



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo; adquiere sabiduría"

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría

Las tres líneas de defensa para una gestión integral de los riesgos en cualquier tipo de empresa comercial en Guatemala

(Artículo Científico- Trabajo de graduación)

José Manuel Rodas López

Guatemala, agosto de 2020

**Las tres líneas de defensa para una gestión integral de los riesgos en cualquier
tipo de empresa comercial en Guatemala**

(Artículo Científico – Trabajo de graduación)

José Manuel Rodas López

Lic. Byron González (**Asesor**)

M.Sc. Edna de Juárez (**Revisora**)

Guatemala, agosto de 2020

AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Decano

M.Sc. Samuel Zabala

Coordinador

Guatemala, 12 de abril del año 2020

Señores

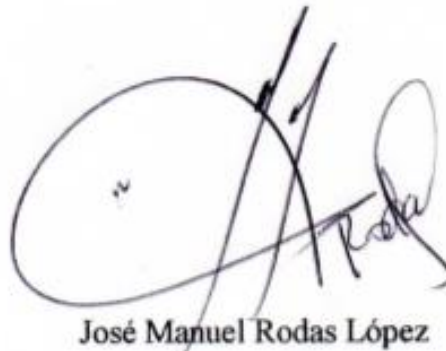
Facultad de Ciencias Económicas

Presente

Por este medio doy fe que soy autor del Artículo científico titulado **“Las tres líneas de defensa para una gestión integral de los riesgos en cualquier tipo de empresa comercial en Guatemala.”** y confirmo que respeté los derechos de autoría de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad por la publicación del presente estudio y para efectos legales soy el único responsable de su contenido.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'J' and 'R' followed by 'López'.

José Manuel Rodas López

Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría

Carné No.: 201500513 / 000005068

REF.:C.C.E.E.CPA.CT.A02-PS.0022.2020

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 18 DE AGOSTO DE 2020
DICTAMEN**

Tutor: Lic. Byron R. González A.

Revisor: M. Sc. Edna de Juárez

Carrera: Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría

Tesis titulada: "Las tres líneas de defensa para una gestión integral de los riesgos en cualquier tipo de empresa comercial en Guatemala".

Presentada por: José Manuel Rodas López

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Licenciatura

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz
Decano
Facultad de Ciencias Económicas



Guatemala, 23 de marzo de 2020

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Estimados Señores:

En relación a la Asesoría de Artículo Científico titulado: **Tres líneas de defensa, para una gestión integral de los riesgos, en las empresas comerciales de la ciudad de Guatemala**, realizado por José Manuel Rodas López carné 201500513, estudiante de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la Asesoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me es grato suscribir de ustedes.

Atentamente,



Lic. Byron R. González A.
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 3408



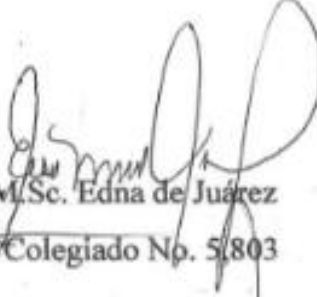
Guatemala, 12 de mayo de 2020

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Estimados señores:

En relación al trabajo de artículo científico titulado: **“Las tres líneas de defensa para una gestión integral de los riesgos en cualquier tipo de empresa comercial en Guatemala”**, realizado por José Manuel Rodas López, carné No. 201500513, estudiante de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a revisión del mismo, haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.
Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes,



M.Sc. Edna de Juárez
Colegiado No. 5803

Contenido

Abstract	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
Metodología	
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Pregunta de investigación	2
1.3. Objetivo de la investigación	2
1.3.1. Objetivo general	3
1.3.2. Objetivos específicos	3
1.4. Definición del tipo de investigación	3
1.4.1. Investigación descriptiva	3
1.5. Sujetos de investigación	3
1.6. Alcance de investigación	4
1.6.1. Temporal	4
1.6.2. Geográfico	4
1.7. Determinación de la muestra	5
1.7.1. Empleo de la muestra finita o infinita	5
1.8. Definición de los instrumentos de investigación	6
1.9. Recolección de datos	6
1.10. Procesamiento y análisis de datos	6
Capítulo 2	
Resultados	8
2.1. Presentación de Resultados	8
Capítulo 3	
Discusión y Conclusiones	
3.1. Extrapolación	26
3.2. Hallazgos y análisis general	37
3.3. Conclusiones	43

Referencias

Anexos

Abstract

Este artículo científico tiene como objetivo principal establecer si el modelo de las tres líneas de defensa es una herramienta de apoyo para una gestión integral de los riesgos en cualquier tipo de organización.

Fue importante tener la comprensión y entendimiento de toda nueva alternativa que ayude a las entidades a gestionar sus riesgos, para el efecto, se identificó a sujetos de investigación que estuvieran inmersos en la consecución de estos objetivos siendo estos: gerentes financieros, contadores generales, auditores internos y externos.

Se utilizó como herramienta para la recolección de información la encuesta con un total de veinticuatro preguntas, del universo se tomó una muestra de ciento veintiocho personas el resultado se presento por medio de gráficas circulares.

Con base en la evidencia obtenida, se concluyó que el modelo de las tres líneas de defensa es aplicable a cualquier tipo de organización no importando el tamaño y complejidad, debido a que su característica principal es la asignación de roles específicos que no generen duplicidad y actividades innecesarias.

Introducción

En la actualidad todas las organizaciones a nivel global buscan una mejora continua, además de ampliar su competitividad la cual está basada en la toma de decisiones, permitiendo establecer planes en busca de ese mejoramiento para lograr la consecución de los objetivos.

Ante ese escenario, la gestión organizativa de las entidades requiere la implementación de herramientas que le permitan mejorar y corregir fallas en la adecuada jerarquización y segregación de los procesos que se llevan a cabo, con el objeto de mitigar los riesgos que puedan estar afectando las actividades y tareas que se realizan a diario.

Dada esta necesidad, surge un modelo que proporciona de una manera simple, lineamientos para mejorar la comunicación de la gestión de los riesgos, que mediante la segregación de funciones donde permitan una comunicación efectiva entre todas las áreas de la organización; a este modelo se le conoce como: “El modelo de las tres líneas de defensa”.

Esta herramienta permite el mejoramiento la comprensión de la gestión de riesgos y control al definir funciones y responsabilidades, la primera línea está liderada por la gerencia operativa, seguida por una línea de supervisión y control y por último las líneas que proporciona un aseguramiento independiente.

El cumplimiento de los roles asignados por cada una de las líneas aumenta la probabilidad de éxitos en la obtención de los objetivos generales, cuando una organización ha adoptado el modelo bajo una estructura adecuada, no existirán vacíos ni duplicidad innecesaria de esfuerzos.

Durante el transcurso de este trabajo de investigación se estudió los elementos claves que dan lugar a la adopción de esta herramienta que permitirá a toda entidad la consecución del negocio en marcha, asimismo, se conoció el papel fundamental que tiene el gobierno corporativo sobre la responsabilidad del establecimiento de esos objetivos.

En el capítulo uno del presente artículo se plantea, ¿el modelo de las tres líneas de defensa es una herramienta útil para para una buena gestión de los riesgos?, asimismo, se establecen un objetivo general y tres objetivos específicos los cuales dan razón al trabajo realizado.

Así también, en el primer capítulo se enfoca a un sector poblacional quienes dan respuesta a interrogantes planteadas las cuales enriquecerán el tema a tratar, por último, se establecen la cantidad de sujetos de investigación y las herramientas a utilizar durante el desarrollo del artículo científico.

Es así como se llega al capítulo dos donde se expone los resultados y análisis de encuestas realizadas e interpretado por medio de gráficas, las cuales exponen el grado de conocimiento e implementación del modelo de las tres líneas de defensa.

Por último, en el capítulo tres se desarrolla una narrativa por medio del análisis de cada uno de los capítulos anteriores dando lugar a la extrapolación y discusión de los resultados obtenidos, así como de los hallazgos encontrados, lo cual lleva a plantear las conclusiones que sirven como guía de acción para todo aquel interesado.

Capítulo 1

Metodología

1.1. Planteamiento del problema

Cada organización es única y varía según su tamaño, actividad económica, entorno y sobre todo en situaciones internas particulares de cada organización, debido a esto se ven en la necesidad de gestionar sus riesgos para proteger y crear valor a la compañía, es decir, que una empresa que no gestiona adecuadamente sus riesgos difícilmente puede crear valor y alcanzar sus objetivos.

Con el fin de ayudar a todas las organizaciones se crea, el comité de Organizaciones Patrocinadoras, conocido por sus siglas en inglés como -COSO, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission-. El cual fue constituido para investigar operaciones ilegales en las cuales estaban involucradas grandes compañías estadounidenses, y que ha ido evolucionando con el correr del tiempo.

Debido a la evolución de este comité, se destaca el surgimiento del modelo de las tres líneas de defensa; este modelo abarca funciones dentro del área gerencial, control de operación, seguridad, inspección y auditoría, teniendo como finalidad la mejora efectiva de los sistemas de gestión de riesgos.

La primera línea de defensa se concentra en las funciones operacionales de la empresa, quienes tienen como responsabilidad: evaluar, controlar y mitigar los riesgos; asimismo, el mantenimiento de controles internos efectivos. Esto da lugar a mantener un balance entre las actividades transaccionales, así como generar distintas estrategias de prevención.

La segunda línea de defensa es un complemento de la primera, ya que su funcionamiento es el fomentar una intervención en la modificación y desarrollo de los sistemas de control, y se caracteriza por ser un control transversal de los procesos.

Finalmente, la tercera línea de defensa está constituida por la auditoría interna, la cual trabaja de forma independiente y objetiva; contar con el establecimiento de una actividad de auditoría interna garantiza una estructura organizacional más sólida.

Durante los últimos veinte años el modelo de las tres líneas de defensa ha servido a muchas organizaciones para abordar de manera efectiva temas en el entorno para la gestión de riesgo y control. Resulta difícil cuantificar en Guatemala cuantas organizaciones abordan de manera efectiva la gestión integral de riesgos; es común observar en las organizaciones, que no existe una adecuada definición de roles, lo cual redundo en desperdicio de recursos y esfuerzos donde resulta común escuchar: “sí, eso ya lo vio el control interno” o, al contrario, “esa información ya la solicitó auditoría interna recientemente”.

En las organizaciones actuales es común observar diversos equipos de auditores internos especialistas en gestión de riesgos y de control, de cumplimiento y otros profesionales, muchas veces trabajando de forma aislada sin ser coordinados cuidadosamente para ayudar a sus organizaciones a gestionar el riesgo. Las organizaciones se vuelven cada vez más frágiles debido a la innovación constante; crece la diversidad de amenazas a la integridad de las compañías y con ello surge la urgencia de información oportuna y confiable, lo cual requiere de sistemas de gobernanza robustos, coordinados y cohesionados, aspectos que dieron lugar al presente estudio de investigación.

1.2. Pregunta de investigación

¿Es el modelo de las tres líneas de defensa una herramienta de apoyo para una gestión integral de los riesgos en cualquier tipo de organización comercial en la ciudad de Guatemala?

1.3. Objetivo de la investigación

El objetivo de este trabajo estuvo orientado a presentar la importancia de que una empresa comercial guatemalteca, necesita definir y asignar responsabilidades claras en la tarea de enfrentar los riesgos y gestionar los controles, de forma tal que cada grupo comprenda sus funciones, las áreas en las cuales son responsables y la forma en que coordinarán sus esfuerzos en beneficio de la organización.

No debe haber “vacíos” en el método para enfrentar los riesgos y los controles, ni duplicación innecesaria o involuntaria de esfuerzos.

1.3.1. Objetivo general

Establecer si el modelo de las tres líneas de defensa es una herramienta de apoyo para una gestión integral de los riesgos, en cualquier tipo de organización comercial en la ciudad de Guatemala.

1.3.2. Objetivos específicos

- a. Examinar si las empresas comerciales tienen definido un gobierno corporativo
- b. Identificar las debilidades de la gestión de riesgos y control en las organizaciones comerciales que operan en la ciudad de Guatemala
- c. Proponer un esquema que se integre a la estrategia de esfuerzos de riesgos y control de una empresa comercial en Guatemala

1.4. Definición del tipo de investigación

1.4.1. Investigación descriptiva

El presente artículo pretendió llegar a conocer si el modelo de las tres líneas de defensa es una herramienta de apoyo para una gestión integral de los riesgos, debido a que tiene como objetivo predecir acontecimientos y establecer relación entre los objetivos de la investigación, por esa razón se usó este método, con la finalidad de describir los diferentes hallazgos relacionados con el control interno y su aplicación en las empresas comerciales en Guatemala.

1.5. Sujetos de investigación

Todo sistema de control en una entidad es realizado por diferentes personas, cada una con responsabilidades importantes, lo que da lugar a que se identificaran en el presente artículo los sujetos de investigación, siendo estos:

- a. Gerentes financieros

Fue importante el aporte de los gerentes financieros ya que uno de los aspectos más importantes de su responsabilidad es el asegurar y garantizar la existencia de un ambiente de control, proveyendo liderazgo y dirección a los administradores principales.

b. Contadores generales

En los componentes de control interno, el contador general desempeña un rol crítico cuando se establecen los objetivos de la entidad luego de haber estudiado estrategias, analizado riesgos y tomar decisiones, por lo que fueron parte fundamental de esta investigación.

c. Auditores internos

La posición de los auditores internos es totalmente independiente, entre su alcance está: la evaluación adecuada y efectiva de los sistemas de control, así como la calidad del desempeño en la realización de las responsabilidades asignadas, altamente ligadas con el ambiente de control de la compañía.

d. Auditores externos

Los auditores externos contribuyen a la consecución de objetivos mediante acciones paralelas, el auditor da una opinión sobre los estados financieros, no sobre el sistema de control interno; no obstante lo anterior, es importante señalar que el auditor externo expresa una opinión sobre la razonabilidad de los datos expresados en los estados financieros, pero, como parte de su trabajo evalúa el ambiente de control con el objetivo de establecer si se cuenta con los controles adecuados que permitan asegurar que los estados financieros están libres de errores e irregularidades; de no ser así, sus pruebas tendrían que ampliarse antes de emitir una opinión respecto a la razonabilidad expresada. Los auditores externos fueron sujetos de esta investigación debido a que ayudan a una evaluación de las tres líneas de defensa dentro de una auditoría financiera cuando lo estimen relevante.

1.6. Alcance de investigación

1.6.1. Temporal

El proceso de investigación del presente artículo dio inicio el 12 de octubre de 2019 y fue finalizado el 12 de abril del año 2020.

1.6.2. Geográfico

La investigación abarcó geográficamente las empresas comerciales de la ciudad de Guatemala.

1.7. Determinación de la muestra

1.7.1. Empleo de la muestra finita o infinita

El universo del presente artículo científico se estableció con base en el Informe de Situación y Evolución del Sector MIPYME de Guatemala 2015-2017 de la OCSE -Organismo para la seguridad y la Cooperación en Europa- el cual indica: “en el año 2017 en el departamento de Guatemala hay un total de 221,562 empresas activas.

Por los anterior para la determinación de la muestra se empleó la formula infinita, considerando que el número de empresas comerciales en la ciudad de Guatemala es mayor de 30,000, en la cual se establece un nivel de confianza del 93% con un margen de error 8%. A continuación, se presenta la fórmula empleada:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

Los datos son representados de la siguiente manera:

Nivel de confianza: 93% correspondiente con la tabla de valores “Z” = 1.81

p: 50% (probabilidad a favor)

q: 50% (probabilidad en contra)

e: 0.08 (error aceptado)

Cálculo

$$n = \frac{1.81^2 * 0.5 * 0.5}{0.08^2} =$$

$$n = \frac{3.2761 * 0.5 * 0.5}{0.08^2} = \frac{0.819025}{0.0064}$$

n = 128

El resultado el cálculo aritmético permitió establecer que la muestra para el presente estudio ascendió a 128 personas.

1.8. Definición de los instrumentos de investigación

Las técnicas e instrumentos de recopilación de datos constituyen una herramienta clave para la obtención de información del objeto de estudio, adicionalmente son el respaldo de todas aquellas actividades que se llevaron a cabo en el desarrollo de todo proceso de investigación, siendo éstas una fuente de información real, concreta y verídica.

1.8.1. Encuesta

En la herramienta de la encuesta se utilizó un cuestionario de preguntas previamente diseñadas con el fin de abarcar de manera confiable y uniforme todo lo relacionado a: gobierno corporativo, gestión y estrategias de riesgos y control, la encuesta contó con preguntas y respuestas de selección múltiple previendo una variedad y flexibilidad en el análisis e interpretación de resultado.

1.9 Recolección de datos

El proceso de recolección de datos en ambos casos tanto en el de la encuesta como en la entrevista, se realizó de la forma siguiente: seleccionando de manera equitativa a los sujetos de investigación anteriormente mencionados, a quienes le fue solicitada su autorización para proceder a envíaes la encuesta correspondiente vía electrónica.

1.10 Procesamiento y análisis de datos

Una vez enviadas todas las encuestas y realizadas las entrevistas, se procedió con la recolección de los resultados obtenido de ambos instrumentos empleados; al estar integrada toda la información, se procedió a exponer los hallazgos del problema objeto de investigación, todos los datos obtenidos fueron ordenados clasificados, tabulados y preparados de manera gráfica conocida como “gráfica circular” o de “pie”.

La herramienta que se utilizó para la presente investigación fue “Surveyplanet” la cual es una herramienta simple y potente de encuestas en línea, lo que permitió el procesamiento y análisis en tiempo real de datos, al momento que los sujetos de investigación finalizaron su encuesta, asimismo proporcionó la posibilidad de extraer la información en hojas tabuladas y graficadas.

Capítulo 2 Resultados

2.1 Presentación de Resultados

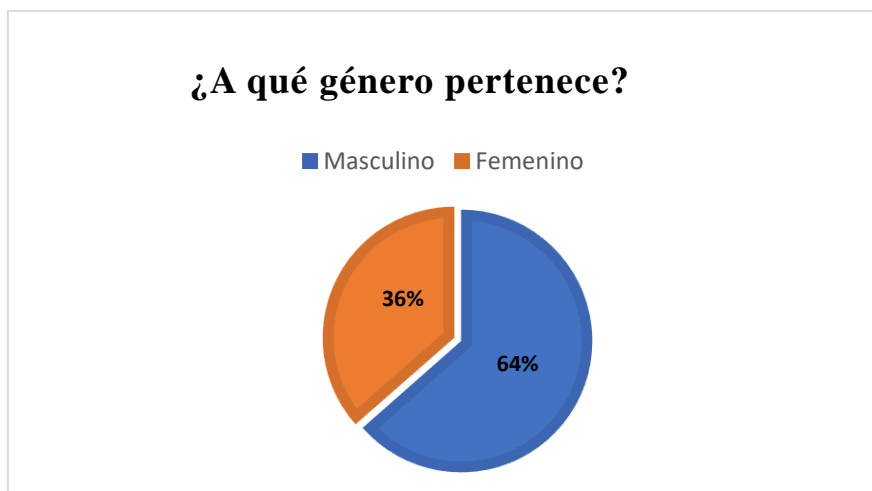
El presente trabajo busca dar respuesta al riesgo mediante la recolección de las respuestas de los encuestados, siendo los sujetos de investigación la pieza fundamental en este trabajo debido a que permitió formar una opinión respecto a los resultados obtenidos.

El resultado en cada una de las áreas evaluadas, siendo la principal el conocimiento del encuestado, permitió formar un perfil de la persona y el ámbito en el que desempeña su vida cotidiana. En la segunda fase de la encuesta, fue el conocimiento que tienen acerca del gobierno corporativo tanto en lo laboral como en lo profesional.

Como último punto en la evaluación, fue la perspectiva de cada una de las tres líneas de defensa, por medio de preguntas enfocadas a:

1. Propiedad / Gestión de riesgos -Primer línea de defensa-
2. Control de riesgos y cumplimiento -Segunda línea de defensa-
3. Aseguramiento de riesgos -Tercer línea de defensa-

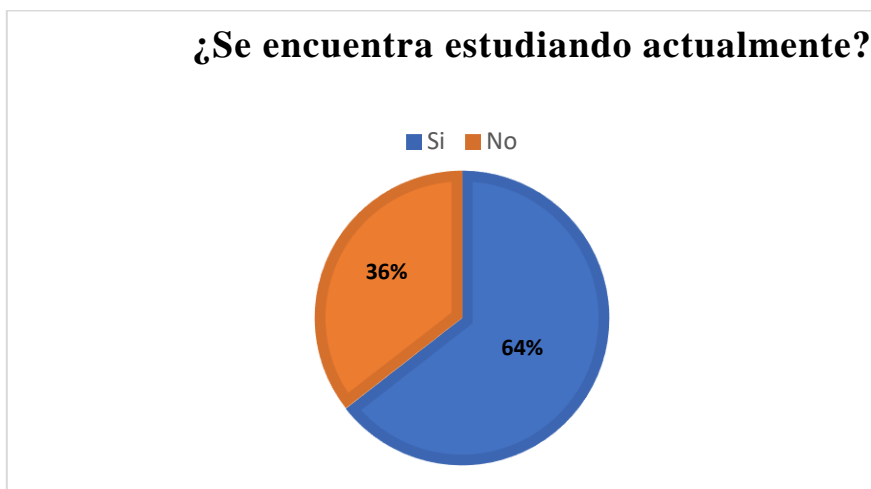
Gráfica No. 1



Fuente: elaboración propia, año 2020, año 2020, año 2020

El 64% del personal encuestado pertenece al género masculino y el 36% pertenece al género femenino.

Gráfica No. 2



Fuente: elaboración propia, año 2020, año 2020

El 64% de los encuestados se encuentra estudiando actualmente y el 36% no se encuentra estudiando.

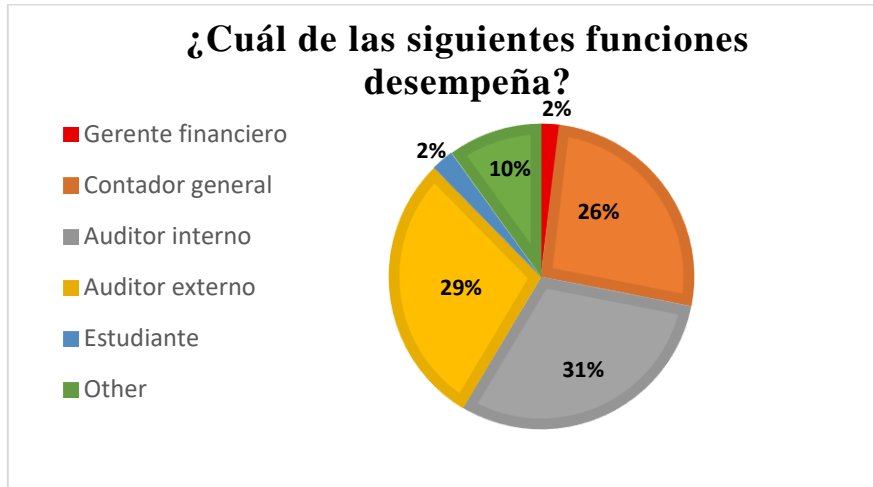
Gráfica No. 3



Fuente: elaboración propia, año 2020, año 2020

El 97% de las personas encuestadas se encuentran laborando y solamente un 3% no se encuentra laborando.

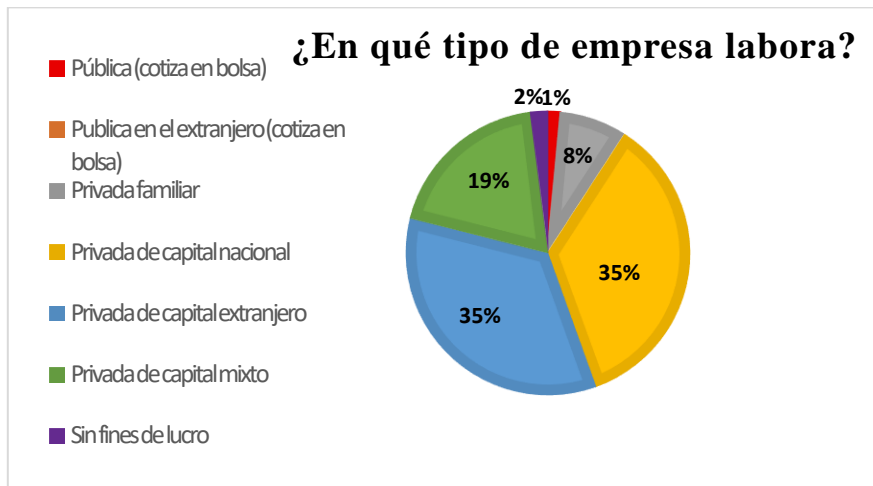
Gráfica No. 4



Fuente: elaboración propia, año 2020, año 2020

El 31% de las personas encuestadas desempeñan funciones como Auditores Internos, el 29% como Auditores Externos, el 26% como Contador General, el 10% en otras profesiones y el 2% como Gerente Financiero y estudiantes.

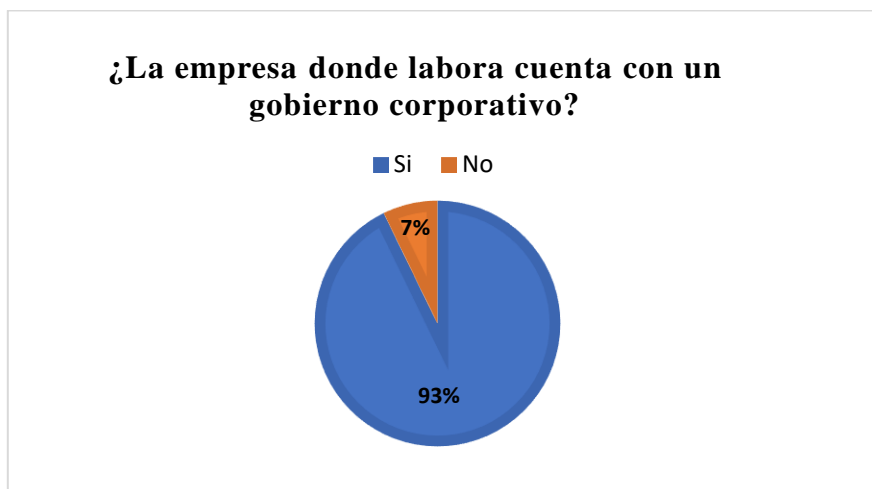
Gráfica No. 5



Fuente: elaboración propia, año 2020, año 2020

El 70% de las personas encuestadas laboran en Empresas Privadas de capital Nacional y Privadas de capital extranjero, el 19% en empresas privadas de capital mixto, el 8% en empresa privada familiar, el 2% en empresas sin fines de lucro, el 1% en empresas públicas (cotizan en bolsa) y ninguna persona labora en alguna empresa pública en el extranjero.

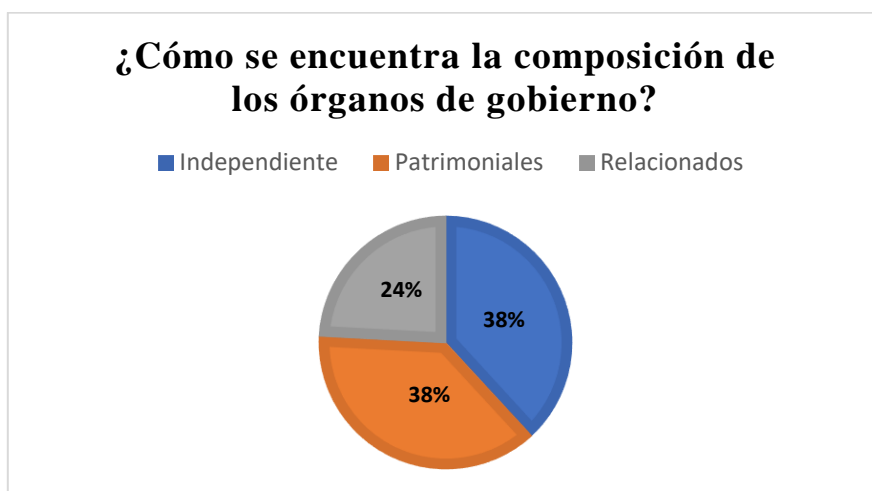
Gráfica No. 6



Fuente: elaboración propia, año 2020, año 2020

El 93% indicó que en la empresa donde labora cuenta con un gobierno corporativo y únicamente un 7% indicó que la empresa no cuenta con uno.

Gráfica No. 7



Fuente: elaboración propia, año 2020, año 2020

El 76% de personas indicó que la composición de los órganos de gobierno en la empresa a la que pertenecen, son independientes y patrimoniales y únicamente un 24% son relacionados.

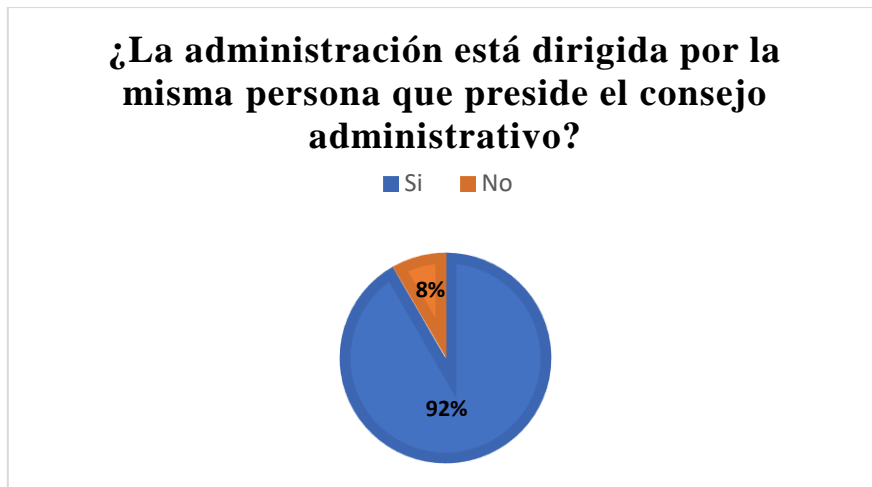
Gráfica No. 8



Fuente: elaboración propia, año 2020, año 2020

El 90% indicó que dentro de la empresa donde labora, el gobierno corporativo se encuentra conformado por todos los comités, el 3% está conformado por el comité de planeación y/o finanzas y el consejo de administración y un 2% indicó que se encuentra conformado por el comité de auditoría y el comité de riesgos.

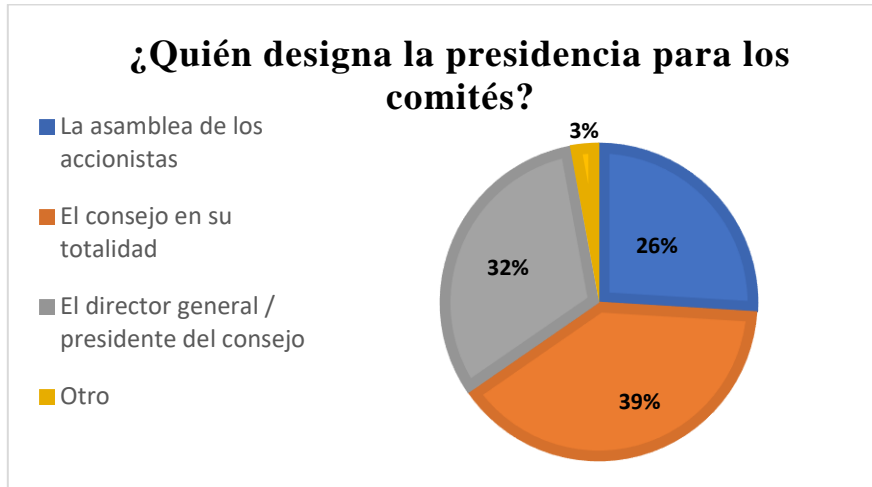
Gráfica No. 9



Fuente: elaboración propia, año 2020, año 2020

La administración se encuentra dirigida por la misma persona que preside el consejo administrativo indicó el 92% y un 8% estableció que es una persona diferente.

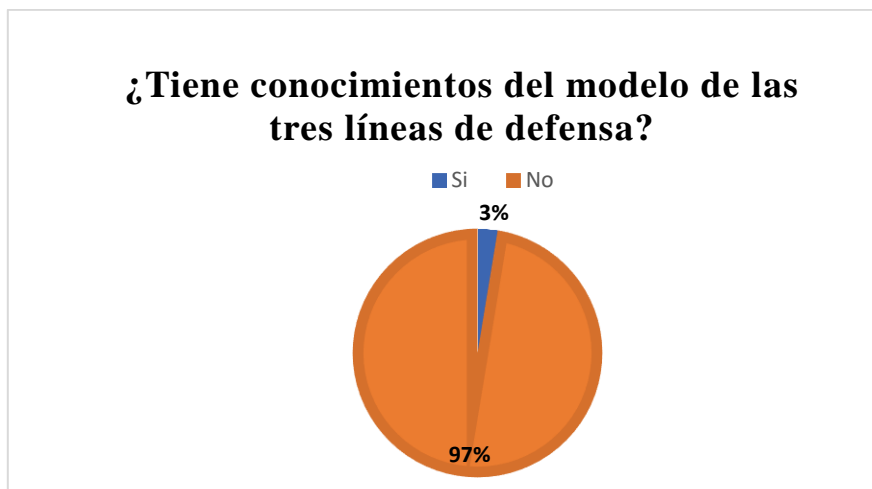
Gráfica No. 10



Fuente: elaboración propia, año 2020, año 2020

El 39% de las personas encuestadas indicaron que la persona encargada quien designa la presidencia para los comités es el consejo en su totalidad, un 32% indicó que es el director general, un 26% es la asamblea de los accionistas y un 3% que es otra persona.

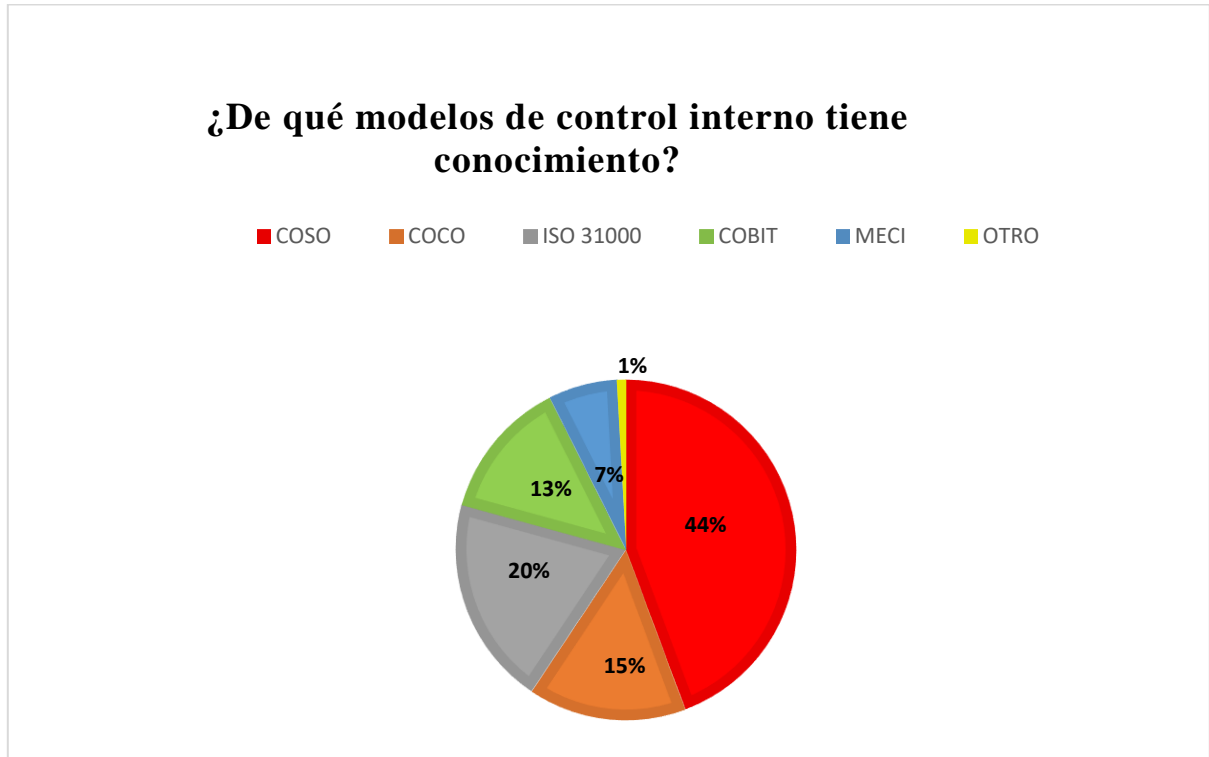
Gráfica No. 11



Fuente: elaboración propia, año 2020, año 2020

El 97% de las personas encuestadas indicaron que no poseen conocimientos del modelo de las tres líneas de defensa y únicamente un 3% tiene conocimiento de este.

Gráfica No. 12

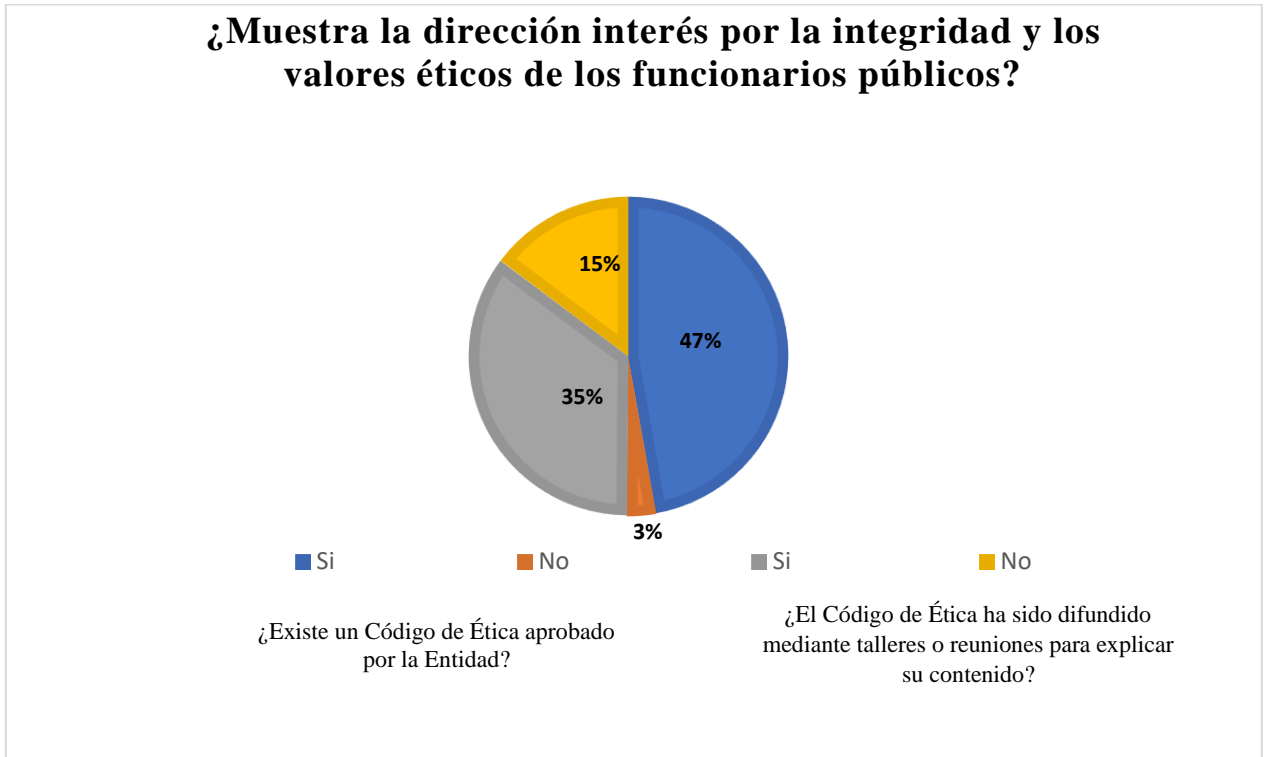


Fuente: elaboración propia, año 2020, año 2020

El 44% de los encuestados indicó que tiene conocimiento del modelo de control interno del COSO, un 20% conoce el modelo de la ISO 31000, el 15% conoce el modelo COCO, un 13% sabe del modelo COBIT, el 7% conoce el modelo MECI y únicamente un 1% conoce algún otro modelo no mencionado en las opciones brindadas.

Gráfica No. 13

¿Muestra la dirección interés por la integridad y los valores éticos de los funcionarios públicos?



Fuente: elaboración propia, año 2020, año 2020

Un 35% de las personas encuestadas indicaron que actualmente existe un código de ética aprobado para la organización y un 15% indicaron que no lo poseen, asimismo un 47% de las personas indicaron que el código de ética ha sido difundido dentro de la organización mediante talleres o reuniones con la finalidad de explicar su contenido y únicamente un 3% indicó que no se les ha difundido.

Gráfica No. 14



Fuente: elaboración propia, año 2020, año 2020

El 91% de las personas encuestadas indicó que la dirección predica con el ejemplo e indica claramente lo que está bien y mal en cuanto al comportamiento organizacional y un 9% indicó que no se predica.

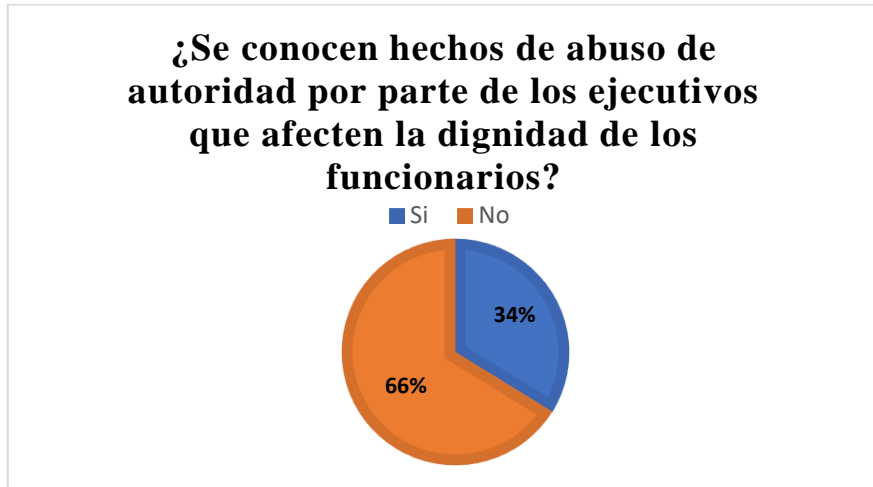
Gráfica No. 15



Fuente: elaboración propia, año 2020, año 2020

El 95% de las personas indicaron que la dirección de la empresa propicia una cultura organizacional con énfasis en la integridad y el comportamiento ético y solamente un 5% indicó que no se propicia dentro de la organización.

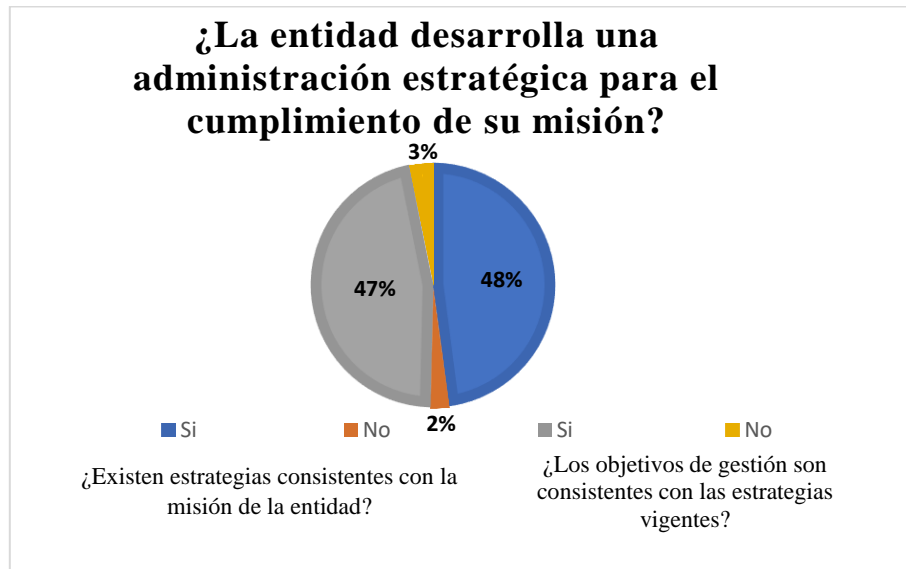
Gráfica No. 16



Fuente: elaboración propia, año 2020, año 2020

Un 66% de los encuestados indicaron que no se conocen hechos de abuso de autoridad por parte de los ejecutivos que afecten la dignidad de los funcionarios dentro de su empresa y un 34% indicaron que sí se conocen hechos que pudieran afectar la dignidad de los funcionarios.

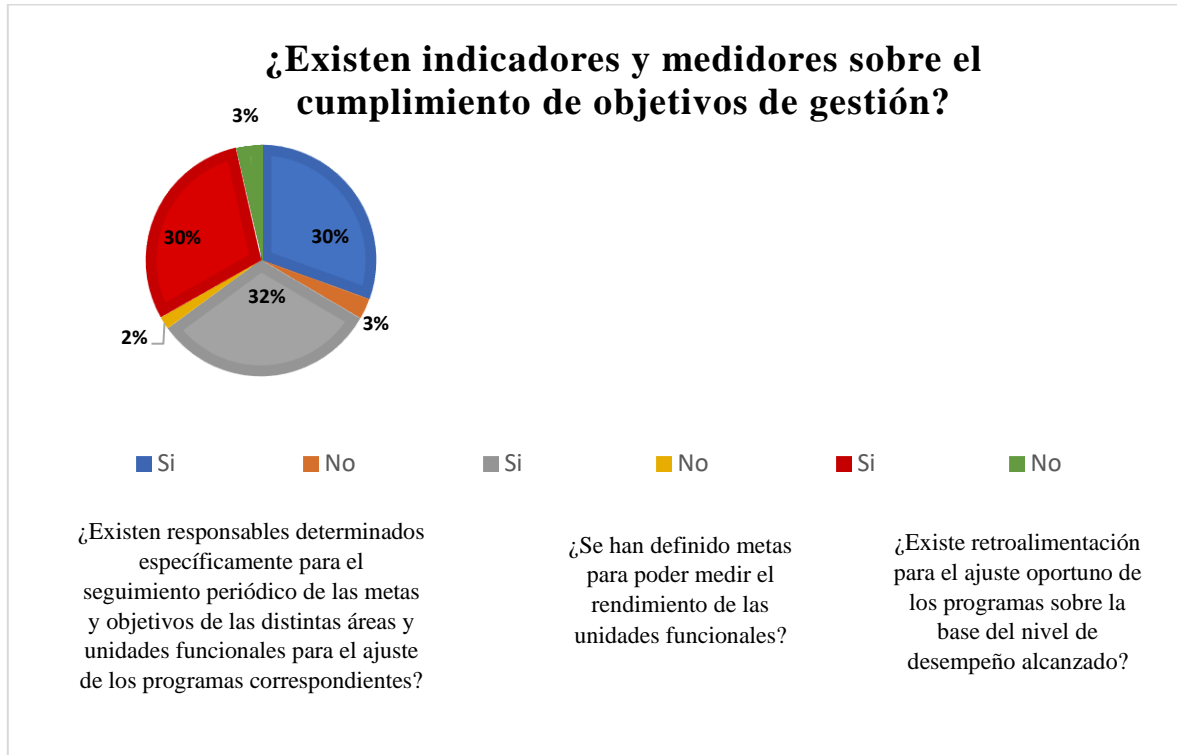
Gráfica No. 17



Fuente: elaboración propia, año 2020, año 2020

Un 48% de las personas encuestadas indicaron que dentro de su organización existen estrategias consistentes con la misión de la empresa y únicamente un 2% indicó que esto no se lleva a cabo, adicionalmente un 47% indicaron que los objetivos de gestión son consistentes con las estrategias vigentes en su empresa y un 3% indicó que los objetivos no son consistentes con las estrategias.

Gráfica No. 18



Fuente: elaboración propia, año 2020, año 2020

Un 30% indicaron que dentro de sus empresas existen responsables determinados a dar seguimiento periódico de las metas y objetivos y un 3% indicó que en la empresa no se cuenta con responsables. Asimismo, un 32% indicó que se han definido metas para medir el rendimiento de las unidades funcionales y un 2% indicó que no se han definido las metas correspondientes, mientras que un 30% recibe retroalimentación para el ajuste oportuno de los programas sobre la base del nivel de desempeño alcanzado y únicamente un 3% no recibe esta retroalimentación.

Gráfica No. 19



Fuente: elaboración propia, año 2020, año 2020

El 31% de las personas indicó que la empresa revisa y modifica la estructura organizacional de acuerdo con los cambios significativos en los objetivos comprometidos y un 2% indicó que no se realizan cambios dentro de la estructura organizacional. Un 31% indicó que existe una adecuada dimensión de las áreas administrativas en comparación con las operativas y un 3% indicó que no existe una dimensión adecuada, mientras que un 31% indicó que la empresa ha identificado sus áreas estratégicas y únicamente un 2% indicó que en las empresas en donde laboran aún no se han identificado sus áreas estratégicas para poderlas fortalecer.

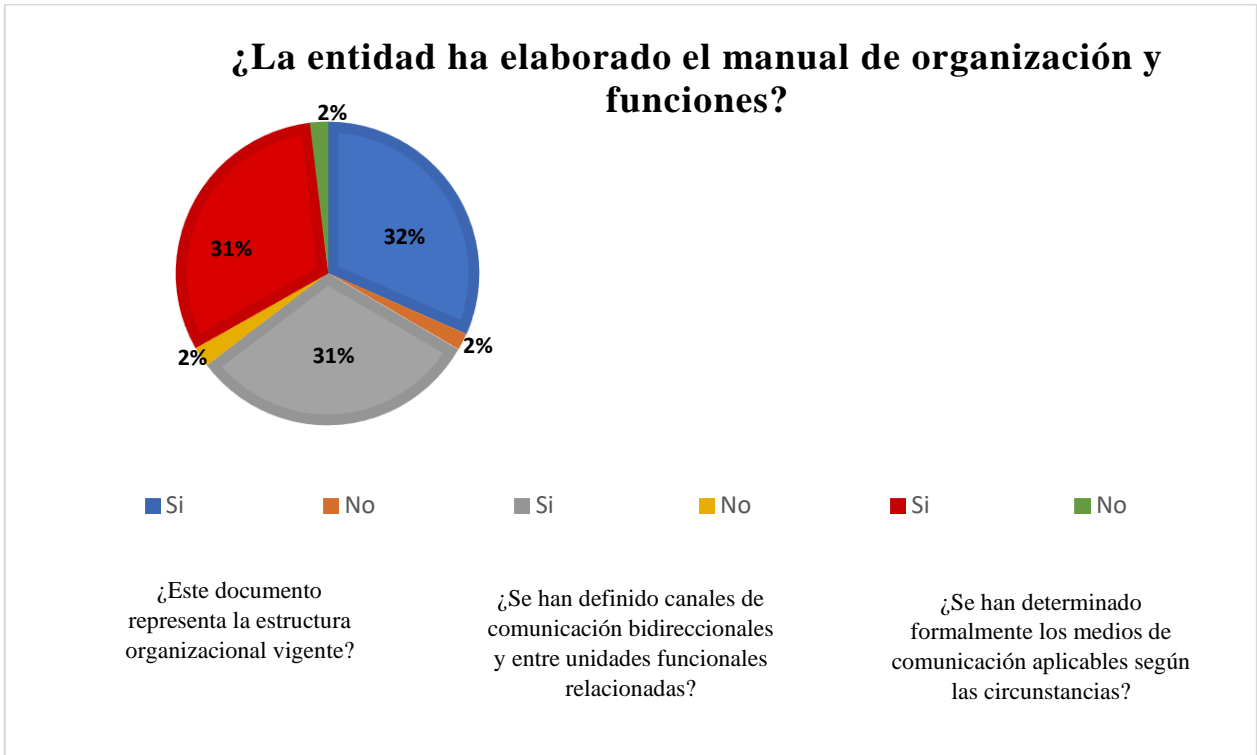
Gráfica No. 20



Fuente: elaboración propia, año 2020, año 2020

De las personas encuestadas un 95% indicó que la empresa en donde laboran exige rendiciones de cuentas y ejercen controles periódicos sobre las actividades de las desconcentraciones organizativas y un 5% indicó que no se realizan rendiciones de cuentas y no se cuentan con controles.

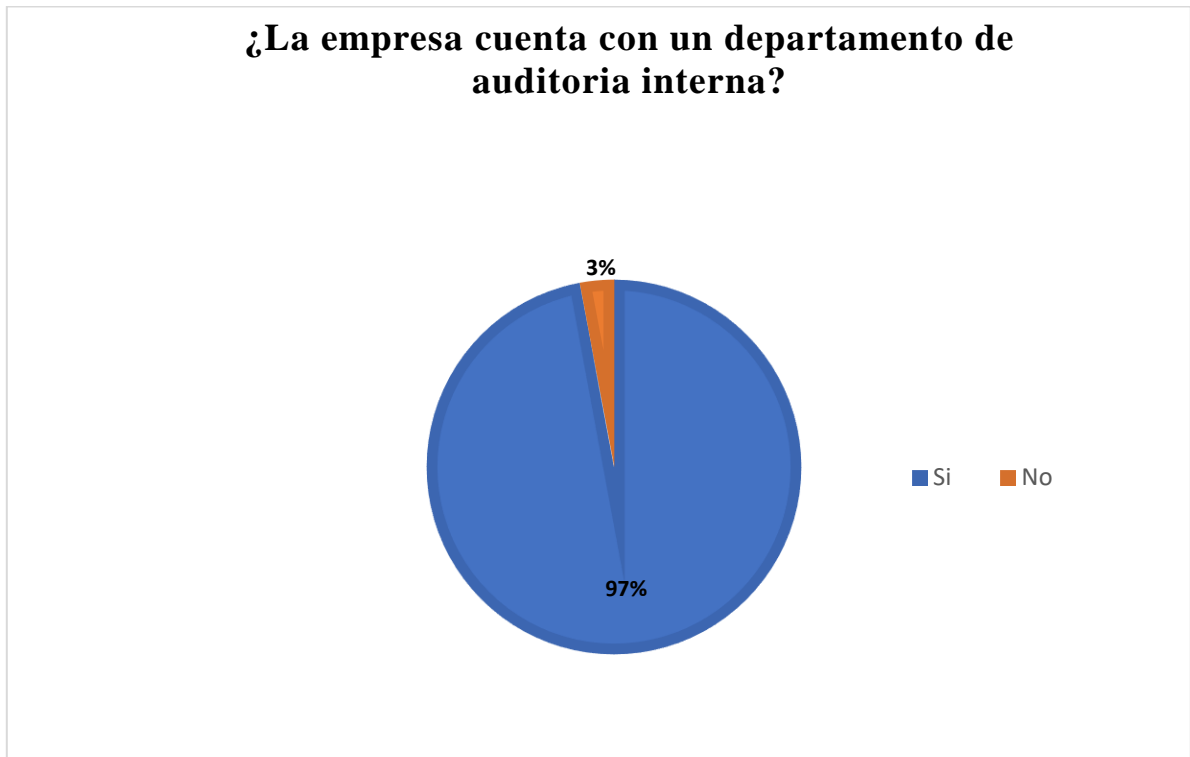
Gráfica No. 21



Fuente: elaboración propia, año 2020, año 2020

Un 32% indicó que dentro de la empresa se cuenta con un manual de organización y funciones y este representa la estructura organizacional vigente, solamente un 2% indicó que este manual no representa la estructura organizacional vigente. El 31% de las personas encuestadas indicó que se han definido canales de comunicación bidireccionales y entre unidades funcionales relacionadas, únicamente un 2% indicó que no poseen canales de comunicación bidireccionales definidos. El 31% indicó que se han determinado formalmente los medios de comunicación aplicables según las circunstancias, sin embargo, un 2% indicó que no se cuenta con los medios de comunicación determinados formalmente.

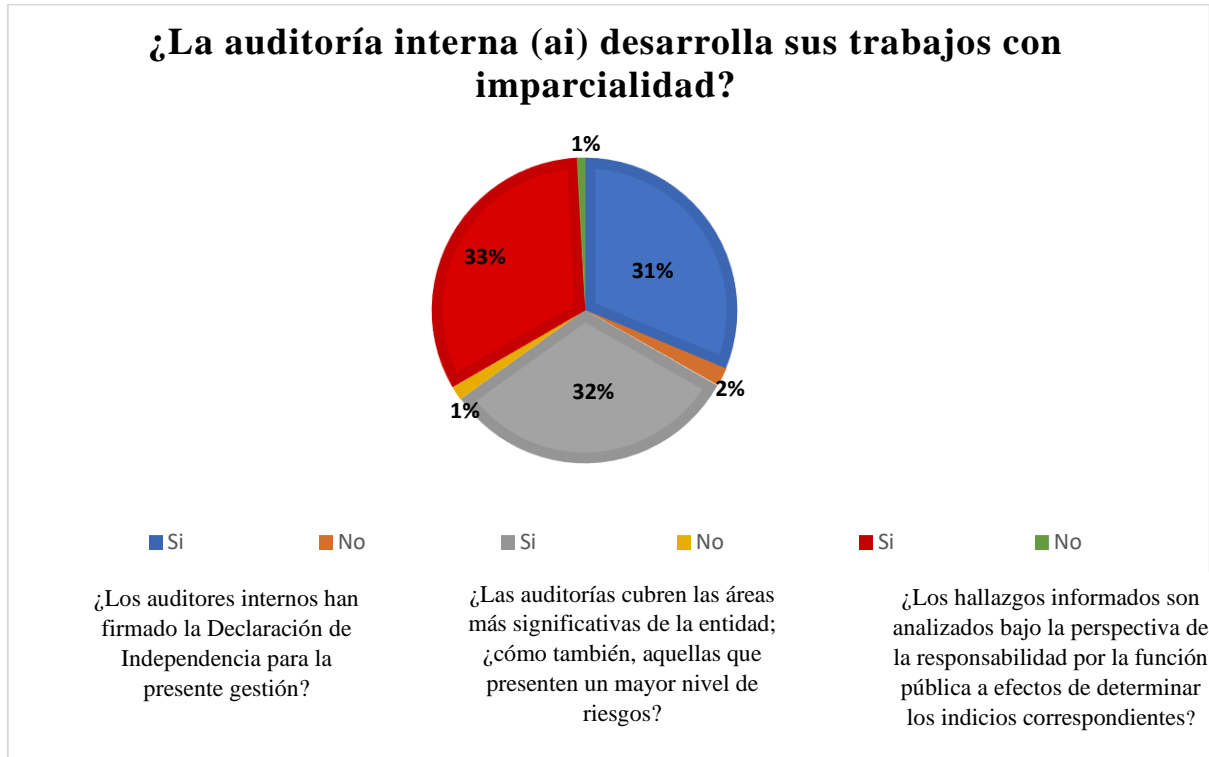
Gráfica No. 22



Fuente: elaboración propia, año 2020, año 2020

El 97% de las personas encuestadas indicaron que la empresa en donde laboran cuenta con un departamento de Auditoría Interna y un 3% indicó que no se posee este departamento dentro de su empresa.

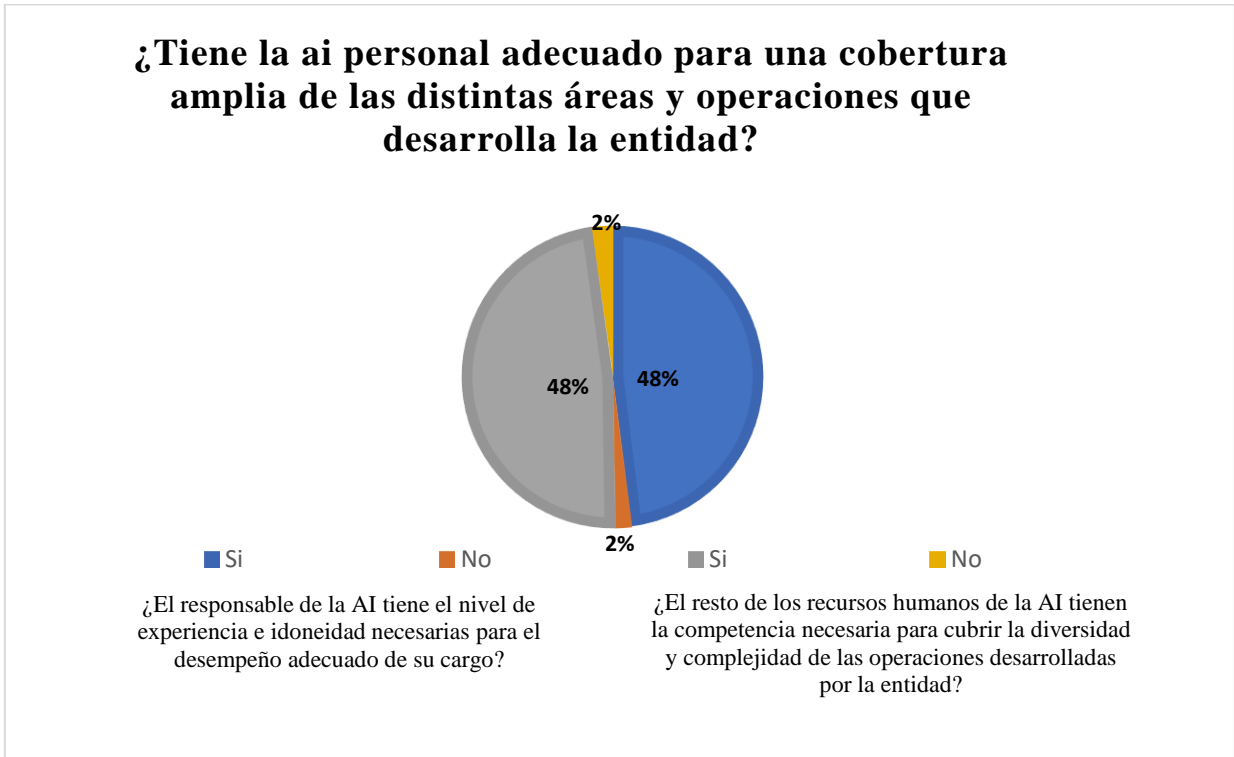
Gráfica No. 23



Fuente: elaboración propia, año 2020, año 2020

El 31% de los encuestados indicaron que los auditores internos han firmado la Declaración de Independencia y un 2% indicó que no se ha firmado dicho documento, el 32% indicó que las auditorías realizadas cubren las áreas más significativas y en las que presentan un mayor nivel de riesgo de la empresa en donde laboran y un 1% indicaron que no se cubren estas áreas. El 33% indicó que los hallazgos encontrados son analizados bajo la perspectiva de la responsabilidad por la función pública y únicamente un 1% indicó que no son analizados bajo esta perspectiva.

Gráfica No. 24



Fuente: elaboración propia, año 2020, año 2020

El 48% de las personas encuestadas indicaron que el responsable de la Auditoría Interna tiene el nivel de experiencia e idoneidad necesaria para el desempeño de su cargo, un 2% indicó que el responsable de la AI no cuenta con la experiencia necesaria. Asimismo, un 48% indicó que el resto de los recursos humanos de AI poseen las competencias necesarias para cubrir la diversidad y complejidad de las operaciones desarrolladas por la empresa a la que pertenecen y únicamente un 2% indicó que en la empresa en donde laboran el resto del personal de AI no cuentan con las competencias necesarias.

Capítulo 3

Discusión y Conclusiones

3.1 Extrapolación

Los escándalos financieros de grandes empresas, que van más allá de malas prácticas contables, pusieron en evidencia los fracasos empresariales, lo cual colocó a muchos empresarios ante la necesidad de replantear el estilo de cómo se genera un ambiente de control y seguridad, que garantice la confianza de los usuarios de la información financiera.

De acuerdo con Sánchez y Moraga (2005), a través del análisis de las causas de las quiebras de las empresas concluye que en general los factores clave por los que se producen escándalos financieros son: el uso de prácticas contables agresivas-creativas y la vulneración de las conductas éticas.

Las empresas tienen un rol importante en el desarrollo económico y el progreso social de un país, ya que las mismas son fuentes de empleo, bienestar social, infraestructura, bienes y servicios. El panorama global y estratégico de los últimos años ha cambiado y repercutido en las acciones de toma de decisiones que empresarios asumen ante la competitividad del mercado.

Según datos obtenidos de las encuestas realizadas con un total de veintitrés preguntas las cuales están divididas en cinco fases las cuales son:

- a. De la pregunta 1 a la 5; se realizó un análisis y entendimiento del encuestado, y se creó un perfil general del sector de personas que serían sujetas a la investigación.
- b. En el segundo bloque de preguntas de la 5 a las 10; la evaluación en este grupo se hace referencia a todo lo relacionado al gobierno corporativo, como bien fue expuesto en el artículo es la piedra angular en la adopción de las tres líneas de defensa.
- c. En la tercera fase el cuestionario en las preguntas 11 y 12, se establece el conocimiento que tiene el encuestado acerca del modelo de las tres líneas de defensa y los modelos de control interno a los cuales puede adoptar las tres líneas de defensa.
- d. Por último, se tiene de la pregunta 11 a la 23; que se refieren a todo lo relacionado a la ejecución de roles por cada línea de defensa y su injerencia en el control y mitigación de los riesgos.

En la primera fase de preguntas, el mayor número de encuestados son hombres con un 64% seguido de un 36%, el 64% de los encuestados estudia actualmente, un dato importante para esta investigación fue que el 97% de los encuestados se encuentran laborando, esto nos da la oportunidad de determinar en qué línea de defensa se encuentran para la gestión adecuada de los riesgos.

Con respecto a las funciones que cumplen los encuestados en las organizaciones, podemos identificar que la mayor parte se desempeña en la tercera línea de defensa como auditores internos, en segundo lugar, están los auditores externos, asimismo contamos con un grupo de encuestados que forman parte de la segunda línea de defensa, siendo conformado por gerentes financieros y contadores generales.

La fuerza laboral se encuentra de manera equilibrada debido a que el 70% de los sujetos de investigación están repartidos de manera uniforme laborando en empresas privadas de capital extranjero y de capital nacional.

Gobierno corporativo

En la actualidad el mayor riesgo de una empresa se traduce en la capacidad de hacer frente a la mitigación de los riesgos que afecten de manera directa o indirecta a la entidad, siendo el pilar importante de la toma de decisiones el “gobierno corporativo” de la entidad, quienes guían y toman las riendas para hacer cumplir los objetivos.

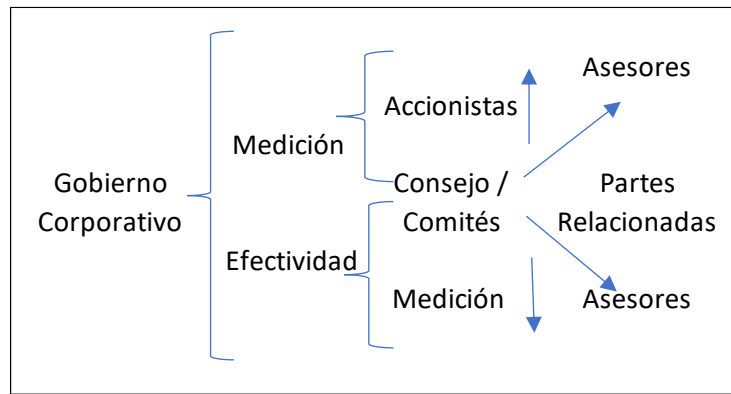
DELIOTTE (Deloitte Touche Tohmatsu Limited) en su informe de gobierno corporativo describe:

El gobierno corporativo es el conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa. En concreto, establece las relaciones entre la junta directiva, el consejo de administración, los accionistas y el resto de partes interesadas, y estipula las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones sobre la compañía para la generación de valor.

(<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html> recuperado: 30.04.2020)

Cuadro No.1

Estructura de la actuación del gobierno corporativo



Fuente elaboración propia

Objetivos del gobierno corporativo:

1. Promover la cultura y la responsabilidad frente a los grupos de interés.
2. Contribuir a la estrategia y al liderazgo de la administración.
3. Cumplimiento de los requisitos de las entidades regulatorias.
4. Monitorear y evaluar los procedimientos de la administración.

Los datos obtenidos de la encuesta expresan que el 93% de los encuestados indicó que en lugar en donde labora cuentan con gobierno corporativo, asimismo, tenemos un 90% de empresas que cuentan con los cuatro comités, lo que demuestra el grado de madurez por parte de las empresas dando un plus a la generación de valor de la entidad.

Es importante mencionar que existe una deficiencia, debido a que la administración está dirigida por la misma persona que preside el consejo de administración, el escenario ideal sería que estas funciones fueran delegadas en individuos distintos.

La evaluación de gobierno corporativo en Guatemala es un tema de auge en la actualidad debido a que es un elemento fundamental para lograr la estabilidad y el crecimiento de las empresas, constituyendo una herramienta gerencial básica para la competitividad.

Gestión de riesgos

Pricewaterhouse Coopers (2009) afirma:

La gestión de riesgos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos. (p.16)

La gestión se define como el conjunto de actividades, tareas, procesos y procedimientos efectuados con el fin de alcanzar resultados, en nuestro caso los objetivos estratégicos de la compañía; es así como la gestión constituye el control para el adecuado encarrilamiento y solidez de la empresa, mediante la supervisión de actividades y procesos, que permitan brindar aseguramiento razonable a la dirección.

El control se ejecuta con el fin de mitigar los riesgos que nacen al momento de realizar cualquier actividad o procedimiento, es así como se crea la necesidad de gestionar el riesgo, llevando el riesgo a consecuencias menores de impacto.

La aplicación de la gestión del riesgo es necesaria antes o durante el transcurso de riesgo, es decir, debido a que es de carácter preventivo y/o defectivo, ya que si se actúa después de la materialización del riesgo es una actividad que no se asocia a la gestión de los riesgos debido a que son actividades correctivas.

En ese sentido, Coopers & Librand, (1997), indica:

Para la adecuada gestión del riesgo deben existir principios los cuales se fundamentan en la creación y la protección de valor, debe estar de manera *integrada* a todas las actividades de la organización, debe ser *estructurado y exhaustivo* que conlleve a obtener resultados de manera coherente y comparable; que se *adopte* a todos los contextos de la organización, *inclusivo* con las partes interesadas, *dinámico* para que adopte y sea fácil al cambio. (p.43)

Control interno

Efecto del control interno en la mitigación de riesgos

El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

1. Eficacia y eficiencia de las operaciones.
2. Fiabilidad de la información financiera.
3. Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (2013) dice:

El control Interno permite a las organizaciones desarrollar, de manera eficiente y efectiva, sistemas de control interno que se adapten a los cambios del entorno operativo y de negocio, mitigando riesgos hasta niveles aceptables y apoyando la toma de decisiones y el gobierno corporativo de la organización.

Los procesos de negocio, que se llevan a cabo dentro de las unidades y funciones de la organización o entre las mismas, se coordinan en función de los procesos de gestión básicos de planificación, ejecución y supervisión. El control interno es parte de dichos procesos y está integrado en ellos, permitiendo su funcionamiento adecuado y supervisando su

comportamiento y aplicabilidad en cada momento. Constituye una herramienta útil para la gestión, pero no un sustituto de ésta. (p.6)

Objetivos y componentes

Cada entidad tiene una misión, la cual determina sus objetivos y las estrategias necesarias para alcanzarlos. Los objetivos pueden establecerse para la organización como conjunto, o dirigirse a determinadas actividades dentro de la misma.

Pedro Manuel Perez Solorzano (2007) en su informe de, Los componentes de control interno, describe:

Como objetivos principales para el control interno se han establecido tres categorías las cuales son:

1. Operacionales: Referente a la utilización eficaz y eficiente de los recursos de la entidad.
2. Información financiera: Todo lo relacionado a la preparación y publicación de estados financieros fiables.
3. Cumplimiento: Leyes y normas aplicables a la entidad.

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Estos derivan del estilo de dirección del negocio y están integrados en el proceso de gestión.

Los componentes son los siguientes:

1. Entorno de control.
2. Evaluación de los riesgos.
3. Actividades de control.
4. Información y comunicación.
5. Supervisión.

Los cinco componentes de control interno, ([https://degerencia.com/articulo/los cinco componentes del control interno/](https://degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno/) recuperado 30.04.2020)

La evaluación que se obtuvo de la pregunta número 11 a la 25, nos permitió establecer que cada una de las tres líneas que indica el modelo sí son aplicadas en las organizaciones, la deficiencia radica en la manera en que gestionan esas responsabilidades, debido a que no cuentan con orden en la asignación de esas atribuciones.

La vulnerabilidad de las empresas está en esos pequeños detalles ya que cuentan con sistemas de control que son llevados de manera arcaica, lo que permite el funcionamiento inestable de las organizaciones, sólo falta ese bien conocido triángulo del fraude que implique: la oportunidad, razonamiento y presión para que se tomen acciones correctivas.

Modelos de control

De acuerdo con HluppiCiencias Gerenciales (2010). “los modelos de control son informes que permiten seguir las pautas para la elaboración de los sistemas de control interno.” (<http://controlinternohoy.blogspot.com/2010/09/modelos-de-control-interno.html> Recuperado 30.04.2020)

Los modelos de control más conocidos en la actualidad son COSO (*Commite of Sponsoring of the Tredway Commission*), COCO (Criteria of Control), ISO 31000-2018, COBIT y en el sector público el más usado es MECI, los cuales buscan la manera de asegurar o brindar una seguridad razonable a la organización para el logro de los objetivos planteados.

Estos modelos pueden ser utilizados durante una auditoría, cada uno con características especiales, los cuales proporcionarán información necesaria para conocer la eficiencia de los sistemas de control, el cumplimiento de las normativas de la organización y conocer si es eficaz la gestión de los recursos organizacionales.

En el libro COSO (2013), define al control interno como:

El proceso llevado a cabo por el consejo de administración de la dirección y el resto de personal de una organización, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de aseguramiento razonable para la consecución de los objetivos relativos a las operaciones a la información y al cumplimiento. (p.3)

Las tres líneas de defensa

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (2015) dice:

El Modelo de las tres líneas de defensa (el Modelo) aborda como se podrían asignar y coordinar las tareas específicas relacionadas con el riesgo y control dentro de una organización, independientemente de su tamaño y complejidad. Los directores y la gerencia deberían comprender las diferencias particulares que existen en las funciones y las responsabilidades de estas tareas y cómo deberían asignarse de forma óptima para que la organización tenga una mayor probabilidad de alcanzar sus objetivos. Principalmente, el Modelo aclara la diferencia y relación entre el aseguramiento y otras actividades de supervisión de las organizaciones; actividades que pueden malinterpretarse si no se definen claramente. (p.1)

La primera línea de defensa se compone por los controles de gerencia y las medidas de control interno, los gerentes operativos son los responsables de implementar acciones correctivas para abordar el proceso y las deficiencias de control. La gestión operativa se encarga del mantenimiento efectivo de los controles internos, ejecutar procedimiento de control.

De acuerdo con Martínez, F. L. (2019). Nuevo modelo de gestión de riesgos en las organizaciones (Tres líneas de defensa):

La gestión operativa identifica, evalúa, controla y mitiga riesgos, orienta el desarrollo e implementación de políticas, y asegura que las actividades realizadas estén encaminadas a

la consecución de objetivos y metas de la entidad. A la primera línea de defensa también se le conoce como: línea de autocontrol.

La segunda línea de defensa conocida como: línea de autoevaluación o proveedores de aseguramiento, es la encargada de supervisar y asegurar que la primera línea de defensa esté bien implementada y opera de acuerdo con lo planeado. Sus controles permiten establecer indicadores de cumplimiento como soporte para la auditoría interna.

Para la diferenciación de la segunda línea con la primera se debe cumplir con tres características especiales, las cuales son:

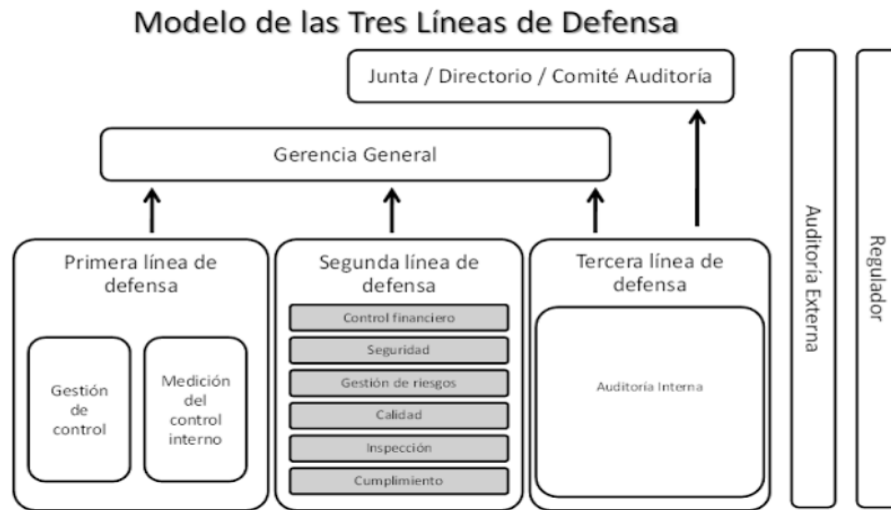
1. Debe ser realizado por la media o alta dirección.
2. Evalúa una responsabilidad de manera transversal de la entidad.
3. Requiere de la verificación y participación de otras áreas.

Por último, se encuentra la tercera línea de defensa la cual es conformada por los auditores internos, ésta provee al gobierno y administración superior un nivel de independencia el cual no se puede encontrar en las líneas anteriores.

Su función principal es asegurar la reevaluación continua de los principales riesgos de la organización, rinde cuentas de su proceso a los organismos del gobierno corporativo lo cual permite la independencia y la objetividad dentro de la entidad.

Nuevo modelo de gestión de riesgos en las organizaciones (Tres líneas de Defensa). Recuperado de: (<http://hdl.handle.net/10654/32624>. Recuperado 30.04.2020)

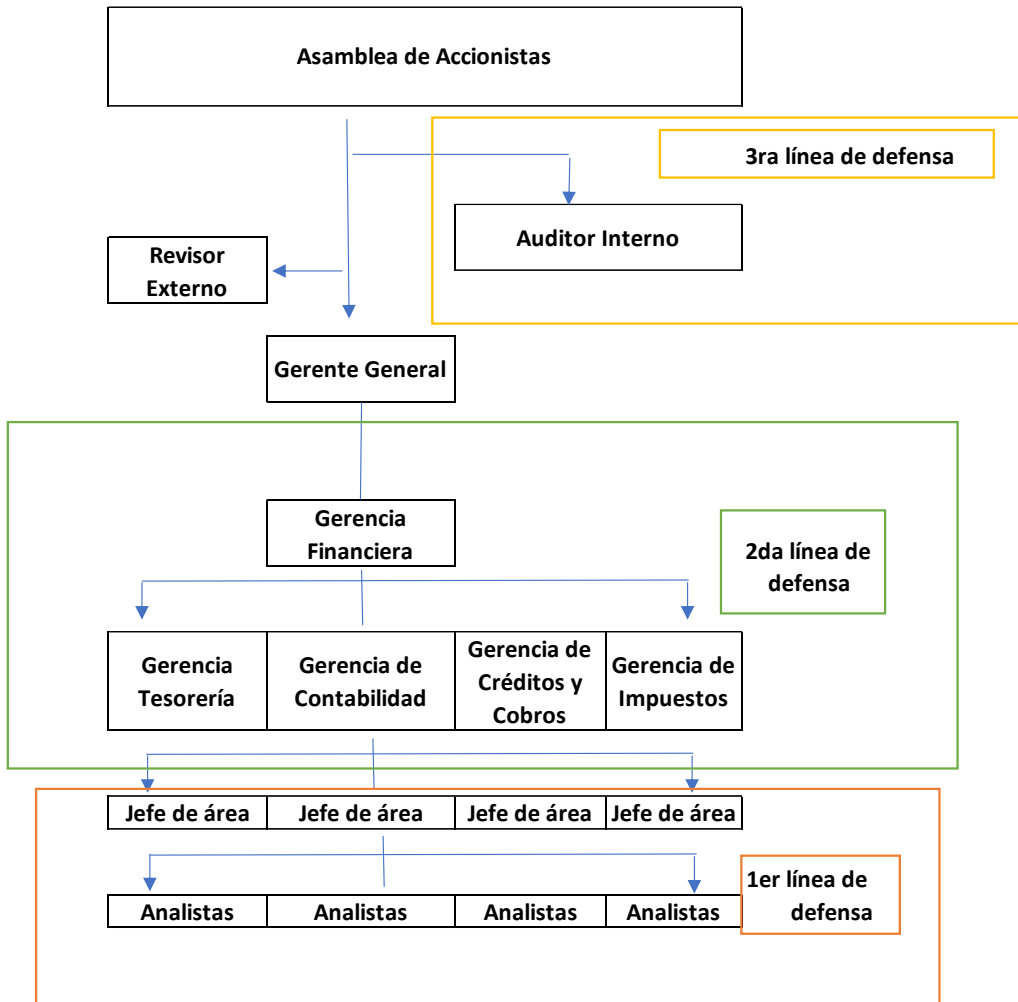
Ilustración No.1



Fuente (Documento emitido por la IIA: IIA declaración de posición: de las tres líneas de defensa para una efectiva gestión de los riesgos y control)

Este modelo está direccionado para clasificar las áreas funcionales y la responsabilidad en la supervisión del riesgo, implicando definir y aclarar los roles específicos del personal dentro de la organización adjunto, con la responsabilidad y aporte al sistema de control interno.

Ilustración No.2



Fuente elaboración propia

El organigrama planteado en la ilustración número dos ejemplifica la manera en la que se desempeñan las líneas de defensa por cada rol que tienen los integrantes de la entidad, el identificar cada área gestiona el control de la organización y supervisa la ejecución de los procedimientos correspondientes, esta estructura es conocida con el nombre de cascada.

El punto medular de la encuesta se presentó a los encuestados la pregunta que da lugar a la investigación, siendo la siguiente: “Tienen conocimiento del modelo de las tres líneas de defensa” a lo que el encuestado en un 97% manifestó que desconoce este modelo.

Teniendo en cuenta que el modelo de las tres líneas de defensa no mitiga los riesgos sino ayuda a la comprensión de su gestión, como fue expuesto es un marco de referencia para la definición de roles y responsabilidades, procedimos con el planteamiento de qué modelos de control interno tienen conocimiento, siendo COSO el modelo de control interno que cuenta con más simpatizantes.

3.2 Hallazgos y análisis general

La primera línea de defensa que es la encargada de la gestión operacional ya que está dimensionada para ser responsabilidad de los líderes de proceso y sus equipos, propietarios del riesgo y por ende su autocontrol.

Lo que implica: mantenimiento de sus controles internos, identificación, valuación, control y mitigación del riesgo a través de procedimientos y una base de control diario. Para que estos controles sean efectivos deben ser regidos por una evaluación de criterios establecidos por la organización.

Dentro de esas evaluaciones podemos destacar las auditorías de cumplimiento, ya que son la comprobación o examen de las operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una entidad.

La información pertinente y veraz de los resultados obtenidos del autocontrol que presente la primera línea permitirá un análisis eficiente para la toma de decisiones por parte del gobierno corporativo y garantizar el negocio en marcha de la entidad.

Dentro de los controles a ejecutar por la primera línea de defensa se establece que debe responder al cumplimiento eficaz de las funciones establecidas para el cargo que desempeña, criterio definido por la organización; A continuación, se establecen funciones que establecería una entidad comercial, según el perfil del cargo por cada departamento.

Tabla No.1

PROCESO	FUNCIONES
Tesorería	Recepción de facturas y/o documentos equivalentes, autorizadas para pago con soportes del servicio o bien adquirido.
	Presentar informe de ingresos y egresos que se hicieron durante el ejercicio.
	Manejo de caja chicas
	Velar por el cumplimiento del pago de impuestos antes de su fecha de vencimiento.
Contabilidad	Analizar y depurar información contable registrada durante el ejercicio.
	Registro de todas las transacciones en el software.
	Elaboración de estados financieros
	Cumplir con los requerimientos de auditoría.
Créditos y Cobros	Validar información financiera del cliente previo a otorgar un crédito.
	Realizar la gestión de cobro los clientes con crédito.
	Llevar estadística de la facturación al crédito.
	Resguardo del dinero cobrado en efectivo.
Impuestos	Verificar el cumplimiento legal de toda la información.
	Preparar y evaluar los formularios para el pago de impuestos.
	Remitir a tesorería los impuestos para el pago oportuno.

Fuente elaboración propia

En una organización ideal con solo una línea de defensa bastaría, sin embargo, la realidad de las entidades radica en una exposición al riesgo, es por ello que la segunda línea de defensa asegura los procedimientos de la primera línea, velando por el cumplimiento de las políticas y objetivos de la organización, porque el inadecuado manejo de la información financiera puede llevar a cualquier entidad a su liquidación.

La autoevaluación verifica en primera instancia que realizó el control de las funciones ejecutadas por cada integrante del proceso, de esa cuenta en el análisis de inconsistencia presentada debe implementarse una acción correctiva y en el desarrollo de sus funciones deberá ejercer controles adicionales para asegurar y mitigar el riesgo. Dentro de las funciones a desarrollar se propone:

- a. Monitorear el cumplimiento de los roles específicos de la primera línea haciendo énfasis en aquellos que generan más deficiencias con el fin de prever eventos inesperados.
- b. Asegurar que todos los registros contables se registran en el periodo, toda la documentación cuenta con las disposiciones legales y soportes necesarios.
- c. Verificar que las funciones son realizadas de manera independiente evitando un sesgo en la información.
- d. Informar a la gerencia operativa de todos los cambios en temas de disposición legal, normativa, manuales, políticas y asuntos emergentes.
- e. Monitorear los riesgos financieros asociados a la operación de la organización y que la información presentada en los estados financieros sean la imagen fiel de la compañía.

La tercera línea de defensa tiene un enfoque basado en riesgos, para proporcionar aseguramiento objetivo e independiente sobre la eficacia de los procesos y procedimientos, gestión de riesgos y control interno.

Para que el auditor interno pueda ejercer y liderar de manera eficiente sistemas de control es necesario que evalúe el nivel de confianza del control que ejercen la primer y segunda línea y así poder asegurar que el modelo de las tres líneas de defensa proporciona una efectividad con el fin de mitigar el impacto de un riesgo.

Llevar a cabo una evaluación de confianza del aseguramiento de los procesos requiere que primero se debe establecer los criterios que demuestren al auditor el nivel de confianza de los controles instituidos.

Tabla No. 2

Aseguramiento	Criterio de evaluación de confianza				Total	Nivel de Confianza
	Objetividad (20%)	Prácticas y Metodologías (30%)	Competencias Técnicas (30%)	Comunicación de Resultados (20%)		
Contabilidad	$4 * 0.2 = 0.8$	$5 * 0.3 = 1.5$	$3 * 0.3 = 0.9$	$1 * 0.20 = 0.2$	3.4	Medio
Tesorería	$5 * 0.2 = 1$	$5 * 0.3 = 1.5$	$2 * 0.3 = 0.6$	$1 * 0.20 = 0.2$	2.76	Bajo

Alto Aseguramiento	Entre 4 y 5
Medio Aseguramiento	Entre 3 y 3.9
Bajo Aseguramiento	Entre 1 y 2.9

Fuente elaboración propia

De cada área evaluada el auditor procede a realizar un matriz de riesgos que incluye todas las unidades auditables, en este proceso debe contener una evaluación a la media y alta gerencia.

Tabla No.3

MATRIZ DE RIESGOS

RIESGO

Probabilidad	Impacto	Valor del Riesgo	Nivel de Riesgo
--------------	---------	------------------	-----------------

Información Financiera Inconsistente	3	5	15	Muy grave
Atrasos en la Ejecución del Plan Estratégico	4	3	12	Importante
Errores en el Cálculo de las Nóminas	2	1	2	Marginal
¿La máxima autoridad ejecutiva y sus asesores directos tienen formación profesional y experiencia acorde con las operaciones principales que desarrolla la entidad?	1	2	2	Marginal
¿Se exige el cumplimiento de objetivos tanto como la observancia de los controles internos relacionados con los mismos?	3	5	15	Muy grave





Fuente elaboración propia

Tabla No. 4

PLAN AI CON BASE EN RIESGOS							
			GRAVEDAD (IMPACTO)				
			MUY BAJO 1	BAJO 2	MEDIO 3	ALTO 4	MUY ALTO 5
APARICIÓN (probabilidad)	MUY ALTA	5	5	10	15	20	25
	ALTA	4	4	8	12	16	20
	MEDIA	3	3	6	9	12	15
	BAJA	2	2	4	6	8	12
	MUY BAJA	1	1	2	3	4	5

Fuente elaboración propia

Tabla No. 5

	Riesgo muy grave. Requiere medidas preventivas urgentes. No se debe iniciar el proyecto sin la aplicación de medidas preventivas urgentes y sin acotar sólidamente el riesgo.
	Riesgo importante. Medidas preventivas obligatorias. Se deben controlar fuertemente las variables de riesgo durante el proyecto.
	Riesgo apreciable. Estudiar económicamente, es posible introducir medidas preventivas para reducir el nivel de riesgo. Si no fuera posible, mantener las variables controladas.
	Riesgo marginal. Se vigilará, aunque no requiere medidas preventivas de partida.

Fuente elaboración propia

La información obtenida de la matriz de riesgo permitirá dar información de cómo se encuentran los controles de la entidad, con ella tomará la base para ejecutar un plan de auditoria, en dicho programa incluirá las áreas auditables y la fecha en la que ejecutará esta tarea, el programa requerirá que integre los procesos de la primer y segunda línea de defensa.

3.3 Conclusiones

- 3.2.1 La adopción de las tres líneas de defensa mejora el desempeño y contribuye a entender las necesidades de la organización y el fortalecimiento de su productividad, por medio del autocontrol en la entidad, ya que esta herramienta es aplicable a cualquier tipo de organización no importando el tamaño y complejidad, debido a que su característica principal es la asignación de roles específicos para no generar duplicidad y actividades innecesarias.
- 3.2.2 La incorporación de un gobierno corporativo tiene un efecto positivo en las organizaciones ya que permite que las personas encargadas de la toma de decisiones participen de manera eficaz en la definición de estrategias y en la estructura del modelo operativo, para hacer buen uso de los recursos, posicionamiento en el mercado y garantizar el logro de los objetivos el 93% de los encuestados trabajan en empresas que tienen establecido un gobierno corporativo.
- 3.2.3 Se identificó que no existe un diseño de controles preventivos, lo que no permite anticipar riesgos de manera adecuada; es necesario que los esfuerzos sean enfocados en la prevención y no en la detección, lo cual requiere un de un adecuado asesoramiento.
- 3.2.4 Se propone modelo de las tres líneas de defensa ya que integra estrategias de riesgos y control, lo que permite gestionar riesgos basándose en las mejores prácticas, ya que identifica, mide y gestiona riesgos.

Referencias

- Coopers & Lybrand. (1997). *Los nuevos conceptos de control interno (Informe COSO)*. Madrid: [Díaz de Santos, S.A].
- Commite of Sponsoring of the Tredway Commission. (2013). *COSO Control Interno Marco Integrado*. COSO.
- PricewaterhouseCoopers (2009) *Gestión de riesgos corporativos marco integrado*, Madrid.
- Deloitte. (2015). *¿Qué es el gobierno corporativo?* Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html>
- Commite of Sponsoring of the Tredway Commission. (2015). *Aprovechar el coso en las tres líneas de defensa*. Recuperado de: <https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/COSO-2015-3LOD-Thought-Paper-Spanish.pdf>
- Perez Solorzano P. M. *Los cinco componentes del Control Interno*. (2007). Recuperado de: <https://degerencia.com/articulo/los-cinco-componentes-del-control-interno/>
- HluppiCiencias Gerenciales (2010). *Modelos de control interno*. Recuperado de: <http://controlinternohoy.blogspot.com/2010/09/modelos-de-control-interno.html>
- Martínez, F. L. (2019). *Nuevo modelo de gestión de riesgos en las organizaciones (Tres Lineas de Defensa)*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/32624>.
- Sánchez Henríquez, J. Y Moraga, m. (2005): *Enron: el comienzo de un profundo cambio en la profesión*. **Red contable. Revista de contabilidad y auditoría**. No. Enero 130, pp. 117-134.

Anexos

Anexo 1

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



Respetable encuestado:

La presente encuesta, pretende la recopilación de datos sobre la investigación del tema: **“Las tres líneas de defensa para una gestión integral de los riesgos en cualquier tipo organización”**. A continuación, se detalla una serie de preguntas.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente y marque con una X la opción que sea conveniente para dar respuesta a cada uno de los siguientes enunciados.

1. ¿A qué género pertenece?
 - a. Masculino ()
 - b. Femenino ()
2. ¿Actualmente se encuentra laborando?
 - a. Si ()
 - b. No ()
3. ¿Actualmente se encuentra estudiando?
 - a. Si ()
 - b. No ()
4. ¿En qué funciones de las siguiente se desempeña?
 - a. Gerente financiero ()
 - b. Contador general ()
 - c. Auditor interno ()
 - d. Auditor externo ()
 - e. Estudiante ()

- f. Otro ()
5. ¿En qué tipo de empresa labora?
- a. Pública (cotiza en bolsa) ()
 - b. Publica en el extranjero (cotiza en bolsa) ()
 - c. Privada familiar ()
 - d. Privada de capital nacional ()
 - e. Privada de capital extranjero ()
 - f. Privada de capital mixto ()
 - g. Sin fines de lucro ()
6. ¿La empresa donde labora cuenta con un gobierno corporativo?
- a. Si ()
 - b. No ()
7. ¿Cómo se encuentra la composición de los órganos de gobierno?
- a. Independiente ()
 - b. Patrimoniales ()
 - c. Relacionado ()
8. ¿Con cuáles de los comités está conformado el gobierno corporativo donde labora?
- a. Comité de riesgos ()
 - b. Comité de prácticas societarias ()
 - c. Comité de planeación y/o finanzas ()
 - d. Comité de auditoría ()
 - e. Consejo de administración ()
 - f. Todas las anteriores ()
9. ¿La administración está dirigida por la misma persona que preside el Consejo Administrativo?
- a. Si ()
 - b. No ()
10. ¿Quién designa la presidencia para los comités?
- a. La asamblea de los accionistas ()
 - b. El consejo en su totalidad ()

- c. El director general / presidente del consejo ()
 - d. Otro ()
11. ¿Tiene conocimientos del modelo de las tres líneas de defensa?
- a. Si ()
 - b. No ()
12. ¿De qué modelos de control tiene conocimiento?
- a. COSO ()
 - b. COCO ()
 - c. ISO 31000 ()
 - d. COBIT ()
 - e. MECI ()
 - f. OTRO ()
13. ¿Muestra la Dirección interés por la integridad y los valores éticos de los funcionarios públicos?
- a. ¿Existe un Código de Ética aprobado por la Entidad?
 - i. Si ()
 - ii. No ()
 - b. ¿El Código de Ética ha sido difundido mediante talleres o reuniones para explicar su contenido?
 - i. Si ()
 - ii. No ()
14. ¿Se ha comunicado eficazmente el compromiso de la Dirección hacia la integridad y el comportamiento ético a toda la entidad, tanto en palabras como en hechos?
- a. ¿La Dirección predica con el ejemplo e indica claramente lo que está bien y lo que está mal en cuanto al comportamiento organizacional?
 - i. Si ()
 - ii. No ()
15. ¿La Dirección propicia una cultura organizacional con énfasis en la integridad y el comportamiento ético?
- i. Si ()
 - ii. No ()

16. ¿Se conocen hechos de abuso de autoridad por parte de los ejecutivos que afecten la dignidad de los funcionarios?
- i. Si ()
 - ii. No ()
17. ¿La entidad desarrolla una administración estratégica para el cumplimiento de su misión?
- a. ¿Existen estrategias consistentes con la misión de la entidad?
 - i. Si ()
 - ii. No ()
 - b. ¿Los objetivos de gestión son consistentes con las estrategias vigentes?
 - i. Si ()
 - ii. No ()
18. ¿Existen indicadores y medidores sobre el cumplimiento de objetivos de gestión?
- a. ¿Existen responsables determinados específicamente para el seguimiento periódico de las metas y objetivos de las distintas áreas y unidades funcionales para el ajuste de los programas correspondientes?
 - i. Si ()
 - ii. No ()
 - b. ¿Se han definido metas para poder medir el rendimiento de las unidades funcionales?
 - i. Si ()
 - ii. No ()
 - c. ¿Existe retroalimentación para el ajuste oportuno de los programas sobre la base del nivel de desempeño alcanzado?
 - i. Si ()
 - ii. No ()
19. ¿La estructura organizacional es adecuada para el tamaño y las actividades de sus operaciones?
- a. ¿La entidad revisa y modifica la estructura organizacional de acuerdo con los cambios significativos en los objetivos comprometidos o la experiencia de rendimientos insatisfactorios evidenciados en gestiones anteriores?

- i. Si ()
 - ii. No ()
 - b. ¿Existe una adecuada dimensión de las áreas y unidades administrativas en comparación con las operativas que se necesitan para el cumplimiento de los objetivos de gestión?
 - i. Si ()
 - ii. No ()
 - c. ¿La entidad ha identificado sus áreas estratégicas y las ha fortalecido para mejorar la calidad de los servicios vinculados con las mismas?
 - i. Si ()
 - ii. No ()
- 20. ¿Existe una adecuada supervisión y monitoreo de las operaciones de las unidades o entidades desconcentradas de la entidad?
 - a. ¿La entidad exige rendiciones de cuenta y ejerce controles periódicos sobre las actividades de las desconcentraciones organizativas?
 - i. Si ()
 - ii. No ()
- 21. ¿La entidad ha elaborado el manual de organización y funciones?
 - a. ¿Este documento representa la estructura organizacional vigente?
 - i. Si ()
 - ii. No ()
 - b. ¿Se han definido canales de comunicación bidireccionales y entre unidades funcionales relacionadas?
 - i. Si ()
 - ii. No ()
 - c. ¿Se han determinado formalmente los medios de comunicación aplicables según las circunstancias?
 - i. Si ()
 - ii. No ()
- 22. ¿La empresa cuenta con un departamento de Auditoría Interna?
 - a. Si ()

b. No ()

23. ¿La Auditoría Interna (AI) desarrolla sus trabajos con imparcialidad?

a. ¿Los auditores internos han firmado la Declaración de Independencia para la presente gestión?

i. Si ()

ii. No ()

b. ¿Las auditorías cubren las áreas más significativas de la entidad; ¿cómo también, aquellas que presenten un mayor nivel de riesgos?

i. Si ()

ii. No ()

c. ¿Los hallazgos informados son analizados bajo la perspectiva de la responsabilidad por la función pública a efectos de determinar los indicios correspondientes?

i. Si ()

ii. No ()

24. ¿Tiene la AI personal adecuado para una cobertura amplia de las distintas áreas y operaciones que desarrolla la entidad?

a. ¿El responsable de la AI tiene el nivel de experiencia e idoneidad necesarias para el desempeño adecuado de su cargo?

i. Si ()

ii. No ()

b. ¿El resto de los recursos humanos de la AI tienen la competencia necesaria para cubrir la diversidad y complejidad de las operaciones desarrolladas por la entidad?

i. Si ()

ii. No ()

Muchas gracias por su colaboración.