas con las siguientes alternativas de respuesta: siempre, algunas veces o nunca. El cuestionario fue diseñado con veinte (20) preguntas que establecen los elementos más resaltantes que contiene el informe COSO II. A su vez, los instrumentos aplicados fueron previamente validados por expertos en la materia, quienes realizaron una revisión exhaustiva, ya que la validez según García, “...está determinada en la medida en que los resultados concuerdan con la riqueza de la realidad que se estudia, así como su poder de explicación y predicción” (2005, p. 32). De igual manera, estos instrumentos fueron sometidos al cálculo de su confiabilidad, siendo ésta una medida de consistencia de la escala que evalúa su capacidad para discriminar en forma constante entre un valor y otro; hay que considerar que la confiabilidad, se refiere al grado en que la aplicación de un instrumento, repetido al mismo sujeto, produce iguales resultados.

De esta manera, una vez culminado el proceso de validación del instrumento se procedió al cálculo del coeficiente de confiabilidad que según Ruíz “...permite determinar el grado en que los ítems de una prueba están correlacionados entre sí” (1998, p. 47). A su vez, García, establece que la confiabilidad “es la capacidad que el instrumento tiene para lograr resultados semejantes aplicando las mismas preguntas respecto a los mismos hechos o fenómenos” (2005, p. 34), de manera que la misma tiene que ver con la exactitud y precisión logradas para obtener resultados similares al aplicar el cuestionario en repetidas ocasiones.

Para determinar el estado del control interno en la Gerencia Técnica del Instituto Autónomo del estado Táchira, se organizó la información obtenida a través de los instrumentos aplicados, de tal manera que facilitó su comprensión y así poder responder las interrogantes planteadas, mediante el procesamiento de datos, tal como lo define Morales es un “conjunto de operaciones posteriores a la recolección de datos de una investigación, destinadas a sintetizarlos y extraer conclusiones” (1994, p. 55). Los testimonios obtenidos y analizados de las entrevistas y cuestionarios aplicados fueron transformados en datos numéricos por medio de una codificación, que no es más que asignar valores numéricos a cada una de las respuestas dadas y así permitir la codificación de las mismas y contar la frecuencia de cada una. Dicha codificación fue tabulada por separado para cada una de las preguntas del cuestionario a las cuales se les asignó valores. Así mismo, para el procesamiento de los datos se utilizó el Excel bajo Windows graficando

los resultados, para mostrar las tendencias de las debilidades detectadas.

De igual manera, se utilizó el Diagrama de Ishikawa el cual es una técnica de análisis *Causa – Efecto*, utilizada para la solución de problemas, que relaciona un efecto con las posibles causas que lo provocan. A su vez, el mismo, es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos, permitiendo identificar las posibles causas de un problema específico. Simplifica enormemente el análisis y mejora la solución de cada problema, ayuda a visualizarlos mejor y a hacerlos más entendibles, toda vez que agrupa el problema, o situación a analizar y las causas y subcausas que contribuyen a este problema o situación; este diagrama fue concebido por el ingeniero japonés Dr. Kaoru Ishikawa en el año 1953.

3. RESULTADOS

Luego de la aplicación de los instrumentos diseñados para la investigación (entrevista y cuestionario) al personal directivo y funcionarios que trabajan en la Gerencia Técnica del Instituto Autónomo de Vialidad del estado Táchira, la información fue recogida y organizada a través de tablas para cada uno de los mismo, con el fin de evaluar los resultados obtenidos de los elementos de control interno existentes en la gerencia, de esta manera, se procedió a realizar el respectivo análisis, obteniéndose como resultados generales los siguientes.

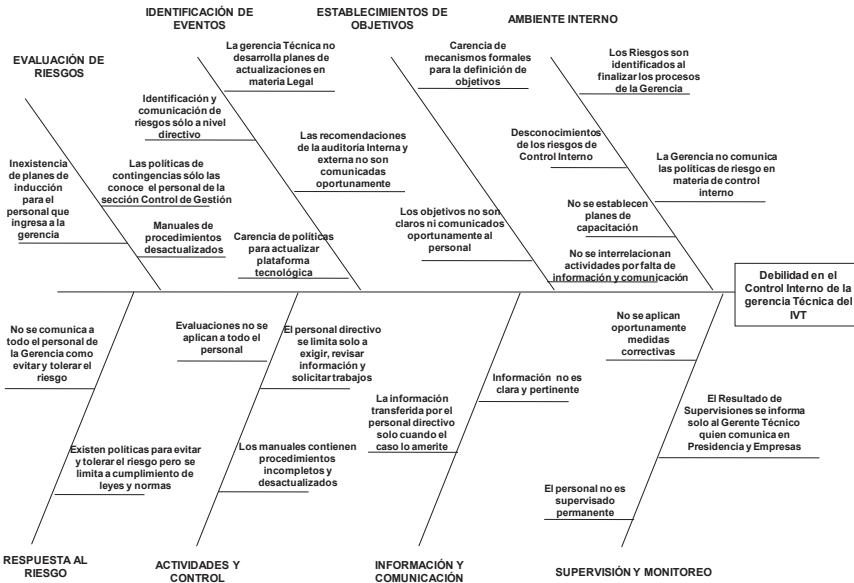
3.1 Entrevistas aplicadas al personal directivo de la Gerencia Técnica del Instituto Autónomo de Vialidad del estado Táchira

El personal directivo seleccionado para la aplicación del instrumento en el estudio realizado estuvo conformado por 4 personas, siendo ellas un (1) Gerente Técnico y tres (3) Jefes de Sección, observándose que las respuestas dadas por los mismos son diversas aún cuando el trabajo es ejecutado en el mismo sitio. Luego de agruparlos por elementos se presentaron debilidades en todos los componentes de control interno, principalmente en cuanto a Gestión de Riesgos, Información y Comunicación, Supervisión y Monitoreo; por cuanto la institución debe fijar primero los objetivos y luego identificar y determinar cuáles serán los riesgos tantos internos como externos que pueden tener impacto y afectar su consecución, así como, definir las respuestas a cada riesgo para evitarlo o tolerarlo, situación que inquieta debido a que los riesgos son identificados al finalizar los procesos, en consecuencia, si por ejemplo: se produce el cambio de una norma legal, se pueden generar resultados drásticos si no se toma la previsión a tiempo sobre la modificación de dicha norma; también la dirección tiene la responsabilidad de comunicar la información relevante y en un tiempo prudencial para que cada quien pueda asumir sus responsabilidades de control, así como otras funciones, detectándose que su conocimiento se limita sólo a los niveles directivos y no se transmiten mensajes claros y oportunos, lo cual perjudica la correcta toma de decisiones. En cuanto, al componente Supervisión y Monitoreo se concluye que la dirección de la Gerencia Técnica no cumple a cabalidad las funciones establecidas a través de normas legales y sublegales, como son la supervisión y seguimiento permanente de las actividades, así como comunicar recomendaciones oportunas para la toma de decisiones y correctivos.

3.2 Cuestionarios aplicados a los funcionarios que laboran en la Gerencia Técnica del Instituto Autónomo de Vialidad del estado Táchira

Se determinó debilidad en todos los componentes del control interno de acuerdo al COSO II, pero especialmente en el Ambiente Interno, Actividades de Control e Información y Comunicación; en cuanto al Ambiente Interno se desconocen los riesgos y la gerencia no los comunica oportunamente, tampoco se observó previsión en el desarrollo de planes de capacitación ni de inducción para el personal, con el fin de promover el correcto desempeño de las responsabilidades, siendo éste el activo más valioso de la Institución. Ahora bien, en lo que respecta al componente Actividades de Control que se ejerce en la gerencia en estudio y que representan las normas y procedimientos se pudo detectar una debilidad significativa, ya que existen manuales que están desactualizados y los procedimientos de las actividades que allí se describen están incompletos. Las Actividades de Control constituyen la médula de los elementos de control interno ya que con ellas se minimizan los riesgos que amenazan la consecución de los objetivos de la Institución; de igual forma se detectó gran debilidad en la Información y Comunicación, ya que el personal de la gerencia, manifestó que los directivos, no comunican la información de manera pertinente y en tiempo indicado para dar respuestas oportunas. Cabe destacar, que el personal debe recibir mensajes claros y precisos, ya que sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás y se debe tener una comunicación en sentido contrario, con el fin de lograr los objetivos y por consiguiente cumplir con la misión de la Institución. De esta manera, luego de los respectivos análisis a cada uno de los instrumentos aplicados se realizó un diagrama de Ishikawa (Figura I).

Figura I. Diagrama de Ishikawa Causa-Efecto Resultante de la Investigación en la Gerencia Técnica del IVT



Fuente: Sánchez y Patiño, 2011.

Después de haber analizado los resultados obtenidos a través de los diferentes instrumentos aplicados al personal de la Gerencia Técnica del Instituto Autónomo de Vialidad del estado Táchira (IVT), y utilizados para facilitar la identificación de las variables que afectan el control interno dentro de la misma, a través del diagrama de Ishikawa (causa – efecto) se presentan las debilidades existentes teniendo como base el problema previamente identificado en dicho diagrama (Debilidad en el Control Interno de la Gerencia Técnica del IVT) que a su vez, fueron esquematizadas en una matriz de resultados significativo (Cuadro I)

Cuadro I. Matriz de Resultados Significativos Obtenidos en la Investigación en la Gerencia Técnica del IVT

Informante Componente	Personal Directivo – Funcionarios de la Gerencia Técnica del IVT
Ambiente Interno	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los riesgos solamente los identifica los gerentes, pero al finalizar los procesos de la Gerencia 2. No se establecen planes de capacitación 3. Desconocimiento de los riesgos de Control Interno 4. La Gerencia no comunica las políticas de riesgos de Control Interno
Establecimiento de Objetivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se cuenta con mecanismos formales para la definición de objetivos 2. Los objetivos no son comunicados oportunamente ni claramente a todo el personal 3. No se interrelacionan actividades por falta de información y comunicación
Identificación de Eventos	<ol style="list-style-type: none"> 1. No existen políticas para actualización de plataforma tecnológica ni planes de actualización en materia legal. 2. Se identifican y comunican riesgos sólo a nivel del personal Directivo 3. Las recomendaciones de la Auditora Interna y Externa no son comunicadas oportunamente
Evaluación de Riesgos	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se cuenta con planes de inducción para el personal que ingresa a la Gerencia 2. Manuales de procedimientos desactualizados 3. Existen políticas de contingencias pero sólo las conoce personal de la sección de Control de Gestión
Respuesta Al Riesgo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existen políticas para evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo pero se limitan a cumplimiento de leyes y normas 2. No se comunica a todo el personal de la Gerencia cómo evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo
Actividades de Control	<ol style="list-style-type: none"> 1. El personal directivo se limita sólo a exigir, revisar informes y solicitar trabajos 2. Los manuales contienen procedimientos incompletos y desactualizados.
Información y Comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Información no es clara y pertinente
Supervisión y Monitoreo	<ol style="list-style-type: none"> 1. La supervisión no es permanente 2. No se aplican oportunamente medidas correctivas

Fuente: Sánchez y Patiño, 2011.

4. DISCUSIÓN

A tal efecto, por ser el control interno un proceso integral y dinámico que se adapta constantemente a los cambios que enfrenta la Institución, la gerencia, así como el personal

de todos los niveles, tienen que estar involucrados en este proceso para enfrentarse a los riesgos y dar seguridad razonable al logro de la misión de la Institución. En tal sentido, es necesario brindar a la Gerencia Técnica del Instituto acciones que coadyuven al cumplimiento de los objetivos generales del control interno: eficiencia y eficacia de las operaciones; control de los recursos disponibles; confidencialidad de la información y cumplimiento de las leyes, reglamentos, normas y políticas establecidas, como también a su fortalecimiento, a través de la formulación de estrategias acertadas que logren la efectividad de la Gerencia Técnica del IVT. Es por lo que se recurrió al modelo COSO II, basado en el concepto de control interno, integrado por ocho (8) componentes que operan a través de todas las instancias de la organización, proporcionando un adecuado nivel de control ante los riesgos que esta pueda enfrentar. El entendimiento de estos componentes de control interno es fundamental, es así como el **Ambiente Interno** se constituye en la base para todos los componentes de la gestión de riesgos de la organización, proporcionando disciplina y estructura. En segundo lugar está el **Establecimiento de Objetivos**, ya que a través de ellos, se establecen objetivos a nivel estratégico, cada organización enfrenta una variedad de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación efectiva de eventos, es la evaluación de los riesgos y la respuesta de ellos es el establecimiento de objetivos, que tienen que estar alineados con la tendencia al riesgo y orientados a su vez a los niveles de tolerancia al riesgo de la Institución; en cuanto a la **Identificación de Eventos**, la gerencia debe identificar los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarían la entidad.

Así mismo, la **Evaluación de riesgos**, permite considerar el grado de amplitud con que eventos potenciales impactarán en el logro de objetivos, de esta manera; dar **Respuestas a los Riesgos** una vez evaluados los riesgos relevantes, la gerencia determina cómo responder a ellos, para posteriormente aplicar **Actividades de Control**, que son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las respuestas de la gerencia ante los riesgos. Es así como, la calidad de la **Información y Comunicación** se constituyen en factor importante dentro de la estructura de control interno, ya que se debe capturar una amplia gama de información de tal forma que sea clara, pertinente y oportuna, para alcanzar los objetivos; de igual forma, la comunicación, es inherente a los sistemas de información, ellos deben proporcionar información adecuada al personal, para que puedan llevar a cabo sus responsabilidades, de reporte y cumplimiento y por último la **Supervisión y Monitoreo**, que se presenta cuando la gestión de riesgo de la entidad se monitorea y se reportan las deficiencias a la alta gerencia con el propósito de establecer los correctivos necesarios para que la Institución mejore sus procesos y logre los objetivos.

El reconocimiento de la existencia de debilidades que inciden directamente en la eficiencia y eficacia de las actividades desarrolladas en la gerencia técnica del IVT fue el factor principal para una definición cuidadosa de las estrategias (Cuadro 2), basadas en los componentes COSO II. De esta manera, se diseñaron una serie de estrategias con sus respectivas actividades:

Cuadro 2. Matriz de Resultados Significativos – Formulación de Estrategias y Actividades de Control Interno para la Gerencia Técnica del IVT

MATRIZ DE RESULTADOS SIGNIFICATIVOS		FORMULACION DE ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES	
Informante Componente	Personal Directivo – Funcionarios de la Gerencia Técnica del IVT	Estrategias	Actividades
Ambiente Interno	<p>1.- Los riesgos solamente los identifica los gerentes, pero al finalizar los procesos de la Gerencia.</p> <p>2.- No se establecen planes de capacitación.</p> <p>3.- Desconocimiento de los riesgos de Control Interno.</p> <p>4.- La Gerencia no comunica las políticas de riesgos de Control Interno.</p>	<p>1.- Desarrollar programas de capacitación para los directivos referentes a la gestión de riesgos.</p> <p>2.- Motivar al personal directivo a anticiparse al riesgo, así como a su detección para disminuirlo y comunicarlo oportunamente</p>	<p>1.- Los gerentes deben establecer las debilidades existentes en relación al ambiente de control interno, así solicitar a la Unidad de Recursos Humanos, la capacitación del personal en esta materia, a través de: cursos y talleres con diversas instituciones: Unet, Ucat, Iufront (ESEC), Fundace, dictadas por asesores o especialistas en prevención de riesgos a fin de capacitar en gestión de riesgos – COSO II-ERM.</p> <p>2.-Establecer canales de comunicación que permitan información interna y externa a través de circulares, carteleras, folletos, memoranda o comunicación electrónica de forma segura y oportuna.</p>
Establecimiento de Objetivos	<p>1.- No se cuenta con mecanismos formales para la definición de objetivos.</p>	<p>1.- Desarrollar metodologías para la formulación, fijación, medición, interrelación y comunicación de objetivos alineados con la misión y visión de la Institución.</p>	<p>1.-Gerente y Jefes de Sección deben comunicar la misión y visión de la Institución, a través de reuniones o talleres impartidos al personal en las instalaciones de la Institución.</p>

MATRIZ DE RESULTADOS SIGNIFICATIVOS		FORMULACION DE ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES	
Informante	Personal Directivo – Funcionarios de la Gerencia Técnica del IVT	Estrategias	Actividades
Componente	<p>2.- Los objetivos no son comunicados oportunamente ni claramente a todo el personal.</p> <p>3.- No se interrelacionan actividades por falta de información y comunicación</p>	<p>2.- Fomentar la participación del personal directivo para formular políticas claras de cumplimiento de objetivos.</p>	<p>2.-Gerente Técnico y Jefes Sección fijan objetivos Estratégicos y específicos, alineados con la Misión, para los diferentes niveles y actividades de la Institución de manera que exista conexión entre ellos, de acuerdo con estructura organizativa. Debe fijarse tiempo/período, responsables, recursos, productos, informes, impacto.</p> <p>3.- Gerente Técnico y Jefes de Sección comunican los objetivos de la Institución a todos los Funcionarios de forma clara y pertinente para facilitar coordinación, a través de circulares, reuniones o talleres desarrollados dentro de la misma institución.</p> <p>4.- Gerente técnico y Jefes de Sección Identifican y comunican los riesgos que puedan afectar la consecución de los objetivos. (Viabilidad de cumplimiento), a través de circulares, reuniones semanales o antes de iniciar las actividades de trabajo.</p> <p>5.-Gerente técnico y Jefes de Sección comunican el logro de objetivos, a través de indicadores de gestión o estándares para medir el rendimiento, los cuales deben ser elaborados.</p>

MATRIZ DE RESULTADOS SIGNIFICATIVOS		FORMULACION DE ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES	
Informante	Personal Directivo – Funcionarios de la Gerencia Técnica del IVT	Estrategias	Actividades
Componente			
	<p>4.- Se identifican y comunican riesgos sólo a nivel del personal Directivo</p> <p>5.-Las recomendaciones de la Auditoría Interna y Externa no son comunicadas oportunamente</p>	<p>3.-Establecer programas de capacitación para todos los funcionarios de la Gerencia del IVT referente a la gestión de riesgos.</p> <p>4.-Integrar de manera confiable los sistemas de información y comunicación que garanticen su efectividad.</p>	<p>6.-Capacitar a los funcionarios de la gerencia técnica a través de talleres y charlas dictadas por los Jefes de Sección, realizados en las instalaciones de la Institución en temas de gestión de riesgos y actualización de leyes, normas y procedimientos.</p> <p>7.- Taller de inducción para el personal que ingresa, dictado por Jefes de Sección o Personal con Experiencia, RR/HH, utilizando las instalaciones de la Institución, duración de la inducción, promedio 12 horas, además de la inducción general, debe existir la inducción dada por el jefe inmediato del área en la cual trabajará, con el objeto de que reciba de primera mano la información necesaria para el efectivo desarrollo de las actividades que va a ejecutar relacionadas con el cargo que desempeñaran.</p>
Evaluación de Riesgos	<p>1.- No se cuenta con planes de inducción para el personal que ingresa a la Gerencia</p> <p>2.- Manuales de procedimientos desactualizados</p> <p>3.- Existen políticas de contingencias pero sólo las conoce personal de la sección de Control de Gestión</p>	<p>1.-Establecer un programa de inducción para el personal que ingresa a la Gerencia Técnica del IVT</p> <p>2.-Fomentar la participación de los funcionarios en la actualización de los manuales de procedimientos llevados en la Gerencia Técnica del IVT.</p>	<p>1.-Actualizar manuales de procedimientos, el Instituto cuenta con personal preparado para llevar a cabo dichas actualizaciones, por lo cual se hace necesario que dicho personal establezca una metodología para conocer la funcionabilidad de los manuales existentes, para ello la gerencia técnica debe solicitar al personal encargado de los manuales,</p>

MATRIZ DE RESULTADOS SIGNIFICATIVOS		FORMULACION DE ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES	
Informante	Personal Directivo – Funcionarios de la Gerencia Técnica del IVT	Estrategias	Actividades
Componente			
Respuesta al Riesgo	<p>1.- Existen políticas para evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo pero se limitan a cumplimiento de leyes y normas</p> <p>2.- No se comunica a todo el personal de la Gerencia cómo evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo.</p>	<p>1.-Actualizar, divulgar y aplicar las políticas de contingencias y de riesgo a fin de evitarlo, reducirlo, compartirlo y aceptarlo</p> <p>2.-Promover Cursos y Talleres para actualización de leyes y normas a fin de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo.</p>	<p>que los actualice a través de entrevistas, seguimientos de los procesos realizados en dicha gerencia, y lograr contar con un instrumento de información veraz y oportuno para todo el personal que labora en cada área de la gerencia técnica.</p>
Actividades de Control	<p>1.-El personal directivo se limita sólo a exigir, revisar informes y solicitar trabajos</p> <p>2.- Los manuales contienen procedimientos incompletos y desactualizado.</p>	<p>1.-Asegurar la aplicación de leyes y normas para el cumplimiento adecuado de las actividades y funciones.</p> <p>2.-Establecer en manuales procedimientos claros y sistemáticos de las actividades y hechos significativos que se realicen en la gerencia técnica.</p>	<p>1.-Jefe de Sección de Control de Gestión y Auditoría Interna programarán, coordinadamente para impartir charlas y talleres referentes a actualización de leyes y normas; los procedimientos a través de la actualización de los manuales y comunicar en circulares, memorandos, oficios.</p> <p>2.-Motivar al personal en la participación de la detección de los factores de riesgo a través de lluvia de ideas, aplicación de cuestionarios, exposiciones audio-visuales, realizadas dentro de la misma institución.</p> <p>3.-Los Jefes de Sección comunicarán oportunamente los cambios efectuados en los procedimientos, así como solicitar la actualización de dichos cambios en los procedimientos establecidos en los manuales o instructivos.</p>

MATRIZ DE RESULTADOS SIGNIFICATIVOS		FORMULACION DE ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES	
Informante	Personal Directivo – Funcionarios de la Gerencia Técnica del IVT	Estrategias	Actividades
Componente			
Información y Comunicación	1.- Información no es clara y pertinente	<p>1.-Impulsar la modernización y mejora de sistemas tecnológicos a través de su optimización para capturar, procesar y transmitir información de forma, clara, confiable, oportuna, y pertinente.</p> <p>2.-Adecuar los hardware y software a las necesidades y actividades que desarrolla la Institución</p> <p>3.-Impulsar el desarrollo de la intranet</p>	<p>1.-Capacitar al personal en el manejo de sistemas tecnológicos a través de Instituciones especializadas, el Instituto cuenta con partida presupuestaria para tal fin y a su vez se cuenta en el Estado con FUNDACITE, instituto especializado en materia de capacitación informática.</p> <p>2.-Generar, ordenar y priorizar la información (Por nivel de importancia)</p> <p>3.-Salvaguardar los datos: fuente de origen, operaciones en proceso y salida de información.</p> <p>4.-Establecer claves de acceso por niveles: Primer Nivel: Sólo consulta de datos. Segundo Nivel: captura, modifica y consulta datos. Tercer Nivel: captura, modifica, consulta datos y realiza baja de datos, creando una conciencia de calidad y resguardo del trabajo ejecutado.</p>
Supervisión y Monitoreo	<p>1. La supervisión no es permanente</p> <p>2. No se aplican oportunamente medidas correctivas</p>	<p>1.-Desarrollar planes de supervisión continuos para identificar los riesgos y optimizar el desarrollo de las actividades.</p> <p>2.-Formular oportunamente medidas correctivas para optimizar la toma de decisiones.</p>	<p>1.-Gerente Técnico junto con Jefes de Sección, establecen, organizan y relacionan actividades.</p> <p>2.-Jefes de sección asignan y coordinan actividades</p> <p>3.-Registrar oportunamente y adecuadamente los hechos en cada una de las actividades asignadas</p>

		<p>4.-Presentar documentación clara y disponible sobre actividades asignadas para verificación y correlación con las demás.</p> <p>5.-Identificar los posibles riesgos presentes en las actividades asignadas</p> <p>6.-Clasificar riesgos de acuerdo al impacto.</p> <p>7.-Analizar, interrelacionar y evaluar las actividades asignadas y los riesgos presentes en ellas con la intervención de todos los participantes.</p> <p>8.-Tomar medidas para (evitar, reducir, compartir o aceptar el riesgo) y aplicar medidas correctivas.</p>
--	--	---

Fuente: Sánchez y Patiño, 2011.

Es importante señalar que para el cumplimiento de las estrategias y actividades propuestas es necesario una concientización del personal adscrito a la gerencia técnica, a fin de que se sientan involucrados con las actividades desarrolladas en ella y de igual manera asuman el control interno como un elemento fundamental para el cumplimiento efectivo y eficiente de su gestión; para ello los programas de inducción y capacitación son fundamentales, ya que la inducción permite guiar al nuevo personal hacia la incorporación a la Institución. Siendo la inducción definida (Desler, 2001) como un procedimiento para proporcionar a los empleados nuevos, información básica de los antecedentes que requieren para desempeñar su trabajo en forma correcta, también puede definirse como un proceso permanente para infundir en todos los empleados las actitudes, normas, valores y patrones de conducta que prevalecen y son esperados por la organización.

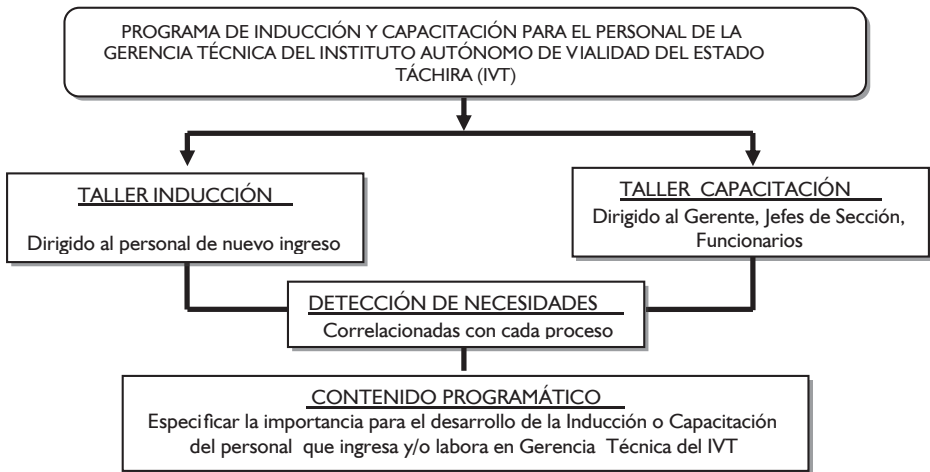
La inducción es una etapa que inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización, en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus compañeros y obligaciones, es lograr que el empleado nuevo identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos. De igual manera, Desler (2001) se refiere a los programas de capacitación como los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que se requieren para desempeñar su trabajo; ya que en todo programa de capacitación, se reflejan los beneficios para el individuo, el cual repercute favorablemente en la institución por cuanto ayuda al individuo para la toma de decisiones y soluciones de problemas, alimenta la confianza y desarrollo de procesos cognoscitivos; contribuye

positivamente en el manejo de conflictos y tensiones, forja líderes y mejora las actitudes comunicativas.

De esta manera, se propone un esquema del programa de inducción (Figura 2) y capacitación (Figura 3), el cual consta del diseño de un taller de inducción dirigido al personal de nuevo ingreso a la gerencia del IVT y un taller de capacitación dirigido al Gerente, Jefes de Sección y Funcionarios, que laboran en dicha gerencia, para lo cual, inicialmente se detectaron las necesidades correlacionadas con cada proceso, así mismo, se indicó el contenido programático y su importancia. Por otro lado, los talleres fueron estructurados tomando en consideración: tiempo de duración; objetivo final; contenido; objetivos específicos; actividades y recursos necesarios. Con esta herramienta se quiere motivar al personal directivo de la gerencia técnica y de recursos humanos de la institución a continuar impartiendo constante y repetidamente esta práctica indispensable para el enriquecimiento de la capacitación del personal que labora en la institución, de igual forma fortalecer el conocimiento de Control Interno y el logro de los objetivos institucionales que impacte positivamente la satisfacción de las comunidades.

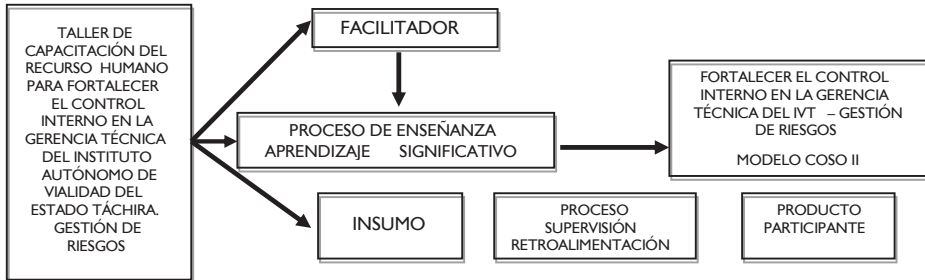
A continuación se presentan los esquemas para los talleres de inducción y capacitación:

Figura 2. Esquema para Talleres de Inducción y Capacitación al Personal que Ingresa a la Gerencia Técnica del IVT



Fuente: Sánchez y Patiño 2011.

Figura 3. Organigrama de los Talleres dirigidos a los usuarios de la Gerencia Técnica del IVT



Fuente: Sánchez y Patiño 2011.

En las organizaciones es inminente fortalecer el control interno y su capacidad de respuesta para obtener mejores resultados en eficacia y eficiencia de las actividades que se ejecuten. Es por ello, que para Sánchez (2005), los procesos de reforma y modernización de la administración pública, han venido transitando desde una concepción administrativa del control meramente formal hacia un nuevo concepto de control cimentado en la eficacia y eficiencia de la gestión, y también respecto de la calidad del servicio prestado, debiéndose ocupar cada vez más los niveles directivos, a través de sus unidades de control, por los resultados obtenidos y su impacto o repercusión social, por los usuarios de los servicios, por el costo de los recursos empleados y por la educación de los sistemas de gestión; todo esto, a fin de promover mejoras oportunas de la gestión que contribuyan a optimizar los rendimientos de la organización. De igual forma, para Marín (2004), citado por Sánchez (2005), esta evolución está admitiendo un replanteamiento estructural de las áreas o unidades encargadas del “control interno” de las organizaciones públicas hacia la promoción de una cultura de autocontrol.

Es importante reiterar que el contenido de control interno basado en el COSO II, rebasa cualquier otra versión tradicional de control interno, ya que incorpora la gestión de riesgos.

5. CONCLUSIONES

Las estrategias diseñadas para esta investigación son sencillas y viables, razones por las cuales pueden realizarse en otros organismos públicos, para lo cual es deseable su implementación tal como se propone.

Es necesario fomentar la difusión de las bases teóricas sobre el control interno, modelo COSO II, que soportan la investigación, y promover la cultura del riesgo a todo el personal que labora en la Gerencia Técnica del IVT.

Promover el cumplimiento de las leyes, normas, procedimientos y directrices internas a través de la capacitación y aplicación del componente actividades de control, de esta manera pueden corregirse las deficiencias y eliminar las fuentes de riesgo identificadas. Por otra parte los talleres propuestos en el estudio permiten fomentar una efectiva información y comunicación para afianzar el funcionamiento adecuado del control interno, a través de la interacción entre los componentes de todos los niveles de la Institución, aplicando las medidas necesarias para lograr las metas propuestas.

Finalmente el programa de talleres de inducción y capacitación propuesto facilita el funcionamiento y evaluación del control interno de una organización pública por su contenido práctico, flexible, comprensible y fácil de evaluar mediante la retroalimentación y autoevaluación.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. Octava Edición. México: Pearson Educación

García, C. (2005). *Recomendaciones metodológicas para el diseño de un cuestionario. El Cuestionario*. México: Limusa Noriega Editores.

Hernández S., Fernández C. C. y Baptista L. P. (2007). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Marín de G. (2004) *Nuevos Conceptos de Control Interno. Informe C.O.S.O.* Disponible en: http://www.circulo-icau.cl/uploads/documentos/descarga_0/coso007.pdf

Morales, V. (1994). *Planteamiento y Análisis de Investigación*. Caracas: El Dorado.

Ortiz U., Frida G. y García M. del P. (2007). *Metodología de la Investigación. El Proceso y sus Técnicas*. México: Limusa.

Ram, I. (1997). *Curso de Metodología de la Investigación*. Barquisimeto. Material mimeografiado por la Universidad Yacambú, Barquisimeto.

Ruiz, C. (1998). *Instrumentos de Investigación Educativa. Procedimientos para la Construcción y Validación*. Venezuela: CIDEG.

Sabino, C. (2002). *El proceso de investigación científica*. Caracas: Corporación Marca.

Sánchez, A. R. (2005) *El control Interno: enfoque tradicional en la evaluación y consideración imprescindible en la gerencia pública moderna – X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago Chile, Recuperado en octubre, 18, 2005.* Disponible en: <http://www.ij.derecho.ucr.ac.cr/archivos/documentacion/inv%20otras%20entidades/CLA/CLAD%20X/documentos/ramiro.pdf>