



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Administrativas

Unidad de Posgrado

**Influencia de las tres líneas de defensa para la eficacia
del sistema de control interno de las empresas de
servicio de administración tributaria en el Perú**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Administración
con mención en Gestión Empresarial

AUTOR

Luis Alberto CHUCOS DE LA CRUZ

ASESOR

Mg. Mónica Jeannette TALLEDO JIMÉNEZ

Lima, Perú

2022



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Chucos, L. (2022). *Influencia de las tres líneas de defensa para la eficacia del sistema de control interno de las empresas de servicio de administración tributaria en el Perú*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Luis Alberto Chucos De la Cruz
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	20048203
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0001-8488-4779
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Mg. Mónica Jeannette Talledo Jiménez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	18130290
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-3153-3531
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Juan Victoriano Castillo Maza
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07196790
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Dra. Justina Uribe Kajatt
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	21887386
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Dr. César Augusto Bellido Salcedo
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	09375183
Datos de investigación	

Línea de investigación	D.3.3.2. Gestión del gobierno nacional, gobiernos regionales, locales y organismos autónomos.
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	<p>Las provincias dónde se desarrollaron las encuestas fueron: Ica, Trujillo, Chiclayo, Piura, Cajamarca, Lima y Huancayo, siendo esta última el centro de operaciones de la investigación.</p> <p>País: Perú Departamento: Junín Provincia: Huancayo Distrito: Huancayo Calle: Paseo la Breña 539 Latitud: -12.070734 Longitud: -75.213914</p>
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2019 - 2020
URL de disciplinas OCDE	Administración Pública https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.00



ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL N° 0020-UPG-FCA-2022

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL



En la Ciudad Universitaria, a los veintiocho días del mes de junio del año dos mil veintidós, siendo las ocho horas, en el enlace meet.google.com/aza-bpgf-tft emitido por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, **Presidido** por el **DR. JUAN VICTORIANO CASTILLO MAZA**, e integrado por los miembros: **MG. MÓNICA JEANNETTE TALLEDO JIMÉNEZ (ASESORA)**, **DRA. JUSTINA URIBE KAJATT (Jurado)**, **DR. CÉSAR AUGUSTO BELLIDO SALCEDO (JURADO)**; el postulante al Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial, don **LUIS ALBERTO CHUCOS DE LA CRUZ**, procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada: **“Influencia de las tres líneas de defensa para la eficacia del sistema de control interno de las empresas de servicio de administración tributaria en el Perú”**, con el propósito de optar el Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial.

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 61°** del Reglamento para el Otorgamiento del Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial, los miembros del Jurado Examinador, procedieron a asignar la calificación siguiente:

17 (Diecisiete) – Muy Bueno

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas **OTORGAR** el Grado Académico Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial, a don **LUIS ALBERTO CHUCOS DE LA CRUZ**. Se extiende la presente Acta original y siendo las **9:41 horas** se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.



Firmado digitalmente por CASTILLO
MAZA Juan Victoriano FAU
20148092282 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 28.06.2022 19:09:07 -05:00

DR. JUAN VICTORIANO CASTILLO MAZA
PRESIDENTE

MG. MÓNICA JEANNETTE TALLEDO JIMÉNEZ
ASESORA

DRA. JUSTINA URIBE KAJATT
JURADO

DR. CÉSAR AUGUSTO BELLIDO SALCEDO
JURADO

DEDICATORIA

*A Nuestro señor Dios ya siempre está en los
instantes más difíciles de mi vida.*

Luis.

AGRADECIMIENTOS

A la Mg. Mónica Talledo Jiménez por ayudarme en el desarrollo y culminación de la presente tesis.

A mis dignos docentes de la Escuela de Post Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, por sus conocimientos y experiencias.

ÍNDICE

PORTADA	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE	iv
LISTA DE TABLAS	viii
LISTA DE FIGURAS	x
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	14
1.1. Situación Problemática	14
1.2. Formulación del Problema	18
1.2.1. <i>Problema General</i>	18
1.2.2. <i>Problemas Específicos</i>	18
1.3. Justificación de la Investigación	19
1.3.1. <i>Justificación teórica</i>	19
1.3.2. <i>Justificación práctica</i>	19
1.4. Objetivos.....	19
1.4.1. <i>Objetivo general</i>	20
1.4.2. <i>Objetivos específicos</i>	20
1.5. Hipótesis	20
1.5.1. <i>Hipótesis General</i>	20
1.5.2. <i>Hipótesis Específicas</i>	20
1.6. Variables.	21
CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO	23
2.1. Marco Filosófico o epistemológico de la investigación	23
2.2. Antecedentes de investigación	27
2.2.1. <i>Tres líneas de defensa</i>	28
2.2.2. <i>Control Interno</i>	28
2.3. Bases Teóricas.....	30
2.3.1. <i>Las Tres Líneas de Defensa</i>	30
2.3.2. <i>Control Interno</i>	49
2.4. Marco Conceptual.....	67

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA	71
3.1 Tipo y Diseño de Investigación.....	71
3.1.1 <i>Tipo de Investigación</i>	71
3.1.2 <i>Diseño de Investigación</i>	71
3.2 Unidad de análisis	71
3.3 Población de estudio.....	71
3.4 Tamaño de muestra.....	72
3.5 Selección de la muestra	73
3.6 Técnicas de recolección de datos.....	73
3.7 Análisis e interpretación de los datos	74
CAPITULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	75
4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados	75
4.1.1 <i>Importancia de los controles orientados a la gestión de riesgos</i>	75
4.1.2 <i>Importancia que cada dependencia gestione sus controles y riesgos.</i>	76
4.1.3 <i>Implementación de controles financieros para la fiabilidad de integridad de la información financiera.</i>	77
4.1.4 <i>Designar un responsable que mida la eficacia de las funciones en cada dependencia.</i>	80
4.1.5 <i>Importancia de programas de capacitación y entrenamiento del personal orientados a la gestión de riesgos sobre las tareas que realizan.</i>	81
4.1.6 <i>La Coordinación entre dependencias promueve la eficiencia y la eficacia de las operaciones.</i>	83
4.1.7 <i>Alinear los controles internos al cumplimiento de leyes y regulaciones evitan contingencias y sanciones.</i>	84
4.1.8 <i>El órgano de control institucional garantiza el modelo de la gobernabilidad.</i>	
86	
4.1.9 <i>El órgano de control institucional contribuye y garantiza el funcionamiento del sistema de control interno.</i>	87
4.1.10 <i>Se conoce sobre las vulneraciones a la ética por parte de los Directivos y Funcionarios.</i>	89
4.1.11 <i>Los cargos que ocupan los trabajadores son asignados de acuerdo a su formación y perfil profesional.</i>	90
4.1.12 <i>Existe un responsable que propicia una cultura organizacional con énfasis en la integridad y el comportamiento ético.</i>	91
4.1.13 <i>La exigencia del cumplimiento del código de ética es para todo el personal.</i> 93	

4.1.14	Capacitación sobre administración de riesgos.....	94
4.1.15	Sobre el conocimiento de la matriz de riesgos de las actividades que desarrollan.....	95
4.1.16	Los controles implantados en su dependencia se encuentran documentados. 96	
4.1.17	Los controles implantados están orientados a la administración de los riesgos de las actividades que desarrollan.....	98
4.1.18	Su dependencia difunde a su personal subordinado los programas, metas y objetivos del área.....	99
4.1.19	Los sistemas de información se rigen por principios Institucionales de Seguridad de Información.....	101
4.1.20	Las líneas de comunicación e información establecidas permiten la atención efectiva a los requerimientos de usuarios externos.....	102
4.1.21	Se tiene al responsable de evaluar sobre la existencia y funcionamiento de los componentes del control interno.....	104
4.1.22	La recomendación emitida por las auditorías internas y externas para su dependencia son sugerencias que permiten mejorar los controles internos de su área. 105	
4.2.	Pruebas de hipótesis.....	107
4.2.1	Sistema de hipótesis:.....	107
4.2.2.	Sistema de hipótesis Específica N° 1:.....	109
4.2.3.	Sistema de hipótesis Específica N° 2:.....	112
4.2.4	Sistema de hipótesis Específica N° 3:.....	115
4.3.	Presentación de resultados.....	118
CAPITULO V: MODELO PROPUESTO DE LAS TRES LÍNEAS DE DEFENSA EN LAS ADMINISTRACIONES TRIBUTARIAS DEL PERÚ. ..		122
5.1.	Propuesta de la aplicación de las tres líneas de defensa para mejorar la eficacia del sistema de control interno de las empresas de servicio de administración tributaria – SAT en el Perú.....	122
5.2.	Modelo propuesto de las tres líneas de defensa para los SAT del Perú.....	131
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		132
6.1.	Conclusiones.....	132
6.2.	Recomendaciones.....	134
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		136

ANEXOS 139

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	¿Considera usted importante que la Gerencia establezca controles orientados hacia la gestión de riesgos?	75
Tabla 2	¿Es importante que cada área operativa u dependencia gestione sus propios controles y riesgos?	76
Tabla 3	¿Implementar controles financieros permite asegurar la fiabilidad e integridad de la información financiera de la entidad?.....	78
Tabla 4	¿La eficacia de las funciones en cada dependencia de la entidad?	80
Tabla 5	¿Considera importante realizar programas de capacitación y entrenamiento del personal orientados a la gestión de riesgos de las tareas que realizan?	81
Tabla 6	¿La Coordinación entre las distintas dependencias de la entidad fomenta la eficiencia y la eficacia de las operaciones?	83
Tabla 7	¿Alinear los controles internos al cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables, evitan contingencias y sanciones a la entidad?	84
Tabla 8	¿El órgano de control institucional garantiza el modelo de la gobernabilidad en la entidad?	86
Tabla 9	¿El órgano de control institucional contribuye y garantiza el buen funcionamiento del sistema de control interno de la entidad?	87
Tabla 10	¿Conoce usted sobre vulneraciones a la ética por parte de los Directivos y Funcionarios de su entidad?	89
Tabla 11	¿Todos los trabajadores ocupan los cargos asignados de acuerdo a su formación y perfil profesional?	90
Tabla 12	¿En su entidad existe un responsable que propicia una cultura organizacional con énfasis en la integridad y el comportamiento ético?	91
Tabla 13	¿La exigencia del cumplimiento del código de ética es aplicado todos los empleados sin distinción de jerarquía?	93
Tabla 14	¿Ha recibido capacitación sobre administración de riesgos?	94
Tabla 15	¿Tiene conocimiento sobre la matriz de riesgos de las actividades que desarrolla en su dependencia?	95

Tabla 16	¿Todos los controles implantados en su dependencia están documentados en el Manual de Procedimientos?	96
Tabla 17	¿Los controles implementados apoyan la administración de riesgos de las principales actividades y procesos de su dependencia?	98
Tabla 18	¿Es una práctica en su dependencia difundir con sus compañeros de labores los programas, metas y objetivos de su unidad?	99
Tabla 19	¿Los sistemas de información se rigen por principios Institucionales de Seguridad de Información?	101
Tabla 20	¿Las líneas de comunicación e información establecidas en su entidad permiten la atención efectiva de requerimientos de usuarios externos?	102
Tabla 21	¿Existe un responsable que evalúa que los componentes del control interno, están presentes y funcionan adecuadamente en su entidad?	104
Tabla 22	¿La recomendación en el auditor interno y externo orientados para su dependencia son sugerencias que permiten mejorar los controles internos?	105
Tabla 23	Pruebas de chi-cuadrado	108
Tabla 24	Pruebas de chi-cuadrado	111
Tabla 25	Pruebas de chi-cuadrado	113
Tabla 26	Pruebas de chi-cuadrado	116

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	El modelo de las tres líneas de defensa	37
Figura 2	Tres Líneas de Defensa	45
Figura 3	Componentes para mantener el control sobre sus actividades ...	53
Figura 4	Importancia de los controles orientados a la gestión de riesgos..	76
Figura 5	Importancia que cada dependencia gestione sus controles y riesgos	77
Figura 6	Implementación de controles financieros para la fiabilidad de integridad de la información financiera	79
Figura 7	Designar un responsable que mida la eficacia de las funciones en cada dependencia.....	81
Figura 8	Importancia de programas de capacitación y entrenamiento del personal orientados a la gestión de riesgos sobre las tareas que realizan	82
Figura 9	La Coordinación entre dependencias promueve la eficiencia y la eficacia de las operaciones	84
Figura 10	Alinear los controles internos al cumplimiento de leyes y regulaciones evitan contingencias y sanciones	85
Figura 11	El órgano de control institucional garantiza el modelo de la gobernabilidad	87
Figura 12	El órgano de control institucional contribuye y garantiza el funcionamiento del sistema de control interno.....	88
Figura 13	Se conoce sobre las vulneraciones a la ética por parte de los Directivos y Funcionarios	90
Figura 14	Los cargos que ocupan los trabajadores son asignados de acuerdo a su formación y perfil profesional	91
Figura 15	Existe un responsable que propicia una cultura organizacional con énfasis en la integridad y el comportamiento ético	92
Figura 16	La exigencia del cumplimiento del código de ética es para todo el personal	94
	El 96% de los encuestados señalaron que no han recibido capacitación sobre administración de riesgos, mientras tan solo el 3% señalaron haber recibido capacitación en administración de	

riesgos. Finalmente el 1% no sabe	Figura 17 Haber recibido capacitación sobre administración de riesgos.	94
Figura 18 Sobre el conocimiento de la matriz de riesgos de las actividades que desarrollan	96
Figura 19 Los controles implantados en su dependencia se encuentran documentados	97
Figura 20 Los controles implantados están orientados a la administración de los riesgos de las actividades que desarrollan	99
Figura 21 Su dependencia difunde a su personal subordinado los programas, metas y objetivos del área.....		100
Figura 22 Los sistemas de información se rigen por principios Institucionales de Seguridad de Información	102
Figura 23 Las líneas de comunicación e información establecidas permiten la atención efectiva a los requerimientos de usuarios externos.....		103
Figura 24 Se tiene al responsable de evaluar sobre la existencia y funcionamiento de los componentes del control interno	105
Figura 25 Las recomendaciones emitidas por auditoria interna y externa para su dependencia son sugerencias que permiten mejorar los controles internos de su área	106
Figura 26 Diagrama de la distribución chi cuadrado para la prueba de la significancia estadística de la hipótesis general	108
Figura 27 Diagrama de la distribución chi cuadrado para la prueba de la significancia estadística de la hipótesis específica N° 1	111
Figura 28 Diagrama de la distribución chi cuadrado para la prueba de la significancia estadística de la hipótesis específica n° 2.....		114
Figura 29 Diagrama de la distribución chi cuadrado para la prueba de la significancia estadística de la hipótesis específica n° 3.....		117

RESUMEN

La investigación titulada “INFLUENCIA DE LAS TRES LÍNEAS DE DEFENSA PARA LA EFICACIA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA EN EL PERÚ”, su principal objetivo fue determinar la influencia de las tres líneas de defensa para la eficacia de los Controles Internos implantados por los jefes de las empresas de Servicio de Administración Tributaria en el Perú. Para cumplir con dicho objetivo se utilizó el método descriptivo, no experimental, asimismo la población objetivo de estudio estuvo dirigido a 928 trabajadores permanentes de las 9 empresas de servicio de Administración Tributaria a nivel nacional. Al evaluar los tamaños de las muestras se elaboró con 94 personajes. En cuanto a los instrumentos de recopilación de datos se utilizó preguntas que son de 22 ítems de tipo cerrado los que se tabularon, se calcularon las frecuencias y porcentajes, complementándose con el análisis e interpretación de los resultados, lo cual nos permitió contrastar la hipótesis utilizándose para ello la prueba estadística de la chi cuadrada aplicando el margen de error de 0.05.

En conclusión, LAS TRES LÍNEAS DE DEFENSA influyen positivamente en el logro de la eficacia de los Controles Internos implantados por los Jefes de las empresas de Servicio de Administración Tributaria en el Perú.

Palabras clave: Las tres líneas de defensa, control interno.

ABSTRACT

The investigation entitled "INFLUENCE OF THE THREE LINES OF DEFENSE ON THE EFFECTIVENESS OF THE INTERNAL CONTROL SYSTEM OF THE TAX ADMINISTRATION SERVICE COMPANIES IN PERU, aimed to determine the influence of the three lines of defense for the effectiveness of Internal Controls implemented by the Heads of the Tax Administration Service companies in Peru. To meet this objective, the descriptive, non-experimental method was used, likewise the target population of the study was directed to 928 permanent workers of the 9 Tax Administration service companies nationwide. When evaluating the sizes of the samples, it was elaborated with 94 characters. Regarding the data collection instruments, questions were used consisting of 22 closed-type items, which were tabulated, the frequencies and percentages were calculated, complementing with the analysis and interpretation of the results, which allowed us to contract the hypothesis being used to This is done by the statistical test of the chi square applying the margin of error of 0.05.

In conclusion, THE THREE LINES OF DEFENSE positively influence the achievement of the effectiveness of the Internal Controls implemented by the Heads of the Tax Administration Service companies in Peru.

Keywords: The three lines of defense, internal control.

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Situación Problemática

Para contextualizar la situación problemática del trabajo de investigación acogimos lo afirmado por Guillermo Casal en su artículo titulado “La Auditoría Integral en el marco del Modelo de Tres Líneas de Defensa del IIA”, quien nos señala que con el correr del tiempo muchas entidades en distintos países del mundo han formulado pronunciamientos para definir el marco de actuación de los controles internos con el objeto en propiciar el adecuado funcionamiento de los sistemas controles internos en las organizaciones empresariales, por ello surgieron los distintos marcos de control interno como son el Marco COSO y Coco, de esta manera cada país tomaron su propio marco. (Casal G., 2015). En nuestro país se emitieron; la Ley 28716 Ley de Controles Internos de las Entidades del estado; la R.C. N°320-2006-CG, Normas de Control Interno; así como la Resolución Contraloría N°458-2008-CG Guía para las implementaciones de los sistemas de los controles internos de las entidades del estado; con lo cual se dio los lineamientos de los controles internos basados en los estándares internacionales con el propósito que cada entidad a través de sus titulares implementen sus sistemas de control interno para promover una adecuada administración de los recursos institucionales.

En el Perú nueve municipalidades provinciales han creado empresas de Servicio de Administración Tributaria con la finalidad de mejorar los niveles de administración, fiscalización y recaudación de todos los ingresos tributarios de la municipalidad, pero sin embargo los niveles de efectividad de sus

sistemas de control interno se encuentran en el nivel intermedio, debido a los problemas observados en las citadas empresas.

Por tal motivo existe la necesidad que las empresas de servicio de administración tributaria implementen los sistemas en un dominio eficaz para los logros del objetivo institucional debido a que los documentos normativos de gestión con que cuentan cubren parcialmente el desarrollo de sus actividades, asimismo existen algunos procedimientos que no se encuentran reglamentado, limitando con ello el concluyendo los ejercicios y competencias.

Los problemas observados en las citadas empresas son los siguientes:

1. La mala gestión de la cobranza activa de los valores, debido a que no se agotan los mecanismos necesarios para viabilizar la efectividad de cobranza.
2. Incremento de la cartera por cobrar de los beneficios tributarios
3. Incremento de las deudas prescritas por una deficiente gestión de cobranza.
4. La falta de coordinación y comunicación entre los departamentos para la cobranza.
5. Falta de mejoramiento del software de acuerdo a los casos que se presentan en la administración tributaria
6. Incremento de solicitudes de impugnación de los valores que emite la administración tributaria por no contar con los requisitos según el tribunal fiscal.

7. Carencia de un programa de formalización de la propiedad vía posesión y prescripción adquisitiva dejando de lado el proceso de declaratoria de herederos y luego vía división y partición.
8. La falta de una central base de datos o entidad donde se pueda verificar a los contribuyentes si cuentan con más de un predio a nivel nacional a efectos de verificar los requisitos de los pensionistas y hoy del adulto mayor
9. La insatisfacción de la prestación de los servicios de los arbitrios y trae como consecuencia el no pago de dichas tasas
10. La falta de socialización de los objetivos y las políticas y estrategias tributarias a los colaboradores, los colaboradores no saben cuál es el objetivo
11. Falta de directivas internas sobre los procedimientos de cobranza y de la atención al usuario.
12. La mala información que brindan al usuario por parte de personas que no conocen los procedimientos de la administración tributaria.

Por su parte Guillermo Casal, afirma que todos los distintos marcos del sistema de control interno tienen un propósito común de uniformizar los criterios donde proseguiremos en implementar sistemas de inspección es decir EL QUE DEBE HACERSE. Mientras que los modelos en las 3 líneas de protección del IIA resulta transversal a todos ello en donde se plantea fundamentalmente las cuestiones “QUIEN DEBE HACER” que ocupación y donde obtener los eficientes funcionamientos de los controles internos.

De esta manera los modelos de las 3 líneas en protección consiste en que la primera línea está conformado por el trabajador desde el lugar donde

cumple sus labores es decir este es responsable de la realización de los procedimientos de control y del mantenimiento de los controles internos de manera eficiente fomentando de esta manera el desarrollo y la implantación de políticas y procedimientos como parte de su actividad diaria, en tanto la segunda línea está conformado por los órganos de dirección quienes se encargan de monitorear, generando un adecuado control, documentando cada sistemas de control interno, monitoreando y asesorando a la primera línea.

“Y la tercera línea de defensa es el encargado del aseguramiento sobre el sistema de control interno, en tal sentido está orientado a evaluar la eficacia de las funciones” (Casal, 2015, p. 8).

Doug Anderson profesor de la Universidad Estatal de Saginaw Valley, en la revista “Defensa en Profundidad”, señala que el modelo de las 3 lineamientos en protección desde un punto de vista del *Enfoque Integrado de Control Interno* actualizado del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, en inglés) y notó lo bien que se alinean el modelo y el marco. (Instituto De Auditores Internos , 2015 p. 2). El marco de COSO hace referencia a lo que se debe hacer a través de los cinco elementos de control interno, comenta. El modelo de las tres líneas se refiere a quién debería hacer cada cosa. Es fundamental que esas funciones y actividades se realicen bien, y remitirse a los dos conjuntos de guía puede ser útil para lograrlo (Anderson, 2015, p. 28).

Por tal motivo las tres líneas de defensa está orientado en asegurar que todas las funciones operen conjuntamente para alcanzar los objetivos

empresariales, evitando las brechas en la cobertura y la duplicación del esfuerzo.

De lo descrito en párrafos precedentes la pregunta principal de esta investigación es: ¿Cuál es la influencia de las tres líneas de defensa para la eficacia de los Controles Internos implantados por las empresas de Servicio de Administración Tributaria en el Perú?

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿Cuál es la influencia de las tres líneas de defensa para la eficacia de los Controles Internos implantados por las empresas de Servicio de Administración Tributaria en el Perú?.

1.2.2 Problemas Específicos

- a) ¿De qué manera el modelo de las tres líneas de defensa influye en la gestión de las empresas de Servicio de Administración Tributaria del Perú?
- b) ¿De qué manera la eficacia de los sistemas de control interno le ayuda a obtener buenos resultados en la gestión de las empresas de Servicio de Administración Tributaria del Perú?
- c) ¿Qué grado de relación existe entre el modelo de las tres líneas de defensa y los sistemas de control interno en la gestión de las empresas de Servicio de Administración Tributaria del Perú?

1.3. Justificación de la Investigación

1.3.1. Justificación teórica

Este trabajo de tesis nace en la inquietud en conocer las implicancias de los modelos de las 3 lineamientos en protección para las mejoras de eficacia para los sistemas de Controles Internos en empresas de Servicio de Administración Tributaria del país; de esta manera conoceremos las características esenciales que tiene el modelo de las tres líneas de defensa para coadyuvar el fortalecimiento de todas las funciones dentro la estructura organizacional y operen conjuntamente para alcanzar los objetivos empresariales.

1.3.2 Justificación práctica

Una vez terminada esta investigación servirá como aporte a las empresas de Servicio de Administración Tributaria, así como también a nivel académico este trabajo tiene el propósito de aclarar dudas y servir como guía a los estudiantes en enriquecer sus conocimientos en la administración empresarial. Del mismo modo a las empresas del sector brindar las estrategias adecuadas que les permita implementar, rediseñen y retroalimentar los sistemas de control interno en sus respectivas organizaciones.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Determinar la influencia de las tres líneas de defensa para la eficacia de los Controles Internos implantados por las empresas de Servicio de Administración Tributaria en el Perú.

1.4.2. Objetivos específicos

- a) “Determinar de qué manera el modelo de las tres líneas de defensa influye en la gestión de las empresas de Servicio de Administración Tributaria del Perú”
- b) “Determinar si los sistemas de control interno eficaces ayudan a obtener buenos resultados en la gestión de las empresas de Servicio de Administración Tributaria del Perú”.
- c) “Determinar el grado de relación que existe entre el modelo de las tres líneas de defensa y los sistemas de control interno en la gestión de las empresas de Servicio de Administración Tributaria del Perú”.

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis General

Las tres líneas de defensa influyen positivamente para el logro de la eficacia de los Controles Internos implantados por las empresas de Servicio de Administración Tributaria en el Perú.

1.5.2 Hipótesis Específicas

- a) El modelo de las tres líneas de defensa influye positivamente en la gestión de las empresas de Servicio de Administración Tributaria del Perú.

- b) La eficacia de los sistemas de control interno ayudara positivamente a obtener buenos resultados en la gestión de las empresas de Servicio de Administración Tributaria del Perú.

- c) El modelo de las tres líneas de defensa se correlaciona con los sistemas de control interno de manera positiva para la gestión de las empresas de Servicio de Administración Tributaria del Perú.

1.6 Variables.

V1: LAS TRES LÍNEAS DE DEFENSA (Variable dependiente)

Los indicadores son:

1. Controles de Gerencias
2. Medidas de controles Internos
3. Controles Financieros
4. Seguridades
5. Gestión de Riesgos
6. Calidades
7. Inspecciones
8. Cumplimientos
9. Auditorias Internas.

V2: CONTROL INTERNO (Variable independiente)

Los indicadores son:

1. Ambiente de Control
2. Evaluación de Riesgos
3. Actividades de Control
4. Información y Comunicación
5. Supervisión y Monitoreo

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Filosófico o epistemológico de la investigación

El marco filosófico tiene el propósito de exponer el conocimiento que se utilizó en el estudio de la investigación, por este motivo es necesario previamente comprender y definir que es la filosofía, en ese sentido Platón, señala que la filosofía es una actividad en la cual vamos a poder alcanzar el conocimiento real del mundo, solo a través de la filosofía podremos conocer verdaderamente el mundo.

Por su parte Aristóteles, nos dice que la filosofía es una ciencia que busca los fundamentos de las cosas, es decir, los primeros principios y las primeras causas de todo lo que existe.

Así también Hegel, nos dice que la filosofía es el conocimiento de todo lo que existe y es la razón la que se encarga de establecer lo que es real o no.

“Marx, nos dice que la filosofía es una concepción del mundo. La cual tiene por objetivo no solo interpretar la realidad, sino principalmente, transformarla a través de la praxis humana”.

Es pertinente señalar que el nacimiento del control interno históricamente tiene sus orígenes en la edad media con la aparición de los libros contables.

Por su parte Franco (2001) en su trabajo “Evolución Histórica del Control”; sostuvo que:

El control organizacional ha tenido su proceso de desarrollo en dos tendencias conocidas muy características, cada una de las cuales soporta sus propios esquemas y filosofía, así como una posición política frente a las relaciones de poder y la concepción del Estado, estos enfoques son el anglosajón y el latino.

Históricamente el control estuvo presente en las culturas orientales, que fueron desconocidos en nuestro medio; sin embargo, algunos elementos incipientes ligados a tradiciones místicas han evidenciado preocupación por las causas antes que por los problemas derivados de ellas dando origen a la práctica de la austeridad, logrando, al eliminar o reprimir las causas, evitar problemas, haciendo que las acciones humanas se orienten a la perfección o a la excelencia.

El control interno durante los últimos años ha obtenido mayor importancia en todo el mundo en gran medida a los numerosos problemas producidos por su ineficiencia, siendo una de las causas el no haberse asumido de forma efectiva la responsabilidad sobre el mismo por parte de todos los titulares o la máxima autoridad administrativa de las organizaciones empresariales de los diversos sectores económicos público y privado. (p.1)

Así, Estupiñan, (2006) en su obra “Control Interno y Fraudes –Análisis de Informe Coso I y II”; respecto al control interno señala lo siguiente:

Los cambios en las organizaciones también deben generar cambios en los sistemas de control porque; los riesgos cambian, las necesidades cambian, las culturas se transforman por lo tanto las empresas deben

estar atentos si están asumiendo una nueva cultura de control o si se están quedando estáticos frente a los cambios, los valores morales y éticos se deterioraron, la delincuencia se organizó y tecnificó generando con ello fraudes, en ese sentido son innumerables la mutabilidad de todas las actividades realizadas por el hombre, lo cual conlleva un mayor esfuerzo por parte de los responsables del control; quienes velan por el cumplimiento de los objetivos; sin embargo, ¿vale la pena imponer más normas?, ¿establecer más procedimientos?, o concretar parámetros que motiven la creatividad, fomentar el autocontrol o concientizar al talento humano sobre lo que no se debe hacer.

La eficacia del control interno será medido cuando realmente los controles hayan alcanzado con sus objetivos, es decir cuando los controles logran la eficiencia y efectividad de las operaciones, cuando los controles hayan logrado disponer de una suficiente y confiable información financiera, así como cuando logran el cumplimiento adecuado con las leyes y regulaciones que rigen el funcionamiento del segmento económico al que pertenecen y las normativas internas impuestas. En ese sentido la eficacia es el grado en que la organización cumple con sus objetivos. (pp. 13-14)

Ahora bien, para responder a la pregunta ¿qué representa el control interno para administración?; acudimos a Mantilla (2009) quien en su libro "Auditoría del Control Interno", asevera lo siguiente:

Si la administración contempla al control interno desde la perspectiva amplia de la organización en conjunto. Su responsabilidad es desarrollar los objetivos y las estrategias de la entidad, que permitan dirigir sus recursos humanos y materiales hacia sus objetivos. Para la administración el control interno cumple una amplia visión, incluyendo políticas, procedimientos y acciones para ayudar a asegurar que una entidad cumpla sus objetivos. Los controles internos son una herramienta que permite a la administración realizar acciones oportunas en un ambiente de constante cambio. Asimismo, el control interno también brinda soporte a la administración en el aseguramiento de sus responsabilidades ambientales, sociales y legales. Como, por ejemplo, reglas fiduciarias para planes de beneficios a empleados, regulaciones sobre seguridad de trabajadores, y reglas para un adecuado manejo de desechos. El asegurar el cumplimiento protege la reputación de la empresa. (p. 5)

Así también desde la perspectiva académica, el control interno fue estudiado rigurosamente por algunos referentes que aportaron bastante en su concepción y estudio, a los cuales hace mención Mantilla (2009) como sigue:

Wanda Wallace, quien sostiene que el centro de atención en la calidad como el ingrediente necesario para el éxito económico depende de una estructura de control interno que sea efectiva.

Steven J. Root, analiza el impacto de COSO y evidencia que su desarrollo van más allá de éste, sobre todos los derivados de las nuevas prácticas gerenciales: control interno para enriquecer el

gobierno corporativo. En esa perspectiva uno de los análisis más interesantes que ofrece son las implicaciones que para los conceptos del control interno tiene la teoría del caos. Otro de los aportes interesantes, es el análisis de los elementos del control interno a la luz de un enfoque gerencial. En la línea de COSO, hace una separación de las interpretaciones tradicionales relacionadas con los componentes del control interno y se enfoca en los objetivos del negocio.

Dimitris N. Chorafas; enfoca su investigación en el control interno de entidades de interés público y primordialmente los que se encuentran expuestos en los mercados de capital. Para ello estudia la relación entre el control interno y los estándares internacionales de contabilidad. Estableciendo que para la implementación de los controles internos se requiere de leyes, regulaciones, supervisión rigurosa, políticas y objetivos corporativos, organización y estructura; información confiable y tecnología avanzada. Así también advierte que los canales de comunicación son esenciales para enriquecer el control interno. Así mismo los controles internos pueden funcionar de erróneamente y que su diseño puede deteriorarse con el tiempo. (pp. 13-15)

2.2 Antecedentes de investigación

Para el contenido se hace mención a los primordiales descubrimientos donde se encontrarán que tienen afinidad a la tesis investigada en donde nos servirán como guía, patrones comparativos y medios de delimitaciones.

2.2.1 Tres líneas de defensa

En cuanto a las investigaciones respecto a las tres líneas de defensa se realizó la búsqueda del tema en la en la biblioteca de la escuela de post grado de la Universidad Mayor de Marcos, y demás universidades de nuestro medio asimismo de manera virtual, resultado de ello no encontramos trabajos de investigación relacionados al tema propuesto.

2.2.2 Control Interno

Medina (2008) en su tesis titulada "*Evaluación del Sistema de Control Interno para el Desarrollo Efectivo de la Auditoría*", de la UNMSM. Sostiene que:

“La evaluación del sistema de control interno tiene como objetivo determinar las deficiencias y debilidades del actual sistema de control interno, concluyendo que es básico y fundamental evaluar el sistema de control interno para realizar una auditoría, porque permite dimensionar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos (p. 65)”.

Asimismo, Vega (2008) en su tesis titulada "*El Sistema de Control Interno en la Empresa Moderna*". U.S.M.P. sostiene lo siguiente:

Un adecuado Sistema de Control interno es el elemento clave para llevar a cabo una adecuada gestión y concluye con que el sistema de control interno no es el elemento perturbador de la gestión, sino todo lo contrario, es el elemento facilitador de la gestión óptima de las empresas modernas. (p. 45)

Así también, Barbarán (2013) en su tesis titulada "*Implementación del Control Interno en la Gestión Institucional del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú*", Universidad San Martín de Porres. Sostiene que:

Con la implementación de los controles internos se optimizará y mejorará el rendimiento de la gestión institucional, asimismo puntualiza que los controles internos brindarán mayor seguridad a las operaciones que coadyuven al desarrollo de la entidad, hacia el logro de los objetivos y metas trazadas, los cuales se alcanzarán de manera eficiente y eficaz; situación que redundará en la confiabilidad de los estados financieros y presupuestarios; así como, se garantizará el cumplimiento de las normas y regulaciones que afectan al ente público (p.92).

Por su parte, Sánchez (2015) en su investigación titulada, "*Evaluación del sistema de control interno basado en la metodología COSO ERM en las áreas de créditos y cobranzas de la derrama magisterial 2012 - 2014*". Universidad Nacional Mayor De San Marcos. Sostiene que:

La aplicación de una metodología basada en Procesos y Riesgos como es el COSO ERM, contribuye a mejorar la identificación, evaluación, medición y respuesta a los riesgos que afectan a la entidad a fin de proveer una seguridad razonable sobre el logro de objetivos. La aplicación de la metodología permite contar con bases de datos que ayuden a formular y mejorar los Planes de Control, por cuanto al tenerse claramente identificados los procesos con mayores niveles de riesgos, las acciones y actividades se dirigirán hacia estos, con lo que los recursos humanos y materiales serán mejor administrados (p.86).

2.3 Bases Teóricas

2.3.1 *Las Tres Líneas de Defensa*

Las 3 líneas de protección donde es el prototipo implantado por el instituto de Auditores internos (IIA) organización mundial con sede en Florida Estados Unidos fundado en 1941 que agrupa a profesionales que trabajan en auditoria interna. De esta manera, el Instituto de Auditores Internos – IIA (2013) en la obra “Las Tres Líneas de Defensa para una Efectiva Gestión de Riesgos y Control”, define que:

El modelo de las Tres Líneas de Defensa proporciona una metodología manera simple y efectiva en el progreso de las comunicaciones en la gestión de riesgos y control; por medio de herramientas que ilustran las funciones y deberes esenciales relacionados. Asimismo, este modelo proporciona una nueva óptica de las operaciones, brindando soporte en el aseguramiento del éxito continuo de las iniciativas de gestión del riesgo; asimismo, el modelo puede ser llevado a cabo en cualquier organización independientemente de su tamaño o complejidad. Aún en organizaciones donde un marco o sistema de gestión de riesgos formal no existe, el modelo de Las Tres Líneas de Defensa incrementa la claridad de la identificación de los riesgos y los controles y permite a mejorar la efectividad de los sistemas de gestión de riesgos. (p. 2)

Asimismo, el Instituto de Auditores Internos de España (2013) señala que *“El modelo de las tres líneas de defensa, como un marco alineado con el modelo del sistema de gobierno que se requiere, dado que define los distintos roles que, dentro del gobierno corporativo, deben realizar las funciones clave de control así como la interacción entre ellas”*. (p. 9)

Del mismo modo, el Instituto de Auditores Internos de España, (2015) en la obra *“Gestión del Riesgo de Fraude: Prevención, Detección e Investigación”*, revela que:

El modelo de las Tres Líneas de Defensa ayuda a delegar y coordinar las tareas de gestión del riesgo de forma sistemática. Este modelo ofrece una manera simple y efectiva de potenciar las comunicaciones entre implicados en la gestión y el control del riesgo, a partir de la simplificación de las tareas y responsabilidad de cada área. Distingue en tres líneas o grupos de defensa: la primera, se sitúan aquellos que gestionan sus propios riesgos (son los dueños o titulares de los mismos, son las áreas de negocios de las organizaciones); en la segunda línea están los que vigilan los riesgos, (departamentos de; gestión de riesgos, cumplimiento normativo, calidad, etc.) y en la tercera, los terceros independientes que provean de su asesoramiento. (p. 24)

Asimismo, en la obra *“Desafíos de Auditoría Interna en el Horizonte 2020”* publicado por el Instituto de Auditores Internos de España (2015) Fernando Ballesteros, Director de Auditoría Interna, Cumplimiento y Verificación - Grupo Mutua; sostiene que:

“El modelo de las Tres Líneas de Defensa se ha impuesto como un estándar organizativo en los sistemas de gobernanza y gestión de riesgos. Su implantación en las compañías ha hecho nacer, desarrollarse y consolidarse otras funciones de aseguramiento adicionales a la de Auditoría Interna: gestión de riesgos, cumplimiento normativo, control interno, función actuarial (en el sector asegurador), etc. Por lo cual, bajo dicho modelo la Auditoría Interna será una herramienta que participe activamente en la creación y consolidación de estas nuevas funciones que conllevarán una cultura y un sistema de control mucho más robustos. La creación de estas nuevas funciones de aseguramiento, que diseñan e implantan, no es algo que pueda ser excluido de la estrategia y operativa del auditor interno. Asimismo, sostiene que a lo largo de su carrera ha desempeñado funciones de control en las tres líneas de defensa y ha podido evidenciar la dispersión de enfoques, metodologías y herramientas que existen amparadas en obtener un mayor nivel de adaptabilidad a las especificidades de cada función”. (p.5)

También en la obra “Desafíos de Auditoría Interna en el horizonte 2020” desarrollado por el Instituto de Auditores Internos de España IAI España (2015), explica que:

El Modelo de las tres Líneas de Defensa posiciona con claridad a la dirección de Auditoría Interna, quien garantiza el apropiado funcionamiento del sistema de control interno frente a los órganos de gobierno y la alta dirección. De igual manera, define su rol como responsable de evaluar la eficacia de las funciones de cumplimiento

normativo y riesgos, en la medida en que consolida su independencia y su autonomía, y se enfoca hacia aquellos aspectos determinantes para el éxito de la organización. El alcance de aseguramiento que aporta a la dirección de Auditoría Interna, por lo general, se refiere a: El cumplimiento de objetivos de las compañías, incluyendo la eficiencia y eficacia de las operaciones, la salvaguarda de activos, la fiabilidad y la integridad de la información financiera y operativa o el cumplimiento de las leyes, reglamentos, políticas, procedimientos y contratos; Los elementos del sistema de gestión de riesgos y su conexión con el marco de control interno, incluyendo el entorno de control, los elementos del marco de la gestión de riesgos, (es decir, identificación de riesgos, evaluación de riesgos y respuesta), información y comunicación y seguimiento; La integridad de los procesos clave de negocio, tales como: ventas, producción, marketing, seguridad, funciones de clientes y operaciones, así como las de apoyo (por ejemplo, los ingresos y la contabilidad de gastos, recursos humanos, compras, nóminas, elaboración de presupuestos, la infraestructura y la gestión de activos, inventarios o tecnología de la información, etc.). Es lógico pensar que, tanto desde el punto de vista del diseño como de la eficiencia, la configuración de un entorno de control adecuado deba estar enfocado a una apropiada identificación de riesgos. Lo cual, ha añadido presión sobre las organizaciones para identificar y explicar la gestión de los riesgos, puesto que esta labor tiene un papel central y esencial en el mantenimiento de un sistema sólido de control interno.

(p. 44)

Del mismo modo, el Instituto de Auditores Internos (2015) en el libro “Defensa en Profundidad” revela lo siguiente:

El enfoque de defensa en profundidad del modelo de las tres líneas ha demostrado ser eficaz, algunos profesionales han argumentado que debería tratarse de tres líneas de ataque en lugar de defensa. Doug Anderson no concuerda. Esa opinión proviene de aquellos que piensan que el modelo se enfoca en lo negativo del riesgo, y de quienes no reconocen su ventaja, dice. Ellos señalan, acertadamente, que una organización no puede alcanzar sus objetivos sin asumir riesgos. Pero el modelo no trata solo de la reducción o eliminación del riesgo; el modelo no es tan restrictivo. Se trata de la gestión de riesgos y de tener controles adecuadamente dimensionados.

Doug Anderson, señala que la gestión, en general, no necesita mucha insistencia para tomar riesgos. En todo caso, los gerentes a veces son demasiado agresivos. El modelo ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos al asumir (de una manera controlada) los riesgos adecuados que están dentro del apetito de riesgo aprobado, explican. Entonces, si bien él entiende el punto de vista de aquellos que sugieren un enfoque de tres líneas de ataque, no está de acuerdo con esa terminología. Tal vez sean tres líneas de *algo*, reflexiona, pero no he escuchado un término mejor.

Thomas O'Reilly sugiere tres líneas de compromiso. Además, señala que la gestión de riesgos debe abordar el hecho de pensar con claridad acerca de los riesgos y tomar buenas decisiones para asumir riesgos, no huir de ellos. No hablo con la gestión acerca de tomar riesgos o evitarlos, sino más bien de cuáles son las funciones y responsabilidades en relación con el riesgo. El modelo facilita ese debate.

Paul Van Kessel, de EY, dice que el debate es, en realidad, acerca de otra cosa. No creo que las personas que abogan por la palabra ataque quieran decir que las organizaciones deben dañar a otras (atacar); quieren proteger sus negocios (defender), explica. La verdadera pregunta es si la defensa es reactiva, proactiva o ambas. En el pasado nos hemos centrado en lo reactivo. Hemos aprendido de los incidentes en el pasado, y colocamos controles para evitar que ocurran incidentes similares en el futuro.

De acuerdo con la opinión de Van Kessel, el enfoque de hoy es más proactivo de dos maneras: Incorporamos la gestión de riesgos en nuestra toma de decisiones no solo para asegurarnos de evitar la desventaja del riesgo, sino también para beneficiarnos de su ventaja y recopilar inteligencia del mercado para asegurarnos de ver venir los incidentes antes de que ocurran. (p. 30)

El equipo de AUDITOOOL (2016) en el artículo denominado "Modelo de las Tres Líneas de Defensa - Permite Mitigar de una Forma Integral los Riesgos", explica lo siguiente:

Que el modelo de las Tres Líneas de Defensa proporciona una metodología simple y efectiva en el progreso de las comunicaciones en la gestión de riesgos y control; por medio de herramientas que ilustran las funciones y deberes esenciales relacionados. El modelo clasifica las áreas funcionales y de responsabilidad de la empresa y brinda una visión de las operaciones, que garantiza una apropiada supervisión y gestión del riesgo, asimismo, dicho modelo puede ser explicado para cualquier organización independientemente de su tamaño o complejidad. El modelo distingue tres líneas de actividades que participan en una efectiva gestión y supervisión de riesgos. La alineación de las tres líneas de defensa permite mitigar de una forma integral los riesgos. (párr. 2-3)

El Instituto de Auditores Internos (2013) en la obra “Las Tres Líneas De Defensa Para Una Efectiva Gestión De Riesgos y Control”, explica que:

En el modelo de las Tres Líneas de Defensa, el control de la gerencia es la primera línea de defensa en la gestión de riesgos; las varias funciones de supervisión de riesgos, controles y cumplimiento establecidas por la administración son la segunda línea de defensa; y el aseguramiento independiente es la tercera. Cada una de estas líneas juega un papel distinto dentro del marco amplio de gobernabilidad de la organización. Aunque ni los organismos de gobierno corporativo ni la alta dirección figuran entre las tres líneas en este modelo, no hay discusión de que el sistema de gestión de riesgos no estaría completo sin considerar primero las funciones esenciales de los organismos de gobierno corporativo (es

decir, los consejos de administración u órganos equivalentes) y de la alta dirección. Los organismos de gobierno corporativo y la alta dirección son los principales interesados en ser atendidos por las líneas, y son las partes que mejor están posicionadas para ayudar a asegurar que el modelo de las Tres Líneas Defensa esté reflejado en los procesos de gestión de riesgos y control de la organización. La alta dirección y los organismos de gobierno corporativo conjuntamente deben rendir cuentas y son responsables por la fijación de objetivos de la organización, la definición de estrategias para alcanzar dichos objetivos, y el establecimiento de estructuras de gobierno corporativo y procesos para gestionar mejor los riesgos en el cumplimiento de esos objetivos. El modelo de las Tres Líneas de Defensa se implementa mejor con el apoyo activo y guía de los organismos de gobierno corporativo y la alta dirección de la organización. A continuación se describe gráficamente el modelo de las tres líneas de Defensa. (p. 2)

Figura 1

El modelo de las tres líneas de defensa



Fuente: IIA "Declaración De Posición: Las Tres Líneas De Defensa Para Una Efectiva Gestión De Riesgos y Control", p.2

Donde participan en una efectiva gestión de riesgos:

- Las funciones que son propietarias de los riesgos y los gestionan.
- Las funciones que supervisan los riesgos.
- Las funciones que proporcionan aseguramiento independiente.

Con la finalidad de comprender en que consiste cada línea de defensa pasamos a desarrollar cada uno de ellos:

“La Primera Línea de Defensa: La Gestión Operativa”:

El Instituto de Auditores Internos (2013) en la obra *“Las Tres Líneas de Defensa para una Efectiva Gestión de Riesgos y Control”* señala lo siguiente:

Como primera línea de defensa, las gerencias operativas son propietarias de los riesgos y los gestionan. Asimismo, también son responsables de la implementación de acciones correctivas frente a deficiencias identificadas en el proceso y control. La gerencia operativa es responsable de implementar un control interno efectivo y de ejecutar procedimientos de control sobre los riesgos de manera constante en el día a día. Adicionalmente, la gerencia operativa identifica, evalúa, controla y mitiga los riesgos, encauzando el desarrollo e implementación de las políticas y procedimientos internos que aseguren que las actividades efectuadas sean consistentes con las metas y objetivos. La responsabilidad es distribuida en un sistema de cascada, en dicha distribución, los gerentes de nivel medio diseñan e implementan procedimientos que sirven como controles y supervisan la ejecución de tales procedimientos por todos los que intervienen en las actividades. La gerencia operativa sirve naturalmente como primera línea de defensa, ya que los controles están diseñados dentro de los

sistemas y procesos bajo su mando como administración operacional, los cuales deberían estar implementados con adecuados controles de gestión y supervisión para asegurar su cumplimiento y para destacar excepciones de control, procesos inadecuados y eventos inesperados. (p. 3)

En el artículo publicado por el equipo de AUDITOOL¹ (2016) en el artículo denominado “*Modelo de las Tres Líneas de Defensa - Permite Mitigar de una Forma Integral los Riesgos*”, explica que:

La primera línea se encuentra orientada por el control de la gerencia, donde cada área operativa de la organización lleva a cabo la gestión de sus propios riesgos y controles, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización a través de un adecuado sistema de control interno (AUDITOOL - Red global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno. (p. 3)

“La Segunda Línea de Defensa: Funciones de Gestión de Riesgos y Cumplimiento”.

El Instituto de Auditores Internos (2013) en la obra; “*Las Tres Líneas de Defensa para una Efectiva Gestión de Riesgos y Control*”, expone lo siguiente:

“En un mundo perfecto, tal vez sólo una línea de defensa sería necesaria para asegurar una gestión de riesgos efectiva. En el mundo real, sin embargo, una sola línea de defensa con frecuencia puede resultar

¹ “Red global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno”

deficiente. La gerencia constituye las diversas funciones de gestión y cumplimiento para ayudar a crear y/o monitorear los controles de la primera línea de defensa. Las funciones específicas varían según la organización e industria; sin embargo, las funciones típicas de esta segunda línea de defensa son: la función de gestión de riesgo por parte de la gerencia operativa, y que asiste a los responsables del riesgo en la tarea de definir el objetivo de exposición al riesgo y en una apropiada presentación sobre la información relacionada con riesgos a toda la organización; la función de cumplimiento para monitorear diversos riesgos específicos; por ejemplo el incumplimiento de leyes y regulaciones aplicables. Bajo estos supuestos, esta función independiente reporta directamente a la alta dirección y en algunos sectores económicos, directamente a los organismos de gobierno corporativo. Múltiples funciones de cumplimiento con frecuencia coexisten en las entidades, con el objetivo de monitorear diversos tipos específicos de cumplimiento, como salud y seguridad, cadena de suministros, ambiente o control de la calidad. Por otro lado, la función de la contraloría que monitorea riesgos financieros y la emisión de la información financiera. El equipo AUDITOOL, en el artículo “Modelos de las tres líneas de defensa. Permite mitigar de una forma integral los riesgos” señala que la segunda línea contempla que las funciones de supervisión de riesgo, controles y cumplimiento de políticas y

estándares establecidas por la administración, abordando riesgos transversales complejos y específicos; ambas, primera y segunda línea, reportan a la Alta Dirección”. (p. 3)

Asimismo, en el artículo “Las tres líneas de Defensa: un fino Engranaje” publicado por; CASINO RISK (2016); prescribe lo siguiente:

Los equipos que conforman la segunda línea de defensa por lo general cuentan con un rol transversal a toda la organización, sus procesos y operaciones y sus responsabilidades están enfocadas a facilitar, promover y vigilar que las prácticas y métodos definidos para la gestión de los riesgos sean implementadas y seguidas de manera efectiva por la gestión operativa de la primera línea de defensa. Dentro de las principales responsabilidades de la segunda línea de defensa se encuentran: Diseñar y proporcionar el marco para la gestión de riesgos en la organización; Facilitar y promover la gestión de riesgos a través de toda la organización; Vigilar que la gestión de riesgos se aplique de manera efectiva; Asesorar o ayudar a los propietarios de riesgos a definir el nivel de exposición de sus operaciones; Reportar de manera eficaz la información del perfil de riesgo a la organización; Ayudar a crear los controles de la primera línea de defensa; Monitorear la aplicación efectiva de los controles de gestión operativa; Asegurar que la primera línea de defensa esta apropiadamente diseñada, implementada y opera según lo previsto; Gestionar de manera especializada los riesgos transversales de la organización; Definir el apetito al riesgo de la organización; Identificar cambios en el apetito al riesgo y administrar el mismo; Monitorear la implementación oportuna de medidas de mitigación o tratamiento de riesgos o deficiencias. (p.1)

La Tercera Línea de Defensa: Auditoría Interna

El Instituto de Auditores Internos (2013) en la obra *“Las Tres Líneas de Defensa para una Efectiva Gestión de Riesgos y Control”*, explica lo siguiente:

“Los auditores internos mantienen por función brindar a los organismos de gobierno corporativo y a la alta dirección un aseguramiento comprensivo basado en un nivel elevado de independencia y objetividad dentro de la organización. Este alto nivel de independencia no se encuentra disponible en la segunda línea de defensa. Los auditores internos deben proveer que el nivel aseguramiento efectivo a nivel del gobierno corporativo, la gestión de riesgos y el control interno, así como la manera en que la primera y segunda línea de defensa alcanzan sus objetivos de gestión de riesgos y control. El alcance de este aseguramiento, que es reportado a los organismos de gobierno corporativo y alta dirección, usualmente cubre: Un amplio rango de objetivos, incluyendo la eficiencia y efectividad de las operaciones, salvaguarda de activos, confiabilidad e integridad de los procesos de reporte, y cumplimiento con leyes, regulaciones, políticas, procedimientos y contratos”. (p. 5)

El equipo de AUDITOOOL (2015), en el artículo *“Modelo de las Tres Líneas de Defensa - Permite Mitigar de una Forma Integral los Riesgos”*, explica lo siguiente:

La tercera línea está el aseguramiento independiente, la Auditoría Interna, la cual contribuye mediante la supervisión objetiva sobre las dos primeras líneas de defensa, y evalúa el sistema de control interno

de la organización en su conjunto identificando las debilidades y recomendar mejoras. (p. 3)

En el artículo “Las tres líneas de Defensa: un fino Engranaje” publicado por CASINO RISK (2016) señala lo siguiente:

La tercera línea de defensa se encuentra representada por el equipo de Auditoría Interna de la organización, puede vérselo como el control del control o como el último bastión de protección de la compañía.

El equipo de auditorías internas basándose en el enfoque de gestiones de conflictos y con el más alto nivel de independencia y objetividad, tiene como responsabilidad asegurar en donde el órgano de dirección y a la alta dirección la efectividad y eficacia del sistema de administración y gestión de riesgos en la organización, esto incluye evaluando las formas donde las primeras y segundas líneas de protección utilizan.

Dentro de las principales funciones de la tercera línea de defensa se encuentran: Proveer aseguramiento sobre el gobierno corporativo, la gestión del riesgo y el control interno; Evaluar la forma en que la primera y segunda línea de defensa operan; Asegurar que se estén cubriendo adecuadamente las responsabilidades de la 1era y 2da línea de defensa; Revisar la gestión de los riesgos más claves de la organización; Asesorar a la dirección de la organización en la gestión de los riesgos. (p. 7)

“Auditores Externos, Reguladores y Otros Entes Externos”

El Instituto de Auditores Internos (2013) en la obra “*Las Tres Líneas de*

Defensa para una Efectiva Gestión de Riesgos y Control", señala lo siguiente:

Los auditores externos, reguladores y otros entes externos no forman parte de la estructura de la organización; sin embargo, pueden tener un rol en la estructura general de gobierno corporativo y control de la organización. Sobre todo, considerando las industrias que se encuentran reguladas, como servicios financieros o seguros. Los reguladores en gran medida establecen requerimientos con la finalidad de fortalecer los controles de una organización y en otras oportunidades realizan una función independiente y objetiva para evaluar la totalidad o una parte de la primera, segunda o tercera línea de defensa con respecto a esos requerimientos. Cuando se realiza un trabajo coordinado entre los auditores externos, reguladores y otros grupos fuera de la organización pueden ser considerados como adicionales líneas de defensa, proporcionando aseguramiento a las partes interesadas de la organización, incluyendo los organismos de gobierno corporativo y la alta dirección. No obstante, considerando la naturaleza de los objetivos y el alcance específico de su misión, la información de riesgo recopilada puede generalmente ser menos extensa que el alcance abordado por las tres líneas de defensa internas de la organización. (p. 6)

Coordinación de las Tres Líneas De Defensa

El Instituto de Auditores Internos (2013) en la obra "*Las Tres Líneas de Defensa para una Efectiva Gestión de Riesgos y Control*", prescribe lo siguiente:

Considerando que cada organización es única y puede variar según situaciones específicas, no hay único camino para coordinar las Tres Líneas de Defensa. Sin embargo, al designar las responsabilidades específicas y realizar la coordinación entre las funciones de gestión de riesgos, puede ser conveniente considerar el papel fundamental de cada grupo en el proceso de gestión de riesgos. (p.8)

Figura 2

Tres Líneas de Defensa

PRIMERA LINEA DE DEFENSA	SEGUNDA LINEA DE DEFENSA	TERCERA LINEA DE DEFENSA
Propiedad/Gestión de Riesgos	Control de Riesgos y Cumplimiento	Aseguramiento de Riesgos
<ul style="list-style-type: none"> Gerencia operativa 	<ul style="list-style-type: none"> Independencia Limitada Reportes principalmente a la gerencia 	<ul style="list-style-type: none"> Auditoría Interna Mayor Independencia Reportes a los organismos de gobierno corporativo

Fuente: IIA “Declaración De Posición: Las Tres Líneas De Defensa Para Una Efectiva Gestión De Riesgos y Control”, p.5

Ventajas y Desventajas del Modelo de las Tres Líneas de Defensa:

En el artículo “Modelo de las Tres Líneas de Defensa. Permite mitigar de una forma integral los riesgos”, publicado por el equipo de AUDITOOL (2016) define las ventajas y desventajas del modelo de las tres líneas de la siguiente manera:

Ventajas: Es un modelo solido: Sólido significa que no presenta grietas. En el estado actual de formulación de control interno existen grietas, debido a que no está revelado explícitamente el alcance de las labores de cada una de las funciones de segunda línea de defensa, y el nivel de alcance de cada una de ellas. Lo que genera que

ocasionalmente duplicidad en las tareas, contradicciones entre las opiniones de diversas áreas y zonas grises. Es un modelo robusto: Esta característica se percibe al advertir que el trabajo coordinado entre las distintas funciones de aseguramiento generan un mayor nivel de aseguramiento que cuando cada una de ellas lo hace por separado. Es un modelo resistente: La resistencia deriva de su integralidad y de la confianza que provee a la Dirección Superior, ya que participan un grupo multidisciplinario con especialistas que está actuando coordinadamente a su servicio. Lo cual, reduce sustancialmente la probabilidad de que alguna o algunas de las tareas de aseguramiento resulten eliminadas o debilitadas al no identificarse su repercusión en el éxito de la organización. Se genera un crecimiento dentro de la organización; que finalmente coloca a la Auditoría Interna en el nivel de Alta Gerencia a la cual siempre se aspiró y nunca llegó. Debido a que la Auditoría Interna es actualmente considerada como una función de Gerencia media colocada en el más alto nivel del organigrama. Sin embargo, el rol de valoración del marco de control interno amplio con la finalidad de salvaguardar el cumplimiento de las metas operativas y atender a sus riesgos estratégicos puede, con la finalidad de ubicar a la Auditoría Interna en un nivel alto. Una vez implementado el modelo las operaciones se hacen más eficientes, al integrarse y fluir la operación y el control como parte del mismo engranaje y sin oponerse el uno a la otra. Ya que, la información mantiene un progreso y se integra. Los diversos informes producidos por cada sector de la organización podrán ser consultados por el resto en forma oportuna

para sus necesidades. Asimismo, se reducen los inconvenientes operacionales por riesgos imprevistos, ya que cada función atiende su responsabilidad sin omisiones, duplicidades ni contradicciones. (pp. 12-13)

Así también, AUDITool (2015) señala las desventajas de las tres líneas de defensa de la siguiente manera:

Desventajas: Es un modelo tan sofisticado y complejo que involucra diversas erogaciones: El modelo considera la existencia de personal idóneo para atender las numerosas funciones de la segunda línea de defensa. Asimismo, este personal se debe mantener continuamente en capacitación, entrenado y motivado. En el desarrollo de normativas: El desarrollo de las políticas y procedimientos para coordinar a este equipo de humano constituye un esfuerzo económico significativo. En software: No necesaria, pero idealmente, las compañías deben ubicar un software que les permita integrar toda la información obtenida en una base de datos de conocimiento compartido por todas las áreas, de manera que cada quien disponga de información adecuada para el desarrollo de sus funciones; en primer lugar, enfocados en la supervisión del nivel superior; en segundo término, en la búsqueda de crear sinergias entre las áreas de segunda línea de defensa, y una adecuada interrelación entre éstas y la gerencia de primera línea; por lo que, se requiere un esfuerzo significativo en la coordinación y el mantenimiento de una buena línea de comunicación interdepartamental. Caso contrario, el nivel de burocracia traba la operación y resta eficiencia a la organización. Por lo cual, es prioritario

delimitar las funciones a cumplir por cada área y persona, para evitar la generación de zonas grises en las cuales pueda generarse un entendimiento errado de que hay funciones que están siendo ocupadas, cuando en realidad no lo está haciendo. Asimismo, lo inverso también puede acontecer, que varias áreas traten de abordar un tema al mismo tiempo, generando no solamente duplicación de esfuerzos, sino también incoherencias entre las valoraciones y cursos de acción de las diferentes áreas respecto del mismo tema. Lo que puede llegar a implicar una dificultad para la Auditoría Interna porque en varias ocasiones los intereses del Directorio y Alta Gerencia no son exactamente coincidentes. Adicionalmente, el Directorio tiene como reportes a los Gerentes más poderosos de la organización, comenzando por el Gerente General. Mientras que el Director Ejecutivo de Auditoría Interna dirige un departamento de tamaño normalmente austero, y que no llega a desarrollar funciones tan prioritarias para la organización como las de una Gerencia General. Al colocarlo en un pie de reporte equitativo, se le da cierto respaldo, por una parte. Pero, por otro lado, se corre el riesgo de que el Directorio no preste la debida atención a las necesidades de la Auditoría Interna, postergando siempre sus necesidades para atender las urgencias de vida o muerte de la Alta Gerencia. Y la Alta Gerencia puede percibir este factor y utilizarlo para anular a la Auditoría Interna. Se puede generar un angostamiento de las responsabilidades de la auditoría interna, en la medida que la creación de nuevas funciones de segunda línea le van restando labores que anteriormente desempeñaba. En adición a ello,

la creación y potenciación de estas funciones de segunda línea de defensa puede generar una confianza creciente de la auditoría externa en el sistema de control interno de la organización, al punto de considerar y eventualmente sugerir al Directorio la supresión de la función de auditoría interna. (pp.14-25)

2.3.2 Control Interno

Desde el punto de vista de Philip et al. (1988) en la obra “Auditoria Montgomery”, explican la definición formal de Control Interno de la siguiente manera:

“El control interno incorpora el plan de organización, así como los métodos y herramientas de coordinaciones adoptadas dentro de una empresa con la finalidad de salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas. Un sistema de control interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones⁹ de los departamentos de contabilidad y finanzas”. (p.80)

Así también Aguirre (2004) en su obra “Auditoría y Control Interno”, define el control interno de la siguiente manera:

Control Interno es un conjunto de procedimientos, políticas directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa lo que implica salvaguarda de activos,

fidelidad del proceso de información y registros, así como cumplimiento de políticas definidas. (p.189)

Asimismo, Estupiñan (2006) en su obra "*Control Interno y Fraudes – Análisis de Informe Coso I y II*", señala lo siguiente:

Los Controles Internos son procesos que han conllevado a cabo por los Consejos de Administraciones, las Gerencias y otros personales de las Organizaciones, diseñados en dar las garantías razonables sobre los logros de sus metas que se relacionan con asuntos de reportes y cumplimientos, asegurándonos las:

- Eficacias y eficiencias en los movimientos.
- Confiabilidades de las informaciones financieras.
- Cumplimientos de las normas, reglamento y sistemas que son aplicables. (p. 25)

Así también, Álvarez (2007) en su obra "*Auditoría Gubernamental Integral – Técnicas y Procedimientos*", define que:

El control interno es el conjunto de planes, procedimientos, políticas, normas y métodos de organización los cuales tienen como objetivo asegurar una eficiente y eficaz administración, incluyendo la postura de las autoridades y el personal organizado en cada entidad a fin de proveer una seguridad razonable para alcanzar las metas y objetivos propuestos; también, se considera al control interno como un proceso continuo ejecutado por la dirección, la gerencia y el personal de la entidad para proporcionar seguridad y confiabilidad en las funciones, competencias y atribuciones encomendadas. (p. 149)

Por su parte Mantilla (2009), en su obra "*Auditoría del Control Interno*", explica lo siguiente:

El Coso define el control interno como un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización. La eficacia y eficiencia de las operaciones, su confiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de normas y obligaciones; y salvaguarda de los activos. Este último objetivo fue incorporado por la adenda realizada en 1994 y no corresponde a la estructura conceptual original habida cuenta que responde a la necesidad específica de entidades que tienen que controlar activos que no son de su propiedad pero que constituyen parte de sus objetivos de negocio. (p. 3)

Claros & León (2012), en su obra "*El control Interno como Herramienta de Gestión y Evaluación*", señala lo siguiente:

El control interno está íntimamente relacionado con la planificación, debido a que en esta etapa se definen los objetivos y metas a alcanzar en un periodo determinado de tiempo, el mismo que debe ser objeto de control, a fin de determinar si las mismas han sido alcanzadas y de no ser así, identificar las causas que la originaron, a fin de disponer los correctivos necesarios. (p.14)

Por su parte el Instituto de Auditores Internos de España (2013) en la obra "*Control Interno - Marco Integrado*", definen lo siguiente:

El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, con el objeto de esquematizar una estructura que proporcione un grado de seguridad razonable orientado a los objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento. Esta conceptualización refleja ciertas nociones fundamentales. El control interno: Está orientado a la obtención de objetivos en una o más categorías operaciones, información y cumplimiento. Es un proceso que consta de tareas y actividades continuas siendo un medio para llegar a un fin, y no un fin en sí mismo. Las actividades son llevadas a cabo por las personas; por lo que, se debe considerar que no se trata exclusivamente de manuales, políticas, sistemas y formularios; sino de personas y las acciones que llevan a cabo mediante actividades en cada nivel de la organización el control interno. Asimismo, es capaz de proveer una seguridad razonable no una seguridad absoluta, al consejo y a la alta dirección de la entidad. Es adaptable; es decir, flexible a la estructura de la entidad para su práctica a la entidad en conjunto o a una filial, división, unidad operativa o proceso de negocio en particular. Cabe señalar que, esta definición es intencionadamente amplia, ya que incluye conceptos sustanciales que son fundamentales para las organizaciones en la dirección de a cómo diseñar, implantar y desarrollar el control interno, creando así una base para su aplicación en entidades que operen en diferentes estructuras organizacionales, sectores y regiones geográficas. (p. 1)

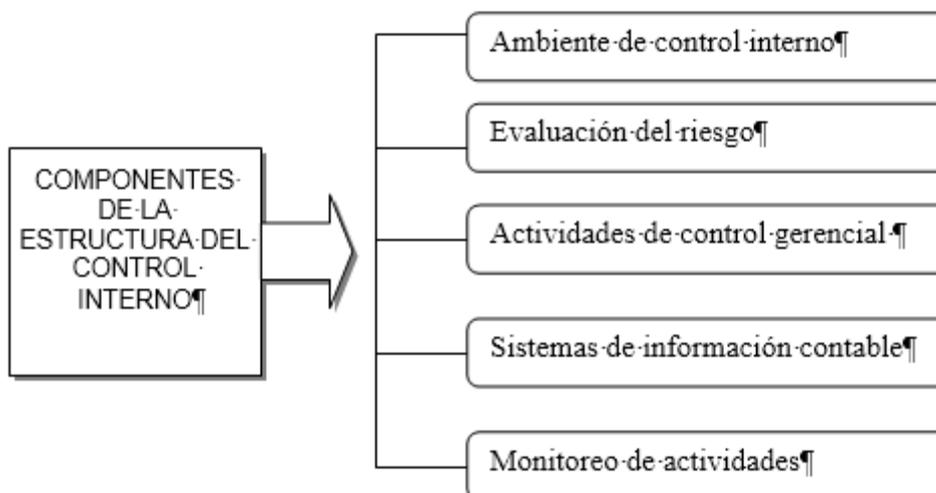
Componentes del Control Interno

Estupiñan (2006), en su obra “*Control Interno y Fraudes – Análisis de Informe Coso I y II*”, señala que:

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la manera como la administración maneja la entidad, y se encuentran integrados a los procesos administrativos, los cuales se clasifican como: Ambiente de control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y comunicación, Supervisión y seguimiento. El control interno, no es en un proceso secuencial, en donde los componentes impactan solo al siguiente componente; si no en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente impacta en los otros y conforman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes. De esta manera, el control interno se acopla a cada entidad, tamaño y a sus culturas y filosofías de administración. Así, mientras todas las entidades necesitan de cada uno de los componentes para mantener el control sobre sus actividades, el sistema de control interno de cada entidad se percibirá muy diferente al de otra. (p. 26)

Figura 3

Componentes para mantener el control sobre sus actividades



Fuente: *Elaboración Propia.*

Ambiente de Control:

Desde su posición Mantilla (2009) en su obra “*Auditoría del Control Interno*”, señala lo siguiente:

El ambiente de control da el tono de la organización, influenciando la conciencia, la conciencia de control de sus empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad, la filosofía y estilo de operación de la administración, la forma en como la administración establece su autoridad y responsabiliza a cada área de su operación, asimismo, como organiza y desarrolla a su personal; y la atención y dirección proporcionada por la junta de directores. (p. 69)

Por parte Estupiñan (2006) en su obra “*Control Interno y Fraudes – Análisis de Informe Coso I y II*”, señala lo siguiente:

El ambiente de control consiste en el establecimiento de entorno que estimule e influencie la actividad del personal al cumplimiento de actividades de control. Asimismo, el ambiente de control es el componente donde se sustenta o actúan los otros cuatro componentes e indispensable, a su vez, para la realización de los propios objetivos del control. Del mismo modo, el ambiente de control es la base de los demás componentes de control, ya que permite proveer de disciplina y estructura para llevar a cabo el control e incidir en la manera como: se estructura las actividades de control, se asigna autoridad y responsabilidad, se organiza y desarrolla la gente, se comparten y comunican los valores y creencias y el personal toma conciencia de la importancia del control. (p. 27)

El Instituto de Auditores Internos de España (2013) en la obra "*Control Interno - Marco Integrado*", explica lo siguiente:

El conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que desarrollar el control interno de la organización. El consejo y la alta dirección son quienes marcan el "Tone at the Top" sobre el nivel de trascendencia e importancia que se le asignará al control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la entidad. La dirección tiene el deber de fortalecer las expectativas sobre el control interno en todos los niveles de la organización. El entorno de control incorpora a la integridad y los valores éticos de la organización; como los parámetros que permiten al consejo llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión del gobierno corporativo; la estructura organizacional y la asignación de autoridad y

responsabilidad; el proceso de atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes; y la rigurosidad que se aplique a las medidas de evaluación del desempeño, los esquemas de compensación que incentiven la responsabilidad enfocados a los resultados del desempeño. El entorno de control de una organización tiene un nivel significativo de influencia sobre el resto de los componentes del sistema de control interno. De igual modo, señala que los principios relativos al componente del entorno de control son los siguientes: 1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos. 2. El consejo de administración manifieste independencia de la dirección y que ejerza la función de supervisión del desempeño del sistema de control interno. 3. La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la obtención de los objetivos. 4. La organización evidencia compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización 5. La organización precisa las responsabilidades de los colaboradores a nivel de control interno para la consecución de los objetivos. (p. 35)

Evaluación de Riesgos:

Estupiñan (2006) en su obra "*Control Interno y Fraudes – Análisis de Informe Coso I y II*", explica lo siguiente:

Toda entidad enfrenta una variedad de riesgos provenientes tanto de fuentes externas como internas que deben ser evaluadas por la

gerencia. La gerencia define objetivos generales y específicos e identifica y evalúa que riesgos puedan impactar negativamente o evitar que se logren los objetivos; por lo cual, evalúa la capacidad para: salvaguardar sus bienes y recursos, mantener una ventaja competitiva, construir y conservar su marca, incrementar y mantener su solidez financiera, y mantener una tasa de crecimiento. La importancia que tiene este componente en cualquier organización es evidente, ya que representa la orientación básica, para la toma de decisiones sobre cómo se gestionará todos los recursos y esfuerzos; y proporciona una base sólida para un control interno efectivo, y para la determinación de objetivos; asimismo, también es el camino apropiado para la identificación de factores críticos de éxito. Cuando los factores han sido identificados, la gerencia tiene la responsabilidad de establecer criterios para medirlos y prevenir su posible ocurrencia a través de mecanismos de control e información, a fin de estar enfocando de manera continua en los factores críticos de éxito. (p.29)

Así también Mantilla (2009), en su obra "*Auditoria del Control Interno*", explica lo siguiente:

Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos provenientes de fuentes externas e internas, los cuales son valorados. La administración debe definir los objetivos, y en base a esos precedentes debe realizar la valoración de riesgos, así como, enlazarlos en sus distintos niveles y ser consistentes internamente. La valoración de riesgos es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para obtención de los objetivos, estableciendo una base para la determinación de cómo

se deben administrar los riesgos. Dado que la economía, la industria, las regulaciones y las condiciones de operación se encuentran en un medio cambiante, se requieren mecanismos para identificar y gestionar los riesgos especiales asociados con el cambio. (p. 69)

Claros & León (2012), en su obra "*El control interno como herramienta de Gestión y evaluación*", señala lo siguiente:

"Uno de los propósitos de la evaluación del riesgo es informar a la gerencia las áreas de riesgo donde requieren tomar una acción. Por tal motivo, usualmente será necesario desarrollar algún marco de categorización a todos los riesgos. A través de la evaluación los riesgos pueden tener prioridades para su atención por parte de la gerencia y presentar información para la atención de los riesgos de mayor potencial de impacto y una probabilidad más alta de ocurrencia". (pp.32-33).

El Instituto de Auditores Internos de España (2013) en la obra "*Control Interno - Marco Integrado*", explica lo siguiente:

Que cada empresa enfrenta una serie de diversos riesgos procedentes de fuentes externas e internas. El riesgo se conceptualiza como la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos. La evaluación del riesgo comprende un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos frente a la búsqueda de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse tomando en consideración unos niveles preestablecidos de tolerancia. Por lo tanto, la evaluación de riesgos establece la base para determinar cómo se gestionarán. Asimismo, previo a la evaluación de riesgos se

debe establecer de objetivos asociados a los diversos niveles de la entidad. La dirección debe definir los objetivos operativos, de información y de cumplimiento, con suficiente claridad y detalle para permitir la identificación y evaluación de los riesgos y el impacto potencial en dichos objetivos. Por otro lado, la dirección debe considerar la adecuación de los objetivos para la entidad. La evaluación de riesgos también requiere que la dirección considere el impacto que puedan tener posibles cambios en el entorno externo y dentro de su propio modelo de negocio, y que puedan generar que el control interno no resulte efectivo. Los principios relativos al componente de la evaluación de riesgos son: 1. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos. 2. La organización identifica los riesgos para consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar. 3. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos. 4. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno. (p. 67)

Actividades de Control:

Desde su perspectiva Estupiñan (2006), en su obra "*Control Interno y Fraudes – Análisis de Informe Coso I y II*", explica lo siguiente:

Las actividades de control son aquellas que realiza la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos. Asimismo, las actividades de control incorporan actividades preventivas, detectivas y correctivas como: aprobaciones y autorizaciones, reconciliaciones, segregación de funciones, salvaguarda de activos, indicadores de desempeño, fianzas y seguros, análisis de registros de información, verificaciones, revisión de desempeños operacionales, Seguridades físicas, revisiones de informes de actividades y desempeño y controles sobre procesamiento de información. Adicionalmente, las actividades de control tienen distintas características, que pueden ser manuales o computarizadas, administrativas u operacionales, generales o específicas, preventivas o detectivas. De esta manera, las actividades de control son principales, ya que no sólo son la forma correcta de hacer las cosas, sino que en sí mismas es el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de los objetivos. (p. 32)

Así, Mantilla (2009), en su obra "*Auditoria del Control Interno*", señala lo siguiente:

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que contribuyen en el aseguramiento que las directivas administrativas se lleven a cabo. Asimismo, contribuyen a que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos asegurándose que se enfoquen en la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las

funciones, incluyen un rango de actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operacional, seguridad de activos y segregación de funciones. (p. 69)

El Instituto de Auditores Internos de España (2013) en la obra "*Control Interno - Marco Integrado*", explica lo siguiente:

Que las actividades de control consisten en las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar la ejecución de las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Asimismo, las actividades de control se llevan a cabo en todos los niveles de la entidad, en las diversas etapas de los procesos de negocio, y en el entorno tecnológico. Según su naturaleza, pueden ser preventivas o de detección y pueden englobar una variedad de actividades manuales y automatizadas, tales como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones del desempeño empresarial. Adicionalmente, la segregación de funciones normalmente se encuentra integrada por la definición y funcionamiento de las actividades de control. En aquellas áreas en las que no es posible llevar a cabo una adecuada segregación de funciones, la dirección debe optar la realización de actividades de control alternativas y compensatorias. Los principios relativos al componente de Actividades de Control son: 1. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos. 2. La organización define y desarrolla

actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos. 3. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica. (p. 101)

Información y comunicación:

Estupiñan (2006) en su obra, "*Control Interno y Fraudes – Análisis de Informe Coso I y II*", señala lo siguiente:

Para poder dirigir una entidad y tomar decisiones correctas respecto a la gestión de los recursos, es necesario disponer de información relevante y oportuna. En tanto, los estados financieros constituyen una parte importante de esa información y su contribución es incuestionable. Es prioritario considerar el impacto de las tecnologías y su constante evolución en los sistemas de información; y por tanto, su impacto al diseñar controles a través de ellas. Como, por ejemplo, el caso de internet, que mantiene un procesamiento de imágenes, el intercambio electrónico de datos y hasta asuntos relacionados con los sistemas expertos. Conviene aclarar, que al igual que los demás componentes de las actividades de control, sus objetivos deben responder a sus estructuras; es decir, que debe responder a las necesidades específicas de cada organización. Sin embargo, la información contable tiene límites, no se puede utilizar para todo, ni se puede esperar todo de ella. Esto puede parecer evidente, pero hay quienes piensan que la información de los estados financieros pudiera ser suficiente para tomar decisiones acerca de una entidad. (p. 34)

Por su parte Mantilla (2009), en su obra "*Auditoría del Control Interno*", explica lo siguiente:

Que la finalidad de la auditoría de control interno es la identificación, captura y comunicación información pertinente en su forma y tiempo que les permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen reportes, que contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, que permite posible operar y controlar el negocio óptimamente. Ya que se encuentra relacionada a la información de eventos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones, y no solamente con los datos generados internamente, sino también con, informe de los negocios y reportes externos. La comunicación efectiva también debe darse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización; es decir, en un rango de 360. Todo el personal debe recibir un mensaje claro de la alta gerencia de que las responsabilidades de control deben tomarse seriamente. Asimismo, se deben internalizar su propio papel en el sistema de control interno, del mismo, en como las actividades individuales se relaciona con el trabajo de otros. Se debe instaurar un medio para comunicar la información más significativa. También necesitan comunicarse efectivamente con las partes externas, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas. (p. 70)

El Instituto de Auditores Internos de España (2013) en la obra "*Control Interno - Marco Integrado*", describe lo siguiente:

Información es prioritaria para que toda entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soporta el logro de sus objetivos. La dirección requiere información relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas, para mantener el funcionamiento de los otros componentes del control interno. Asimismo, la comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria. La comunicación interna es el medio por el cual se difunde la información para toda la organización, que fluye hacia todos los sentidos y todos los niveles de la entidad. Lo que hace posible que el personal pueda recibir un mensaje claro de la alta dirección sobre sus responsabilidades, como deben ser internalizadas como parte obligatoria de sus funciones. La comunicación externa persigue dos finalidades: comunicar, de fuera hacia el interior de la organización, información externa relevante y proporcionar información interna relevante de dentro hacia fuera, como respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externos. Los principios relativos al componente de Información y Comunicación son:

1. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
2. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para soportar el funcionamiento del sistema de control interno.
3. La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno. (p. 121)

Supervisión y seguimiento:

Desde la perspectiva de Estupiñan (2006) en su obra “*Control Interno y Fraudes – Análisis de Informe Coso I y II*”, señala lo siguiente:

En general, los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Ya que dependiendo del contexto de la entidad, se tomaron en consideración los objetivos, riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones se encuentran en constante cambio debido a tantos factores internos y externos, generando que con el tiempo los controles pierdan su eficiencia. Como resultado de todo ello la gerencia debe realizar una revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control, con lo cual, no se debe extrapolar a que se tengan que revisar todos los componentes y elementos al mismo tiempo. Sino que se debe evaluar las condiciones específicas de cada organización, de los distintos niveles de efectividad mostrado por los distintos componentes y elementos de control. Es decir, dicha evaluación debe estar orientada a la identificación de los controles débiles, insuficientes o innecesarios, para proveer cuál será el apoyo que debe brindar la gerencia, en el robustecimiento e implantación de los controles. Esta evaluación puede llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la organización; de manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) y mediante la combinación de las dos formas anteriores. (p. 38)

Según Mantilla (2009) en su obra, "*Auditoría del Control Interno*",
Sostiene lo siguiente:

Los sistemas de control interno deben monitorearse, mediante un proceso de valoración de la calidad del desempeño del sistema en el tiempo, el cual es realizado por medio de actividades de monitoreo continuo, evaluaciones independientes o combinación de las dos. El monitoreo ocurre de manera continua durante el curso de las operaciones, las cuales incorpora actividades regulares de administración y supervisión y otras acciones personalizadas realizadas en el cumplimiento de sus obligaciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerá primordialmente de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo continuo. Las deficiencias de control interno deberán reportarse a lo largo de la organización, informando a la alta gerencia y a la junta solamente los asuntos serios. (p. 70)

El Instituto de Auditores Internos de España (2013) en la obra "*Control Interno - Marco Integrado*", explica lo siguiente:

Las evaluaciones continuas son las evaluaciones independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, se encuentran presentes y funcionan apropiadamente. Las evaluaciones continuas, se integran en los procesos de negocio en diferentes niveles de la entidad, y suministran información oportuna. Asimismo, deben

realizarse evaluaciones independientes, que se ejecutarán periódicamente, las cuales pueden variar en alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos, la efectividad de las evaluaciones continuas y otras consideraciones de la dirección. Finalmente, los resultados se evalúan comparándolos con los criterios establecidos por los reguladores, otros organismos reconocidos o la dirección y el consejo de administración, y las deficiencias se comunican a la dirección y al consejo, según corresponda. Los principios relativos al componente de Actividades de Supervisión son: 1. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento. 2. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda. (p.140)

2.4 Marco Conceptual

Ambiente de Control:

El ambiente o entorno de control es la base de la pirámide de control interno, aportando disciplina a la estructura. En él se apoyarán los restantes componentes, por lo que será fundamental para concretar los cimientos de un eficaz y eficiente sistema de Control Interno. Marca la pauta del funcionamiento de la Unidad e influye en la concientización de sus funcionarios.

Actividades de Control

Las actividades de control son: Las políticas, procedimientos, técnicas, prácticas y mecanismos que permiten a la Dirección administrar (mitigar) los riesgos identificados durante el proceso de Evaluación de Riesgos y asegurar que se llevan a cabo los lineamientos establecidos por ella.

Control:

Como sustantivo (esto es, la existencia de un control), una política o procedimiento que forman parte del control interno. Los controles existen dentro de cada uno de los cinco componentes. Como verbo (esto es controlar) establecer o implementar una política a un procedimiento que lleve a cabo un principio.

Control interno:

Es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una organización, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos relativos a las operaciones, a la información y al cumplimiento.

Coso: “The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission” – COSO, “es una propuesta v en conjunto de cinco instituciones del sector privado que se dedican a elaborar fuentes de liderazgo empresarial por medio del desarrollo de directrices y marcos detallados de trabajo en las áreas de control Interno, gestión de riesgos corporativos, y lucha contra el fraude”.

Información y Comunicación:

Se debe identificar, recopilar y propagar la información pertinente en tiempo y forma que permitan cumplir a cada funcionario con sus responsabilidades a cargo. Debe existir una comunicación eficaz -en un sentido amplio- que fluya en todas direcciones a través de todos los ámbitos de la Unidad, de forma descendente como ascendente.

Las tres líneas de defensa:

El modelo de las Tres Líneas de Defensa proporciona una manera simple y efectiva para mejorar las comunicaciones en la gestión de riesgos y control mediante la aclaración de las funciones y deberes esenciales relacionados. El modelo clasifica las áreas funcionales y de responsabilidad de la empresa y brinda una visión de las operaciones, garantizando una adecuada supervisión y gestión del riesgo y del control, además de ser apropiado para cualquier organización independientemente de su tamaño o complejidad.

Primera línea de defensa:

“La dirección y la gestión operativa son responsables del mantenimiento de controles eficientes y de la ejecución de los procedimientos de control y de gestión de riesgos como parte de su actividad diaria. También identifican, evalúan, controlan y mitigan los riesgos y fomentan el desarrollo y la implantación de políticas y procedimientos para asegurar que las actividades se encuentren alineadas con las metas y objetivos”.

Segunda línea de defensa:

La segunda línea contempla las funciones de supervisión de riesgos, controles y cumplimiento de políticas y estándares establecidas por las administraciones, afrontando el riesgo transversal, complejo y específico; tanto el primero y el segundo lineamiento, informan a las Altas Direcciones.

Tercera línea de defensa:

En el tercer lineamiento están los aseguramientos independientes, las Auditorías Internas, donde colaboran con las supervisiones objetivas en donde los dos primeros lineamientos de apoyo se evalúan con los sistemas de controles internos de las organizaciones en sus conjuntos para determinar la debilidad y así favorecer la mejora.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

3.1 Tipo y Diseño de Investigación

3.1.1 Tipo de Investigación

La presente tesis se presentará estudios que reúnen una condición necesaria donde se ha denominado como: **“INVESTIGACIÓN APLICADA”**

3.1.2 Diseño de Investigación

El diseño de la investigación es no experimental; es de corte longitudinal, dado que el estudio comprendió a dos años 2018- 2019”

Donde tomaremos muestras en formula:

$$M = O_x r O_y$$

Donde:

M = Muestra

O = Observación

X = Tres líneas de defensa.

Y = Control Interno.

r = Relación de variables

3.2 Unidad de análisis

El estudio abarcó a los funcionarios de las empresas de Servicio de Administración Tributaria dentro del ámbito nacional de nuestro país.

3.3 Población de estudio

La población está conformada por 928 trabajadores permanentes de las 9 empresas de Servicio de Administración Tributaria a nivel nacional obtenido del cuadro de asignación de personal – CAP disponible en la página web de cada empresa al cierre del ejercicio 2015.

3.4 Tamaño de muestra

Es donde determinaremos unas óptimas muestras donde utilizamos el formulario de los muestreos aleatorios simples propuestos por (Hernandez Sampiere, 2014); la que se detalla a continuación:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2 [N-1] + Z^2 PQ}$$

Donde:

- Z : Valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 90% de confianza.
- P : Proporción de trabajadores de las entidades en servicios de Administración Tributaria que manifestaron que los modelos de las 03 direcciones en defensas donde influyen en la eficacia de los observaciones internas. **P=0.5**, valores asumidos obligado a los desconocimientos de los verdaderos valores P).
- Q : Proporciones de trabajadores de las empresas de Servicio de Administración Tributaria que manifestaron que los modelos de las 03 líneas de defensa no contribuyen a la eficacia de los controles

internos. ($Q = 0.5$, valor asumido debido al desconocimiento del verdadero valor Q).

e : Márgenes de errores 8%

N : Población

n : Tamaños óptimas de las muestras.

Entonces, a un nivel de significancia de 90% y 8% como margen de error n fue :

$$n = \frac{(1.64)^2(0.5)(0.5)(928)}{(0.08)^2(928-1)+(1.64)^2(0.5)(0.5)}$$

$n = 94$ Trabajadores del SAT

Esta muestra, se seleccionó de manera aleatoria.

3.5 Selección de la muestra

En esta tesis utilice los métodos de los muestreos aleatorios simples que se basaron en los seguimientos y maneras en azar, de tal manera que cada unidad de las muestras tiene la misma probabilidad de ser elegida. En ese sentido en el presente trabajo de investigación se acudió a las 6 empresas de servicio de administración tributaria más importantes del país entre ellos tenemos al SAT de Huancayo, Lima, Piura, Trujillo, Cajamarca e Ica.

3.6 Técnicas de recolección de datos

Las principales técnicas que utilizamos en la presente investigación fueron la encuesta y la entrevista.

Encuesta; porque obtuvimos respuestas a las preguntas elaboradas previamente.

Entrevista; porque a través de preguntas al informante recogimos, datos de la investigación.

3.7 “Análisis e interpretación de los datos”.

“El análisis y la interpretación de la información obtenida en el trabajo de campo fueron agrupados y tabulados para ser representados estadísticamente mediante la utilización de tablas y gráficos para luego realizar una reflexión en función del problema de investigación y los objetivos del estudio a fin de analizar las hipótesis para verificarla o rechazarla y estudiar cada uno de los resultados y relacionarlos con el marco teórico.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. “Análisis e interpretación y discusión de resultados”

4.1.1. *Importancia de los controles orientados a la gestión de riesgos*

Tabla 1

¿Considera usted importante que la Gerencia establezca controles orientados hacia la gestión de riesgos?.

Alternativas	Frecuencia	%
a). Si	86	92
b) Casi siempre	7	7
c). No	1	1
d). No siempre	0	0
e). No sabe	0	0
TOTAL	94	100

Fuente: Encuesta al personal de las empresas del Servicios de Administración Tributaria del Perú.

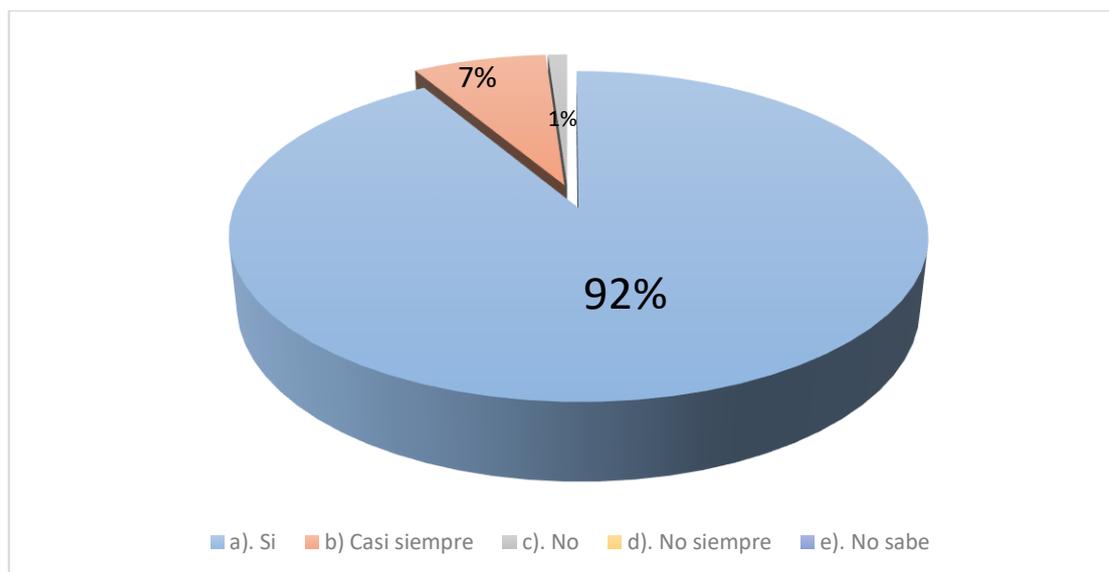
Elaboración propia

Interpretación:

Como resultado de la encuesta realizada el personal de las empresas del SAT. Se determina que el 92% de los encuestados afirman que la Gerencia de sus entidades implementará los controles internos para una adecuada gestión de los riesgos a que se encuentra expuesta la empresa.

Figura 4

Importancia de los controles orientados a la gestión de riesgos



Fuente: Encuesta al personal de las empresas del Servicios de Administración Tributaria del Perú.

Elaboración propia

4.1.2 Importancia que cada dependencia gestione sus controles y riesgos.

Tabla 2

¿Es importante que cada área operativa u dependencia gestione sus propios controles y riesgos?

Alternativas	Frecuencia	%
a). Si	79	84
b) Casi siempre	10	11
c). No	3	3
d). No siempre	2	2
e). No sabe	0.	0.
TOTAL	94	100

Fuente: Encuesta al personal de las empresas del Servicios de Administración Tributaria del Perú.

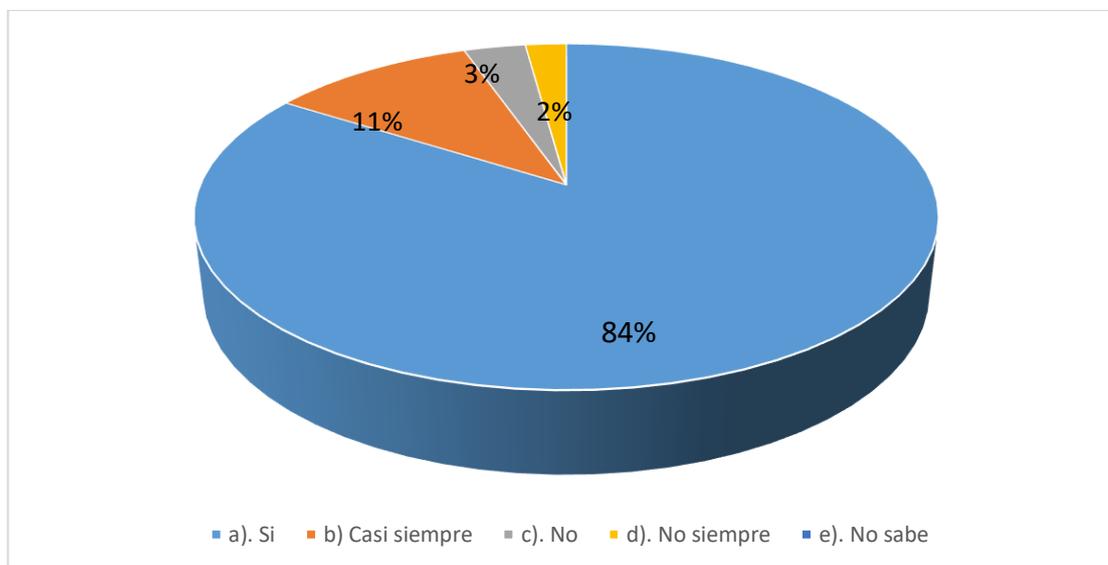
Elaboración propia

Interpretación:

El 84% de los encuestados afirmaron que cada área operativa u dependencia de las empresas del SAT. Deben gestionar sus propios controles y los riesgos a que se encuentran expuestos. Y el 11% de los encuestados señalan que casi siempre los controles y los riesgos deben ser gestionados por las propias dependencias. Mientras que el 3% y 2% de los encuestados considera que los controles y los riesgos no sean gestionados por las propias dependencias.

Figura 5

Importancia que cada dependencia gestione sus controles y riesgos



Fuente: Encuesta al personal de las empresas del Servicios de Administración Tributaria del Perú.

Elaboración propia

4.1.3. Implementación de controles financieros para la fiabilidad de integridad de la información financiera.

Tabla 3

¿Implementar controles financieros permite asegurar la fiabilidad e integridad de la información financiera de la entidad?.

Alternativas	Frecuencia	%
a). Si	70	75
b) Casi siempre	18	19
c). No	2	2
d). No siempre	3	3
e). No sabe	1	1
TOTAL	94	100

9Fuente: Encuesta al personal de las empresas del Servicios de Administración Tributaria del Perú.

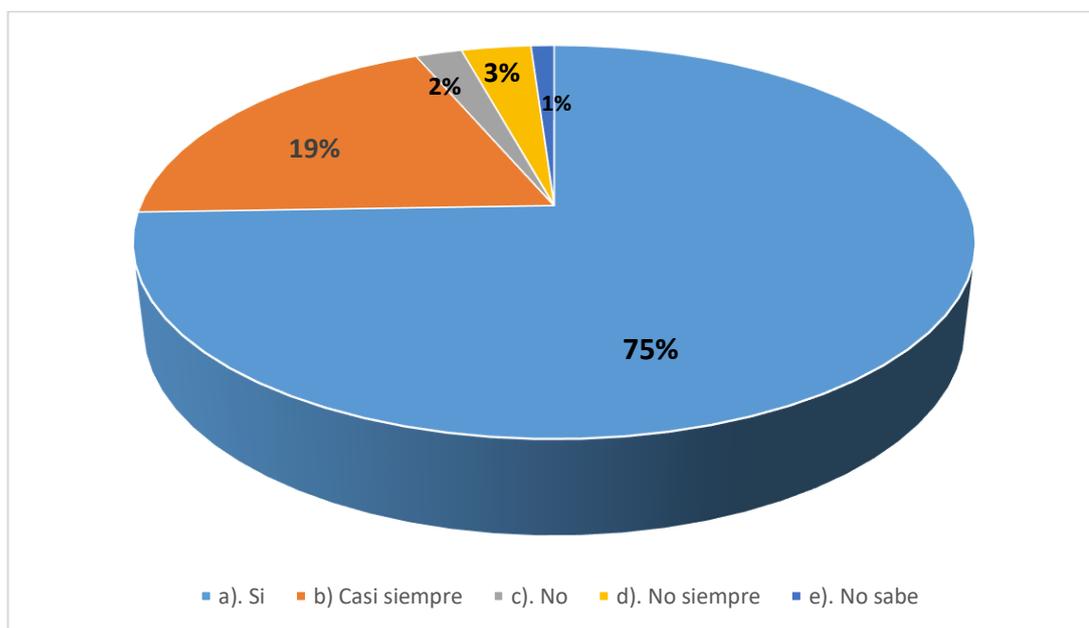
Elaboración propia

Interpretación:

El 75% de los encuestados afirman que la implementación de controles financieros permite asegurar la fiabilidad e integridad de la información financiera de sus entidades, el 19% considera que casi siempre los controles financieros lograrán asegurar la confiabilidad e integridad de la información financiera. Mientras que el 3% y 2% consideran que los controles financieros no aseguran la confiabilidad e integridad de la información financiera de la entidad y el 1% no sabe respecto a la implementación de los controles financieros.

Figura 6

Implementación de controles financieros para la fiabilidad de integridad de la información financiera



Fuente: Encuesta al personal de las empresas del Servicios de Administración Tributaria del Perú.

Elaboración propia

4.1.4 Designar un responsable que mida la eficacia de las funciones en cada dependencia.

Tabla 4

¿La eficacia de las funciones en cada dependencia de la entidad?

Alternativas	Frecuencia	%
a). Si	85	90
b). No	8	9
c). No sabe	1	1
TOTAL	94	100

Fuente: Encuesta al personal de las empresas del Servicios de Administración Tributaria del Perú.

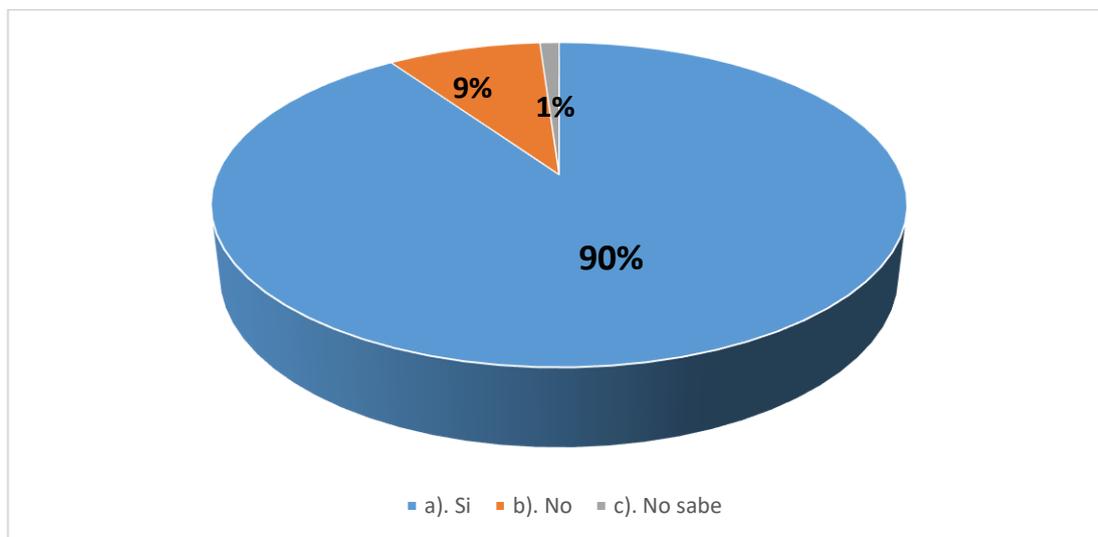
Elaboración propia

Interpretación:

El 90% de los encuestados afirman que en sus entidades debe existir un responsable que se encargue en medir la eficacia de la funciones del personal a nivel de cada dependencia, mientras que el 9% opina que no es necesario la medición de la eficacia de las funciones y el 1% no sabe sobre la necesidad de la medición de la eficacia en las funciones.

Figura 7

Designar un responsable que mida la eficacia de las funciones en cada dependencia



*Fuente: Encuesta al personal de las empresas del Servicios de Administración Tributaria del Perú.
Elaboración propia*

4.1.5. Importancia de programas de capacitación y entrenamiento del personal enfocado en la gestión de riesgos sobre las tareas que realizan.

Tabla 5

¿Considera importante realizar programas de capacitación y entrenamiento del personal orientados a la gestión de riesgos de las tareas que realizan?.

Alternativas	Frecuencia	%
a). Si	82	87
b) Casi siempre	11	12
c). No	1	1
d). No siempre	0	0
e). No sabe	0.	0.
TOTAL	94	100

Fuente: Encuesta al personal de las empresas del Servicios de Administración Tributaria del Perú.

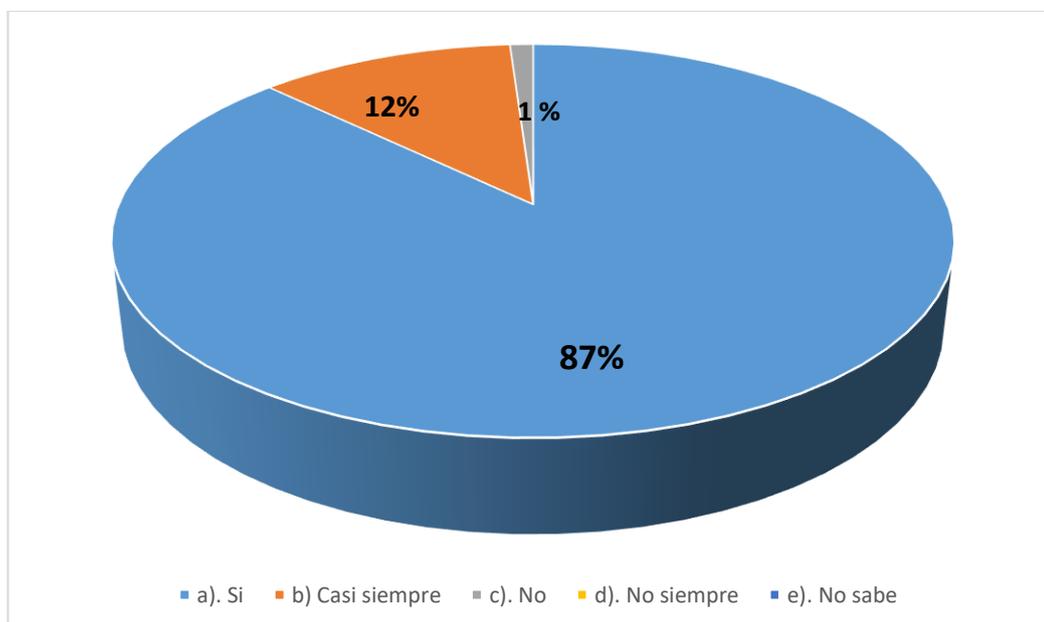
Elaboración propia

Interpretación:

El 87% de los encuestados están convencidos que si es importante realizar programas de capacitación y entrenamiento al personal respecto a la gestión de riesgos de las tareas que realizan, mientras que el 12% señalan que casi siempre se deben impartir capacitación respecto a la gestión de los riesgos al personal, y finalmente el 1% señalan que no es importe realizar programas de capacitación sobre gestión de riesgos al personal de la entidad.

Figura 8

Importancia de programas de capacitación y entrenamiento del personal orientados a la gestión de riesgos sobre las tareas que realizan



Fuente: Encuesta al personal de las empresas del Servicios de Administración Tributaria del Perú.

Elaboración propia

4.1.6 La Coordinación entre dependencias promueve la eficiencia y la eficacia de las operaciones.

Tabla 6

¿La Coordinación entre las distintas dependencias de la entidad fomenta la eficiencia y la eficacia de las operaciones?.

Alternativas	Frecuencia	%
a). Si	77	82
b) Casi siempre	15	16
c). No	0	0
d). No siempre	2	2
e). No sabe	0.	0.
TOTAL	94	100

Fuente: Encuesta al personal de las empresas del Servicios de Administración Tributaria del Perú.

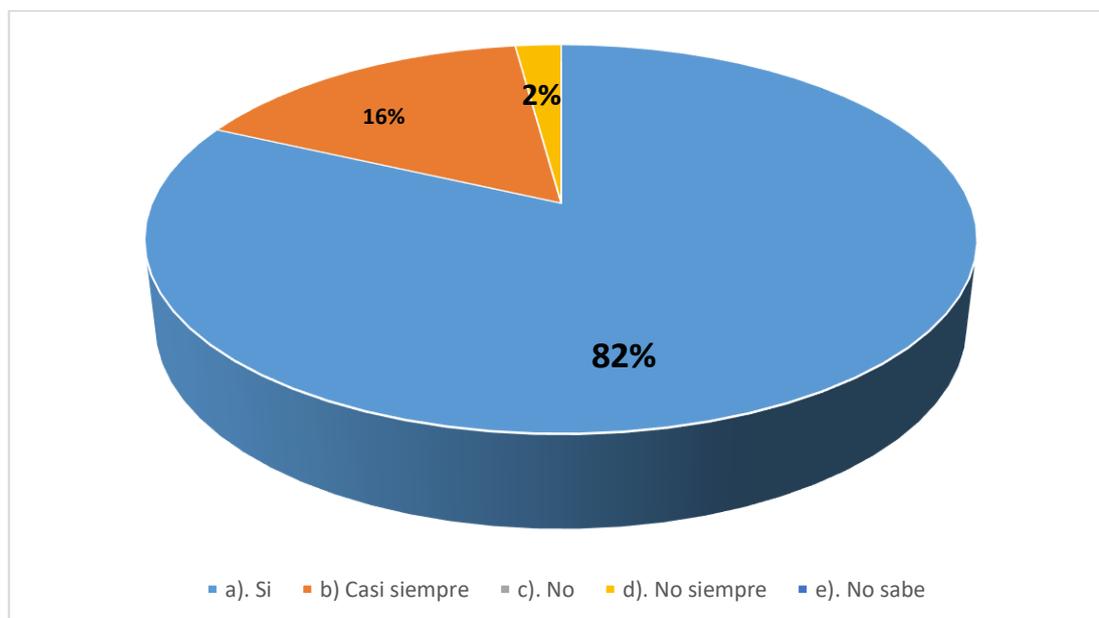
Elaboración propia

Interpretación:

El 82% de los encuestados afirmaron que la coordinación entre los responsables de las distintas dependencias es una práctica que si fomenta la eficiencia y la eficacia de las operaciones en la entidad y el 16% consideran que casi siempre las coordinaciones entre dependencias propicia eficiencia y eficacia de las operaciones. Mientras que el 2% señalan que no siempre las labores de coordinación contribuyen al logro de la eficiencia y eficacia de las operaciones en la entidad.

Figura 9

La Coordinación entre dependencias promueve la eficiencia y la eficacia de las operaciones



Fuente: Encuesta al personal de las empresas del Servicios de Administración Tributaria del Perú.

Elaboración propia

4.1.7 Alinear los controles internos al cumplimiento de leyes y regulaciones evitan contingencias y sanciones.

Tabla 7

¿Alinear los controles internos al cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables, evitan contingencias y sanciones a la entidad?

Alternativas	Frecuencia	%
a). Si	53	57
b) Casi siempre	32	34
c). No	4	4
d). No siempre	5	5
e). No sabe	0.	0.
TOTAL	94	100

Fuente: Encuesta al personal de las empresas del Servicios de Administración Tributaria del Perú.

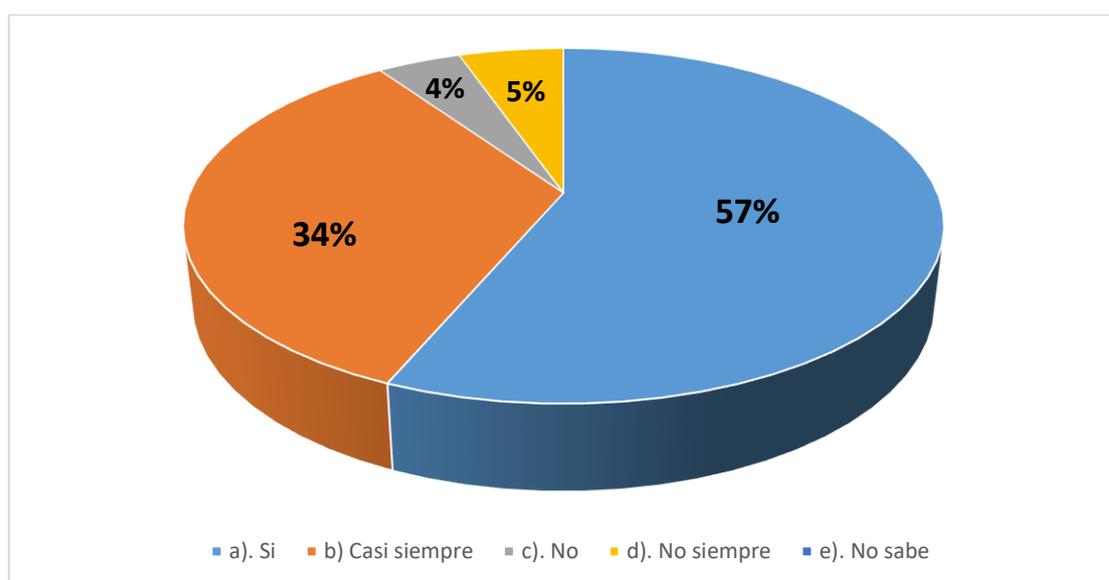
Elaboración propia

Interpretación:

El 57% de los encuestados afirman que alinear los controles internos orientados al cumplimiento de leyes y regulaciones que son aplicables a la entidad evitan contingencias y sanciones por parte de los organismos reguladores y supervisores y el 34% consideran que alinear los controles internos al cumplimiento de las leyes y regulaciones solo casi siempre evitaran las contingencias y sanciones a que pudieran incurrir las entidades. Mientras que el 4% y 5% señalan que el alinear los controles internos al cumplimiento de leyes y regulaciones no evita ni casi siempre evitan las contingencias y sanciones a que pudieran incurrir las entidades.

Figura 10

Alinear los controles internos al cumplimiento de leyes y regulaciones evitan contingencias y sanciones



Fuente: Encuesta al personal de las empresas del Servicios de Administración Tributaria del Perú.

Elaboración propia

4.1.8 El órgano de control institucional garantiza el modelo de la gobernabilidad.

Tabla 8

¿El órgano de control institucional garantiza el modelo de la gobernabilidad en la entidad?

Alternativas	Frecuencia	%
a). Si	19	20
b) Casi siempre	21	22
c). No	27	29
d). No siempre	20	21
e). No sabe	7	7
TOTAL	94	100

Fuente: Encuesta al personal de las empresas del Servicios de Administración Tributaria del Perú.

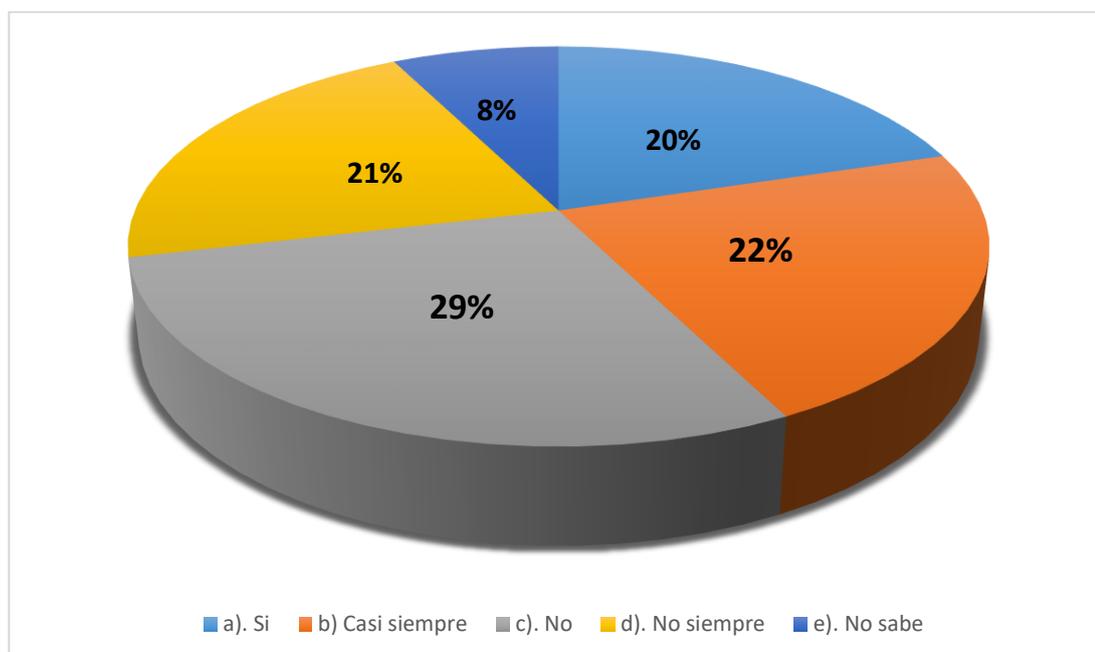
Elaboración propia

Interpretación:

El 29% y 21% de los encuestados, es decir mayoritariamente afirmaron que el órgano de control institucional no garantiza el modelo de la gobernabilidad en la entidad, mientras que el 22% y 20% señalan que si y casi siempre el órgano de control institucional influye y/o garantiza la gobernabilidad de la entidad. y finalmente el 7% no sabe si el órgano de control interno garantiza la gobernabilidad en la entidad.

Figura 11

El órgano de control institucional garantiza el modelo de la gobernabilidad



Fuente: Encuesta al personal de las empresas del Servicios de Administración Tributaria del Perú.

Elaboración propia

4.1.9 El órgano de control institucional contribuye y garantiza el funcionamiento del sistema de control interno.

Tabla 9

¿El órgano de control institucional contribuye y garantiza el buen funcionamiento del sistema de control interno de la entidad?

Alternativas	Frecuencia	%
a). Si	34	36
b) Casi siempre	27	29
c). No	14	15
d). No siempre	15	16
e). No sabe	4	4
TOTAL	94	100

Fuente: Encuesta al personal de las empresas del Servicios de Administración Tributaria del Perú.

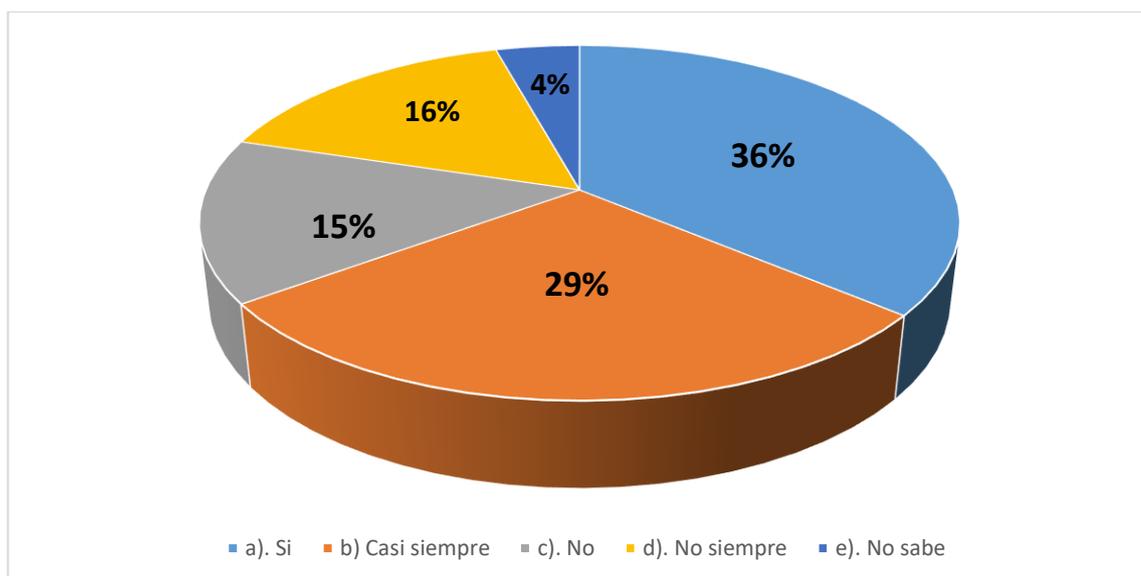
Elaboración propia

Interpretación:

El 36% de los encuestados afirmaron de manera categórica que el órgano de control institucional contribuye en el buen funcionamiento del sistema de control interno, mientras que el 29% de los encuestados que casi siempre el órgano de control institucional contribuye y garantiza el buen funcionamiento del sistema de control interno. En tanto el 15% y 16% de los encuestados consideran que no y no siempre el órgano de control institucional contribuyen en el buen funcionamiento del sistema de control interno en sus entidades. Finalmente el 4% no saben si el órgano de control interno contribuye en el buen funcionamiento del sistema de control interno.

Figura 12

El órgano de control institucional contribuye y garantiza el funcionamiento del sistema de control interno



Fuente: Encuesta al personal de las empresas del Servicios de Administración Tributaria del Perú.

Elaboración propia

4.1.10 Se conoce sobre las vulneraciones a la ética por parte de los Directivos y Funcionarios.

Tabla 10

¿Conoce usted sobre vulneraciones a la ética por parte de los Directivos y Funcionarios de su entidad?.

Alternativas	Frecuencia	%
a). Si	27	29
b). No	55	59
c). No sabe	12	12
TOTAL	94	100

Fuente: Encuesta al personal de las empresas del Servicios de Administración Tributaria del Perú.

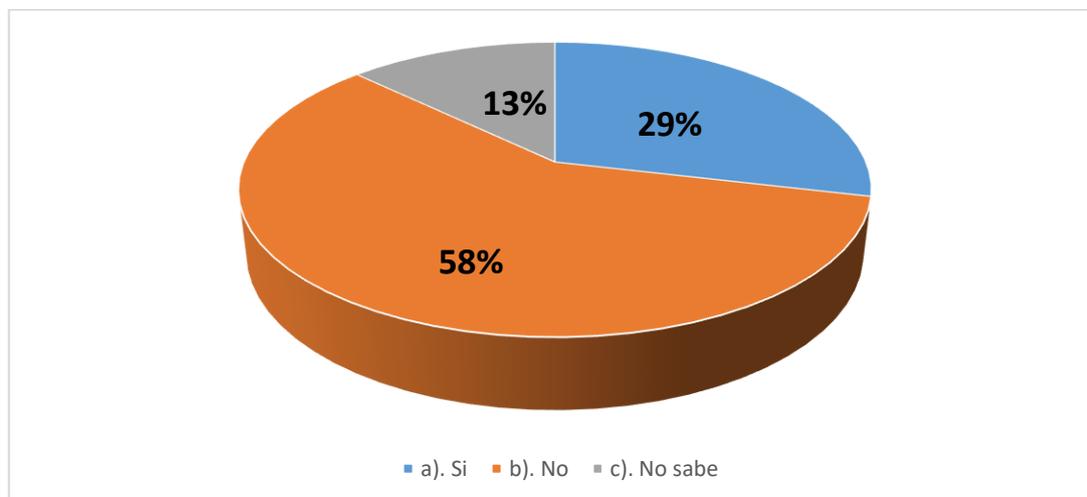
Elaboración propia

Interpretación:

El 59% de los encuestados no tienen conocimiento sobre las vulneraciones a los principios éticos de la entidad por parte de los Directivos y funcionarios de sus entidades, el 29% señalan que si conocen las vulneraciones a los principios éticos por parte de los directivos y funcionarios de sus entidades. Finalmente el 12% no saben si los directivos y funcionarios de sus entidades cumplen o incumplen con los principios éticos que guían el funcionamiento de la sus entidades.

Figura 13

Se conoce sobre las vulneraciones a la ética por parte de los Directivos y Funcionarios



Fuente: Encuesta al personal de las empresas del Servicios de Administración Tributaria del Perú.

Elaboración propia

4.1.11 Los cargos que ocupan los trabajadores son asignados de acuerdo a su formación y perfil profesional.

Tabla 11

¿Todos los trabajadores ocupan los cargos asignados de acuerdo a su formación y perfil profesional?.

Alternativas	Frecuencia	%
a). Si	9	9
b). No	75	80
c). No sabe	10	11
TOTAL	94	100

Fuente: Encuesta al personal de las empresas del Servicios de Administración Tributaria del Perú.

Elaboración propia

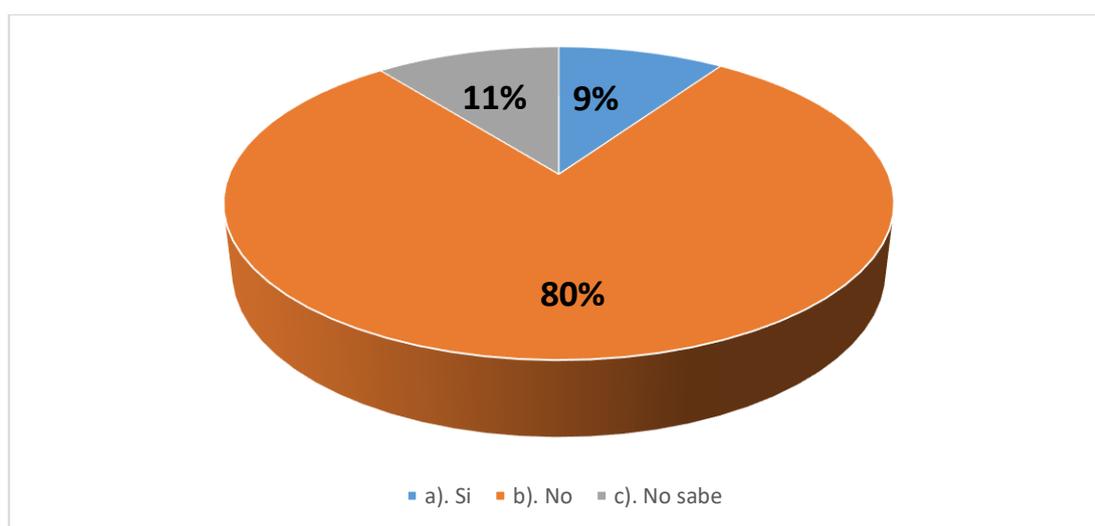
Interpretación:

El 80% de los encuestados afirman que no todos los trabajadores que ocupan los cargos asignados son de acuerdo a su formación y perfil

profesional, el 11% no sabe si los trabajadores que ocupan los diversos cargos en sus entidades fueron designados de acuerdo a su formación y perfil profesional. Finalmente tan solo el 9% señalaron que en sus entidades los cargos que ocupan los trabajadores están en función a su formación y perfil profesional.

Figura 14

Los cargos que ocupan los trabajadores son asignados de acuerdo a su formación y perfil profesional



Fuente: Encuesta al personal de las empresas del Servicios de Administración Tributaria del Perú.

Elaboración propia

4.1.12 Existe un responsable que propicia una cultura organizacional con énfasis en la integridad y el comportamiento ético.

Tabla 12

¿En su entidad existe un responsable que propicia una cultura organizacional con énfasis en la integridad y el comportamiento ético?

Alternativas	Frecuencia	%
a). Si	19	20
b). No	61	65
c). No sabe	14	15

TOTAL**94****100**

Fuente: Encuesta al personal de las empresas del Servicios de Administración Tributaria del Perú.

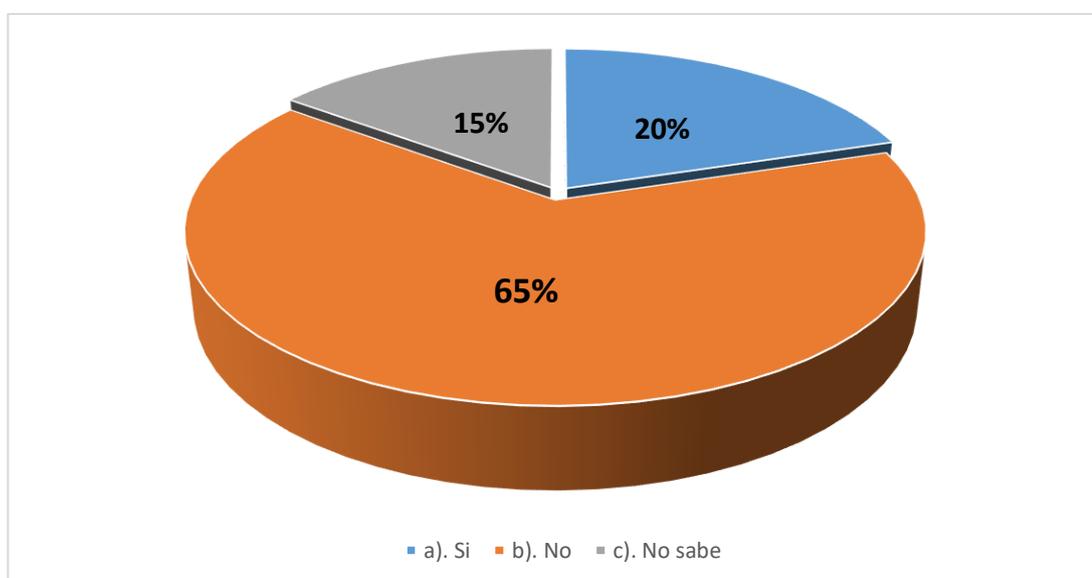
Elaboración propia

Interpretación:

El 65% de los encuestados afirman que en sus entidades no existe un responsable que propicie una cultura organizacional basado en los principios de integridad y el comportamiento ético, mientras que el 20% señalan que en sus entidades si existe un responsable que apoya a que la cultura organizacional de entidad camine de la mano con el cumplimiento de los principios éticos y de integridad fijados en la institución. Finalmente el 15% de los encuestados no sabe sobre la existencia de un responsable que propicie a que la cultura organizacional se dirija basado en los principios de integridad y el buen comportamiento ético.

Figura 15

Existe un responsable que propicia una cultura organizacional con énfasis en la integridad y el comportamiento ético



Fuente: Encuesta al personal de las empresas del Servicios de Administración Tributaria del Perú.

Elaboración propia

4.1.13 ¿La exigencia del cumplimiento del código de ética es para todo el personal?

Tabla 13

¿La exigencia del cumplimiento del código de ética es aplicado todos los empleados sin distinción de jerarquía?.

Alternativas	Frecuencia	%
a). Si	32	34
b). No	51	54
c). No sabe	11	12
TOTAL	94	100

Fuente: Encuesta al personal de las empresas del Servicios de Administración Tributaria del Perú.

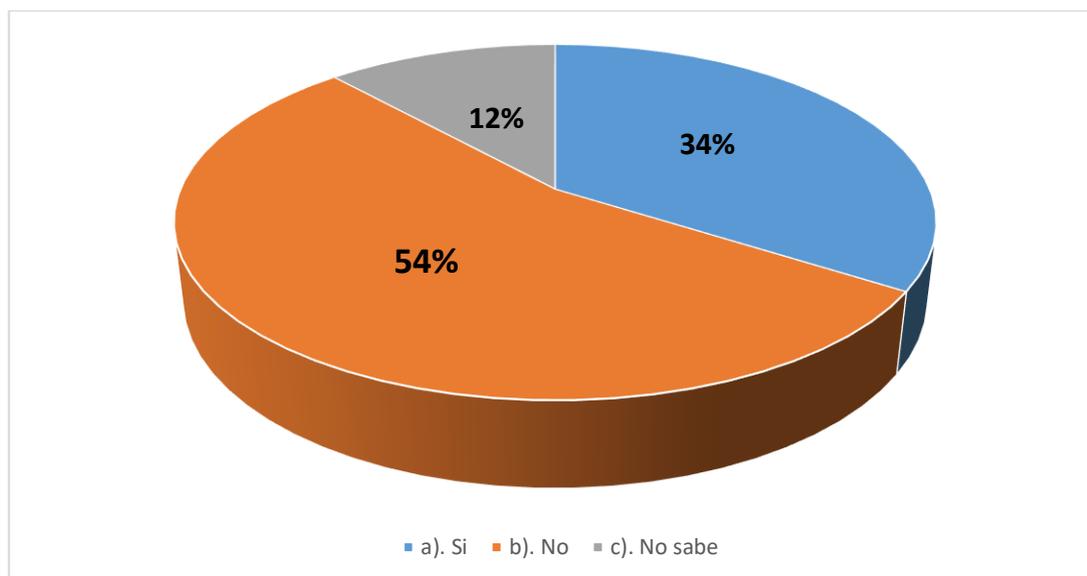
Elaboración propia

Interpretación:

El 54% de los encuestados afirman que en sus entidades no existe una exigencia para el cumplimiento del código de éticas a todos los empleados y funcionarios, mientras que el 34% aseveran que en sus entidad si existe una exigencia para el cumplimiento del código de ética a todo el personal sin distinción de jerarquía. Finalmente el 12% de los encuestados señalan que no saben que en sus entidades se exigen el cumplimiento del código de ética a todos los empleados sin distinción de jerarquía.

Figura 16

La exigencia del cumplimiento del código de ética es para todo el personal



Fuente: Encuesta al personal de las empresas del Servicios de Administración Tributaria del Perú.

Elaboración propia

4.1.14 Capacitación sobre administración de riesgos.

Tabla 14

¿Ha recibido capacitación sobre administración de riesgos?

Alternativas	Frecuencia	%
a). Si	3	3
b). No	90	96
c). No sabe	1	1
TOTAL	94	100

Fuente: Encuesta al personal de las empresas del Servicios de Administración Tributaria del Perú.

Elaboración propia

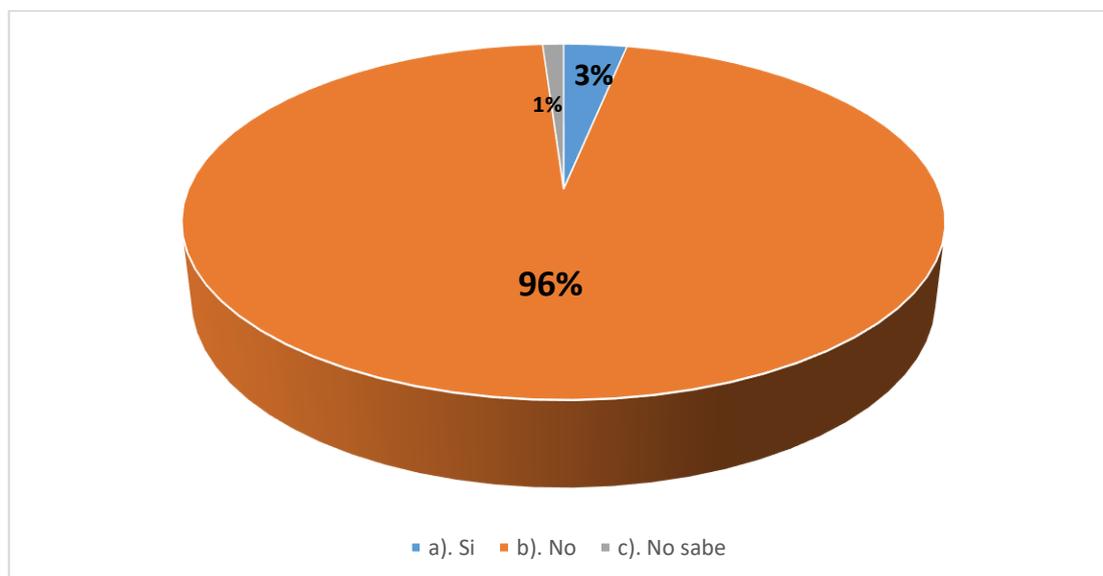
Interpretación:

El 96% de los encuestados señalaron que no han recibido capacitación sobre administración de riesgos, mientras tan solo el 3% señalaron haber recibido capacitación en administración de riesgos. Finalmente el 1% no sabe

Figura 17

Haber recibido capacitación sobre administración de riesgos.

Capacitación sobre administración de riesgos



Fuente: Encuesta al personal de las empresas del Servicios de Administración Tributaria del Perú.

Elaboración propia

4.1.15 Sobre el conocimiento de la matriz de riesgos de las actividades que desarrollan.

Tabla 15

¿Tiene conocimiento sobre la matriz de riesgos de las actividades que desarrolla en su dependencia?.

Alternativas	Frecuencia	%
a). Si	18	19
b). No	66	70
c). No sabe	10	11.
TOTAL	94	100.

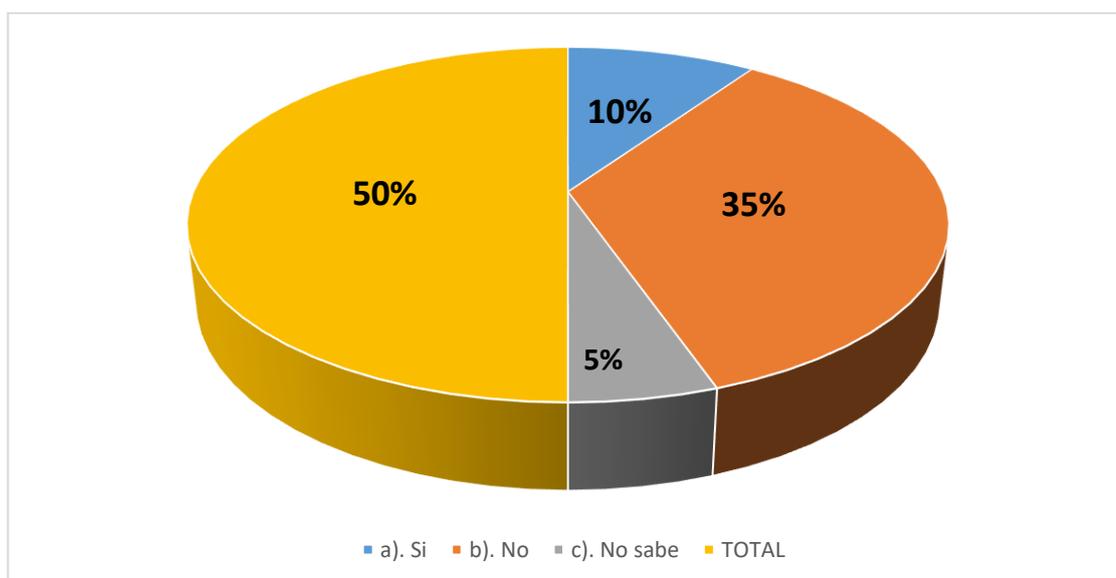
Fuente: Encuesta al personal de las empresas del Servicios de Administración Tributaria del Perú.

Elaboración propia

Interpretación:

El 70% de los encuestados no tienen conocimiento sobre la matriz de riesgos de las actividades que desarrollan en sus dependencias, mientras el 19% aseveran que si tienen conocimiento sobre la matriz de riesgos de las actividades que desarrollan en el día a día. Finalmente el 11% no saben sobre la matriz de riesgos de las actividades que desarrollan en sus dependencias.

Figura 18 Sobre el conocimiento de la matriz de riesgos de las actividades que desarrollan



Fuente: Encuesta al personal de las empresas del Servicios de Administración Tributaria del Perú.

Elaboración propia

4.1.16 Los controles implantados en su dependencia se encuentran documentados.

Tabla 16

¿Todos los controles implantados en su dependencia están documentados en el Manual de Procedimientos?

Alternativas	Frecuencia	%
a). Si	24	26
b). No	48	51
c). No sabe	22	23
TOTAL	94	100

Fuente: Encuesta al personal de las empresas del Servicios de Administración Tributaria del Perú.

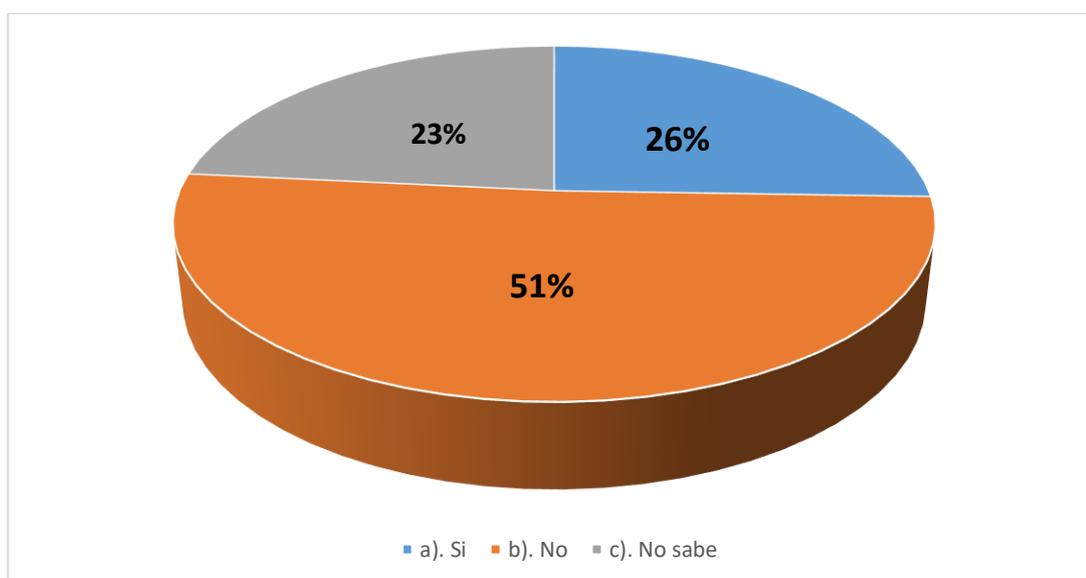
Elaboración propia

Interpretación:

El 51% de los encuestados afirmaron que no todos los controles implantados en sus dependencias están documentados en un manual de procedimientos, mientras el 26% señalan que si todos los controles implantados en sus dependencias están documentados en un manual de procedimientos. Finalmente el 23% aseveran que no saben si todos los controles implantados en su dependencia se encuentran debidamente documentados.

Figura 19

Los controles implantados en su dependencia se encuentran documentados



Fuente: Encuesta al personal de las empresas del Servicios de Administración Tributaria del Perú.

Elaboración propia

4.1.17 Los controles implantados están orientados a la administración de los riesgos de las actividades que desarrollan.

Tabla 17

¿Los controles implementados apoyan la administración de riesgos de las principales actividades y procesos de su dependencia?

Alternativas	Frecuencia	%
a). Si	11	12
b) Casi siempre	32	34
c). No	20	21
d). No siempre	9	10
e). No sabe	22	23
TOTAL	94	100

Fuente: Encuesta al personal de las empresas del Servicios de Administración Tributaria del Perú.

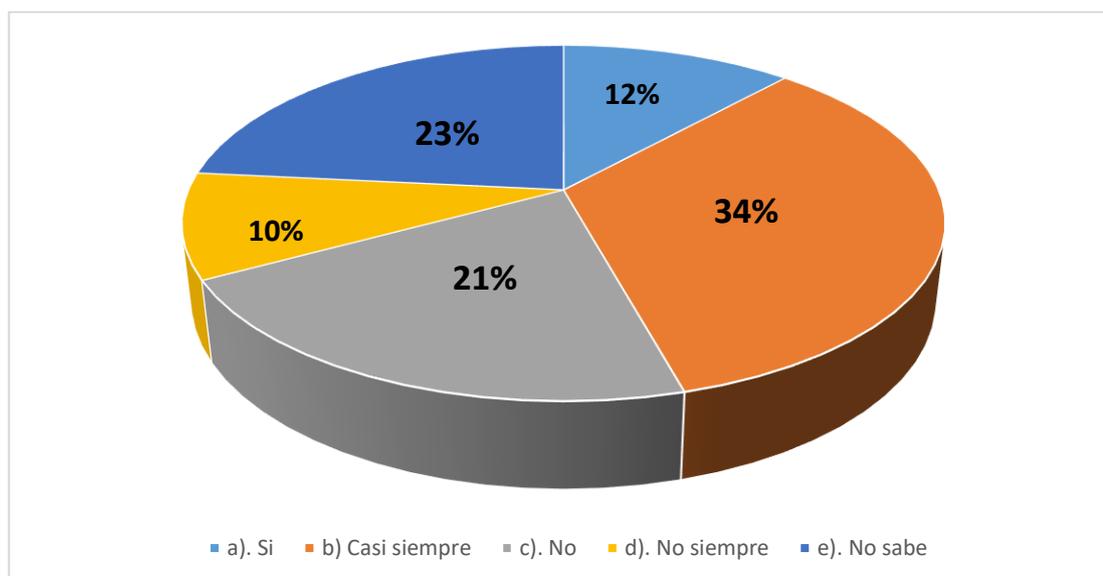
Elaboración propia

Interpretación:

El 34% de los encuestados afirmaron que casi siempre los controles implementados apoyan la administración de los riesgos de las actividades y procesos que realizan en sus dependencias, y el 12% aseveran que los controles implementados si ayudan a la administración de los riesgos a que se encuentran expuestos las actividades y procesos que desarrollan en sus dependencias. El 21% y el 10% señalan que los controles implementados en sus dependencias no apoyan y no siempre apoyan en la administración de los riesgos de las principales actividades y procesos que desarrollan. El 23% no saben realmente si los controles implementados en sus dependencias apoyan en la administración de los riesgos inherente a las actividades y procesos que desarrollan.

Figura 20

Los controles implantados están orientados a la administración de los riesgos de las actividades que desarrollan



Fuente: Encuesta al personal de las empresas del Servicios de Administración Tributaria del Perú.

Elaboración propia

4.1.18 Su dependencia difunde a su personal subordinado los programas, metas y objetivos del área.

Tabla 18

¿Es una práctica en su dependencia difundir con sus compañeros de labores los programas, metas y objetivos de su unidad?

Alternativas	Frecuencia	%
a). Si	38	40
b) Casi siempre	21	22
c). No	20	21
d). No siempre	14	15
e). No sabe	1	1
TOTAL	94	100

Fuente: Encuesta al personal de las empresas del Servicios de Administración Tributaria del Perú.

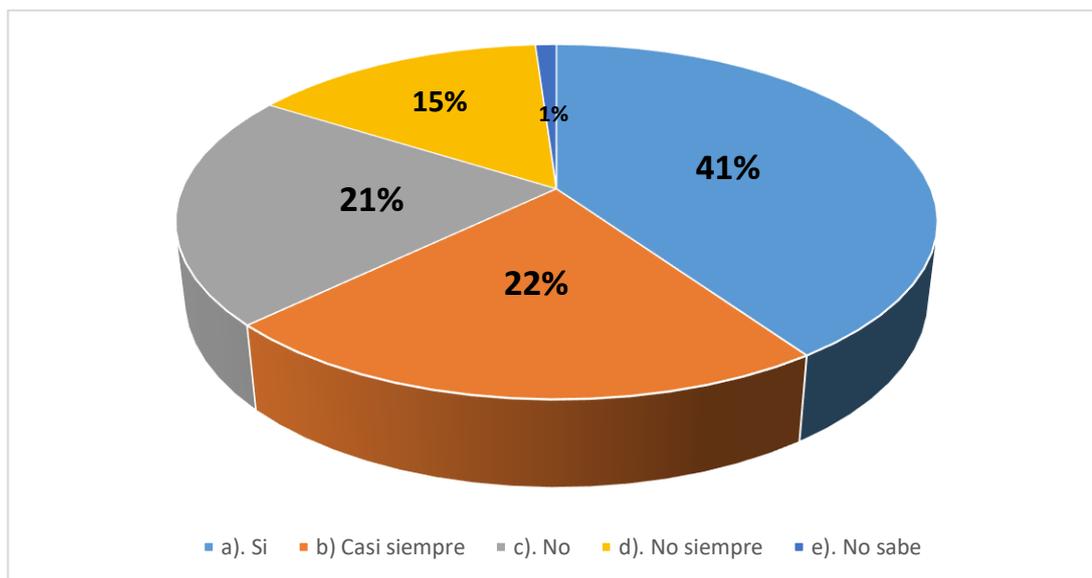
Elaboración propia

Interpretación:

El 40% de los encuestados afirmaron que es una práctica en su dependencia difundir con sus compañeros los programas, metas y objetivos de su unidad y el 22% aseveran que casi siempre difunden los objetivos, metas de sus unidades con sus compañeros de labores. El 21% y el 15% señalan que no y no siempre difunden con sus compañeros los objetivos y metas que tienen las unidades donde laboran. Finalmente el 1% no sabe si en su dependencia se difunden entre todos sus compañeros los programas, metas y objetivos de la unidad donde se desempeñan.

Figura 21

Su dependencia difunde a su personal subordinado los programas, metas y objetivos del área



Fuente: Encuesta al personal de las empresas del Servicios de Administración Tributaria del Perú.

Elaboración propia

4.1.19 Los sistemas de información se rigen por principios Institucionales de Seguridad de Información.

Tabla 19

¿Los sistemas de información se rigen por principios Institucionales de Seguridad de Información?

Alternativas	Frecuencia	%
a). Si	35	37
b). No	28	30
c). No sabe	31	33
TOTAL	94	100

Fuente: Encuesta al personal de las empresas del Servicios de Administración Tributaria del Perú.

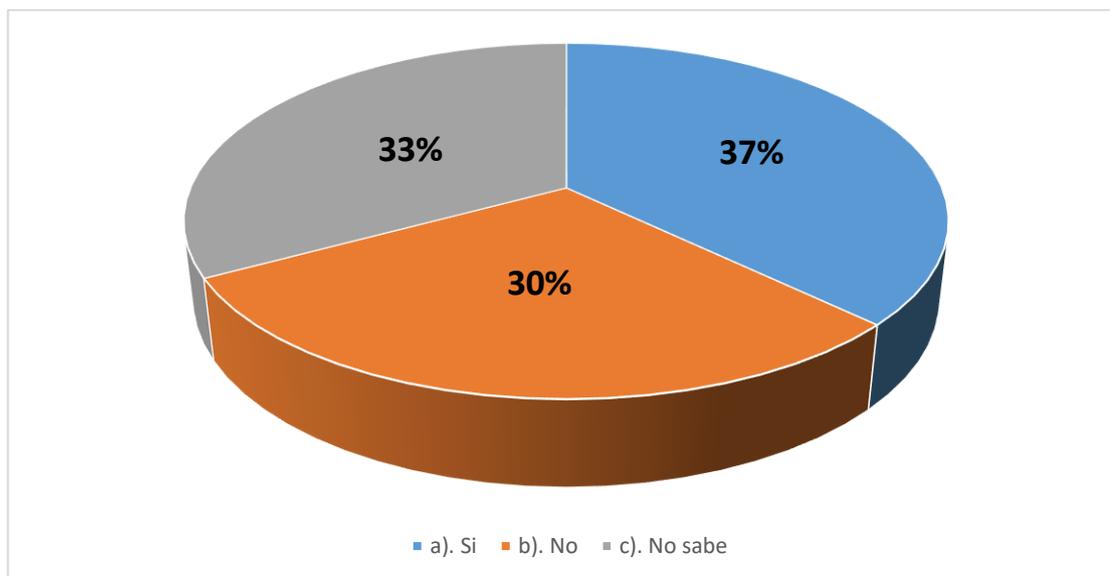
Elaboración propia

Interpretación:

El 37% de los encuestados afirmaron que los sistemas de información que tienen se rigen por los principios institucionales de seguridad implantados, el 30% aseveran que el sistema de información no se rige por los principios de seguridad implantados por sus instituciones, finalmente un porcentaje significativo del 33% afirman que no saben si los sistemas de información en su entidad se rigen por los principios de seguridad de información establecidos institucionalmente.

Figura 22

Los sistemas de información se rigen por principios Institucionales de Seguridad de Información



Fuente: Encuesta al personal de las empresas del Servicios de Administración Tributaria del Perú.

Elaboración propia

4.1.20 “Las líneas de comunicación e información establecidas permiten la atención efectiva a los requerimientos de usuarios externos”.

Tabla 20

¿Las líneas de comunicación e información establecidas en su entidad permiten la atención efectiva de requerimientos de usuarios externos?

Alternativas	Frecuencia	%
a). Si	18	19
b) Casi siempre	32	34
c). No	16	17
d). No siempre	23	24
e). No sabe	5.	5.
TOTAL	94	100.

Fuente: Encuesta al personal de las empresas del Servicios de Administración Tributaria del Perú.

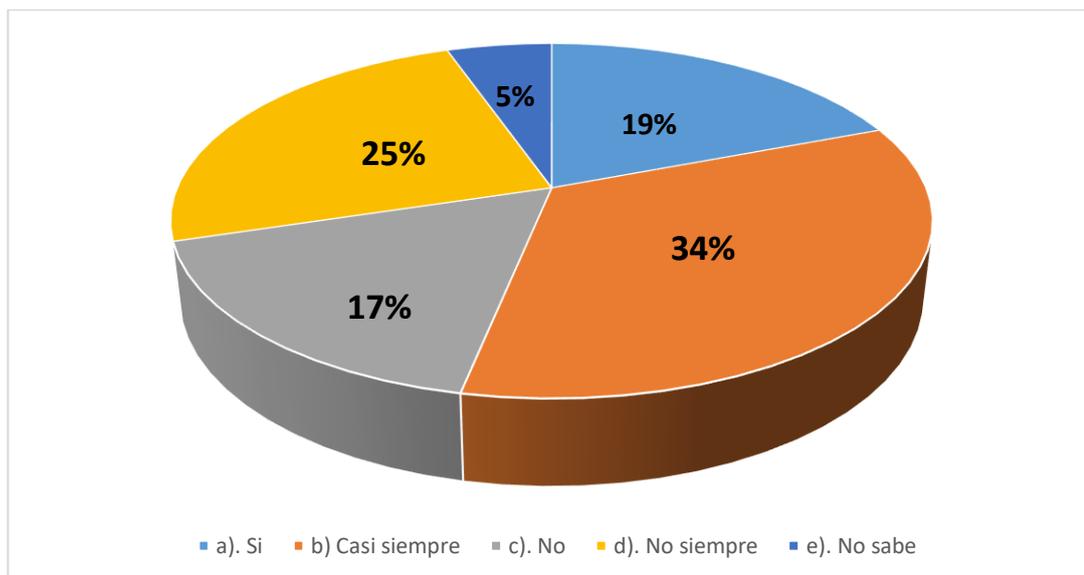
Elaboración propia

Interpretación:

El 19% y el 34% de los encuestados afirmaron que sí y casi siempre permiten que la comunicación e información establecidas en sus entidades sea por la atención efectiva de requerimientos de usuarios externos, mientras que otro número importante de encuestados es decir el 17% y 24% señalaron que no y no siempre las líneas de comunicación e información establecidas en sus entidades logran una efectiva atención a los requerimientos solicitados por los usuarios externos. Finalmente el 5% no sabe sobre la efectiva atención de los requerimientos de los usuarios externos.

Figura 23

“Las líneas de comunicación e información establecidas permiten la atención efectiva a los requerimientos de usuarios externos”



Fuente: Encuesta al personal de las empresas del Servicios de Administración Tributaria del Perú.

Elaboración propia

4.1.21 “Se tiene al responsable de evaluar sobre la existencia y funcionamiento de los componentes del control interno”.

Tabla 21

“¿Existe un responsable que evalúa que los componentes del control interno, están presentes y funcionan adecuadamente en su entidad?”

Alternativas	Frecuencia	%
a). Si	24	26
b). No	46	49
c). No sabe	24	26
TOTAL	94	100

Fuente: Encuesta al personal de las empresas del Servicios de Administración Tributaria del Perú.

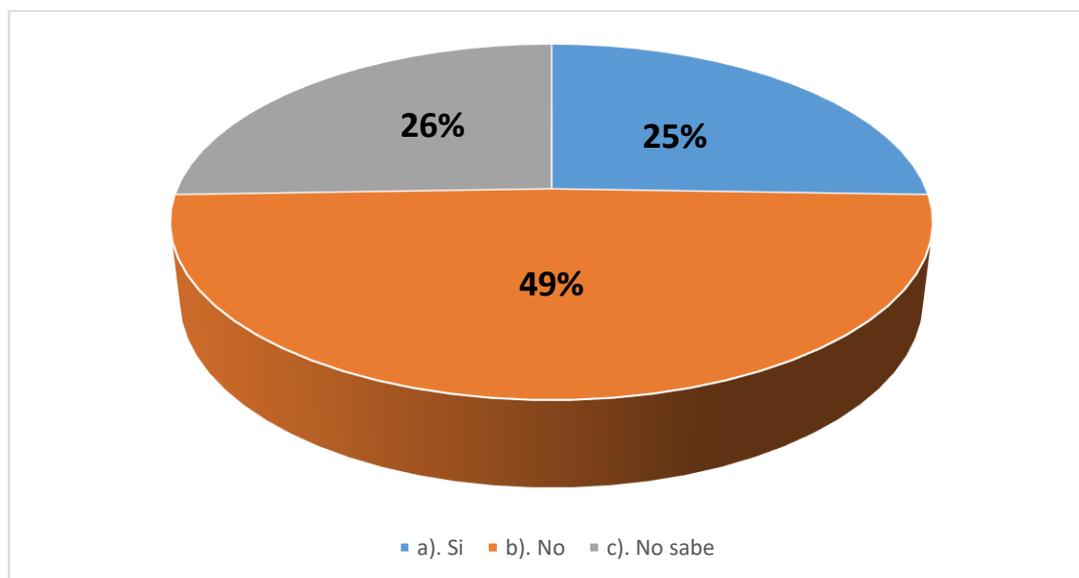
Elaboración propia

Interpretación:

El 49% de los encuestados afirmaron que en sus entidades no existe un responsable que evalúe el funcionamiento de todos los componentes del control interno dentro de sus entidades, mientras que solo el 26% asevera que si existe un responsable que evalúa que los componentes del control interno están presente y funcionan adecuadamente en su entidad. Finalmente el 26% no sabe que en sus entidades existe una responsable que evalúa el adecuado funcionamiento de los componentes del control interno.

Figura 24

Se tiene al responsable de evaluar sobre la existencia y funcionamiento de los componentes del control interno



Fuente: Encuesta al personal de las empresas del Servicios de Administración Tributaria del Perú.

Elaboración propia

4.1.22 La recomendación emitida por las auditorías internas y externas para su dependencia son sugerencias que permiten mejorar los controles internos de su área.

Tabla 22

¿La recomendación en el auditor interno y externo orientados para su dependencia son sugerencias que permiten mejorar los controles internos?

Alternativas	Frecuencia	%
a). Si	28	30
b) Casi siempre	33	35
c). No	13	14
d). No siempre	9	10
e). No sabe	11	12
TOTAL	94	100

Fuente: Encuesta al personal de las empresas del Servicios de Administración Tributaria del Perú.

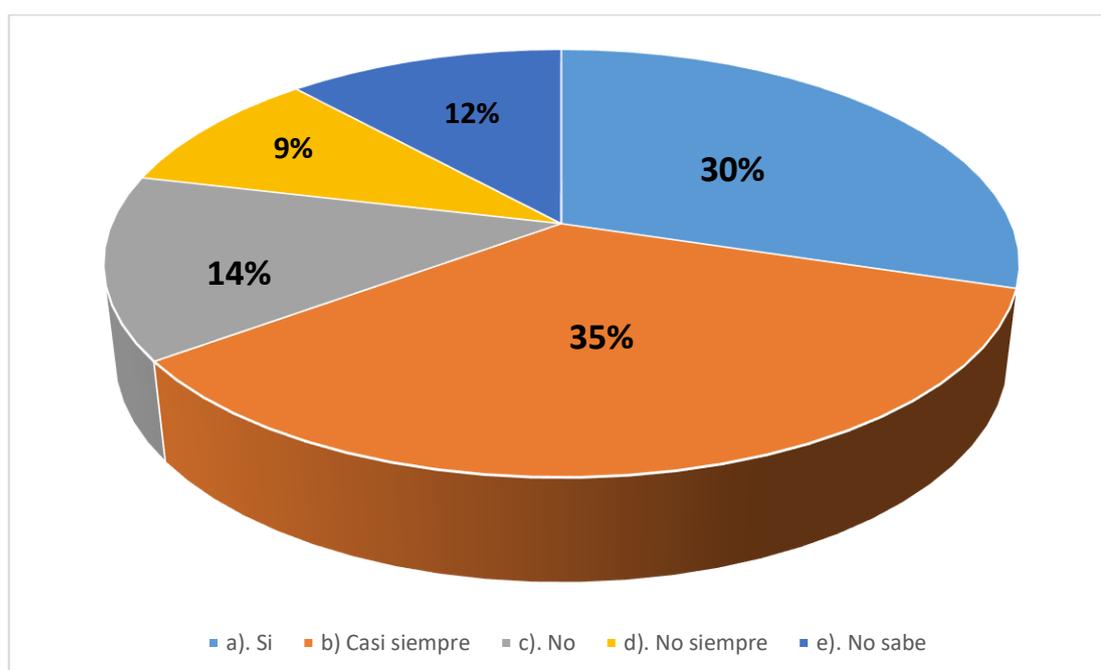
Elaboración propia

Interpretación:

El 30% y 35% de los encuestados afirmaron que si y casi siempre las recomendaciones de los auditores internos y externos efectuados para sus dependencias les permiten mejorar sus controles internos, mientras que el 14% y el 10% señalan que no y no siempre las recomendaciones planteadas por los auditores internos y externos para sus dependencias les permiten mejorar los controles internos existentes. Finalmente el 12% de los encuestados realmente no sabe si las recomendaciones formuladas por los auditores internos y externos sean sugerencias que les permitan mejorar los controles internos de sus dependencias.

Figura 25

Las recomendaciones emitidas por auditoría interna y externa para su dependencia son sugerencias que permiten mejorar los controles internos de su área



Fuente: Encuesta al personal de las empresas del Servicios de Administración Tributaria del Perú.

Elaboración propia

4.2. Pruebas de hipótesis

Al ejecutar las pruebas de las significancias estadísticas de las hipótesis, se procedió a seguir los esquemas que constan de 05 accesos. Particularmente las Pruebas de Independencias de Ajustes de Chi Cuadrado, los mismos que están en concordancias con los diseños de la investigación

4.2.1 Sistema de hipótesis:

Hipótesis Nula (H_0):

Las tres líneas de defensa NO influye positivamente lograr la eficacia de los Controles Internos implantados por los Jefes de las empresas de Servicio de Administración Tributaria en el Perú.

Hipótesis Alterna (H_1):

Las tres líneas de defensa influye positivamente lograr la eficacia de los Controles Internos implantados por los Jefes de las empresas de Servicio de Administración Tributaria en el Perú.

a) Niveles de significancias

“Representa el error de tipo I, es decir la probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando en realidad es verdadera”.

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

b) Estadísticas de pruebas

La variable aleatoria “X” se distribuye según la variable aleatoria “Chi cuadrado” con 8 grados de libertad, es decir:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{(f_0 - f_e)^2}{f_e}$$

c) Cálculos estadísticos

Luego de aplicar la fórmula en los datos de las tres líneas de defensa para lograr la eficacia de los Controles Internos implantados por los Jefes de las empresas de Servicio de Administración Tributaria en el Perú, “se han obtenido el valor calculado” “**Vc**” de la prueba Chi Cuadrado:

Tabla 23

Pruebas de chi-cuadrado

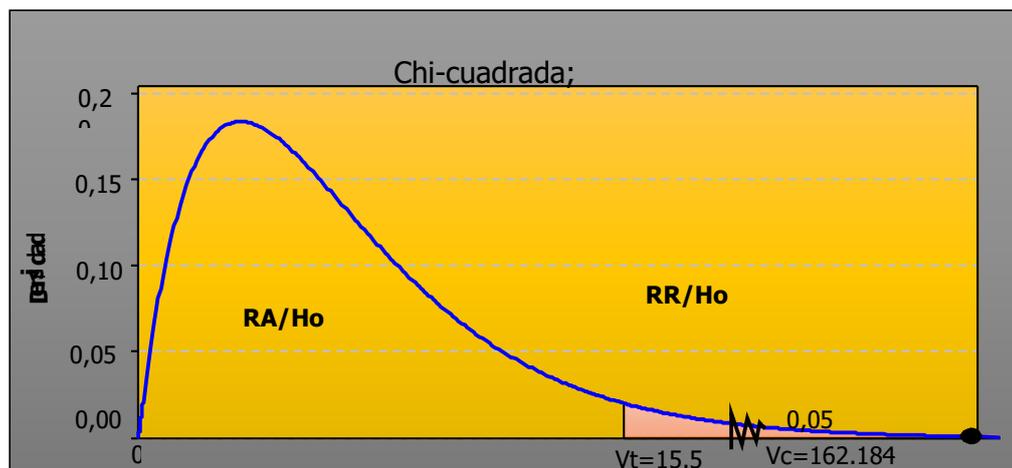
	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
“Chi-cuadrado de Pearson	162,184 ^a	8	,000
Razón de verosimilitudes	48,191	8	,000
Asociación lineal por lineal	63,278	1	,000
N de casos válidos”	94		

Nota: a. 12 casillas (80,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,01.

$$\chi^2 = \sum \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} = 162.184$$

Figura 26

“Diagrama de la distribución chi cuadrado para la prueba de la significancia estadística de la hipótesis general”



Fuente: SPSS Vs. 22.

Asimismo el Valor Tabulado (**Vt**) de la Chi Cuadrada para 1 grado de libertad es de **Vt=15.5**

d) Toma de decisión estadística:

Puesto que $x^2 c > x^2 t$ (**162.184 > 15.5**) “decimos que se ha encontrado evidencia para rechazar la hipótesis nula; es decir, el valor calculado se ubica en la región de rechazo de la hipótesis nula” (**RR/Ho**).

Asimismo podemos mostrar para la prueba la probabilidad asociada al estudio:

$$Sig. = 0,000 < 0,05$$

Puestos que estas probabilidades son menores que 5%(0,05) donde confirmamos en desechar las hipótesis nulas y admitir las alternas. Donde concluyo: Las tres líneas de defensa influye positivamente los lograr la eficacia de los Controles Internos implantados por los Jefes de las empresas de Servicio de Administración Tributaria en el Perú.

4.2.2. Sistema de hipótesis Específica N° 1:

Hipótesis Nula (H₀):

El modelo de las tres líneas de defensa no influye positivamente en la gestión de los Jefes del Servicio de Administración Tributaria del Perú.

Hipótesis Alternativa (H₁):

“El modelo de las tres líneas de defensa”, influye positivamente en la gestión de los Jefes del Servicio de Administración Tributaria del Perú.

a) Niveles de significancias

“Representa el error de tipo I, es decir la probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando en realidad es verdadera”.

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

b) Estadísticas de pruebas

La variable aleatoria “X” se distribuye según la variable aleatoria “Chi Cuadrada” con 6 grados de libertad; es decir:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{(f_0 - f_e)^2}{f_e}$$

c) Cálculos estadísticos

Luego de aplicar la fórmula en los datos sobre el modelo de las tres líneas de defensa influye positivamente en la gestión de los Jefes del Servicio de Administración Tributaria del Perú, se han obtenido el valor calculado “Vc” de la prueba Chi Cuadrado:

Tabla 24*Pruebas de chi-cuadrado*

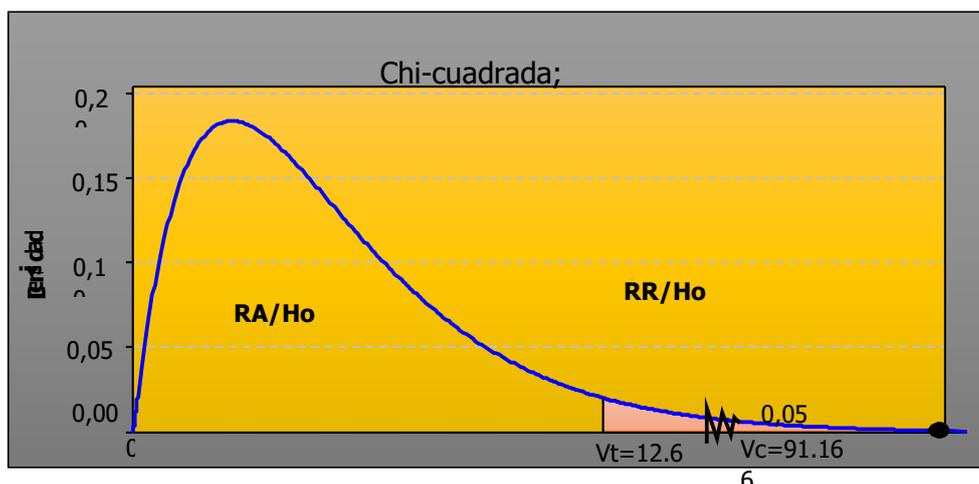
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
"Chi-cuadrado de Pearson	91,166 ^a	6	,000
Razón de verosimilitudes	51,246	6	,000
Asociación lineal por lineal	52,935	1	,000
N de casos válidos"	94		

Nota: a. 10 casillas (83,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,04.

$$\chi^2 = \sum \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} = 91.166$$

Figura 27

Diagrama de la distribución chi cuadrado para la prueba de la significancia estadística de la hipótesis específica N° 1



Fuente: SPSS Vs. 22.

Asimismo el Valor Tabulado (**Vt**) de la Chi Cuadrada para 6 grado de libertad es de **Vt=12.6**

d). Toma de decisión estadística:

Puesto que $x^2 c > x^2 t$ (**91.166 > 12.6**) y puesto que $x^2 c > x^2 t$ (**162.184 > 15.5**) “decimos que se ha encontrado evidencia para

rechazar la hipótesis nula; es decir, el valor calculado se ubica en la región de rechazo de la hipótesis nula” (**RR/Ho**).

Asimismo podemos mostrar para la prueba la probabilidad asociada al estudio:

$$Sig. = 0,000 < 0,05$$

Puestos que estas probabilidades son menores que 5%(0,05) donde confirmamos en desechar las hipótesis nula y admitir las alternas. Donde concluyo: “El modelo de las tres líneas de defensa” influye positivamente en la gestión de los Jefes del Servicio de Administración Tributaria del Perú.

4.2.3. Sistema de hipótesis Específica N° 2:

Hipótesis Nula (H_0):

La eficacia de los sistemas de control interno NO ayudara positivamente a obtener buenos resultados en la gestión de los Jefes de las empresas de Servicio de Administración Tributaria del Perú.

Hipótesis Alterna (H_1):

La eficacia de los sistemas de control interno ayudara positivamente a obtener buenos resultados en la gestión de los Jefes de las empresas de Servicio de Administración Tributaria del Perú.

a) Niveles de significancias

“Representa el error de tipo I; es decir, la probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando en realidad es verdadera”.

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

b) Estadísticas de pruebas

La variable aleatoria “X” se distribuye según la variable aleatoria “Chi cuadrada” con 8 grados de libertad; es decir:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{(f_0 - f_e)^2}{f_e}$$

c) Cálculos estadísticos

Luego de aplicar la fórmula en los datos de la eficacia de los sistemas de control interno ayudara positivamente a obtener buenos resultados en la gestión de los Jefes de las empresas de Servicio de Administración Tributaria del Perú, se han obtenido el valor calculado “Vc” de la prueba Chi Cuadrado:

Tabla 25

Pruebas de chi-cuadrado

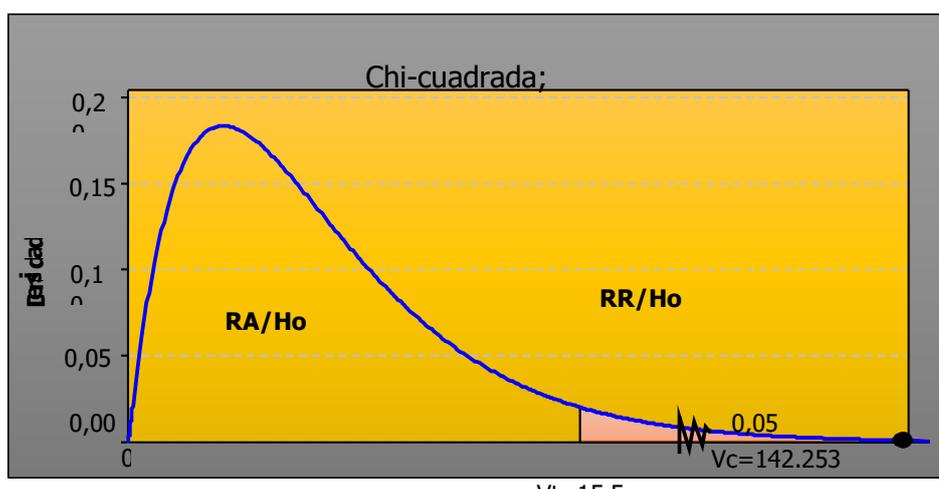
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
“Chi-cuadrado de Pearson	142,253 ^a	8	,000
Razón de verosimilitudes	148,406	8	,000
Asociación lineal por lineal	74,708	1	,000
N de casos válidos”	94		

Nota: a. 7 casillas (46,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,64.

$$\chi^2 = \sum \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} = 142.253$$

Figura 28

“Diagrama de la distribución chi cuadrado para la prueba de la significancia estadística de la hipótesis específica n° 2”.



Fuente: SPSS Vs. 22

Asimismo, el Valor Tabulado (**Vt**) de la Chi Cuadrada para 8 grado de libertad es de **Vt=15.5**

d) Toma de decisión estadística:

Puesto que $\chi^2 c > \chi^2 t$ (**142.253 > 15.5**) Puesto que $\chi^2 c > \chi^2 t$ (**162.184 > 15.5**) decimos que se ha encontrado evidencia para rechazar la hipótesis nula; es decir el valor calculado se ubica en la región de rechazo de la hipótesis nula (**RR/Ho**).

Asimismo podemos mostrar para la prueba la probabilidad asociada al estudio:

$$Sig. = 0,000 < 0,05$$

Puestos que estas probabilidades son menores que 5%(0,05) donde confirmamos en desechar las hipótesis nula y admitir las alternas. Donde concluyo La eficacia de los sistemas de control interno ayudara positivamente a obtener buenos resultados en la gestión de los Jefes de las empresas de Servicio de Administración Tributaria del Perú.

4.2.4 Sistema de hipótesis Específica N° 3:

Hipótesis Nula (H₀):

El modelo de las tres líneas de defensa NO se correlaciona con los sistemas de control interno de manera positiva para la gestión de los Jefes de las empresas de Servicio de Administración Tributaria del Perú.

Hipótesis Alterna (H₁):

El modelo de las tres líneas de defensa se correlaciona con los sistemas de control interno de manera positiva para la gestión de los Jefes de las empresas de Servicio de Administración Tributaria del Perú.

a) Niveles de significancias

“Representa el error de tipo I; es decir, la probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando en realidad es verdadera”

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

b) Estadísticas de pruebas

La variable aleatoria “X” se distribuye según la variable aleatoria “Chi cuadrada” con 12 grados de libertad; es decir:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

c) Cálculos estadísticos

Luego de aplicar la fórmula en los datos del modelo de las tres líneas de defensa se correlaciona con los sistemas de control interno de manera positiva para la gestión de los Jefes de las empresas de Servicio de Administración Tributaria del Perú, se han obtenido el valor calculado “Vc” de la prueba Chi Cuadrado:

Tabla 26

Pruebas de chi-cuadrado

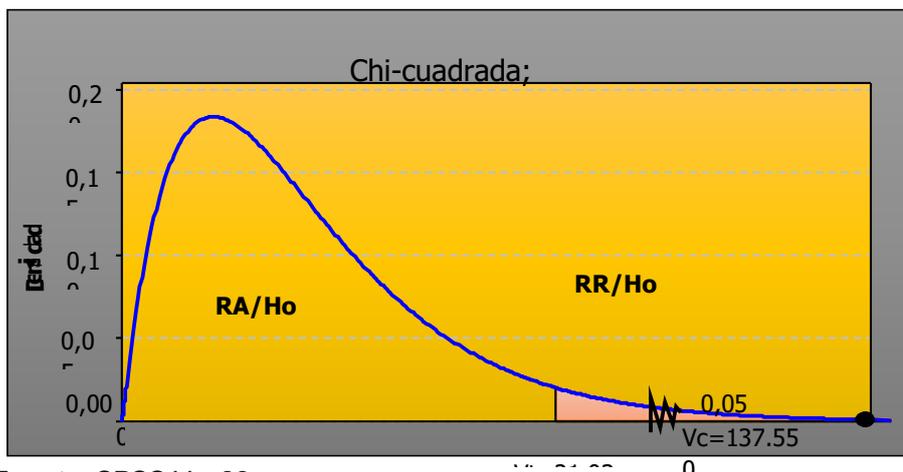
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	137,550 ^a	12	,000
Razón de verosimilitudes	124,946	12	,000
Asociación lineal por lineal	68,005	1	,000
N de casos válidos	94		

Nota: a. 13 casillas (65,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,38.

$$\chi^2 = \sum \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} = 137.550$$

Figura 29

“Diagrama de la distribución chi cuadrado para la prueba de la significancia estadística de la hipótesis específica n° 3”.



Fuente: SPSS Vs. 22

Asimismo el Valor Tabulado (V_t) de la Chi Cuadrada para 12 grado de libertad es de $V_t=21.03$

d) Toma de decisión estadística:

Puesto que $x^2_c > x^2_t$ ($137.550 > 21.03$) Puesto que $x^2_c > x^2_t$ ($162.184 > 15.5$) decimos que se encontrado evidencia para rechazar la hipótesis nula; es decir el valor calculado se ubica en la región de rechazo de la hipótesis nula (**RR/Ho**).

Asimismo podemos mostrar para la prueba la probabilidad asociada al estudio:

$$Sig. = 0,000 < 0,05$$

Puestos que estas probabilidades son menores que 5%(0,05) donde confirmamos en desechar las hipótesis nula y admitir las alternas. Donde concluyo: Concluimos que: El modelo de las tres líneas de defensa se correlaciona con los sistemas de control interno de

manera positiva para la gestión de los Jefes de las empresas de Servicio de Administración Tributaria del Perú.

4.3. Presentación de resultados

La exposición de los resultados se realiza en función de las dos variables de la investigación: las 03 líneas de protección en los controles internos.

El Instituto de Auditores Internos – IIA (2013), define que las tres líneas de defensa; “proporciona una manera simple y efectiva para mejorar las comunicaciones en la gestión de riesgos y control mediante la aclaración de las funciones y deberes esenciales relacionados”. (p. 25).

“Asimismo el Instituto de Auditores Internos de España (2013), recomienda que el modelo de las tres líneas de defensa, como un marco alineado con el modelo del sistema de gobierno se requiere debido a que define los distintos roles que, dentro del gobierno corporativo deben realizar las funciones clave de control, así como la interacción entre ellas”.

Nuestros resultados luego de aplicar la fórmula de la Chi cuadrada en los datos sobre el modelo de las tres líneas de defensa, podemos mostrar que la prueba para la probabilidad asociada al estudio confirma en rechazar la hipótesis nula y aceptar la alterna, estableciéndose con ello que el modelo de las tres líneas de defensa influye positivamente en la gestión de los jefes del Servicio de Administración Tributaria de las entidades encuestadas.

Esto supone que las entidades aún no han logrado implementar los controles internos orientados hacia la gestión de los riesgos, lo cual implica que las dependencias también no gestionan sus riesgos ni mejoran sus controles, este hecho es evidente porque gran parte del personal no se

encuentra capacitado en temas de gestión de riesgos, del mismo, se identificó que en las entidades encuestadas no tiene establecido como una práctica institucional la medición de la eficacia de las funciones. Asimismo, la mayoría son consiente que el órgano de control institucional no garantiza el funcionamiento del control interno ni el modelo de la gobernabilidad de sus entidades.

Aguirre (2004), conceptualiza los múltiples procedimientos y menciona lo siguiente: “Define conjuntos de procedimientos, políticas directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa”. (p. 18).

Asimismo, Estupiñan (2006), menciona que los Controles Internos son: “Son procesos llevados a cabo por el Consejo de Administración, la Gerencia y otro personal de la Organización, diseñado para proporcionar una garantía razonable sobre el logro de objetivos relacionados con operaciones, reporte y cumplimiento” (p. 1)

Teniendo como premisa esta definición los controles internos deben ser diseñados desde enfoques operacionales hacia enfoques estratégicos, para que los controles sean efectivos, también las metodologías de aplicación tienen que ser efectivas.

Los resultados de nuestro estudio nos han permitido identificar que la mayoría de las entidades encuestadas presentan serias debilidades y deficiencias en sus controles internos establecidos tales como:

- En la mayoría de las entidades las vulneraciones a la ética por parte de los directivos y funcionarios no son conocidos por los subordinados.
- En la mayoría de la entidad los cargos no son asignados de acuerdo a la formación y perfil profesional de trabajador.
- En la mayoría de las entidades no existe un responsable que propicie una cultura organizacional basada en los principios de integridad y el comportamiento ético
- La mayoría de encuestados afirman que en sus entidades no existe una exigencia para el cumplimiento del código de éticas a todos los empleados y funcionarios
- La mayoría de los encuestados señalaron que no han recibido capacitación sobre administración de riesgos, asimismo no tienen conocimiento sobre la matriz de riesgos de las actividades que realizan.
- La mayoría de los encuestados afirman que no todos los controles implantados en sus dependencias están documentados. Asimismo, el sistema de información no se rige por los principios de seguridad implantados por sus instituciones
- La mayoría de los encuestados afirmaron que en sus entidades no existe un responsable que evalúe el funcionamiento de todos los componentes del control interno dentro de sus entidades
- Y un porcentaje importante de encuestados afirmaron que no siempre las recomendaciones planteadas por los auditores internos y externos para sus dependencias les permiten mejorar los controles internos que tienen establecidos.

Los hechos encontrados en la investigación, nos ha permitido obtener evidencias para eliminar las hipótesis nulas y admitir las hipótesis alternas, estableciéndose con ello, que la eficacia de los sistemas de control interno ayudara positivamente a obtener buenos resultados en la gestión de los Jefes de las empresas de Servicio de Administración Tributaria.

CAPITULO V: MODELO PROPUESTO DE LAS TRES LÍNEAS DE DEFENSA EN LAS ADMINISTRACIONES TRIBUTARIAS DEL PERÚ.

5.1. Propuesta de la aplicación de LAS TRES LÍNEAS DE DEFENSA para mejorar la eficacia del sistema de control interno de las empresas de servicio de administración tributaria – SAT en el Perú

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de las 3 LÍNEAS DE DEFENSA para la eficacia de los Controles Internos implantados por los Jefes de las empresas de Servicio de Administración Tributaria de nuestro país, lo cual le permitiría prevenir la ocurrencia de posibles eventos que afecten el cumplimiento de los objetivos institucionales, en ese sentido la mejora de la “eficiencia” y “eficacia” de aquellos procesos de cada departamento y/o dependencia es fundamental; por ello, el modelo propuesto resulta de gran importancia por que aborda esencialmente la cuestión QUIEN DEBE HACER que tarea para lograr un eficiente funcionamiento del sistema de control interno.

“Considerando que los SAT son organismos públicos descentralizados de las Municipalidades, con personería jurídica de Derecho público Interno y con autonomía administrativa, económica, presupuestaria y financiera. Siendo su finalidad organizar y ejecutar la administración, fiscalización y recaudación de todos los ingresos tributarios y no tributarios de la Municipalidad”.

Los SAT para cumplir su finalidad descrita en su mayoría se encuentran organizados con los siguientes órganos:

- ✓ Órganos de Altas Direcciones
- ✓ Órgano de Direcciones
- ✓ Órgano en Control y Defensoría / Órgano en Control
- ✓ Órgano de Asesoramiento / Órgano de Asesorías
- ✓ Órgano de Apoyos / Órgano de Apoyo
- ✓ Órganos de Línea / Órgano de Línea

A continuación describiremos el rol que cumple cada órgano de gobierno bajo el enfoque de las 03 líneas de protección:

Listas de la Alta Dirección y/o Órganos de Dirección en los Modelos de las 03 líneas de protección:

La alta dirección integrada por las Gerencias de los SAT y/o Órganos de dirección tendrán la responsabilidad importante en los Modelos, porque en las altas direcciones se encargaría de las selecciones, los desarrollos y las evaluaciones de los sistemas de controles internos pese que está no es considerado de ninguna manera en 03 líneas, sin embargo tienen las responsabilidades de establecerse con los metas de las organizaciones, definirse en las tácticas de altos niveles para lograr objetivamente y asentar la estructura de la jefatura para las gestiones de las mejoras en los riesgos.

Además el citado órgano se encuentra en una posición adecuada para asegurar que las estructuras de las organizaciones son las apropiadas en cuanto a funciones y responsabilidades relacionadas con el riesgo y el control. Por ello, resulta importante que la alta dirección considere respaldar para el

funcionamiento de una “gestión de riesgos y un control fuerte”. Además, recae en esta la responsabilidad final por las actividades de la primera y segunda

“Ahora bien, la Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, refiere que sus componentes están constituidos por”:

1. “El ambiente de Control”.
2. “La evaluación de riesgos”.
3. “Las actividades de control gerencial”.
4. “Las actividades de prevención y monitoreo”
5. “Los sistemas de información y comunicación”
6. “El seguimiento de resultados”
7. “Los compromisos de mejoramiento”

Sin embargo, las Normas de Control Interno aprobado mediante Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, publicada el 03 de noviembre de 2006. Establece los lineamientos para formalizar e implementar la estructura de control interno en todas las entidades del Estado, la Directiva 013-2016-CG/GPROD y señala: “que ésta se organice con base en los siguientes cinco componentes”:

- a) “Ambientes de controles”
- b) “Evaluaciones en riesgo”
- c) “Actividad de control gerencial”
- d) “Información y comunicación”
- e) “Supervisión, que agrupa a las actividades de prevención y monitoreo, seguimiento de resultados y compromisos de mejoramiento”.

La citada normativa ayuda a aclarar las responsabilidades de la alta dirección. Como se indica en la siguiente Figura, donde se señala que la alta dirección es el responsable principal de los entornos de controles de las organizaciones que estén respaldados en 05 reglas en donde marcarán los tonos desde las altas direcciones al referirse en las importancias de los controles internos y los modelos de conductas esperadas dentro de la empresa.



Fuente: Elaboración Propia

LAS TRES LÍNEAS DE DEFENSA EN LOS SAT DEL PERÚ:

La estructura orgánica en todos los SAT del Perú son similares, con excepción del SAT Lima por el tamaño del universo de contribuyentes que gestiona; sin embargo en el resto de los SAT tienen una estructura similar.

Por lo que la propuesta de aplicación del modelos de las 3 perfiles en el sostén sería en la siguiente manera:

La primera línea de defensa: Órganos de línea /Gestión Operativa

“Los órganos de línea son quienes deben confrontar y gestionar diariamente el riesgo y el control, son los que principalmente manejan la primera línea de defensa. Los gerentes (jefes de área y/o departamento) de los órganos de línea deben desarrollar proponer (e implementar) los procesos de gestión de riesgo y control de la organización. Estos incluyen procesos de control interno diseñados para identificar y evaluar riesgos significativos, ejecutar actividades de forma planificada, identificar los procesos inadecuados, enfrentar las fallas en el control y comunicar a las principales partes interesadas de cada actividad. Por tal motivo, los (gerentes de línea) Jefes de área y/o departamento deben contar con las habilidades adecuadas para realizar estas tareas dentro de su área de operaciones del sistema de control interno y de cumplir con los principios respectivos. Tal como se indica en la figura siguiente”:

Normas de Control Interno y la Primera Línea de Defensa



Fuente: Elaboración Propia

La segunda línea de defensa: Gerentes de Línea / Gerencia Operativa (funciones de seguimiento y supervisión interna)

En segundo término de defensa comprende el cumplimiento de varias funciones de gestiones en los controles implementados en los órganos de direcciones para asegurar que el proceso de gestión de riesgos implementado en primer término de protección estén diseñadas adecuadamente y desempeñando de manera hecha.

Las funciones más frecuentes que deben cumplir los profesionales son en las siguientes áreas:

- Gestiones de riesgo
- Seguridades de las informaciones
- Controles presupuestarios y financieros
- Seguridades físicas
- Calidades
- Seguridad y salud
- Supervisión
- Cumplimientos
- Legalidad
- Ecosistema ambiental
- Cadenas de suministros o abastecimientos
- Otros (la necesidad específica de los sectores económicos o los tipos de empresas)

“La primera línea, que no se esperaba lo haga la primera línea. Para ser eficaz como una línea de defensa, la segunda línea debe tener suficiente reconocimiento de (los líderes) Alta dirección y de los Órganos de línea de los SATs. Dicho reconocimiento se deriva de la autoridad y la existencia de líneas directas de comunicación con la alta dirección que transmiten respeto”.

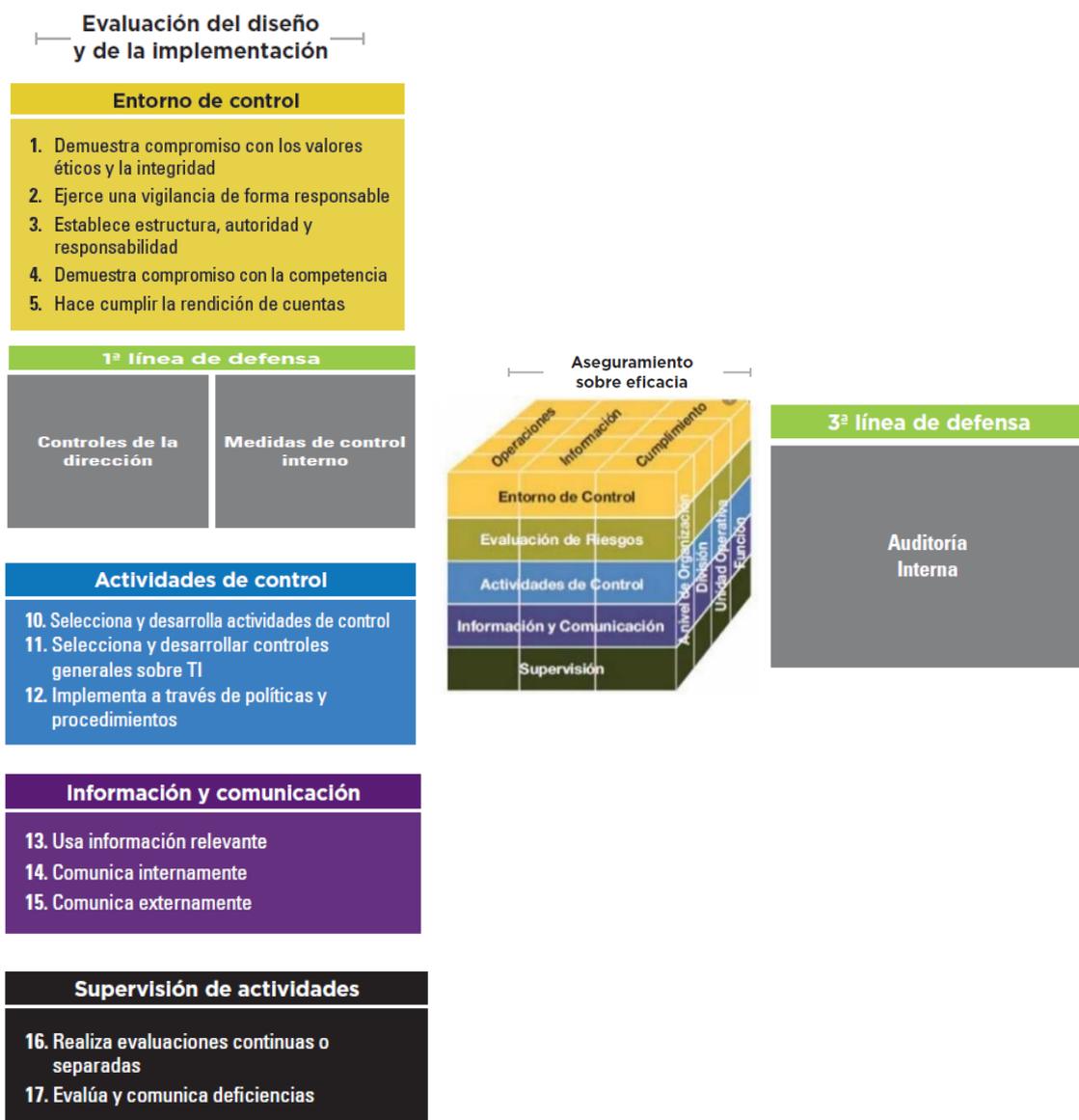
Normas de Control Interno y la Segunda Línea de Defensa



La tercera línea de defensa: Órgano de Control Interno OCI

“Los auditores internos del OCI representan la tercera línea de defensa de la organización. Al respecto el artículo 17 de la ley n.º 27785 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República”. “Donde se establecen que un Órgano de Auditoría Interna es la unidad para el control gubernamental en la entidad, a fin de prevenir y verificar, mediante la aplicación de principios, sistemas y procedimientos técnicos en beneficio de la Nación”.

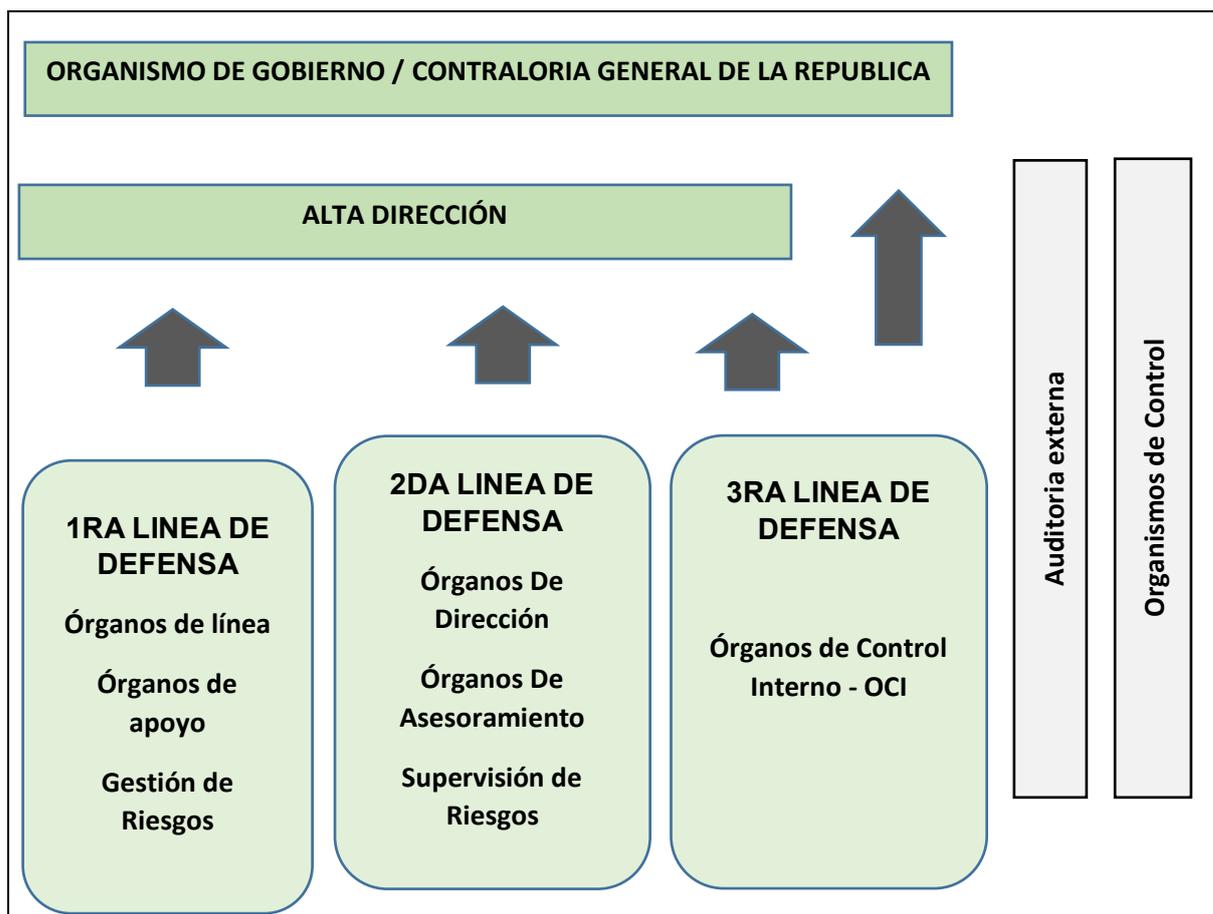
Normas de Control Interno y la Tercera Línea de Defensa



Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, cada SAT del Perú (2018) donde menciona y define la responsabilidad relacionada con el gobierno y dice: “Los Organismos de Control, el riesgo y el control para ayudar a minimizar los vacíos en los controles internos y las duplicaciones innecesarias de tareas asignadas relacionadas con el riesgo y el control” (p. 3).

5.2. Modelo propuesto de las tres líneas de defensa para los SAT del Perú



Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

1. Hemos determinado que las empresas de Servicio de Administración Tributaria en nuestro país requieren implementar sus sistemas de control interno orientados hacia la gestión de los riesgos empresariales. por lo tanto, el modelo de las tres líneas de defensa se constituye en una herramienta que influye positivamente para lograr la eficacia de los controles internos en las entidades.
- 2, Se determinó que las entidades encuestadas no tienen establecido como practica institucional la medición de la eficacia de las funciones de sus colaboradores con lo cual quedó demostrado que el modelo de las tres líneas de defensa se constituye en una herramienta que influye positivamente en la gestión administrativa de las empresas de Servicio de Administración Tributaria.
3. El resultado de nuestra investigación nos ha permitido conocer que la mayoría de las empresas de Servicio de Administración Tributaria presentan deficiencias y debilidades en los sistemas de control implantados, con lo cual queda claramente establecido que la eficacia de los sistemas de control interno ayudara positivamente a obtener buenos resultados en la gestión de las empresas de Servicio de Administración Tributaria.
4. Hemos determinado que el modelo de las tres líneas de defensa se correlaciona con los sistemas de control interno de manera positiva con

ello permite una adecuada gestión administrativa de las empresas de Servicio de Administración Tributaria del Perú.

5. Se ha identificado que, en las Administraciones Tributarias del Perú no existe capacitación adecuada del área o la Gerencia sobre la administración de riesgos o de la matriz de riesgos de los procedimientos a desarrollar por los colaboradores de cada dependencia.
6. Se ha evidenciado que no hay un adecuado programa de coordinación entre las diferentes dependencias de las Administraciones Tributarias del Perú.
7. Se ha identificado que no todos los controles desarrollados en las Administraciones Tributarias se encuentran plasmados en los Manuales de Procedimientos y estos debidamente aprobados o por lo menos actualizados.

6.2. Recomendaciones

1. Los Jefes y Gerentes de las empresas de Servicios de Administración Tributaria deben realizar estudios del nuevo modelo de las tres líneas de defensa a fin lograr la eficacia de los controles internos implantados en sus entidades.
2. Los Jefes del Servicio de Administración Tributaria deben innovar la conducción de su gestión utilizando e implementado el modelo de las tres líneas de defensa porque ello les permitirá definir quién, cómo y cuándo se gestionan los riesgos que la entidad en su conjunto enfrenta.
3. Los Jefes y Gerente de las empresas de Servicio de Administración Tributaria deberán reorientar el funcionamiento de los controles internos implantados para lograr la solidez y la efectividad en el logro de sus objetivos institucionales.
4. Los Jefes del Servicio de Administración Tributaria deberían implementar un programa de capacitación a todos los colaboradores sobre la administración de riesgos que desarrollaran los colaboradores en el cumplimiento de sus funciones, a fin de lograr la eficiencia y eficacia de sus dependencias.
5. Los Jefes del Servicio de Administración Tributaria deberían establecer reuniones de coordinación entre las diferentes dependencias a fin de poder coordinar las acciones de riesgo, para poder cumplir los objetivos Institucionales de manera eficaz y eficiente.
6. Los Jefes del Servicio de Administración Tributaria deberían actualizar o implementar aquellos controles de riesgo por medio de los Manuales de Procedimientos, difundirlos a todos los colaboradores para que el riesgo

sea menor y se pueda lograr los objetivos establecidos, con eficacia y eficiencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre Ormaechea, J. (2004). *Auditoría y Control Interno*. Madrid - España: Primera Edición - Edición Cultural SA.
- Alvarez Illanes, J. (2007). *Auditoria Gubernamental integral - técnicas y procedimientos*. Lima - Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- AUDITOOOL - Red global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno. (2016). *Modelo de las Tres Líneas de Defensa. Permite mitigar de una forma integral los riesgos*. Obtenido de recuperado el 30.09.2016 en <http://www.auditool.org/blog/control-interno/3654-modelo-de-las-tres-lineas-de-defensa-permite-mitigar-de-una-forma-integral-los-riesgos>
- Barbarán Gloria, B. (2013). *Implementación del control interno en la gestión institucional del cuerpo general de bomberos voluntarios del Perú*. Lima - Perú. Obtenido de Tesis para optar el grado académico de maestro en contabilidad y finanzas con mención en auditoría y control de gestión empresarial, en la Universidad San Martín de Porres.
- Casal G. (2015). *La Auditoría Integral en el marco del Modelo de Tres Líneas de Defensa del IIA*. Obtenido de documento recuperado 20 de julio 2016 de http://www.iaicr.com/boletin/2015/articulos/Guillermo_Cassal_La_Auditoria_Integral_marco_Modelo_Tres_Lineas_Defensa_IIA.pdf
- Casino Risk: (Empresa Consultora en Administración de Riesgos y Control). (2016). *Las tres líneas de Defensa: un fino Engranaje*. Obtenido de recuperado el 01.10.2016, en: <http://casinorisk.net/>
- Claros R. & Leon , O. (2012). *El Control Interno como Herramienta de Gestión y Evaluación*. Lima - Perú: Instituto Pacífico SAC. Obtenido de primera edición, 2012
- D. Philip, J. Kenneth, Y M. Roderick. (1988). *Auditoria Montgomery*. México: Editorial LIMUSA - cuarta reimpresión.
- Doug Anderson. (2015). *Defensa En Profundidad. Revista Internal Auditor*. USA.

- Edilberto Vega, S. (2008). *El Sistema de Control Interno en la empresa moderna*. Lima - Perú. Obtenido de Tesis para optar el grado de Magister en Administración en la Universidad San Martín de Porres
- Estupiñan Gaitan, R. (2006). *Control Interno y Fraudes – Análisis de Informe Coso I y II*. Obtenido de Segunda Edición, reimpresso el 2012. Bogotá, Colombia: Editorial ECOE Ediciones
- Franco Ruiz, R. (2001). *Evolución histórica del contro*. Obtenido de revista N° 5, enero. Marzo, publicado en http://legal.legis.com.co/document?obra=rcontador&document=rcontador_7680752a7d50404ce0430a010151404c, recuperado, el 28 febrero del 2018.
- Hernandez Sampiere, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Mcgraw – Hill - Sexta Edición.
- Instituto De Auditores Internos . (2015). *Defensa en Profundidad*. Florida - Estados Unidos: publicado en Octubre del 2015 VOLUMEN LXXII:.
- Instituto De Auditores Internos – IIA . (2013). *Las Tres Líneas De Defensa Para Una Efectiva Gestión De Riesgos y Control*. Florida - Estados Unidos.
- Instituto De Auditores Internos De España. (2013). *Control Interno - Marco Integrado*. España. Obtenido de Autorizado por DAVID L. LANDSITT - Presidente del COSO – (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)
- Instituto De Auditores Internos De España. (2013). *El Rol de Auditoría Interna en Solvencia II*. España. Obtenido de Revista la Fábrica de Pensamiento – publicado en Noviembre del 2013
- Instituto De Auditores Internos De España. (2015). *Desafíos de Auditoría Interna en el horizonte 2020*. España. Obtenido de Revista Visión 2020 – publicado en Marzo del 2015.

- Instituto De Auditores Internos De España. (2015). *Gestión del Riesgo de Fraude: prevención, Detección e Investigación*. España. Obtenido de Revista la Fábrica de Pensamiento – publicado en febrero del 2015
- Mantilla Blanco, S. (2009). *Auditoria del Control Interno*. Bogotá - Colombia: Editorial ECOE Ediciones - Segunda Edición.
- Mantilla Blanco, S. (2009). *Auditoria del Control Interno*. Bogotá - Colombia: Editorial ECOE Edicione. Obtenido de Segunda Edición, reimpresso 2012
- Medina Roberto, P. (2008). *Evaluación del Sistema de Control Interno para el desarrollo efectivo de la auditoria*. Lima - Perú: UNMSM. Obtenido de Tesis para optar el Grado de Magister en Contabilidad en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos
- Sánchez Liliana, S. (2015). *Evaluación del sistema de control interno basado en la metodología coso ERM en las áreas de créditos y cobranzas de la derrama magisterial 2012-2014*. Lima - Perú. Obtenido de Para optar el Grado Académico de Magíster en Auditoria con Mención en Auditoría en la Gestión Empresaria en la Universidad Nacional Mayor De San Marcos

ANEXOS

MATRIZ DE COHERENCIA INTERNA

TITULO: “INFLUENCIA DE LAS TRES LÍNEAS DE DEFENSA PARA LA EFICACIA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA EN EL PERÚ”.

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES E INDICADORES
¿Cuál es la influencia de las tres líneas de defensa para la eficacia de los Controles Internos implantados por las empresas de Servicio de Administración Tributaria en el Perú?	Determinar la influencia de las tres líneas de defensa para la eficacia de los Controles Internos implantados por las empresas de Servicio de Administración Tributaria en el Perú.	Las tres líneas de defensa influye positivamente los lograr la eficacia de los Controles Internos implantados por las empresas de Servicio de Administración Tributaria en el Perú	V1: LAS TRES LÍNEAS DE DEFENSA (Variable independiente) Los indicadores son: 1. Controles de Gerencia 2. Medidas de control Interno 3. Controles Financieros 4. Seguridad 5. Gestión de Riesgos 6. Calidad 7. Inspección 8. Cumplimiento 9. Auditoria Interna.
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	
¿De qué manera el modelo de las tres líneas de defensa influye en la gestión de las empresas del Servicio de	Determinar de qué manera el modelo de las tres líneas de defensa influye en la gestión de las empresas de Servicio	El modelo de las tres líneas de defensa influye positivamente en la gestión de las empresas del Servicio de Administración Tributaria del Perú	

Administración Tributaria del Perú?	de Administración Tributaria del Perú		<p>V2: CONTROL INTERNO (Variable independiente)</p> <p>Los indicadores son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente de Control 2. Evaluación de Riesgos 3. Actividades de Control 4. Información y Comunicación 5. Supervisión y Monitoreo
¿De qué manera la eficacia de los sistemas de control interno le ayuda a obtener buenos resultados en la gestión de las empresas de Servicio de Administración Tributaria del Perú?	Determinar si los sistemas de control interno eficaces ayudan a obtener buenos resultados en la gestión de las empresas de Servicio de Administración Tributaria del Perú.	La eficacia de los sistemas de control interno ayudara positivamente a obtener buenos resultados en la gestión de las empresas de Servicio de Administración Tributaria del Perú.	
¿Qué grado de relación existe entre el modelo de las tres líneas de defensa y los sistemas de control interno en la gestión de las empresas de Servicio de Administración Tributaria del Perú?	Determinar el grado de relación que existe entre el modelo de las tres líneas de defensa y los sistemas de control interno en la gestión de las empresas de Servicio de Administración Tributaria del Perú.	El modelo de las tres líneas de defensa se correlaciona con los sistemas de control interno de manera positiva para la gestión de las empresas de Servicio de Administración Tributaria del Perú.	