

Ventajas de implementar el modelo de 1ª y 2ª línea de defensa en el Sistema de Control

Interno del proceso financiero de la entidad ABC



Nancy Rodríguez Pascuas
Código 2501141

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DIRECCION DE POSGRADOS
ESPECIALIZACION EN CONTROL INTERNO
BOGOTÁ D.C.
2020**

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	iv
Abstract.....	v
Introducción.....	6
Contexto General.....	9
PARTE I. Roles y responsabilidades de la primera y segunda línea de defensa en el Proceso de Gestión Financiera	14
PARTE II. Comunicación y comprensión de la interacción coordinada en el Proceso de Gestión Financiera.....	21
Conclusiones.....	30
Bibliografía.....	31

LISTA DE ILUSTRACIONES, GRÁFICAS Y TABLAS

Ilustración 1. Ciclo PHVA.....	14
Ilustración 2. Impulsores del buen ambiente de trabajo.....	25

RESUMEN

La implementación del esquema de líneas de defensa se hace imprescindible en todos los procesos y en el interior de las entidades públicas en Colombia, a través de la apropiación de herramientas que se han desarrollado tomando como referencia estándares internacionales en la materia y que permiten prevenir, detectar y reaccionar oportunamente en el ámbito de operación para asegurar la gestión y, por consiguiente, la consecución de los objetivos.

Las medidas de control interno se ponen en práctica para el fortalecimiento de la gestión, a través del autocontrol en el trabajo diario de las operaciones, además contando con el liderazgo adecuado para realizar la supervisión y lograr la proactividad en la función de alcanzar la meta propuesta, mediante el ejercicio de la autoevaluación.

Este mecanismo de mejora que involucra compromiso, planeación y coordinación, contribuye a minimizar la duplicación de esfuerzos y a generar un nivel de confianza dentro de la Entidad, y, por consiguiente, permite aumentar la cobertura del aseguramiento del Sistema de Control Interno.

Por último, se hace importante tener en cuenta y poner en práctica las herramientas de control y evaluación de las metodologías propuestas por el Departamento de la Función Pública DAFP, a través de los manuales y las guías que profundizan lo descrito en el presente ensayo.

Palabras clave

Líneas de defensa, autocontrol, autoevaluación, prevención, detección, revisión, compromiso, roles, responsabilidades, liderazgo, supervisión, riesgos, controles, indicadores, objetivos, resultados, evaluación independiente.

ABSTRACT

The implementation of the defense line scheme is essential in all processes and within public entities in Colombia, through the appropriation of tools that have been developed taking as reference international standards in the field and that allow to prevent, detect and react in a timely manner in the field of operation to ensure management and, therefore, the achievement of the objectives.

Internal control measures are implemented for the strengthening of management, through self-control in the day-to-day work of operations, in addition to having the right leadership to carry out supervision and achieve proactivity in the function of achieving the proposed goal, through the exercise of self-assessment.

This improvement mechanism, which involves commitment, planning and coordination, contributes to minimizing duplication of efforts and generating a level of trust within the Entity, and therefore allows to increase the coverage of the insurance of the Internal Control System.

Finally, it is important to take into account and implement the tools for monitoring and evaluating the methodologies proposed by the DAFP Department of Public Service, through the manuals and guides that deepen what is described in this trial.

Keywords

Lines of defense, self-control, self-assessment, prevention, detection, review, commitment, roles, responsibilities, leadership, supervision, risks, controls, indicators, objectives, results, independent evaluation.

INTRODUCCIÓN

Considero importante durante el desarrollo del presente ensayo, analizar las ventajas de implementar el modelo de primera y segunda línea de defensa en el Sistema de Control Interno dentro del proceso de gestión financiera en la entidad pública ABC, como una situación determinante para el óptimo desempeño de las labores de gestión y control de las actividades que operan el día a día y cuyo objetivo es la protección y revelación de los recursos del estado.

El problema a estudiar es, ¿qué ventajas tiene la implementación del esquema de primera y segunda línea de defensa en el Sistema de Control Interno del Proceso de Gestión Financiera de la entidad pública ABC?

Por lo cual se pretende considerar y reflexionar en la favorabilidad de realizar el proyecto de articulación de la primera y segunda línea de defensa en la operación del proceso de gestión financiera, utilizando un esquema metódico y sistémico, con el fin de poder medir la efectividad de la gestión y los controles establecidos, para el alcance de los objetivos fijados en el área.

Es por ello que en el avance de este contenido se piensa reflexionar en temas de, cómo proporcionar orientación frente a los roles y responsabilidades en dicha implementación, y cómo mejorar la comunicación y comprensión de la interacción coordinada en el área.

Teniendo como base la línea institucional de la Universidad Militar Nueva Granada (Universidad Militar Nueva Granada), que nos invita desde su planeación estratégica a fomentar la reflexión e investigación académica con responsabilidad social y que promueve y contribuye al progreso de una mejor sociedad.

La evolución metodológica para la implementación del sistema de control interno, previsto en la Ley 87 de 1993, ha sido una de las principales tareas del Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP, que, a partir del 2017 (Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional, 2017), con la primera versión del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG y sus siguientes dos versiones (2018 y 2019), ha venido estableciendo una serie de herramientas de control para que las entidades públicas del orden nacional y territorial, en las determinadas estructuras por procesos del nivel interno, puedan detectar eventos adversos que impidan el alcance de los objetivos.

El método de investigación utilizado es el estudio sobre la temática tratada y analizada frente a la realidad actual en el ámbito profesional y en específico para el caso de estudio, dentro del proceso de la gestión financiera.

También es imprescindible indagar sobre el tema desde puntos de vista académicos y de la experiencia a diferentes profesionales que tienen el conocimiento de la situación plasmada para analizar, es por ello que a través de la pregunta problema se dará a conocer los conceptos aportados al ensayo.

El contenido es una descripción detallada de todo lo que conlleva la implementación de este esquema demandado en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG (Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional, 2019), el cual ha sido basado en referencias de estándares internacionales.

La filosofía de la primera línea de defensa debe estar constituida de acuerdo con la responsabilidad asignada a los roles determinados y así mismo busca generar comunicación y compañerismo para la mejor interacción del proceso.

En cuanto a la segunda línea de defensa, debe existir la capacidad de asegurar la gestión en el ámbito de operación para tomar decisiones oportunas que permitan el logro de los objetivos.

Por eso es relevante centrarnos en el control interno del sistema desde su origen, partiendo de las actividades del día a día, controlando la operación habitual, a través de las revisiones propias y de los supervisores directos, con el fin de obtener los mejores resultados.

Así mismo, se necesita la colaboración y comunicación entre la primera y segunda línea de defensa y la oficina de control interno, para garantizar que no haya duplicación de esfuerzos, ni brechas inútiles, y para que, de forma coordinada, se trabaje en el fortalecimiento del Sistema de Control Interno.

CONTEXTO GENERAL

La primera línea de defensa puede estar inspirada en la esfera guerrera, los ejércitos que avanzan inicialmente hacia el objetivo, la segunda línea de defensa, vendrían a ser aquellos guerreros con un rango superior que dirigen a esos soldados y de forma estratégica dan guía y ejemplo para ganar la batalla, que es su objetivo.

Por esta razón, cuando se habla de un esquema de líneas de defensa, fácilmente lo primero que nos imaginamos es, en cómo defendernos ante una situación en particular, en el entendido para el desarrollo del presenta ensayo, esa defensa está enfocada a la protección frente a los posibles riesgos que pueden afectar el normal desarrollo de las actividades determinadas en los procedimientos de la gestión financiera, para el logro del objetivo institucional.

La gestión del riesgo definida para todas las operaciones diarias del proceso financiero de la entidad ABC, debe ser tratada para proteger y salvaguardar los recursos destinados por el estado, buscando la administración razonable y evitando la materialización de esos riesgos identificados mediante su mitigación a través del establecimiento de controles efectivos.

El objetivo del establecimiento del Sistema de Control Interno SCI en las entidades públicas tiene como finalidad prevenir posibles riesgos que la afecten, es decir, se incorporan controles internos para asegurar la gestión, detectando y disminuyendo la probabilidad de que se presenten diferencias entre el deber ser y el ser, con el ánimo de reaccionar de forma oportuna y poder corregir esas fallas y encauzar el camino hacia el logro del resultado.

Se puede señalar que la primera línea de defensa viene siendo los equipos de trabajo que ejercen dentro de sus actividades diarias, medidas de alerta para prevenir y detectar desviaciones

en las acciones planeadas, y efectúan controles que aseguran y fortalecen dicha gestión, a través del ejercicio del autocontrol (Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional, 2018).

Así mismo, la intervención de la segunda línea de defensa, como aquellos jefes, coordinadores o líderes, pertenecientes generalmente al equipo directivo, que tienen a su cargo la revisión y supervisión del entorno de su área de actuación, que se comprometen a asegurar la gestión, ejecutando evaluaciones internas para la entrega óptima de las salidas de los procedimientos a su cargo y el alcance de la confianza institucional, mediante la autoevaluación (Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional, 2018).

Lo anterior, tiene como finalidad aunar esfuerzos para fortalecer el Sistema de Control Interno del proceso, de modo que, al compartir y cruzar información con la Oficina de Control Interno en el desarrollo de la evaluación independiente y objetiva, se identifique la disminución de fallas en la gestión y a través de la implementación de los planes de mejoramiento, fortalecer el aseguramiento integral del foco estratégico de la entidad.

El Ingeniero Civil Leonardo Fabio Duque García, Especialista en Control Interno, Especialista en Gestión Ambiental y Auditor en ISO, docente de la especialización de Control Interno de la Universidad Militar, en su aporte al presente ensayo indicó que:

Las líneas de defensa establecidas en el Modelo Integrado de Planeación MIPG, son producto de la evolución de un modelo de control a la colombiana, pues, este se ha cimentado en la evolución del Modelo Estándar de Control Interno MECI el cual inició a principios siglo y se fue transformando a medida que el modelo COSO “Internal Control - Integrated Framework” fue evolucionado para los norteamericanos, que sin duda dispusieron esta herramienta en forma global.

En nuestro país el modelo Estándar de Control Interno MECI también tuvo una mala práctica desde el Sistema de Gestión de la Calidad, porque el ente normalizador se atrevió a integrarlo con la ISO 9001, generando para el estado colombiano la NTCGP 1000:2009 Norma Técnica Colombiana por la Gestión Pública; el error cometido consiste que un modelo de control es un instrumento que provee una estructuración de objetivos a cumplir por una organización con el fin de lograr sus metas principales, son como buenas prácticas para lograr el éxito y no es certificable, y un Sistema de Gestión corresponde a unos requisitos estándar con condiciones particulares, los cuales pueden certificarse por un externo previo evaluación del cumplimiento de ellos.

De lo anterior expreso que, aunque la ISO 9001 en sus numerales contiene requisitos relacionados con los recursos, estos apartes no brindan una real posición de gestión financiera ya que no garantiza controles adecuados para la ejecución de sus actividades principales, lo que sí es imperioso en el Modelo de Control Internal Control - Integrated Framework COSO, porque su espíritu es proporcionar una seguridad razonable en los apartados de:

- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de la legislación, reglamentos y normas aplicables a la gestión y administración financiera.
- Eficiencia y eficacia de las operaciones.

Al mirar el documento emitido en 1992 por la comisión de contadores americanos sacando a la luz pública el primer informe nombrado COSO I cuyo objetivo principal consistía en ayudar a las organizaciones a valorar, evaluar y perfeccionar sus sistemas de control interno, con la definición de un modelo habitual o común; este informe es creado a raíz del caso Enron, donde fueron maquillados los estados contables, pasivos que sin mayores explicaciones se convertían en

activos, préstamos registrados como ingresos, todo con la participación del área contable que con sus documentos certificaba la perfección de las operaciones; por otra parte la auditoría interna que estaba a cargo del gran profesional de Harvard Arthur Andersen fue copartícipe, todo esto porque los directivos de la empresa de energía norteamericana presionaban para que no se reflejaran las malas prácticas con el fin de mantener la fachada contable con las mentiras que existían por debajo de la realidad.

Ahora bien, con lo referenciado en lo particular de porque nace y la evolución de COSO y la evolución de MIPG en el país, sumados con los efectos de las recientes crisis financieras nacionales e internacionales que incrementan la presión en las instituciones públicas para proteger la economía y salvaguardar el patrimonio y bienestar social; los desafíos gubernamentales actuales son de inmensa dimensión porque, en ciertos casos, termina produciendo la pérdida de la confianza de la sociedad, cuestionando la capacidad para ofertar programas, proyectos y servicios que satisfagan las perspectivas de la ciudadanía por parte del gobierno y a su vez puedan generar un efectivo valor público.

De igual forma, la Economista Clara Inés López Arévalo, Especialista en Control Interno, Auditora Interna de Calidad, exfuncionaria y contratista de la Contraloría General de la República y docente de la especialización de Control Interno de la Universidad Militar, en su aporte al contexto general del ensayo añadió que:

Es sin duda un hecho reiterado que, en la gran mayoría de las entidades públicas colombianas, cuando se habla de Control Interno, se asocia a la actividad realizada por un área funcional denominada Oficina de Control Interno, Auditoría Interna o quien haga sus veces. Muchos han sido los esfuerzos legislativos y conceptuales que, desde la Constitución de 1991, se

han realizado para romper este paradigma arraigado en la cultura del país, al concebir el control como una acción de terceros y no como una acción propia de cada uno.

En estos años de evolución del concepto de control, se ha presentado una frase que con el tiempo y su uso terminó percibiéndose como “frase de cajón”, sin embargo, nada más alejado de su verdadera intencionalidad, al afirmar “Control Interno, responsabilidad de todos”; propósito que buscaba generar una conciencia colectiva para reconocer que el control es un interés de cada uno de los integrantes de la organización y no solo de un grupo de ellos.

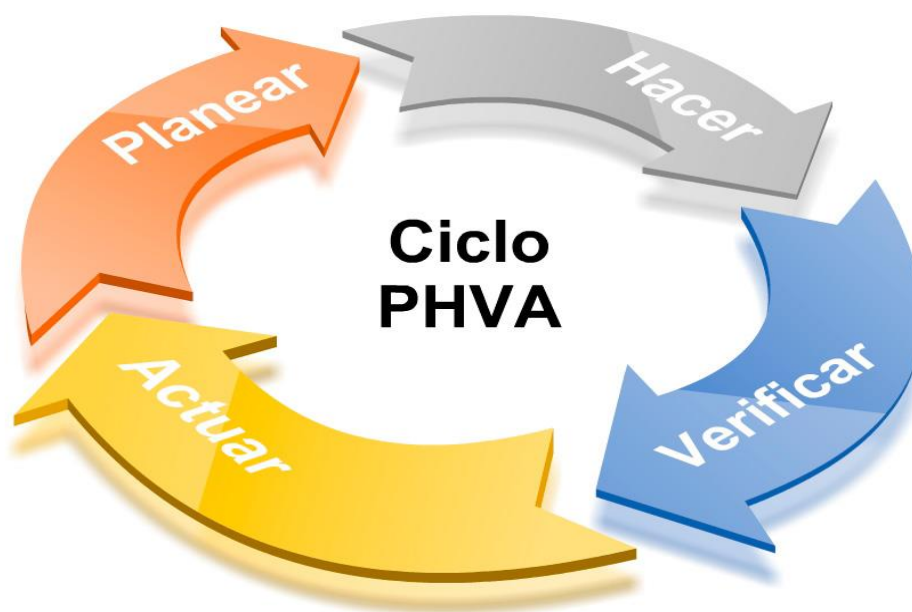
Acorde con el análisis y documentación del esquema de líneas de defensa, se debe garantizar la línea de reporte definida, de manera tal que se generen alertas y recomendaciones en materia de riesgos y controles para que la Línea Estratégica cuente con información al día para la toma de decisiones. (Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional, 2019)

PARTE I. ROLES Y RESPONSABILIDADES DE LA PRIMERA Y SEGUNDA LÍNEA DE DEFENSA EN EL PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA

En primer lugar, hacemos mención a los roles y responsabilidades de la primera y segunda línea de defensa en el proceso de Gestión Financiera, siendo ésta un área de apoyo tan fundamental dentro de cualquier entidad estatal, puesto que se encarga de la gestión de los recursos financieros, iniciando con la planeación de los mismos hasta finalizar con la información plasmada de toda la operación en los estados financieros.

Por ello cobra relevancia analizar el tema de los roles dentro de este proceso, cuando en general son las áreas de presupuesto, tesorería y contabilidad quienes tienen bajo su responsabilidad esa labor tan específica y vital, que generalmente en cabeza de un subdirector financiero realizan toda la gestión correspondiente.

Ilustración 1. Ciclo PHVA



Fuente: (Deming W. E., s.f.)

La filosofía del PHVA (Deming W. A., 2016) (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), en una cultura organizacional es una estrategia cíclica basada en la mejora continua de la calidad, que es utilizada en las entidades para señalar en el flujo de los procesos y procedimientos, lo correspondiente a cada una de las actividades.

Las acciones del planificar generalmente están a cargo de la segunda línea de defensa, quienes hacen parte del equipo directivo de la entidad y se encargan desde la determinación de los objetivos estratégicos, proyectar unos objetivos para cada una de las áreas que se encaminan a cómo lograr dicha finalidad en común, que hacen parte de la planificación estratégica y, en conclusión, es lo que motiva el esquema de las líneas de defensa.

Tal es el caso del área financiera, se fijan unas acciones que son llevadas a cabo a través del hacer de las actividades desde la primera línea de defensa, que son todos aquellos recursos humanos que forman parte integral de este proceso, con la información que reciben de las demás áreas que son insumo, elaboran, analizan, desarrollan, comparan, gestionan y generan en el trabajo cotidiano, contribuyendo así al resultado del objetivo planificado.

Posteriormente, cuando se tiene un esquema de líneas de defensa implementado, la primera línea verifica mediante el autocontrol el chequeo de su gestión y la segunda línea de defensa, realiza el aseguramiento de la misma mediante la autoevaluación, es decir, a través de la supervisión de las tareas y monitoreo de indicadores.

Finalmente, en el actuar, desde la segunda línea de defensa se evalúa si lo realizado fue lo planeado o si hubo desviaciones en el resultado, para aprender a través de la experiencia y dentro del ciclo, volver a planificar desde las buenas prácticas obtenidas.

Cuando los roles de primera y segunda línea de defensa están consolidados, permiten crear confianza en la generación de la información, producto del proceso a su cargo, que, de cara al aseguramiento del Sistema de Control Interno SCI (Wikipedia, 2019) con el conocimiento transversal de la entidad, admite corregir errores y asegurar el cumplimiento de los objetivos.

Así mismo, añade la Economista Clara Inés López Arévalo, Especialista en Control Interno, Auditora Interna de Calidad, exfuncionaria y contratista de la Contraloría General de la República y docente de la especialización de Control Interno de la Universidad Militar, que:

Con la llegada del modelo de las Tres Líneas de Defensa, promovido por el Departamento Administrativo de la Función Pública con base en los lineamientos del Instituto de Auditores Internos IIA, se abre paso a un cambio cultural de fondo en la organizaciones públicas donde al precisar los roles y responsabilidades en las actividades de gestión de riesgos y control; contribuye a que cada uno de los responsables de los diferentes procesos e instancias de decisión, como en el caso del de Gestión Financiera de la entidad ABC; motivo de este estudio, dupliquen esfuerzos al evitar la duplicidad, en algunos casos o en otros la omisión de acciones al creer que la responsabilidad la asumen otros, sin darse cuenta que nadie lo va a realizar y así generar brechas de control dando paso a la materialización de riesgos.

Por lo anterior, resulta ventajoso para el proceso de Gestión Financiera y por ende para la entidad ABC, que haya claras líneas de autoridad y responsabilidad donde se focalice la acciones de la gestión operativa diaria para adelantar la gestión de riesgos y el fortalecimiento efectivo de los controles internos, como responsables de la primera línea de defensa y a su vez, potencializar los esfuerzos de las áreas de Planeación, como segunda línea de defensa, frente a la responsabilidad que se les asigna sobre el Sistema de Control Interno y su responsabilidad por que sea adecuado y se desarrolle correctamente.

Una de las ventajas del esquema de líneas de defensa, es que facilita la recopilación, análisis y evolución de la información; a través de la observación cruzada, que proporciona el valor agregado a su implementación.

Esa evaluación donde se hacen esfuerzos comunes y se robustecen con la determinación de los riesgos que pueden afectar el logro del objetivo, definiendo controles efectivos para fortalecer la prevención oportuna y minimizar la detección irreparable, permitiendo contar con información para la toma de decisiones.

Enfocar todos los esfuerzos de los roles y responsabilidades de manera preventiva, con una visión transversal, compartiendo datos e interactuando con los proveedores internos para lograr inicialmente el objetivo del proceso, como peldaño para subir a la cima del objetivo trazado en la entidad ABC.

Acto seguido, a partir del enfoque basado en riesgos, que permite identificar las situaciones que imposibilitan o retrasan la finalidad en común, para ser corregidas mediante planes de mejoramiento con acciones concretas y de compromiso grupal, como también aquellas que facilitan o agilizan la labor, para ser desarrolladas.

Todo lo anterior, teniendo como premisa el autocontrol y la autoevaluación (Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional, 2018), ya mencionados, y logrando con la supervisión efectuar los perfeccionamientos correspondientes a dichas actividades que requieran robustecer los controles existentes o adicionar otros más dinámicos.

La Contadora Pública Olga Yaneth Aragón Sánchez, Especialista en Control Interno, Especialista en Revisoría Fiscal, Especialista en Finanzas y Administración Pública, Magister Internacional en Administración Financiera y Hacienda Pública, Master en Gestión de

Organizaciones, docente de la especialización de Control Interno de la Universidad Militar y Jefe de Control Interno del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, en su aporte al ensayo ilustró que:

En lo que respecta al Proceso de gestión financiera de la empresa pública ABC, es importante considerar que la información que se gestiona en el proceso financiero, desde su enfoque basado en procesos, recibe unos insumos de otras áreas generadoras de hechos económicos (primeras líneas de defensa) que alimentan este proceso y cuyas entradas deben contar con todas las características y atributos de calidad, a fin de poder transformarlos (segunda línea de defensa) en el marco de las buenas prácticas de estándares internacionales y generar un producto, que servirá de insumo a la alta dirección (línea estratégica) para la acertada toma de decisiones y demás grupos de interés para su consulta, el cual debe brindar la razonabilidad financiera que permita el aseguramiento institucional de la gestión contable y financiera de la entidad. Adicionalmente, teniendo en cuenta que se trata de una entidad pública, es importante precisar, que los resultados que genera un proceso financiero, impactan significativamente, a través del ejercicio auditor (tercera línea de defensa) en el fenecimiento de la cuenta en la entidad, así como en su imagen y reputación frente al servicio que presta a sus usuarios.

Continuado con los roles y las responsabilidades a cargo de la Gestión Financiera de la Entidad ABC, se enumeran las funciones específicas y esenciales dentro del proceso, para finalmente se realizar un breve análisis a las mismas frente el papel que cumple la primera y segunda línea de defensa, en el desarrollo de la gestión en la Entidad ABC:

1. Garantizar el cumplimiento de las actividades del proceso presupuestal, atendiendo las necesidades y solicitudes presentadas en el plan anual.

2. Programar, registrar y hacer seguimiento a la ejecución de los recursos presupuestales de funcionamiento e inversión.
3. Elaborar, consolidar y presentar oportunamente, en coordinación con las demás dependencias, la cuenta fiscal a la Contraloría General de la República.
4. Elaborar el programa anual mensualizado de caja y tramitar ante la Dirección de Crédito Público y Tesoro Nacional lo pertinente.
5. Coordinar la consolidación de los estados financieros de la Entidad ABC ante la Contaduría General de la Nación, la Contraloría General de la República, la Dirección General de Presupuesto Público Nacional.
6. Asesorar y controlar la constitución, ejecución, reembolso y legalización de las cajas menores de la Entidad ABC.
7. Coordinar la presentación y pago de las declaraciones que correspondan al cumplimiento de las obligaciones tributarias del orden nacional y distrital. (Agencia del Inspector General de Tributos, Rentas y Contribuciones Parafiscales ITRC, 2017)

Es decir, se debe tener un alto grado de orientación al resultado del cumplimiento de las funciones, en cuanto a la transparencia en las operaciones, el conocimiento y la experticia en el ciclo presupuestal, de tesorería y contable de la Entidad ABC; para de esta manera aportar de forma adecuada a la gestión de los recursos financieros, teniendo en cuenta las normatividad vigente, los lineamientos establecidos y estandarizados y las necesidades determinadas, para la observancia de los compromisos económicos y por ende, de los objetivos, misión y visión institucional.

El Ingeniero Civil Leonardo Fabio Duque García, Especialista en Control Interno, Especialista en Gestión Ambiental y Auditor en ISO, docente de la especialización de Control Interno de la Universidad Militar, en su aporte a la parte I del presente ensayo añadió que:

Es posible expresar que las ventajas de implementar el esquema de primera y segunda línea de defensa para el Proceso Gestión Financiero en una entidad pública, se disponen en la estructura que ambos (COSO y MIPG) comparten, el modelo gringo presenta su estructura en cinco componentes, así: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión; mientras que el liderado por el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP contiene la estructura referenciada en la primera y segunda línea de defensa, a saber: la primera invita a las entidades del estado a estipular las funciones que son propias de los riesgos y su gestión, las funciones que supervisan los riesgos y las funciones que proporcionan aseguramiento independiente, es decir, aquí se observa la alineación con el 2, 3 y 5 componente de COSO; con igual previsión la segunda línea de defensa dispone entre otros aspectos, apoyar en la administración de políticas en cuanto a la definición de roles y responsabilidades y el establecimiento de objetivos para su implementación, lo que ayuda a definir un ambiente de control para cualquier organización, y el tema referente de la información y comunicación que en MIPG es transversal, al igual que la mejora continua, ya que es imperante que la información fluya a todos los niveles de la información en forma clara, veraz y ágil.

En definitiva, el tema de roles y responsabilidades es de vital importancia en el establecimiento del esquema de las líneas de defensa, como aporte a la definición objetiva en función de las prioridades estratégicas de la entidad.

PARTE II. COMUNICACIÓN Y COMPRENSIÓN DE LA INTERACCIÓN COORDINADA EN EL PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA

Es imprescindible que exista una buena comunicación entre la primera y segunda línea de defensa, esto con el fin de establecer reglas de juego precisas en el desarrollo de las actividades y el cumplimiento de los objetivos.

Sin dejar de lado, la identificación en conjunto entre la primera y segunda línea de defensa, de los riesgos que pueden llegar a amenazar la consecución de las metas trazadas a través de la especificación de los conceptos sensibles en cada una de las actividades y funciones definidas, y que deben ser controladas, con el propósito de lograr la mitigación de los mismos.

Esta comunicación debe estar soportada en un claro conocimiento de los roles y responsabilidades que se trató en la parte I, soportada en bastos conocimientos de las actividades de la Gestión Financiera y con el suficiente entendimiento de la planeación estratégica determinada en la Entidad ABC.

El Departamento Administrativo de la Función Pública, ha construido una serie de herramientas que permiten instaurar y consolidar en la Entidad ABC, así como en las demás entidades del estado, una armónica estructura de comunicación asertiva entre las áreas y, por ende, en toda la entidad.

Esta sinergia en la comunicación, permite coordinar las actividades para que tengan una secuencia lógica y organizada, que con base en la apropiación de los compromisos individuales se puedan consolidar los grupales, teniendo como mayor derrotero el bien común y la cooperación mutua; adoptar e interiorizar los conceptos de autocontrol (Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional , 2018) en la primera línea de defensa y autoevaluación (Consejo para la

Gestión y Desempeño Institucional, 2018) en la segunda línea de defensa, siendo fundamentales en el logro de los resultados trazados.

Entre las herramientas que permiten al proceso de la Gestión Financiera de la Entidad ABC coordinar de manera más eficiente sus actividades se tienen la Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas versión 4, la cual ofrece una metodología para gestionar efectivamente los riesgos y fortalecer el diseño y aplicación de controles internos, y así de manera preventiva, se brinde seguridad razonable al logro de los objetivos. (DAFP Dirección de Gestión y Desempeño Institucional, 2018)

La Contadora Pública Olga Yaneth Aragón Sánchez, Especialista en Control Interno, Especialista en Revisoría Fiscal, Especialista en Finanzas y Administración Pública, Magister Internacional en Administración Financiera y Hacienda Pública, Master en Gestión de Organizaciones, docente de la especialización de Control Interno de la Universidad Militar y Jefe de Control Interno del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, en su aporte al tema de riesgos y controles, reveló desde su experiencia laboral que:

El aseguramiento del proceso financiero a partir de la implementación de líneas de defensa, mediante Mapas de Aseguramiento, fortalece la cultura de autocontrol en primeras líneas de defensa y permite que a través del control de la segunda línea de defensa, se detecten desviaciones o fallas en el sistema en tiempo oportuno y real, a partir de un proceso de administración de riesgos, para el establecimiento de controles preventivos y/o detectivos, estableciendo las acciones respectivas por parte de los responsables que correspondan, evitando así reprocesos, lo que representa costos ocultos o comúnmente llamados Costos de la No Calidad, brindando el nivel de confiabilidad y aseguramiento institucional esperados.

La implementación de un esquema de primera y segunda línea de defensa en el sistema de control interno de cualquier organización, pública o privada, tiene un aporte significativo en la gestión institucional, contribuyendo al mejoramiento continuo, a partir de un enfoque basado en riesgos y con el establecimiento de controles efectivos que permiten el aseguramiento de los procesos.

Ahora bien, la Contadora Pública, Julieth Angélica Escobar Cárdenas, Especialista en Auditoría Forense y Contratista de la Unidad de Planificación Rural Agropecuaria de Ministerio de Agricultura, basada en su experiencia aporta que:

Teniendo en cuenta el esquema de la primera y segunda línea de defensa aplicado a los procesos de gestión financiera, es importante precisar que este sistema ayuda a reforzar los riesgos operativos desde la primera línea y las revisiones que se realizan desde grupos que pertenecen a la segunda línea, como lo son líderes de procesos, áreas de planeación, áreas de calidad o áreas de riesgos.

En la Gestión Financiera se tiene un flujo importante de operaciones y procesos que sin controles en su primera línea pueden ocasionar riesgos de alto impacto económico, jurídico o legal en las operaciones ejecutadas por las entidades; por esta razón el aseguramiento desde la primera línea de defensa y su posterior revisión por parte de la segunda línea de defensa, mitiga en gran parte los impactos de los principales riesgos derivados de los procesos financieros.

Hoy en día las organizaciones se encuentran enfrentadas a rápidos cambios en su contexto, situación que incrementa la exposición a situaciones de alto riesgo que deben tener un aseguramiento desde la primera línea (parte operativa), con el fin de reaccionar de forma oportuna a las situaciones que exponen financieramente las compañías, esta reacción inmediata optimiza el trabajo y aseguramiento que se pueda realizar desde la segunda y tercera línea de defensa, que terminan siendo controles aplicados preventivamente y dejando una mayor

oportunidad de reacción por parte de la segunda y tercera línea de defensa, en la detección de posibles situaciones que puedan afectar las entidades.

De igual forma, la Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión versión 4, cuyo objetivo es orientar adecuadamente en la construcción y análisis de indicadores que faciliten la medición de la gestión y la consecución de lo planificado. (DAFP Dirección de Gestión y Desempeño Institucional, 2018)

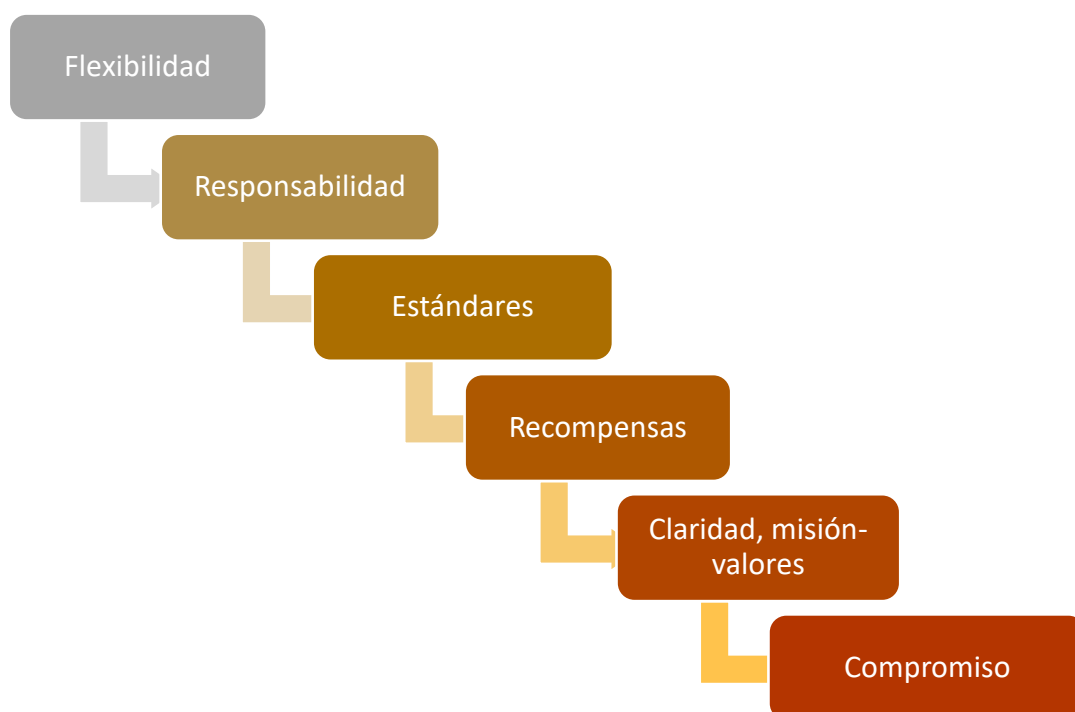
Al mismo tiempo de utilizar las herramientas mencionadas, instituir labores de interiorización de los valores mencionados en el código de integridad, los cuales son: diligencia, entendida como el cumplimiento de los deberes, funciones y responsabilidades asignadas al cargo de la mejor manera posible; justicia, actuando con imparcialidad y garantizando los derechos de las persona, con equidad, igualdad y sin discriminación; compromiso, consciente de la importancia de su rol y en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con que se relaciona en las labores cotidianas; honestidad, actuando siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo sus deberes con transparencia y rectitud, y favoreciendo el interés general; por último, pero no menos importante, el respeto, valorando y tratando de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, procedencia, títulos o cualquier otra condición. (Función Pública, 2019)

De modo similar y complementando lo anterior, con el fomento de la comunicación asertiva en el proceso de la gestión financiera, donde prime el trabajo en equipo, la empatía, la escucha, la confianza, la motivación, la coherencia y la ejemplarización.

Todo lo anterior, sin dejar de lado el liderazgo reconocido como, “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. (Chiavenato, 1993)

En el libro “Liderazgo, El poder de la inteligencia emocional” de Daniel Goleman, en su capítulo “Liderazgo que consigue resultados”, menciona como el clima organizacional es un impulsor del desempeño y de mejores resultados en gran medida, siendo los seis (6) impulsores del buen ambiente de trabajo los que detallamos en la siguiente ilustración:

Ilustración 2. Impulsores del buen ambiente de trabajo



Fuente: Liderazgo, El poder de la inteligencia emocional

La flexibilidad vista como la libertad de las personas para innovar, su sentido de la responsabilidad hacia la organización, el nivel de estándares que fijan las personas, el sentido de precisión sobre el feedback de desempeño y lo apropiado de las recompensas, la claridad que se tiene acerca de la misión y los valores y finalmente, el nivel de compromiso hacia el propósito común. (Goleman, 2005)

El desempeño de los equipos de trabajo y el cumplimiento de lo programado, puede afectarse por una mala comunicación entre los miembros, dado que puede ocasionar fallas en la ejecución de las actividades, demoras, reprocesos e inconvenientes que afectan directamente la calidad del producto o resultado esperado. (Sandino, Repositorio UMNG, 2014, pág.14)

El liderazgo y la comunicación efectiva es una habilidad o característica que debe poseer un líder, quien debe tener la capacidad de comunicar asertivamente los lineamientos, políticas, estrategias y objetivos a sus colaboradores, para obtener los resultados que espera la organización. (Sandino, Repositorio UMNG, 2014, pág.14)

Resumiendo lo planteado, una vez revisados varios aspectos de la comunicación como factor importante en la interacción coordinada que influye en el resultado del Proceso de la Gestión Financiera en la Entidad ABC, vemos como la colaboración de todos los miembros del área puede contribuir de manera efectiva.

Aunque el desarrollo y la pregunta problema planteada abarca la primera y segunda línea de defensa, no podemos olvidar que la tercera línea de defensa dentro del esquema, cumple la función de aseguramiento objetivo y lo más importante, independiente, que en el ejercicio de sus actividades, establece observaciones, hallazgos y recomendaciones que colaboran en la mejora continua de la Entidad ABC, como eje articulador de todos los procesos ante la Alta Dirección.

Al respecto, la Economista Clara Inés López Arévalo, Especialista en Control Interno, Auditora Interna de Calidad, exfuncionaria y contratista de la Contraloría General de la República y docente de la especialización de Control Interno de la Universidad Militar, señaló que:

No se puede olvidar el papel de la Tercera Línea de Defensa, ejercido por la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces, en su papel de evaluador independiente que busca dinamizar las acciones de la primera y segunda línea, proporcionando información objetiva sobre la efectividad del Sistema de Control Interno. Así el modelo de las Tres Líneas de Defensa proporciona una estructura de aseguramiento que permite que la organización esté protegida e incrementa el potencial de éxito de sus resultados.

Por su parte, el Ingeniero Civil Leonardo Fabio Duque García, Especialista en Control Interno, Especialista en Gestión Ambiental y Auditor en ISO, docente de la especialización de Control Interno de la Universidad Militar, en su aporte a la parte II del presente ensayo concluyó:

La incorporación de las líneas de defensa en cualquier entidad del estado colombiano, trae inmersos controles particulares y precisos que han sido previamente definidos como elementos de un modelo práctico ya probado internacionalmente, lo que lo hace altamente creíble, fácil y posible en la inclusión de las organizaciones, más aún, cuando existen las directrices del gobierno nacional, lo que permite una orientación lógica, adecuada y para la consecución de los objetivos de cualquier proceso.

Podemos agregar a lo anterior que, con la implementación de la primera y segunda línea de defensa al proceso de la Gestión Financiera de la Entidad ABC, se puede agregar valor a las funciones encomendadas en cada rol, porque además de cumplir con la responsabilidad asignada, se está ejerciendo evaluación continua al cumplimiento de la labor, mediante la valuación de los controles determinados a las actividades, y mediante la valoración de los resultados, poder demostrar la disminución de las fallas y aportar al propósito de llevar los riesgos a niveles aceptables, con la seguridad razonable de alcanzar los objetivos.

Sin duda alguna, el Contador Público Dorley Enrique León López, Especialista en Control Interno, Especialista en Finanzas Corporativas Internacionales, Auditor Líder en ISO y docente de la Especialización de Control Interno de la Universidad Militar Nueva Granada, en su amplio conocimiento del tema y como aporte al ensayo expresó que:

Las ventajas que trae consigo la implementación del esquema de primera y segunda línea de defensa en el Sistema de Control Interno del Proceso Gestión Financiera en la entidad pública ABC, son:

1. El proceso identificará, prevendrá y detectará de manera oportuna los riesgos que afectan el logro del objetivo del proceso, y el normal desarrollo de sus actividades críticas.
2. Los controles internos del proceso serán diseñados y aplicados adecuadamente para responder acertadamente a las causas que generan los riesgos del proceso.
3. Habrá segregación de funciones en la ejecución de actividades de control o medidas de control interno, que mitigan los riesgos del día a día por parte de todos los colaboradores que conforman los equipos de trabajo.
4. Los controles de gerencia serán más frecuentes y confiables, para supervisar las medidas de control interno del día a día.
5. Desde el proceso Gestión Financiera se podrá evaluar a toda la entidad en la adecuada administración y salvaguarda de los recursos financieros, asegurando el cumplimiento de las políticas de operación, así como de la veracidad de la información financiera que genera y reporta la entidad.
6. La alta dirección con el tiempo estará más tranquila con los resultados de la primera y segunda línea de defensa, puesto que brindarán más seguridad en el logro de los objetivos y metas trazados por el proceso hacia la organización.

Sin duda alguna, agradezco todos los aportes incluidos en el desarrollo del presente ensayo, que fueron realizados por profesionales que además de tener un gran conocimiento en el tema, lo han aplicado en su labor y desde su experiencia mediante su desarrollo docente lo han transmitido a nosotros, sus estudiantes; también se tiene la participación de una funcionaria que ha sido conocedora de la situación y mediante su práctica profesional, de la importancia del problema planteado, de todo corazón es valioso saber que han dedicado parte de su tiempo en esta contribución y mediante su completa comprensión en el problema planteado, han dado impulso a mejores entidades públicas.

Mediante el análisis de las ventajas que se ha venido desarrollando a lo largo del documento vemos como a través del quehacer diario de las actividades y mediante la toma de conciencia de la importancia que tiene la labor encomendada en las funciones asignadas, se pueden crear mejores formas de hacer las cosas.

No se trata de nada extraordinario, sino simplemente aplicar el conocimiento adquirido y establecer revisiones propias a la labor realizada, de igual forma mediante el fortalecimiento de una comunicación continua y fluida con el equipo de trabajo y con el líder del proceso, se puede llegar de forma participativa a concentrar los esfuerzos en lograr los objetivos propuestos.

Para el caso específico que nos atañe, el Proceso de Gestión Financiera de la Entidad ABC, es imprescindible coordinar las labores de las áreas de presupuesto, tesorería y contabilidad, para prever que la entrada de los insumos sea óptima y el procesamiento de la información también, mediante las acciones sistemáticas de las labores y aunados a los esfuerzos de todos los funcionarios que hacen parte del área, se permita lograr el manejo eficiente de los recursos y el fin último ante los entes de control, el fenecimiento de la cuenta contable de cada vigencia fiscal.

CONCLUSIONES

- La pregunta problema planteada tenía como finalidad, analizar las ventajas que tiene la implementación del esquema de la primera y segunda línea de defensa en el Sistema de Control Interno en la entidad pública ABC.
- Paralelamente a lo desarrollado a lo largo del ensayo, se pudo determinar que de una gestión efectiva del riesgo y del control, a través de la supervisión, pueden obtenerse excelentes resultados.
- El entendimiento del esquema de líneas de defensa facilita la recopilación, análisis y evolución de la información, a través de la observación cruzada, que suministra el valor agregado a su implementación.
- La definición del esquema de líneas de defensa en el proceso de Gestión Financiera, proporciona orientación frente a los roles y responsabilidades de la gestión del riesgo y los controles establecidos en el área.
- Para lograr un fin común, no cabe duda que es necesaria la interacción coordinada, la comunicación, la comprensión del conocimiento y el aporte realizado desde su labor, por cada integrante del equipo.
- La implementación de la primera y segunda línea de defensa y su aplicación, permite el aseguramiento integral y la generación de confianza del evaluador independiente.
- Este modelo permite disminuir la fatiga de auditoría, que genera el exceso de control por entes fuera del área de operación y que traduce en la disminución de la productividad, al estar atendiendo solicitudes y el llenado de requisitos que demandan tiempo y esfuerzo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agencia del Inspector General de Tributos, Rentas y Contribuciones Parafiscales -ITRC. (2017, febrero). *Manual Específico de funciones y de Competencias Laborales* (pág. 86-87).

ITRC.

Chiavenato, I. (2002, 2 junio). "*Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos*". Definición de Liderazgo.

<https://www.oocities.org/favm4/gc/liderfzo.htm>

Ciclo de Deming. (2014, 1 mayo). En *Wikipedia La enciclopedia libre*.

https://es.wikipedia.org/wiki/Ciclo_de_Deming

Ciclo PHVA. (s. f.). [Ilustración].

https://www.goconqr.com/es/p/21034797?dont_count=true&frame=true&fs=true.

https://www.goconqr.com/es/p/21034797?dont_count=true&frame=true&fs=true

Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional. (2017). *Manual Operativo Sistema de Gestión Modelo Integrado de Planeación y Gestión VI* (1.a ed., Vol. 1). Función Pública.

Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional (Ed.). (2018a). *Manual Operativo Sistema de Gestión Modelo Integrado de Planeación y Gestión V2* (2.a ed., Vol. 1). Función Pública.

Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional. (2018b, agosto). *Manual Operativo Sistema de Gestión Modelo Integrado de Planeación y Gestión V2 MIPG*. Manual Operativo Sistema de Gestión Modelo Integrado de Planeación y Gestión V2 MIPG.

<https://www.mincit.gov.co/ministerio/planeacion/modelo-integrado-de-planeacion-y-gestion/manual-operativo-mipg-v2-oct-2018.aspx>

Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional. (2019, diciembre). *Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión V3*. Función Pública.

<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG.pdf/ce5461b4-97b7-be3b-b243-781bbd1575f3>

Dirección de Gestión y Desempeño Institucional DAFP. (2018a, mayo). *Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión V4*. Función Pública.

<https://www.google.com/search?q=Gu%C3%ADa+para+la+construcci%C3%B3n+y+an%C3%A1lisis+de+indicadores+de+gesti%C3%B3n+versi%C3%B3n+4&oq=Gu%C3%ADa+para+la+construcci%C3%B3n+y+an%C3%A1lisis+de+indicadores+de+gesti%C3%B3n+versi%C3%B3n+4&aqs=chrome..69i57j69i60.1189j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

Dirección de Gestión y Desempeño Institucional DAFP. (2018b, octubre). *Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas - Riesgos de gestión, corrupción y seguridad digital - Versión 4*. Función Pública.

https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/34316499

Función Pública. (s. f.). *Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión V4*.

<https://www.google.com/search?q=guia+de+indicadores+dafp&oq=guia+de+indicadores+dafp&aqs=chrome..69i57.17687j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>. Recuperado noviembre de 2020, de

<https://www.google.com/search?q=guia+de+indicadores+dafp&oq=guia+de+indicadores+dafp&aqs=chrome..69i57j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

Función Pública. (2019, 21 agosto). *Valores del Servicio Público Código de Integridad*.

https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587425/34877072/2019-08-21_Codigo_integridad.pdf/da1a074a-8309-a46e-11a5-cfff0a3279e9?t=1566404916392

Goleman, D. (2005, noviembre). *Liderazgo que obtiene resultados*. Los clásicos de HBR.

<http://ecob.scienceontheweb.net/liderazgo1.pdf>

Obando, Y. (2020, noviembre). Impulsores del buen ambiente de trabajo [Ilustración]. En

Liderazgo, El poder de la inteligencia emocional.

Rojas, N. (2014, noviembre). *Propuesta para mejorar la comunicación asertiva en la Agencia del Inspector de Tributos, Rentas y Contribuciones Parafiscales (ITRC)*. Repositorio Universidad Militar Nueva Granada.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12506/ninijohanarojas2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sistemas de control interno. (2019, 8 julio). En

https://es.wikipedia.org/wiki/Sistemas_de_control_interno#:~:text=Sistemas%20de%20control%20interno%20es,del%20cumplimiento%20de%20los%20objetivos.

https://es.wikipedia.org/wiki/Sistemas_de_control_interno#:~:text=Sistemas%20de%20control%20interno%20es,del%20cumplimiento%20de%20los%20objetivos

Universidad Militar Nueva Granada UMNG. (s. f.). *Misión, visión y objetivos institucionales*

UMNG. Recuperado noviembre de 2020, de

<https://www.umng.edu.co/transparencia/estructura-organica-y-talento-humano/mision-y-vision>