

**DISMINUCIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL EN LA PYMES, BASADO EN
EL MODELO DE LAS TRES LÍNEAS DE DEFENSA**

**ISABEL RODRÍGUEZ GALINDO
D6302973**



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA-FAEDIS
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
GACHANCIPA
2019**

**DISMINUCIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL EN LA PYMES, BASADO EN
EL MODELO DE LAS TRES LÍNEAS DE DEFENSA**

**ISABEL RODRÍGUEZ GALINDO
D6302973**



**CLAUDIA LUCIA PEÑA
ASESOR**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA-FAEDIS
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
GACHANCIPA
2019**

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a Dios, que me ha concedido la gracia del aprendizaje y me permitió vivir una experiencia enriquecedora en mi etapa de formación profesional.

A mis padres por enseñarme el valor del trabajo y la educación, a mis hermanos que me han guiado con su ejemplo de visión y fortaleza.

A mi esposo por su confianza y apoyo incondicional y a mi hijo por ser el motor que me impulsa a ser cada día mejor ser humano.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	5
ABSTRACT	6
KEY WORDS	7
CAPITULO 1: INCIDENCIA DEL CONTROL INTERNO EN LA DISMINUCIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL.	7
CAPITULO 3: EL DESARROLLO DE LAS TRES LÍNEAS DE DEFENSA PARA LA MITIGACIÓN DEL RIESGO	13
1. Primera Línea de Defensa	15
2. Segunda Línea de Defensa	18
3. Tercera Línea de Defensa	20
4. Auditoria Externa-Organismos Gubernamentales	24
CAPITULO 4: ASPECTOS FINALES	25
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	25

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación PYMES.....	11
Tabla 2 Perfil de Cargo Departamento Financiero.....	17
Tabla 3 Mapa de Aseguramiento.....	22
Tabla 4 Cronograma Plan de Auditoria.....	23

LISTADO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Modelo de las Tres Líneas de Defensa.....	13
Ilustración 2 Organigrama Departamento Financiero Empresa del Sector Transporte.....	14
Ilustración 3 Criterio vs. Condición.....	16
Ilustración 4 Evaluación del nivel de confianza de la función de Aseguramiento.....	21

DISMINUCIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL EN LA PYMES, BASADO EN EL MODELO DE LAS TRES LÍNEAS DE DEFENSA

RESUMEN

Este documento tiene como objeto principal, desarrollar la propuesta de un modelo que contribuya a la disminución del riesgo empresarial en las PYMES; basado en el “Modelo de las Tres Líneas de Defensa”. A partir de lo cual, el profesional contable puede aportar oportunamente en la atención de las necesidades de la organización y en el fortalecimiento de la productividad y seguridad empresarial.

Se establecen como objetivos específicos:

I. Identificar la exposición que tiene una empresa u organización a diferentes tipos de riesgos y la pertinencia de la implementación de un Sistema de Control Interno para tomar medidas preventivas y correctivas orientadas al fortalecimiento de la compañía.

II. Señalar la oportunidad de contrarrestar el riesgo empresarial en las PYMES, pese a su tamaño y baja capacidad de recursos, a través del “Modelo de las Tres Líneas de Defensa, consistente en un proceso de organización y optimización de los recursos.

III. Detallar el alcance de cada una de las líneas presentadas en el “Modelo de las Tres Líneas de Defensa”, basadas en la asignación de roles específicos, para no generar duplicaciones y fortalecer la organización interna en la priorización de las necesidades empresariales.

Para dar atención a los objetivos planteados, se empleó como método metodológico un estudio de caso de tipo descriptivo, consistente en valorar el riesgo empresarial al cual están expuestas las PYMES y analizar un modelo que contribuya a su disminución tras la implementación correspondiente al alcance de un profesional contable. Para ello se realiza la revisión documental que permite comprender los componentes que intervienen dentro los riesgos empresariales y adicionalmente se analiza el caso aplicado en el departamento financiero de una PYME “Empresa de Servicios de Transporte”, para validar la aplicabilidad de la implementación del Modelo de las Tres Líneas de Defensa.

En el desarrollo del documento se aborda la existencia de los riesgos a los que están expuestas las empresas en general y la pertinencia de la implementación de un Sistema de Control Interno para mitigarlos. Seguidamente se especifica la mayor vulnerabilidad que se evidencia en las PYMES por sus menores recursos y se da paso a desarrollar el contenido y alcance de cada una de las líneas de implementación del modelo de las tres líneas de defensa. Se especifica como el profesional contable tendrá la oportunidad de liderar el proceso mediante la asignación de roles específicos para no generar duplicaciones, ni crear actividades innecesarias; lo cual ayudará a mejorar la comunicación al interior de la compañía y la continuidad del negocio, sin incurrir en aumento de costos y/o recursos.

En éste se resalta los beneficios de la implementación de un Sistema de Control Interno como el ofrecido en el modelo de las Tres Líneas de Defensa, para que las PYMES, cuenten con la posibilidad de ejercer un adecuado control para disminuir el panorama de vulnerabilidad al riesgo empresarial, sin inversiones adicionales en recursos, optando por la optimización y organización liderada por el profesional contable.

ABSTRACT

This document have with main purpose, to develop the proposal of a model that contributes to the reduction of business risk in the PYMES; based on the "Three Lines of Defense Model". From which, the counter professional can contribute timely in meeting the needs of the organization and in the strengthening productivity and business security.

The specific objectives established:

I. To identify the exposure of a company or organization to different types of risks and the relevance of the implementation of an Internal Control System to take preventive and corrective measures aimed at strengthening the company.

II. To point the opportunity to counteract business risk in the PYMES, despite their size and low resource capacity, through the "Three Lines of Defense Model, consisting of a process of organization and optimization of resources.

III. To detail the scope of each of the lines presented in the "Three Lines of Defense Model", based on the assignment of specific roles, so as not to generate duplications and strengthen the internal organization in the prioritization of business needs.

To give attention to the proposed objectives, a descriptive case study was used as a methodological method, consisting to assess the business risk to which PYMES are exposed and analyzing a model that contributes to its reduction after the corresponding implementation within reach of a professional accountant. To do this, the document review is performed to understand the components involved in business risks and additionally, the case applied in the financial department of a PYME "Transportation Services Company" is analyzed, to validate the applicability of the implementation of the Model of the Three Lines of Defense.

The development of the document addresses the existence of the risks to which companies are exposed in general and the relevance of the implementation of an Internal Control System to mitigate them. Next, we are specify the greater vulnerability that is evidenced in the PYMES due to their lower resources and the content is developed with the scope of each one of the lines of implementation of the model of the three lines of defense. It specifies how the counter professional will have the opportunity to lead the process by assigning specific roles so as not to generate duplications or creating unnecessary activities; This will help to improve communication within the company and the continuity of the business, without incurring in increased costs and / or resources.

This highlights the benefits of implementing an Internal Control System as offered in the model of the Three Lines of Defense, so that PYMES, have the ability to exercise adequate control to reduce the vulnerability the business risk, without additional investment in resources, opting for optimization and organization led by the counter professional.

PALABRAS CLAVES

- a) Control Interno
- b) Auditoria Interna
- c) PYME
- d) Controles
- e) Cumplimiento

KEY WORDS

- a) Internal Control
- b) Internal Audit
- c) PYME
- d) Controls
- e) Fulfillment

CAPITULO 1: INCIDENCIA DEL CONTROL INTERNO EN LA DISMINUCIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL.

La oportuna implementación de un Sistema de Control Interno puede contribuir a disminuir los riesgos en la actividad de una empresa, en la medida en que se ejecutan acciones de prevención al interior de la organización, entendiéndose en primera instancia que el riesgo empresarial está inmerso en la ejecución de la actividad de cualquier compañía y por tanto demanda la toma de medidas para su debida mitigación.

Para estos fines se tiene en cuenta la siguiente definición de Riesgo: *“Cuando hay probabilidad de que algo negativo suceda o que algo positivo no suceda, la ventaja de una empresa es que conozca claramente los riesgos oportunamente y tenga la capacidad para afrontarlos”* (Estupiñan, 2006, p.101).

En este sentido, el riesgo empresarial es un factor circundante a la organización que puede ser generado por:

- Factores Externos: Como inversiones, que fluctúan por las políticas y el entorno del mercado.

- Factores Internos: Como la estructuración y capacidad de la organización para cumplir con las obligaciones normativas y aquellas legales que sean de su competencia.

Para el presente caso se evaluará la pertinencia de controlar los factores internos, los cuales varían según la actividad de la compañía. A continuación, se relaciona los riesgos más representativos dentro de la organización y que pueden afectar la liquidez:

- *Riesgos Generales: Gestión, Organización e Información.*
- *Riesgos de Operaciones: Incumplimiento.*
- *Riesgo Operaciones Ilícitas: Lavado de Activos y Fraudes.*
- *Riesgo de Negocios: Financiero, Imagen, Competencia y Liquidez.* (Estupiñan, 2006, p.103).

La materialización de cualquier riesgo se constituye como la fuente potencial de posibles pérdidas del valor patrimonial de una compañía; como se ha visualizado en impactos a nivel mundial, según escándalos como Enron, WorldCom y la Crisis de la Burbuja Inmobiliaria en 2008, sin embargo Colombia no se escapa a esa realidad y dentro de los escándalos más sonados están: Foncolpuertos, DMG (2008), Carrusel de la contratación (2010), Saludcoop (2011), Interbolsa (2012) y Odebrecht (2017) los cuales han generado eventos con consecuencias negativas para la economía mundial y nacional.

Con el fin de mitigar la exposición al riesgo y no incurrir en crisis económicas como las mencionadas anteriormente, se hace necesario la implementación de controles o reforzamiento de los existentes al implementar un Sistema de Control Interno como mecanismo de reducción del riesgo, protección del valor patrimonial y aseguramiento del negocio en marcha; tal como lo expresan:

El control Interno permite a las organizaciones desarrollar, de manera eficiente y efectiva, sistemas de control interno que se adapten a los cambios del entorno operativo y de negocio, mitigando riesgos hasta niveles aceptables y apoyando la toma de decisiones y el gobierno corporativo de la organización. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013, p.6)

El establecimiento de una actividad de auditoría interna profesional debería ser un requerimiento de gobierno corporativo para todas las organizaciones. Esto no sólo es importante para las grandes y medianas organizaciones, sino también puede ser igualmente importante para las pequeñas entidades, ya que ellas igualmente pueden enfrentar ambientes complejos, con una menos formal pero robusta estructura organizacional, para asegurar la efectividad de su proceso de gobierno corporativo y gestión de riesgos. (The Institute of Internal Auditors, 2013, p.6)

En tal sentido, es visible establecer que los riesgos empresariales por desempeño interno pueden ser mitigables en la medida en que se implemente, de forma preventiva y continua, una

gestión oportuna del Control Interno. Este posibilita la medición, seguimiento y evaluación de los procesos de la compañía para determinar las amenazas y oportunidades presentes con el fin de dar cumplimiento a las obligaciones establecidas, en los diferentes niveles de su responsabilidad. Este Control Interno debe ser una distribución de responsabilidades y compromisos de estructura, a fin de alcanzar entre los objetivos en común el crecimiento, fortalecimiento y empoderamiento de la empresa. Lo cual es expuesto por algunos autores como:

Dicksee en 1905, definió el Control Interno en tres elementos “*División de labores, Utilización de los registros de contabilidad y Rotación del personal*” (Estupiñan, 2006, p.90). Stempf lo definió como “*La distribución apropiada de funciones del personal, de tal manera que el trabajo de cada empleado pueda coordinarse y comprobarse independientemente del trabajo de otros empleados*” (Estupiñan, 2006, p.90). Y Brink lo presento como “*... los métodos y prácticas, por medio de los cuales se coordinan y operan registros y los procedimientos que afectan su uso, de manera que la administración obtiene información, protección y control*” (Estupiñan, 2006, p.90)

Los Fines del Control Interno son:

- *Proteger los recursos contra pérdidas.*
- *Promover la exactitud y confiabilidad de los informes contables y administrativos.*
- *Apoyar y medir el cumplimiento de la organización.*
- *Juzgar la eficiencia de operaciones en todas las áreas funcionales de la organización.*
- *Cerciorarse si ha habido adhesión a las políticas generales de la organización.* (Estupiñan, 2006, p.90)

De lo anterior se establece que el Control Interno, basado en la coordinación y especificación de los roles o funciones del personal contribuye a detectar cualquier desviación del cumplimiento de los requisitos de la organización, legal, del cliente y de otra índole y así generar confiabilidad en los procesos que se realizan permitiendo la eficiente toma de decisiones para la protección de los recursos de la entidad y el negocio en marcha. Al respecto, en Colombia se establece que todas las entidades del sector Público deben tener un Sistema de Control Interno, de acuerdo a lo establecido en la Ley 87 de 1993 de la Presidencia de la Republica.

Ley 87 de 1993, Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones... ARTÍCULO 5o. CAMPO DE APLICACIÓN. La presente Ley se aplicarán <sic> todos los organismos y entidades de las Ramas del Poder Público en sus diferentes órdenes y niveles, así como en la organización electoral, en los organismos de control, en los establecimientos públicos, en las empresas industriales y comerciales del Estado, en las sociedades de economía mixta en las cuales el Estado posea el 90% o más de capital social, en el Banco de la República y en los fondos de origen presupuestal.

En cumplimiento de lo citado, las entidades del sector público y aquellas entidades del sector privado que cuentan con certificaciones de calidad, establecen dentro de su organigrama el ejercicio del Sistema de Control Interno y cuentan en su planta con profesionales especialistas en Control Interno, Investigadores de Fraude, Oficial de Cumplimiento y Profesionales del Riesgo, entre otros, lo cual demanda un recurso importante para la organización. En contraste las PYMES, que no cuentan con un rubro para la inversión en la implementación del Control Interno, quedan en un panorama de vulnerabilidad al riesgo empresarial. Por tanto, se fundamenta la necesidad de establecer un método de bajo costo que brinde oportunidades de mejoramiento y fortalecimiento interno para garantizar el cumplimiento de sus obligaciones y mitigar las posibilidades de incurrir en riesgos asociados a sanciones e iliquidez por insuficiencia o bajo control de sus procesos.

CAPITULO 2: EL CONTROL INTERNO AL ALCANCE DE LAS PYMES

Una vez, establecida la pertinencia de llevar a cabo una oportuna implementación de Control Interno en cualquier tipo de organización, para minimizar los riesgos, especialmente en una PYME, dado que: *En la actualidad, las pymes son más vulnerables y estadísticamente sufren más casos de irregularidades que las grandes empresas.... Esta situación se debe a varias razones, pero fundamentalmente radica en que estas empresas, generalmente, no cuentan con adecuados controles internos y, además, las funciones y responsabilidades no se encuentran adecuadamente segregadas, dando lugar a una gran gama de potenciales irregularidades. (El Cronista, 2010).*

Por lo anterior se plantea como perentorio abordar un modelo que contribuya a la disminución de los riesgos empresariales en las PYMES, las cuales constituyen un aporte considerable de la economía nacional teniendo en cuenta la información para el año 2018 del: *“Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), las mipymes ayudan con el 35% del Producto Interno Bruto, generan el 80% del empleo y constituyen el 90% del sector productivo de Colombia” (Instituto Nacional de Contadores Públicos, 2018).*

Por tanto, este tipo de empresas demandan un modelo práctico, efectivo y de bajo costo que le permita autorregularse para mitigar los riesgos asociados a sus compromisos y responsabilidades. En este sentido se destaca lo establecido por el Marco Integrado del Modelo Coso 2013 emitido por el Comité de las Organizaciones patrocinadoras de la Comisión de Treadway COSO modelo de las “Tres Líneas de Defensa”, el cual se orienta a mantener el control dentro de la organización, fortalecer el gobierno corporativo y respaldar sus políticas en pro del negocio en marcha y la competitividad en un mundo globalizado, apoyado en el personal existente en la compañía, optimizando el recurso humano de forma eficiente a través de formación complementaria y sentido de pertenencia, como lo cita The Institute Of Internal Auditors:

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. Este modelo proporciona una mirada nueva a las operaciones, ayudando a asegurar el éxito continuo

de las iniciativas de gestión del riesgo, y este modelo es apropiado para 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 puede aumentar la claridad respecto a los riesgos y los controles y ayudar a mejorar la efectividad de los sistemas de gestión de riesgos. (The Institute Of Internal Auditors, 2013 p.2)

Por tanto, este modelo es aplicable para cualquier organización independientemente de su tamaño o complejidad, lo cual genera un beneficio para las PYMES en Colombia, ya que su direccionamiento a la asignación de roles específicos, entre los profesionales, optimiza los recursos existentes en la empresa sin incurrir en aumento de costos, lo cual fortalece la seguridad empresarial en medida en que proporciona una mejora en los controles de riesgos empresariales asociados.

Adicionalmente, contribuye a que las PYMES reconozcan que el control NO es un sobrecosto, dado que estas empresas mantienen una resistencia a la destinación de presupuesto para el aseguramiento de los procesos; como lo presentan algunos estudios que reportan que este tipo de compañías no desarrollan inversiones en el aseguramiento y control, sino orientan sus inversiones en líneas como infraestructura y tecnología entre otras, tal como lo demuestra el estudio realizado por ACOPI, 2017:

El 44% de las pymes manifestó haber realizado algún tipo de inversión; de las empresas que invirtieron, el 40% lo hizo en adquisición de nueva maquinaria y equipos, el 29% en mejoras de la infraestructura existente, el 17% en la construcción de nueva infraestructura, el 9% accedió a nuevas tecnologías y el 6% abrió nuevas sucursales. (ACOPI, 2017)

Lo anterior obedece a que las PYMES, son caracterizadas por su bajo personal y activos, lo cual les implica una regulación minuciosa de los costos adquiridos para no incurrir en inversiones innecesarias que comprometan su patrimonio y crecimiento. Por ello las PYMES, están clasificadas en Colombia por la Ley 905 de 2004 Artículo 2 y ajustada en UVT para las medianas empresas por el Artículo 51 de la Ley 1111 de 2006, en donde se evidencia que este tipo de compañías tienen una composición de personal ajustada a su operación y sus activos son limitados para desarrollar su actividad económica. Ver Tabla 1.

Tabla 1 Clasificación PYMES

Tipo de empresa	Planta de Personal	Activos totales
Mediana	51-200	100.000 a 610.000 UVT
Pequeña	11-50	501-5.000 SMMV

Fuente (Ley 905 de 2004 y Ley 1111 de 2006)

No obstante, y pese a los reducidos activos de las PYMES, es primordial destacar la viabilidad de implementar un Sistema de Control Interno que contribuya a su autogestión, creando dentro de la compañía un clima de organización, sin incrementos en costos, basado en el análisis del costo-beneficio, en el cual el valor monetario que se desembolsa es reembolsado con las ventajas económicas que genera a la organización la mitigación del riesgo, asegurándole a la empresa que la eficiente implementación de la gestión del Control Interno posibilita que la información revelada en los Estados Financieros sea pertinente para la toma de decisiones de todos los grupos de interés.

En esta medida, el Modelo de las Tres Líneas de Defensa proporciona la oportunidad de que el Profesional Contable, con formación como Auditor Interno, llegue a desempeñar un rol de liderazgo en la organización para que desde la segregación de las funciones regule y coordine un sistema adecuado de seguimiento y control para identificar debilidades en la compañía y sugerir acciones de mejora, al igual que reportar y alertar sobre los indicadores que requieran atención de acuerdo con lo expuesto por Sunder: *“Funciones básicas de la contabilidad: la medición, la información y el control”* (Estupiñan, 2006, p.90).

A continuación, se especifica el objeto de cada línea y su alcance dentro de la organización.

- Primera Línea: **(Autocontrol)** – Las Funciones de los procesos que son propietarias de los riesgos y por ende los gestionan. Los controles operativos son desarrollados por la Gerencia, Control Interno o la Gestión Operativa, con el fin de implementar acciones preventivas y correctivas para eliminar o minimizar el riesgo en la operación. Rinden cuentas a la Alta Gerencia.

- Segunda Línea: (Autoevaluación) - Las funciones de los procesos que supervisan los riesgos. Esta direccionada para la media o alta dirección, o responsable del proceso ante la organización, su función principal es el asegurar que la primera línea está bien implementada y opera de acuerdo a lo planeado. Su control les permite establecer indicadores de cumplimiento como soporte para la Auditoría Interna. Rinden cuentas a la Alta Gerencia.

- Tercera Línea: **(Evaluación Independiente)** - Las funciones del proceso que proporcionan aseguramiento independiente. Es un proceso propio del Auditor Interno, su función principal es asegurar la reevaluación continua de los principales riesgos de la organización enfocado en una supervisión objetiva con el fin de generar controles para los mismos, rinde cuentas de su proceso a los organismos del Gobierno Corporativo lo cual le permite independencia y objetividad dentro de la entidad.

La ilustración 1 refleja la clasificación de las tres líneas de defensa según la Guía emitida por ECIIA/FERMA sobre la 8va Directiva de Derecho de Sociedades de la Unión Europea, artículo 41.



Ilustración 1 Modelo de las Tres Líneas de Defensa

Fuente (documento emitido por la IIA: IIA Declaración de posición: las tres líneas de defensa para una efectiva gestión de riesgos y control. Adaptado de la Guía emitida por ECIIA/FERMA)

Este Modelo está direccionado para clasificar las áreas funcionales y la responsabilidad en la supervisión del riesgo, implicando definir y aclarar los roles específicos del personal dentro de la organización adjunto con la responsabilidad y aporte al Sistema de Control Interno, sin embargo aunque el Organismo de Gobierno Corporativo y la Alta Dirección no están incluidas dentro de las líneas de defensa, se entiende que de su compromiso con el Control Interno dependerá la eficiencia del mismo, porque son ellos quienes generan las políticas y objetivos estratégicos que marcarán el camino a seguir.

CAPITULO 3: EL DESARROLLO DE LAS TRES LÍNEAS DE DEFENSA PARA LA MITIGACIÓN DEL RIESGO

A continuación, se desarrolla las bases para la implementación del Modelo de Tres Líneas de Defensa, de lo cual se resalta que a la fecha los aportes teóricos son reducidos, no obstante se toma como referencia uno de los pocos autores conocidos, The Institute Of Internal Auditors quien establece la "IIA Declaración de posición: las tres líneas de defensa para una efectiva gestión de riesgos y control"; por tanto el desarrollo de las bases para la implementación del modelo es complementado bajo la argumentación, a partir del conocimientos adquirido en la

formación profesional de Contaduría Pública y la identificación de necesidades en las PYMES a partir de la experiencia laboral.

La implementación de Control Interno en las PYMES es un tema que se ha bordado de forma limitada en Colombia por la inversión que este requiere, en ese sentido se aborda las bases para la implementación de un Sistema de Control Interno basado en el Modelo de las Tres Líneas de Defensa, que responde a las necesidades de estas organizaciones para mitigar el riesgo empresarial que tienen por naturaleza al desarrollar su actividad económica; abriendo un espacio para ampliar los conocimientos y desempeño del Profesional Contable para desarrollarse en otro campo.

Seguidamente se desarrollan los pasos a seguir para la implementación del modelo:

a. El primer paso en este proceso de implementación del Control Interno requiere de clasificar las Tres Líneas de Defensa dentro de la organización apoyada en el organigrama de la entidad, como se esquematiza a continuación.

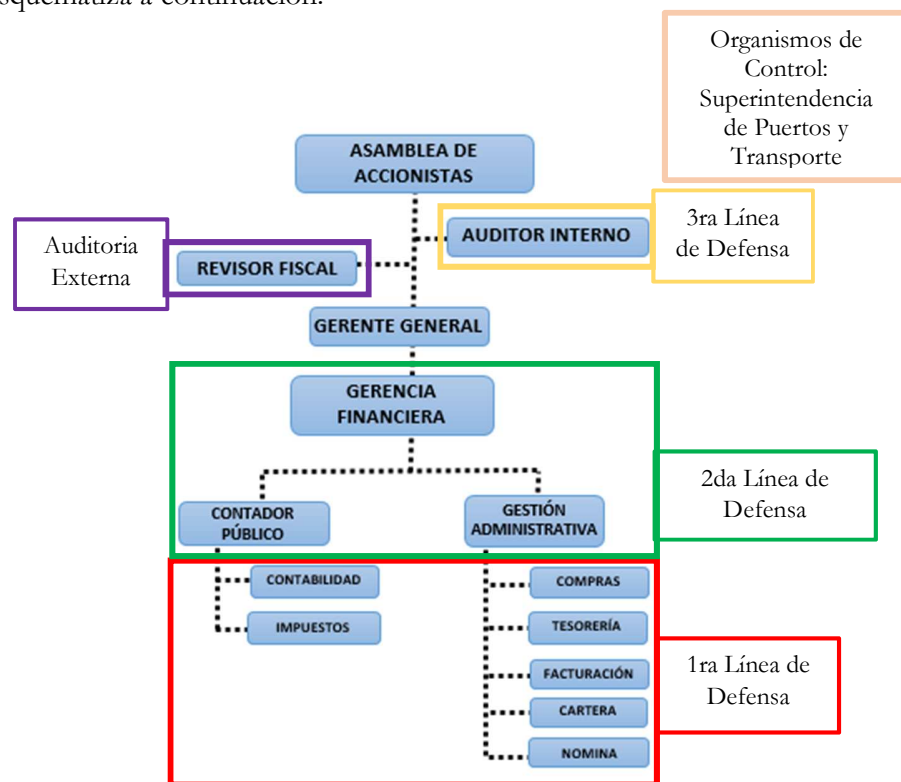


Ilustración 2 Organigrama Departamento Financiero Empresa del Sector Transporte
Fuente propia

b. Una vez identificadas las líneas, se debe segregar las funciones, es decir la asignación de los roles específicos que cumplirá cada responsable del proceso, con el fin de no duplicar las

funciones y cubrir todos los procesos. En esta asignación es indispensable que se responda a los siguientes interrogantes:

1. Quien: Responsable
2. Que: Actividad
3. Para que: Propósito (Prevenir, Detectar)
4. Dónde: Procesos y/o Procedimientos
5. Cuando: Frecuencia

c. Ejercicio del autocontrol, en este, se debe entender el control como *“Cualquier medida que tome la dirección, el Consejo y otras partes, para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos”* (The Institute of Internal Auditors, 2017, p.22). Se aclara que los tipos de controles que se deben ejecutar y según lo planificado para la primera línea son:

- Preventivo: Disminuye la probabilidad del riesgo, anticipándose antes de que suceda.
- Correctivo: Disminuyen el impacto, asegurando que las acciones correctivas sean tomadas para revertir el evento no deseado.

Siguiendo con lo establecido y fundamentado por The Institute Of Internal Auditors a través de la “IIA Declaración de posición: Las tres líneas de defensa para una efectiva gestión de riesgos y control”, se relaciona a continuación el rol de cada una de las líneas en mención en la implementación del modelo de Control Interno:

1. Primera Línea de Defensa

A la primera línea se le podría definir como gestión operacional, ya que está dimensionada para ser responsabilidad de los líderes de proceso y sus equipos, teniendo en cuenta que son los propietarios del riesgo y por ende su autocontrol implica: el mantenimiento efectivo de controles internos, identificación, evaluación, control y mitigación de los riesgos a través de procedimientos y una base de control diario, para que el control sea efectivo se requiere de la evaluación periódica de la gestión y de esta forma poder cumplir con el objetivo del control que es verificar el criterio contra la condición, entendiéndose como *“Criterios de Auditoría: Conjunto de políticas, procedimientos o requisitos usados como referencia frente a la cual se compara la evidencia de la auditoría”* (NTC ISO 19011, 2012, p.2). Los criterios dentro de una organización están definidos por los requisitos del Cliente, Legales, Internacionales, de la propia Organización y de otra índole.

Dentro de las auditorías que se realizan en una organización se puede resaltar que la primera línea ejecutara: *Auditoría de Cumplimiento: Es la comprobación o examen de las operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una entidad para establecer que se han realizado*

conforme a las normas legales, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos que le sean aplicables. El auditor comprensión del marco legal y regulador aplicable a la entidad. (Estupiñan, 2006, p.170)

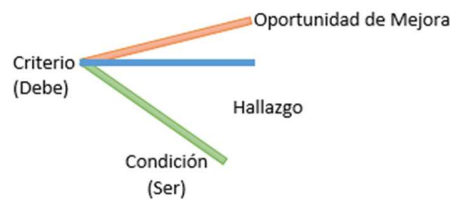


Ilustración 3 Criterio vs. Condición
Fuente Propia

La ilustración 3, identifica el resultado de la evaluación de una auditoría interna y la evidencia que se genera. En la cual se pueden presentar tres escenarios:

- La condición es igual al criterio definido, no existe ninguna desviación y se cumple al 100% con lo requerido, panorama que se espera en una organización ideal.
- La condición es superior al criterio y genera valor agregado al requisito, dicha evidencia refleja una oportunidad de mejora y se sugiere estandarizar la condición hallada como el nuevo criterio.
- La condición es inferior al criterio, por tal razón se presentará un “Hallazgo de la auditoría: Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría” (NTC ISO 19011, 2012, p.2). Este hallazgo implica una no conformidad u observación y es una evidencia que el riesgo se materializo.

La información pertinente y veraz de los resultados obtenidos del autocontrol que entregue la Primera Línea, le permitirá a la tercera línea realizar el análisis eficiente para la toma de decisiones por parte del Gobierno Corporativo y así poder garantizar el negocio en marcha de la organización.

El autocontrol que ejerce la primera línea implica que el control se realice a cada proceso por personal ajeno al responsable del proceso auditado, con el fin de garantizar el cumplimiento de los principios de auditoría como lo son la “Presentación Imparcial: La obligación de informar con veracidad y exactitud. La comunicación deberá ser veraz, exacta, objetiva, oportuna, clara y completa” (NTC ISO 19011, 2012, p.4). y las Normas sobre atributos “Independencia y objetividad -1100 La actividad de auditoría interna debe ser independiente, y los auditores internos deben ser objetivos en el cumplimiento de su trabajo. (The Institute of Internal Auditors, 2017, p.4).

Dentro de los controles a ejecutar por la primera línea se establece que debe responder al cumplimiento eficaz de las funciones establecidas para el cargo, entiéndase como el criterio definido por la organización. A continuación, se plasman las funciones que establecería una empresa del sector de Servicio de Transporte en su Perfil de Cargo para el departamento financiero y que pueden ser base para ser auditadas en otras organizaciones.

Tabla 2 Perfil de Cargo Departamento Financiero

Proceso	Funciones
Contabilidad	Analizar, depurar y organizar la información contable.
	Registrar las operaciones contables en el software.
	Elaborar Informes y Estados Financieros según las políticas contables y de acuerdo con la normatividad relacionada con NIIF para PYMES.
	Preparación de informes anuales para la Asamblea Ordinaria de Accionistas y o para los entes de control como la Superintendencia de Puertos y Transporte.
Impuestos	Liquidar y presentar oportunamente los impuestos nacionales y distritales.
	Preparar y presentar solicitudes de devolución y respuestas a requerimientos especiales.
	Remitir a Tesorería los impuestos para el pago oportuno.
	Elaborar la información exógena anual ante la Dirección de Impuestos Nacionales DIAN y la Secretaria de Hacienda de Bogotá y contribuir con la preparación de los anexos a la declaración de renta.
Compras	Realizar las negociaciones para la compra de servicios y/o bienes.
	Coordinar con todos los departamentos las requisiciones para el proceso de adquisición.
	Realizar cotizaciones de las requisiciones y obtener las mejores condiciones de calidad, servicio y costo.
	Realizar el monitoreo de la compra, con el fin de asegurar que se cumpla con las especificaciones solicitadas.
	Remitir a Tesorería las Facturas de Compra y/o Documento Equivalente autorizadas para pago.
Tesorería	Recibir de Compras, las Facturas de venta y/o Documentos Equivalentes autorizadas para pago y con soportes del servicio o bien adquirido.
	Inscribir las cuentas bancarias autorizadas por el Proveedor/Contratista y realizar el pago electrónico a través de la Sucursal Virtual del Banco.
	Recibir de Nomina la liquidación de nómina quincenal, la liquidación de Seguridad Social mensual y las liquidaciones de prestaciones sociales.
	Manejo de caja menor.
	Remitir a Contabilidad todos los documentos contables.
	Presentar un informe escrito para cada reunión de Accionistas, detallando los ingresos y gastos que se hicieron durante el último periodo solicitado.
	Asegurar que los impuestos nacionales y distritales se presenten en las fechas de vencimiento.
Nomina	Realizar la liquidación de Nomina quincenal de acuerdo a la información recibida por las diferentes áreas.
	Realizar la liquidación de seguridad social y de prestaciones sociales.
	Verificar la correcta aplicación de devengos y descuentos de los empleados.
	Remitir a Contabilidad los soportes contables para el registro en el software contable.
Cartera	Verificar la información financiera del cliente para otorgar el crédito y/o sugerir las condiciones económicas al Director Comercial.
	Verificar el recaudo de los clientes de contado.
	Realizar el cobro de cartera a los clientes con crédito, según el vencimiento de

Proceso	Funciones
	cada factura.
	Hacer seguimiento a la cartera mayor a 90 días.
	Hacer acuerdos de pago y cobro de intereses de los clientes morosos.
	Hacer seguimiento a los cheques devueltos.
	Remitir a Contabilidad los recibos de caja para el registro en el software contable.
	Enviar la información del estado de Cartera al Directo Comercial.
	Llevar las estadísticas de ingresos.
Facturación	Recibir del departamento de operaciones los soportes para realizar la respectiva facturación.
	Radicar las facturas al cliente de manera oportuna con sus respectivos soportes.
	Verificar el cumplimiento legal de la facturación en cuanto a Resolución expedida por la Dian.
	Llevar estadísticas de la facturación de todas las operaciones realizadas por la compañía.

Fuente Propia

Cualquier evidencia de que la condición como se está desarrollando la actividad no cumple parcial o totalmente con el criterio establecido en el perfil de cargo o la legislación colombiana, requiere de que se plasme la evidencia o condición hallada por parte del Auditor de la Primera Línea en el Papel de Trabajo y que dicha información esté disponible para la segunda y tercera línea con el fin de establecer acciones preventivas y/o correctivas que permitan mitigar el riesgo y no generen efectos de materialidad, es decir que esta condición impacte a los Estados Financieros.

2. Segunda Línea de Defensa

La segunda línea está dimensionada a la Alta y Media Gerencia, es decir a los Coordinadores de equipos de trabajo, áreas financieras, entre otros que generen información para el aseguramiento de la operación, su deber ser es asegurar que los procesos de gestión de la primera línea de defensa sean apropiados y funcionen correctamente.

Dentro de sus funciones específicas se encuentran el supervisar la implementación de prácticas de control eficaces en los procesos que lideran, y es que, a partir de la información o evidencia asegurada por la Primera Línea, la Segunda Línea establecerá sus mecanismos de control, con el fin de autoevaluar el proceso por el cual responde ante la Alta Dirección y/o Gobierno Corporativo.

En una organización ideal, bastaría con tan solo un control al proceso, sin embargo la realidad de las sociedades económicas refleja que la exposición al riesgo que presenta cada proceso dentro de una organización es alta y que es más conveniente generar un segundo filtro de

control por parte de una Segunda Línea para asegurar que los procedimientos de la Primera Línea van direccionadas hacia el cumplimiento de las políticas y objetivos de la organización, porque un inadecuado manejo de la parte financiera de una compañía puede llevarla a la liquidación y desaparición del ambiente comercial.

Dentro de la autoevaluación la Media y Alta Gerencia verificara en primera instancia que se realizó el control de las funciones ejecutadas por cada integrante del proceso, es decir que existe la evidencia de cada evaluación o auditoria y que en esta se plasmó toda la información recopilada en la observación, de igual forma que las inconsistencias presentadas o desviación al criterio encontrado se les ejecutó e implemento una acción de mejora, sin embargo en el desarrollo de su función, también deberá ejercer controles adicionales para asegurar la información y mitigar el riesgo. Algunas de las funciones que se deben desarrollar en la implementación de prácticas efectivas de gestión, se resaltan:

- Brindar apoyo a la Alta Dirección y Auditoria Interna en el establecimiento de Políticas, Objetivos, Asignación de roles y responsabilidades para la estructuración de las Tres Líneas de Defensa, y en el desarrollo de procesos y controles de la organización.
- Identificar e implementar prácticas efectivas de gestión de control del riesgo, basándose en el control ejecutado por la primera línea.
- Monitorear el cumplimiento de los roles específicos de la Primera Línea haciendo énfasis en aquellos procesos que generen más deficiencia con el fin de prevenir eventos inesperados, los controles que se sugieren con más rigor son los asociados al mayor riesgo de fraude dentro de una organización, se sugiera controles tales como:
 - Verificar que las conciliaciones bancarias se realicen de forma mensual por contabilidad y ajeno a la función de tesorería.
 - Asegurar que todos los registros contables se registren en el periodo, los documentos cuenten con las especificaciones legales para los contribuyentes del régimen común y simplificado.
 - Garantizar que la función del tesorero es independiente al manejo de los registros contables.
 - Verificar que se arquea la caja menor de forma sorpresiva y sistemática y se deja evidencia de los arqueos.
 - Garantizar que, en caso de recibir cheques, estos se reciben a nombre de la compañía.
 - Monitorear que el lugar donde se guardan documentos y valores de responsabilidad del tesorero es de acceso restringido.
 - Verificar que todas las cuentas y certificados a plazo están a nombre de la compañía.
 - Verificar que los giros emitidos están soportados adecuadamente con: Facturas de venta legales originales con resolución vigente o contratos originales.
 - Verificar que, en el caso de retiro de algún empleado, se le deduce préstamos y anticipos concedidos.
- Informar a la gerencia operativa de cambios presentados en tema regulatorio y de riesgos, así como comunicar asuntos emergentes y prioritarios.
- Monitorear el cumplimiento Legal, Fiscal, Regulaciones aplicables y de otra índole, se sugiere que se verifique el estado de cartera tributario con la Dian, la Secretaria de Hacienda de Bogotá y los Municipios donde opere la compañía y sea responsable del Impuesto de Industria y

Comercio, que todos los descuentos tributarios se soporten con certificados de retención de ICA e IVA, al igual que se verifique la presentación de Información Financiera a los entes de control (Superintendencia de Puertos y Transporte).

- Ejercer la función de contraloría al monitorear los riesgos financieros asociados a la operación de la organización y que la información revelada en los Estados Financieros refleje la situación real de la compañía.

3. Tercera Línea de Defensa

La función de la tercera línea está a cargo de la Oficina de Control Interno, Auditoría Interna o quién haga sus veces.

La función de la auditoría interna tiene un enfoque basado en el riesgo, para proporcionar aseguramiento objetivo e independiente sobre la eficacia de los procesos y procedimientos, gestión de riesgos y control interno a la Alta Dirección de la entidad, incluidas las maneras en que funciona la primera y segunda línea de defensa.

De igual forma las funciones que la Auditoría Interna realiza como líder del Sistema de Control Interno requiere de ejercer las funciones de:

- Monitorear el cumplimiento de controles, con el fin de asegurar la eficiencia y efectividad de las operaciones, que a su vez genera el valor agregado para la compañía, porque protege los activos e inversiones de socios, y la confiabilidad de la información financiera que emite a los diferentes grupos de interés.
- Implementar un ambiente de control que constituye en gestionar el riesgo a través de identificación, evaluación y mitigación del riesgo.
- Incluir todos los procesos que integran la compañía y para el caso respectivo la información financiera, lo cual implica que se monitorea que todos los procesos tienen un control eficiente y no existen brechas sin cubrir ni controles duplicados innecesariamente.

Y también las funciones establecidas por The Institute of Internal Auditors:

- *-La mejor práctica es establecer y mantener una función de auditoría interna independiente con personal adecuado y competente, lo cual incluye:*
- *-Actuar en concordancia con las normas internacionales reconocidas para la práctica de la auditoría interna.*
- *-Reportar a un nivel suficientemente alto para ser capaz de desempeñar sus funciones de manera independiente.*

- -Tener una activa y efectiva línea de reporte con los organismos de gobierno corporativo. (The Institute of Internal Auditors, 2013, p. 6)

En entidades pequeñas donde el auditor interno debe realizar las actividades de la Segunda Línea, se debe especificar al Gobierno Corporativo con el fin de determinar que no se puede cumplir con unos de los principios del Auditor Interno como es la independencia y de los riesgos e impacto que se pueden generar de la combinación de los controles.

Para que el auditor interno pueda liderar efectivamente el Sistema de Control Interno, es indispensable que evalúe el nivel de confianza de control que ejercen la 1ra y 2da línea y así poder asegurar que el Modelo de las Tres Líneas de Defensa proporciona la efectividad esperada con su implementación, y de esta forma fomentar la mitigación del impacto al riesgo, identificándolo antes de que se materialice.

Para llevar a cabo la evaluación de confianza de la función del aseguramiento de cada proceso, según lo demuestra la ilustración 4, se deben primero establecer los criterios que pertinentemente demuestren al auditor interno el cumplimiento del control, los criterios surtidos están definidos en la ilustración 4.

Nota: Se califica en una escala de 1 a 5 (donde 1 NO cumple y 5 cumple plenamente con el criterio) y se multiplica por el % correspondiente a cada aspecto.

Función de Aseguramiento	CRITERIOS DE EVALUACION NIVEL DE CONFIANZA				TOTAL	NIVEL DE CONFIANZA
	Objetividad (20%)	Practicas y Metodologías (30%)	Competencias Técnicas (30%)	Comunicación de Resultados (20%)		
Tesorería	4 x 0,2= 0,8	3 x 0,3= 0,9	5 x 0,3= 1,5	1 x 0,2= 0,2	3,4	Medio

Alto Aseguramiento

Entre 4 y 5

Medio Aseguramiento

Entre 3 y 3,9

Bajo Aseguramiento

Entre 1 y 2,9

Ilustración 4 Evaluación del nivel de confianza de la función de Aseguramiento
Fuente Propia

De los resultados obtenidos anteriormente con cada proceso, el Auditor Interno procederá a realizar el Mapa de Aseguramiento, que incluye a todas las unidades auditables, es decir a todos los procesos que son susceptibles de ser evaluados, es importante resaltar que se debe incluir también a la Media y Alta Gerencia que coordinan la Segunda Línea de Defensa, al igual que plasmar el nivel de riesgo inherente que tiene cada proceso dentro de la organización y que tuvo que ser analizado anteriormente por la Alta Dirección y el Gobierno Corporativo.

Tal como se establece en la Guías de Implementación Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna: 2050-*Coordinación y confianza: El Director de Auditoría Interna debería compartir información, coordinar actividades y considerar la posibilidad de confiar en el trabajo de otros proveedores internos y externos de aseguramiento y consultoría para asegurar una cobertura adecuada y minimizar la duplicación de esfuerzos.* (The Institute of Internal Auditors, 2017, p.160)

Dicha Coordinación requiere: Una forma de coordinar la cobertura del aseguramiento es con un mapa de aseguramiento que se elaborará vinculando las categorías de riesgos identificadas como significativas con fuentes relevantes de aseguramiento, y calculando un rating con el nivel de aseguramiento proporcionado para cada categoría de riesgos. Al tratarse de un mapa exhaustivo, en él podrán observarse los déficits de cobertura del aseguramiento y también las duplicaciones, lo que permitirá al DAI evaluar la suficiencia de los servicios de aseguramiento para cada área de riesgos. (The Institute of Internal Auditors, 2017, p.161)

Tabla 3 Mapa de Aseguramiento

Unidad Auditable	Nivel de Riesgo Inherente	2ª Línea de Defensa		3ª Línea de Defensa Auditoría Interna
		Contador Publico	Gestión Administrativa Gerencia Financiera	
Compras	Bajo		Alto Aseguramiento	
Tesorería	Alto		Medio Aseguramiento	
Facturación	Medio		Bajo Aseguramiento	X
Cartera	Alto		Medio Aseguramiento	
Nomina	Bajo		Alto Aseguramiento	
Impuestos	Alto	Alto Aseguramiento		
Contabilidad	Alto	Alto Aseguramiento		
Contador Publico	Alto			Alto Aseguramiento
Gestión Administrativa	Medio			Alto Aseguramiento
Gerencia Financiera	Alto			Alto Aseguramiento

Fuente Propia

Del resultado del mapa de Aseguramiento Tabla 3, se permite el análisis de los procesos que generen mayor confianza y que requieren un control programado, pero que en realidad le permitirá al Auditor Interno delegar el control a esas áreas y por ende le permitirá enfocarse con

mayor atención en otros controles más prioritarios y de esta forma optimizar los recursos con los que cuenta la organización sin incurrir en inversiones adicionales, los resultados que generen Medio Aseguramiento le permitirá ejercer mayor control a estos procesos en búsqueda de una mejora continua para garantizar que el proceso genere un Alto Aseguramiento, sin embargo en los procesos que reflejen Bajo Aseguramiento requieren que la Tercera Línea realice un soporte prioritario adicional de control, de igual forma realizar seguimiento al personal dueño del proceso reforzando la competencia y empoderamiento, con el fin de asegurar que el proceso se está ejecutando de forma eficiente.

Tabla 4 Cronograma Plan de Auditoria

Unidad Auditable	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agt	Sep	Oct	Nov
Facturación										
Tesorería										
Cartera										
Nomina										
Impuestos										
Contabilidad										
Compras										
Contador										
Gestión Administrativa										
Gerencia Financiera										

Fuente Propia

De la información obtenida en el Mapa de Aseguramiento el Auditor Interno podrá realizar el programa de Auditoria, según lo especificado por las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna 2200 – *“Planificación del trabajo Los auditores internos deben elaborar y documentar un plan para cada trabajo, que incluya su alcance, objetivos, tiempo y asignación de recursos. El Plan debe considerar las estrategias, los objetivos y riesgos relevantes para el trabajo” (The Institute of Internal Auditors, 2017, p.16)*. El programa incluirá las unidades auditables y la fecha en la cual la tercera línea realizaría la auditoria, dicho programa requiere que integre tanto los procesos de la primera y segunda línea, dando prioridad a los procesos que presenten bajo y medio aseguramiento, este programa debe ser socializado a toda la organización y ejecutado de acuerdo a lo planeado para mantener un efectivo control del riesgo y cubrir todos los procesos que integra el alcance de la auditoria interna.

De la eficiente estructuración y seguimiento del control efectuado por cada línea, el Gobierno Corporativo contara con las herramientas necesarias para tomar las decisiones acertadas en pro del crecimiento económico de la PYME.

Sin embargo de acuerdo al sector al que pertenezca la PYME, el auditor interno tendrá que cumplir con roles adicionales al de auditoría, tal es el caso de la empresa de Servicio de Transporte que debe a su vez cumplir con el rol de Oficial de Cumplimiento de acuerdo a lo establecido por la Superintendencia de Puertos y Transporte a través de la Circular 011 de 2011, donde resuelve que al Oficial de Cumplimiento le corresponde detectar y reportar operaciones ilegales, lavado de activos y financiación del terrorismo en las operaciones de transporte y logística que realice la compañía, lo anterior le genera las funciones de:

- Determinar los controles a las situaciones que puedan generar riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo en las operaciones, negocios o contratos que realiza la empresa.
- Recibir y analizar los reportes internos de posibles operaciones inusuales, o sospechosas y realizar el reporte conforme a lo establecido en la presente resolución.

4. Auditoría Externa-Organismos Gubernamentales

Se ubican fuera del organigrama de la organización, y son ayudas adicionales a la gestión de defensa, tanto que se podría definir como la cuarta línea de defensa, generando aseguramiento a las partes interesadas de la organización, La Revisoría Fiscal se ajusta como auditoría externa y en Colombia está delimitada para las compañías cuyos activos brutos a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior sean o excedan el equivalente a 5.000 SMLV y/o cuyos ingresos excedan el equivalente a 3.000 SMLV.

Asegurando que este profesional será un respaldo a la auditoría interna, ya que la Revisoría Fiscal es un órgano de fiscalización que le corresponde dictaminar los Estados Financieros, revisar y evaluar sistemáticamente los componentes y elementos que integran el Control Interno, en forma oportuna e independiente en los términos que señala la Ley, los Estatutos y los pronunciamientos profesionales, incluyendo dentro de su dictamen los hallazgos en auditoría de cumplimiento direccionada al cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables por entes de control y subsanar cualquier diferencia. Realizar mínimo una vez al año una Auditoría Tributaria, Auditoría Financiera direccionada al cumplimiento y revelación de la Información Financiera de acuerdo al Normas Internacionales para PYMES y Auditoría de Control, esta última direccionada a la eficacia y eficiencia de los procedimientos internos de la organización.

Las empresas que están sujetas a vigilancia, también cuentan con un control adicional por parte de Organismos Gubernamentales que soportan el aseguramiento de la información y el control del riesgo, para el caso estudiado es la Superintendencia de Puertos y Transporte quien realiza inspecciones técnicas y solicita información anual de la Situación Financiera de la entidad con el fin de ejercer el control a las empresas vigiladas.

CAPITULO 4: ASPECTOS FINALES

- La implementación de un Sistema de Control Interno en las organizaciones es pertinente para establecer medidas orientadas a la disminución de los riesgos empresariales, evitando afectaciones al negocio en marcha, lo cual es requerido dado que, todo tipo de organización atraviesa escenarios complejos y vulnerables al riesgo que requieren y ameritan ser atendidos preventivamente.

- Se destaca el Modelo de las Tres Líneas de Defensa para la implementación de un Sistema de Control Interno en una PYME, ya que es aplicable para cualquier organización independientemente de su tamaño o complejidad, su característica principal es la asignación de roles específicos para no generar duplicaciones, ni crear actividades innecesarias; lo cual ayudará a mejorar la comunicación al interior de la compañía, sin incurrir en aumento de costos y/o recursos. Generando en la PYME una mejora en los controles de riesgos empresariales asociados y minimizando la vulnerabilidad en el desarrollo de la actividad y en el impacto que pueda afectar la liquidez de la compañía y el negocio en marcha.

- Se estableció que la implementación del modelo de Tres Líneas de Defensa aporta un conocimiento agregado al profesional contable, mejorando su desempeño y apertura de otro ámbito de aplicación, en la medida en que se expone la posibilidad de contribuir, oportunamente, para atender las necesidades de la organización y fortalecer su productividad y seguridad, a través del liderazgo para el autocontrol en la organización.

- El desarrollo de cada línea, que integra el modelo de las Tres Líneas de Defensa en una PYME -Empresa de Servicios de Transporte-, especifica la integración del profesional contable al control y gestión necesaria para liderar el proceso, mediante la asignación de roles específicos; lo cual le proporciona oportunidad de crecimiento y fortalecimiento del oficio contable, contribuyendo al desarrollo y estabilidad de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✓ Estupiñan, R. (2006). Administración o Gestión de Riesgos ERM y la Auditoría Interna. Eco Ediciones. 351p.

- ✓ The Institute of Internal Auditors. (2013, Enero). IIA Declaración de posición: Las Tres Líneas de Defensa para una Efectiva Gestión de Riesgos y Control. Disponible en: <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control%20Spanish.pdf>

✓ The Institute of Internal Auditors. (2016, Octubre). Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna. Disponible en: <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Spanish.pdf>

✓ The Institute of Internal Auditors. (2017, Enero). “Guías de Implementación Cap. V”. Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna. Disponible en: https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/marco-2017-guias-de-implementacion.original.pdf

✓ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013). COSO, Control Interno-Marco Integrado Resumen Ejecutivo. 24p

✓ Acopi (2017). Encuesta de Desempeño Empresarial de las MIPYMES en el Primer Trimestre de 2017. Disponible en: <https://acopi.org.co/encuesta-de-las-mipymes-primer-trimestre-de-2017/>

✓ Caicedo R., Loachamin E. y Israel D. (2017). Tres Líneas de Defensa en Contra de Riesgos Financieros del sector Florícola-Canton Cayambe. Disponible en <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/13129/1/T-ESPE-057260.pdf>

✓ Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC. (2012). Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 19011 (Primera Actualización). Bogotá D.C. 55p.

✓ Ley 87 de 1993. Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones. Congreso de Colombia

✓ Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Congreso de Colombia

✓ El cronista. (2010). El rol de la auditoría interna en las pymes. Disponible en: <https://www.cronista.com/impresageneral/El-rol-de-la-auditoria-interna-en-las-pymes-20101007-0005.html>

✓ Instituto Nacional de Contadores Públicos (2018). Así van las mipymes de la región. Disponible en: <https://www.incp.org.co/asi-van-las-mipymes-la-region/>