



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TÍTULO

**Propuesta metodológica para la integración de las Prácticas de
Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (PGRC) en la Auditoría Interna
de las empresas del sector industrial cartonero del Guayas.**

AUTORA:

Minuche Hurtado, Génesis Anyeline

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TUTOR:

CPA. Rosado Haro, Alberto Santiago, MBA-PhD.

Guayaquil, Ecuador

6 de septiembre del 2023



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Minuche Hurtado, Génesis Anyeline como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Licenciado en Contabilidad y Auditoría.**

TUTOR

f. _____

CPA. Rosado Haro, Alberto Santiago, MBA-PhD.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

PhD. Said Diez

Guayaquil, a los 6 días del mes de septiembre del año 2023



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Minuche Hurtado, Génesis Anyeline

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **“Propuesta metodológica para la integración de las Prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (PGRC) en la Auditoría Interna de las empresas del sector industrial cartonero del Guayas”** previa a la obtención del Título de: **Licenciatura en Contabilidad y Auditoría.**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría. En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del trabajo de titulación referido.

Génesis Minuche

Minuche Hurtado, Génesis Anyeline



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, Minuche Hurtado, Génesis Anyeline

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación "**Propuesta metodológica para la integración de las Prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (PGRC) en la Auditoría Interna de las empresas del sector industrial cartonero del Guayas**", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 6 días del mes de septiembre del año 2023

Génesis Minuche

Minuche Hurtado, Génesis Anyeline

REPORTE COMPILATIO

<https://app.compilatio.net/v5/report/d165bff4dcbb406725963a232416028cb421609a/sources>

COMPILATIO MAGISTER
UCSG-ECU



Génesis Minuche Hurtado Tesis 100% #240f10 3%

Ubicación de las similitudes en el documento :

Fuentes

CONFIGURACIÓN de las fuentes
Agrupar las fuentes similares :

Fuentes principales detectadas

| N° | Descripciones | Similitudes | Ubicaciones | Datos adicionales |
|----|--|-------------|---|---|
| 1 |  localhost Propuesta metodológica para la aplicación de la norma ISO 37001 en l... http://localhost:8080/xmlui/bitstream/3317/18192/3/T-UCSG-PRE-ECO-MD-CICA-86.pdf.txt Mostrar las 11 fuentes secundarias | < 1% |  | Palabras idénticas: < (120 palabras) 1% |

Fuentes con similitudes fortuitas

Fuentes ignoradas

11 Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas)

TUTOR



CPA. Rosado Haro, Alberto Santiago, MBA-PhD.

AGRADECIMIENTO

Al llevar a cabo ésta última labor investigativa, siento la necesidad de agradecer:

A la Universidad Católica Santiago de Guayaquil (UCSG), por haberme dado la oportunidad de realizar una propuesta metodológica. A mi familia y amistades por el aliento, comprensión, la ayuda invaluable y el apoyo incondicional que siempre han demostrado durante la ejecución del proyecto de investigación.

A mi tutor de Tesis, Ing. Alberto Rosado., por su colaboración y orientación durante la investigación. Y a todas las personas que, de una forma u otra, han hecho posible la realización de esta obra. A todos ellos mi gratitud.

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mi familia por haber sido mi apoyo a lo largo de toda mi carrera universitaria y a lo largo de mi vida. A todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación tanto profesional y como ser humano.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

PhD. Said Vicente Diez Farhat

DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Ec. Guim Bustos Paola, Mgs

COORDINADORA DEL ÁREA

f. _____

CPA. Salazar Torres, Patricia María, Msc

OPONENTE

Índice General

| | |
|--|----|
| Introducción | 2 |
| Antecedentes..... | 3 |
| La auditoría interna en el mundo | 3 |
| Sector industrial ecuatoriano | 4 |
| Sector industrial cartonero | 7 |
| Contextualización del Problema | 10 |
| Definición del Problema | 10 |
| Justificación de la Investigación..... | 12 |
| Objetivos..... | 13 |
| Objetivo general | 13 |
| Objetivos específicos | 13 |
| Preguntas de Investigación | 13 |
| Limitación..... | 14 |
| Delimitación | 14 |
| Capítulo 1: Fundamentación Teórica | 15 |
| Marco Teórico | 15 |
| Teoría del cambio..... | 15 |
| Teoría prospectiva..... | 17 |
| Marco Conceptual | 19 |
| La adaptación de la auditoría interna a un nuevo entorno | 19 |
| El modelo de las tres líneas de defensa..... | 21 |
| Rol de la auditoría interna en el gobierno empresarial | 21 |
| Rol de la auditoría interna en el cumplimiento normativo | 23 |
| La Auditoría Interna como Departamento | 25 |
| Marco Referencial | 30 |
| Marco Legal..... | 32 |
| Constitución | 32 |
| Ley de Compañías..... | 32 |
| Norma Ecuatoriana de Buen Gobierno Corporativo | 33 |
| Marco Normativo | 34 |

| | |
|--|----|
| Normas Internacionales para la Práctica Profesional de Auditoría Interna | 34 |
| Capítulo 2: Metodología de la Investigación | 42 |
| Diseño de Investigación | 42 |
| Diseño observacional | 42 |
| Diseño prospectivo | 43 |
| Diseño transversal | 43 |
| Enfoque de Investigación | 43 |
| Tipo de Investigación | 44 |
| Fuente de Información | 44 |
| Población y Muestra | 45 |
| Población | 45 |
| Muestra | 46 |
| Técnicas de Recolección de Datos | 48 |
| Entrevista | 48 |
| Levantamiento de datos | 50 |
| Hallazgos | 63 |
| Discusión sobre la necesidad del diseño de una propuesta metodológica | 71 |
| Capítulo 3: Propuesta Metodológica | 74 |
| Introducción | 74 |
| Desarrollo de la Propuesta Metodológica | 77 |
| Etapa de Planificación | 77 |
| Etapa de Transición | 78 |
| Etapa de Ejecución de Auditorías de Segunda Línea de Defensa | 81 |
| Etapa de elaboración de los mapas de aseguramiento | 85 |
| Etapa de Informe | 87 |
| Etapa de Monitoreo | 87 |
| Conclusiones | 88 |
| Recomendaciones | 90 |
| Referencias | 91 |
| Apéndice | 95 |

Índice de Tablas

| | | |
|----------|--|----|
| Tabla 1 | Distribución de compañías a nivel provincial | 7 |
| Tabla 2 | Distribución de compañías a nivel cantonal | 8 |
| Tabla 3 | Alcance de la actividad de auditoría interna | 26 |
| Tabla 4 | Alcance de la actividad de auditoría interna | 27 |
| Tabla 5 | Alcance de la actividad de auditoría interna | 28 |
| Tabla 6 | Alcance de la actividad de auditoría interna | 29 |
| Tabla 7 | Distribución de compañías de la provincia del Guayas nivel cantonal | 45 |
| Tabla 8 | Muestra poblacional | 46 |
| Tabla 9 | Perfil requerido de los expertos a entrevista | 47 |
| Tabla 10 | Expertos Seleccionados..... | 47 |
| Tabla 11 | Matriz de Hallazgos | 64 |
| Tabla 12 | Matriz de Hallazgos | 65 |
| Tabla 13 | Matriz de Hallazgos | 66 |
| Tabla 14 | Matriz de Hallazgos | 67 |
| Tabla 15 | Matriz de Hallazgos | 68 |
| Tabla 16 | Matriz de Hallazgos | 69 |
| Tabla 17 | Matriz de Hallazgos | 70 |

Índice de Figuras

| | | |
|-----------|---|----|
| Figura 1 | Tendencia de crecimiento de la industria manufacturera..... | 5 |
| Figura 2 | Crecimiento del sector industrial y otros sectores económicos..... | 6 |
| Figura 3 | Tendencia de Contribución del Sector Cartonero en el PBI | 9 |
| Figura 4 | Tendencia de exportaciones del Sector Cartonero | 9 |
| Figura 5 | Representación esquemática de la Teoría del Cambio | 15 |
| Figura 6 | Aplicación de la Teoría de Cambio..... | 16 |
| Figura 7 | Pérdidas y ganancias en la toma de decisiones | 18 |
| Figura 8 | Norma 1100 Independencia | 35 |
| Figura 9 | Norma 1110 Independencia | 35 |
| Figura 10 | Norma 1120 Objetividad individual..... | 36 |
| Figura 11 | Norma 1130 Impedimentos a la independencia u objetividad – A1 .. | 36 |
| Figura 12 | Norma 1130 A2-C1-C2 | 37 |
| Figura 13 | Norma 1322 Declaración de incumplimiento..... | 38 |
| Figura 14 | Norma 2050 Coordinación y confianza..... | 38 |
| Figura 15 | Norma 2100 Naturaleza del Trabajo | 39 |
| Figura 16 | Norma 2110 Gobierno | 39 |
| Figura 17 | Norma 2130. C1 Control | 40 |
| Figura 18 | Norma 2500 Seguimiento del progreso | 40 |
| Figura 19 | Norma 2500 Seguimiento del progreso – A1 – C1 | 41 |
| Figura 20 | Norma 2600 Comunicación de la aceptación de los riesgos por la dirección | 41 |
| Figura 21 | Prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento..... | 75 |
| Figura 22 | Etapas para integración de la actividad de auditoría interna en las prácticas de GRC..... | 76 |
| Figura 23 | Comprobación del nivel de confianza de las actividades de aseguramiento de la segunda línea de defensa | 79 |
| Figura 24 | Otras normas a considerar | 81 |
| Figura 25 | Rol de auditoría interna en la función de aseguramiento de las actividades de control interno..... | 82 |

| | | |
|-----------|--|----|
| Figura 26 | Rol de auditoría interna en la función de aseguramiento de las actividades de control interno sobre la información financiera..... | 82 |
| Figura 27 | Rol de auditoría interna en la función de aseguramiento de las actividades de seguridad de información | 83 |
| Figura 28 | Rol de auditoría interna en la función de aseguramiento de las actividades de seguridad física de activos y personas | 83 |
| Figura 29 | Rol de auditoría interna en la función de aseguramiento de las actividades de responsabilidad corporativa y reputacional | 84 |
| Figura 30 | Rol de auditoría interna en la función de aseguramiento de las prácticas de gestión de riesgos..... | 84 |
| Figura 31 | Rol de auditoría interna en la función de aseguramiento de las actividades de cumplimiento normativo..... | 85 |
| Figura 32 | Etapas para elaboración de los mapas de aseguramiento | 85 |
| Figura 33 | Mapa de aseguramiento | 86 |

Lista de Apéndice

| | | |
|------------|---------------------------------------|----|
| Apéndice 1 | Formato de entrevista a empresas..... | 95 |
| Apéndice 2 | Formato de entrevista a expertos..... | 96 |
| Apéndice 3 | Validación del Instrumento | 97 |

Resumen

La propuesta parte de las debilidades que enfrentan las prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (GRC) de las empresas que conforman el sector industrial cartonero del Guayas, por consiguiente, establecieron como objetivo general el diseñar una propuesta metodológica para la integración de las Prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (PGRC) en la Auditoría Interna (AI). De modo que, mediante el plan metodológico basada en los diseños observacional, transversal y prospectivos determinaron el modo de intervención de la problemática existente. Asimismo, se apoyó en la investigación descriptiva concluyente para el análisis e interpretación de resultados obtenidos de la técnica entrevista aplicada a representante de las empresas del sector y a expertos seleccionados mediante el muestro no probabilístico intencional. Esto permitió determinar los desafíos para integración de las prácticas de GRC con las actividades de AI, como: (a) la visión de la dirección, (b) asignación de recursos, (c) cultura empresarial, (d) madurez de las operaciones del negocio, (e) dificultad para asegurar la objetividad para dar aseguramiento a la dirección, entre otros. Se concluyó la necesidad de mejorar las prácticas de GRC con la integración al alcance de AI, por debilidades como: (a) dificultades para tomas de decisiones, (b) no consecución de objetivos, (c) incumplimiento legal y normativo, entre otras. Por consiguiente, se recomendó el uso de la propuesta metodológica basada en un esquema ágil de seis etapas para asegurar la efectiva integración del alcance de la actividad de auditoría interna con las prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (PGRC), asegurando su independencia y objetividad.

Palabras claves: Auditoría, Gobierno, Riesgo, Cumplimiento, Independencia.

Introducción

La auditoría interna busca agregar valor a las empresas a través de sus servicios de asesoría y consultoría. Este alcance puede abarcar actividades relacionadas con la gobernanza, gestión de riesgos y cumplimiento, siempre que no asuma la responsabilidad de su gestión. Esto con el propósito de prevenir la pérdida de objetividad y evitar conflictos de intereses. Las prácticas de aseguramiento y de consultoría debe basarse en la autoridad de la actividad de auditoría, madurez y propósito, así como de los requerimiento y necesidades de los negocios (The Institute of Internal Auditors, 2018).

Es importante destacar que todo negocio busca la protección de su información financiera y no financiera ante las posibles exposiciones de riesgos. Es en este punto que las actividades de gobernanza, gestión de riesgo y cumplimiento promueven diversas acciones que contribuyen: (a) eficiencia operativa, (b) fiabilidad de la información financiera, (c) protección de activos, (d) acatamiento legal, y (e) promover la mejora continua (Montes, Montilla, & Mejía, 2017). No obstante, pueden verse afectada por prácticas inadecuadas no alineada a la realidad de las operaciones del negocio.

Los negocios deben continuamente mejorar sus prácticas de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento permitiendo alcanzar los objetivos planificados. Esto contribuye que el organismo de gobierno (propietarios del negocio e inversionistas) reciban informes de la dirección sobre actividades, resultados y previsiones, por tales motivos, los dueños del negocio como la dirección confían en las actividades de auditoría interna para proporcionar aseguramiento independiente y objetivo. De la misma manera, como asesor de confianza en todos los asuntos, que promueven y facilitan la innovación y la mejora (Fundación Latinoamericana de Auditores Internos, 2020).

En concordancia con lo señalado, la presente propuesta metodológica busca integrar el alcance de la supervisión de las prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (GRC) en las actividades de auditoría interna. Este tipo de integración

permitirá articularse como una relación de Segunda y Tercera Línea de Defensa, con objetivos comunes de prevención y mitigación de riesgos, sin afectar la independencia y objetiva de su alcance en las empresas que conforman la industria cartonera del Guayas.

Antecedentes

La auditoría interna en el mundo

El comienzo de la auditoría interna moderna se atribuye a las distintas coyunturas que enfrentó el mercado estadounidense en 1929. Esto promovió el fortalecimiento de normas y de actividades relacionadas con la fiabilidad y transparencia de la información financiera. La situación mencionada, conllevó a la contratación de prestadores de servicios de auditoría externa para el aseguramiento de la razonabilidad de la información presentada en sus estados financieros. La situación descrita impulsó en 1941 la creación del primer instituto de auditoría interna llamado *Institute of Internal Auditors (The IIA)* con sede en EEUU (Instituto de Auditores Internos de España, 2015)

En 1957 y 1958, se determinaron los primeros roles con limitada responsabilidad para la actividad de auditoría interna dentro de las organizaciones con las Normas de Responsabilidades del Auditor Interno. En 1978 el *The IIA* promulgó las primeras normas para la profesión. En 1983, en España se instauró el Instituto de Auditores Internos, que promovió en 1988 la instauración de la primera Comisión de Auditoría. En 1992, el Comité Organizaciones Patrocinadora de la Treadway publicó el Marco COSO con principios referenciales sobre prácticas de control interno para su diseño, implementación y desarrollo efectivo dentro de las organizaciones (Instituto de Auditores Internos de España, 2015)

En 1996, se promovió las prácticas de gobierno corporativo en España lo que impulsó en el círculo empresarial la propuesta de Normas para un Mejor Funcionamiento del Consejo de Administración. En 1997, mediante la promulgación del Código Olivencia se conformó la primera Comisión enfocada en el estudio de la ética para la emisión del respectivo Código Ética para la profesión y en 1998 la promulgación del reglamento de Consejos de Administración. No obstante, producto

de los escándalos públicos de EEUU del 2002 se impulsó la conocida Ley Sabarnes-Oxley que describe lineamientos de gobierno corporativo, gestión de riesgos y de control interno para protección de la fe pública. En el 2004 con la publicación de COSO ERM que amplía las prácticas de gestión de riesgos empresariales promoviendo la participación de todos los miembros de una entidad sin importar su cargo. En 2006 se promulgó el Código Unificado de Buen Gobierno para sociedades que cotizan en mercado de valores. Tras la crisis financiera, se publicó la nueva versión de COSO en 2013, con un enfoque en cómo las empresas pueden crear y mantener sistemas de control interno de manera eficiente y eficaz. En 2017, también lanzó el marco de gestión de riesgos empresariales con actualizaciones del entorno empresarial actual (Instituto de Auditores Internos de España, 2015). Como resultado, la práctica actual de auditoría interna en todo el mundo se basa en la variedad de diferentes estándares y marcos centrados en el buen gobierno corporativo, el control interno y la gestión de riesgos empresariales.

Sector industrial ecuatoriano

El sector manufacturero juega un rol fundamental en el país como fuente generadora de plaza de empleos e ingresos para el estado. Las cifras del Banco Central del Ecuador (BCE) sobre la industria destaca que es la actividad económica de mayor aporte al Producto Interno Bruto. Entre los periodos comprendido del 2013 al 2018 ha mantenido una participación promedio del 14.09% anual y seguida por los sectores como el de la construcción y comercio, con una participación del 11.95% y 10.60% respectivamente (Camino et al., 2020).

El sector manufacturero es la segunda actividad económica más importante de la nación por su participan en la generación de ingresos para la economía ecuatoriana. Esto se debe a que su desarrollo constante, impulsa de la cadena productiva del país en términos nominales. En su proceso de crear valor se enfoca en el fortalecimiento de: (a) coordinación, (b) control, (c) dirección de procesos, (d) aumento del valor agregado, (e) mejora de la capacidad de diferenciación, y (f) un menor nivel de volatilidad en los precios. Esto ha permitido que se mantenga como un sector generador de riqueza y de fuente de empleo en el país (Camino et al., 2020).

El Producto Interno Bruto ecuatoriano cerró al término del 2021 en 3.55%, con una proyección de cierre para el 2022 de 2.54%. Este periodo se categorizó como el año de recuperación de la economía del país tras un 2020 de enormes pérdidas a causa de la pandemia de la COVID-19. De la misma manera, el sector industrial manufacturero cuenta con subsectores que han crecido, mantenido y decrecido su nivel de valor agregado bruto (VAB) en comparación con los años 2020 y 2019. En el caso del sector cartonero también conocido como subsector de fabricación de papel y de productos de papel mantuvo su tendencia de crecimiento durante el año 2021 en comparación con años anteriores (Cámara de Industria y Producción, 2021). Esto se denota en la siguiente figura:

Figura 1

Tendencia de crecimiento de la industria manufacturera

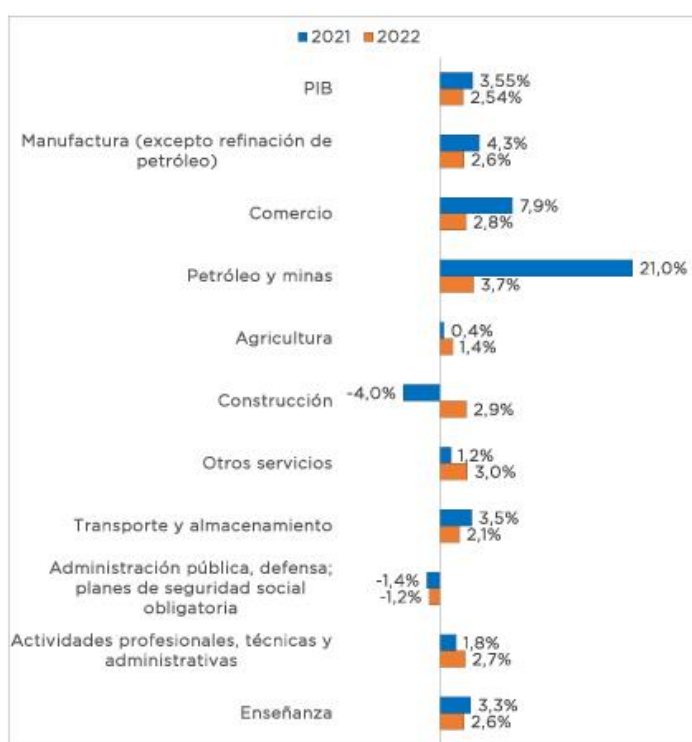
| Industrias manufactureras (variación primer semestre) | 2021 vs 2019 | 2021 vs 2020 |
|---|--------------|--------------|
| Procesamiento y conservación de pescado y otros productos acuáticos | 18,2% | 16,2% |
| Fabricación de productos del caucho y plástico | 10,7% | 14,6% |
| Elaboración de bebidas | 2,2% | 7,7% |
| Fabricación de metales comunes y de productos derivados del metal | -7,6% | 5,9% |
| Elaboración de otros productos alimenticios | 15,7% | 5,7% |
| Procesamiento y conservación de camarón | 15,1% | 3,3% |
| Fabricación de papel y productos de papel | 0,1% | 2,1% |
| Procesamiento y conservación de carne | -1,5% | 1,5% |
| Industrias manufactureras ncp | 3,0% | 0,6% |
| Fabricación de muebles | -5,6% | 0,2% |
| Fabricación de sustancias y productos químicos | -10,7% | -0,2% |
| Elaboración de aceites y grasas origen vegetal y animal | -4,4% | -0,4% |
| Fabricación de maquinaria y equipo | -11,6% | -0,5% |
| Fabricación de otros productos minerales no metálicos | -17,7% | -0,8% |
| Elaboración de productos de la molinería, panadería y fideos | 0,7% | -0,9% |
| Elaboración de productos lácteos | -2,1% | -3,4% |
| Elaboración de tabaco | 10,4% | -4,8% |
| Fabricación de productos textiles, prendas de vestir; fabricación de cuero y artículos de cuero | -13,4% | -5,1% |
| Elaboración de azúcar | -2,9% | -5,8% |
| Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería | -6,4% | -6,2% |
| Producción de madera y de productos de madera | -24,8% | -12,5% |
| Fabricación de equipo de transporte | -44,4% | -19,3% |

Nota. Tomado de *Balance del sector industrial en 2021 y proyecciones de la CIP para 2022*, por Cámara de Industria y Producción, 2021. Ecuador.

A nivel sectorial, durante el 2021 todas las actividades económicas, exceptuando a la de construcción presentaron tasas de crecimiento positivas, según los resultados del Banco Central del Ecuador. En el caso puntual del sector industrial manufacturero logró un crecimiento del 4,3% para el 2021 y proyectó un cierre de 2.6% para el 2022 (Cámara de Industria y Producción, 2021).

Figura 2

Crecimiento del sector industrial y otros sectores económicos



Nota. Tomado de *Balance del sector industrial en 2021 y proyecciones de la CIP para 2022*, por Cámara de Industria y Producción, 2021. Ecuador.

Es notorio que el panorama de reactivación se mantuvo durante el 2022, mediante el fortalecimiento de la agenda de competitividad promovida por la Federación de Industrias del Ecuador junto con la Organización Internacional del Trabajo (OIT). En esta se buscó la aplicación de mecanismos de acción que contribuyeron en la reducción de los costos de producción, generación de plazas de empleo y atracción de mayores inversiones (Cámara de Industria y Producción, 2021).

En relación con lo expuesto, se denota que el sector industrial ha incorporado planes de acción para mantenerse competitiva en el mercado. Esto ha permitido la incorporación de buenas prácticas que contribuyeron en su desarrollo para hacer frente a los desafíos del entorno empresarial en un contexto de pandemia y post pandemia. No obstante, los cambios mencionados han incidido que las prácticas de gobierno, riesgo y cumplimiento sean dejadas a un lado al enfocarse en la cadena de valor (procesos operativos), es en este punto donde la auditoría interna juega un rol importante para equilibrar las debilidades que se generan en las actividades de la segunda línea de defensa.

Sector industrial cartonero

El sector cartonero ecuatoriano durante el cierre del periodo 2022 se encuentra conformado por un total de 38 empresas a nivel nacional. Estas entidades predominan en las provincias del Guayas al abarcar el 46.12%, Pichincha en un 41.75% y Azuay en un 4.37%. El 7.77% restante se distribuyen en siete provincias (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguro, 2023). La distribución se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 1

Distribución de compañías a nivel provincial

| Provincia | Compañías | % |
|--------------------------------|------------------|----------|
| Guayas | 95 | 46,12% |
| Pichincha | 86 | 41,75% |
| Azuay | 9 | 4,37% |
| Tungurahua | 4 | 1,94% |
| Cotopaxi | 3 | 1,46% |
| El oro | 3 | 1,46% |
| Manabí | 3 | 1,46% |
| Chimborazo | 1 | 0,49% |
| Los Ríos | 1 | 0,49% |
| Santo Domingo De Los Tsáchilas | 1 | 0,49% |
| Total, general | 206 | |

Nota. Adaptado de “*Directorio de Empresas,*” por SUPERCIA, 2023. Ecuador.

En lo referente a su distribución cantonal actual, el sector cartonero se encuentra distribuido en 20 ciudades. Estas se concentran principalmente en: (a) Quito con 73 empresas que abarca el 35.44%, (b) Guayaquil con 72 compañías integran el 34.95%, (c) Durán con 14 empresas conforman el 6.80%, (d) Cuenca con nueve empresas representa el 4.37% y (d) otras 16 ciudades conforman el 18.45% (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguro, 2023). La distribución cantonal se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 2

Distribución de compañías a nivel cantonal

| Cantones | Compañías | % |
|-----------------------------|------------------|----------|
| Quito | 73 | 35,44% |
| Guayaquil | 72 | 34,95% |
| Durán | 14 | 6,80% |
| Cuenca | 9 | 4,37% |
| Cayambe | 6 | 2,91% |
| Ambato | 4 | 1,94% |
| Rumiñahui | 4 | 1,94% |
| Samborondón | 4 | 1,94% |
| Machala | 3 | 1,46% |
| Mejía | 3 | 1,46% |
| Daule | 2 | 0,97% |
| El Triunfo | 2 | 0,97% |
| Latacunga | 2 | 0,97% |
| Manta | 2 | 0,97% |
| Babahoyo | 1 | 0,49% |
| Coronel Marcelino Maridueña | 1 | 0,49% |
| Montecristi | 1 | 0,49% |
| Riobamba | 1 | 0,49% |
| Salcedo | 1 | 0,49% |
| Santo Domingo | 1 | 0,49% |
| Total, general | 206 | |

Nota. Adaptado de “*Directorio de Empresas,*” por SUPERCIA, 2023. Ecuador.

El sector cartonero para en el año 2022 registró USD\$404.99 Millones de dólares de Valor Agregado Bruto. Estos resultados representaron una participación del 0.57% sobre el PIB Tota del país (Corporación Financiera Nacional, 2022). La tendencia de crecimiento se presenta en la siguiente figura.

Figura 3

Tendencia de Contribución del Sector Cartonero en el PBI



Nota. Tomado de *Ficha Sectorial Sector Fabricación de papel y productos de papel*, por Corporación Financiera Nacional, 2022. Ecuador. Banco Central del Ecuador.

A octubre de 2022 se registró exportaciones por el valor de USD\$44.86 Millones de FOB, equivalente a un 98% de lo reportado en todo el año 2021. Esto denota una recuperación posterior a los años 2019 y 2020 que se observaron una disminución en el valor FOB exportado producto de la crisis pandémica. (Corporación Financiera Nacional, 2022). La tendencia de crecimiento en las exportaciones se presenta en la figura siguiente:

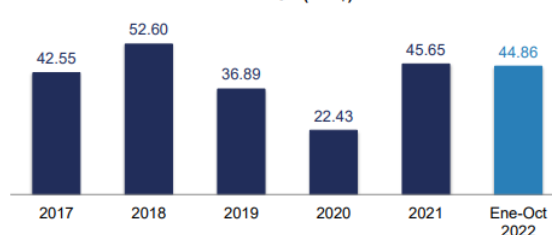
Figura 4

Tendencia de exportaciones del Sector Cartonero

Exportaciones

| Año | TON (Miles) | FOB (MM \$) | Costo promedio por tonelada en dólares |
|--------------|-------------|-------------|--|
| 2017 | 68.96 | 42.55 | 616.95 |
| 2018 | 67.14 | 52.60 | 783.34 |
| 2019 | 47.71 | 36.89 | 773.20 |
| 2020 | 26.86 | 22.43 | 835.06 |
| 2021 | 54.09 | 45.65 | 844.08 |
| Ene-Oct 2022 | 41.26 | 44.86 | 1,087.36 |

Exportaciones Nacionales FOB (MM \$)



Nota. Tomado de *Ficha Sectorial Sector Fabricación de papel y productos de papel*, por Corporación Financiera Nacional, 2022. Ecuador. Banco Central del Ecuador.

En relación con lo expuesto, se denota que el sector cartonero durante el 2020 al 2022 han incorporado mecanismo que han permitido mantener su tendencia de crecimiento pese a los desafíos del entorno empresarial durante la etapa de la pandemia y post pandemia. Esto ha permitido continuar con su desarrollo, sin embargo, cada proceso estratégico, operativo y de apoyo de estas entidades requieren mantener la mejora continua para asegurar su competitividad. De modo que, el contar con buenas prácticas de auditoría de aseguramiento y consultoría que cooperan con las operaciones del negocio promueven el cumplimiento de sus objetivos. Además, influye positivamente en la efectividad de las operaciones internas.

Contextualización del Problema

Definición del Problema

Las presiones regulatorias, la velocidad de las operaciones, los compromisos éticos, las condiciones de incertidumbre, los desafíos del desempeño y la complejidad de las operaciones le exigen a las Instituciones una serie de compromisos, directrices, definiciones e intervenciones que son imperativas para gestionar y desarrollar su misión. Estas situaciones, normalmente, se vuelven tan complejas que terminan generando costos excesivos para su gestión, ineficiencias, redundancias pérdidas y riesgos que deben ser enfrentadas para avanzar en el crecimiento de nuevo mercados, nuevos clientes, efectividad de los procesos y dinámicas de gestión. Enfrentar estos desafíos requiere metodologías, modelos, principios y prácticas que ha desarrollado la Disciplina de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento – GRC como mecanismos y herramientas para apoyar a las empresas. En ese sentido, es esa la razón por la cual se reconoce a GRC como un conjunto de capacidades (Vásquez, 2021).

Además, gran parte de los negocios no comprenden el impacto de no incorporar prácticas efectivas de gobierno y cumplimiento que inciden directamente en el desarrollo empresarial. Asimismo, se denotó que su principal causa es el poco desarrollo de la cultura organizacional y la gobernanza de prevención de riesgos, lo cual incide directamente en la aplicación acciones correctivas cuando se presenta dicha situación. Esto incide que las soluciones aplicadas sean momentáneas y de no controlarse apropiadamente los riesgos afectarían de forma económica y reputacional al negocio (Protek Seguridad, 2020).

Independientemente del tamaño del negocio o de la actividad económica de una empresa, es importante tener en cuenta que puede surgir una variedad de incertidumbres que exponen a una empresa al riesgo. Con respecto a los riesgos de fraude, como de cuello blanco implica con frecuencia el engaño intencional por parte de: (a) colaboradores, (b) directores, (c) dueños de negocios, (d) acreedores, (e) clientes y (f) terceros vinculados con una entidad, con el fin de obtener indebidamente dinero u otros bienes o servicios de una empresa. Esta se presenta en diversos ciclos transaccionales como: (a) ingresos y cobranza, (b) compras y pagos, (c) nómina, (d) conciliaciones e informes mensuales, entre otros (Silverstone, Pedneault, Sheetz, & Rudewicz, 2018).

Independientemente del tamaño de las organizaciones, el establecimiento de un sistema maduro de control interno debe ser un requisito de gobierno para todas ellas. Esto no sólo es importante en las organizaciones de tamaño medio, también puede ser clave para las más pequeñas. Todas se enfrentan a entornos complejos que precisan de una estructura organizativa formal sólida que garantice la eficacia de su gestión operativa y de sus sistemas de evaluación de riesgos (KPMG, 2020).

El contexto regulatorio en el que operan las empresas es exigente y complejo y las consecuencias de no gobernarlo adecuadamente puede tener enormes impactos, que van desde la clausura temporal o total de la actividad de la empresa hasta pérdidas financieras derivadas de sanciones fijadas por un tribunal. A ellas se suma la pérdida de confianza por parte de clientes e inversores, entre otros grupos de interés (Díaz & García, 2018)

Ante situaciones como la mencionada, el objetivo de la auditoría interna es salvaguardar el valor de una organización, pero hacerlo requiere flexibilidad y adaptabilidad en el enfoque del contexto del negocio. Esto sugiere que es necesario reconocer y abordar agresivamente las formas en que las empresas pueden apoyarse en el manejo de la crisis, ya sea a través de servicios de aseguramiento y consultoría o incluso participando en actividades de otro tipo (Badillo, 2020).

La presente propuesta metodológica busca integrar las prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (GRC) en las actividades de auditoría mediante un sistema de gestión como el ciclo PHVA que permite planificar, verificar las capacidades del GRC junto a otros hallazgos y consideraciones de la Auditoría, para enfocar y orientar los

programas de la Auditoría Interna. Esto permitirá articularse como una relación de Segunda y Tercera Línea de Defensa, con objetivos comunes de prevención y mitigación de riesgos, preservando un grado de independencia que contribuya en la evaluación objetiva de la eficacia del modelo de organización y control diseñado, y de la gestión de riesgos de cumplimiento, permitiendo hacer frente a los desafíos que enfrentan las empresas que conforman la industria cartonera del Guayas.

Justificación de la Investigación

A nivel empresarial, la propuesta metodológica busca incentivar la cultura de mejora continua mediante la promoción de mejores prácticas en el alcance de las actividades de auditoría interna ejecutadas en las empresas del sector industrial cartonero del Guayas. Esto a su vez permitirá afinar su alcance para la agregación de valor a las actividades de las primeras dos líneas de defensa, como: (a) gobierno, (b) riesgo, y (c) cumplimiento, lo cual asegurará su desarrollo. Por tanto, la investigación pretende con su aporte un impacto positivo al sector empresarial.

En lo social la propuesta metodológica busca mejorar el valor agregado de las actividades de los departamentos de auditoría interna de las empresas como en el caso del sector industrial cartonero del Guayas. Además, contribuirá con el incremento de la eficiencia y crecimiento en las empresas al promover mejoras en las prácticas de gobierno, riesgo y cumplimiento, lo cual, aseguraría el desarrollo empresarial y la generación de empleo con el respectivo aumento en la demanda del mercado directo e indirecto, que son aspectos sociales que el país requiere potenciar.

A nivel académico, la propuesta metodológica sobre la integración de las Prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (PGRC) en las actividades de Auditoría Interna permitirá la generación de nuevos conocimientos sobre su alcance para asegurar la efectividad de las actividades de la segunda línea de defensa. De modo que, permita a los estudiantes de la carrera en auditoría y contabilidad el desarrollo de nuevas competencias para asumir retos y proponer mejoras en el ámbito laboral. Asimismo, servirá como material de consultas para el desarrollo de nuevos estudios comparables aplicados a otros sectores.

A nivel económico, la propuesta de solución busca generar una contribución directa en las prácticas de auditoría interna del sector industrial cartonero del Guayas, lo cual permitía que las prácticas de gobierno, riesgo y cumplimiento mejoren continuamente asegurando los aspectos económicos y reputaciones de las empresas. Esto contribuirá a que el sector mejore sus prácticas internas permitiendo acceder a nuevos mercados locales e internacionales permitiendo la generación de divisas para la industria como para el país.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar una propuesta metodológica para la integración de las Prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (PGRC) en la Auditoria Interna de las empresas del sector industrial cartonero del Guayas.

Objetivos específicos

- Justificar el alcance teórico y conceptual de la aplicabilidad de las buenas prácticas de gobierno, riesgo, cumplimiento, y de auditoría interna en los negocios, asimismo, los sustentos legales y normativos que promueven su adopción en el Ecuador.
- Establecer el plan metodológico para la obtención de datos primarios que contribuyan a la identificación de los desafíos y oportunidades que promueven la integración de las prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (PGRC) en la Auditoria Interna.
- Esquematizar un modelo de gestión que permita la integración de las prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (PGRC) en la Auditoria Interna de las empresas del sector industrial cartonero del Guayas.

Preguntas de Investigación

- ¿Cómo se justificará el alcance teórico, conceptual, legal y normativo de la investigación?
- ¿Cuáles serán los desafíos y oportunidades que promuevan la integración de las prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (PGRC) en la Auditoria Interna en los negocios desde la perspectiva de expertos?

- ¿De qué manera los departamentos de auditoría interna de las empresas del sector industrial cartonero del Guayas deberían integrar las prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (PGRC)?

Limitación

Las investigaciones enfocadas en el mejoramiento de las prácticas internas de los negocios denotan su carácter no experimental, por lo cual se fundamenta mediante datos cuantitativos, cualitativos o mixtos en la búsqueda de soluciones que permitan hacer frente a los cambios del entorno empresarial. Sin embargo, pudiera existir varias limitantes durante su proceso de desarrollo. La presente investigación al pretender la integración de las Prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (PGRC) en la actividad de Auditoría Interna de las empresas del sector industrial cartonero del Guayas, presenta diversas limitaciones como: (a) falta de estudios relacionados, y (b) restringida participación de la población objetiva de estudio durante la obtención de datos. De modo que, se busca sobrellevar dichas limitantes con el uso de herramientas tecnológica para la compilación de datos asegurando la confidencialidad de la procedencia de la información conforme a cada caso. Asimismo, se procederá con la invitación de expertos como auditores y consultores para complementación de datos relevantes sobre la problemática existente en la búsqueda de una solución factible para cumplimiento de los objetivos de estudio.

Delimitación

La investigación enfocada en promover un modelo de gestión que permita la integración de las prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (PGRC) en la actividad de Auditoría Interna de las empresas del sector industrial cartonero del Guayas se enfoca principalmente en las empresas que desean incorporar prácticas de aseguramiento y consultoría con mayor alcance. Esto con el propósito de generar valor para el desarrollo de los negocios.

Provincia: Guayas

Sector económico: Manufacturero

Subsector económico: sector industrial cartonero

Posición geográfica: Guayaquil

Periodo: 2023

Capítulo 1: Fundamentación Teórica

Marco Teórico

Teoría del cambio

La teoría del cambio promueve el uso de buenas prácticas en las organizaciones en la búsqueda de oportunidades de mejoras. Esto se debe, a que cada cambio genera una serie de resultados a efectos de actividades planificadas. Entre las actividades más utilizadas por las empresas son: (a) proyectos, (b) políticas, (c) estrategias, entre otras que se ajustan a las necesidades del negocio (Roger, 2014).

Figura 5

Representación esquemática de la Teoría del Cambio



Nota. Tomado de *La Teoría del Cambio*, por Rogers, 2014. RMIT University. Italia.

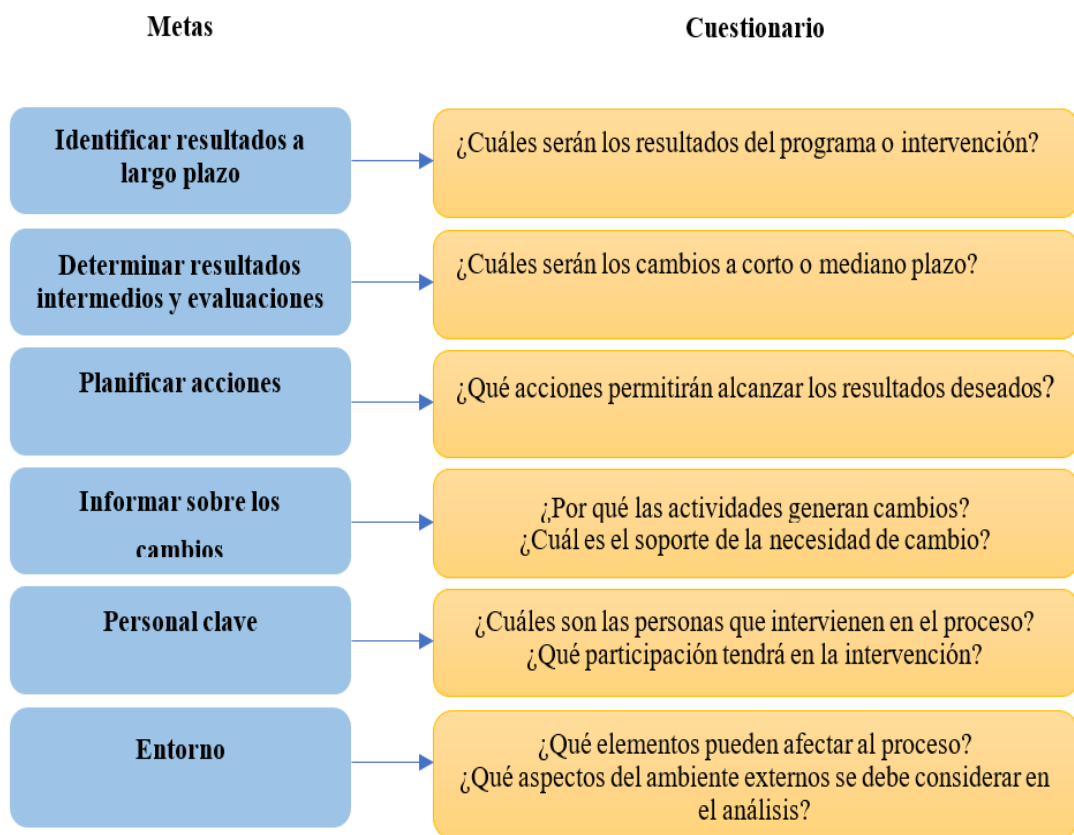
La teoría del cambio busca hacer frente a los desafíos del negocio en término de oportunidades de mejoras. Lo cual denota la importancia de una transición correcta en la búsqueda de un efectivo desarrollo empresarial. Es decir, trazar metas reales y medibles para su logro y seguimiento. Además, la teoría promueve las evaluaciones sobre los cambios, generando resultados que son esenciales cuando se busca la alineación de: (a) políticas, (b) procedimientos, (c) métodos, entre otros, a los intereses de la organización (Roger, 2014). La teoría hace hincapié sobre la necesidad de

seguimiento y evaluación para determinar la suficiencia y precisión de los cambios incorporado en las operaciones del negocio. En caso de que la intervención no logre el resultado deseado en primera instancia se debe continuar con evaluaciones periódicas para la aplicación de ajustes.

La teoría del cambio como metodología combina diversas prácticas empresariales que establece la ruta de cambio basado en evaluaciones y planes de acción. En esta última, se definen: (a) recursos humanos, tecnológicos y económicos, (b) actividades y (c) métricas, para verificación de su cumplimiento. Además, las buenas prácticas permiten la administración de riesgos en cada nivel organizacional (Araújo, 2003). A continuación, se presentan un esquema de cuestionamiento que permite la integración de la Teoría del Cambio en la búsqueda de la eficiencia empresarial, como se muestra a continuación:

Figura 6

Aplicación de la Teoría de Cambio



Nota. Adaptado de *La Teoría del Cambio: Una Herramienta para la Planificación y la Evaluación*, por Casseti y Carbonell. 2020. Science Direct.

La Teoría del Cambio como modelo promotor de la mejora organizacional, destaca múltiples ventajas en las operaciones del negocio. Entre las principales aportaciones se denotan: (a) representación visual de las causas de fallo, (b) oportunidad de cambio, y (c) impacto de la mejora. Esta teoría describe los pasos para una apropiada intervención considerando aspectos como: (a) cambios esperados, (b) programa de intervención, (c) métricas y (d) resultados (Cassetti & Carbonell, 2020). Por tanto, esta teoría promueve mejoras en las prácticas internas de los negocios en la búsqueda de optimizar la eficiencia organizacional y en la eficacia del uso de los recursos. De modo que, denota la importancia de integrar el alcance de las actividades de auditoría interna en las prácticas de gobierno, riesgo y cumplimiento.

Teoría prospectiva

La teoría prospectiva, fue desarrollada en la década de los 70 por los psicólogos Daniel Kahneman y Amos Tversky. Esta teoría describe la manera en que las personas toman decisiones ante situaciones, donde consideran múltiples alternativas que involucran riesgo y decisiones financieras. Es decir, evalúan las potenciales pérdidas y ganancias y su incidencia en la toma de decisiones (Marqués et al., 2011).

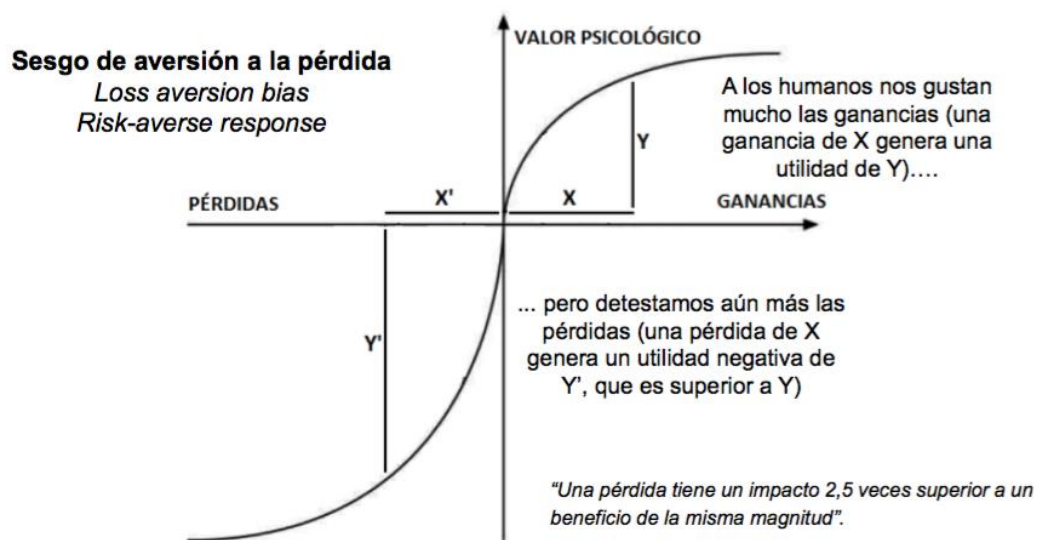
La teoría promueve un modelo descriptivo para el estudio de las tomas de decisiones de las personas en varias perspectivas. Es decir, busca explicar sobre la relación psicológica sobre el comportamiento basado en lo económico en momentos de incertidumbre. Esta conducta ha sido objeto de estudio a nivel empresarial desde la perspectiva de riesgo como factor determinante previo a la toma de una decisión. Es bajo este análisis que los resultados se categorizan como pérdidas o ganancias, si no alcanzan un punto de referencia o si la superan. Dicho de otra manera, es la relación del nivel de adaptación con la superación de las expectativas (Kahnema & Tversky, 2014).

La teoría prospectiva destaca que los individuos gestionan los resultados de manera distintas, cuanto se consideran viables o imposibles. Esto se debe a que la toma de decisiones contiene dos ideas críticas: (a) resultados ciertos, y (b) resultados imposibles. Además, las personas dan más importancia a eventos de baja probabilidad de riesgo, aspecto que destaca la posición psicológica de resultados positivos de probabilidad media y alta (McDermott, 2017).

La teoría prospectiva se fundamenta en dos principios básicos. La aversión a la pérdida hace mención que un individuo tiende a elegir la opción con menor sensación de pérdida. La evaluación, consiste en dos etapas edición y evaluación, la primera ordena los resultados siguiendo un esquema heurístico y la segunda decide cuáles resultados sirven de punto de referencia (Marqués et al., 2011).

Figura 7

Pérdidas y ganancias en la toma de decisiones



Nota. Tomado de *Teoría estándar de la decisión y teoría prospectiva: Consideraciones filosóficas respecto al cambio teórico,* por Marqués et al., 2011. México. Economía Mérida.

La teoría prospectiva ha sido utilizada en varias disciplinas, para la explicación de la naturaleza del riesgo en las personas y las organizaciones. Además, describe que las decisiones se basan en una elección entre alternativas probabilísticas, donde el riesgo es implícito sobre diferentes resultados desconocidos. (McDermott, 2017). De modo que, su integración con otras disciplinas como la auditoría interna, permite responder sobre la decisión de que la actividad de auditoría interna tenga un alcance en las prácticas de gobierno, riesgo y cumplimiento.

La teoría prospectiva al estudiar la capacidad de los individuos de prever el futuro y la toma de decisiones basada en consecuencia futuras. En el contexto de la auditoría interna, su relación se basa en el modo de anticipar los riesgos y tomar medidas preventivas para mitigar su probabilidad e impacto de ocurrencia. Esto se

debe a que, la auditoría interna basada en riesgos se enfoca en promover mejoras al alcance del sistema de control interno establecido por la organización, pasando de controles correctivos a preventivos. Además, e implica la identificación de los riesgos importantes en los procesos mediante el uso de modelos de análisis para prever el futuro (Erazo et al, 2023).

En relación con lo expuesto, la teoría prospectiva se puede aplicar en la auditoría interna para la planificación y preparación de programas de auditoría enfocado en la prevención anticipada de riesgos y en la aplicación de medidas preventivas para su prevención. Además, proporciona una garantía objetiva sobre la efectividad de las prácticas de gobierno, riesgo y cumplimiento.

Marco Conceptual

La adaptación de la auditoría interna a un nuevo entorno

El alcance de las actividades de Auditoría Interna está explícitamente designado por el Modelo de las Tres Líneas de Defensa, como el principal responsable del buen funcionamiento del sistema de control interno de las entidades, en la medida en que consolida su independencia y autonomía, también define su papel como el encargado de evaluar la eficacia de las funciones de gobierno, riesgo y cumplimiento normativo. De la misma manera, enfatiza su enfoque a los factores que determinarán el éxito de la organización, respondiendo directamente a los órganos de gobierno y la alta dirección (KPMG, 2020).

Función de auditoría interna frente a las prácticas de GRC.

Las funciones de los auditores internos no son menores frente a las necesidades de gobierno, riesgo y cumplimiento (GRC), debido a que su gestión primero debe comprender cómo, dónde y por qué ocurren las desviaciones que afectan las condiciones de productividad. Este alcance permite generar sugerencias para encaminar el camino hacia la mejora continua. Esto se debe a que las prácticas de GRC incorporan el valor agregado de las auditorías internas como un componente de aseguramiento para lograr esta transformación (Vásquez, 2021).

Capacidad de las prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento.

La capacidad de GRC incorpora, por un lado, el enfoque de gobernanza, que consiste en actividades de gobierno, gestión y aseguramiento. La auditoría interna se anida en este último componente en la medida en que indiscutiblemente mejora la capacidad del gobierno institucional a partir del aseguramiento de las orientaciones, mandatos y directrices, así como de la ejecución de la gestión. La mejora requerida es monitoreada al final del ciclo. Aquí radica la responsabilidad de crear valor (Vásquez, 2021).

Al presentar un objetivo de negocio, la organización debe identificar las oportunidades y amenazas que enfrentará para lograrlo, así como los requisitos externos e internos que debe desarrollar para su cumplimiento y éxito esperado. Para el cumplimiento de los objetivos propuestos, la instancia de Gobierno decidirá sobre: (a) objetivos, (b) políticas específicas, (c) instrucciones operativas, (d) evaluaciones independientes, y (e) seguimiento de los planes a ser llevado a cabo. La responsabilidad de Auditoría Interna como tercera línea de defensa es proteger y apoyar este ciclo operativo. La estrategia de la auditoría interna debe comenzar, entonces, por tener claro la intención del negocio, las definiciones, las funciones y responsabilidades, los riesgos y exposiciones, y los compromisos regulatorios internos que la estrategia de auditoría interna pueda usarse para desarrollar planes y programas (Vásquez, 2021).

La auditoría interna bajo el modelo de capacidades de GRC.

El eje de auditoría interna corresponde a la tercera instancia de la perspectiva de gobierno y asume la responsabilidad de apoyar el aseguramiento de la organización relacionado con: (a) logro de los objetivos, (b) gestión de riesgos, (c) eficacia del control y (d) conformidad de cumplimiento basado en principios. Estos son, después de todo, los principales objetivos que deben incluirse en la naturaleza del trabajo del auditor, tal como se define en la declaración de los estándares internacionales de Auditoría Interna para el desempeño del trabajo. Es decir, exámenes sobre: (a) logro de los objetivos estratégicos de la organización, (b) confiabilidad de la integridad de la información financiera y operativa, (c) eficacia y

eficiencia de los programas, (d) la protección de los activos, y (e) cumplimiento de las disposiciones reglamentarias (Vásquez, 2021).

El modelo de las tres líneas de defensa.

El Modelo de las Tres Líneas de Defensa, asigna las responsabilidades en materia de gestión y supervisión de riesgos en tres niveles. Este modelo será la base para diferenciar los roles y responsabilidades de ambas funciones: (a) La gerencia operativa, es decir, la Primera Línea de Defensa es realmente quien gestiona los riesgos, (b) Cumplimiento se emplaza en la Segunda Línea de Defensa. Además, promueve y apoya a la organización en la implantación y supervisión de mecanismos que le permitan cumplir sus objetivos en materia de cumplimiento, asegurando el control y mitigación de los riesgos de cumplimiento, la prevención de delitos y la cultura de cumplimiento, e informando de manera autónoma a los órganos de gobierno corporativo de la situación del sistema de cumplimiento (The Institute of Internal Auditors, 2020).

En su relación con Auditoría Interna, alertará de los riesgos presentes y futuros de cumplimiento para un correcto entorno de control. Esto permite que la Auditoría Interna se sitúe en la Tercera Línea de Defensa, revisando que los diferentes mecanismos establecidos por las funciones de la Primera y la Segunda Líneas de Defensa operen de manera correcta y cubran los objetivos pretendidos. Adicionalmente deberá evaluar periódicamente el diseño y la efectividad de los diferentes modelos de cumplimiento (The Institute of Internal Auditors, 2020). Por tanto, la relación entre Gobierno, Riesgo y Cumplimiento con la Auditoría Interna debe articularse como una relación de Segunda y Tercera Línea de Defensa, con objetivos comunes de prevención y mitigación de riesgos, preservando ambas.

Rol de la auditoría interna en el gobierno empresarial

La gobernanza.

La gobernanza es la síntesis de sistemas y marcos creados para respaldar los objetivos de la organización. Esta se basa en los riesgos que tienen un impacto en la capacidad de una organización para lograr objetivos, influyendo en los resultados de los procesos y estructuras. Además, debe tener en cuenta los esfuerzos de la

organización para reducir los riesgos conocidos e identificar los riesgos no conocidos (The Institute of Internal Auditors, 2018).

Relación de la auditoría interna en la gobernanza.

La eficacia y eficiencia de los procesos de gestión de riesgos, control interno y gobierno son afirmadas objetivamente por la auditoría interna. La auditoría interna proporciona aseguramiento mediante la evaluación y la presentación de informes sobre los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control. Esto se hace para ayudar a la organización a lograr sus objetivos estratégicos, operativos, financieros y de cumplimiento de metas (The Institute of Internal Auditors, 2018).

La auditoría interna puede realizar sus evaluaciones imparciales manteniendo su independencia. Esta actividad y alcance ofrece a la Junta y al Directorio una evaluación crítica e imparcial sobre los procedimientos de gobierno, gestión de riesgos y control interno. Además, la auditoría interna utiliza sus hallazgos como base para sus sugerencias de mejora de procesos y para monitorear su implementación (The Institute of Internal Auditors, 2018).

El rol de aseguramiento del auditor interno en la gobernanza.

Auditoría Interna debe conocer a fondo la estrategia de la entidad y tener en cuenta los objetivos y riesgos estratégicos a la hora de planificar su labor de aseguramiento para abordar una de las preocupaciones más cruciales del consejo de administración y la alta dirección. Es incomprensible que una Auditoría Interna basada en riesgos no haya considerado cómo eventos de riesgo potenciales las situaciones que afectan a las estrategias y los objetivos empresariales. La auditoría de la estrategia puede incluir un trabajo de aseguramiento de los riesgos estratégicos de la empresa (una auditoría de riesgos estratégicos), así como una auditoría de los procesos de planificación y seguimiento de la estrategia (una auditoría de procesos estratégicos, que es el tema central de este documento). Aunque parece más lógico que, a la hora de definir su alcance, se limite a evaluar si los riesgos estratégicos están correctamente definidos, si los planes estratégicos se han trasladado adecuadamente a los planes operativos y si el modelo de gobierno corporativo de la compañía es el más adecuado para su implantación (Moya et al., 2021).

El rol de asesor de confianza del auditor interno en la gobernanza.

Los elementos que determinarán la posibilidad de participar exitosamente en la revisión de procesos estratégicos en calidad de asesor de confianza son diversos como: (a) grado de madurez de auditoría interna; (b) nivel de conocimiento de su equipo; y (c) percepción que tengan el consejo de administración y la alta dirección sobre Auditoría Interna. Adicionalmente, se debe tener en cuenta la regulación de la actividad empresarial. La madurez del gobierno corporativo y dentro de ella, la de su proceso estratégico, es otro factor a tener en cuenta (Moya et al., 2021).

Algunos de los servicios de asesoría y revisión de la Auditoría Interna como asesor de confianza, se enfoca en promover medidas de salvaguarda como: (a) experiencia, (b) conocimientos, y (c) independencia. Además, toma en cuenta todos los riesgos estratégicos, la adecuación de los procesos y procedimientos de la empresa para la ejecución exitosa del plan estratégico. Es crucial tomar en cuenta los indicadores que se sugieren para medir el éxito del plan y su consistencia entre sí, así como su confiabilidad, integridad y razonabilidad. Sin embargo, la ausencia de objetivos parciales, provocan un conflicto en su consecución, así como la no consideración de los errores del pasado y de los factores que los motivaron, lo cual incidirían que el plan no se lleve a cabo de acuerdo a sus objetivos parciales (Moya et al., 2021).

Rol de la auditoría interna en el cumplimiento normativo

No existe un modelo único que establezca cómo debe ser el desarrollo de la estructura, organización interna y líneas de reporte del área de Cumplimiento. Aunque en las organizaciones a partir de un nivel estructural medio existe una clara tendencia prospectiva al nombramiento de un director de cumplimiento (*Compliance Officer*), la solución práctica depende de diversos factores, como la existencia de regulación sectorial específica, el tamaño de la empresa, el grado de madurez y los roles de otras funciones. Cada organización debe evaluar en base a la normativa que le resulta de aplicación, su grado de madurez, disponibilidad de recursos, complejidad y otra serie de variables– la mejor manera de definir e implantar la función de Cumplimiento para lograr los objetivos que persigue (Díaz et al., 2018).

Cumplimiento.

El rol de Auditoría Interna en el Cumplimiento se enfoca en impulsar la cultura de cumplimiento. De la misma manera, asesorar y apoyar a los órganos de Administración en la implantación y supervisión de los mecanismos necesarios para asegurar que se cumpla con las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas que afecten a la entidad, así como de su normativa interna y compromisos autoimpuestos. Es decir, su función es supervisar el diseño de procesos y controles preventivos y detectivos para el aseguramiento y vigilar su eficacia (Díaz et al., 2018).

Relación de la auditoría interna en el cumplimiento.

La relación se debe en parte al hecho de que representa una actividad imparcial de aseguramiento y consultoría que está a cargo de mejorar la efectividad de las operaciones de los negocios y en la agregación de valor para ayudarla a lograr sus objetivos empresariales. De modo que, la auditoría interna ofrecer un enfoque metódico y disciplinado para evaluar y mejorar la eficiencia de los procesos de control, riesgo y gobierno, incluidos los riesgos de cumplimiento. Estos riesgos deben ser considerados por Auditoría Interna en la elaboración de su Plan Anual (Díaz et al., 2018).

Alcance del aseguramiento de la auditoría interna en el cumplimiento.

En aquellos casos en los que la organización disponga de una unidad propia de Cumplimiento la Auditoría Interna debe considerar el alcance de su función. Entre los principales aspectos a tomar en cuenta en una auditoría interna cuyo objetivo sea la evaluación de la eficacia del aseguramiento proporcionado por esta son: (a) obtener un profundo conocimiento de la regulación a aplicar a la organización, (b) verificar el cumplimiento de los requisitos organizativos y principios, (c) comprobar la existencia de políticas y procedimientos que regulen los procesos de gestión del riesgo de cumplimiento en la compañía, (d) validar la integración de los procesos de gestión de riesgos de cumplimiento dentro de los procesos globales de gestión de riesgos de la organización, (e) revisar y evaluar la eficacia de los procesos relacionados con la identificación, documentación y evaluación de los riesgos de cumplimiento que afectan a la organización, (f) evaluar la eficacia y la efectividad de los controles internos existentes, y (g) determinar la existencia de un sistema de comunicación y

reporte de los resultados de los trabajos de aseguramiento proporcionados por Cumplimiento (Díaz & García, 2018).

En estos casos, los objetivos y aspectos a considerar en una auditoría interna para evaluar la eficacia del aseguramiento proporcionado por esa función no deberían variar de forma significativa en comparación con el trabajo realizado cuando existe un área o departamento específico de Cumplimiento. Sin embargo, es necesario que Auditoría Interna, a la hora de planificar y preparar el programa de trabajo, disponga de un conocimiento general del ámbito de actuación, de los roles y responsabilidades establecidos y del grado de cobertura de las distintas unidades que ejercen funciones de cumplimiento normativo dentro de la organización. La existencia de un Mapa de Aseguramiento y la información proporcionada por esta herramienta sería de enorme ayuda.

La Auditoría Interna como Departamento

El rol de la Auditoría Interna en los negocios enfoca sus esfuerzos considerando las prácticas particulares de gestión que rigen cada entidad. Además, depende del Consejo de Administración y la Comisión de Auditoría Interna. Es importante destacar, que el Modelo mencionado garantiza prácticas efectivas de gestión de gobierno, riesgo y cumplimiento. Esto se debe a su independencia para la ejecución de prácticas de evaluación y supervisión objetivas en búsqueda de la mejora continua (Instituto de Auditores Internos de España, 2015).

Estructura del Departamento de Auditoría Interna.

El desempeño de las funciones propias de los roles que integran la división de auditoría interna debe establecerse actividades enfocadas para asegurar que el departamento mantendrá su independencia tanto para las actividades de aseguramiento y de asesor de confianza (consultoría) (Santillana, 2015). Es importante destacar que la estructura del departamento de auditoría interna recae sobre su director. A continuación, se presentan cada uno de los roles.

Tabla 3***Alcance de la actividad de auditoría interna***

| Característica | Competencia | Actividades | Rol Alcance | Aplicación |
|--|------------------------|---|---|--|
| Profesionalismo: Incluye la experiencia y las credenciales necesarias para la práctica de auditoría interna.) | Propósito | Determina si se deben utilizar servicios de aseguramiento o de consultoría para realizar la auditoría interna | Demuestra capacidad para realizar trabajos de consultoría y aseguramiento | Determina si la actividad de auditoría interna es capaz de producir valor |
| | Estatutos | Describe el objetivo de la auditoría interna | Se debe preparar el estatuto de auditoría interna | Evalúa la viabilidad del estatuto de auditoría interna |
| | Independencia | Demuestra el valor de la independencia de la actividad de auditoría interna de la organización. | Identifica los obstáculos a la independencia de la auditoría interna | Eliminar obstáculos a la independencia. |
| | Objetividad | Establece la importancia de la objetividad en la auditoría interna. | Identifica los obstáculos a la objetividad de la auditoría interna | Establecer pautas de objetividad. |
| | Ética | Establece la trascendencia del código de ética de los auditores internos. | Demuestra adherencia al Código de Ética. | Evalúa la adherencia al código de ética. |
| | Diligencia profesional | Explica el cuidado experto adecuado. | Demuestra un cuidado profesional adecuado | Evaluar el uso de la atención profesional adecuada |
| | Instrucción | Reconoce la experiencia técnica y la experiencia profesional | Muestra evidencia de desarrollo profesional continuo | Evalúa la experiencia profesional adquirida a través de la auditoría interna |
| Actuación: Información para la organización y realización de auditorías internas. | Gobernanza | Explica el gobierno de la organización | Descubre los riesgos potenciales de las políticas y estructuras de gobierno | Hace sugerencias para los avances |

Nota. Adaptado de *Auditoría Interna en la Estrategia de Negocio*, por Instituto de Auditores Interno de España, 2021. España.

Tabla 4

Alcance de la actividad de auditoría interna

| Característica | Competencia | Actividades | Rol Alcance de Aplicación | Aspecto Práctico |
|---|----------------------------|--|---|--|
| Actuación: Información para la organización y realización de auditorías internas. (Continuación) | Gestión de casos de fraude | Identifica diferentes formas de fraude | Identifica los controles para la detección y prevención del fraude y evalúa la probabilidad de fraude | Emplea métodos de auditoría forense. |
| | Administración de riesgos | Explica los fundamentos conceptuales de la gestión de riesgos. | Establecer un marco para la gestión de riesgos. | Analizar cómo se ha aplicado el marco |
| | Control interno | Determina los controles pertinentes | Utiliza un marco de control interno | Examinar cómo se ha aplicado el marco |
| | Planificación | Enumera las responsabilidades y actividades de la auditoría interna | Determina los objetivos y estándares de la evaluación | Verifique los objetivos y parámetros de la auditoría |
| | Evaluación de riesgos | Describe el procedimiento para la evaluación de riesgos durante la planificación del trabajo. | Análisis completo de riesgos, con priorización de riesgos y controles importantes. | Al realizar una auditoría, evalúe los riesgos |
| | Programa de trabajo | Explica el objetivo del programa de trabajo | Proceso de creación y evaluación de un plan de trabajo. | Evaluación de trabajo |
| | Gestión de talento humano | Identifica las variables que tienen un impacto en el personal y los recursos de planificación de la auditoría. | Establece el personal y los recursos necesarios. | Revisar el personal y los recursos disponibles |

Nota. Adaptado de *Auditoría Interna en la Estrategia de Negocio*, por Instituto de Auditores Interno de España, 2021. España.

Tabla 5

Alcance de la actividad de auditoría interna

| Característica | Competencia | Actividades | Rol Alcance de Aplicación | Aspecto Práctico |
|--|--|---|--|--|
| Actuación: Información para la organización y realización de auditorías internas. (Continuación) | Levantamiento de datos | Establece los parámetros para los cuestionarios, listas de verificación y encuestas de riesgo y control. | Crea cuestionari os de riesgo y control, encuestas y listas de verificación | Evalúa las actividades de recopilación de datos. |
| | Aplicación de herramientas administrativas | Explica los métodos de muestreo. | Utilice métodos de mue streo. | Examinar los métodos de selecció n. |
| | Gestión de datos | Muestra el alcance del análisis de datos | Utiliza técnicas para el análisis de datos. | Analizar la aplicación de la ana lítica de datos |
| | Hallazgos | Encuentra las fuentes de la evidencia | Analizar la suficiencia y confiabilidad de las fuentes de evidencia. | Establece reglas para garantiz ar que la evidencia sea confiable y suficien te. |
| | Revisión analítica | Proporcione el objeti vo de la técnica de revisión analítica en detalle. | Usa métodos analíticos | Evaluación del mapeo analítico de procesos |
| | Información y comunicación | Señala los elementos de calidad en la auditoría de comunicación | muestra la calidad de la comunicación | Evalúa compromiso de comunicación |
| | Conclusiones | Reconocer los compo nentes de la conclusión. | Elaborar juicios | Considera hallazgos |
| | Recomendaciones | Reconoce la importancia de las recomendaciones | Hacer sugerencias para mejoras | Echa un vistazo a las sugerencias |
| | Informes | Explica el procedimie nto para comunicar | Reportar los resultados. | Revisa y aprueba el informe de auditoría interna |
| | Plan de acción | Describe el objetivo d el plan de acción de la dirección. | Examina los resultados del plan de acción de gestión | Considera los resultados del trabajo de la actividad de auditoría interna |
| Monitoreo | Llama la atención sobre el valor de la supervisión | Determina cómo supervisar y dar seguimiento con base en los hallazgos de la auditoría interna | Revisar la supervisión y el seguimiento | |

Nota. Adaptado de *Auditoría Interna en la Estrategia de Negocio*, por Instituto de Auditores Interno de España, 2021. España.

Tabla 6

Alcance de la actividad de auditoría interna

| Característica | Competencia | Actividades | Rol Alcance de Aplicación | Aspecto Práctico |
|---|---|---|--|--|
| Entorno Comprensión de cómo abordare identificar riesgos particulares. | Estrategia | Identifica los efectos de varias estructuras organizativas sobre el riesgo y el control | Determina cómo se comparan el plan de gestión de riesgos, la cultura organizativa y de control y la estructura de gobierno | Fomenta mejoras |
| | Indicadores | Decide un horario. técnica de planificación. | Evalúa el procedimiento de planificación estratégica utilizado por la empresa | Mostrar posibles actualizaciones. |
| | Desempeño organizacional | Describe el desempeño de la organización y las estrategias de gestión. identifica los riesgos | Evalúa la eficacia de los métodos de gestión de la organización | Mostrar posibles actualizaciones |
| | Gestión de procesos | y los controles de procesos utilizados en los componentes de los ciclos comerciales. | Analizar los riesgos y salvaguardas | Elija medidas de reducción de riesgos. |
| | RSA | Establece la responsabilidad social empresarial | Revisar la estrategia de responsabilidad social corporativa | Determinar lo que se necesita mejorar |
| | Protección de datos | Establece los principios de las TIC | Análisis TIC | Evaluar las capacidades de las TI |
| | | Explica cómo se implementa la seguridad de las TIC | Evalúa y determina los riesgos para | Las TIC sugieren medidas correctivas |
| | Control de seguridad de información | Crea un marco para las TIC | Se debe utilizar el marco de las TIC | Analizar el uso de los frameworks TIC |
| Gestión contable | determina las ideas y conceptos fundamentales de la contabilidad general y financiera | Revisa los datos financieros | Demuestra la verosimilitud de los estados financieros | |

Nota. Adaptado de *Auditoría Interna en la Estrategia de Negocio*, por Instituto de Auditores Interno de España, 2021. España.

Marco Referencial

La investigación enfocada en el diseño una propuesta metodológica para la integración de las Prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (PGRC) en la Auditoría Interna de las empresas del sector industrial cartonero del Guayas, requiere la determinación de su viabilidad. Por consiguiente, toma en consideración diversos estudios que antecede a su desarrollo para comprender el alcance de los datos y el logro de su cometido. Datos que permitirán demostrar la relevancia de su alcance como medida de solución ante las necesidades del entorno empresarial. A continuación, se presentan estudios relacionados con el presente estudio.

En el estudio de Mancilla et al., (2014) que se tituló: “El gobierno corporativo y el comité de auditoría en el marco de la responsabilidad social empresarial,” (p.1) tuvo como propósito verificar la relación entre el gobierno corporativo y la auditoría interna en el alcance de la responsabilidad social empresarial. Por consiguiente, mediante la estrategia metodológica basada en los diseños correlacional y transversal, la cual se direccionó mediante un enfoque cuantitativo obtuvo información mediante el uso de diversas herramientas enfocada en la obtención de datos primarios como la encuesta y la entrevista, lo cual permitió la obtención de datos de una muestra de más de 354 empresas seleccionados mediante el muestreo azar simple. Además, con el apoyo de la investigación descriptiva se elaboraron inferencias propias de los resultados denominado como hallazgo sobre la relación entre las prácticas de gobierno y de auditoría interna, como: (a) fortalecer la confianza corporativa, (b) administrar los riesgos de negocio, y (c) promover niveles altos de cumplimiento de los principios que tienen relación directa con la normatividad legal. Resultados que permitieron concluir que, las empresas que se preocupan por el fortalecimiento de la gobernanza promueven que la actividad de auditoría asegure y promueva recomendaciones enfocada en la efectividad de sus operaciones (Mancilla et al., 2014).

La investigación que realizó Hinojosa et al., (2018) sobre “Gestión del Riesgo dentro del proceso de Auditoría Interna,” (p.1) permitió demostrar el impacto generado por la actividad de auditoría interna en las prácticas de Gestión de Riesgo en las empresas, considerando el carácter crítico de la actividad en la organización. De modo que, mediante el diseño observacional y documental se enfocaron en la

obtención de datos cualitativo levantado con el uso de la técnica de revisión documental. Esto permitió la obtención de resultados que se sintetizaron como hallazgos mediante el uso de la investigación descriptiva, permitiendo denotar que los riesgos que se presentan en las empresas se originan de las actividades o proyectos no frecuentes o inusuales que dan como resultados errores o ineficiencia, y son de mayor interés para la auditoría. Asimismo, otros eventos no deseados se presentan por procedimientos manuales y la ausencia de control. Por consiguiente, concluyeron que la actividad de Auditoría Interna juega un rol relevante en las prácticas que desempeña la Dirección en relación con la gestión de riesgo (Hinojosa et al., 2018)

Díaz (2015) en el estudio que tituló: “la auditoría interna como herramienta táctica para el logro de los objetivos organizacionales.” (p.1) parte del alcance teórico y conceptual que destacó que, debido a su rol en aseguramiento y consultoría, la auditoría interna es reconocida como un componente crucial del negocio. Como resultado de las demandas cambiantes del entorno empresarial, su alcance también ha cambiado. Por tanto, mediante un diseño observacional de enfoque cuantitativo, analizaron aspectos como: (a) historia y evolución de la auditoría interna, (b) la auditoría interna como herramienta de control y apoyo estratégico para el logro de los objetivos, y (c) los desafíos de la auditoría interna para su preservación son solo algunos de los temas tratados en los datos recopilados a partir de investigaciones y opiniones de diferentes autores que abordaron la auditoría interna como tema de estudio en el contenido bibliográfico, mediante la técnica revisión documental. Además, con la investigación descriptiva concluyente se elaboraron los hallazgos permitieron concluir que la auditoría interna promueve el buen funcionamiento de las prácticas de control, la mejora continua y el logro de los objetivos empresariales (Díaz, 2015).

Prado (2013) en la investigación que tituló: “La auditoría interna en la optimización del gobierno corporativo a nivel de una empresa de producción de biocombustibles,” (p.1), surge problemas presentado en las actividades de Gobierno Corporativo a nivel de empresa, y de la oportunidad de determinar si la auditoría interna influye en la optimización de sus procesos. De manera que, empleando los diseño descriptivo y prospectivo y con el apoyo de la técnica encuestas aplicada a 246 empresas del sector biocombustibles se determinó que la independencia y objetividad

de los servicios de aseguramiento y consultoría de auditoría interna promueve el cumplimiento de los objetivos empresariales, datos que fueron sintetizados por medio de la investigación exploratoria. Por tanto, concluye que las prácticas de auditoría interna influyen positivamente en el alcance de metas trazadas y en la mejora de la efectividad de procesos de gestión de riesgos, control y de la dirección. (Prado, 2013)

Marco Legal

Constitución

La Constitución de la República del Ecuador establece las responsabilidades de las Superintendencias en su artículo 213. En este contexto la Corte Constitucional (2018) dispuso que:

Las superintendencias son organismos técnicos que vigilan, fiscalizan, intervienen y regulan las actividades económicas, sociales y ambientales de los organismos públicos y privados, así como los servicios que ofrecen, con el fin de que estas acciones y servicios estén en consonancia con la ley. Las Superintendencias funcionarán formalmente por solicitud de los ciudadanos. Las áreas que cada superintendencia deberá controlar, auditar y vigilar específicamente se decidirán de conformidad con la ley (p. 155).

En conclusión, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros como organismo de control del sector societario tiene el poder implícito de establecer medidas que contribuya al desarrollo de las compañías bajo su jurisdicción. Estas acciones las llevará a cabo mediante diversos marcos jurídicos como: (a) leyes, (b) reglamentos, (c) normativas, (d) resoluciones.

Ley de Compañías

De la misma manera, en el artículo 433 de la Ley de Compañías se establece el alcance de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS) y su poder inferido para gestionar el desarrollo de las empresas que conforman el sector societario, por consiguiente, el Honorable Congreso Nacional y la Comisión de la Legislación y Codificación (2018) señalaron que:

La Superintendencia emitirá leyes y regulaciones, para que las empresas del sector societario puedan incorporar buenas prácticas de gobierno corporativo.

En el artículo 431 de la Ley de compañías permitirá la resolución de consultas que se presentan en las prácticas empresariales (p. 100).

Por tanto, la SCVS tiene la potestad de establecer leyes, reglamentos, normativas, resoluciones entre otras herramientas jurídicas que promuevan el desarrollo y la sostenibilidad de las empresas que conforman el sector societario.

Norma Ecuatoriana de Buen Gobierno Corporativo

La Norma propuesta mediante a la resolución SCVS-INC-DNCDN-2020-0013 entendiéndose este como el sistema de control y dirección de las sociedades mercantiles, mismas que se rigen bajo principios de protección a socios o accionistas, así como la relación de estos a nivel interno. El propósito de esta resolución es transparentar información de operaciones, así como establecer recomendaciones para el correcto y adecuado ejercicio de actividades propias de la compañía, procurando una articulación de lineamientos eficiente y su administración eficaz. Por lo tanto, los principales temas de enfoque de este documento son los derechos de los accionistas y el trato equitativo, la asamblea general de accionistas, la administración de la empresa, la arquitectura de control y la transparencia, la divulgación de información y la adopción de medidas para reducir la corrupción empresarial. Salvo aquellas que, por condiciones que afecten el orden público, sean establecidas por la autoridad competente como obligatorias, las empresas podrán someterse voluntariamente a estos principios, prácticas y lineamientos. Sin perjuicio de la obligación de acatar todas las disposiciones del ordenamiento jurídico nacional, la adopción de los presentes lineamientos podrá efectuarse, en todo o en parte, mediante su inclusión en los estatutos, mediante decisión adoptada por, al menos, las dos terceras partes de la participación de capital. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020).

La Norma incluye siete principios que deben tenerse en cuenta para una gestión eficaz del Gobierno Corporativo: (a) derechos de los accionistas y trato equitativo; (b) la asamblea general o asamblea de accionistas; (c) el consejo de administración; (d) gobierno familiar; (e) arquitectura de control; (f) transparencia e información financiera y no financiera; y (g) medidas para mitigar la corrupción. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020).

Marco Normativo

Normas Internacionales para la Práctica Profesional de Auditoría Interna

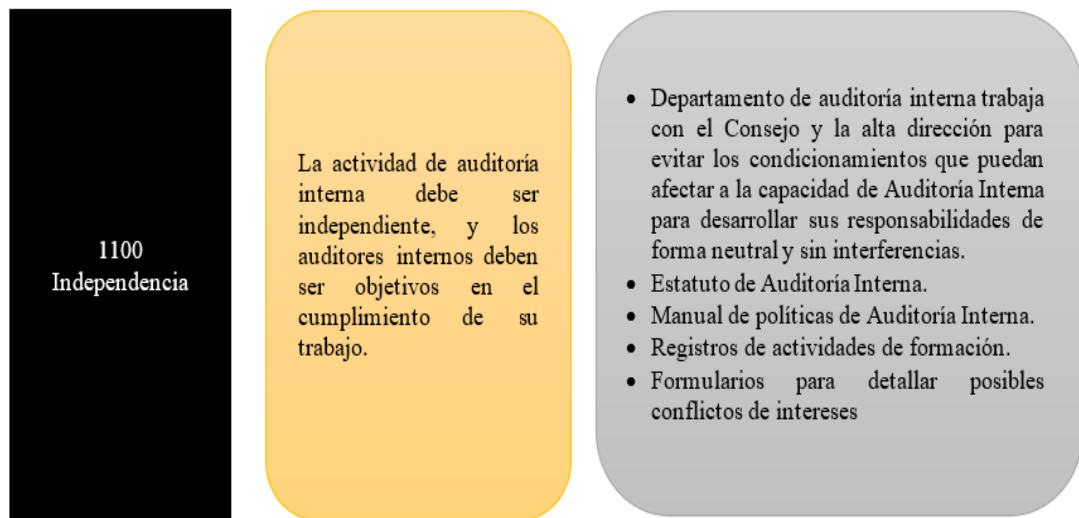
La auditoría interna promueve el mejoramiento y la protección de valor de las empresas proporcionando aseguramiento objetivo, asesoría y conocimiento basado en riesgos. Esto se debe a que ayuda a alcanzar los objetivos al ofrecer un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión, control y gobierno de riesgo (Glynn, Hileman, Lerchner, & Sanglier, 2016).

En la actualidad las funciones de gobierno y supervisión dentro las organizaciones colaboran estrechamente con miras a la prevención de la duplicación de esfuerzos. Es en este punto donde se puede involucrar las actividades de auditoría interna a las responsabilidades de: (a) gestión de riesgos, (b) cumplimiento, y (c) supervisión regulatoria y otras actividades de gobierno (Glynn, Hileman, Lerchner, & Sanglier, 2016).

Es importante destacar que cuando la auditoría interna es responsable de funciones de la segunda línea de defensa, como: (a) gestión de riesgos, y (b) cumplimiento, debe incorporar salvaguardas para protección de la independencia y/o la objetividad. En este caso se requiere la validación continua de las salvaguardas y de su efectivo funcionamiento. La dirección y el Consejo deben entender claramente los riesgos y los controles adecuados y necesarios cuando la auditoría interna asume funciones de segunda línea de defensa (Glynn, Hileman, Lerchner, & Sanglier, 2016). En relación con lo expuesto, se toma en consideración las normas del conjunto de Normas Internacionales para la Práctica Profesional de Auditoría Interna en tanto asume funciones de segunda línea de defensa, las cuales son:

Figura 8

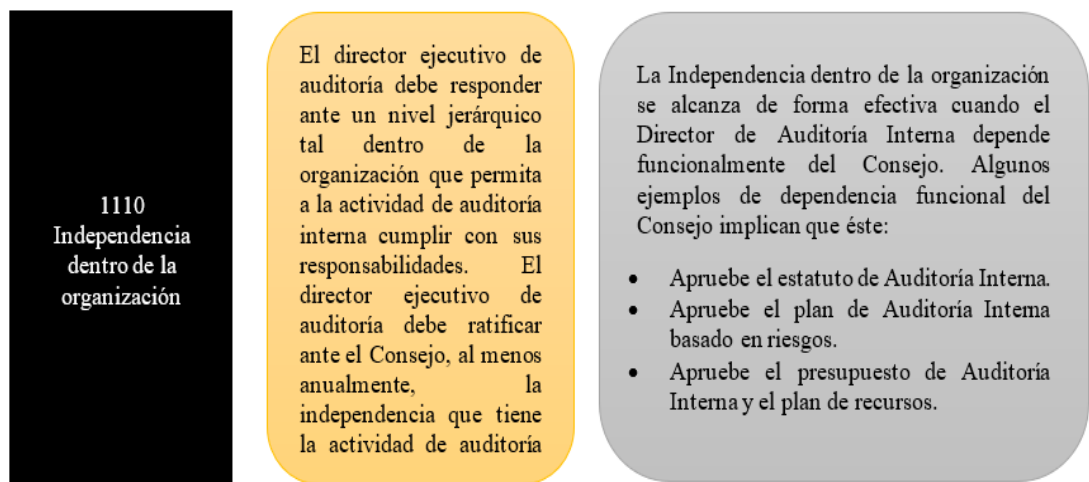
Norma 1100 Independencia



Nota. Adaptado de *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna - Guías de Implementación*, por The Institute of Internal Auditors, 2017. USA

Figura 9

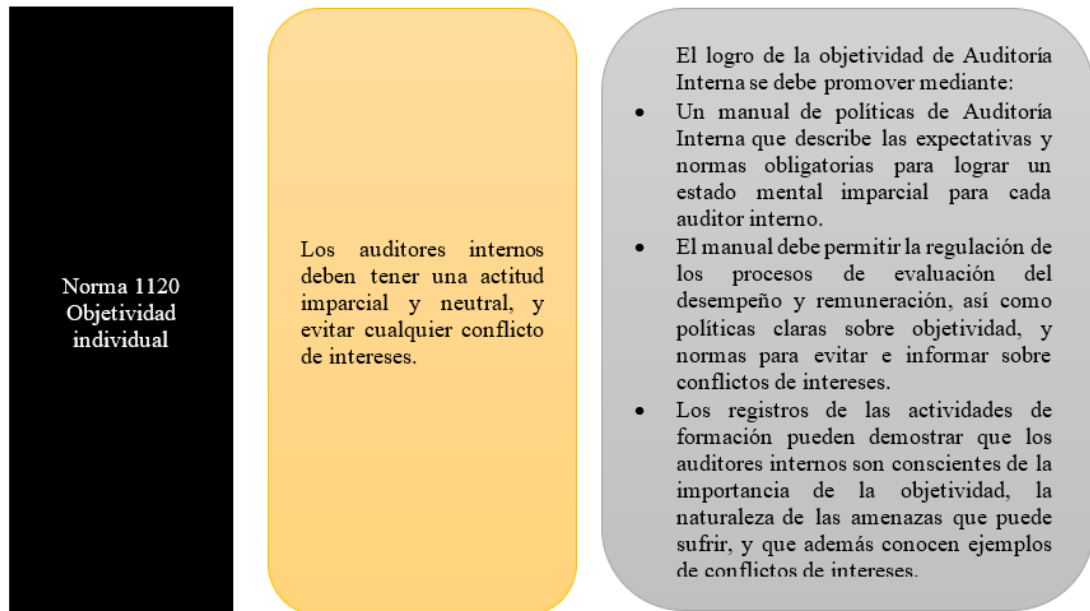
Norma 1110 Independencia



Nota. Adaptado de *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna - Guías de Implementación*, por The Institute of Internal Auditors, 2017. USA

Figura 10

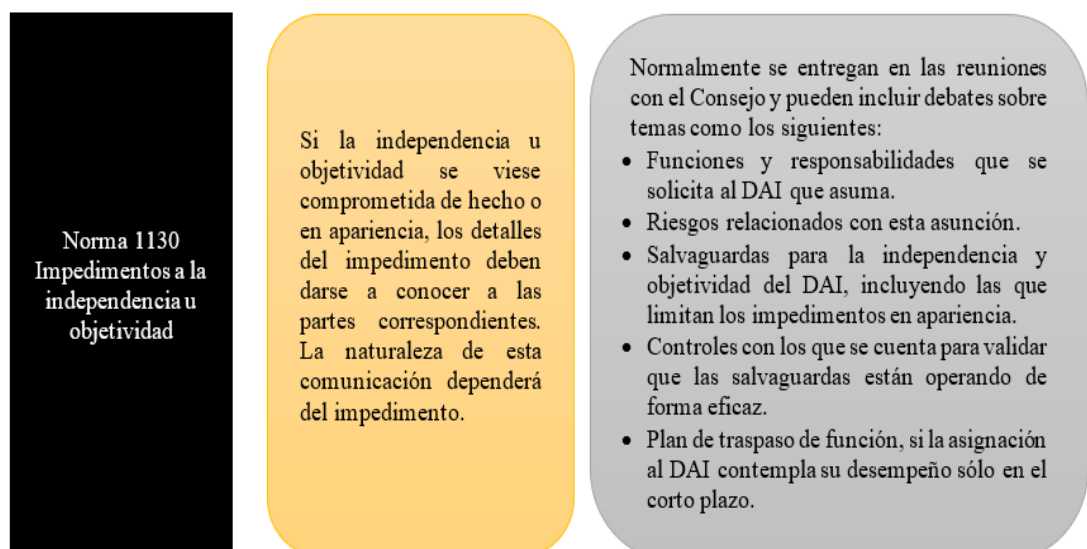
Norma 1120 Objetividad individual



Nota. Adaptado de *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna - Guías de Implementación*, por The Institute of Internal Auditors, 2017. USA

Figura 11

Norma 1130 Impedimentos a la independencia u objetividad – AI



Nota. Adaptado de *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna - Guías de Implementación*, por The Institute of Internal Auditors, 2017. USA

Figura 12

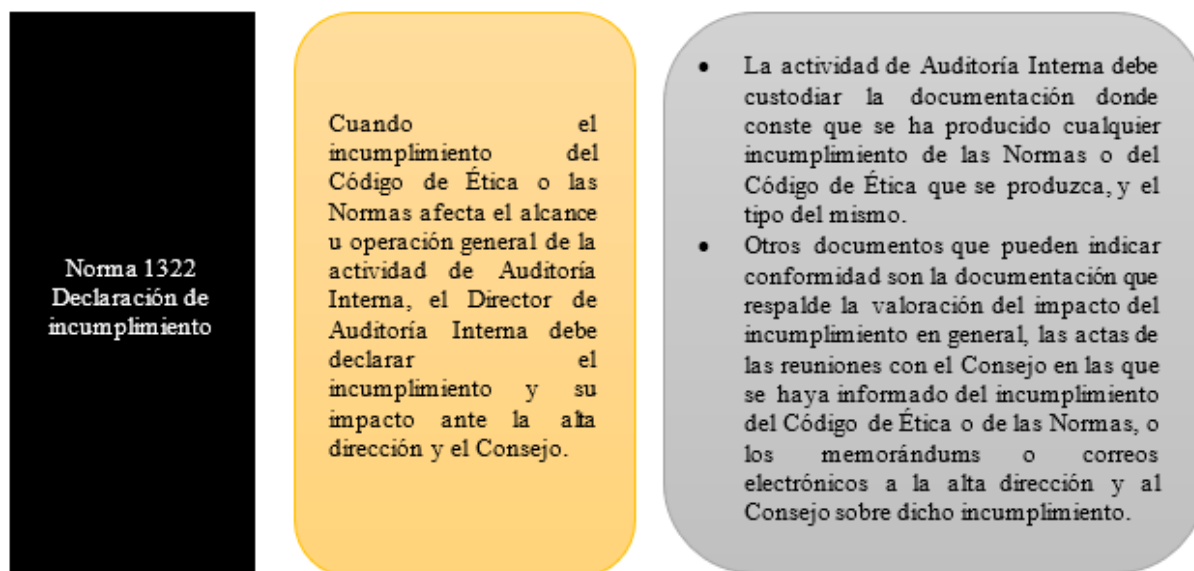
Norma 1130 A2-C1-C2



Nota. Adaptado de *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna - Guías de Implementación*, por The Institute of Internal Auditors, 2017. USA

Figura 13

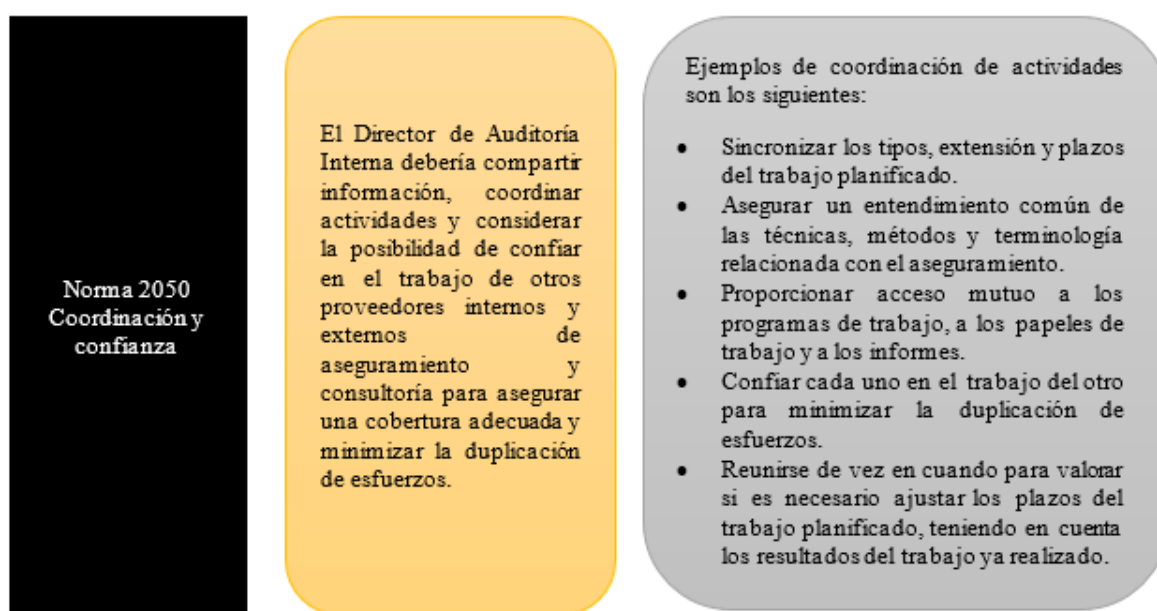
Norma 1322 Declaración de incumplimiento



Nota. Adaptado de *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna - Guías de Implementación*, por The Institute of Internal Auditors, 2017. USA

Figura 14

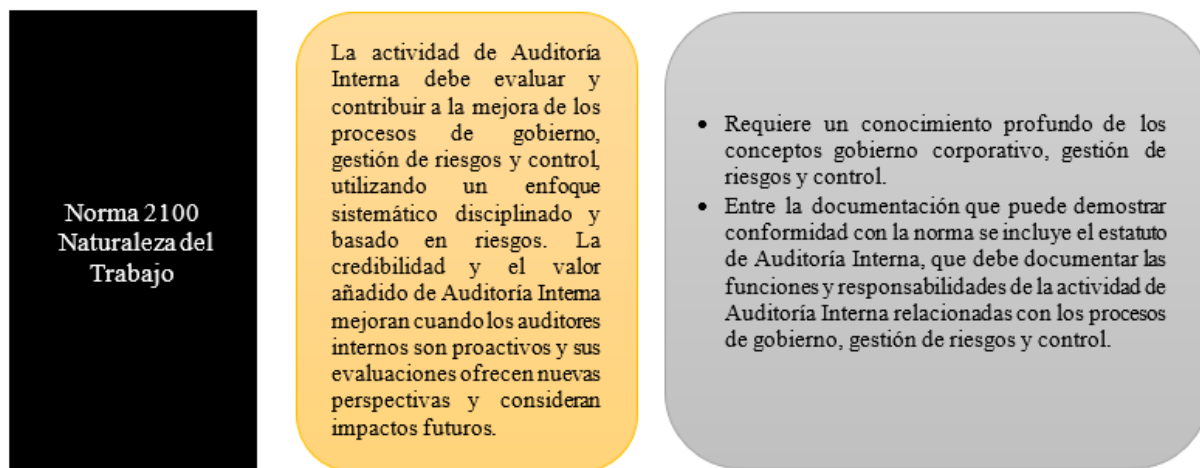
Norma 2050 Coordinación y confianza



Nota. Adaptado de *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna - Guías de Implementación*, por The Institute of Internal Auditors, 2017. USA

Figura 15

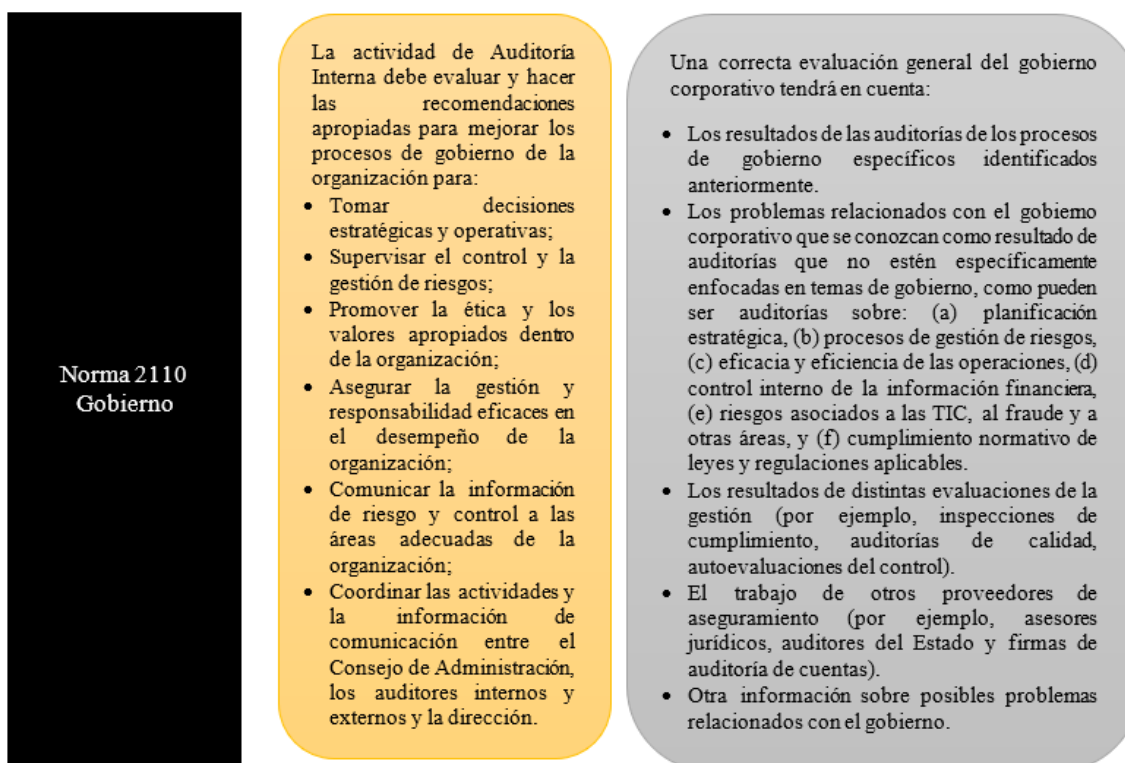
Norma 2100 Naturaleza del Trabajo



Nota. Adaptado de *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna - Guías de Implementación*, por The Institute of Internal Auditors, 2017. USA

Figura 16

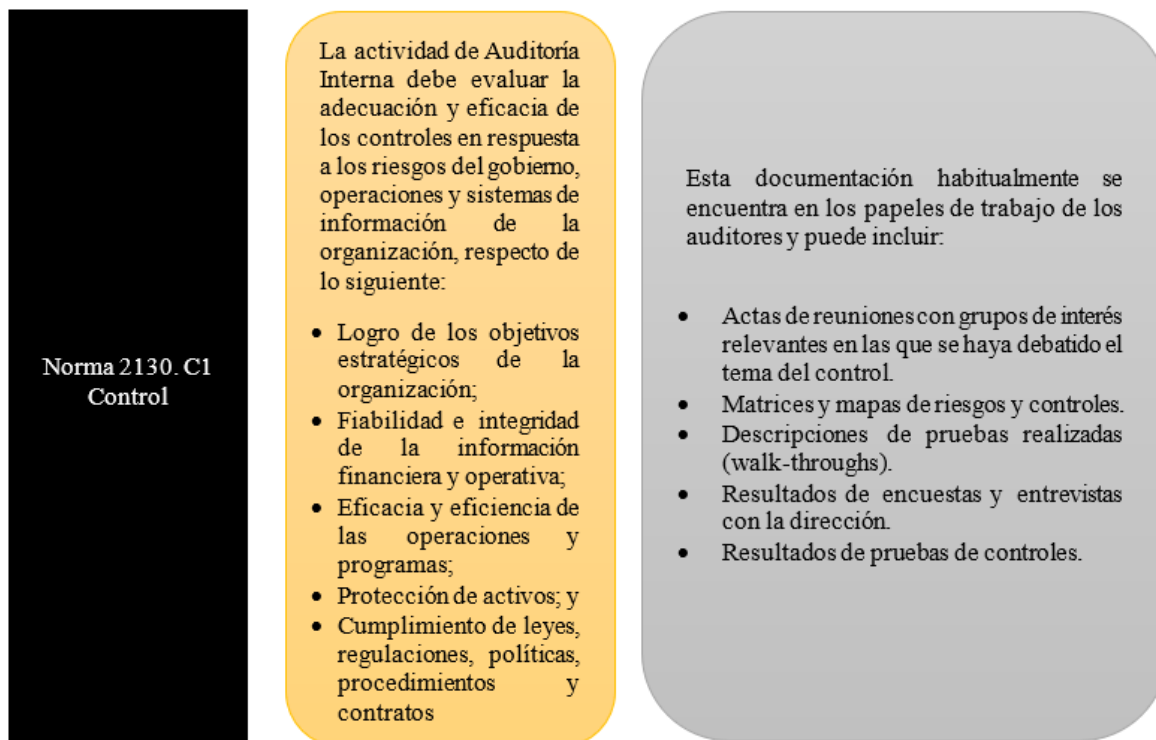
Norma 2110 Gobierno



Nota. Adaptado de *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna - Guías de Implementación*, por The Institute of Internal Auditors, 2017. USA

Figura 17

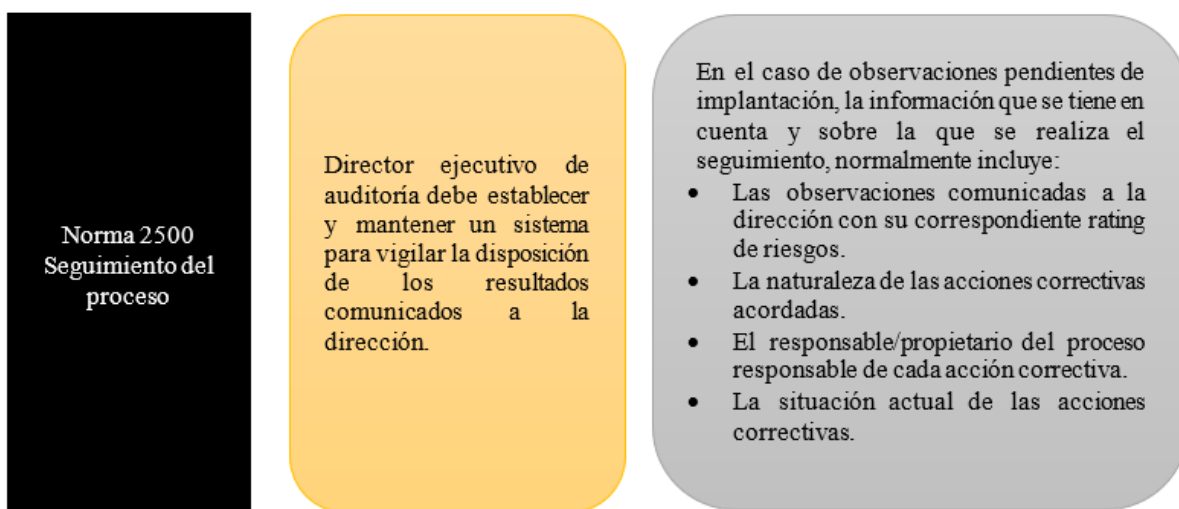
Norma 2130. C1 Control



Nota. Adaptado de *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna - Guías de Implementación*, por The Institute of Internal Auditors, 2017. USA

Figura 18

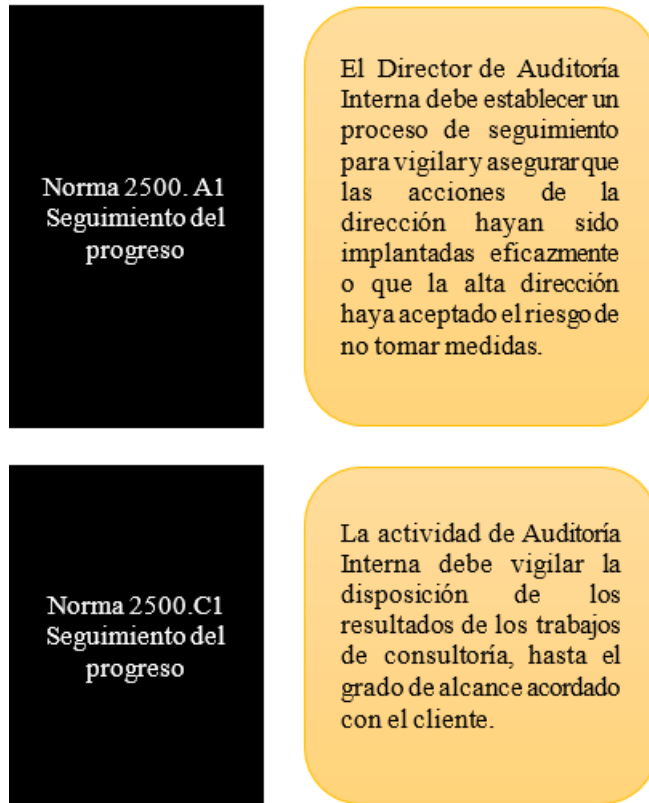
Norma 2500 Seguimiento del progreso



Nota. Adaptado de *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna - Guías de Implementación*, por The Institute of Internal Auditors, 2017. USA

Figura 19

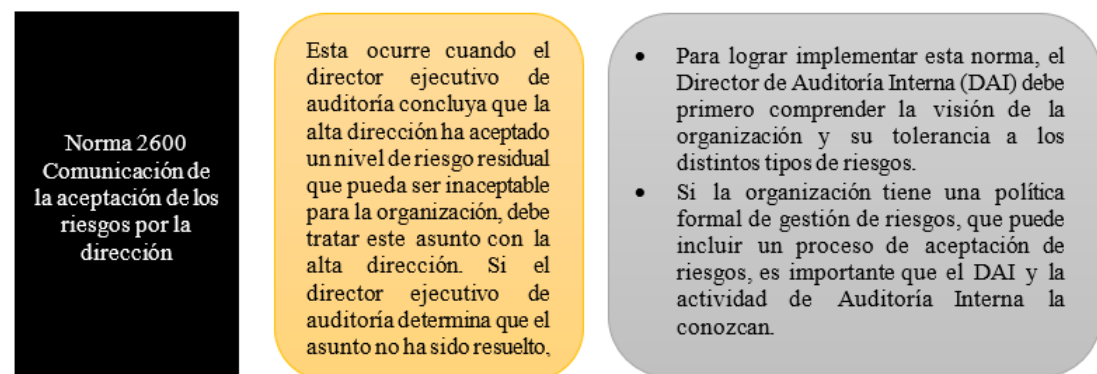
Norma 2500 Seguimiento del progreso – A1 – C1



Nota. Adaptado de *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna - Guías de Implementación*, por The Institute of Internal Auditors, 2017. USA

Figura 20

Norma 2600 Comunicación de la aceptación de los riesgos por la dirección



Nota. Adaptado de *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna - Guías de Implementación*, por The Institute of Internal Auditors, 2017. USA

Capítulo 2: **Metodología de la Investigación**

La investigación toma en consideración el uso de un plan metodológico para la comprensión de la situación problemática en la búsqueda de oportunidades de mejoras para el alcance de la auditoría interna en las prácticas de gobierno, riesgo y cumplimiento. Esta se basa en una variedad de diseños, tipo de investigación y técnica e instrumentos para levantamiento de datos que promuevan la generación de nuevos conocimientos.

Diseño de Investigación

El diseño de la investigación permite la determinación de las causas y fuentes generadora de los problemas que enfrentan el entorno empresarial. Por consiguiente, se toma en consideración lo expuesto por Lerma (2017) quien destacó que: “el diseño de investigación es la estrategia que permite el direccionamiento de la investigación, mediante prácticas que promueven la recopilación de información permitiendo la verificación de una hipótesis y/o en la respuesta a las preguntas de estudio,” (p. 10). En relación con lo expuesto, se seleccionaron los diseños: observacional, transversal y prospectivo, los cuales permitirán la indagación a un nivel intermedio de comprensión sobre la problemática de estudio en la búsqueda de una solución aplicable a los problemas del entorno empresarial como la necesidad de que las prácticas de auditoría interna incorporen como parte de su alcance las actividades de gobierno, riesgo y cumplimiento. A continuación, se describe el alcance de cada diseño de investigación:

Diseño observacional

Caballero (2018) señaló que:

El diseño observacional permite la búsqueda de factores que tienen un impacto en las causas raíz de un problema en una situación específica. Como resultado de la interacción directa con los elementos relacionados con el fenómeno de estudio sin el uso de variables, esto ayuda a obtener datos primarios (p. 58). Por tanto, el diseño observacional permitirá la comprensión de la problemática existente en las prácticas de gobierno, riesgo y cumplimiento de las empresas que conforman el sector

cartonero en el lugar donde se presentan los hechos sin la alteración de variables propias de cada negocio. Asimismo, sobre la importancia de integrar la supervisión de las prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (GRC) en las actividades de auditoría interna.

Diseño prospectivo

Lerma (2016) destacó que: “Diseño prospectivo se concentra en establecer relaciones entre las variables de estudio y sobre eventos futuros, sin asumir ninguna conexión causal. Este inicia con la identificación de posibles causas y se intenta observar su alcance en un futuro efecto” (p. 65). Este diseño permitirá la obtención de información sobre la situación actual de las empresas cartoneras y como la auditoría interna podría contribuir en las prácticas de gobierno, riesgo y cumplimiento, a través de sus actividades de aseguramiento y asesor de confianza.

Diseño transversal

Hernández et al. (2014) señalaron que: “el diseño transversal promueve el levantamiento de datos en un tiempo determinado, para entendimiento de los aspectos que originan el fenómeno existente,” (p. 154). La determinación de la problemática de estudio en un determinado periodo de tiempo, permitiendo la comprensión de la necesidad de que la auditoría interna incorpore como parte de su alcance la supervisión de las prácticas de gobierno, riesgo y cumplimiento sin afectar su objetividad al intervenir en la segunda línea de defensa.

Enfoque de Investigación

Las investigaciones que se desarrollan en el entorno empresarial se desarrollan utilizando una variedad de enfoques, incluidos (a) cuantitativos, (b) cualitativos y (c) mixtos. Cada uno de estos ayuda a recopilar datos primarios como secundarios para responder las preguntas de investigación y/o para corroborar una hipótesis.

El enfoque cuantitativo se enfoca en la obtención de datos objetivos mediante el uso de métodos estadístico y/o matemáticos. Asimismo, permite su análisis e interpretación para comprensión macro de un hecho que se desenvuelve en una población grande. Esto datos contribuyen en la búsqueda de respuesta sobre las preguntas de investigación o en la comprobación de una hipótesis. En el caso del

enfoque cualitativo, los datos son más subjetivos debido a que proviene de opiniones, experiencias y conocimientos de quienes se involucran en la problemática existente. Este enfoque permite el mejoramiento de las preguntas de investigación y del direccionamiento de la hipótesis de estudio, antes, durante o posterior a su culminación. En el caso del enfoque mixto, permite la combinación de ambos enfoques para la obtención de datos de manera sistemática y paralela, contribuyendo a una mayor apreciación sobre un tema de interés para la elaboración de meta inferencias (p. 543).

En concordancia con lo expuesto, la presente propuesta metodológica considerará el alcance del enfoque cualitativo, debido a que se busca la obtención de datos que permitan el diseño de una solución aplicable. De modo que, mediante el entendimiento de la problemática de estudio y de las opiniones de los involucrados (empresas y expertos), se determinará el modo de integrar la supervisión de las prácticas de gobierno, riesgo y cumplimiento de las empresas del sector cartonero en el alcance de la actividad de auditoría interna.

Tipo de Investigación

El plan metodológico requiere la integración de los diseños de investigación seleccionado con el tipo de investigación para sintetizar los resultados de los datos a obtener. Por consiguiente, se tomará en consideración a la investigación descriptiva, que de acuerdo a lo expuesto por Hernández et al. (2014) quienes señalaron que: “la investigación descriptiva concluyente permite la utilización de datos directos relacionados con la situación del fenómeno de estudio., para su análisis e interpretación permitiendo la generación de inferencias sobre los hallazgos detectados en la búsqueda de soluciones aplicables,” (p. 92). En relación con lo descrito, la investigación descriptiva utilizará los datos provenientes del plan metodológico para el desarrollo de inferencias que permitan el entendimiento de la problemática existente.

Fuente de Información

Arias (2016) expuso que: “Las fuentes primarias como personas, empresas y oradores son buenos lugares para obtener información de primera mano” (p. 46). En relación con lo señalado, las fuentes primarias provendrán de las empresas del sector cartonero y de expertos, los cuales, a través de su sentir, experiencia, y conocimiento

contribuirán con datos que permitan el entendimiento de la situación problemática que servirá de base para el diseño de una solución aplicable.

De la misma manera, Arias (2016) señaló que: “Los datos de fuentes primarias que han sido procesados se conocen como fuentes secundarias. Estos son equivalentes a bibliografías, resúmenes y otras referencias” (p. 47). Las fuentes secundarias será toda documentación referencial que permitan la comprensión de los beneficios de integrar la supervisión de auditoría interna en las actividades de la segunda línea de defensa como: (a) gobierno, (b) gestión de riesgos, y (c) cumplimiento.

Población y Muestra

Población

La población objetiva de la investigación se conforma por elementos que comparten características similares y guardan relación directa con la problemática de estudio. Asimismo, que compartan un entorno similar para el entendimiento del fenómeno existente (McMillan & Schumacher, 2019). En relación con lo expuesto, la presente investigación considerará como población objeto a estudio, las 95 empresas que conforman el sector cartonero de la provincia del Guayas, como se muestra a continuación:

Tabla 7

Distribución de compañías de la provincia del Guayas nivel cantonal

| Cantones | Compañías |
|-----------------------------|------------------|
| Guayaquil | 72 |
| Durán | 14 |
| Samborondón | 4 |
| Daule | 2 |
| El Triunfo | 2 |
| Coronel Marcelino Maridueña | 1 |
| Total, general | 95 |

Nota. Adaptado de “*Directorio de Empresas,*” por SUPERCAS, 2023. Ecuador.

Muestra

La muestra es una porción proporcional de la población objetiva. Esta permitirá la obtención de datos primarios que serán considerado como un todo para el entendimiento de las causas del problema. La estimación de la muestra mediante técnicas estadísticas tanto probabilísticas como no probabilísticas lo sustenta. El primero emplea técnicas como muestreo aleatorio simple, muestreo aleatorio sistemático y muestreo estratificado, entre otras. La segunda considera métodos de muestreo que no interviene la probabilidad, como: (a) intencional y (b) causal (Lerma, 2017). Por consiguiente, al considerar que la investigación busca proponer el diseño de una propuesta metodológica para la integración de las prácticas de gobierno, riesgo y cumplimiento (PGRC) en la supervisión de Auditoría Interna, motivo por el cual requerirá de información completa y de recomendaciones para su integración, tomará en consideración el método intencional.

Arias (2016) destacó que: “En este caso, los elementos se seleccionan en base a criterios o juicios preestablecidos por el investigador, lo que se conoce como muestreo intencional o de opinión,” (p.85). De modo que, los elementos que formarán parte de las muestras deben cumplir con lo siguiente requisitos: (a) trabajar en empresas del sector cartonero, (b) mínimo cinco años de experiencia, (c) ocupar cargo de mando medio y altos, y (e) tener título de tercer o cuarto nivel. Por tanto, la muestra estará conformada por cinco profesionales de distintas empresas del sector cartonero.

Tabla 8

Muestra poblacional

| No. | Cargo | Empresa | Año de Experiencia |
|------------|-------------------|---|---------------------------|
| 1 | Gerente General | Grupasa Grupo Papelero Cía. Ltda. | 15 |
| 4 | Jefe Financiero | In. Car.Palm. Industria Cartonera Palmar S. A | 8 |
| 5 | Jefe de Auditoría | Productora Cartonera S.A. | 5 |

Nota: Tomado de “*Ranking Empresarial*,” por SCVS, 2022. Ecuador

Asimismo, es importante complementar los datos iniciales que provendrá de las empresas objetas de estudio con una muestra de expertos, considerando el alcance expuesto por Hernández et al., (2014), quienes señalaron que: “en ciertos estudios es

necesaria la opinión de expertos en un tema. Estas muestras son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios para generar hipótesis más precisas (...). Estas muestras son comunes cuando se pretende mejorar un proceso (...),” (p.387). Por consiguiente, se considerará las opiniones de cinco expertos que cumplan las siguientes características:

Tabla 9

Perfil requerido de los expertos a entrevista

| No. | Perfil |
|-----|---|
| 1 | Experiencia no menor a siete años |
| 2 | Profesor, capacitador o formador con experiencia no menor a tres años |
| 3 | Experiencia como auditor interno y/o consultor empresarial |
| 4 | Conocimiento técnico en auditoría interna, gobierno, riesgo y cumplimiento. |
| 5 | Maestría o PHD |

De la evaluación realizada sobre los requisitos que deben de cumplir los expertos se pudo denotar que solo cuatro profesionales cumplieron con los requisitos solicitados. De manera que, se procede a describir sus datos y experiencia profesional, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 10

Expertos Seleccionados

| No. | Experto | Formación | Certificaciones | Años de experiencia | Experiencia profesional | Experiencia en Auditoría Interna |
|-----|------------------|---------------------------------|---|---------------------|--|---|
| 1 | Fabian Delgado | MBA – Ing. Comercial | Fraude | 25 | Catedrático UCSG Socio de auditoría SMS Exgerente en PWC | Auditor Interno en Banco de Guayaquil Auditoría financieros. |
| 2 | Ing. Dina Macías | MBA | ACCA – Fraude | 15 | Otras experiencias | Socia de la división de auditoría interna en Crowe. |
| 3 | Ing. Raúl Ortiz | MSc CPA | ACCA - Fraude | 30 | Catedrático UCSG Socio en RGO Conferencista en fraude y riesgo | Socio de Auditoría |
| 4 | Romel Guerra | MBA - CPA | ACFE CIA LEAN | 13 | Socio de consultoría - Global Ledger Project Ex Internal Audit General Motors | Consultor Implementador Jefe de Auditoría Interna |
| 5 | Grace Alvarado | MBA - Ingeniera Comercial | CIA Auditor Líder ISO 37001:2016. Auditor Líder Antisoborno COSO | 15 | Conferencista de IIA Socia de Idea Consulting. Ex Supervisora de Control Interno en General Motors | Consultor Implementador Jefa de Auditoría Interna |

Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de información permitan la obtención de datos primarios para entendimiento de la problemática de estudio en la búsqueda de soluciones aplicables. Las tres técnicas que se utilizan con mayor frecuencia son (a) observación, (b) entrevistas y (c) encuestas. Asimismo, se ayudan con instrumentos como: (a) listas de verificación, guías de preguntas y cuestionarios (Arias, 2016). En relación con el enfoque cualitativo de la investigación, que busca la obtención de datos primarios desde la perspectiva, experiencia y conocimiento de los elementos involucrados en la problemática de estudio se tomará en consideración la técnica entrevista que se apoyará con la guía de preguntas.

Entrevista

La entrevista como técnica para el levantamiento de datos primarios permite la interacción directa con los entrevistados que guardan relación con la problemática objeto de estudio. En esta intervienen dos o más personas. La primera se la denomina entrevistador (investigador) y la segunda entrevistado. (Arias, 2016). Por tanto, se desarrolló una entrevista mediante la herramienta guía de preguntas, la cual está conformada por seis preguntas abiertas que se aplicará a los profesionales que forman parte de las empresas del sector cartonera. Asimismo, otra entrevista conformada por siete preguntas que se aplicarán a expertos, como se muestra a continuación:

Guía de preguntas para la entrevista a empresas.

1. ¿Qué opinión posee sobre el desempeño de las prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (PGRC) en la empresa?
2. Desde su perspectiva ¿Qué debilidades presentan las prácticas actuales de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?
3. ¿Cómo la actividad de auditoría interna ha contribuido en las prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (PGRC) en la empresa?
4. ¿Cuáles son los desafíos que inciden que las prácticas de auditoría interna como tercera línea de defensa se relacionen con las actividades de la segunda línea de defensa de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?
5. ¿Qué opina sobre la integración de la actividad de auditoría interna con las prácticas de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?

6. ¿Cuál cree que sería la postura de la Dirección de la empresa sobre la aceptación de una propuesta metodológica enfocada en la integración de las Prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (PGRC) en la Auditoría Interna?

Guía de preguntas para la entrevista a expertos.

1. ¿Qué opina sobre las prácticas actuales de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento en las empresas del sector cartonero?
2. Desde su perspectiva ¿Qué debilidades presentan las prácticas actuales de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?
3. ¿Cuál es el alcance de la actividad de auditoría interna en la empresa del sector cartonero? ¿Considera que su alcance involucra la supervisión de las prácticas de gobierno, riesgo y cumplimiento de la segunda línea de defensa, y explique por qué?
4. ¿Cuáles son los desafíos que incidirían que las prácticas de auditoría interna como tercera línea de defensa se relacionen con las actividades de la segunda línea de defensa de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?
5. ¿Cómo considera que debe llevarse la integración de la actividad de auditoría interna con las prácticas de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?
6. En relación con la pregunta anterior ¿Cuáles creen que serían los beneficios de integrar la actividad de auditoría interna con gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?
7. ¿Qué recomendaciones otorgaría para asegurar la integración de la actividad de auditoría interna con gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?

Asimismo, Hernández et al., (2014) destacaron que: “La validez de un instrumento se obtiene de expertos. Esta representa la evidencia de la validez de los criterios establecidos en el instrumento para la obtención de datos puros,” (p. 298). Por tanto, las guías de preguntas de las entrevistas fueron validadas por el tutor guía que posee las competencias para dar un criterio constructivo y validación del instrumento desarrollado. Asimismo, se tomó en consideración la validación y opiniones de una experta en metodología de investigación, quien afirmó que el contenido de las guías de pregunta permitirá el levantamiento de información de

manera efectiva para el propósito de investigación. La calificación del instrumento se encuentra en la sección de apéndice.

Levantamiento de datos

Datos obtenidos de las entrevistas a empresas.

Primera entrevista a empresas.

1. ¿Qué opinión posee sobre el desempeño de las prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (PGRC) en la empresa?

Que una empresa posea PGRC es importante para su crecimiento y fortalecimiento en el mercado, debido a que servirá para tener controles tanto operativos como legales para toma de decisiones y tener un plan de cumplimientos para alcanzar los objetivos de la empresa.

2. Desde su perspectiva ¿Qué debilidades presentan las prácticas actuales de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?

Las debilidades se presentan cuando no hay una correcta aplicación de las decisiones que tome el gobierno, o también a la falta de promover una cultura orientada a la obtención de dichos objetivos.

3. ¿Cómo la actividad de auditoría interna ha contribuido en las prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (PGRC) en la empresa?

La auditoría interna es un mecanismo para mantener las PGRC ya que esta informará en base a las revisiones y análisis, en que área o etapa de un proceso no se están aplicando correctamente los procesos.

4. ¿Cuáles son los desafíos que inciden que las prácticas de auditoría interna como tercera línea de defensa se relacionen con las actividades de la segunda línea de defensa de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?

El desafío de tener una auditoría interna es importante, debido a que esta debe ser un área totalmente neutral del resto de áreas de una empresa, lo que servirá para emitir informes y recomendaciones sobre el resto de la organización.

5. ¿Qué opina sobre la integración de la actividad de auditoría interna con las prácticas de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?

La integración de auditoría interna debe darse en los aspectos de control, revisión y seguimiento a las recomendaciones dadas, en ningún caso una auditoría interna debe confundir estos aspectos con ser ordenantes de alguna acción.

6. ¿Cuál cree que sería la postura de la Dirección de la empresa sobre la aceptación de una propuesta metodológica enfocada en la integración de las Prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (PGRC) en la Auditoría Interna?

La postura de la Dirección ante la Auditoría Interna es de enfocarla en su funcionamiento ante toda la empresa, tener claro que su alcance será a todas las áreas, debe contribuir en la definición, adaptación y cumplimiento de los diversos procedimientos, políticas de la compañía, dentro del marco legal del Estado y las normativas de calidad con las que cuenta o aspira alcanzar.

Segunda entrevista a empresas.

1. ¿Qué opinión posee sobre el desempeño de las prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (PGRC) en la empresa?

Las prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento han representado un desafío para la dirección de la entidad. Esto se debe a la falta de cultura y compromiso de la dirección al ser una empresa Familiar.

2. Desde su perspectiva ¿Qué debilidades presentan las prácticas actuales de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?

Las debilidades son diversas, principalmente en las prácticas de gestión de riesgos que requieren fortalecimiento y en el cumplimiento legal y normativo.

3. ¿Cómo la actividad de auditoría interna ha contribuido en las prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (PGRC) en la empresa?

En la actualidad auditoría interna apoya a las prácticas de gestión de riesgos y cumplimiento, conforme disponga la Gerencia.

4. ¿Cuáles son los desafíos que inciden que las prácticas de auditoría interna como tercera línea de defensa se relacionen con las actividades de la segunda línea de defensa de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?

La visión de la dirección y la asignación de recursos para promover la integración de la actividad de auditoría con las prácticas de GRC.

5. ¿Qué opina sobre la integración de la actividad de auditoría interna con las prácticas de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?

Es necesaria, considerando la falta de expertos y visión de la dirección, con el propósito de fortalecer su alcance y asegurar el éxito empresarial.

6. ¿Cuál cree que sería la postura de la Dirección de la empresa sobre la aceptación de una propuesta metodológica enfocada en la integración de las Prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (PGRC) en la Auditoría Interna?

Es vital que se presente las ventajas de la integración de la actividad de auditoría con las prácticas de GRC y su incidencia con aspectos económicos y de competitividad.

Tercera entrevista a empresas.

1. ¿Qué opinión posee sobre el desempeño de las prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (PGRC) en la empresa?

La empresa debe afinar sus prácticas de gobierno, de gestión de riesgos y de cumplimiento. Esto se debe a que se carece de prácticas apropiada de gestión de riesgo y cumplimiento

2. Desde su perspectiva ¿Qué debilidades presentan las prácticas actuales de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?

La empresa presenta la necesidad de mejorar sus prácticas de gestión de riesgos y de cumplimiento. Esto con el fin de asegurar los objetivos empresariales.

3. ¿Cómo la actividad de auditoría interna ha contribuido en las prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (PGRC) en la empresa?

Es notorio que la actividad de auditoría interna ha contribuido en mejorar las prácticas de control de la entidad y en responder a los riesgos que se presentan en las operaciones del negocio. No obstante, no se ha direccionado su alcance en el mejoramiento de las actividades de la segunda línea de defensa.

4. ¿Cuáles son los desafíos que inciden que las prácticas de auditoría interna como tercera línea de defensa se relacionen con las actividades de la segunda línea de defensa de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?

El desafío que pudiera presentarse se relaciona a la cultura empresarial. Esto se debe a que su estructura accionaria es de carácter familiar. Por consiguiente, sería empatar dicha visión con todos los propietarios del negocio.

5. ¿Qué opina sobre la integración de la actividad de auditoría interna con las prácticas de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?

Resulta factible, considerando que puede fortalecer las actividades de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento temporalmente, hasta lograr un cambio de cultura interna.

6. ¿Cuál cree que sería la postura de la Dirección de la empresa sobre la aceptación de una propuesta metodológica enfocada en la integración de las Prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (PGRC) en la Auditoría Interna?

Se debe demostrar los beneficios de dicha integración considerando la visión individual de cada propietario. Esto para dar paso a la integración de las actividades de la segunda y tercera línea de defensa.

Datos obtenidos de las entrevistas a expertos.

Primera entrevista a expertos.

1. ¿Qué opina sobre las prácticas actuales de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento en las empresas del sector cartonero?

Las empresas deben mejorar sus prácticas de PGRC. De modo que, requiere de capacitación para sus equipos y estabilizar su gobierno corporativo, la gestión de riesgos y el cumplimiento normativo. Es decir, debe procurar convertirse en una cultura para todas las áreas de la compañía.

2. Desde su perspectiva ¿Qué debilidades presentan las prácticas actuales de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?

Las debilidades en las PGRC pueden surgir de una falta de compromiso por parte de la alta dirección, una cultura organizacional débil, o una falta de entendimiento de las regulaciones aplicables. Esto puede llevar a una mala toma de decisiones, riesgos no identificados o no mitigados, y posibles violaciones legales. De la misma manera, la falta de tecnología adecuada para monitorear y reportar también puede ser una debilidad. Las herramientas modernas de PGRC pueden proporcionar una visión en tiempo real de los riesgos y el cumplimiento, y la falta de estas herramientas puede llevar a una respuesta lenta y a decisiones mal informadas.

3. ¿Cuál es el alcance de la actividad de auditoría interna en la empresa del sector cartonero? ¿Considera que su alcance involucra la supervisión de las prácticas de gobierno, riesgo y cumplimiento de la segunda línea de defensa, y explique por qué?

En la actualidad, el departamento de auditoría se enfoca en los procesos agregadores de valor, con el propósito de atenuar los riesgos que pudiera incidir en las operaciones del negocio. No obstante, su alcance actual no involucra actividades de segunda línea de defensa como son: Gobierno, Riesgo y Cumplimiento.

4. ¿Cuáles son los desafíos que incidirían que las prácticas de auditoría interna como tercera línea de defensa se relacionen con las actividades de la segunda línea de defensa de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?

La segunda línea de defensa en una empresa incluye funciones como la gestión de riesgos y el cumplimiento, mientras que la auditoría interna actúa como la tercera línea. La falta de claridad en los roles y responsabilidades puede llevar a conflictos, duplicación de esfuerzos o huecos en la cobertura. La comunicación y la colaboración son clave para una relación efectiva entre estas líneas de defensa. La falta de comunicación puede llevar a una falta de entendimiento de los riesgos y el cumplimiento, y puede hacer que sea más difícil para la auditoría interna realizar su función de manera efectiva.

5. ¿Cómo considera que debe llevarse la integración de la actividad de auditoría interna con las prácticas de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?

La integración de la auditoría interna con las PGRC puede llevar a una mayor eficiencia y eficacia en la gestión de riesgos y el cumplimiento. Permite una visión más completa de los riesgos y asegura que la auditoría interna esté trabajando hacia los mismos objetivos que el resto de la empresa. Sin embargo, esta integración debe manejarse cuidadosamente para mantener la independencia de la auditoría interna. La auditoría interna debe ser capaz de revisar y cuestionar las PGRC sin interferencias, y esto requiere una cuidadosa planificación y gobernanza. Por tanto, la integración de la actividad de auditoría interna en las prácticas de GRC se debería llevar a cabo mediante un modelo de gestión que implique: (a) principios, (b) arquitectura empresarial, (c) enfoque de aseguramiento, y (d) alcance.

6. En relación con la pregunta anterior ¿Cuáles creen que serían los beneficios de integrar la actividad de auditoría interna con gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?

La integración de la actividad de auditoría interna en las prácticas de GRC permitiría el fortalecimiento y la mejora continua de la gestión de la Segunda Línea de Defensa. Esto se debería al uso apropiado de los recursos y capacidades internas, como: procesos, tecnología, información, mitigación de riesgos y cumplimiento legal y normativo.

7. ¿Qué recomendaciones otorgaría para asegurar la integración de la actividad de auditoría interna con gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?

En el caso de que auditoría interna asuma funciones de la segunda línea de defensa, tiene que estar consciente que asumiría un riesgo por la dirección. Por tanto, puedo recomendar medidas como: (a) analizar los riesgos de la decisión, (b) asegurar la aceptación y propiedad de los riesgos por parte de la dirección, (c) asignar de manera clara los roles para cada actividad, y (d) evaluar periódicamente (mínimo anual) las líneas de reporte y responsabilidades por la dirección.

Segunda entrevista a expertos.

1. ¿Qué opina sobre las prácticas actuales de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento en las empresas del sector cartonero?

Es notorio que la mayoría de las empresas presentan debilidades en las prácticas de PGRC. Esto se debe a que muchas de estas solo se enfocan en cumplir con requisitos legales, más no se enfoca en promover una apropiada cultura del Gobierno corporativo, la gestión de Riesgos y el Cumplimiento normativo

2. Desde su perspectiva ¿Qué debilidades presentan las prácticas actuales de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?

Las actividades de Gobierno, Gestión de Riesgo y Cumplimiento es una tarea difícil, sobre todo cuando las empresas tienen en su estructura accionaria familiares en puestos claves, que son responsables del control interno y de las decisiones sobre aspectos económicos y financieros que puedan repercutir en la continuidad del negocio. De manera que, requiere mejorar su alcance

3. ¿Cuál es el alcance de la actividad de auditoría interna en la empresa del sector cartonero? ¿Considera que su alcance involucra la supervisión de las prácticas de gobierno, riesgo y cumplimiento de la segunda línea de defensa, y explique por qué?

El departamento de auditoría ha direccionado su alcance a aspectos operativos y financieros. Por tanto, no ha tenido injerencias en las actividades de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento.

4. ¿Cuáles son los desafíos que incidirían que las prácticas de auditoría interna como tercera línea de defensa se relacionen con las actividades de la segunda línea de defensa de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?

El departamento de auditoría ha direccionado su alcance a aspectos operativos y financieros. Por tanto, no ha tenido injerencias en las actividades de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento.

5. ¿Cómo considera que debe llevarse la integración de la actividad de auditoría interna con las prácticas de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?

El Instituto de Auditoría Interna propuso un documento denominado “Las tres líneas de defensa para una efectiva gestión de riesgo y control interno” Esta guía ofrece orientación que promueve buenas prácticas para asegurar que la independencia y objetividad de Auditoría interna no se vean comprometidas en situaciones que asuma responsabilidad en actividades de segunda línea de defensa. De modo que, se debería tomar en consideración las directrices recomendadas.

6. En relación con la pregunta anterior ¿Cuáles creen que serían los beneficios de integrar la actividad de auditoría interna con gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?

La integración de las actividades de auditoría interna con las de GRC se enfoca en mejorar sus alcances y para agregar valor a la organización.

7. ¿Qué recomendaciones otorgaría para asegurar la integración de la actividad de auditoría interna con gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?

En el caso de que auditoría interna asuma las responsabilidades de la segunda línea de defensa, debe establecer un plan de transición que incluya aspectos como: (a) necesidades de cambios en la estructura organizacional, (b) recursos de capacitación

sobre nuevos roles o responsabilidades, (c) aseguramiento de la independencia, y (d) evaluaciones por parte de la dirección.

Tercera entrevista a expertos.

1. ¿Qué opina sobre las prácticas actuales de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento en las empresas del sector cartonero?

En la actualidad no todas las empresas poseen marcos que direccionen las actividades de gobierno corporativo, riesgo y cumplimiento (GRC) que sea efectivo, debido a la falta de transparencia o solo para cumplimiento de regulaciones relacionadas

2. Desde su perspectiva ¿Qué debilidades presentan las prácticas actuales de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?

De las debilidades más comunes son: (a) errores en la delegación de funciones a ciertos directivos con deficiencias en el cumplimiento de principios de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento que pueda incidir en la presencia de eventos no deseados y en las decisiones sobre control interno, así como la falta de confianza y credibilidad de las acciones tomadas y (b) cultura ética débil, por la mala gestión en aspectos vinculados en riesgos por casos de fraude y corrupción.

3. ¿Cuál es el alcance de la actividad de auditoría interna en la empresa del sector cartonero? ¿Considera que su alcance involucra la supervisión de las prácticas de gobierno, riesgo y cumplimiento de la segunda línea de defensa, y explique por qué?

Auditoría interna se enfoca en los procesos operativos relacionados con la cadena de valor. Solo tiene injerencia en actividades administrativas cuando Gerencia lo solicita.

4. ¿Cuáles son los desafíos que incidirían que las prácticas de auditoría interna como tercera línea de defensa se relacionen con las actividades de la segunda línea de defensa de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?

El desafío principal es alinear las actividades de la segunda y tercera línea de defensa, considerando la presencia de conflictos o duplicidad de esfuerzos, que incidiría en el uso ineficiente de recursos. Un segundo desafío sería asegurar la protección de la independencia y objetividad de Auditoría Interna.

5. ¿Cómo considera que debe llevarse la integración de la actividad de auditoría interna con las prácticas de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?

Es imperioso, asegurar la eficacia de la función primaria de auditoría interna (aseguramiento y consultoría) en términos de independencia y objetividad. Es decir, se debe evaluar todo aspecto que incida en la independencia y/o la objetividad para su protección. Además, debe llevarse a cabo mediante un plan de transición.

6. En relación con la pregunta anterior ¿Cuáles creen que serían los beneficios de integrar la actividad de auditoría interna con gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?

Esta integración busca establecer un enfoque que garantice la continuidad de las operaciones del negocio y que se pongan en marcha las acciones y los controles apropiados para hacer frente a la incertidumbre y actuar con integridad. Esta sería una buena opción para las empresas pequeñas y medianas que buscan optimizar recursos.

7. ¿Qué recomendaciones otorgaría para asegurar la integración de la actividad de auditoría interna con gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?

Es importante, que la transición de las actividades de auditoría interna al alcance de la segunda línea de defensa se tome en consideración los aspectos enmarcados en el Marco de Auditoría Interna, como se dispone en las siguientes normas:

1100 – Independencia y objetividad

1110 – Independencia dentro de la organización.

1120 – Objetividad individual.

1130 – Impedimentos a la independencia u objetividad.

1322 – Declaración de incumplimiento

2050 – Coordinación

2100 – Naturaleza del trabajo

2500 – Seguimiento del proceso

2600 – Comunicación de la aceptación de los riesgos por la dirección

Cuarta entrevista a expertos.

1. ¿Qué opina sobre las prácticas actuales de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento en las empresas del sector cartonero?

En los últimos años, las compañías han experimentado mayor demanda sobre el mejoramiento de las actividades de Gobierno Corporativo, Riesgos y Cumplimiento (GRC). Esto se debe al enfoque integrado que poseen para fortalecer la gestión interna, su control y uso eficiente de los recursos, que da como resultado, toma de decisiones eficientes que aseguren el desarrollo empresarial.

2. Desde su perspectiva ¿Qué debilidades presentan las prácticas actuales de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?

Brechas entre los roles y responsabilidades, lo cual incide en el desempeño eficiente de las prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento.

3. ¿Cuál es el alcance de la actividad de auditoría interna en la empresa del sector cartonero? ¿Considera que su alcance involucra la supervisión de las prácticas de gobierno, riesgo y cumplimiento de la segunda línea de defensa, y explique por qué?

La auditoría interna es una función crítica que proporciona una revisión independiente de las PGRC. Puede identificar áreas donde los riesgos no están siendo gestionados adecuadamente, donde hay posibles violaciones de cumplimiento, o donde los procesos y controles podrían mejorarse. Además, la auditoría interna puede actuar como un socio estratégico, trabajando con la dirección para asegurar que las PGRC estén alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa. Esto puede llevar a una mejor toma de decisiones, una mayor eficiencia y una mayor confianza en que la empresa está operando de manera ética y responsable.

4. ¿Cuáles son los desafíos que incidirían que las prácticas de auditoría interna como tercera línea de defensa se relacionen con las actividades de la segunda línea de defensa de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?

Es un reto para las empresas que unifican las actividades de Segunda y Tercera línea de defensa el mantener la independencia y objetividad del trabajo de auditoría interna. Es decir, las funciones pueden no ser claras y se superpongan.

5. ¿Cómo considera que debe llevarse la integración de la actividad de auditoría interna con las prácticas de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?

El cambio de alcance debe acompañarse de un plan de transición, que considere aspectos como: (a) necesidades estructurales, (b) recursos, (c) línea de tiempo y tareas, (d) mantener la independencia durante la transición, (e) seguimiento de avances, y (f) transparencia.

6. En relación con la pregunta anterior ¿Cuáles creen que serían los beneficios de integrar la actividad de auditoría interna con gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?

El cambio de alcance debe acompañarse de un plan de transición, que considere aspectos como: (a) necesidades estructurales, (b) recursos, (c) línea de tiempo y tareas, (d) mantener la independencia durante la transición, (e) seguimiento de avances, y (f) transparencia.

7. ¿Qué recomendaciones otorgaría para asegurar la integración de la actividad de auditoría interna con gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?

Las empresas pueden optar por la integración de las actividades de auditoría interna con las de segunda línea de defensa, pero dependerá de razones puntuales como: (a) tamaño de organización, (b) condiciones de mercado, (c) táctica temporal, entre otras. No obstante, recomiendo que el tiempo de asignación de dichas actividades de gobierno, riesgo y cumplimiento sea de manera temporal.

Quinta entrevista a expertos.

1. ¿Qué opina sobre las prácticas actuales de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento en las empresas del sector cartonero?

Es fundamental que todas las empresas dispongan de prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento, para el uso eficiente los esfuerzos y recursos. No obstante, la realidad es otra debido a que los negocios se focalizan en la generación de ingreso y no consideran importante estas actividades estratégicas hasta que se presentan situaciones que afectan de manera económica como reputacional. Por consiguiente, puedo asegurar que la mayoría de las empresas incluyendo a las del sector cartonero mantiene actividades de GRC en etapa de desarrollo y con oportunidades de mejoras. No obstante, para aquellas que poseen un sistema desarrollado marcan una diferencia en el mercado siendo más competitivas que otras.

2. Desde su perspectiva ¿Qué debilidades presentan las prácticas actuales de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?

La existencia de causas y condiciones que propician las deficiencias en las prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento, que arrojan resultados negativos para la empresa afectándose la efectividad de las tomas de decisiones a nivel estratégico, operativo y cumplimiento.

3. ¿Cuál es el alcance de la actividad de auditoría interna en la empresa del sector cartonero? ¿Considera que su alcance involucra la supervisión de las prácticas de gobierno, riesgo y cumplimiento de la segunda línea de defensa, y explique por qué?

En el país, no se observa este tipo de integración, aunque es beneficiosa para las empresas. Esto se debe a que Auditoría Interna se la direcciona a los procesos operativos del negocio

4. ¿Cuáles son los desafíos que incidirían que las prácticas de auditoría interna como tercera línea de defensa se relacionen con las actividades de la segunda línea de defensa de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?

Los desafíos se centran en: (a) tamaño o la madurez de la organización, (b) resultados de nuevas iniciativas de gestión de riesgos o cumplimiento, y (c) asegurar la objetividad para dar aseguramiento a la dirección.

5. ¿Cómo considera que debe llevarse la integración de la actividad de auditoría interna con las prácticas de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?

Se debe asegurar la independencia y objetividad de auditoría interna, por tanto se debe considerar aspectos relacionados con: (a) Fijación del apetito por el riesgo, (b) Tener la propiedad o administración de riesgos, (c) Asumir responsabilidades de funciones de contabilidad, desarrollo de negocio y otras funciones de la primera línea de defensa, (d) Tomar decisiones en respuesta a riesgos en nombre de la dirección, (e) Implementar o asumir rendición de cuentas por procesos de gestión de riesgos o gobierno, y (f) Proporcionar aseguramiento sobre actividades de segunda línea de defensa realizadas por auditoría interna.

6. En relación con la pregunta anterior ¿Cuáles creen que serían los beneficios de integrar la actividad de auditoría interna con gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?

Agrega valor a las actividades de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento de las empresas. Además, aumenta significativamente la posibilidad de alcanzar los objetivos organizacionales.

7. ¿Qué recomendaciones otorgaría para asegurar la integración de la actividad de auditoría interna con gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?

Las recomendaciones para asegurar la independencia y objetividad de las actividades de auditoría al integrar las prácticas de gobierno, riesgo y cumplimiento de la segunda línea de defensa, son: (a) Discutir los riesgos con la Gerencia y la Junta, (b) Aceptación de los riesgos por parte de la Gerencia, (c) Definición clara de los roles de auditoría interna en la segunda línea de defensa, (d) Tomar en consideración los roles, responsabilidades y segregación de funciones, (e) Determinar si las asignaciones serán temporales o de largo plazo, (f) La naturaleza del trabajo de auditoría interna debe estar claramente definida en el estatuto, y (g) Evaluación periódica de la línea de reporte de auditoría interna (por lo menos una vez al año).

Hallazgos

Según Hernández et., al (2014) determinaron que:

En la codificación cualitativa los códigos surgen de los datos (más precisamente, de los segmentos de datos): los datos van mostrándose y los “capturamos” en categorías. Usamos la codificación para comenzar a revelar significados potenciales y desarrollar ideas, conceptos e hipótesis; vamos comprendiendo lo que sucede con los datos (empezamos a generar un sentido de entendimiento respecto al planteamiento del problema). Los códigos son etiquetas para identificar categorías, es decir, describen un segmento de texto, imagen, artefacto u otro material. Cuando consideramos que un segmento o unidad es relevante (en términos del planteamiento, de representatividad de lo que expresaron los participantes, de importancia a juicio del investigador) podemos extraerlo como un potencial ejemplo de la categoría o de los datos (p. 427).

En relación con lo expuesto, la codificación cualitativa que se basa en la codificación abierta toma en consideración la herramienta matriz de hallazgos, la cual permite la categorización de datos por segmento para el desarrollo de ideas respecto al planteamiento del problema. De esta se procede con el respectivo análisis e interpretación. Además, la importancia de inferir sobre los resultados derivados de la aplicación de técnicas e instrumentos de recopilación de información se debe a la determinación de hallazgos que permitan la comprensión del alcance de la problemática existente:

Tabla 11

Matriz de Hallazgos

| Categoría | Hallazgos | | | | | | | | |
|---|---|--|---|---|--|---|--|----------------|--|
| | Primera empresa | Segunda empresa | Tercera empresa | Primer Experto | Segundo Experto | Tercer Experto | Cuarto Experto | Quinto Experto | |
| Prácticas actuales de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento | La empresa posee PGRC lo cual apoya a su crecimiento y fortalecimiento en el mercado, debido a que servirá para tener controles tanto operativos como legales para toma de decisiones y tener un plan de cumplimientos para alcanzar los objetivos de la empresa. | Las prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento han representado un desafío para la dirección de la entidad. Esto se debe a la falta de cultura y compromiso de la dirección al ser una empresa Familiar. | La empresa debe afinar sus prácticas de gobierno, de gestión de riesgos y cumplimiento. | Las empresas deben mejorar sus prácticas de PGRC. | Las empresas presentan debilidades en las prácticas de PGRC. | En la actualidad no todas las empresas poseen marcos que direccionen las actividades de gobierno corporativo, riesgo y cumplimiento (GRC) que sea efectivo, debido a la falta de transparencia o solo para cumplimiento de regulaciones relacionadas. | En los últimos años, las compañías han experimentado mayor demanda sobre el mejoramiento de las actividades de Gobierno Corporativo, Riesgos y Cumplimiento (GRC). | | Los negocios se focalizan en la generación de ingreso y no consideran estas actividades estratégicas hasta que se presentan situaciones que afectan de manera económica como reputacional. Para aquellas que poseen un sistema desarrollado marcan una diferencia en el mercado siendo más competitivas que otras. |

Tabla 12

Matriz de Hallazgos

| Categoría | Hallazgos | | | | | | | | |
|---|---|---|---|--|---|--|--|--|--|
| | Primera empresa | Segunda empresa | Tercera empresa | Primer Experto | Segundo Experto | Tercer Experto | Cuarto Experto | Quinto Experto | |
| Debilidades que presentan las prácticas actuales de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento | Las debilidades se presentan cuando no hay una correcta aplicación de las decisiones que tome el gobierno, o también a la falta de promover una cultura orientada a la obtención de dichos objetivos. | Las debilidades son diversas, principalmente en las prácticas de gestión de riesgos que requieren fortalecimiento y en el cumplimiento legal y normativo. | La empresa presenta la necesidad de mejorar sus prácticas de gestión de riesgos y de cumplimiento. Esto con el fin de asegurar los objetivos empresariales. | Al no existir una cultura interna que permita la alineación de esos tres aspectos para tener equilibrio en la organización no se agrega valor a la empresa. Es decir, no existe beneficio tanto a los equipos como a los usuarios. | Las actividades de Gobierno, Gestión de Riesgo y Cumplimiento es una tarea difícil, sobre todo cuando las empresas tienen en su estructura accionaria familiares en puestos claves, que son responsables del control interno y de las decisiones sobre aspectos económicos y financieros que puedan repercutir en la continuidad del negocio. | De las debilidades más comunes son: (a) errores en la delegación de funciones a ciertos directivos con deficiencias en el cumplimiento de principios de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento y (b) cultura ética débil, por la mala gestión en aspectos vinculados en riesgos por casos de fraude y corrupción. | Brechas entre los roles y responsabilidades, lo cual incide en el desempeño de las prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento. | La existencia de causas y condiciones que propician las deficiencias en las prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento, que arrojan resultados negativos para la efectividad de las tomas de decisiones a nivel estratégico, operativo y cumplimiento. | |

Tabla 13

Matriz de Hallazgos

| Categoría | Hallazgos | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|---|---|--|
| | Primera empresa | Segunda empresa | Tercera empresa | Primer Experto | Segundo Experto | Tercer Experto | Cuarto Experto | Quinto Experto |
| Alcance de la actividad de auditoría interna | La auditoría interna es un mecanismo para mantener las PGRC ya que esta informará en base a las revisiones y análisis, en que área o etapa de un proceso no se están aplicando correctamente los procesos. | En la actualidad auditoría interna apoya a las prácticas de gestión de riesgos y cumplimiento, conforme disponga la Gerencia. | Es notorio que la actividad de auditoría interna ha contribuido en mejorar las prácticas de control de la entidad y en responder a los riesgos que se presentan en las operaciones del negocio. No obstante, no se ha direccionado su alcance en el mejoramiento de las actividades de la segunda línea de defensa. | En la actualidad, el departamento de auditoría se enfoca en los procesos agregadores de valor, con el propósito de atenuar los riesgos que pudiera incidir en las operaciones del negocio. No obstante, su alcance actual no involucra actividades de segunda línea de defensa como son: Gobierno, Riesgo y Cumplimiento. | El departamento de auditoría ha direccionado su alcance a aspectos operativos y financieros. Por tanto, no ha tenido injerencias en las actividades de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento. | Auditoría interna se enfoca en los procesos operativos relacionados con la cadena de valor. Solo tiene injerencia en actividades administrativas cuando Gerencia lo solicita. | El alcance depende de la visión de la dirección de auditoría interna y del requerimiento de la gerencia o de su directorio. Sin embargo, su alcance dependerá del servicio de aseguramiento y de consultoría. | En el país, no se observa este tipo de integración, aunque es beneficiosa para las empresas. Esto se debe a que Auditoría Intema se la direcciona a los procesos operativos del negocio. |

Tabla 14

Matriz de Hallazgos

| Categoría | Hallazgos | | | | | | | |
|--|--|--|---|---|--|---|---|---|
| | Primera empresa | Segunda empresa | Tercera empresa | Primer Experto | Segundo Experto | Tercer Experto | Cuarto Experto | Quinto Experto |
| Desafíos en la integración de la actividad de auditoría interna con las de GRC | El desafío de tener una auditoría interna es importante, debido a que esta debe ser un área totalmente neutral del resto de áreas de una empresa, lo que servirá para emitir informes y recomendaciones sobre el resto de la organización. | La visión de la dirección y la asignación de recursos para promover a integración de la actividad de auditoría con las prácticas de GRC. | El desafío que pudiera presentarse se relaciona a la cultura empresarial. Esto se debe a que su estructura accionaria es de carácter familiar. Por consiguiente, sería empatar dicha visión con todos los propietarios del negocio. | El principal desafío se centra en promover la cultura apropiada para la integración de las prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento al alcance del trabajo de aseguramiento de auditoría interna, sin afectar a su independencia. | Son varios los desafíos que incidirían la efectiva integración sobre las prácticas de auditoría con las actividades GRC, como: (a) madurez de ambas líneas de defensa, (b) nivel de compromiso de la dirección, (c) cultura empresarial, y (d) recursos. | El desafío principal es alinear las actividades de la segunda y tercera línea de defensa, considerando la presencia de conflictos o duplicidad de esfuerzos, que incidiría en el uso ineficiente de recursos. Un segundo desafío sería asegurar la protección de la independencia y objetividad de Auditoría Interna. | Es un reto para las empresas que unifican las actividades de Segunda y Tercera línea de defensa el mantener la independencia y objetividad del trabajo de auditoría interna. Es decir, las funciones pueden no ser claras y se superpongan. | Los desafíos se centran en: (a) tamaño o la madurez de la organización, (b) resultados de nuevas iniciativas de gestión de riesgos o cumplimiento, y (c) asegurar la objetividad para dar aseguramiento a la dirección. |

Tabla 15

Matriz de Hallazgos

| Categoría | Primera empresa | Segunda empresa | Tercera empresa | Hallazgos | | | | |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|---|---|--|---|---|
| | | | | Primer Experto | Segundo Experto | Tercer Experto | Cuarto Experto | Quinto Experto |
| Pasos para integración de la actividad de auditoría interna con las prácticas de GRC. | Ninguna | Ninguna | Ninguna | La integración de la actividad de auditoría interna en las prácticas de GRC se debería llevar a cabo mediante un modelo de gestión que implique: (a) principios, arquitectura empresarial, enfoque de aseguramiento, y (d) alcance. | Las tres líneas de defensa para una efectiva gestión de riesgo y control interno, es una guía que ofrece orientación que promueve buenas prácticas para asegurar la independencia y objetividad de AI para asumir responsabilidad en actividades de segunda línea de defensa. | Es imperioso, asegurar la eficacia de la función primaria de auditoría interna en términos de independencia y objetividad. Es decir, se debe evaluar todo aspecto que incida en la independencia y/o la objetividad para su protección. Además, debe llevarse a cabo mediante un plan de transición. | El cambio de alcance debe acompañarse de un plan de transición, que considere aspectos como: (a) necesidades estructurales, (b) recursos, (c) línea de tiempo y tareas, (d) mantener la independencia durante la transición, (e) seguimiento de avances, y (f) transparencia. | Se debe asegurar la independencia y objetividad de auditoría interna, por tanto se debe considerar aspectos relacionados con: (a) Fijación del apetito por el riesgo, (b) Tener la propiedad o administración de riesgos, (c) Asumir responsabilidades de funciones de contabilidad, desarrollo de negocio y otras funciones de la primera línea de defensa, (d) Tomar decisiones en respuesta a riesgos en nombre de la dirección, (e) Implementar o asumir rendición de cuentas por procesos de gestión de riesgos o gobierno, y (f) Proporcionar aseguramiento sobre actividades de segunda línea de defensa realizadas por auditoría interna. |

Tabla 16

Matriz de Hallazgos

| Categoría | Hallazgos | | | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|---|--|--|--|
| | Primera empresa | Segunda empresa | Tercera empresa | Primer Experto | Segundo Experto | Tercer Experto | Cuarto Experto | Quinto Experto | |
| Beneficios de integrar la actividad de auditoría interna con la gestión de riesgos y cumplimiento | La integración de auditoría interna debe darse en los aspectos de control, la revisión y seguimiento a las recomendaciones dadas, en ningún caso una auditoría interna debe confundir estos aspectos con ser ordenantes de alguna acción. | Es necesaria, considerando la falta de expertis y visión de la dirección, con el propósito de fortalecer su alcance y asegurar el éxito empresarial. | Resulta factible, considerando que puede fortalecer las actividades de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento temporalmente, hasta lograr un cambio de cultura interna. | La integración de la actividad de auditoría interna en las prácticas de GRC permitiría el fortalecimiento y la mejora continua de la gestión de la Segunda Línea de Defensa. Esto se debería al uso apropiado de los recursos y capacidades internas, como: procesos, tecnología, información, mitigación de riesgos y cumplimiento legal y normativo. | La integración de las actividades de auditoría interna con las de GRC se enfoca en mejorar sus alcances y agregar valor a la organización. | Esta integración busca establecer un enfoque que garantice la continuidad de las operaciones del negocio y que se pongan en marcha las acciones y los controles apropiados para hacer frente a la incertidumbre y actuar con integridad. Esta sería una buena opción para las empresas pequeñas y medianas que buscan optimizar recursos. | El cambio de alcance debe acompañarse de un plan de transición, que considere las necesidades estructurales, (b) recursos, (c) línea de tiempo y tareas, (d) mantener la independencia durante la transición, (e) seguimiento de avances, y (f) transparencia. | Agrega valor a las actividades de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento de las empresas. Además, aumenta significativamente la posibilidad de alcanzar los objetivos organizacionales. | |

Tabla 17

Matriz de Hallazgos

| Categoría | Primera empresa | Segunda empresa | Tercera empresa | Hallazgos | | | | | |
|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|--|---|--|---|---|---|
| | | | | Primer Experto | Segundo Experto | Tercer Experto | Cuarto Experto | Quinto Experto | |
| Recomendaciones | Ninguna | Ninguna | Ninguna | Se recomienda medidas como: (a) analizar los riesgos de la decisión, (b) asegurar la aceptación y propiedad de los riesgos por parte de la dirección, (c) asignar de manera clara los roles para cada actividad, y (d) evaluar periódicamente (mínimo anual) las líneas de reporte y responsabilidades por la dirección. | Se recomienda establecer un plan de transición que incluya aspectos como: (a) necesidades de cambios en la estructura organizacional, (b) recursos de capacitación sobre nuevos roles o responsabilidades, (c) aseguramiento de la independencia, y (d) evaluaciones por parte de la dirección. | Se recomienda como: 1100 – Independencia y objetividad 1110 – Independencia dentro de la organización. 1120 – Objetividad individual. 1130 – Impedimentos a la independencia u objetividad. 1322 – Declaración de incumplimiento 2050 – Coordinación 2100 – Naturaleza del trabajo 2500 – Seguimiento del proceso 2600 – Comunicación de la aceptación de los riesgos por la dirección | Se recomienda tomar en consideración aspectos enmarcados en el Marco de Auditoría Interna, como: 1100 – Independencia y objetividad 1110 – Independencia dentro de la organización. 1120 – Objetividad individual. 1130 – Impedimentos a la independencia u objetividad. 1322 – Declaración de incumplimiento 2050 – Coordinación 2100 – Naturaleza del trabajo 2500 – Seguimiento del proceso 2600 – Comunicación de la aceptación de los riesgos por la dirección | Las empresas pueden optar por la integración de las actividades de auditoría interna con las de segunda línea de defensa, pero dependerá de razones puntuales como: (a) tamaño de organización, (b) condiciones de mercado, (c) táctica temporal, entre otras. No obstante, recomiendo que el tiempo de asignación de dichas actividades de gobierno, riesgo y cumplimiento sea de manera temporal. | Las recomendaciones, son: (a) Discutir los riesgos con la Gerencia y la Junta, (b) Aceptación de los riesgos por parte de la Gerencia, (c) Definición clara de los roles de auditoría interna en la segunda línea de defensa, (d) Tomar en consideración los roles, responsabilidades y segregación de funciones, (e) Determinar si las asignaciones serán temporales o de largo plazo, (f) La naturaleza del trabajo de auditoría interna debe estar claramente definida en el estatuto, y (g) Evaluación periódica de la línea de reporte de auditoría interna (por lo menos una vez al año). |

Discusión sobre la necesidad del diseño de una propuesta metodológica

Los hallazgos detectados conforme a los resultados de las entrevistas aplicadas a personal clave de las empresas del sector cartonero y a expertos, se denotó diversos aspectos relacionados con el alcance de la actividad de auditoría interna y el modo de integración con las prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento de la Segunda Línea de Defensa. A continuación, se describe cada discusión que denotan la necesidad de cambio y las bases para el diseño de una propuesta metodológica.

En relación con las prácticas actuales de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento de las empresas que forman parte del sector cartonero requieren de mejoras. Esto se debe a que las compañías han experimentado mayor demanda sobre el afinamiento de las actividades de GRC, debido a que permite fortalecer los controles tanto operativos como legales para toma de decisiones y tener un plan de cumplimientos para alcanzar los objetivos de la empresa. Esto se alinea con la teoría del Cambio de Kurt Lewin debido a que promueve el uso de buenas prácticas en las organizaciones en la búsqueda de oportunidades de mejoras.

En cuanto a las debilidades que se presentan en las prácticas actuales de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento de las empresas que conforman el sector cartonero, se denotó que: (a) genera dificultades en la aplicación de tomas de decisiones, (b) incide en la consecución de objetivos, (c) afecta al cumplimiento legal y normativo, (d) debilita las prácticas de gestión de riesgos, (e) no agrega valor a las operaciones de la empresa, (f) influye en la ineffectividad de los controles internos, (g) repercute a la continuidad de las operaciones del negocio, (h) aumenta los errores en la delegación de funciones, y (i) no denotan las brechas de controles. De modo que, se observa la necesidad de incorporar alternativas que involucra los riesgos expuestos y las decisiones financiera, conforme a lo descrito en la teoría prospectiva de los psicólogos Daniel Kahneman y Amos Tversky.

En concordancia con el alcance de la actividad de Auditoría Interna en las prácticas de Gobierno, Riesgos y Cumplimiento, promueve su mejoramiento y agrega valor al desempeño empresarial. No obstante, dicha integración no está presente en las empresas que conforman el sector cartonero de la ciudad de Guayaquil, pese a que la conceptualización de su alcance como parte de la segunda línea de defensa es viable. Además, existen diversas normas que rigen las prácticas de auditoría interna que

describen su alcance y promueven la protección de sus independencia y objetiva, tales como: (a) 1100 – Independencia y objetividad, (b) 1110 – Independencia dentro de la organización, (c) 1120 – Objetividad individual, (d) 1130 – Impedimentos a la independencia u objetividad, (e) 1322 – Declaración de incumplimiento, (f) 2050 – Coordinación, (g) 2100 – Naturaleza del trabajo, (h) 2500 – Seguimiento del proceso, y (i) 2600 – Comunicación de la aceptación de los riesgos por la dirección.

Lo expuesto se relacionan con diversos desafíos que incide con la integración de la Auditoría Interna en las prácticas de Gobierno, Riesgos y Cumplimiento, como: (a) la visión de la dirección, (b) asignación de recursos, (c) cultura empresarial, (d) madurez de las operaciones del negocio, (e) nivel de compromiso de la dirección, (f) conflicto o duplicidad de esfuerzos, (g) dificultad para asegurar la objetividad para dar aseguramiento a la dirección.

En cuanto a los pasos para integración de la actividad de auditoría interna con las prácticas de GRC se debe llevar mediante un modelo de gestión que considere: (a) necesidades estructurales, (b) recursos, (c) línea de tiempo y tareas, (d) mantener la independencia durante la transición, (e) seguimiento de avances, (f) transparencia, (g) fijación del apetito por el riesgo, (h) tener la propiedad o administración de riesgos, (i) asumir responsabilidades de funciones de contabilidad, desarrollo de negocio y otras funciones de la primera línea de defensa, (j) tomar decisiones en respuesta a riesgos en nombre de la dirección, (k) implementar o asumir rendición de cuentas por procesos de gestión de riesgos o gobierno, y (f) proporcionar aseguramiento sobre actividades de segunda línea de defensa realizadas por auditoría interna. Además, esta integración se relaciona con lo expuesto en el alcance de las Tres Línea de Defensa. Aspecto que se tomará en consideración para el diseño de la propuesta metodológica.

Sobre los Beneficios de integrar la actividad de auditoría interna con la de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento permite el fortalecimiento y la mejora continua de la gestión de la Segunda Línea de Defensa. Esto se debería al uso apropiado de los recursos y capacidades internas, como: procesos, tecnología, información, mitigación de riesgos y cumplimiento legal y normativo. Resultado que guarda relación con lo expuesto en el marco conceptual sobre el Rol de auditoría interna en las prácticas de GRC.

En relación con las recomendaciones para asegurar el éxito de la integración de la actividad de auditoría interna con las prácticas de GRC, se debe tomar en consideración el Marco de Auditoría Interna, como: (a) 1100 – Independencia y objetividad, (b) 1110 – Independencia dentro de la organización, (c) 1120 – Objetividad individual, (d) 1130 – Impedimentos a la independencia u objetividad, (e) 1322 – Declaración de incumplimiento, (f) 2050 – Coordinación, (g) 2100 – Naturaleza del trabajo, (h) 2500 – Seguimiento del proceso, y (i) 2600 – Comunicación de la aceptación de los riesgos por la dirección. De la misma manera: (a) discusión de los riesgos con la Gerencia y la Junta, (b) aceptación de los riesgos por parte de la Gerencia, (c) definición clara de los roles de auditoría interna en la segunda línea de defensa, (d) considerar los roles, responsabilidades y segregación de funciones, (e) determinar si las asignaciones serán temporales o de largo plazo, (f) la naturaleza del trabajo de auditoría interna debe estar claramente definida en el estatuto, y (g) evaluación periódica de la línea de reporte de auditoría interna (por lo menos una vez al año). Recomendaciones que se tomarán en consideración para el diseño de la propuesta metodológica.

Capítulo 3:

Propuesta Metodológica

Introducción

Los resultados derivados del plan metodológico mediante el uso de la técnica entrevista se evidenciaron que las prácticas actuales de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento de las empresas que forman parte del sector cartonero requieren de mejoras. Esto se debe a que las compañías han experimentado mayor demanda sobre el afinamiento de las actividades de GRC. Lo expuesto permitió denotar la necesidad de mejorar dichas prácticas mediante la incorporación de su alcance en las actividades de auditoría interna. Es por esta razón que se propone el diseño de una propuesta metodológica ágil que contribuyan a la integración de las prácticas mencionadas, con el propósito de superar los desafíos de su integración, tales como: (a) la visión de la dirección, (b) asignación de recursos, (c) cultura empresarial, (d) madurez de las operaciones del negocio, (e) nivel de compromiso de la dirección, (f) conflicto o duplicidad de esfuerzos, (g) dificultad para asegurar la objetividad para dar aseguramiento a la dirección.

La Auditoría Interna como tercera línea de defensa desarrolla actividades de aseguramiento a las empresas, sobre alcances relacionados con: (a) logro de objetivos, (b) gestión de riesgo y eficiencia de los controles, y (c) conformidad del cumplimiento legal y normativo. Estas forman parte de las actividades de auditoría en cuanto a desempeño de su ejecución. Esto se debe a que cada una mantiene su propio alcance de aseguramiento como segunda línea de defensa.

Sin embargo, los beneficios de la integración de la actividad de auditoría interna con la de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento permite el fortalecimiento y la mejora continua de la gestión de la Segunda Línea de Defensa. Esto se debería al uso apropiado de los recursos y capacidades internas, como: procesos, tecnología, información, mitigación de riesgos y cumplimiento legal y normativo. De modo que, para el propósito de la propuesta metodológica se consideró el alcance de las prácticas de GRC como segunda línea de defensa, como se muestra a continuación:

Figura 21

Prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento



Nota. Adaptado de *Modelo de la Tres Líneas de Del IIA*, por The Institute Of Internal Auditors, 2020.

Es importante destacar que las prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento representan un modelo de gestión que integra actividades enfocada a mejorar la capacidad de las empresas para la toma de decisiones eficaz con mira al logro de los objetivos de negocio. Sin embargo, estas suelen presentar múltiples desafíos como: (a) pérdida del control del negocio al carecer de una definición de roles y responsabilidad definidas, (b) inadecuado método de toma de decisiones con limitados canales de comunicación, (c) infraestructura de control débil, (d) esfuerzo de cumplimiento legal y normativo aislado y sin valor agregado y (e) duplicidad de esfuerzos.

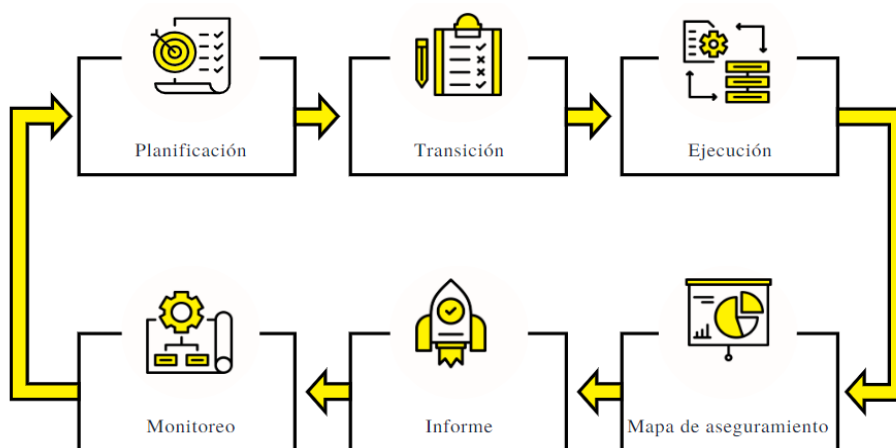
En relación con lo expuesto, y considerando los resultados del estudio en la que los expertos han determinado la viabilidad de que la actividad de auditoría interna intervenga en la segunda línea de defensa se debe a su especialización en la aplicación de principios de gestión de riesgos y gobierno. Es importante mencionar, que si auditoría asume dicha responsabilidad debe reportar los riesgos a la Dirección (propietarios) de

la entidad, sea de que se trate de una disposición temporal o de largo plazo. Por consiguiente, es importante: (a) acordar, (b) implementar, (c) validar periódicamente salvaguardas, y (c) controles adecuados, que promuevan y garanticen la independencia y objetividad de auditoría interna. En relación con lo expuesto, se establece el siguiente esquema ágil de seis etapas que contribuyan a la integración de las prácticas mencionadas.

Además, el diseño de la propuesta metodológica toma en consideración las recomendaciones de expertos, en la que expusieron que se debe llevar a cabo mediante un modelo de gestión que considere: (a) necesidades estructurales, (b) recursos, (c) línea de tiempo y tareas, (d) mantener la independencia durante la transición, (e) seguimiento de avances, (f) transparencia, (g) fijación del apetito por el riesgo, (h) tener la propiedad o administración de riesgos, (i) asumir responsabilidades de funciones de contabilidad, desarrollo de negocio y otras funciones de la primera línea de defensa, (j) tomar decisiones en respuesta a riesgos en nombre de la dirección, (k) implementar o asumir rendición de cuentas por procesos de gestión de riesgos o gobierno, y (f) proporcionar aseguramiento sobre actividades de segunda línea de defensa realizadas por auditoría interna. Estos aspectos fueron considerados y se describen en cada una de las etapas de la propuesta metodológica. A continuación, se presenta el esquema de la propuesta metodológica.

Figura 22

Etapas para integración de la actividad de auditoría interna en las prácticas de GRC



Es importante mencionar que la propuesta toma como base el alcance de la Teoría del Cambio la cual promueve mejoras en las prácticas internas de los negocios en la búsqueda de optimizar la eficiencia organizacional y en la eficacia del uso de los recursos. De la misma manera, la teoría prospectiva describe la manera en que las personas toman decisiones ante situaciones, donde consideran múltiples alternativas que involucran riesgo y decisiones financieras, como en el caso de la integración de la actividad de auditoría interna en las prácticas de GRC. Asimismo, para el desarrollo de la propuesta se tomó en consideración los aspectos conceptuales de la investigación que permitieron la comprensión del alcance de dichas prácticas.

Desarrollo de la Propuesta Metodológica

Etapas de Planificación

Criterios para salvaguardar la independencia y objetividad de auditoría interna como parte de la segunda línea de defensa.

Es importante que los propietarios del negocio como sus administradores acepten el riesgo que auditoría interna asumirá en sus actividades de segunda línea de defensa. Esto mediante la adaptación de salvaguardas y controles que procuren asegurar la independencia y objetividad del departamento. Entre las principales medidas se destacan: (a) discusión de riesgos con los propietarios y administradores, (b) aceptación de la responsabilidad de los riesgos por parte de la administración, (c) asignación clara de roles para cada actividad de segunda línea de defensa que pudiera superponerse con actividades de tercera línea de defensa. En esta incluye alcances como: (i) impacto y riesgos, (ii) roles, (iii) responsabilidades, (iv) segregación de funciones, y (v) controles para validación de salvaguardas; (d) evaluaciones periódicas de líneas de reporte y responsabilidades por los propietarios o los administradores, (e) naturaleza de los roles de auditoría interna claramente enunciada en el estatuto de auditoría, (f) evaluación independiente sobre los roles de segunda línea de defensa de auditoría interna y la eficacia de su independencia, objetividad y aseguramiento.

Acciones para salvaguardar la independencia y objetividad de auditoría interna como parte de la segunda línea de defensa.

Es importante que el departamento de auditoría interna aplique diversos recaudos para la prevención de actividades que comprometan su independencia o su

objetividad. En relación con las recomendaciones de expertos deben: (a) establecer su apetito por el riesgo, (b) establecer su administración de riesgos, (c) asumir responsabilidades de funciones de contabilidad, desarrollo de negocio y otras funciones de la primera línea de defensa, (d) incorporar medidas en respuesta a riesgos en nombre de los propietarios del negocio, (e) rendir cuentas por procesos de gestión de riesgos o gobierno, y (f) aseguramiento en actividades de segunda línea de defensa ejecutada por auditoría.

Aceptación de la independencia y objetividad de auditoría interna como parte de la segunda línea de defensa.

Las empresas al integrar las responsabilidades de segunda y tercera líneas en el alcance de la actividad de auditoría interna como estrategia a largo plazo, debe contar con la aceptación de los riesgos implícito de dicha adaptación por parte de los propietarios y administradores del negocio. Estos cambios deben llevarse a cabo mediante evaluaciones que incluya actualizaciones de los análisis de riesgos por lo menos una vez al año, con el propósito de evaluar el rol actual de auditoría interna en el desempeño de las actividades inferidas de segunda línea de defensa. Es por esta razón que, a su vez, el departamento de auditoría interna debe reevaluar los riesgos relacionados con la independencia y objetividad, y comunicarlos para su aceptación por parte de los propietarios y administradores del negocio. De la misma manera se puede requerir la participación de evaluadores externos para una apreciación objetiva e imparcial de los riesgos implícitos de la transición expuestas.

Etapa de Transición

El alcance de segunda línea de defensa atribuida a auditoría interna deberá contar con un plan de transición analizado y aprobado junto con los propietarios del negocio y sus administradores para su implementación. Esta debe contar con diferentes aspectos como: (a) mejoras en la estructura organizacional, en esta auditoría interna debe aplicar ajuste relacionados con reportes de acuerdo con las persona que traspasan sus actividades de segunda línea de defensa para protección de la independencia y objetividad, (b) recursos, en esta se determina la necesidad de presupuesto direccionado en el aumento de la competencia de personas que asumen roles para actividades de segunda línea de defensas, (c) línea de tiempo y tareas, esta promueva la necesidad de

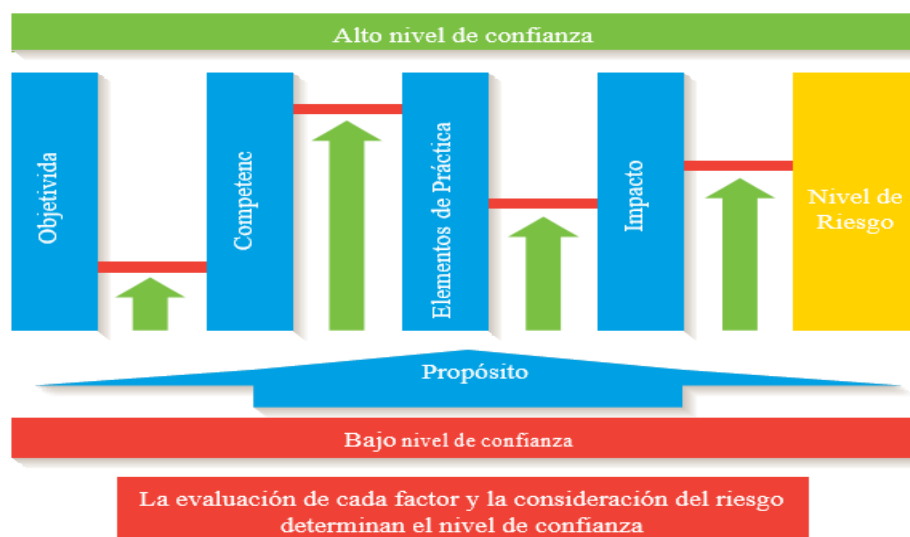
documentar las responsabilidades, objetivo, fechas, de las tareas a ejecutar, (d) independencia durante la transición, esta aplica para personas de auditoría interna que intervinieron en actividades de la segunda línea de defensa, (e) monitoreo del plan de transición, y (f) transparencia, en la comunicación continua con los propietarios del negocios y sus administradores sobre el cronograma de transición, cambio o retraso significativo que requiera evaluación.

Es importante que el plan de auditoría interna incluya disposiciones para aseguramiento de la integridad y eficacia de la transición de obligaciones de segunda línea de defensa a los recursos identificados. Además, se debe considerar reajuste a la estructura organizacional para protección de: (a) adecuación de los programas de gobierno, (b) requisitos estatutarios, regulatorios y otras disposiciones de cumplimiento, (c) cultura de gestión de riesgos y (d) alineación con el enfoque de las tres líneas de defensa, considerando el tamaño de la entidad y la estructura empresarial.

Procedimientos previos de auditoría interna para aceptar las actividades de aseguramiento de la segunda línea de defensa.

Figura 23

Comprobación del nivel de confianza de las actividades de aseguramiento de la segunda línea de defensa



Nota. Adaptado de *Guías de Implementación Capítulo V. Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna*, por The Institute Of Internal Auditors, 2017.

La aceptación de las actividades de aseguramiento de la segunda línea de defensa debe acompañarse de evaluaciones aplicadas al trabajo de otras funciones de aseguramiento. Esta se debe basar en cuatro factores, esenciales como: (a) objetividad, (b) competencia profesional, (c) existencia de políticas, procedimientos y programas escritos respecto al ejercicio de las funciones de aseguramiento, y (d) emisión de informes de conclusiones y recomendaciones.

En el factor objetividad, se relaciona con el alcance de supervisión de las funciones de aseguramiento. En esta se debe considerar aspectos como: (a) nivel jerárquico al que reporta la función de aseguramiento, (b) independencia en el desarrollo de programas de trabajo y alcance de pruebas, y (c) políticas y prácticas que promuevan la prevención de conflicto de interés.

En el factor de competencia profesional, cada colaborador que mantenga una función de aseguramiento, se debe evaluar: (a) nivel educativo, (b) experiencia profesional del personal, y (c) planes de formación continua.

En el factor de políticas, procedimientos y programas documentados (elementos de prácticas) sobre el ejercicio de las funciones de aseguramiento, debe asegurarse que: (a) existan documentación que respalden su alcance y aplicación, (b) asegure la calidad de los papeles de trabajos, informes y recomendaciones, y (c) describa actividades y procedimientos de supervisión y revisión del personal.

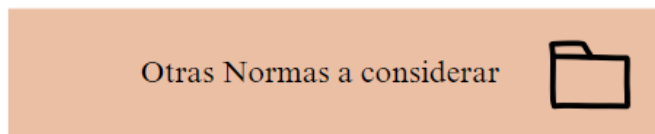
El factor de emisión de informes de conclusiones, recomendaciones y seguimiento (impacto), debe enfocarse en: (a) existencia de procedimientos de comunicación de los resultados con los propietarios y administradores del negocio para la toma de decisiones, y (b) existencia de procedimientos de seguimiento de las recomendaciones para la subsanación de incidencias.

Otras normas relacionadas a considerar.

En relación con las recomendaciones de expertos para asegurar el éxito de la integración de la actividad de auditoría interna con las prácticas de GRC, se debe tomar en consideración algunas normas del Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna, como se exponen a continuación:

Figura 24

Otras normas a considerar



- 1100 – Independencia y objetividad
- 1110 – Independencia dentro de la organización.
- 1120 – Objetividad individual.
- 1130 – Impedimentos a la independencia u objetividad.
- 1322 – Declaración de incumplimiento
- 2050 – Coordinación
- 2100 – Naturaleza del trabajo
- 2500 – Seguimiento del proceso
- 2600 – Comunicación de la aceptación de los riesgos por la dirección

Nota. Adaptado de *Guías de Implementación Capítulo V. Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna*, por The Institute Of Internal Auditors, 2017.

Etapa de Ejecución de Auditorías de Segunda Línea de Defensa

Auditoría interna debe establecer procedimientos propios sobre análisis y revisión de estos trabajos, para la obtención de evidencias que aseguren la calidad y rigor de las actividades de aseguramiento de la segunda línea de defensa. En este caso es necesario la aplicación de evaluaciones a las prácticas de gobierno, riesgo y cumplimiento,

Además, conforme lo establece la Norma 2100, uno de los objetivos de la auditoría interna es lograr la colaboración entre las áreas de la organización para reducir la duplicidad de funciones, establecer la separación de responsabilidades y mantener la correcta independencia y objetividad. Pero en el caso de que auditoría interna asuma las responsabilidades de segunda línea de defensa representa un reto para aseguramiento de su independencia y objetividad. De manera que, se establecieron diversos alcances en las actividades de auditoría interna que pueden integrarse en las prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento, como se muestra a continuación:

Alcance de la actividad de auditoría interna en las prácticas de Gobierno.

Control interno.

Figura 25

Rol de auditoría interna en la función de aseguramiento de las actividades de control interno

| | |
|---|--|
| Rol de auditoría interna en la función de aseguramiento de las actividades de control interno | Actividades propias de Auditoría Interna en relación con esta función: <ul style="list-style-type: none">• Revisión y evaluación del Marco de Control Interno y de la función de aseguramiento.• Revisión de la eficacia de dichos controles y de la correcta evaluación y gestión de riesgos.• Seguimiento de los planes de acción relacionados con la implementación de los controles recomendados.• Proporcionar aseguramiento respecto a los procesos de evaluación del control interno.• Reporte periódico de las observaciones de Auditoría sobre el control interno y planes de acción para su ejecución.• Asistencia a Comités de Control Interno, en su caso. |
| | Actividades de Auditoría Interna en colaboración limitada con esta función: <ul style="list-style-type: none">• Colaborar en la elaboración de políticas y procedimientos internos y el traslado de conocimiento sobre el ambiente de control interno.• Reuniones periódicas de coordinación y divulgación de actividades de ambas funciones de aseguramiento para establecer nexos de unión y colaboración.• Apoyo en la identificación de ausencias de control en los procesos de TI y negocio.• Asesorar a la Dirección en el establecimiento de prioridades para la ejecución de los planes de acción. |
| | Actividades que Auditoría Interna no debería desarrollar en relación con esta función: <ul style="list-style-type: none">• Definición e implantación del Marco de Control Interno en la compañía: políticas y procedimientos internos.• Asumir la responsabilidad en el diseño, implantación y mantenimiento de los controles internos. |

Nota. Adaptado de *Marco de Relaciones de Auditoría Interna con Otras Funciones de Aseguramiento*, por Instituto de Auditores Internos de España, 2022. España

Figura 26

Rol de auditoría interna en la función de aseguramiento de las actividades de control interno sobre la información financiera

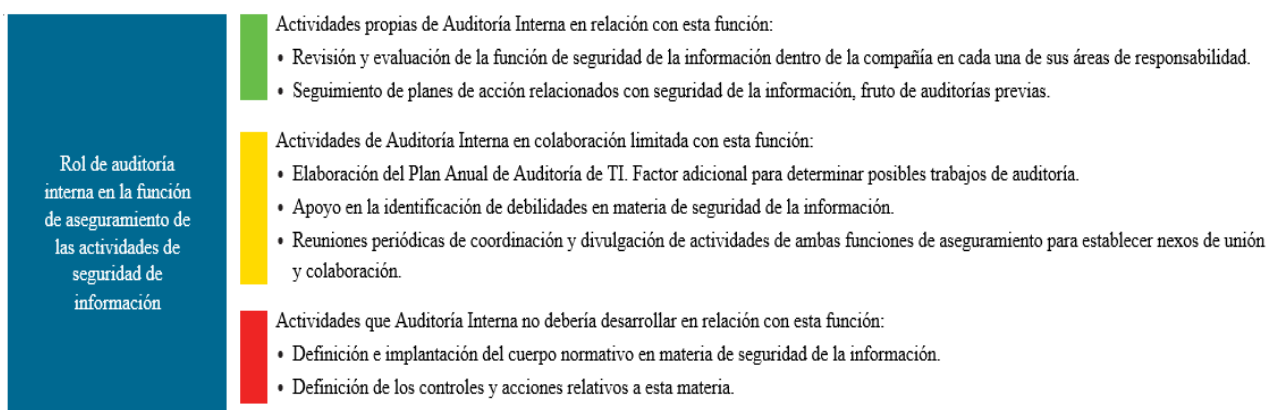
| | |
|---|--|
| Rol de auditoría interna en la función de aseguramiento de las actividades de control interno sobre la información financiera | Actividades propias de Auditoría Interna en relación con esta función: <ul style="list-style-type: none">• Evaluación anual del funcionamiento y efectividad global del SCIIF (analizar si el sistema es capaz de detectar o prevenir riesgos).• Revisión periódica de efectividad de controles sobre el SCIIF.• Reporte al Comité de Auditoría.• Seguimiento de recomendaciones.• Revisión del apartado del Informe Anual de Gobierno Corporativo relativo al SCIIF. |
| | Actividades de Auditoría Interna en colaboración limitada con esta función: <ul style="list-style-type: none">• Apoyo metodológico respecto a la identificación y evaluación de riesgos del proceso de información financiera.• Apoyo en la identificación de controles o diseño de los mismos. |
| | Actividades que Auditoría Interna no debería desarrollar en relación con esta función: <ul style="list-style-type: none">• Asumir funciones ejecutivas en la gestión del SCIIF.• Ejecución de actividades de control. |

Nota. Adaptado de *Marco de Relaciones de Auditoría Interna con Otras Funciones de Aseguramiento*, por Instituto de Auditores Internos de España, 2022. España

Seguridad de información.

Figura 27

Rol de auditoría interna en la función de aseguramiento de las actividades de seguridad de información

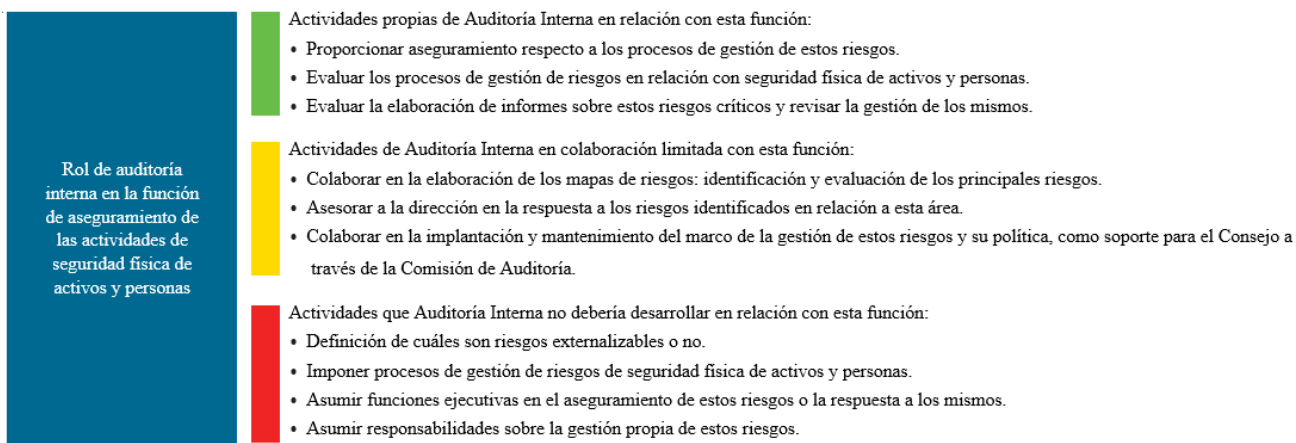


Nota. Adaptado de *Marco de Relaciones de Auditoría Interna con Otras Funciones de Aseguramiento*, por Instituto de Auditores Internos de España, 2022. España

Seguridad física de activos y personas.

Figura 28

Rol de auditoría interna en la función de aseguramiento de las actividades de seguridad física de activos y personas

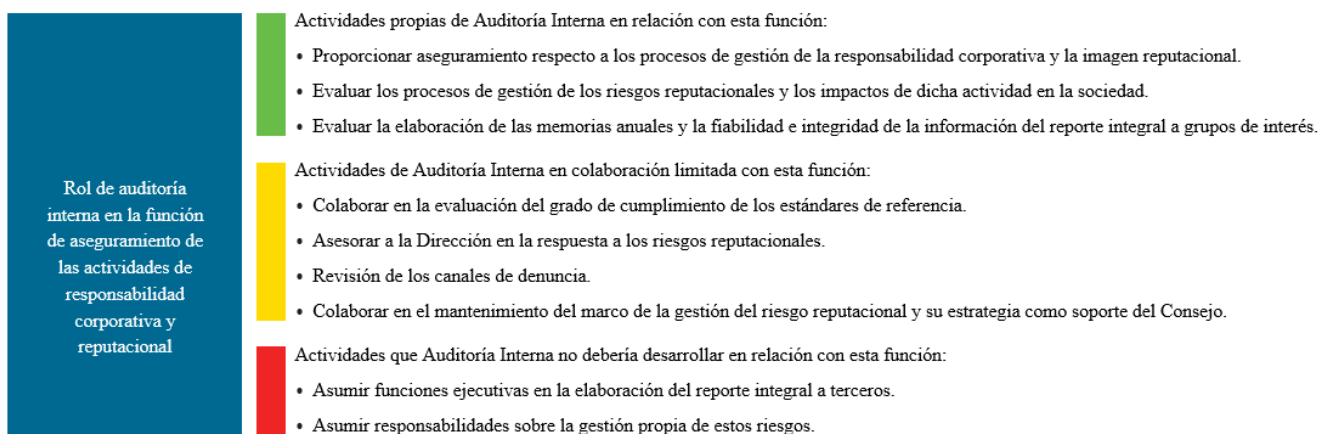


Nota. Adaptado de *Marco de Relaciones de Auditoría Interna con Otras Funciones de Aseguramiento*, por Instituto de Auditores Internos de España, 2022. España

Responsabilidad corporativa y reputacional.

Figura 29

Rol de auditoría interna en la función de aseguramiento de las actividades de responsabilidad corporativa y reputacional

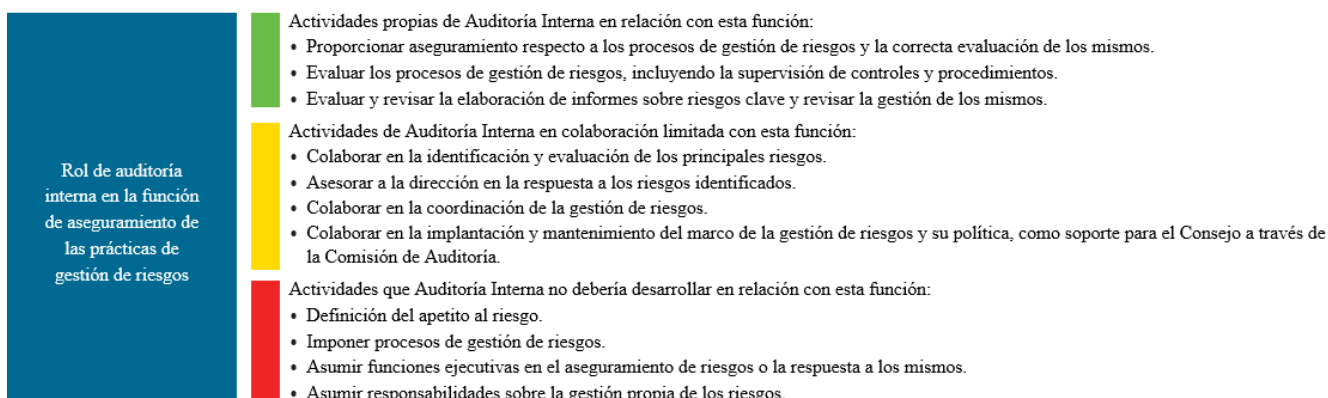


Nota. Adaptado de *Marco de Relaciones de Auditoría Interna con Otras Funciones de Aseguramiento*, por Instituto de Auditores Internos de España, 2022. España

Alcance de la actividad de auditoría interna en las prácticas de gestión de riesgos

Figura 30

Rol de auditoría interna en la función de aseguramiento de las prácticas de gestión de riesgos

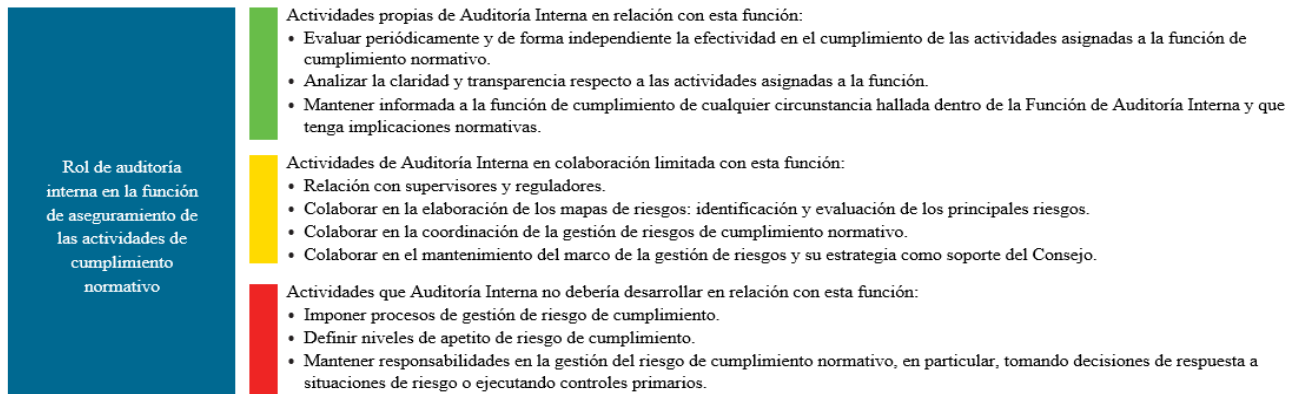


Nota. Adaptado de *Marco de Relaciones de Auditoría Interna con Otras Funciones de Aseguramiento*, por Instituto de Auditores Internos de España, 2022. España

Alcance de la actividad de auditoría interna en las prácticas de Cumplimiento.

Figura 31

Rol de auditoría interna en la función de aseguramiento de las actividades de cumplimiento normativo



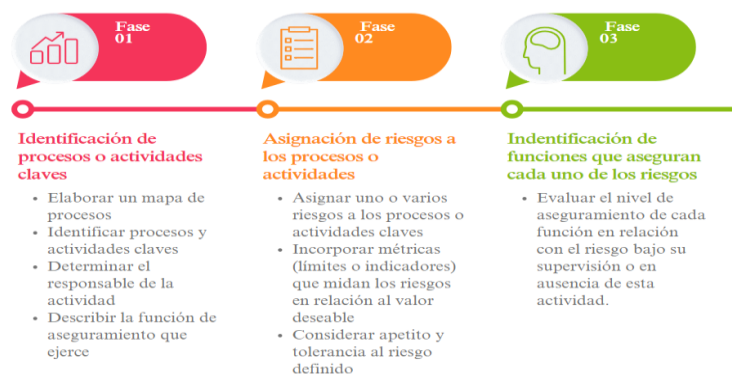
Nota. Adaptado de *Marco de Relaciones de Auditoría Interna con Otras Funciones de Aseguramiento*, por Instituto de Auditores Internos de España, 2022. España

Etapas de elaboración de los mapas de aseguramiento

En la elaboración de los mapas de aseguramiento sobre las actividades de auditoría relacionadas con las prácticas de gobierno riesgo y cumplimiento, se debe llevar a cabo mediante tres fases: (a) identificación de procesos o actividades claves, (b) asignación de riesgos a los procesos o actividades, y (c) incorporación de métricas. Estas se muestran a continuación:

Figura 32

Etapas para elaboración de los mapas de aseguramiento



Nota. Adaptado de *Marco de Relaciones de Auditoría Interna con Otras Funciones de Aseguramiento*, por Instituto de Auditores Internos de España, 2022. España

En función del mapa de aseguramiento, auditoría interna puede determinar las actividades en la que se focaliza los riesgos en las prácticas de gobierno, riesgo y cumplimiento. Esta con el propósito de determinar sus causas y sus posibles planes de acción que deberán ser analizados por parte de los propietarios y administradores del negocio para una toma de decisión eficaz. Esto permite la mitigación de los riesgos que inciden en las actividades de segunda línea de defensa.

Figura 33

Mapa de aseguramiento

| Categoría de Riesgos | RIESGO | | 2ª LÍNEA DE DEFENSA | | | | | | | | 3ª LÍNEA DE DEFENSA |
|-----------------------------------|--------|-------------|---------------------|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------------|--------------------|-----------------------------|------------------------------|---------------------|
| | Nombre | Descripción | Control Interno | Control Información Financiera | Seguridad de la Información | Seguridad física de activos | Cumplimiento Normativo | Gestión de riesgos | Sistema integral de gestión | RSC y reputación corporativa | Auditoría Interna |
| Estratégicos | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| Operacionales | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| Cumplimiento y regulatorios | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| Información financiera y mercados | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |

Con diferentes colores, se marcaría en la celda que cruza riesgo con función que realiza el aseguramiento, el nivel de aseguramiento proporcionado, indicando asimismo cuál es la actividad que proporciona ese aseguramiento

Nota. Tomado de *Marco de Relaciones de Auditoría Interna con Otras Funciones de Aseguramiento*, por Instituto de Auditores Internos de España, 2022. España

Etapa de Informe

En la etapa de informe se comunica los aspectos relacionados con las actividades de aseguramiento de auditoría interna aplicada a las prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento. En esta se documentan aspectos relacionados con: (a) resultados, (b) riesgos, (c) discusión y (d) decisión de las acciones tomadas. De modo que debe de existir un efectivo canal de comunicación con los propietarios y administradores del negocio.

Etapa de Monitoreo

En esta etapa se aplican las acciones tomadas en consideración para atenuar los riesgos que inciden en las prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento. Esta permite mantener una continua supervisión para aseguramiento de la aplicación y evaluación de la efectividad de las acciones tomadas.

Conclusiones

Se concluyó que la justificación del alcance teórico y conceptual permitieron un amplio entendimiento sobre el alcance de la actividad de auditoría interna en la práctica de segunda línea de defensa como son de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento en las empresas que conforman el sector industrial cartonero del Guayas. Además, de los requisitos que se debe de considerar para precautelar la independencia y objetividad de sus prácticas conforme a lo expuesto en el Marco de Auditoría Interna y la Norma de Buen Gobierno Corporativo que promueve su aplicación. Lo cual sirvió de base para el progreso de la investigación.

Se concluyó mediante el uso del plan metodológico basado en el diseño observacional, transversal y prospectivo que permitió una indagación a nivel intermedio sobre la problemática del sector y con el apoyo del alcance de la investigación descriptiva concluyente se elaboraron las inferencias propia de los resultados de estudio obtenido de la técnica entrevista, que se aplicó a tres empresas y a expertos consultores en auditoría interna y de prácticas de GRC seleccionado mediante el muestro no probabilístico internacional, se determinó que los desafíos y oportunidades que promueven la actividad de auditoría interna en las prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (PGRC), son:

- Los diversos desafíos que incide con la integración de la Auditoría Interna en las prácticas de Gobierno, Riesgos y Cumplimiento, como: (a) la visión de la dirección, (b) asignación de recursos, (c) cultura empresarial, (d) madurez de las operaciones del negocio, (e) nivel de compromiso de la dirección, (f) conflicto o duplicidad de esfuerzos, (g) dificultad para asegurar la objetividad para dar aseguramiento a la dirección. Esto ha incidido que las prácticas actuales de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento de las empresas que forman parte del sector cartonero requieren de mejoras. Considerando que las compañías han experimentado mayor demanda sobre el afinamiento de las actividades de GRC, debido a que permite fortalecer los controles tanto

operativos como legales para toma de decisiones y tener un plan de cumplimientos para alcanzar los objetivos de la empresa.

- En cuanto a las oportunidades de integración sobre el alcance de la actividad de Auditoría Interna en las prácticas de Gobierno, Riesgos y Cumplimiento, promueve su mejoramiento y agrega valor al desempeño empresarial. Esta se debe llevar a cabo mediante un modelo de gestión que considere: (a) necesidades estructurales, (b) recursos, (c) línea de tiempo y tareas, (d) mantener la independencia durante la transición, (e) seguimiento de avances, (f) transparencia, (g) fijación del apetito por el riesgo, (h) tener la propiedad o administración de riesgos, (i) asumir responsabilidades de funciones de contabilidad, desarrollo de negocio y otras funciones de la primera línea de defensa, (j) tomar decisiones en respuesta a riesgos en nombre de la dirección, (k) implementar o asumir rendición de cuentas por procesos de gestión de riesgos o gobierno, y (l) proporcionar aseguramiento sobre actividades de segunda línea de defensa realizadas por auditoría interna. Además, como parte de su beneficio permite el fortalecimiento y la mejora continua de la gestión de la Segunda Línea de Defensa. Esto se debería al uso apropiado de los recursos y capacidades internas, como: procesos, tecnología, información, mitigación de riesgos y cumplimiento legal y normativo.

Se concluyó que la propuesta metodológica basada en un esquema ágil de seis etapas permite la integración del alcance de la actividad de auditoría interna con las prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (PGRC). Las etapas que contempla esta propuesta son: (a) planificación, (b) transición, (c) ejecución, (d) mapa de aseguramiento, (e) informe y (f) monitoreo. Estas contribuyen a la actividad de auditoría interna no pierda su objetividad al formar parte de la segunda línea de defensa.

Recomendaciones

Se recomienda el uso de la justificación del alcance teórico y conceptual de la presente investigación para el direccionamiento de nuevas líneas de estudios enfocadas en mejorar las prácticas de auditoría y de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento. Esto con el propósito de contribuir al conocimiento y al desarrollo competitivo de las empresas como las del sector de industrial cartonero del Guayas

Se recomienda a las empresas que conforman sector de industrial cartonero del Guayas considerar los resultados de la presente investigación obtenidos mediante el uso de un plan metodológico, para considerar las debilidades que se presentan en sus prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento, como: (a) genera dificultades en la aplicación de tomas de decisiones, (b) incide en la consecución de objetivos, (c) afecta al cumplimiento legal y normativo, (d) debilita las prácticas de gestión de riesgos, (e) no agrega valor a las operaciones de la empresa, (f) influye en la ineffectividad de los controles internos, (g) repercute a la continuidad de las operaciones del negocio, (h) aumenta los errores en la delegación de funciones, y (i) no denotan las brechas de controles. Esto con el propósito de permitir la integración de la actividad de auditoría interna como segunda línea de defensa con mira a su mejoramiento continuo.

Se recomienda el uso de la propuesta metodológica basada en un esquema ágil de seis etapas para asegurar la efectiva integración del alcance de la actividad de auditoría interna con las prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (PGRC). Esto se debe a que las etapas contemplan diversos aspectos como: (a) planificación, (b) transición, (c) ejecución, (d) mapa de aseguramiento, (e) informe y (f) monitoreo. Estas contribuyen a la actividad de auditoría interna no pierda su objetividad al formar parte de la segunda línea de defensa.

Referencias

- Araújo, P. (2003). *Nuevo Institucionalismo, Teoría de la Estructuración y Cambio en los Sistemas y Prácticas de Contabilidad de Gestión: Teorías y Métodos de Investigación*. España: Revista Espanola de Financiacion y Contabilidad.
- Arias, F. (2016). *El Proyecto de Investigación*. Venezuela: Editorial Episteme.
- Badillo, J. (2020). *Webinar IAI Ecuador – Auditoría Ágil*. Ecuador: IAFLAI.
- Cámara de Industria y Producción. (2021). *Balance del sector industrial en 2021 y proyecciones de la CIP para 2022*. Ecuador: Cámara de Industria y Producción. Obtenido de https://camaraindustriayproduccion-my.sharepoint.com/personal/camara_cip_org_ec/_layouts/15/onedrive.aspx?id=%2Fpersonal%2Fcamara%5Fcip%5Forg%5Fec%2FDocuments%2FCIRCULARES%2F2021%2E12%2E27%20CONTEXTO%20MACROECONO%CC%81MICO%2Epdf&parent=%2Fpersonal%2Fcamar
- Camino, S., Armijo, M., Parrales, K., & Herrera, L. (2020). *La Eficiencia de las Empresas Manufacturera del Ecuador 2013 - 2018*. Quito, Ecuador: Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. Obtenido de https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/eficienciamanufactura_FINAL.pdf
- Cassetti , V., & Carbonell, J. (2020). *La Teoría del Cambio: Una Herramienta para la Planificación y la Evaluación Participativa en Salud Comunitaria*. Sciece Direct. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0213911119301591>
- Corporación Financiera Nacional. (2022). *Ficha Sectorial Fabricación de Papel y Producto de Papel*. Ecuador: BCE. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2022/fichas-sectoriales-4-trimestre/Ficha-Sectorial-Productos-de-papel.pdf>
- Díaz, C. (2015). *Análisis de la Auditoría Interna como herramienta de apoyo estratégico al cumplimiento de los objetivos en las organizaciones*. Lima: PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/16696/MoralesSanchezPaolaAndrea2015.pdf?sequence=3>

- Díaz, J., & García, C. (2018). *Gobierno del Riesgo de Cumplimiento. Relación entre Auditoría Interna y Cumplimiento Normativo*. España: Instituto de Auditores Internos de España. La Fábrica de Pensamiento. Obtenido de https://auditoresinternos.es/wp-content/uploads/2022/07/2018_06_Gobierno-del-Riesgo-de-Cumplimiento-Relacion-entre-Auditoria-Interna-y-Cumplimiento-Normativo.pdf
- Erazo, J., & De la A, S. (2023). *Auditoría del futuro, la prospectiva y la inteligencia artificial para anticipar riesgos en las organizaciones*. Santa Elena: Universidad Estatal Península de Santa Elena. doi:<https://doi.org/10.37135/ns.01.11.07>
- Fundación Latinoamericana de Auditores Internos. (2020). *EL MODELO DE LAS TRES LÍNEAS DEL IIA 2020. Una actualización de las tres líneas de defensa*. Estados Unidos: The Institute of Internal Auditors, Inc.
- Glynn, C., Hileman, D., Lerchner, H., & Sanglier, T. (2016). *Guía para la Práctica: Auditoría Interna y la Segunda Línea de Defensa*. Fundación Latinoamericana de Auditores Internos FLAI. Obtenido de https://iaiecuador.org/documentos/AISegundaLineaDefensa_TheIIA2016.pdf
- Hinojosa, M., Caiza, C., & Llanos, J. (2018). *Gestión del Riesgo dentro del proceso de Auditoría Interna*. Quito: Universidad Tecnológica Indoamérica. Obtenido de https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/71/124
- Instituto de Auditores Internos de España. (2015). *Desafío de la Auditoría Interna en el Horizonte 2020*. Santa Cruz de Marcenado: KPMG Asesores S.L.
- Kahnema, D., & Tversky, A. (2014). *Teoría prospectiva: un análisis de la decisión bajo riesgo*. Taylor & Francis Online.
- KPMG. (2020). *Desafíos de Auditoría Interna en el horizonte 2020*. Santa Cruz de Marcenado: KPMG Asesores, S.L. Obtenido de https://auditoresinternos.es/wp-content/uploads/2022/07/2015_03_VISION-2020.-Desafios-de-Auditoria-Interna-en-el-horizonte-2020.pdf
- Lerma, H. (2017). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Ecoe Ediciones.

- Mancilla, M., & Saavedra, M. (2014). *El gobierno corporativo y el comité de auditoría en el marco de la responsabilidad social empresarial*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de. Obtenido de <https://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v60n2/0186-1042-cya-60-02-00486.pdf>
- Marqués, G., & Weisman, D. (2011). *Teoría estándar de la decisión y teoría prospectiva: Consideraciones filosóficas respecto al cambio teórico*. México: Economía, XXXVI, 31 (enero-junio, 2011), pp. 55-83. Obtenido de <https://biblat.unam.mx/hevila/EconomiaMerida/2011/vol36/no31/2.pdf>
- McDermott, R. (2017). *Prospect Theory*. Europa: Britannica. Obtenido de <https://www.britannica.com/topic/prospect-theory>
- McMillan, J., & Schumacher, S. (2019). *Investigación Educativa*. Madrid: Pearson Educación.
- Montes, A., Montilla, O., & Mejía, E. (2017). *Control y Evaluación de las Gestión Organizacional*. México: Alfaomega Ediciones.
- Moya, C., Álvarez, D., Arévalo, M., & Becerril, M. (2021). *Auditoría Interna en la estrategia de negocio*. España: Instituto de Auditores Interno de España. Obtenido de https://auditoresinternos.es/wp-content/uploads/2022/07/2021_03_Auditoria-Interna-en-la-estrategia-de-negocio.pdf
- Prado, J. (2013). *La auditoría interna en la optimización del gobierno corporativo a nivel de una empresa de producción de biocombustibles*. Lima, Perú: USMP. Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras Sección de Posgrado. Obtenido de https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/578/prado_jl.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Protek Seguridad. (2020). *¿Qué es un sistema de control interno?* Paraguay: PROTEK. Obtenido de <https://www.protek.com.py/novedades/importancia-del-sistema-de-control-interno/>
- Roger, P. (2014). *La Teoría del Cambio*. Florencia, Italia: Centro de Investigaciones INNOCENTI DE UNICEF. Obtenido de https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/Brief%20%20Theory%20of%20Change_ES.pdf

- Silverstone, H., Pedneault, S., Sheetz, M., & Rudewicz, F. (2018). *Forensic Accounting and Fraud Investigation*. United States of America: CPE Edition.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguro. (2023). *Directorio de Empresas*. Quito, Ecuador: SUPERCIA.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2020). *Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*. Ecuador: Resolución No. SCVS-][NC-DNCDN-2020-0013. Obtenido de https://www.fielweb.com/App_Themes/InformacionInteres/SCVS-INC-DNCDN-2020-0013NEGC.pdf
- The Institute of Internal Auditors. (2018). *El rol de la auditoría interna en la gobernanza corporativa*. Estados Unidos: Fundación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI).
- The Institute of Internal Auditors. (2020). *Una actualización de las tres líneas de defensa*. Estados Unidos: Fundación Latinoamericana de Auditores Internos – FLAI.
- Vásquez, R. (2021). *Modelo de auditoría interna enfocada en prácticas de gobierno, riesgo y cumplimiento*. Madrid, España: Baker Tilly. Obtenido de https://media.licdn.com/dms/document/media/C561FAQHlxGXvCaU_Qw/fe-edshare-document-pdf-analyzed/0/1677800248184?e=1685577600&v=beta&t=YcA0BRgNPMYovYslQD4ofpoo51NL41hL6ZEwno7qfSQ

Apéndice

Apéndice 1 Formato de entrevista a empresas

Indicaciones:

Realice la entrevista de forma clara y agradable. Debe mostrarse amable pero asertivo y conseguir que el entrevistado se sienta cómodo. Debe conocer profundamente el cuestionario y estar preparado para resolver cualquier duda. Hable despacio y con claridad para marcar el tono de la entrevista.

Guía de preguntas para la entrevista a empresas.

1. ¿Qué opinión posee sobre el desempeño de las prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (PGRC) en la empresa?
2. Desde su perspectiva ¿Qué debilidades presentan las prácticas actuales de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?
3. ¿Cómo la actividad de auditoría interna ha contribuido en las prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (PGRC) en la empresa?
4. ¿Cuáles son los desafíos que inciden que las prácticas de auditoría interna como tercera línea de defensa se relacionen con las actividades de la segunda línea de defensa de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?
5. ¿Qué opina sobre la integración de la actividad de auditoría interna con las prácticas de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?
6. ¿Cuál cree que sería la postura de la Dirección de la empresa sobre la aceptación de una propuesta metodológica enfocada en la integración de las Prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (PGRC) en la Auditoría Interna?

Apéndice 2 Formato de entrevista a expertos

Indicaciones:

Realice la entrevista de forma clara y agradable. Debe mostrarse amable pero asertivo y conseguir que el entrevistado se sienta cómodo. Debe conocer profundamente el cuestionario y estar preparado para resolver cualquier duda. Hable despacio y con claridad para marcar el tono de la entrevista.

Guía de preguntas para la entrevista a expertos.

1. ¿Qué opina sobre las prácticas actuales de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento en las empresas del sector cartonero?
2. Desde su perspectiva ¿Qué debilidades presentan las prácticas actuales de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?
3. ¿Cuál es el alcance de la actividad de auditoría interna en la empresa del sector cartonero? ¿Considera que su alcance involucra la supervisión de las prácticas de gobierno, riesgo y cumplimiento de la segunda línea de defensa, y explique por qué?
4. ¿Cuáles son los desafíos que incidirían que las prácticas de auditoría interna como tercera línea de defensa se relacionen con las actividades de la segunda línea de defensa de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?
5. ¿Cómo considera que debe llevarse la integración de la actividad de auditoría interna con las prácticas de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?
6. En relación con la pregunta anterior ¿Cuáles creen que serían los beneficios de integrar la actividad de auditoría interna con gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?
7. ¿Qué recomendaciones otorgaría para asegurar la integración de la actividad de auditoría interna con gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento?

Apéndice 3 Validación del Instrumento Experto 1

Evaluación por juicio de expertos

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento Entrevista. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área investigativa en Administración de Empresas como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

1. Datos generales del experto

| | |
|--|---|
| Nombre del Experto | Mercedes Baño |
| Grado profesional: | Economista Magister en Docencia Magister en Contabilidad Doctor en Administración de Empresas Estratégicas |
| Certificación Internacional | Grounded Theory |
| Áreas de experiencia profesional: | Financiera, contable, tributación. Metodología de la investigación |
| Institución donde labora: | UCSG |
| Tiempo de experiencia profesional en el área: | 20 AÑOS |

2. Propósito de la evaluación:

- a. Validar el contenido del instrumento.

3. Datos de los instrumentos

| | |
|-----------------------|---|
| Instrumento | Entrevista |
| Base referencial: | Libro de Fidias G. Arias. |
| Procedencia: | Estandarizado en Caracas - República Bolivariana de Venezuela |
| Administración: | Individual o colectiva |
| Tiempo de aplicación: | Entre 45 minutos a 60 minutos |
| Ámbito de aplicación: | Auditoría Interna y Practicas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento. |
| Significación: | <p>La entrevista está compuesta por una serie de preguntas abiertas, las cuales se caracterizan por el nivel de indagación (intermedia) que otorga para abordar a la problemática existente sobre “Propuesta metodológica para la integración de las Prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (PGRC) en la Auditoría Interna de las empresas del sector industrial cartonero del Guayas”, es decir, indaga de forma amplia y en gran cantidad aspectos y detalles sobre la problemática. Además, tiene un menor alcance en cuanto a la cantidad de personas que pueden ser entrevistadas en un período determinado.</p> <p>La entrevista a aplicar es del tipo formal por que se ejecuta a partir de una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán aplicadas al entrevistado al fin de registrar las respuestas sin salirse del alcance de la investigación.</p> |

4. Presentación de instrucciones para el experto:

A continuación, a usted le presento el instrumento entrevista elaborado por la Srta. Génesis Anyeline Minuche Hurtado. De acuerdo con los siguientes indicadores, califique cada uno de los ítems según corresponda.

| Categoría | Calificación | Indicador |
|--|---|--|
| Claridad El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas. | 1 No cumple con el criterio | El ítem no es claro. |
| | 2. Bajo Nivel | El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas. |
| | 3. Moderado nivel | Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem. |
| | 4. Alto nivel | El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada. |
| Coherencia El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo. | 1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio) | El ítem no tiene relación lógica con la dimensión. |
| | 2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo) | El ítem tiene una relación tangencial/lejana con la dimensión. |
| | 3. Acuerdo (moderado nivel) | El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo. |
| | 4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel) | El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo. |
| Relevancia El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido. | 1 No cumple con el criterio | El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión. |
| | 2. Bajo Nivel | El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste. |
| | 3. Moderado nivel | El ítem es relativamente importante. |
| | 4. Alto nivel | El ítem es muy relevante y debe ser incluido. |

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

| |
|-----------------------------|
| 1 No cumple con el criterio |
| 2. Bajo Nivel |
| 3. Moderado nivel |
| 4. Alto nivel |

Dimensiones del instrumento: entrevista a empresas

| Ítem | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/ Recomendaciones |
|--|-----------------|-------------------|-------------------|---|
| ¿Qué opinión posee sobre el desempeño de las prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (PGRC) en la empresa? | 4 | 4 | 4 | |
| Desde su perspectiva ¿Qué debilidades presentan las prácticas actuales de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento? | 4 | 4 | 4 | |
| ¿Cómo la actividad de auditoría interna ha contribuido en las prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (PGRC) en la empresa? | 4 | 4 | 4 | |
| ¿Cuáles son los desafíos que inciden que las prácticas de auditoría interna como tercera línea de defensa se relacionen con las actividades de la segunda línea de defensa de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento? | 4 | 4 | 4 | |
| ¿Qué opina sobre la integración de la actividad de auditoría interna con las prácticas de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento? | 4 | 4 | 4 | |
| ¿Cuál cree que sería la postura de la Dirección de la empresa sobre la aceptación de una propuesta metodológica enfocada en la integración de las Prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (PGRC) en la Auditoría Interna? | 3 | 3 | 3 | |

Dimensiones del instrumento: entrevista a expertos

| Ítem | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/ Recomendaciones |
|---|----------|------------|------------|-----------------------------------|
| ¿Qué opina sobre las prácticas actuales de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento en las empresas del sector cartonero? | 4 | 4 | 4 | |
| Desde su perspectiva ¿Qué debilidades presentan las prácticas actuales de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento? | 4 | 4 | 4 | |
| ¿Cuáles es el alcance de la actividad de auditoría interna en la empresa del sector cartonero? ¿Considera que su alcance involucra la supervisión de las prácticas de gobierno, riesgo y cumplimiento de la segunda línea de defensa, y explique por qué? | 3 | 3 | 4 | |
| ¿Cuáles son los desafíos que incidirían que las prácticas de auditoría interna como tercera línea de defensa se relacionen con las actividades de la segunda línea de defensa de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento? | 4 | 4 | 4 | |
| ¿Cómo considera que debe llevarse la integración de la actividad de auditoría interna con las prácticas de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento? | 4 | 4 | 4 | |
| En relación con la pregunta anterior ¿Cuáles creen que serían los beneficios de integrar la actividad de auditoría interna con gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento? | 4 | 4 | 4 | |
| ¿Qué recomendaciones otorgaría para asegurar la integración de la actividad de auditoría interna con gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento? | 4 | 4 | 4 | |

f. _____

Firmado digitalmente por
0917959462 MARIA
MARIA MERCEDES MERCEDES BAÑO HIFONG
BAÑO HIFONG
Fecha: 2023.09.05
10:07:12 -05'00'

PhD. Mercedes Baño Hifóng

Experto

Apéndice 4 Validación del Instrumento Experto 2

| MATRIZ DE EVALUACIÓN | | | | |
|--|---|-----------|--------------|---------------|
| TÍTULO | Propuesta metodológica para la integración de las Prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (PGRC) en la Auditoría Interna de las empresas del sector industrial cartonero del Guayas | | | |
| | PREGUNTAS | Aceptable | No aceptable | Observaciones |
| Objetivo: Desarrollar un análisis de los efectos para | Entrevista a empresas | | | |
| | 1. ¿Qué opinión posee sobre el desempeño de las prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (PGRC) en la empresa? | ✓ | | |
| | 2. Desde su perspectiva ¿Qué debilidades presentan las prácticas actuales de gobierno, gestión de riesgos y | ✓ | | |
| | 3. ¿Cómo la actividad de auditoría interna ha contribuido en las prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (PGRC) en la | ✓ | | |
| | 4. ¿Cuáles son los desafíos que inciden que las prácticas de auditoría interna como tercera línea de defensa se relacionen con las actividades de la segunda línea de defensa de gobierno, | ✓ | | |
| | 5. ¿Qué opina sobre la integración de la actividad de auditoría interna con las prácticas de gobierno, gestión de | ✓ | | |
| | 6. ¿Cuál cree que sería la postura de la Dirección de la empresa sobre la aceptación de una propuesta metodológica enfocada en la integración de las Prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (PGRC) en la Auditoría Interna? | ✓ | | |
| | Entrevista a expertos. | | | |
| | 1. ¿Qué opina sobre las prácticas actuales de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento en las empresas del sector | ✓ | | |
| | 2. Desde su perspectiva ¿Qué debilidades presentan las prácticas actuales de gobierno, gestión de riesgos y | ✓ | | |
| | 3. ¿Cuál es el alcance de la actividad de auditoría interna en la empresa del sector cartonero? ¿Considera que su alcance involucra la supervisión de las prácticas de gobierno, riesgo y cumplimiento de la segunda línea de defensa, y explique por | ✓ | | |
| | 4. ¿Cuáles son los desafíos que incidirían que las prácticas de auditoría interna como tercera línea de defensa se relacionen con las actividades de la segunda línea de defensa de gobierno, | ✓ | | |
| | 5. ¿Cómo considera que debe llevarse la integración de la actividad de auditoría interna con las prácticas de gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento? | ✓ | | |
| | 6. En relación con la pregunta anterior ¿Cuáles creen que serían los beneficios de integrar la actividad de auditoría interna con gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento? | ✓ | | |
| 7. ¿Qué recomendaciones otorgaría para asegurar la integración de la actividad de auditoría interna con gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento? | ✓ | | | |

1. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres: CPA. Rosado Haro, Alberto Santiago, MBA-PhD.(c)
 1.2 Cargo e institución donde labora: Socio de Auditoría Crowe y Profesor Titular de la UCSG
 1.3 Nombre del instrumento motivo de evaluación: Guía de Entrevista-Estudio Cualitativo
 1.4 Autores del instrumento: Mínuce Hurtado, Génesis Anyeline



2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

| CRITERIOS | INDICADORES | Inaceptable | | | | | | Mínimamente | | | Aceptable | | | |
|--------------|---|-------------|----|----|----|----|----|-------------|----|----|-----------|----|----|-----|
| | | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| PRESENTACIÓN | Responde a la formalidad de la investigación. | | | | | | | | | | | | | 100 |
| OBJETIVIDAD | Esta adecuada a las leyes y principios científicos. | | | | | | | | | | | | | 95 |
| ACTUALIDAD | Considera información actualizada, acorde a las necesidades reales de la investigación. | | | | | | | | | | | | | 100 |
| RELEVANCIA | Determina si el contenido son apropiados y se relacionan directamente con la investigación. | | | | | | | | | | | | | 100 |
| COHERENCIA | Existe coherencia con las variables de la investigación. | | | | | | | | | | | | | 100 |
| METODOLOGÍA | Responde a una metodología y diseño aplicado para analizar los resultados obtenidos. | | | | | | | | | | | | | 95 |
| PERTINENCIA | El instrumento muestra relación entre los componentes de la investigación y su adecuación al método científico. | | | | | | | | | | | | | 100 |

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

- El instrumento cumple con los requisitos para su aplicación
 El instrumento no cumple con los requisitos para su aplicación

4. PROMEDIO DE VALORACIÓN

98,57

f. _____
 CPA. Rosado Haro, Alberto Santiago, MBA-PhD.

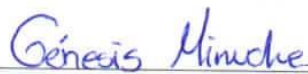
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Minuche Hurtado, Génesis Anyeline con C.C: 1207431311 autora del trabajo de titulación: **“Propuesta metodológica para la integración de las Prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (PGRC) en la Auditoria Interna de las empresas del sector industrial cartonero del Guayas”** previo a la obtención del título de Licenciadas en Contabilidad y Auditoría, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 06 de septiembre del 2023



Minuche Hurtado, Génesis Anyeline

C.I: 1207431311



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

| | | | |
|---|---|---------------------------------------|-----|
| TÍTULO Y SUBTÍTULO: | Propuesta metodológica para la integración de las Prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (PGRC) en la Auditoría Interna de las empresas del sector industrial cartonero del Guayas. | | |
| AUTOR(ES) | Minuche Hurtado, Génesis Anyeline | | |
| REVISOR(ES)/TUTOR(ES) | CPA. Rosado Haro, Alberto Santiago, MBA-PhD. | | |
| INSTITUCIÓN: | Universidad Católica de Santiago de Guayaquil | | |
| FACULTAD: | Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas | | |
| CARRERA: | Contabilidad y Auditoría | | |
| TITULO OBTENIDO: | Licenciada en Contabilidad y Auditoría | | |
| FECHA DE PUBLICACIÓN: | 06 de septiembre del 2023 | No. DE PÁGINAS: | 100 |
| ÁREAS TEMÁTICAS: | Auditoría Interna, Gobierno, Riesgo y Cumplimiento | | |
| PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS: | Auditoría, Gobierno, Riesgo, Cumplimiento, Independencia | | |
| RESUMEN | <p>La propuesta parte de las debilidades que enfrentas las prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (GRC) de las empresas que conforman el sector industrial cartonero del Guayas, por consiguiente, establecieron como objetivo general el diseñar una propuesta metodológica para la integración de las Prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (PGRC) en la Auditoría Interna (AI). De modo que, mediante el plan metodológico basada en los diseños observacional, transversal y prospectivos determinaron el modo de intervención de la problemática existente. Asimismo, se apoyó en la investigación descriptiva concluyente para el análisis e interpretación de resultados obtenidos de la técnica entrevista aplicada a representante de las empresas del sector y a expertos seleccionados mediante el muestro no probabilístico intencional. Esto permitió determinar los desafíos para integración de las prácticas de GRC con las actividades de AI, como: (a) la visión de la dirección, (b) asignación de recursos, (c) cultura empresarial, (d) madurez de las operaciones del negocio, (e) dificultad para asegurar la objetividad para dar aseguramiento a la dirección, entre otros. Se concluyó la necesidad de mejorar las prácticas de GRC con la integración al alcance de AI, por debilidades como: (a) dificultades para tomas de decisiones, (b) no consecución de objetivos, (c) incumplimiento legal y normativo, entre otras. Por consiguiente, se recomendó el uso de la propuesta metodológica basada en un esquema ágil de seis etapas para asegurar la efectiva integración del alcance de la actividad de auditoría interna con las prácticas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (PGRC), asegurando su independencia y objetividad.</p> | | |
| ADJUNTO PDF: | <input checked="" type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO | |
| CONTACTO CON AUTOR/ES: | Teléfono: +593-4- (registrar teléfonos) | E-mail: (registrar los emails) | |
| CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE): | Nombre: Bernabé Argandoña, Lorena Carolina | | |
| | Teléfono: +593-4- 3804600 ext.1635 | | |
| | E-mail: lorena.bernabe@cu.ucsg.edu.ec | | |
| SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA | | | |
| Nº. DE REGISTRO (en base a datos): | | | |
| Nº. DE CLASIFICACIÓN: | | | |
| DIRECCIÓN URL (tesis en la web): | | | |