

Martha Eugenia Espinoza Pastor De Huanca

ESPINOZA PASTOR DE HUANCA, MARTHA EUGENIA-MODELO DE LAS TRES LÍNEAS DE GARANTÍA E INTEGRIDA

 Quick Submit Quick Submit Universidad Politécnica del Perú

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::1:3165229103

Fecha de entrega

24 feb 2025, 8:11 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

24 feb 2025, 8:17 p.m. GMT-5

Nombre de archivo

A_EUGENIA-MODELO_DE_LAS_TRES_L_NEAS_DE_GARANT_A_E_INTEGRIDA.docx

Tamaño de archivo

2.1 MB

165 Páginas

35,105 Palabras

194,017 Caracteres

12% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Coincidencias menores (menos de 20 palabras)

Fuentes principales

- 11%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 7%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 11% Fuentes de Internet
- 1% Publicaciones
- 7% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	repositorio.uap.edu.pe	2%
2	Internet	www.pgr.go.cr	2%
3	Trabajos del estudiante	Universidad Politécnica del Perú	1%
4	Internet	sena.edu.co	<1%
5	Internet	www.oecd.org	<1%
6	Internet	hdl.handle.net	<1%
7	Internet	www.siapctg.com.co	<1%
8	Trabajos del estudiante	Universidad Alas Peruanas	<1%
9	Internet	docplayer.es	<1%
10	Trabajos del estudiante	Universidad de Salamanca	<1%
11	Trabajos del estudiante	Cliffside Park High School	<1%

12	Internet	repositorio.up.edu.pe	<1%
13	Internet	bellasartes.edu.co	<1%
14	Internet	cdn.www.gob.pe	<1%
15	Trabajos del estudiante	Universidad Cesar Vallejo	<1%
16	Internet	www.funcionpublica.gov.co	<1%
17	Internet	www.nucleodoconhecimento.com.br	<1%
18	Internet	repositorio.ulasamericas.edu.pe	<1%
19	Internet	repositorio.unheval.edu.pe	<1%
20	Internet	www.gob.pe	<1%
21	Internet	www.car.gov.co	<1%
22	Internet	repositorio.cgu.gov.br	<1%
23	Trabajos del estudiante	Instituto Nacional de Administración Pública (	<1%
24	Trabajos del estudiante	Universidad Tecnologica de los Andes	<1%
25	Internet	vlex.com.pe	<1%

26	Internet	www.personeriartagena.gov.co	<1%
27	Trabajos del estudiante	Universidad Internacional de la Rioja	<1%
28	Internet	www.biblioteca.cij.gob.mx	<1%
29	Internet	cybertesis.unmsm.edu.pe	<1%
30	Internet	www.valencia.es	<1%
31	Internet	renati.sunedu.gob.pe	<1%
32	Internet	repositorio.uncp.edu.pe	<1%
33	Trabajos del estudiante	Universidad Americana	<1%
34	Trabajos del estudiante	idp	<1%
35	Internet	www.sbn.gob.pe	<1%
36	Trabajos del estudiante	Pontificia Universidad Catolica del Peru	<1%
37	Internet	revistas.javeriana.edu.co	<1%
38	Internet	www.lacamara.pe	<1%
39	Trabajos del estudiante	imfice	<1%

40

Internet

repositorio.upao.edu.pe

<1%



**UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESCUELA DE POSGRADO**

**MODELO DE LAS TRES LÍNEAS DE GARANTÍA E INTEGRIDAD
PÚBLICA EN ENTIDADES PÚBLICAS DE LIMA
METROPOLITANA 2022**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN GOBERNABILIDAD
Y GESTIÓN PÚBLICA**

**PRESENTADO POR:
Bach. MARTHA EUGENIA ESPINOZA PASTOR DE HUANCA
CÓDIGO ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7859-7770>**

**Asesor : Dr. RODOLFO MAXIMO RAMIREZ CORSINO
Codigo orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1832-9168>**

**LIMA – PERÚ
2024**

3

DEDICATORIA

Para los que sienten entusiasmo por el servicio público, en aras de lograr que sus organizaciones sean cada vez más modernas y presten al servicio de la ciudadanía.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la vida y ser mi guía constante para lograr mis anhelos.

A mi esposo e hijos, por ser el sol que ilumina mis días.

A mis amigos que me apoyaron a realizar las encuestas necesarias para esta investigación.

RECONOCIMIENTO

A la universidad Alas Peruanas y a su personal docente y administrativo que me apoyo para culminar mis estudios y obtener mi grado de Maestro en gestión pública.

HOJA DE INFORMACIÓN BÁSICA

Título:

Modelo de las tres líneas de garantía e integridad pública en entidades públicas de Lima Metropolitana 2022.

Autora:

Bach. Martha Eugenia Espinoza Pastor de Huanca

Asesor:

Dr. Rodolfo Máximo Ramírez Corsino.

Tipo de investigación:

Según su carácter la investigación es Cuantitativa

Por su finalidad es Aplicada

Enfoque de la investigación:

Cuantitativo

Línea de la investigación:

Gestión y fortalecimiento de la formación profesional en conexión al trabajo y el crecimiento socioeconómico.

Localidad:

Lima Metropolitana.

Duración de la investigación:

10 meses (noviembre de 2023 - agosto de 2024)

LIMA – PERÚ

2024

ÍNDICE

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Reconocimiento	iv
Hoja de información básica	v
Índice	vi
Índice de tablas	xi
Índice de figuras.....	xv
Resumen.....	xvii
Abstract.....	xviii
Introducción	xix

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA **21**

1.1. Descripción de la realidad problemática	21
1.2. Delimitación de la investigación	24
1.2.1. Delimitación espacial	25
1.2.2. Delimitación social	25
1.2.3. Delimitación temporal	25
1.2.4. Delimitación conceptual	25
1.3. Problemas de investigación	26
1.3.1. Problema principal	27
1.3.2. Problemas específicos	27
1.4. Objetivos de la investigación	28
1.4.1. Objetivo general	28
1.4.2. Objetivos específicos	28

1.5.	Justificación e importancia de la investigación	28
1.5.1.	Justificación	28
1.5.2.	Importancia	32
1.6.	Factibilidad de la investigación	33
1.7.	Limitaciones del estudio	34

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL **35**

2.1.	Antecedentes del problema	35
2.2.	Bases teóricas o científicas	47
2.2.1.	Modelo de tres líneas de garantía	47
2.2.2.	Integridad pública	59
2.3.	Definición de términos básicos	73
2.4.	Cuadro de operacionalización de variables	77

CAPÍTULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES **79**

3.1.	Hipótesis general	79
3.2.	Hipótesis específicas	79
3.3.	Definición conceptual y operacional de las variables	80

CAPÍTULO IV METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN **82**

4.1.	Enfoque de la investigación:	82
4.2.	Tipo y nivel de investigación	83
4.2.1.	Tipo de investigación	83
4.2.2.	Nivel de investigación	83
4.3.	Métodos y diseño de investigación	83
4.3.1.	Métodos de investigación	83
4.3.2.	Diseño de la investigación	84

1

4.4. Población y muestra de la investigación	84
4.4.1. Población	84
4.4.2. Muestra	85
4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	86
4.5.1. Técnicas	86
4.5.2. Instrumentos	87
4.5.3. Validez y confiabilidad	88
4.5.4. Procesamiento y análisis de datos	89
4.5.5. Ética en la investigación	90
<i>CAPÍTULO V RESULTADOS</i>	91
5.1. Análisis descriptivo	91
5.2. Análisis inferencial	117
<i>CAPÍTULO VI DISCUSIÓN DE RESULTADOS</i>	123
6.1. Conclusiones	131
6.2. Recomendaciones	132
6.3. Fuentes de información	132
Anexos	141
1. Matriz de consistencia	142
2. Instrumentos de recolección de datos organizado en variables, dimensiones e indicadores	144
Modelo de tres líneas de garantía e integridad pública en entidades públicas de Lima Metropolitana 2022	145, 149
3. Validación de expertos	151
4. Instrumento (s) de recolección de datos organizado en variables, dimensiones e indicadores	158

Cuestionario aplicable a funcionarios que cumplan el rol de integridad pública e implementación del sistema de control interno	159
Cuestionario aplicable a funcionarios que laboran en órganos control interno	163
5. Declaratoria de autenticidad de plan de tesis	165

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Número y porcentaje de órganos de control institucional al 31 de diciembre de 2022.</i>	31
Tabla 2 <i>Responsabilidades de la oficina de control interno</i>	52
Tabla 3 <i>Escala de valores alfa de Cronbach</i>	89
Tabla 4 <i>Confiabilidad del instrumento</i>	91
Tabla 5 <i>Procesamiento de encuestas</i>	91
Tabla 6 <i>Pregunta 1: ¿Considera que la Alta Dirección de la entidad pública proyecta en sus acciones integridad, liderazgo y transparencia?</i>	92
Tabla 7 <i>Pregunta 2. ¿Considera que la entidad ha establecido estructuras y procesos adecuados para un gobierno eficaz?</i>	93
Tabla 8 <i>Pregunta 3. ¿La entidad ha definido adecuadamente los controles internos que le permitan alcanzar sus objetivos, gestionando adecuadamente los riesgos a los que está expuesta?</i>	94
Tabla 9 <i>Pregunta 4. Actualmente, ¿los órganos de control institucional informan a la Alta Dirección oportunidades para mejorar los controles internos fijados por la primera línea de defensa e implementados por la segunda línea de defensa?</i>	95
Tabla 10 <i>Pregunta 5. ¿Considera que el órgano de control institucional actúa con independencia, accediendo sin restricciones a las personas, recursos y datos que requiera para complementar su trabajo y estando excepto de prejuicios o interferencias en la planificación y prestación de los servicios de control que ejecuta?</i>	96
Tabla 11 <i>Pregunta 6. ¿Considera que las tres líneas contribuyen colectivamente a crear y proteger el valor generado por los servicios que aporta la entidad pública donde labora?</i>	97

Tabla 12	<i>Pregunta 7. ¿El órgano a cargo del gobierno de la entidad pública donde labora ha delegado en las tres líneas de defensa la gestión de riesgos, realizando una adecuada supervisión de las labores que se realizan al interior de la entidad?</i>	98
Tabla 13	<i>Pregunta 8. ¿Los directivos de la entidad se encuentran capacitados para plantear medidas de control que ayuden a mitigar los riesgos de alcanzar los objetivos de la entidad y a supervisar que éstos se implementen adecuadamente?</i>	99
Tabla 14	<i>Pregunta 9. ¿Los órganos de control institucional facilitan información que permita asegurar si la entidad ha implementado controles adecuados para prevenir los riesgos que pongan en peligro el alcance de sus objetivos?</i>	100
Tabla 15	<i>Pregunta 10. ¿La Contraloría General de la República u otro órgano de supervisión responde a las solicitudes de la entidad para asegurar que los controles que implemente le permitan cumplir la normativa vigente?</i>	101
Tabla 16	<i>Pregunta 11. ¿La Contraloría General de la República responde a las solicitudes de la entidad para asegurar que el órgano de control institucional desarrolle sus labores de manera independiente?</i>	102
Tabla 17	<i>Pregunta 12. ¿Considera que las tres líneas de defensa aportan información al órgano de gobierno para mejorar las medidas de control que le permitan mitigar riesgos y lograr el cumplimiento de sus objetivos?</i>	103
Tabla 18	<i>Pregunta 13. ¿Considera usted que las tres líneas de defensa se encuentran adecuadamente soportadas para interactuar de manera cooperativa en la implementación de controles que le ayuden a gestionar adecuadamente los riesgos que afronta la entidad?.....</i>	104
Tabla 19	<i>Pregunta 1. ¿Considera que la entidad ha establecido un marco normativo acorde con las reformas de integridad que se plantean a nivel nacional?</i>	105

Tabla 20 Pregunta 2. ¿La entidad ha establecido claramente las responsabilidades para implementar el sistema de integridad para cada nivel institucional?.....	106
Tabla 21 Pregunta 3. ¿La entidad ha implementado una adecuada estrategia de integridad pública?.....	107
Tabla 22 Pregunta 4. ¿La entidad ha establecido normas que regulan la conducta ética en la entidad?.....	108
Tabla 23 Pregunta 5. ¿La entidad interactúa con el sector privado, la sociedad civil o personas relacionadas con ella para promover una cultura de integridad?	109
Tabla 24 Pregunta 6. ¿La entidad cuenta con directivos con liderazgo, que inspiren a sus colaboradores y promuevan valores a sus colaboradores?	110
Tabla 25 Pregunta 7. ¿En la entidad pública donde labora se promueve la meritocracia?	111
Tabla 26 Pregunta 8. ¿La entidad proporciona información, capacitación, orientación y asesoramiento a los funcionarios públicos en materia de integridad pública?	112
Tabla 27 Pregunta 9. ¿La entidad promueve una cultura organizacional abierta que responda a las preocupaciones de la integridad pública?	113
Tabla 28 Pregunta 10. ¿La entidad ha implementado un sistema de control interno y un marco de gestión de riesgos?.....	114
Tabla 29 Pregunta 11. ¿La entidad asegura respuestas efectivas a las violaciones de la integridad mediante sanciones?	115
Tabla 30 Pregunta 12. ¿La entidad fomenta la supervisión externa como un mecanismo para fortalecer la rendición de cuentas del sistema de integridad pública?	116
Tabla 31 Pregunta 13. ¿La entidad fomenta la transparencia y el compromiso de todas las partes interesadas en el desarrollo e implementación de las políticas públicas?..	117
Tabla 32 Análisis de normalidad de variables	118

Tabla 33 <i>Prueba de hipótesis general</i>	120
Tabla 34 <i>Correlación de Pearson entre las variables V_1 y $D_{2.1}$</i>	121
Tabla 35 <i>Correlación de Pearson entre las variables V_1 y $D_{2.2}$</i>	121
Tabla 36 <i>Correlación de Pearson entre las variables V_1 y $D_{2.3}$</i>	122
Tabla 37 <i>Indicadores de transparencia del Ministerio de Salud</i>	124
Tabla 38 <i>Estándares de integridad del Ministerio de Salud</i>	125

Índice de figuras

Figura 1 Modelo de las tres líneas: Objetivos, buen gobierno y ERM.	39
Figura 2 Esquema de las Líneas de Defensa.....	48
Figura 3 Modelo de las tres líneas de defensa del Instituto de Auditores Independientes (2020).....	49
Figura 4 Arquitectura de los mecanismos de supervisión que garantizan la rendición de cuentas	72
Figura 5 Séptima Dimensión Control Interno MIPG.....	76
Figura 6 Pilares de la integridad pública	81
Figura 7 Pasos de la investigación cualitativa	82
Figura 8: Representación gráfica de la pregunta 1 de la variable 1	92
Figura 9 Representación gráfica de la pregunta 2 de la variable 1	93
Figura 10 Representación gráfica de la pregunta 3 de la variable 1	94
Figura 11 Representación gráfica de la pregunta 4 de la variable 1	95
Figura 12 Representación gráfica de la pregunta 5 de la variable 1.	96
Figura 13 Representación gráfica de la pregunta 6 de la variable 1	97
Figura 14 Representación gráfica de la pregunta 7 de la variable 1	98
Figura 15 Representación gráfica de la pregunta 8 de la variable 1	99
Figura 16 Representación gráfica de la pregunta 9 de la variable 1	100
Figura 17 Representación gráfica de la pregunta 10 de la variable 1	101
Figura 18 Representación gráfica de la pregunta 11 de la variable 1	102
Figura 19 Representación gráfica de la pregunta 12 de la variable 1	103
Figura 20 Representación gráfica de la pregunta 13 de la variable 1	104
Figura 21 Representación gráfica de la pregunta 1 de la variable 2	105
Figura 22 Representación gráfica de la pregunta 2 de la variable 2	106

Figura 23 Representación gráfica de la pregunta 3 de la variable 2	107
Figura 24 Representación gráfica de la pregunta 4 de la variable 2	108
Figura 25 Representación gráfica de la pregunta 5 de la variable 2	109
Figura 26 Representación gráfica de la pregunta 6 de la variable 2	110
Figura 27 Representación gráfica de la pregunta 7 de la variable 2	111
Figura 28 Representación gráfica de la pregunta 8 de la variable 2	112
Figura 29 Representación gráfica de la pregunta 9 de la variable 2	113
Figura 30 Representación gráfica de la pregunta 10 de la variable 2	114
Figura 31 Representación gráfica de la pregunta 11 de la variable 2	115
Figura 32 Representación gráfica de la pregunta 12 de la variable 2	116
Figura 33 Representación gráfica de la pregunta 13 de la variable 2	117
Figura 34 Gráfica de normalidad de la variable Modelo de las tres líneas de garantía	118
Figura 35 Gráfica de normalidad de Integridad Pública.....	119
Figura 36 Implementación del Modelo de Integridad Pública en el Ministerio de Salud	125

RESUMEN

En la presente investigación titulada “Modelo de las tres líneas de garantía e integridad pública en entidades públicas de Lima Metropolitana 2022”, tuvimos como objetivo general: Determinar la influencia del modelo de tres líneas de garantía en la integridad pública en las entidades con órganos de control institucional en Lima Metropolitana durante el año 2022. En la parte práctica, se busca evidenciar en qué medida la función de auditoría interna ayuda a implementar el modelo de las tres líneas de defensa para la implementación del sistema de control interno.

El presente estudio corresponde metodológicamente a una investigación cuantitativa, con un tipo de investigación básica; nivel descriptivo – correlacional; método hipotético – deductivo; diseño no experimental y transeccional o transversal. La población objeto de la presente investigación está compuesta por los funcionarios a cargo de las funciones de auditoría e integridad, así como los que se encuentran a cargo implementación del sistema de control interno. La población objeto de la presente investigación está compuesta de 32 funcionarios de las entidades que componen el Ministerio de Salud, siendo la muestra de 30 entidades. La técnica empleada para recolectar datos fue la aplicación de cuestionarios, que originaron las bases de datos analizadas.

La investigación concluye que el análisis de correlación entre el modelo de las tres líneas de garantía y el de integridad pública es significativa y positiva, demostrándose la hipótesis: El modelo de tres líneas de garantía está relacionado con el de integridad pública en entidades con órganos de control institucional de Lima Metropolitana durante el año 2022.

Por lo que se recomienda al Ministerio de Salud establecer mecanismos para continuar con las acciones necesarias para contar con un adecuado sistema de control interno, sobre la base de un modelo de integridad que sea percibido por los integrantes de la institución como la base para generar confianza en el ambiente donde se establecen los controles internos, se implementan y se revisan con la finalidad de una mejora constante.

Palabras claves: Modelo de las tres líneas de defensa, modelo de integridad.

ABSTRACT

In this research titled “Model of the three lines of defence and public integrity in public entities of Metropolitan Lima 2022”, we had as a general objective: Determine the influence of the three lines of defence on public integrity in entities with bodies of internal control in Metropolitan Lima during the year 2022. In the practical part, it seeks to demonstrate to what extent the internal audit function helps to implement the three lines of defence model for the implementation of the internal control system.

The present study corresponds methodologically to quantitative research, with a type of basic research; descriptive – correlational level; hypothetical – deductive method; non-experimental and transactional or transversal design. The population object of this investigation is made up of the officials in charge of the audit and integrity functions, as well as those in charge of implementing the internal control system. The population object of this investigation oversees 32 officials from the entities that make up the Ministry of Health, with the sample being 30 entities. The technique used to collect data was the application of questionnaires, which originated the databases analysed.

The research concludes that the correlation analysis between the model of the three lines of guarantee and that of public integrity is significant and positive, demonstrating the hypothesis: The model of three lines of guarantee is related to that of public integrity in entities with bodies of institutional control of Metropolitan Lima during the year 2022.

Therefore, it is recommended that the Ministry of Health establish mechanisms to continue with the necessary actions to have an adequate internal control system, based on an integrity model that is perceived by the members of the institution as the basis for generating trust in the environment, where internal controls are established, implemented and reviewed with the aim of constant improvement.

Keywords: Three lines of defence model, integrity model.

INTRODUCCIÓN

Las tres líneas de defensa o tres líneas de garantía se presentan como el modelo que el Instituto de Auditores Internos propone emplear para combatir los riesgos de corrupción y fraude; complementándose perfectamente con la implementación de un sistema de control interno, en el marco de un sistema de integridad pública, recomendado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

La presente investigación tuvo como objetivos: i) determinar la influencia entre el modelo de tres líneas de garantía y el sistema de integridad pública en entidades con órganos de control institucional en Lima Metropolitana durante el año 2022; ii) determinar la influencia entre el modelo de tres líneas de garantía y la cultura de integridad pública en entidades con órganos de control institucional en Lima Metropolitana durante el año 2022; y, iii) determinar la influencia entre el modelo de tres líneas de garantía y la rendición de cuentas en entidades con órganos de control institucional en Lima Metropolitana durante el año 2022.

Para lograr dichos objetivos, se plantearon las interrogantes siguientes: i) ¿cuál es el nivel de relación entre el modelo de tres líneas de garantía y el sistema de integridad pública en entidades con órganos de control institucional en Lima Metropolitana durante el año 2022?; ii) ¿cuál es el nivel de relación entre el modelo de tres líneas de garantía y la cultura de integridad pública en entidades con órganos de control institucional en Lima Metropolitana durante el año 2022?; y, iii) ¿cuál es el nivel de relación entre el modelo

de tres líneas de garantía y la rendición de cuentas en entidades con órganos de control institucional de Lima Metropolitana durante el año 2022?

Asimismo, es de precisar que el presente trabajo de investigación se encuentra estructurado en seis capítulos, los cuales se detallan en el siguiente orden:

El capítulo I “Planteamiento del Problema”, describe la realidad del problema para formular el problema de investigación; a la vez que, se delimita la investigación en sus dimensiones social, espacial, temporal y conceptual.

El capítulo II “Marco Teórico Conceptual”, recoge de manera resumida los antecedentes, resultados sobre el tema en el extranjero y en nuestro país, bases teóricas con la definición de los términos básicos que se emplean en el desarrollo de la investigación.

El capítulo III “Hipótesis y variables”, presenta las hipótesis y variables de la investigación, la definición conceptual y operacional de las variables como también el cuadro operacional de variables.

El capítulo IV denominado “Metodología de la Investigación”, contiene el tipo de investigación, método, diseño, población, muestra, técnicas, validez y confiabilidad, así como los métodos de análisis de datos.

El capítulo V: “Resultados” presenta los resultados de la investigación aplicada; en tanto que el VI: “Discusión de resultados”, presenta las conclusiones y recomendaciones que se desprendieron como consecuencia de la investigación aplicada.

La importancia de la investigación se vincula con la búsqueda de herramientas que permitan prevenir las posibilidades de fraude y corrupción, por ello en el contexto de las recomendaciones que formuló la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, se pretende analizar si nuestro país emplea el modelo de tres líneas de garantía como una defensa contra las posibilidades de fraude y corrupción; y si además, se acompaña de las recomendaciones de implementar un sistema de integridad pública,

garantizando que se cuente con funcionarios con la capacidad de implementar medidas de control, en el marco de acciones que promueven su integridad ética y moral.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE define un esquema de tres dimensiones y trece indicadores para alcanzar la integridad pública, uno de los cuales es la gestión de riesgos; en tanto que los restantes, se pueden alcanzar implementando un adecuado sistema de control interno.

El control interno, tiene dos aristas: la primera, de los funcionarios - que implementan medidas de control interno, y la segunda, de los organismos, internos o externos, que evalúan las fortalezas de los controles internos implementados. De entre los múltiples modelos para implementar el control interno, se reconoce al modelo de tres líneas - 3Lod, por sus siglas en inglés: *Three lines of defence*, planteado por el Instituto de Auditores Internos - IIA, como una herramienta que permite robustecer a la entidad, alcanzar sus objetivos y combatir adecuadamente los riesgos.

Dicho modelo propone que los funcionarios, agrupados en la primera y segunda líneas se preocupen del diseño y la implementación del control interno, a través de mecanismos que eviten riesgos de corrupción y fraude; quedando la tercera línea – que la constituye el órgano de control interno – como el encargado de velar por la adecuada implementación de dichos mecanismos.

La integridad pública es una responsabilidad que no solo atañe a los gobiernos, sino que también debe involucrar a la sociedad civil y a las personas; y como tal, es interés de la OCDE fomentar modelos que permitan desarrollar buenas prácticas que, se constituyan en un pilar de las estructuras políticas, económicas y sociales y, además, constituyan la piedra angular de la gobernanza.

Así, Suecia cuenta con una ordenanza sobre el control interno para un total de setenta organismos que cuentan con la función de auditoría interna, y requiere que estos organismos cumplan dicha actividad, en un buen entorno interno, de modo tal que se fomente la gobernanza.

Alemania y Francia gestionan la integridad como una herramienta para prevenir la corrupción, que incluye las labores de asignar la función de la determinación de zonas de riesgo de corrupción y la designación de un funcionario encargado de prevenir actos de corrupción.

Por ello, el Banco Interamericano de Desarrollo - BID y la OCDE analizan la perspectiva de América Latina y el Caribe y refieren que, si bien nuestros países han alcanzado mejoras en el bienestar, también se ha disminuido la confianza en el gobierno y muchos de los logros alcanzados podrían perderse. La desigualdad de ingresos en nuestra región es más alta que en los cinco países más desiguales de la OCDE; la confianza en los entes judiciales ha decaído; y el nivel de insatisfacción ciudadana en salud y educación ha ido en incremento. Por ejemplo, el nivel de satisfacción en la educación cayó 12% en Uruguay y 7% en Brasil, Chile y Colombia.

El modelo de las tres líneas de defensa (*3LoD Model*) busca crear barreras que impidan que los riesgos de fraude y corrupción se materialicen en las instituciones públicas, y para ello se proponen tres frentes de defensa. La primera línea o primer frente la constituirán los responsables de los procesos, los cuales se encargarán de establecer y dar efectividad a los controles internos; la segunda línea o segundo frente, estará a cargo de los responsables de la parte operativa, quienes llevarán a cabo los controles instituidos por la primera línea; en tanto que, la auditoría interna, constituye la tercera línea de defensa o tercer frente, encargada de medir la efectividad de los controles, y por tanto, no debe

establecer procesos y criterios de riesgo, ni adoptar o decidir qué medidas pueden atenuar o reducir los riesgos advertidos, de modo tal que se garantice una evaluación independiente.

No obstante, en el estudio que OCDE efectúa respecto a la realidad en Perú, se precisa que no se cuenta con oficinas de auditoría interna; en su lugar, se cuenta con órganos de control institucional, que, según diversas variables, podrían estar integrados al 100% de personal contratado por la Contraloría General de la República; y cuya misión, no está necesariamente asociada a la tercera línea de defensa, sino que se orienta más a las labores de una auditoría externa, desde la óptica de las entidades fiscalizadoras superiores. Por ello, se plantea la necesidad de redefinir el rol de estas áreas y constituir las como órganos de asesoría y evaluación de las acciones realizadas por las dos primeras líneas.

Ante esta propuesta, surge una contradicción, los legisladores de nuestro país, han concedido dos reformas legales para que el personal de los órganos de control institucional se incorpore progresivamente a la Contraloría General de la República. La primera reforma, actualmente derogada, facilitó la inserción de algunos jefes de órganos de control institucional – contratados por las entidades sujetas de control - al ente rector del Sistema Nacional de Control; en tanto que, la segunda, vigente a la fecha, ha permitido que la Contraloría General solicite a las entidades públicas el presupuesto designado al funcionamiento anual de los órganos de control institucional, por única vez, y a partir de allí, incorpore administrativa y funcionalmente a los órganos de control institucional a su planilla de haberes.

Junto con estas medidas, se ha restado autonomía a los órganos de control institucional, quienes proyectan sus planes de control en razón a las metas que les plantea la Entidad Fiscalizadora Superior; y, no en base a criterios asociados a los riesgos que pudieran detectar en la organización donde se insertan, acorde a su propio entorno. Esta orientación involucra además que se priorice el control posterior – con énfasis en la búsqueda de fraudes y actos de corrupción ya cometidos – en desmedro de actividades como determinar áreas con riesgos críticos o asesorar a la primera y segunda línea sobre la efectividad de los controles implementados y evitar que se comenten actos de fraude o corrupción.

Adicionalmente, ante las incorporaciones de los órganos de control institucional a la Contraloría General de la República, se ha perdido la participación de profesionales con experiencia en el ámbito misional, y existe una preocupación de dotar a los órganos de control con equipos estandarizados, sin considerar la especialización de las entidades en donde se ejerce el control.

1.2. Delimitación de la investigación

Toda investigación, por el hecho de situarse en un espacio y en un tiempo determinados, obliga a describir con detalle el objeto de estudio para dar a conocer los sujetos de la investigación, además de las características de éstos y las que los rodean, con el fin de comprender los múltiples factores que influyen en ellos. (Vicencio, 2018, p. 33)

La presente investigación busca analizar a las entidades públicas que cuenten con órganos de control institucional - antes órganos de auditoría interna, responsables de la tercera línea de defensa, por cuanto son un elemento necesario para que los sistemas de control interno se retroalimenten constantemente.

Asimismo, deben considerarse dos elementos importantes para completar la investigación: la administración pública y los órganos de control institucional. La primera - que por fines didácticos excluye la labor de control gubernamental - es la encargada de definir medidas de control a través de la primera línea de defensa e implementarlas, a través de la segunda línea; todo ello, en un marco de fortalecimiento de la integridad pública.

La segunda variable la constituyen los órganos de control institucional, que debieran estar a cargo de la tercera línea de defensa; en los que encontramos que el personal puede estar compuesto administrativamente por personal contratado en su totalidad por la entidad pública o por la Contraloría General de la República; o, en un esquema mixto en que el jefe del órgano de control es designado y rentado por la Contraloría General de la República, y el personal lo componen tanto colaboradores rentados por la Contraloría General como personal contratado por la propia entidad.

Funcionalmente, las actividades de los órganos de control institucional son aprobadas por la Contraloría General de la República, bajo parámetros definidos por la entidad fiscalizadora superior en el Plan Nacional de Control.

1.2.1. Delimitación espacial

El estudio se efectuará al Ministerio de Salud, ubicado en la Av. Salaverry 801, en el distrito de Jesús María; así como a sus dependencias.

1.2.2. Delimitación social

El estudio que, se efectuará en el Ministerio de Salud, tendrá dos grupos sociales como sujetos de investigación:

El primer grupo, está constituido por los servidores públicos del Ministerio de Salud, principalmente de la secretaria general, los cuales lideran el proceso de implementación del sistema de control interno.

El segundo grupo, lo constituyen los servidores públicos de los órganos de control institucional – antes denominados órganos de auditoría interna; principalmente, los responsables de monitorear la implementación del sistema de control interno.

1.2.3. Delimitación temporal

La presente investigación se desarrollará entre noviembre del 2023 a agosto del 2024.

1.2.4. Delimitación conceptual

La presente investigación se realiza sobre la base de las conceptualizaciones efectuadas por el Instituto de Auditores Internos y la Organización para la Cooperación y

el Desarrollo Económicos, que han planteado dos modelos conceptuales: el de las tres líneas de defensa y el de integridad, respectivamente.

Primera variable: El modelo de las tres líneas de defensa

El modelo que propone el IIA plantea de tres grupos de actores – que constituyen las líneas de defensa que apoyan en la implementación del sistema de control interno, así como los principios y pilares básicos que aseguran su implementación.

Segunda variable: modelo de integridad

El modelo que plantea OCDE para mejorar los niveles de integridad e incrementar las barreras que impidan la corrupción, concentra tres dimensiones: Sistema de integridad pública, cultura de integridad pública y rendición de cuentas.

1.3. Problemas de investigación

La aplicación de un modelo de tres líneas de garantía en entidades gubernamentales busca que los propios funcionarios de la entidad analicen las áreas o procesos críticos de la entidad, detectando riesgos que podrían alejarlos de las metas institucionales; el cual se complementa con la implementación de un modelo de integridad pública, que permita contar con funcionarios probos que se encuentren comprometidos con su rol público.

Ante ello, el presente estudio pretende analizar si la implementación del sistema de control interno en las entidades públicas nacionales ha permitido que, las entidades públicas cuenten con garantías para combatir los riegos de corrupción; y, a la vez, analizar en qué medida se viene trabajando con el modelo de las tres líneas de garantía que propone OCDE.

A su vez, teniendo en cuenta que la implementación de un sistema de control interno gubernamental requiere del compromiso gubernamental y participación de funcionarios

públicos en la detección adecuada de riesgos, se busca analizar si en nuestro país se toman en cuenta los estudios de integridad pública que efectúa periódicamente la OCDE; máxime si se tiene en cuenta que la integridad es el valor fundamental que debe ostentar todo funcionario público, para dejar de lado sus propios intereses y responder en consecuencia con los intereses de la sociedad.

Ante ello, se plantean los siguientes problemas:

1.3.1. Problema principal

P.G. ¿Cuál es el nivel de relación entre el modelo de tres líneas de garantía y la integridad pública en entidades con órganos de control institucional en Lima Metropolitana durante el año 2022?

1.3.2. Problemas específicos

PE₁: ¿Cuál es el nivel de relación entre el modelo de tres líneas de garantía y el sistema de integridad pública en entidades con órganos de control institucional en Lima Metropolitana durante el año 2022?

PE₂: ¿Cuál es el nivel de relación entre el modelo de tres líneas de garantía y la cultura de integridad pública en entidades con órganos de control institucional en Lima Metropolitana durante el año 2022?

PE₃: ¿Cuál es el nivel de relación entre el modelo de tres líneas de garantía y la rendición de cuentas en entidades con órganos de control institucional de Lima Metropolitana durante el año 2022?

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

O.G. Determinar la influencia del modelo de tres líneas de garantía en la integridad pública en las entidades con órganos de control institucional en Lima Metropolitana durante el año 2022.

1.4.2. Objetivos específicos

Oe1: Determinar la influencia entre el modelo de tres líneas de garantía y el sistema de integridad pública en entidades con órganos de control institucional en Lima Metropolitana durante el año 2022.

Oe2: Determinar la influencia entre el modelo de tres líneas de garantía y la cultura de integridad pública en entidades con órganos de control institucional en Lima Metropolitana durante el año 2022.

Oe3: Determinar la influencia entre el modelo de tres líneas de garantía y la rendición de cuentas en entidades con órganos de control institucional en Lima Metropolitana durante el año 2022.

1.5. Justificación e importancia de la investigación

1.5.1. Justificación

Hernández-Sampieri et al. (2014): “indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante”.

Práctica

Desde el punto de vista práctico, la Contraloría General de la República ha esgrimido argumentos en los que la independencia de los órganos de control institucional de las entidades sujetas a control está sujeta de manera directamente proporcional a la fuente de ingresos de los auditores, y por ello, al ser rentados directamente por esta entidad fiscalizadora, se lograría mejorar la lucha contra la corrupción. Ante ello, se incorpora funcional y administrativamente a los órganos de control institucional a la Entidad Fiscalizadora Superior, y desde allí, se emiten las pautas de las actividades que predominantemente deben realizar los órganos de control institucional.

Esta orientación ha tendido en los últimos años a priorizar la ejecución de servicios de control que determine la Contraloría General de la República, en desmedro de la capacidad operativa del órgano de control institucional para ejecutar la verificación de la implementación de los sistemas de control interno u otras labores que redunden en recomendaciones para mejorar los controles que implementan la segunda línea de defensa, como consecuencia de las decisiones que adopta la primera línea de defensa. Y con ello, a cambiar la orientación de los servicios de control que realizaban los órganos de control institucional.

Sin embargo, el modelo de las tres líneas de defensa que plantea el Instituto de Auditores Internos requiere que las entidades cuenten con órganos de auditoría interna que, si bien deben desarrollar su labor con independencia, deben orientar sus actividades, entre otras, al análisis de la efectividad de la implementación de los sistemas de control interno.

Entonces, la presente investigación, busca analizar en qué medida se está logrando implementar sistemas de control interno en las entidades gubernamentales; y, a su vez, entender si esta independencia que se pretende dar a la función de auditoría interna en nuestro país permite reforzar dicha implementación; o, si en cambio, se estaría perdiendo la función de auditoría interna y tendiendo a una función de auditoría externa, que constituye el propósito de una entidad fiscalizadora superior.

Adicionalmente, teniendo en cuenta que la implementación del sistema de control interno es responsabilidad de los funcionarios gubernamentales, se pretende analizar si los mismos tienden a desarrollar sus actividades bajo modelos de integridad pública, ya que ellos, deben encargarse de detectar cuáles serían los posibles riesgos de fraude y corrupción que se presentan durante el desarrollo de los procesos que llevan a cabo las entidades públicas.

Para un mejor análisis se recurrirá a indagar sobre la implementación de los controles internos a través de la mirada de los órganos de control institucional y sobre el apoyo que el órgano de control institucional debe dar a la entidad para implementar los controles internos, en las oficinas de integridad pública y/o en los encargados de implementar los sistemas de control interno.

Teórica

El análisis de la implementación del control interno se efectuará teniendo en cuenta la metodología que propone la Contraloría General de la República, y a su vez, el modelo de tres líneas de defensa que plantea el Instituto de Auditores Internos, los cuales son concordantes, en el sentido de que la implementación de medidas de detección de riesgos de fraude y corrupción es responsabilidad de la gerencia y es llevada a cabo por todos los integrantes de la entidad.

Desde el punto de vista teórico tanto el modelo COSO – planteado por el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* - como el de las tres líneas de defensa, resaltan que las auditorías internas deben, entre otras actividades, revisar la eficacia de las medidas que plantea la Alta Dirección.

De otro lado, la OCDE, en los estudios de integridad pública que ha efectuado con respecto a nuestro país, plantea la inquietud respecto al rol de los órganos de control institucional, los cuales se denominaban antes órganos de auditoría interna y se encontraban bajo la administración y funcionamiento de las entidades gubernamentales. No obstante, hoy, en aras de lograr que sean lo más independiente posibles, vienen siendo absorbidos administrativa y funcionalmente por la Contraloría General de la República.

Por ello, considerando que las entidades fiscalizadoras superiores y los órganos de auditoría interna cuentan con roles diferentes, estando los segundos orientados al conocimiento integral de una entidad, en su interacción diaria con la misma. El estudio pretende analizar si, como refiere OCDE, debería redefinirse la labor de los órganos de control institucional, hacia un rol de asesoría y apoyo a la gestión, que les proporcione el aseguramiento de sus procesos de control interno.

Metodológica

El estudio se justifica metodológicamente por cuanto aún no se ha completado la transferencia del 100% de los órganos de control institucional hacia la Contraloría General de la República ni se tiene implementado al 100% los sistemas de control interno en las entidades públicas.

En el primer caso, a fines del año 2022, luego de tres años de incorporaciones administrativas de órganos de control institucional a la Contraloría General de la República, se alcanzó un avance del 34% de implementación, respecto de las entidades que cuentan con órganos de auditoría interna, según podemos apreciar en la Tabla 1.

Tabla 1

Número y porcentaje de órganos de control institucional al 31 de diciembre de 2022.

Órganos de Control Institucional	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Incorporados	81 – 8 %	332 – 33%	348 – 34%
No incorporados	930 – 92%	679 – 67%	663 – 66%

Nota: Esta tabla se elaboró en función al Sistema de entidades de la Contraloría General de la República y resoluciones de Contraloría General de la República, emitidas entre el 28 de marzo de 2018 al 31 de diciembre de 2022, que han sido publicadas en el Diario El Peruano.

Asimismo, aunque la Contraloría General de la República ha planteado, tanto en el sustento de la Ley N° 29555 “Ley que implementa la incorporación progresiva de plazas y presupuesto de los órganos de control institucional a la Contraloría General de la República en el año 2010” (actualmente derogada) como en el de la Ley N° 30742 “Ley de Fortalecimiento de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control”, que las medidas lograrían incrementar al 100% la presencia de órganos

auditores en las entidades públicas que consideran como sujetas a control, la situación real es diferente.

Si bien, se ha ido incrementando el número de incorporaciones de órganos ya constituidos, el número de órganos de control institucional en entidades que no contaban con dichas dependencias permanece igual. Al 31 de diciembre de 2022, existían 2 624 entidades sujetas a control que no contaban con órganos de control institucional, de las cuales 124 se ubican en la provincia de Lima.

Social

La Contraloría General de la República, como entidad fiscalizadora superior, ha establecido los hitos y tareas necesarios para que las entidades públicas cuenten con un sistema de control interno que garantice se alcancen los objetivos gubernamentales, protegiendo además los activos y con un adecuado uso de recursos.

Sin embargo, los cambios introducidos en los órganos de control institucional, en aras de dotarlos de una mayor independencia, han merecido que la OECD recomiende la implementación de oficinas de integridad, que, a la vez, que pretenden implementar sistemas de integridad como mecanismo en la lucha contra la corrupción; se orienten a la implementación de los sistemas de control interno.

El estudio se justifica para apreciar si ambos modelos logran mejorar tanto el sistema de control interno – implementando en el marco de las tres líneas de garantía – como el sistema de integridad, con resultados favorables en la lucha contra la corrupción; y, con ello, mejorar su presencia y resultados en la sociedad.

1.5.2. Importancia

Hernández-Sampieri et al. (2014) refiere:

Una investigación llega a ser conveniente por diversos motivos: tal vez ayude a resolver un problema social, a formular una teoría o a generar nuevas inquietudes de investigación. Lo que algunos consideran relevante para investigar puede no serlo para otros, pues suele diferir la opinión de las personas. Sin embargo, es posible establecer criterios para evaluar la utilidad de un estudio propuesto, los cuales, evidentemente, son flexibles y de ninguna manera son exhaustivos (p. 40).

En un contexto de escándalos por corrupción pública, reviste importancia contar con entidades públicas que cuenten con funcionarios íntegros con capacidad para implementar medidas de control que les permitan prevenir las posibilidades de fraude y corrupción, situaciones a las que apuntan los modelos de tres líneas de defensa e integridad pública, propuestos por el Instituto de Auditores Internos y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

1.6. Factibilidad de la investigación

Morán y Alvarado (2010) precisan que la factibilidad de la investigación: “es la posibilidad de la realización de un estudio en cuanto a la disponibilidad de recursos” (p.27).

Técnica

Es factible porque la investigadora cuenta con el conocimiento del problema y la estrategia para llegar a los conocedores de la problemática, como son los órganos de control institucional y los funcionarios y servidores públicos de las entidades donde se han implantado órganos de control institucional.

Material

Se contó con los recursos económicos, humanos y materiales suficientes para llegar a buen término la tesis.

Operativa

La investigación tuvo la disponibilidad y se realizó en base a un plan de trabajo, tanto para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, como para la obtención de las fuentes bibliográficas.

1.7. Limitaciones del estudio

Bernal (2010) señala: “Una vez justificada la investigación, es necesario plantear las limitaciones dentro de las cuales se realizará [no todos los estudios tienen las mismas limitaciones, pues cada investigación es particular]” (p. 107).

La limitación más apremiante será el factor tiempo, ya que se tendrá que alternar las labores de investigación con una jornada laboral a tiempo completo, acotándose por tanto al horario nocturno y los fines de semana.

Otra limitación estará dada por la motivación de los funcionarios públicos e integrantes de los órganos de control institucional para atender las encuestas para analizar las variables de estudio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes del problema

Antecedentes internacionales

Fernández (2022) en el artículo científico elaborado para la revista Auditoría Pública “Los nuevos retos de la auditoría pública en materia de ética, integridad y lucha contra el fraude” se analiza los nuevos roles de la auditoría interna, precisando que el concepto de ética ha estado vinculado tanto al desarrollo de la profesión auditora como a la profesión contable. Asimismo, destaca la importancia de desarrollar auditorías de la ética como parte de los procesos de auditoría pública.

El autor destaca que el Plan Nacional de Recuperación, Transformación y Resiliencia de 13 de abril de 2021, se orienta a implementar recomendaciones de la OCDE en materia de ética, que incluyen tres pilares fundamentales: un plan antifraude; un sistema interno de información para la presentación de denuncias; y, un código ético.

Asimismo, se da cuenta que en los estados europeos se establecen medidas contra el fraude y la corrupción, en los que destaca el rol de la primera línea de defensa, al establecer dichas medidas; sin dejar de lado el papel que deben tener las instituciones de auditoría pública de naturaleza interna [tercera línea] y externa con la finalidad de reforzar la detección del fraude, la respuesta ante el mismo y las actividades de coordinación, para lo cual se potencian tres modelos de control esenciales: principio de gestión responsable, líneas de defensa y equilibrio de controles ex ante y ex post.

De otro lado, con respecto al rol de los gestores públicos, recomienda reforzar la detección del fraude, la respuesta y la coordinación. En un marco europeo de adopción de medidas de prevención, detección y corrección del fraude, la corrupción y los conflictos de intereses; que debe conjugarse con un sistema de control interno eficaz y eficiente, así como del recupero de fondos abonados erróneamente o utilizados de una manera inadecuada.

El modelo que propone el autor refiere que se requiere una cierta independencia económica para garantizar que órganos de control puedan recibir y atender denuncias vinculadas al fraude y la corrupción, de modo que, se pueda compensar la falta de autonomía en su totalidad.

Shuett (2022), en el artículo “*Three lines of defense against risk from AI*” desarrolla la necesidad de las instituciones de administrar los riesgos de naturaleza económica, legal y ética, a través del modelo de las tres líneas de defensa, con la finalidad de asignar y coordinar los roles y responsabilidades en la gestión de riesgos. En su artículo desarrolla la posibilidad de aplicar inteligencia artificial al modelo de las tres líneas de defensa en los sectores financiero, de aviación y gubernamental.

Shuett explica como el modelo de tres líneas de defensa, presentado por el Instituto de Auditores Internos el año 2013, fue actualizado en el año 2020, reflejando cuatro actores. El primero de ellos es el del órgano rector quien debe demostrar integridad, liderazgo y transparencia; los restantes, constituyen las tres líneas de defensa. La primera es la operacional, que además de gestionar los riesgos, atiende la misión principal de la entidad. La segunda línea soporta a la primera, debe contar con experiencia y dar el apoyo necesaria a la primera, monitoreando y desafiando la práctica de gestión de riesgos. Por último, la tercera línea, auditoría interna, es la que asegura y asesora de manera independiente y objetiva al resto de actores, con la finalidad de que se consigan los objetivos de riesgo.

Shuett identifica cuatro problemas para implementar el modelo: a) los incentivos para los que toman riesgos en la primera línea están desalineados cuando se enfrentan a la generación de ganancias y reducción de riesgos; b) falta de independencia organizativa de las funciones de la segunda línea, la que por ser de gestión, se encuentra muy cercana a las funciones de la primera línea; c) los funcionarios de la segunda y tercera líneas no cuentan con las habilidades y experiencia necesarias para evaluar las prácticas y controles propuestos y ejecutados en la primera línea; y, d) la eficacia de la auditoría interna depende del conocimiento, habilidades y experiencia de los individuos que realizan dicha función.

Agrega Shuett, que los modelos alternos, de cuatro y cinco líneas, no necesariamente colaboran a una mejor implementación del modelo original, pues lo complican al establecer más actores que interactúan con los actores primigenios.

Vousinas (2021), en el artículo científico para el *ACRN Journal of Finance and Risk Perspectives*, denominado “*Beyond the three lines of defense: The five lines of defense model for financial institutions*” actualiza el modelo de las tres líneas de defensa para el sector financiero, agregando dos líneas externas de defensa: auditoría externa y reguladores, las cuales deben cooperar estrechamente con las líneas de defensa de la entidad.

El modelo de tres líneas de defensa distingue tres funciones para las líneas de defensa que involucran la administración efectiva del riesgo: las de propiedad y administración del riesgo, las de supervisión de riesgos y las vinculadas al aseguramiento independiente.

La primera línea es la que se orienta al tratamiento de los riesgos cotidianos, de modo que diseña e implementa controles para garantizar que las actividades de la entidad se desarrollen sin interrupciones; de modo que, se cumplan los objetivos propuestos. Ante fallas en los mecanismos establecidos por la primera línea, se activa la segunda línea, que debe ser independiente de la primera y capaz de comprender los mecanismos de defensa activados en la primera línea y evaluarlos, proponiendo las mejoras que correspondan.

Finalmente, se propone una tercera línea, que la constituye la oficina a cargo de ejecutar las funciones de auditoría interna, garantizándose que sea independiente de las dos primeras líneas, a efecto que pueda efectuar las evaluaciones que correspondan; aquí, como mejora de la tercera línea, Vousinas propone que la cuarta y quinta líneas, den insumos a la tercera línea. La cuarta línea la constituiría en nuestra realidad, y en aplicación al control gubernamental, la Contraloría General de la República, en la que se incluyen los órganos de control institucional incorporados a ésta; en tanto que, la quinta línea, serían las entidades a cargo de supervisar determinados sectores, como, por ejemplo, en el caso del sistema bancario, la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradora de Fondos de Pensiones.

En cuanto a la crítica al modelo de las tres líneas de defensa, Vousinas expresa que a veces existe conflicto entre los objetivos de los gerentes de la primera línea, cumplir las metas de la entidad, y los objetivos del control interno; agrega que, en el caso de la segunda línea, orientada al cumplimiento y gestión de riesgos, se requiere personal especializado; y que, la tercera línea, debe robustecer su función, con el apoyo de la auditoría externa y organismos reguladores, así como tomar un rol asesor en la implementación de medidas para prevenir el riesgo y fraude.

Carbone (2020) en el artículo “*Modello delle 3 linee: allineamento tra obiettivi, buon governo e ERM*” refiere que las acciones que guíen al consejo de administración de una entidad, al implementar el modelo de las tres líneas, deben estar guiadas por el buen gobierno y la gestión eficaz del riesgo.

Así se explica que, en los principios del modelo de tres líneas de defensa, es importante una gobernanza sólida, que implique la rendición de cuentas; agregando que las relaciones entre las líneas deben conducirse por un comportamiento ético. Aspectos que constituyen la base del modelo de integridad que propone la OCDE.

El autor expresa que la gestión de riesgos constituye el ADN de la empresa, y que, si uno de los componentes de este ADN falla, el modelo fallaría. En el primer elemento de este ADN se encuentran la gobernanza y la cultura.

Figura 1
Modelo de las tres líneas: Objetivos, buen gobierno y ERM.



Antecedentes regionales

González (2021) en el artículo “El modelo de las tres líneas del IIAA-2020. Modelo proactivo para las organizaciones” de la revista “Experiencia Anticorrupción” analiza la actualización al modelo de las tres líneas de defensa efectuada en el año 2020, indicando que antes el modelo se centraba en la defensa contra el riesgo, y ahora, se torna proactivo, creando y protegiendo valor, a la vez que, efectúa la gestión del riesgo.

El primero de los principios del modelo de tres líneas de defensa destaca que el gobierno está, entre otros, encargado de fomentar la cultura de integridad, responsabilidad y rendición de cuentas.

Ribeiro (2021), en el artículo que elaboró para la revista científica multidisciplinar *Núcleo Do Conhecimento*, denominado “La independencia de las unidades de auditoría interna del gobierno del poder ejecutivo federal” menciona que el modelo de las tres líneas, propuesto por el Instituto de Auditores Internos, está presente en el ordenamiento brasileño a través del Decreto Ley 200/1967, de la Instrucción Normativa MP/CGU N° 01/2016, IN CGU N° 03/2017, IN CGU N° 08/2017 y de la ley 14.133/2021; y, se ejerce

en tres capas: agencias federales – primera línea; órganos especializados – segunda línea; y, auditoría – tercera línea.

10 En el artículo 169 de la ley de Licitaciones, ley 14.133/2021, se indica que las contrataciones públicas deben someterse a las prácticas continuas y permanentes de la gestión de riesgos y del control preventivo, inclusive mediante adopción de recursos tecnológicos de información, y así estar subordinadas al control social, sujetándose a tres líneas de defensa: Primera línea de defensa, integrada por los servidores y empleados públicos, agentes de licitación y autoridades que actúan en la estructura de gobierno del órgano o la entidad; segunda línea de defensa, integradas por las unidades de orden jurídico y de control interno del propio órgano o entidad; y, tercera línea de defensa, integrada por el órgano central de control interno de la administración y por el Tribunal de Cuentas de Brasil.

Al respecto, Ribeiro, aclara que el modelo de las tres líneas no ha incluido a las entidades fiscalizadoras superiores; sino que la ley de licitaciones incluyó por error al Tribunal de Cuentas de Brasil.

17 El estudio de Ribeiro concluye que la autonomía e independencia de la auditoría interna gubernamental es fundamental para que el sistema de control interno funcione efectivamente debido al número de órganos de administración indirecta y la materialidad de los recursos involucrados.

De Bona (2021) en el artículo “Políticas de Integridad y Anticorrupción en Brasil: el Papel de la Contraloría-General en Estados y Capitales”, publicado en la revista *Contabilidade, Gestão e Governança*, refiere que el 85 % de los gobiernos de Brasil cuentan con contralorías, pero no todos cuentan con políticas de corrupción (71 %) ni anticorrupción (83 %).

22 Dicho estudio evidencia que los gobiernos subnacionales de Brasil no han implementado las recomendaciones internacionales para implementar la integridad pública, sugiriéndose la implementación de una agencia interna con autonomía y capacidades, que puedan

coadyuvar a su institucionalización y a la implementación del programa de integridad pública y anticorrupción - PIPAC.

En el estudio se precisa que en la realidad brasileña las contralorías sólo operan a nivel del poder ejecutivo, siendo nula su presencia en los poderes legislativo y judicial. El modelo de integridad se ha implementado en siete estados del Brasil: Ceará, Espírito Santo, Goiás, Minas Gerais, Paraná, Rondônia y Santa Catarina.

En Brasil opera un modelo de contraloría interna con funciones anticorrupción integradas, convirtiéndose en un **órgano central de los sistemas administrativos de control interno, auditoria, oidoría, asuntos internos, transparencia e integridad en el poder ejecutivo federal**. Cada uno de los estados nombrados posee una contraloría general que replica las funciones de los órganos que conforman el ejecutivo.

Lopes (2020), en su tesis doctoral del Programa Estado de Derecho y Gobernanza Global, denominada “*Integridade pública como estratégia de prevenção à corrupção em democracias fragilizadas*” analiza la realidad de Brasil y en su capítulos tercero y cuarto aborda la integridad como un elemento indispensable de los modelos de gobernanza pública y los elementos indispensables de la promoción de una cultura de integridad: la resignificación de la función pública. Allí, refiere que para alcanzar la efectividad de las medidas que se destinan a enfrentar la corrupción se debe modificar la forma de actuar del Estado, reflejada en: un adecuado reclutamiento y selección de servidores públicos; una creación de incentivos para la honestidad; un mapa de los riesgos asociados a las actividades y la adopción de medidas para mitigarlos; el fomento a la transparencia activa; la promoción de la ética; la definición de reglas de conducta; el tratamiento de situaciones de conflicto de intereses; el establecimiento de canales de comunicación y recepción de denuncias; y, la implementación de controles internos y de cumplimiento, acompañados de efectiva responsabilidad administrativa y civil de los agentes públicos.

Agrega el autor que. La implementación de la integridad, según la OCDE, sólo será factible en la medida que el funcionario público perciba que puede ser responsabilizado por su accionar; y que, por ello, debe dar prevalencia al interés público sobre el privado. Asimismo, indica que además los encargados del control deben combatir los vicios

legales y evitar interpretar las normas según sus preferencias, de lo contrario, las sociedades deben soportar las consecuencias de ese inadecuado accionar.

Así, el autor realiza dos elementos importantes, por un lado, la integridad pública que debe revestir el accionar de todos los funcionarios públicos, tanto a cargo de las actividades de la entidad gubernamental como de aquellos que ejecutan labores de control; y, que, para ello, hay que fortalecer dos variables importantes: el control público que permita detectar riesgos de fraude y corrupción, y, la integridad pública que debe regir el accionar de los servidores públicos.

Cunha et al (2019), en el artículo científico para el Sistema de Información Científica Redalyc, titulado “Líneas de defensa y el índice de desempeño en Empresas Estatales Federales Brasileñas” analizan si las unidades de control y conformidad y la auditoría interna, tercera línea de defensa de las empresas estatales brasileñas, se relacionan con el desempeño de estas, a través del Índice de Desempeño de Empresas Estatales - Idesempest; concluyendo que, si bien son importantes, no existe una correlación con el desempeño y las líneas de defensa implementadas en el sector estatal brasileño.

En el estudio se advierte que la alta administración, la unidad de control de conformidad y la auditoría interna no contaban con procedimientos estándares institucionalizados, tendiendo a valorar más las medidas financieras que las no financieras en su desempeño global. También se demostró que la segunda línea era la que más impactaba en el desempeño de las organizaciones estatales; en tanto que la alta dirección y la auditoría interna, no lograban asegurar la obtención del desempeño organizacional. En tal sentido, ni la alta dirección ni los órganos de auditoría interna contribuyeron a fortalecer el desempeño de las empresas estatales, recayendo el esfuerzo en las unidades operativas, que constituyen la segunda línea de defensa.

Antecedentes nacionales

Aguirre et al (2022) en la investigación aplicada, contenida en la tesis para optar el grado académico de maestro en administración pública, denominada “Elementos de

gestión que inciden en la implementación del modelo de integridad pública de la Oficina de Integridad Pública e Interventor Preventor del Gobierno Regional del Cusco. Lecciones aprendidas, 2022” concluyen que la oficina a cargo de la integridad depende de la gerencia regional y no con la alta dirección; que cuenta con elementos insuficientes para el desempeño de sus funciones y que los documentos de gestión regional no han desarrollado las funciones a cargo de dicha dependencia.

Esta oficina ha ejercido sus labores de manera coordinada con la procuraduría y el órgano de control institucional y cuenta con apoyo de la cooperación internacional; sin embargo, aún se requiere el compromiso de la alta dirección, la difusión de las actividades que desarrolla la oficina de integridad y la coordinación con las entidades estatales del ámbito donde se desarrollan las actividades del gobierno regional.

A su vez se concluye que, no sólo basta con cumplir con emitir las herramientas e instrumentos que se proponen para las oficinas de integridad, sino que se requiere un modelo que se enfoque en la lucha contra la corrupción.

Chucos (2022), en la tesis para optar el grado académico de magíster en administración con mención en gestión empresarial “Influencia de las tres líneas de defensa para la eficacia del sistema de control interno de las empresas de servicio de administración tributaria en el Perú” concluye, entre otros, que el modelo de las tres líneas de defensa se constituye en una herramienta que influye positivamente para lograr la eficacia de los controles internos en las entidades.

Al respecto, en su investigación refiere que el 50% de los encuestados de los servicios de administración tributaria considera que el órgano de control institucional no garantiza el modelo de gobernabilidad en la entidad; sin embargo, el investigador encuentra la respuesta contradictoria al compararla con la afirmación de que el 65% considera que el órgano de control institucional contribuye al buen funcionamiento del sistema de control interno.

Lo expresado, probablemente se deba a que las entidades de administración tributaria, aun cuando consideran que es importante que se establezcan controles orientados hacia

la gestión de riesgos, no han fortalecido la cultura de integridad pública; puesto que los entrevistados también refieren, que un 75% que los cargos ocupados por los trabajadores no se asignan conforme a su formación y perfil profesional y, en un 61% que las entidades no cuentan con un personal responsable que propicie la cultura organizacional con énfasis en la integridad y el comportamiento ético.

6 Porras (2022) en la tesis para optar el grado de magíster en derecho de la empresa, titulada “El riesgo legal y cómo afrontarlo en la empresa: Propuesta de un modelo de gestión”, concluye que para la elaboración de un sistema de gestión de riesgo legal son de utilidad los marcos de gestión ISO y COSO. Dichos modelos permiten implementar la gestión de riesgos, que debe ser complementada con el modelo de tres líneas de defensa. 6 El modelo de las tres líneas de defensa tiene como principal aporte el entendimiento de los roles y responsabilidades para la gestión de riesgos. Este aporte permite ver la utilidad de dicho modelo incluso en la prevención de riesgos legales en el sector privado.

12 Gutiérrez (2021), en la tesis para optar el grado académico de magíster en gestión pública: “Análisis de la integridad pública en los ministerios del poder ejecutivo”, refiere que las políticas de lucha contra la corrupción se han centrado en tres ejes: [i] capacidad preventiva del Estado frente a los actos de corrupción; [ii] identificación y gestión de riesgos; y, [iii] la capacidad sancionadora del Estado frente a los actos de corrupción. Sin embargo, ello no ha decantado en que los ministerios del poder ejecutivo hayan implementado un modelo de integridad institucional, planteándose tres métodos para lograrlo: sumatoria simple; porcentaje por elementos; y, porcentaje por factores y elementos.

12 Según el método de porcentaje por factores y elementos, que recomienda el tesista, los ministerios que han logrado una mayor madurez en la implementación del modelo de integridad son los de “Economía y Finanzas” e “Interior”; encontrándose al de “Cultura” “en iniciado”; y, a los restantes 16, en progreso. Asimismo, se analizaron los factores críticos para el éxito de la implementación del modelo de integridad, señalándose como necesarios la creación del sistema funcional de integridad, la aplicación de la meritocracia en la designación del oficial de integridad, el compromiso de la alta dirección con temas

como integridad, integración y los sistemas de gestión: control interno, gestión de riesgos, soborno, cumplimiento normativo, entre otros.

Esta tesis, al igual que las precedentes, muestran la estrecha relación que existe entre la mejora de los gestores públicos – especialmente en lo referente a los temas de integridad; y, la implementación de mecanismos de control y alerta ante posibles factores de corrupción.

Vega (2021) en su artículo “*Compliance*, escudo empresarial ante la corrupción”, publicado en la revista digital de la Cámara de Comercio de Lima “La Cámara”, refiere que la ética y el *compliance* marcan el camino que las empresas deberán seguir para responder de manera proactiva ante una crisis y así proteger su reputación, inversión y a todos sus colaboradores.

Entre las ventajas de implementar el *compliance* se encuentra la implementación de una cultura de cumplimiento ético normativo, en el que se promueva la integridad y transparencia en las actividades que se realiza, que constituyen la base del modelo de integridad que la OECD propone implementar en el sector público, con lo cual se ve, que este modelo es importante tanto para el privado como para el sector gubernamental.

Asimismo, Vega, propone de implementar las tres líneas de defensa en el ámbito privado, definiendo a la primera línea como la que se encuentra a cargo de la gestión operativa; a la segunda, a cargo de la gestión de riesgo y cumplimiento; la tercera, a cargo de la auditoría interna; y, agrega una cuarta línea, a cargo de la auditoría externa.

Concluye, al igual que otros autores, que la combinación de la auditoría interna, auditoría externa y organismos supervisores mejoran y complementan la labor de asegurar la eficacia de un modelo de prevención o programa de cumplimiento.

Mondragón et al (2020), en la tesis para optar el grado académico de magíster en gestión pública: “Gestión de riesgos de corrupción para el Gobierno Regional de Lima – Perú”, desarrollan un estudio en el Gobierno Regional de Lima, que busca como implementar las recomendaciones de integridad que fueron planteadas por la OCDE,

gestionando los riesgos de corrupción para el Perú, en el marco de las políticas públicas vigentes, desde dos componentes básicos: [i] lineamientos generales técnicos y normativos que permitan identificar mapas de riesgos y priorizar áreas sensibles o expuestos en gran medida a la corrupción; y, [ii] metodología de la gestión de riesgos de corrupción, que considere cinco fases de desarrollo, similares al modelo colombiano, tratando la incertidumbre generada por la corrupción, mediante factores de probabilidad e impacto.

Los autores refieren que el modelo colombiano, incluye en la implementación del modelo estándar de control interno y las tres líneas de defensa: directores, planeación y control interno. Ello muestra la importancia de que el control interno, se implemente dentro de un entorno que lidere el proceso de control, otro que implemente las medidas operativas y un tercero que revise la efectividad de dichas medidas.

Concluyen además que la gestión de riesgos de corrupción requiere del compromiso de la alta dirección y el fortalecimiento de las capacidades de los servidores, cerrando brechas de integridad y lucha contra la corrupción, de conocimiento

Iparraguirre (2019), en la tesis que elaboró para optar el grado académico de maestro en finanzas, titulada “Optimizar la gestión de las autoridades en el gasto y control del presupuesto del Estado aplicando lineamientos de control interno – marco integrado I, en la implementación del Sistema de Control Interno de las entidades públicas” concluye sobre la base de un muestreo efectuado en cuatro organismos públicos respecto de la implementación efectuada entre los años 2015 al 2016, que las entidades públicas tienen desventaja respecto a la implementación del sistema de control interno, por la falta de conocimiento de los conceptos por parte de sus colaboradores, así como por la limitada inversión de recursos – en especial: recursos humanos.

Respecto al modelo de las tres líneas de defensa, Iparraguirre hace referencia, entre otros, al modelo de las tres líneas, haciendo referencia al estudio de integridad que efectuó la OCDE, en el que se indica que existe confusión respecto a los roles y responsabilidades de los funcionarios (primera y segunda líneas de defensa) y las de órgano de control

institucional (tercera línea de defensa) en lo que concierne al control interno y la gestión de riesgos.

Respecto de la integridad, siempre en referencia del estudio que efectuó la OCDE en el 2017, hace referencia a la necesidad de apoyar la integridad y medidas de reforma en la lucha anticorrupción.

2.2. Bases teóricas o científicas

Además de las delimitaciones conceptuales señaladas en el numeral 1.2.4. Para efectos de la investigación propuesta, se consideran las siguientes definiciones:

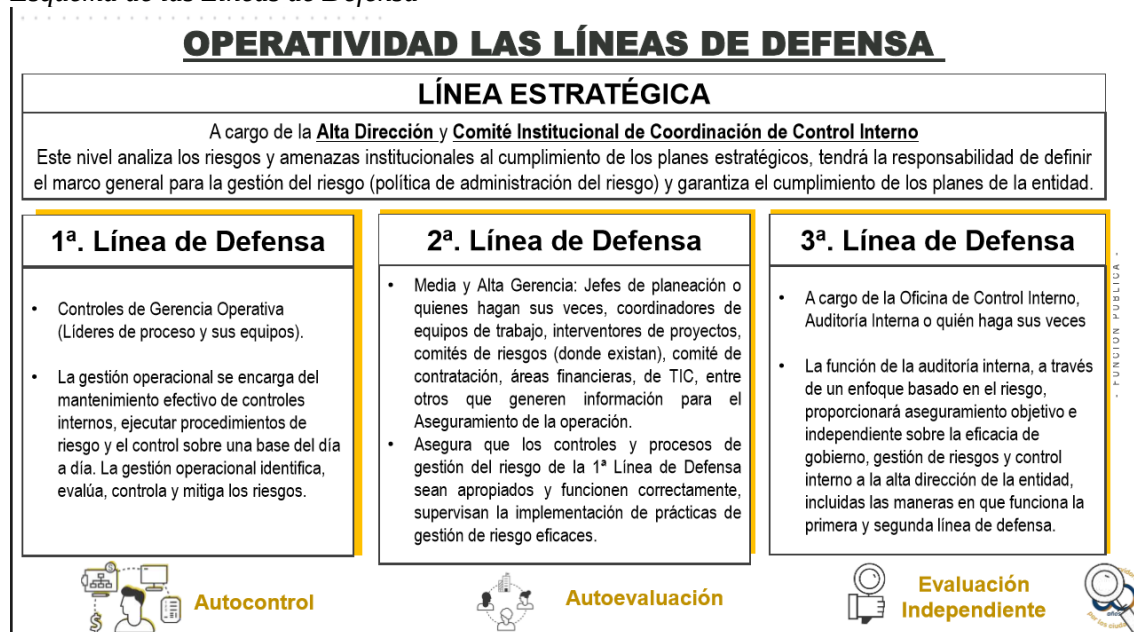
2.2.1. Modelo de tres líneas de garantía

La Personería Distrital de Cartagena (2020) lo denomina como “esquema de líneas de defensa” y define en los términos siguientes:

esquema de asignación de responsabilidades para la gestión de riesgos y del control en una entidad, a través de cuatro roles: línea estratégica, integrada por la alta dirección de la entidad y el comité institucional de control interno; primera línea de defensa, integrada por los gerentes públicos y líderes de procesos, programas y proyectos; segunda línea de defensa, integrada por las oficinas de planeación, líderes de otros sistemas de gestión o comités de riesgos; tercera línea de defensa, integrada por las oficinas de control interno. Este esquema permite distribuir estas responsabilidades en varias áreas y evitando concentrarlas exclusivamente en las oficinas de control. (p. 9)

Así, esta definición integra un cuarto elemento, denominado “línea estratégica” que es transversal a toda la operatividad de las líneas de defensa, como se muestra en el esquema mostrado en la Figura 2; y, que se encuentra a cargo de un comité que vela por la implementación de los controles de las tres líneas de defensa.

Figura 2
Esquema de las Líneas de Defensa



Nota: Extraído del “Manual 7ma. Dimensión MIPG: Control interno y las líneas de defensa”, elaborado por la Personería Distrital de Cartagena, 2020. Obra de dominio público. (Gráfico 4, p. 23)

Para el Instituto de Auditores Internos (2020) el modelo de las tres líneas de defensa se optimiza al:

Adoptar un enfoque basado en principios y adaptar el Modelo a los objetivos y circunstancias de la organización. Enfocar la contribución de la gestión de riesgo en la obtención de objetivos y la creación de valor, así como en cuestiones de “defensa” y protección del valor. Comprender claramente los roles y responsabilidades representados en el Modelo y las relaciones entre ellos. Implementar medidas para garantizar que las actividades y los objetivos están alineados con los intereses prioritarios de las partes interesadas. (p. 1)

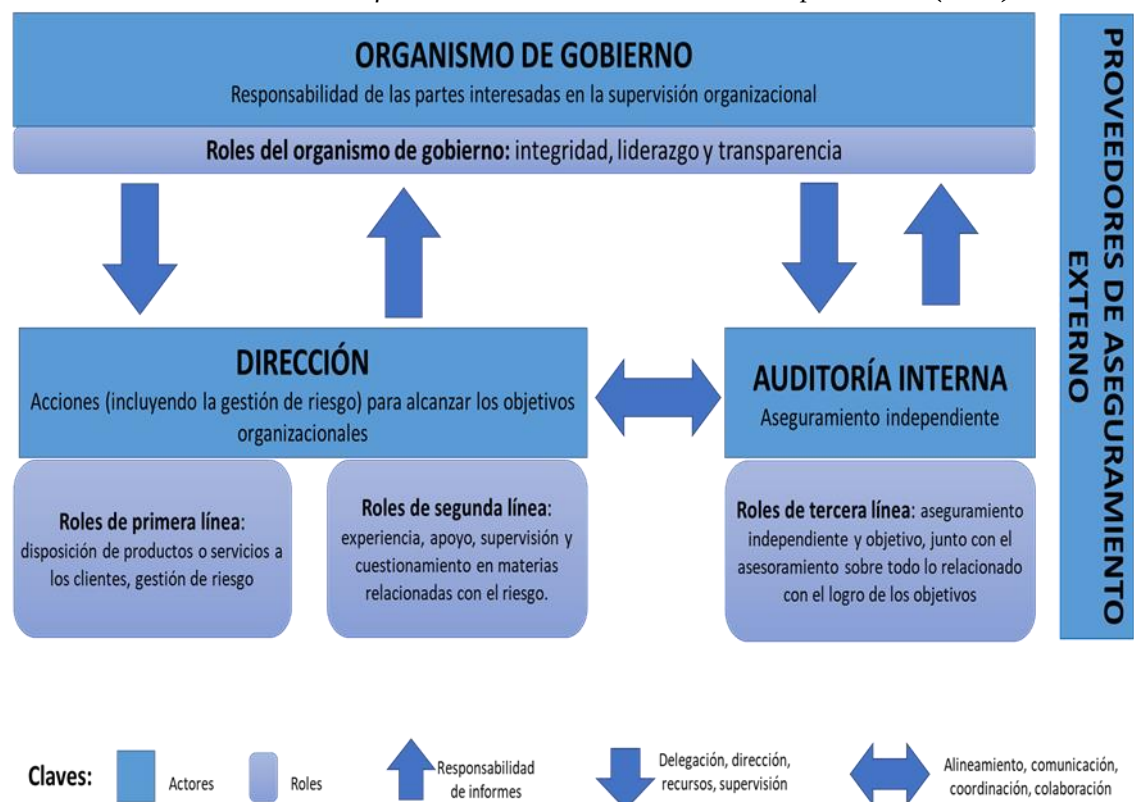
Así, el concepto muestra la permeabilidad de adaptar el modelo de las tres líneas en los diferentes sectores, con la finalidad de ayudar a que la entidad alcance los objetivos trazados, con una adecuada gestión de riesgos, implementado acciones que permitan que las actividades y objetivos de la entidad se alineen a los intereses de las partes interesadas.

2.2.1.1. Principios del modelo de tres líneas de garantía

El Instituto de Auditores Internos ha actualizado el modelo de las tres líneas propuesto en el 2020, considerando seis principios: gobierno; roles del organismo de gobierno; dirección y roles de primera y segunda línea; roles de tercera línea; independencia de la tercera línea; y, creando y protegiendo el valor.

Figura 3

Modelo de las tres líneas de defensa del Instituto de Auditores Independientes (2020)



Nota: Figura elaborada en base al modelo de las tres líneas del IIA 2020, en base a artículo "El Modelo de las Tres Líneas del IIA 2020: Una actualización de las tres líneas de defensa" (p. 4).

En la Figura 3 podemos ver el flujo entre las líneas de defensa del modelo, en el que la responsabilidad e informes fluyen de la segunda y tercera líneas hacia el organismo de gobierno [representado en la primera línea]; y, a su vez, como el organismo de gobierno delega funciones hacia la segunda y tercera líneas. Asimismo, se aprecia como la función de auditoría interna se alinea, comunica, coordina y colabora con la segunda línea.

2.2.1.1.1. Gobierno

Para el Instituto de Auditores Internos (2020):

El gobierno de una organización requiere estructuras y procesos apropiados que permitan [...] **Responsabilidad** por parte de un organismo de gobierno a las partes interesadas para la supervisión de la organización a través de la integridad, el liderazgo y la transparencia. **Acciones** (incluyendo la gestión de riesgo) por parte de la dirección para lograr los objetivos de la organización a través de la toma de decisiones basada en el riesgo y la aplicación de recursos. **Aseguramiento y asesoramiento** por parte de una función de auditoría interna independiente para proporcionar claridad y confianza y para promover y facilitar la mejora continua a través de una investigación rigurosa y comunicación perspicaz (p. 2).

Este principio combina las tareas de cada una de las tres líneas de defensa, así la responsabilidad de los controles internos es de la alta dirección; en tanto que la aplicación de los mecanismos de control interno, representada por las acciones, recae en los gestores de la segunda línea; y, la tercera línea de defensa recae en la función de auditoría interna de una organización.

2.2.1.1.2. Roles del organismo de gobierno

Para el Instituto de Auditores Internos (2020):

El organismo de gobierno asegura que: Se han establecido estructuras y procesos adecuados para un gobierno eficaz. Los objetivos y actividades de la organización están alineados con los intereses prioritarios de las partes interesadas. El organismo de gobierno: Delega la responsabilidad y proporciona recursos a la dirección para alcanzar los objetivos de la organización, mientras asegura que se cumplan las expectativas legales, reglamentarias y éticas. Establece y supervisa una función de auditoría interna, independiente, objetivo [sic] y competente para

proporcionar claridad y confianza en el progreso hacia el logro de los objetivos.
(p. 2)

2.2.1.1.3. Dirección y roles de primera y segunda líneas

Para el Instituto de Auditores Internos (2020):

La responsabilidad de la dirección de alcanzar los objetivos organizativos comprende los roles de primera y segunda línea. Los *roles de primera línea* se alinean más directamente con la entrega de productos y/o servicios a los clientes de la organización [...]. Los *roles de segunda línea* proporcionan asistencia en la gestión de riesgo. (p. 3)

Esta definición no debe ser entendida como que cada una de las tres líneas son secuenciales o que alguna tiene un rol predominante sobre otra. Asimismo, los roles de primera y segunda línea no se pueden mezclar o separar. Es un modelo teórico que define al rol que establece los controles internos y al que lo implementa; sin embargo, dependerá de la organización propia de cada entidad pública la definición de las unidades que integran la primera y segunda líneas.

2.2.1.1.4. Roles de tercera línea

Para el Instituto de Auditores Internos (2020):

La auditoría interna proporciona un aseguramiento independiente y objetivo, junto con un asesoramiento sobre la adecuación y eficacia del gobierno y la gestión del riesgo. [...] Informa de sus observaciones a la dirección y al organismo de gobierno para promover y facilitar la mejora continua. (p. 3)

El rol de la tercera línea es el de proporcionar un aseguramiento independiente de los controles que han implementado los integrantes de la primera y segunda líneas, por ello debe convertirse en un asesor en permanente comunicación con éstas, para lograr

gestionar adecuadamente los riesgos de la organización, en un proceso de retroalimentación continuo. También es importante entender que, para el Instituto de Auditores Internos, la tercera línea de algunas organizaciones puede englobar funciones de supervisión, inspección, investigación, evaluación y remediación, que pueden ser parte de la función de auditoría interna u operar por separado. Así, en nuestra realidad, podemos ver que en los institutos armados contamos con la función de inspección separada de la auditoría interna.

Para la Personería Distrital de Cartagena (2020), las responsabilidades de la oficina asesora de control interno abarcan tres roles que se describen en la Tabla 2.

Tabla 2
Responsabilidades de la oficina de control interno

Rol de liderazgo estratégico	Rol Enfoque hacia la prevención	Rol evaluación y seguimiento
Evaluar el direccionamiento estratégico y alertar oportunamente sobre cambios actuales o potenciales que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de la entidad.	Hacer seguimiento a la apropiación de los valores y principios del servicio público, por parte de los servidores, con base en los resultados de las estrategias y acciones adelantadas por parte del área de talento humano.	Hacer seguimiento y evaluación a la gestión institucional en los procesos, programas o proyectos de forma periódica que facilite consolidar el Informe Anual de Evaluación por áreas o dependencias.
	Verificar y evaluar que la entidad haya definido una política de administración del riesgo, atendiendo a los lineamientos establecidos en la metodología adoptada por la entidad.	Hacer seguimiento y evaluación a las políticas y estrategias de gestión del talento humano implementadas en la entidad.
	Evaluar y alertar oportunamente sobre cambios que afecten la exposición de la entidad a los riesgos de corrupción y fraude.	Evaluar en coordinación con la segunda línea de defensa la efectividad de los controles.
		Evaluar la efectividad de los mecanismos de información interna y externa, así como la disponibilidad, confiabilidad, integridad y seguridad de esta para llevar a cabo las responsabilidades de control interno por parte de la entidad y recomendar, según sea el caso, mejoras o implementación de nuevos controles y salvaguarda.
		Evaluar la efectividad de las acciones desarrolladas por la segunda línea de defensa en: cobertura de riesgos, cumplimientos de planificación, mecanismos y herramientas aplicadas, entre otros, y generar observaciones y recomendaciones de mejora.

Rol de liderazgo estratégico	Rol Enfoque hacia la prevención	Rol evaluación y seguimiento
		Evaluar aquellos aspectos que no estén cubiertos adecuadamente por la segunda línea de defensa e incluirlos en el plan anual de auditoría. Evaluar la efectividad de las acciones incluidas en los planes de mejoramiento producto de las auditorías internas y de entes externos.
Rol Evaluación de la Gestión del Riesgo	Rol de revisión de procesos de la primera, segunda y línea estratégica	Rol de relación con entes externos de control
Evaluar el cumplimiento de la política de administración del riesgo en todos los niveles de la entidad. Identificar y alerta a la alta dirección posible cambios que puedan afectar la evaluación y tratamiento del riesgo. Evaluar las actividades realizadas por la segunda línea de defensa, frente al análisis de contexto e identificación del riesgo y, de ser necesario, asesorarlas, para incorporar las mejoras correspondientes. Evaluar los controles tecnológicos y relacionados con riesgos de seguridad digital, los de fraude y de corrupción. Evaluar que los mapas de riesgos se encuentren actualizados.	Evaluar que el diseño de control establecido sea adecuado frente a los riesgos identificados, analizando las responsabilidades, segregación de funciones, propósito, periodicidad, tratamiento en caso de desviaciones, forma de ejecutar el control y evidencias de su ejecución. Evaluar la efectividad de los controles, a partir del resultado del análisis del diseño, ejecución y la no materialización de riesgos. Establecer y ejecutar el plan anual de auditoría basado en riesgos, priorizando aquellos procesos de mayor exposición, así como la verificación del funcionamiento de los componentes de control e informar las deficiencias de forma oportuna a las partes responsables de aplicar las medidas correctivas.	Evaluar la oportunidad, integralidad y coherencia de la información suministrada por parte de los líderes de proceso con destino al organismo de control.

Nota: Adaptado del Manual Control Interno (Personería Distrital de Cartagena, 2020, p. 32-33).

Colombia ha acogido la recomendación de la OCDE, por lo que las oficinas de control interno cumplen un rol asesor, con evaluaciones orientadas a la implementación de un marco de integridad, verificando y evaluando la implementación de las políticas para administrar el riesgo; asimismo, su plan anual de auditorías se basa en los riesgos.

2.2.1.1.5. Independencia de la tercera línea

Para el Instituto de Auditores Internos (2020):

La independencia de la auditoría interna de las responsabilidades de la dirección es fundamental para su objetividad, autoridad y credibilidad. Se establece mediante la responsabilidad ante el organismo de gobierno; el acceso sin restricciones a las personas, los recursos y los datos necesarios para complementar su trabajo; y la ausencia de prejuicios o interferencias en la planificación y prestación de servicios de auditoría. (p. 3)

Este concepto enfatiza que es necesario que las funciones de la auditoría interna sean realizadas de manera objetiva e independiente. Una independencia que no necesariamente debe ser entendida como la externalización de la función de auditoría interna de la entidad; toda vez que, se puede contar con línea de defensa que apoye las labores realizadas por la primera y segunda líneas de defensas, retroalimentándolas y ayudándolas a estar listas para los controles de entidades supervisoras y fiscalizadoras [consideradas en algunas corrientes como la cuarta y quinta líneas de defensa].

2.2.1.1.6. Creando y protegiendo el valor

El Instituto de Auditores Internos (2020) conceptualiza este principio en los términos siguientes:

Todos los roles que trabajan juntos contribuyen colectivamente a la creación y protección del valor cuando están alineados entre sí y con los intereses priorizados de las partes interesadas. La alineación de las actividades se logra mediante la comunicación, la cooperación y la colaboración. Esto asegura la fiabilidad, la coherencia y la transparencia de la información necesaria para la toma de decisiones basada en el riesgo. (p. 3)

Este principio enfatiza que, si las tres líneas de defensa trabajan juntas, pueden crear y proteger el valor de la entidad, si actúan de modo tal que mantengan constante comunicación, cooperación y colaboración entre sí.

2.2.1.2. Roles clave

El Instituto de Auditores Internos define los roles del organismo de gobierno, la dirección, la segunda línea, la auditoría interna y los proveedores de aseguramiento externo [definidos en algunas corrientes como cuarta y quinta líneas de defensas, incluyendo a las entidades fiscalizadoras superiores].

2.2.1.2.1. El organismo de gobierno

Para el Instituto de Auditores Internos (2020), el organismo de gobierno cumple los siguientes roles:

[1] Acepta la responsabilidad de las partes interesadas por la supervisión de la organización. [2] Se compromete con las partes interesadas para supervisar sus intereses y comunicarse de forma transparente sobre el logro de los objetivos. [3] Nutre una cultura que promueve el comportamiento ético y la responsabilidad. [4] Establece estructuras y procesos de gobierno [...]. [5] Delega la responsabilidad y proporciona recursos a la dirección para lograr los objetivos de la organización. [6] Determina el grado de aceptación de riesgo organizacional y ejerce la supervisión de la gestión de riesgo (incluyendo el control interno). [7] Supervisa el cumplimiento de las expectativas legales, reglamentarias y éticas. [8] Establece y supervisa una función de auditoría interna independiente, objetiva y competente.

Como se puede apreciar los roles que ejecuta el organismo de gobierno [al que debemos entender representado por el más alto nivel directivo] engloban la aceptación de la responsabilidad de supervisar el íntegro de las labores realizadas al interior de la entidad; estableciéndose la estructura y procesos de gobierno de la organización; delegando funciones en las tres líneas de defensa, retroalimentándose de los resultados de las tres

líneas para gestionar los riesgos que se presentan para el logro de los objetivos misionales de la entidad.

2.2.1.2.2. Dirección

La Personería Distrital de Cartagena (2020) la denomina “alta dirección” y la define como “integrada por las máximas autoridades administrativas de una entidad y quien posee el máximo nivel de responsabilidad” (p. 6).

Esta definición, tomada del sector público colombiano, es muy similar a la que opera en nuestro país, en el que se entiende que la alta dirección está a cargo de las máximas autoridades administrativas de la entidad.

Para, el Instituto de Auditores Internos (2020), la Dirección se encuentra a cargo de la primera y segunda líneas, que como se ha comentado, son las que fijan las políticas para que la entidad cumpla sus objetivos, mitigando los riesgos que pongan en peligro el cumplimiento de las metas trazadas; y, los órganos que ejecutan dichas políticas. Esto es, en el argot de la función pública nacional, los directivos de la entidad pública.

2.2.1.2.3. Auditoría interna

La Personería Distrital de Cartagena (2020) la define:

Es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una entidad. Ayuda a una entidad a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno. (p. 6)

Esta definición es concordante con la opinión de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico sobre cuál debería ser el rol de los órganos de control institucional (OCI), como órganos de aseguramiento y consulta, que permitan agregar

valor a las actividades que ejecuta la entidad, mejorando la forma en que ejecuta sus operaciones; con independencia de las labores que ejecutan la primera y segunda líneas de defensa.

El papel y las operaciones de los OCIs deberían ser rediseñadas para centrarse mejor en asesorar y apoyar a la dirección superior, asegurando la adecuación de los procesos de control interno para mitigar los riesgos y asegurando que los gerentes y el personal de las entidades gubernamentales participan activamente en las actividades de control y gestión de riesgos; para reflejar esto, los OCIs podrían ser renombradas como Oficinas de Auditoría Interna y Aseguramiento [OAIA] (OCDE, 2017, p. 125).

2.2.1.2.4. Proveedores de aseguramiento externo

Para el Instituto de Auditores Internos (2020), los proveedores de aseguramiento externo se orientan a satisfacer las expectativas legislativas y reglamentarias que permiten a las partes interesadas proteger sus intereses; así como a satisfacer las solicitudes que formulan los directivos y la alta dirección para complementar las fuentes internas de aseguramiento.

Esta definición precisa que los proveedores de aseguramiento externo, como las entidades fiscalizadoras superiores o los organismos reguladores, complementan la información obtenida por la tercera línea sobre los controles que imparte la organización para alcanzar sus objetivos, minimizando los riesgos para alcanzar sus objetivos.

2.2.1.3. Pilares del modelo de tres líneas de garantía

Para el Instituto de Auditores Internos (2020) el modelo se soporta en tres pilares considerando la estructura, roles y responsabilidades; la supervisión y aseguramiento; y, la coordinación y alineación.

2.2.1.3.1. Definición de la estructura, roles y responsabilidades

El Instituto de Auditores Internos (2020) refiere que el modelo cobra mayor efectividad en la medida que se adapta a los objetivos y circunstancias de la organización. Asimismo, precisa que en algunas organizaciones los roles de primera y segunda líneas se entremezclan; sin embargo, debe considerarse que las líneas deben mantener su independencia. La independencia de la auditoría interna es importante; aunque cuando no sea posible asegurar una independencia, la organización puede requerir apoyo de un tercero cualificado.

Este concepto permite introducir la participación de entidades fiscalizadoras superiores, reguladores externos y sociedades de auditoría para garantizar la efectividad de los controles que requiere la organización para el cumplimiento de sus objetivos, manejando adecuadamente sus riesgos.

2.2.1.3.2. Supervisión

El Instituto de Auditores Independientes (2020) refiere que la entidad recibe información de las tres líneas de defensa sobre la supervisión y el logro de sus objetivos. La primera línea proporciona un dictamen sobre los resultados planificados, reales y esperados, sobre el riesgo y la gestión del riesgo, que toma en cuenta la experiencia y conocimientos especializados de los roles directivos. La segunda línea brinda un aseguramiento adicional sobre el riesgo. En tanto que, la tercera línea, al ser independiente respecto de la dirección, proporciona reportes con mayor objetividad que las dos primeras líneas de defensa. Un aseguramiento adicional puede venir de proveedores externos.

Esta definición enfatiza que la auditoría interna y las entidades fiscalizadoras superiores tienen roles independientes, y que son las segundas las que pueden asegurar adicionalmente la información que aporta la tercera línea de defensa.

2.2.1.3.3. Coordinación y alineamiento entre líneas

Para el Instituto de Auditores Internos (2020) el gobierno eficaz requiere que se asignen adecuadamente las responsabilidades de las tres líneas, que se encuentren fuertemente alineadas a las actividades a través de la cooperación, la colaboración y la comunicación; correspondiendo a la tercera línea la confirmación de que las estructuras y procesos de gobierno estén diseñados y funcionen conforme a lo previsto.

Definición que enfatiza la importancia de la independencia de la auditoría interna, como garante de la efectividad y eficacia de los controles que proponen la primera y segunda línea, para minimizar los riesgos y alcanzar los objetivos institucionales.

2.2.2. Integridad pública

Según la OCDE (2020a) la integridad pública es:

La alineación coherente y la adhesión a valores, principios y normas éticos compartidos para defender y dar prioridad al interés público por encima de los intereses privados dentro del sector público (p. 17)

Esta definición refiere que los funcionarios y servidores deben hacer lo correcto, sin necesidad del escrutinio público; asimismo, es necesario que antepongan el interés público a los intereses propios y cumplan con sus deberes de modo que su conducta pueda resistir el escrutinio público.

Y puede medirse, según OCDE (2017a) en términos del indicador de integridad pública, que consta de seis indicadores: [1] independencia judicial, [2] carga administrativa, [3] apertura comercial, [4] transparencia presupuestaria, [5] ciudadanía electrónica y [6] libertad de prensa.

36

Nuestros legisladores, a través de la directiva 002-2021-PCM/SIP, Lineamientos para fortalecer una cultura de integridad en las entidades del sector público, han definido a la integridad pública como:

La actuación coherente con valores, principios y normas, que promueve y protege el desempeño ético de la función pública, de modo que los poderes y recursos confiados al Estado se dispongan hacia los fines que se destinaron, asegurando que el servicio público a la ciudadanía esté orientado al interés general y a la generación del valor público.

Para Batista y Tavares (2019) la integridad se asocia al término anglosajón “*compliance*” y la definen como:

A integridade (compliance) é a estrutura que coordena as ações que asseguram a conformidade dos agentes aos princípios éticos, os procedimentos administrativos e as normas legais aplicáveis à organização. É um processo contínuo que envolve a identificação das exigências (éticas, administrativas e legais), a análise e mitigação dos riscos de não conformidade e a adoção das medidas preventivas e corretivas necessárias.

Una estructura que coordina las acciones que aseguran la conformidad de los agentes con los principios éticos, los procedimientos administrativos y las normas legales aplicables en una organización. Se da de manera continua e involucra que se identifiquen exigencias éticas, administrativas y legales; asimismo, involucra un análisis de la mitigación de riesgos de no conformidad y la adopción de medidas preventivas y correctivas que se requieran para la consecución de los objetivos de la organización.

2.2.2.1. Sistema de integridad pública

Para la OCDE (2017a), un sistema de integridad coherente y completo es el fundamento para mejorar la integridad del sector público, así como para prevenir y frenar actos de corrupción. Por ello, a nivel gubernamental, se deben definir las responsabilidades de cada institución del sector público, estableciendo y garantizando

mandatos y capacidades que les permitan cumplir con dichas responsabilidades. Resulta además importante que existan mecanismos de cooperación y coordinación entre los diferentes actores públicos, de los gobiernos centrales y subnacionales.

OCDE (2017b) refiere cuatro componentes de un sistema de integridad pública: compromiso, responsabilidades, estrategia y normas.

2.2.2.1.1. Compromiso

Para OCDE (2020a):

El compromiso se demuestra cuando las reformas en materia de integridad son congruentes y se sustentan en marcos legislativos e institucionales necesarios que especifican claramente las responsabilidades (p. 16).

Este componente debe entenderse, por tanto, como un compromiso con la integridad, que se encuentra soportado en un marco legislativo que establezca las responsabilidades de los diferentes niveles de gobierno, a corto o largo plazo; y que debe iniciar tanto en el ámbito político [marco legislativo] como en el ámbito institucional [altos funcionarios], con la finalidad de mejorar la integridad pública y reducir la corrupción.

2.2.2.1.2. Responsabilidades

OCDE (2020a) recomienda el establecimiento de responsabilidades en un sistema de integridad, con la finalidad de lograr la cooperación, evitar superposiciones y prevenir la fragmentación, ello se logrará: [1] estableciendo responsabilidades precisas, en los diversos niveles organizacionales, respecto del diseño, la dirección y la implementación de los elementos del sistema de integridad para el sector público; [2] garantizando que los miembros del sistema de integridad, gocen de sus atribuciones y capacidades para el adecuado desempeño de sus responsabilidades; y, [3] promoviendo mecanismos de cooperación que fortalezcan la coherencia y eviten brechas y duplicidades, compartiendo buenas prácticas (p. 18).

Una adecuada definición de responsabilidades deberá preocuparse de que el diseño, dirección e implementación del sistema de integridad sea claro en cada nivel que participa del sistema; que, existan los recursos financieros, técnicos y humanos, así como las capacidades que se requieran para asumir dichas responsabilidades; y, que los mecanismos de cooperación de los diferentes miembros del sistema de integridad permitan una adecuada retroalimentación del sistema, que impacte en la implementación de las políticas de integridad.

2.2.2.1.3. Estrategia

OCDE (2020a) refiere que una estrategia de integridad pública es necesaria para apoyar un sistema de integridad coherente y cabal; a su vez, las estrategias pueden ser únicas o múltiples, constando de al menos cinco elementos: [1] análisis de problemas: identificación, análisis y atenuación de riesgos; [2] diseño de estrategias: priorización de objetivos, consulta y coordinación de políticas; [3] elaboración de indicadores con valores iniciales, hitos y metas; [4] redacción del plan de acción, distribución de las responsabilidades y cálculo de los costos de las actividades; [5] implementación, monitoreo, evaluación y comunicación de los resultados del monitoreo y evaluación, incluyendo la evaluación previa a la implementación (p. 46).

Así, el enfoque estratégico empieza con un análisis de problemas en el que se incluye la identificación, el análisis y las medidas de atenuación de los riesgos que repercutirán en la elaboración, implementación, monitoreo y evaluación de las estrategias. La etapa de análisis de problemas se puede inspirar en elementos clave de la gestión de riesgos, pero su objetivo es la identificación de problemas y causas, así como los desafíos y oportunidades de reforma necesarios para implementar un adecuado sistema de integridad.

El análisis permitirá seleccionar las actividades que permitirán atenuar los riesgos identificados de manera más eficaz; ya sea que se adopte una estrategia integral o se incorpore la estrategia en diferentes documentos normativos. Las actividades a las que deberá prestarse un enfoque de gestión de riesgos para la integridad abarcan principalmente a las vinculadas con la gestión de recursos humanos [violaciones de las

normas de integridad pública]; la administración financiera pública [fraude y mala gestión financiera]; marcos de control interno y gestión general de riesgos; y, contratación pública.

A continuación, se definirán los planes necesarios para implementar la estrategia, fijarán indicadores para medir el grado de implementación de la estrategia y se definirán los costos necesarios para la ejecución de los planes.

2.2.2.1.4. Normas

Para OCDE (2020a) la definición de normas es importante para implementar un adecuado sistema de integridad pública, máxime si la integridad consiste en alinear los valores, principios y normas éticas compartidas, para mantener y dar prioridad a los intereses públicos respecto de los privados. Las normas ayudan, por tanto, a entender que es lo correcto, que conductas se esperan de los funcionarios públicos y proporcionan un marco de conducta ética para los gobiernos (p. 68).

La recomendación de la OCDE sobre integridad pública precisa que las normas fijadas, vayan más allá de los requerimientos mínimos, priorizando el interés público, la adhesión de valores del servicio público, una cultura de transparencia y la promoción de la buena gobernanza; requiere que las normas de integridad se incorporen dentro del marco jurídico general, como a través de códigos de conducta, que den claridad respecto de las conductas esperadas y sirvan de base para investigaciones y sanciones disciplinarias, administrativas, civiles y/o penales, según corresponda.

Implica además que los procedimientos que se establezcan sean claros y ayuden a prevenir infracciones a las normas de integridad públicas y a la gestión de los conflictos de intereses reales o potenciales; y, que los valores y normas que adopten las diferentes entidades públicas sean conocidas en el ámbito público y privado, solicitando a las partes interesadas que se respeten dichos valores y normas en sus interacciones con los funcionarios públicos.

2 Las normas de un sistema de integridad abarcan normas de conducta definidas claramente, con carácter obligatorio, en las que se priorice el intereses público y con adhesión a los valores del servicio públicos; marcos jurídicos y reglamentos que incorporen valores y normas de integridad; procedimientos y procesos claros que eviten situaciones que podrían convertirse en infracciones a las normas de integridad públicas; y, medidas de comunicación interna y externa que concienticen sobre los valores y normas que adopta el sector público.

2.2.2.2. Cultura de integridad pública

Para OCDE (2017b), la cultura de integridad pública cuenta con cinco componentes: sociedad, liderazgo, meritocracia, formación y apertura.

Asimismo, para la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), la cultura de integridad pública

Es la expresión de saberes y prácticas compartidas en una institución donde se actúa de manera consistente con sus valores organizaciones y en coherencia con el cumplimiento de los principios, deberes y normas destinados a asegurar el interés general, luchar contra la corrupción y elevar permanentemente los estándares de la actuación pública. Dichos saberes y prácticas se extienden a los miembros de la organización, y fuera de ella, a sus partes interesadas. (Directiva 002-2021-PCM/SIP, numeral 4.2).

2.2.2.2.1. Sociedad

Para la OCDE (2020a) el enfoque de la sociedad implica que los gobiernos pueden asociarse con el sector privado, la sociedad civil y las personas, de modo que estos actores le ayuden a promover una cultura de integridad. Una relación que va en ambos sentidos, en la medida que también los gobiernos fomentan la conducta comercial responsable y las conductas que eviten el cohecho en pro de la integridad pública. Asimismo, teniendo en cuenta que los funcionarios públicos interactúan con la sociedad, cobra importancia su

interacción con ésta, pues la sociedad influye en las decisiones públicas y es responsable de promover la integridad pública.

La OCDE considera que los valores que promueven la integridad pública son una responsabilidad que comparte el gobierno y la sociedad civil; dentro de un entorno permanente de actualización, en el que la sociedad tome conciencia de que las infracciones a la integridad en el sector público perjudican a la sociedad en su conjunto. Asimismo, la sociedad es capaz de actuar en un entorno de integridad, cumpliendo las obligaciones que le impone la normativa estatal, respetando la propiedad pública, sin implicarse en esquemas fraudulentos, evasión de impuestos y denunciando los actos de corrupción y fraude que se le presenten.

2.2.2.2. Liderazgo

Para la OCDE (2020a) los líderes deben ser:

dirigentes públicos eficaces, capaces de dirigir a sus equipos, inspirar a su fuerza de trabajo y establecer una cultura organizativa que promueva la innovación al tiempo que refuerce los valores del sector público, como altos estándares de integridad y ética (p. 104).

Ello reviste importancia por cuanto los líderes deben asignar los recursos a los sistemas de integridad, con base a las prioridades de la organización; deben ser el ejemplo que establezca y refuerce una cultura de integridad. El liderazgo, por tanto, debería convertirse incluso en un criterio de selección y nombramiento en todos los perfiles de responsabilidad de las entidades públicas, así como para la promoción de los puestos que impliquen responsabilidad.

La labor de los líderes se verá respaldada con el establecimiento de atribuciones precisas; y, el uso de herramientas de apoyo organizativo, en el control interno, instrumentos de gestión y asesoría jurídica; así como las capacitaciones y orientaciones periódicas que les permitan discernir adecuadamente las cuestiones que les afecten la integridad pública.

Los funcionarios que desempeñan funciones deben contar con un perfil de integridad y apoyar sus funciones como líderes íntegros, garantizando además que el personal a su cargo tenga claro el marco ético de actuación y el apoyo necesario para la toma de decisiones éticas correctas.

2.2.2.2.3. Mérito

Para la OCDE (2020a) en cuanto al mérito se presentan cuatro desafíos: tomar decisiones de manera oportuna; reclutar nuevas habilidades y competencias; garantizar representación e inclusión y abordar la fragmentación del empleo público. Una administración pública seleccionada y gestionada en función del mérito presenta muchos beneficios en contraposición al patronazgo político y el nepotismo (p. 115-116).

La meritocracia reduce las oportunidades de patronazgo, nepotismo, clientelismo, entre otras formas que conllevan a que se usen los recursos públicos para enriquecer a las personas en función de lazos familiares, afiliaciones políticas u otros; mediante la creación de cargos innecesarios o el otorgamiento de posiciones que pueden ser compradas u otorgadas para el pago de favores.

Para algunos los sistemas meritocráticos convocan a los más cualificados, lo que sería un sinónimo de una menor propensión a la corrupción; toda vez que los meritocráticos buscan la recompensa de sus esfuerzos y habilidades, y son más propensos a motivarse ante el servicio público. El sistema meritocrático, se refuerza, además, cuando se propende a una línea de carrera, que fija una trayectoria para que el funcionario se desarrolle en el largo plazo.

El sistema meritocrático ideal toma en cuenta que los procesos se realicen con transparencia, objetividad y consenso, de modo que todos los actores que participan en el reclutamiento puedan revisar los resultados, e impugnarlos, de ser el caso.

2.2.2.2.4. Desarrollo de capacidades

OCDE (2020a) refiere:

La concientización, el desarrollo de conocimientos y competencias, así como el fomento del compromiso con la integridad son los elementos esenciales de la integridad pública. La concientización sobre las normas, prácticas y desafíos de la integridad ayuda a los funcionarios públicos a reconocer los problemas de integridad cuando se presentan. Asimismo, la capacitación y la orientación bien diseñadas dotan a los funcionarios públicos de los conocimientos y las competencias necesarios para gestionar adecuadamente los asuntos de integridad y buscar asesoramiento especializado cuando resulte necesario. A su vez, la concientización y la formación contribuyen a fomentar el compromiso entre los funcionarios públicos y motiva la conducta para que cumplan con sus deberes públicos y benefician al público (p. 136).

2 La OCDE recomienda que los funcionarios públicos reciban la información, formación, orientación y asesoramiento que les permita aplicar las normas de integridad pública en su lugar de trabajo, para ello, es necesario que la información sobre políticas de integridad, normas y procedimientos administrativos se encuentre actualizada y disponible. Por ejemplo, se puede otorgar una copia del código de ética a los funcionarios y, luego, solicitarles que firmen una declaración jurada precisando que leyeron el código y se adhieren a su cumplimiento.

Estas acciones deberían realizarse de manera periódica, no sólo a través de publicidad y documentación remitida a los funcionarios, sino a través de acciones que permitan que los funcionarios interioricen estas normas de integridad y las tengan presentes cuando se enfrenten a situaciones éticas

Otras acciones incluyen la capacitación introductoria de los funcionarios en materia de integridad pública; capacitación que se sugiere se realice de manera periódica, y, la inserción de un organismo que vele por la integridad a nivel nacional y realice mediciones de la implementación de los valores de integridad en los funcionarios públicos, asesorando a las entidades públicas en materia de integridad.

2.2.2.2.5. Apertura

La OCDE (2020a) recomienda que las culturas organizativas sean abiertas, de modo que se cuente con un entorno seguro en el que los empleados pueden debatir dilemas éticos, posibles situaciones de conflicto de intereses y preocupaciones sobre integridad. (p. 153)

Una estructura abierta genera confianza en la organización, hace sentir orgullo de pertenencia a sus integrantes y les motiva a incrementar su eficiencia; asimismo, permite que cualquiera de sus integrantes pueda plantear interrogantes sobre integridad para resolverlas y evitar que perjudiquen a la entidad.

Para alcanzar la apertura es necesario que los funcionarios se identifiquen con los valores que adopta la organización; se comprometan a salvaguardar dichos valores y se conviertan en receptivos y generadores de confianza; estableciendo canales adecuados para que las conductas indebidas sean denunciadas, investigadas y sancionadas adecuadamente, con la debida protección de los denunciantes.

2.2.2.3. Rendición de cuentas

OCDE (2017b) refiere como tercer pilar de la integridad a la rendición de cuentas eficaz, con cuatro componentes: gestión de riesgos, sanción, supervisión y participación.

La Personería Distrital de Cartagena (2020) la define como:

proceso conformado por un conjunto de normas, procedimientos, metodologías, estructuras, prácticas y resultados mediante los cuales, las entidades de la administración pública y los servidores públicos informan, explican y dan a conocer los resultados de su gestión a los ciudadanos. (p. 15)

2.2.2.3.1. Gestión de riesgos

OCDE (2020a) refiere que un sistema de control interno y un marco de gestión de riesgos en entidades públicas es esencial para cualquier estrategia de integridad pública; la combinación de ambas herramientas reduce la exposición al fraude y a la corrupción, asegura que las entidades públicas operen de manera óptima, ofreciendo programas que aporten beneficios a la ciudadanía (p. 172).

Esta recomendación implica que se implemente un marco de control y gestión de riesgos que salvaguarde la integridad en las entidades del sector público. El sistema de control interno, con objetivos precisos, demuestra el compromiso de los funcionarios con la integridad pública y los valores del servicio público, garantizando la eficiencia y resultados de la entidad, así como el cumplimiento de las leyes y prácticas. De otro lado, un enfoque estratégico de gestión de riesgos comprende la evaluación de riesgos, la implementación de un mecanismo eficaz de supervisión y control de calidad del sistema de gestión de riesgos.

En cuanto al control interno resulta pertinente que los funcionarios públicos implementen las recomendaciones de entidades como el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* o COSO), la Organización Internacional de Normalización, el Instituto de Auditores Internos (con el modelo de las tres líneas de defensa) y la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (*International Organization of Supreme Audit Institutions* o INTOSAI).

Implementar un sistema de control interno y gestión de riesgos implica definir políticas, procesos y medidas que gestionen los “riesgos de integridad” (que implican a los riesgos fraude, corrupción y abuso), considerando al menos cinco componentes críticos: [1] un entorno de control y una gestión de riesgos de integridad eficaces; [2] un enfoque adaptado a la gestión de riesgos y a la evaluación de los riesgos de integridad; [3] monitoreo y evaluación de la gestión de los riesgos de integridad; [4] procedimientos coherentes y receptivos en el marco del control interno y la gestión de riesgos; y, [5] una función de auditoría interna que proporcione garantía y asesoramiento independientes y

objetivos para reforzar el control interno y la gestión de riesgos de integridad (OCDE, 2020, p. 173).

14 Nuestra legislación refiere que como mínimo se realice la identificación, evaluación y mitigación de riesgos en los procesos vinculados a la contratación pública, gestión de recursos humanos, transparencia y acceso a la información pública, denuncias y protección al denunciante y provisión de servicios públicos (Directiva 002-2021-PCM/SIP, numeral 5.2.2.1).

2.2.2.3.2. Aplicación y sanción

2 OCDE (2020a) refiere que los sistemas de integridad pública coherentes y exhaustivos incluyen pilares no solo para definir, apoyar y supervisar la integridad, sino también para el cumplimiento de las reglas y normas relativas a ella. Asimismo, se indica que cuando los mecanismos de aplicación y sanción son ejecutados de una manera justa, coordinada, transparente y oportuna, se puede promover la confianza en el sistema de integridad pública gubernamental y legitimarlo a largo plazo, ayudando a inculcar los valores de integridad en los individuos, las organizaciones y la sociedad (p. 198).

Internacionalmente, los funcionarios públicos están sujetos a tres tipos de responsabilidades disciplinarias, civiles y penales.

Las sanciones disciplinarias se fundamentan en la relación laboral con la administración pública y las obligaciones y deberes específicos de los funcionarios. El incumplimiento de estas obligaciones conlleva sanciones de carácter administrativo, como advertencias o reprimendas, suspensiones, multas o despidos. En nuestra realidad, las sanciones leves son sancionadas por la propia entidad; en tanto que, las graves y muy graves detectadas en informes de control, son sancionadas por el Tribunal del Procedimiento Administrativo Sancionador de la Contraloría General de la República.

Ambos tipos de procesos deben garantizar cuáles son las atribuciones y cuales las responsabilidades de las instituciones disciplinarias; asimismo, que la selección del

personal a cargo de los procesos sea en base a criterios objetivos y meritocráticos, con garantías de empleo y libre de amenazas y coacciones ante posibles represalias.

2 La aplicación y sanción penal de la conducta de integridad pública se vincula con la detección, investigación y sanción de conductas indebidas graves que socavan principios constitucionales. Una infracción penal conduce a la condena, a la privación de la libertad o sanciones administrativas; por ello, debe aplicarse en un entorno que garantice la independencia externa, basando sus resultados en fundamentos jurídicos y pruebas, libre de influencias.

Los mecanismos de derecho civil ofrecen vías de recursos jurídicos a quienes han sufrido daños por actos de corrupción, incluyendo la protección al Estado, que les permiten defender sus derechos e intereses, y les brindan la posibilidad de obtener una indemnización por daños y perjuicios.

2.2.2.3.3. Supervisión

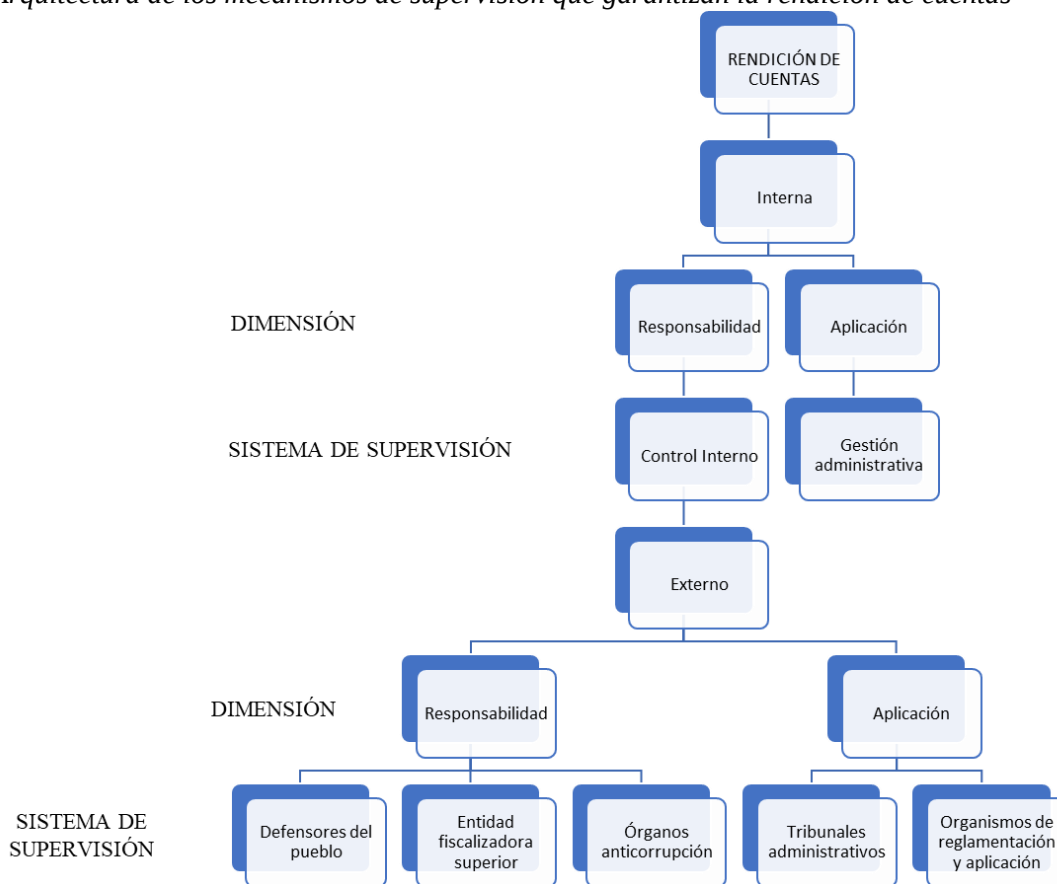
Para OCDE (2020a) la supervisión y el control externo son mecanismos que fortalecen la rendición de cuentas en el sistema de integridad pública. La supervisión examina los mecanismos de control interno que las instituciones implementan; y, por tanto, existen dos tipos de supervisión interna y externa. La recomendación de la OCDE, en este punto, hace referencia a la supervisión externa.

OCDE reconoce cuatro grupos de instituciones que se encargan de la supervisión, control y aplicación externa: defensores del pueblo, entidades fiscalizadoras superiores, tribunales administrativos y agencias de regulación y aplicación.

La supervisión además tiene dos dimensiones: responsabilidad y aplicación, las cuales se sintetizan en la Figura 4.

Figura 4

Arquitectura de los mecanismos de supervisión que garantizan la rendición de cuentas



Nota: Extraído de “Estudios sobre integridad pública” (OCDE, 2020, p. 219).

2.2.2.3.4. Participación

Para la OCDE (2020a), la participación es un proceso de formulación de políticas, en un medio polifacético de fomentar el escrutinio público, garantizando la rendición de cuentas y proporcionar información a los individuos para que el gobierno sea abierto y transparente, asegurando el acceso oportuno e ilimitado a la información pública y los datos abiertos; asegurando que los interesados participen en el diseño, la implementación y la evaluación de políticas públicas; entre otros (p. 238).

La transparencia es necesaria para que se fomente la integridad pública y puedan reducirse las conductas poco éticas; junto con la integridad, la rendición de cuentas y la participación de partes interesadas, constituye el fundamento de un gobierno abierto.

Con un marco jurídico que garantice el acceso a la información, limitando las exenciones y barreras y asignando los recursos suficientes, se fomenta la participación de los ciudadanos.

2.3. Definición de términos básicos

Alta dirección

“Integrada por las máximas autoridades administrativas de una entidad y quién posee el máximo nivel de responsabilidad.” (Personería Distrital de Cartagena, 2020, p. 6)

Control

La Personería Distrital de Cartagena (2020) lo define como:

7 Cualquier medida que tome la dirección y otras partes para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos. La dirección planifica, organiza y dirige la realización de las acciones suficientes para proporcionar una seguridad razonable de que alcanzarán los objetivos y metas (p. 6)

Control Interno

La Personería Distrital de Cartagena (2020) lo define como:

Un proceso efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones. Confiabilidad de la información. Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables. (p. 8)

Efectividad

Medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles. (Personería Distrital de Cartagena, 2020, p. 8)

Eficacia

“Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.” (Personería Distrital de Cartagena, 2020, p. 8)

Entidad Fiscalizadora Superior

Una Entidad Fiscalizadora Superior es una institución legal o constitucionalmente independiente que recibe su mandato por parte de la legislatura (parlamento). Su función central es auditar la ejecución del presupuesto del ejecutivo (el gobierno) e informar al parlamento (OECD 2020b, p. 193).

Esquema de línea de defensa

Esquema de asignación de responsabilidades para la gestión de riesgos y del control de una entidad, a través de cuatro roles: línea estratégica, integrada por la alta dirección de la entidad y el comité institucional de control interno; primera línea de defensa, integrada por los gerentes públicos y líderes de procesos, programas y proyectos; segunda línea de defensa, integrada por las oficinas de planeación, líderes de otros sistema de gestión o comités de riesgos; tercera línea de defensa, integrada por las oficinas de control interno. Este esquema permite distribuir estas responsabilidades en varias áreas y evitando concentrarlas exclusivamente en las oficinas de control (Personería Distrital de Cartagena, 2020, p. 9)

Primera línea de defensa

La Personería Distrital de Cartagena (2020) refiere que se encuentra conformada por los líderes de los procesos y programas que lleva a cabo; encontrándose a cargo del mantenimiento de los controles internos y de ejecutar la gestión de riesgos y controles

16 llevados a cabo por la organización. Agrega que su rol principal es el mantenimiento efectivo de controles internos, la ejecución de la gestión de riesgos y controles en el día. Es la responsable del “autocontrol”.

Segunda línea de defensa

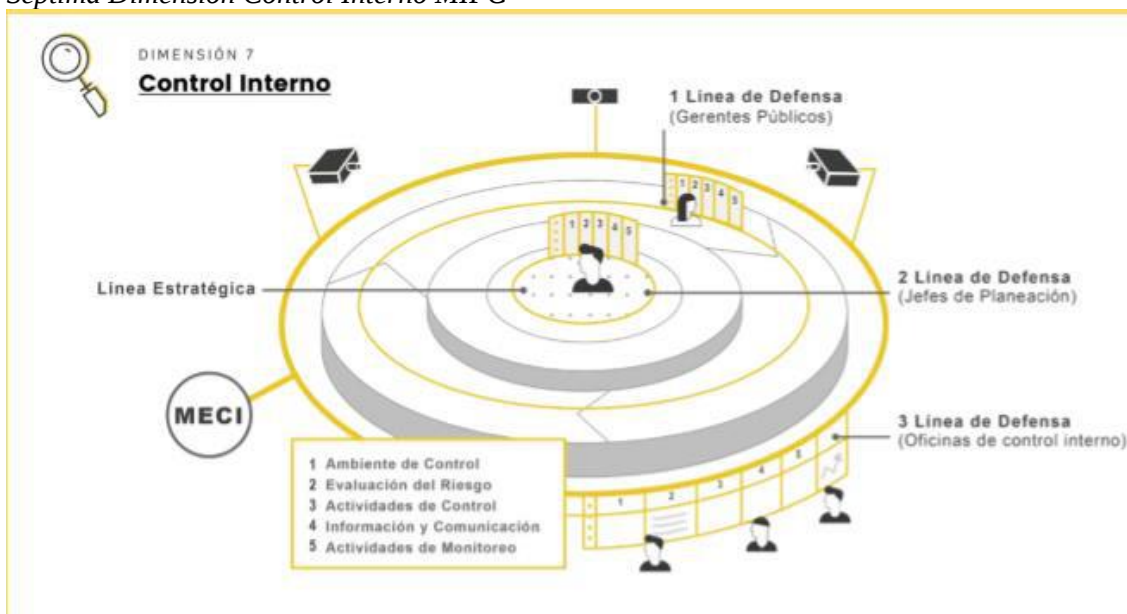
16 La Personería Distrital de Cartagena (2020) precisa que esta línea responde de manera directa por el aseguramiento de la operación; teniendo como rol principal el asegurar que los controles y procesos de gestión del riesgo que definió la primera línea de defensa sean apropiados y funcionen correctamente; para lo cual supervisan la eficacia de las prácticas de gestión de riesgo implementadas. Adicionalmente, se encargan de consolidar y analizar información que recopilan en la entidad, de modo que se cuente con información para la toma de decisiones que permitirá adoptar las acciones preventivas que eviten la materialización de riesgos.

Sistema de control interno

Por su relevancia, la Personería Distrital de Cartagena (2020) lo considera como una séptima dimensión del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, que ayuda a asegurar que las dimensiones restantes cumplan su propósito y se alcancen los resultados con eficiencia, eficacia, calidad y transparencia en la gestión pública, tal como podemos apreciar en la Figura 5.

40 Al igual que, en nuestra realidad, los componentes del sistema de control interno son: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y actividades de monitoreo.

Figura 5
Séptima Dimensión Control Interno MIPG



Nota: Extraído del “Manual 7ma. Dimensión MIPG; Control interno y las líneas de defensa”, elaborado por la Personería Distrital de Cartagena, 2020. Obra de dominio público. (Gráfico 4, p. 21)

Tercera línea de defensa

La Personería Distrital de Cartagena (2020) refiere que esta línea es responsabilidad de la unidad que lleva a cabo el control interno, para lo cual realiza cinco roles: liderazgo estratégico, enfoque hacia la prevención, evaluación de la gestión del riesgo, relación con los externos de control y el de evaluación y seguimiento.

Su rol, por tanto, es llevado a cabo, mediante auditorías basadas en riesgos, de modo que se logre evaluar cómo se administra la entidad los riesgos en los diferentes niveles jerárquicos; dando cuenta de los resultados al Comité de Coordinación de Control Interno, para que se pueda adoptar el tratamiento que corresponda, a fin de evitar que la entidad se exponga a riesgos de corrupción y fraude. Para ello, la tercera línea evalúa las actividades que son desarrolladas por la segunda línea, en base a las propuestas definidas por la primera línea.

2.4. Cuadro de operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Modelo de tres líneas de garantía	Principios (d ₁)	Gobierno	1	Escala ordinal N = Nunca CN = Casi nunca AV = A veces CS = Casi siempre S = Siempre
		Roles del organismo de gobierno	2	
		Dirección y roles de primera y segunda líneas	3	
		Roles de tercera línea	4	
		Independencia de la tercera línea	5	
		Creando y protegiendo el valor	6	
		Organismo de gobierno	7	
		Dirección	8	
		Auditoría interna	9	
		Proveedores de aseguramiento externo	10	
		Definición de la estructura, roles y responsabilidades	11	
	Pilares (d ₃)	Supervisión	12	
		Coordinación y alineamiento entre líneas	13	
Integridad pública	Sistema de integridad pública (d ₁)	Demostrar compromiso político y de gestión	14	CS = Casi siempre S = Siempre
		Establecer responsabilidades institucionales claras para el sistema de integridad pública bien coordinado.	15	
		Desarrollar un enfoque estratégico basado en el riesgo	16	
	Cultura de integridad (d ₂)	Establecer altos estándares de conducta	17	
		Promover un enfoque que involucre toda la sociedad	18	
		Invertir en el liderazgo en integridad de los gestores públicos	19	
		Promover un servicio público profesional basado en el mérito	20	
		Proporcionar información,	21	

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala medición	de
		capacitación, orientación y asesoramiento a los funcionarios públicos en integridad pública			
		Apoyar una cultura organizacional abierta que responda a las preocupaciones de la integridad pública	22		
		Aplicar un marco de control y gestión de riesgos	23		
		Asegurar respuestas efectivas a las violaciones de la integridad	24		
	Rendición de cuentas (d ₃)	Reforzar la supervisión y control externos	25		
		Fomentar la transparencia y el compromiso de todas las partes interesadas en el desarrollo e implementación de las políticas públicas	26		

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis general

Hipótesis nula

H₀: No existe relación entre el modelo de tres líneas de garantía y la integridad pública en entidades con órganos de control institucional en Lima Metropolitana durante el año 2022.

Hipótesis alterna

H₁: Existe relación significativa entre el modelo de tres líneas de garantía y el sistema de integridad pública en entidades con órganos de control institucional de Lima Metropolitana durante el año 2022.

3.2. Hipótesis específicas

H₁₁: Existe relación significativa entre el modelo de tres líneas de garantía y el sistema de integridad pública en entidades con órganos de control institucional en Lima Metropolitana durante el año 2022.

H₁₂: Existe relación significativa entre el modelo de tres líneas de garantía y la cultura de integridad pública en entidades con órganos de control institucional de Lima Metropolitana durante el año 2022.

H₁₃: Existe relación significativa el modelo de tres líneas de garantía y la rendición de cuentas en entidades con órganos de control institucional de Lima Metropolitana durante el año 2022.

3.3. Definición conceptual y operacional de las variables

Definición conceptual de la variable 1:

Modelo de tres líneas de garantía:

También denominado modelo de las tres líneas es un modelo formulado por el Instituto de Auditores Independientes como un recurso crítico que:

Ayuda a las organizaciones a identificar estructuras y procesos para gestionar mejor los riesgos y lograr objetivos, incluyendo los riesgos relacionados con la sostenibilidad. El modelo establece los tres roles que definen la gobernanza en su forma más básica: responsabilidad, acciones, y aseguramiento. También identifica los tres actores esenciales en la gobernabilidad: el órgano de gobierno, dirección, y auditoría interna (Jerkovic, 2022).

Definición operacional

La variable “modelo de tres líneas de garantía” será medida a través de un cuestionario de elaboración propia para el estudio que toma en cuenta las dimensiones de: 1) principios del modelo de tres líneas de garantía, 2) roles clave de tres líneas de garantía, y 3) pilares del modelo de tres líneas de garantía.

Definición conceptual de la variable 2:

Integridad pública

OCDE refiere que la integridad pública se refiere a la alineación consistente y la adhesión a valores, principios y normas éticas compartidos para mantener y priorizar el interés público sobre los intereses privados en el sector público.

Definición operacional

La variable “integridad pública” será medida a través de un cuestionario de elaboración propia para el estudio que toma en cuenta las dimensiones, reconocidos por la OCDE como pilares, denominados: 1) sistema de integridad pública, 2) cultura de integridad pública, y 3) rendición de cuentas.

Figura 6
Pilares de la integridad pública



Nota: Figura incluida en <https://www.oecd.org/gov/integridad/recomendacion-integridad-publica/>

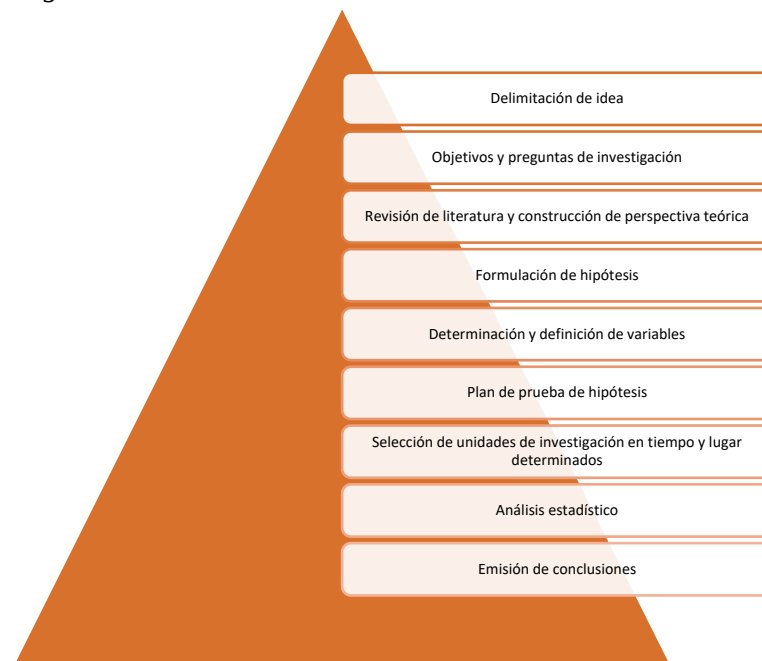
CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Enfoque de la investigación:

Cuantitativa. Baptista-Lucio et al. (2014), refiere “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p. 4).

Figura 7
Pasos de la investigación cualitativa



Nota: Adaptado de “Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta”, p. 5-6, por Hernández Sampieri y Mendoza (2019), Mc Graw Hill Education.

Hernández y Mendoza (2019) la precisan como un conjunto de procesos organizado de manera secuencial, que busca comprobar ciertas suposiciones; respetando rigurosamente el orden de los pasos, los que se muestran en la figura n. ° 2.

4.2. Tipo y nivel de investigación

4.2.1. Tipo de investigación

Investigación básica o pura.

Vera et al. (2018) refiere: “se llama investigación pura, teórica o dogmática, radica en formular nuevas teorías o modificar la existencia” (p. 14).

4.2.2. Nivel de investigación

Descriptivo – correlacional.

Un estudio descriptivo pretende:

Especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o problema a investigar (Hernández y Mendoza, 2019).

A su vez, Hernández y Mendoza (2019) refiere respecto del estudio correlacional que “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (p. 109).

4.3. Métodos y diseño de investigación

4.3.1. Métodos de investigación

Hipotético – deductivo.

Vera et al. (2018) lo define como el método “en el cual a partir de determinados principios, teorías o leyes se derivan supuestos mediante los que se explicarán los casos particulares” (p. 17).

4.3.2. Diseño de la investigación

No experimental y transeccional o transversal.

Hernández y Mendoza (2019) refiere respecto al diseño no experimental que se le define como “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no haces variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables”. Así, los autores precisan que las variables analizadas se evalúan o analizan en su contexto natural.

En los diseños transeccionales o transversales se recopilan datos en un solo momento y en un tiempo determinado (Hernández y Mendoza, 2019); en tanto, los modelos transversales correlacionales o causales son “útiles para establecer relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un omento determinado; a veces únicamente en términos correlaciones, otras en función de la relación causa – efecto (causales)” (Hernández y Mendoza, 2019).

4.4. Población y muestra de la investigación

4.4.1. Población

Mejía et al. (2018) definen a la población como:

Conjunto formado por todos los elementos que posee una serie de características comunes. Es el total de un conjunto de elementos o casos, sean estos individuos, objetos o acontecimientos, que comparten determinadas características o un criterio; y que se pueden identificar en un área de interés para ser estudiados, por lo cual quedarán involucrados en la hipótesis de investigación (p. 102)

La población materia de la investigación está constituida por el Ministerio de Salud y sus dependencias. El Ministerio de Salud es un organismo del Poder Ejecutivo que ejerce la rectoría del sector salud.

4.4.2. Muestra

Hernández y Mendoza (2019) precisa:

En la ruta cuantitativa, una muestra es un subgrupo de la población o universo que te interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población (de manera probabilística, para que puedas generalizar los resultados encontrados en la muestra a la población). (p. 196)

Para determinar la muestra se tendrá en cuenta únicamente a las entidades del Ministerio de Salud que se encuentran en Lima Metropolitana, las cuales se han determinado en base a la consulta amigable de la sección transparencia económica del Ministerio de Economía y Finanzas.

El nivel de aceptación se ha fijado en 95% y el nivel de error en 5%, determinándose la muestra según la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZ^2pq}{\{(N-1)E^2 + Z^2pq\}}$$

Donde:

N = tamaño de la población (32)

Z = nivel de confianza (96%)

p = probabilidad de éxito o proporción esperada (50%)

q = probabilidad de fracaso (50%)

E = precisión o margen de error (5%)

$$n = \frac{32(1.96)^2(0.50)(0.50)}{((32 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.50)(0.50))}$$

$$n = 30$$

Como se aprecia en la fórmula expuesta, la muestra se fija en 30 entidades.

4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.5.1. Técnicas

Mejía et al. (2018) definen a las técnicas como:

Conjunto de medios e instrumentos a través de los cuales se efectúa el método.
Conjunto de procedimientos y recursos de qué sirve la ciencia. Se expresa como conjunto de reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos que auxilian al individuo en la aplicación de los métodos. (p. 120)

La técnica que se empleará para la investigación será la encuesta aplicada a las entidades de la muestra, aplicándose tanto a las oficinas administrativas que se encuentran a cargo de las funciones de integridad e implementación del sistema de control interno, como a los órganos de control institucional.

Encuesta.

Mejía et al. (2018) la define como el “procedimiento que se realiza en el método de encuesta por muestreo en el cual se aplica un instrumento de recolección de datos formado por un conjunto de cuestiones o reactivos cuyo objetivo es recabar información factual en una muestra determinada” (p. 59)

4.5.2. Instrumentos

Un instrumento de recolección de datos es definido por Mejía et al. (2018) como una “herramienta que forma parte de una técnica de recolección de datos. Puede darse como una guía, un manual, un aparato, una prueba, un cuestionario o un test” (p. 78).

La presente investigación utilizará como instrumento de recolección de datos al cuestionario, definido por Mejía et al. (2018) como:

Técnica indirecta de recogida de datos. Es un formato escrito a manera de interrogatorio, en donde se obtiene información acerca de las variables a investigar. Es un instrumento de investigación que se emplea para recoger los datos; puede aplicarse de forma presencial, o indirecta, a través del internet (p. 41).

La encuesta se aplicará a dos grupos de las entidades definidas en la muestra. El primero de ellos, a los funcionarios a cargo de la función de cumplimiento (preferentemente oficiales de cumplimiento), y el segundo grupo, integrado por los miembros de los órganos de control institucional que tengan a su cargo el monitoreo y seguimiento en la implementación de los sistemas de control.

Para la aplicación del cuestionario se trabajará con la escala de Likert, toda vez que lo que se pretende es ver qué actitud tienen los funcionarios con respecto al uso de las tres líneas de defensa y el modelo de integridad pública, como herramientas para combatir los riesgos de corrupción y fraude.

TD	D	I	DA	TA
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
-2	-1	0	1	2

Las respuestas de los funcionarios permitirán determinar el grado positivo, negativo o neutro de su actitud hacia el empleo de los modelos en revisión, a fin de analizar la información y los datos recolectados.

La correlación entre ambas variables se realizará con el coeficiente de correlación R de Pearson.

4.5.3. Validez y confiabilidad

Para Sampieri et al. (2018): “Toda medición o instrumento de recolección de datos cuantitativo debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad” (p. 228).

La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide con exactitud la variable que verdaderamente pretender medir (Sampieri et al., 2018, p. 229).

La confiabilidad o fiabilidad es el “grado en que instrumento produce resultados consistentes y coherentes en la muestra o casos” (Sampieri et al., 2018, p. 229).

La validez del constructo ha incluido la revisión de la literatura, el establecimiento de dimensiones e ítems de las variables y el establecimiento de la relación entre los mismos; antes de su aplicación, se recurrió a tres metodólogos, temáticos o de especialidad, que cuentan cuando menos con el grado de maestro, con código Orcid y registrados en Sunedu que cuentan con conocimiento y experiencia en gestión pública y auditoría gubernamental.

La validez de los instrumentos se midió aplicando el coeficiente alfa de Cronbach, según la escala mostrada en la Tabla 3.

Tabla 3
Escala de valores alfa de Cronbach

Intervalo al que pertenece el coeficiente alfa de Cronbach	Valoración de la fiabilidad de los ítems analizados
[0,0 - 0,5]	Inaceptable
[0,5 - 0,6]	Pobre
[0,6 - 0,7]	Débil
[0,7 - 0,8]	Aceptable
[0,8 - 0,9]	Bueno
[0,9 - 1,0]	Excelente

Con la ayuda del software estadístico *Statistical Package for the Social Sciences* SPSS versión 27 se midió el coeficiente de Cronbach para las variables del modelo de las tres líneas de defensa (variable 1) e integridad (variable 2), obteniéndose en una muestra de doce individuos resultados de 0,852 y 0,948, que determinan una fiabilidad “buena” y “acceptable” para cada una de las variables.

4.5.4. Procesamiento y análisis de datos

Para analizar las dimensiones e indicadores de las variables se elaboraron dos instrumentos que fueron aplicados a los funcionarios públicos que se encuentran a cargo de la implementación de los sistemas de control gubernamental e integridad; así como a los órganos de control institucional del Ministerio de Salud y dependencias.

Posteriormente, se realizó el **procesamiento de datos** obtenidos de la población muestral, definida por Bernal (2010) como:

Parte del proceso de la investigación consiste en procesar los datos (dispersos, desordenados, individuales) obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, y tiene como finalidad generar resultados (datos agrupados y ordenados), a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos y las hipótesis o preguntas de la investigación realizada, o de ambos [...] debe realizarse mediante el uso de herramientas estadísticas con el apoyo del computador, utilizando alguno de los programas estadísticos (p. 198).

El procesamiento de datos de la información se realizó con el software *Statistical Package for the Social Sciences*, SPSS versión 27. Los resultados estadísticos permitieron analizar la información obtenida y formular las conclusiones correspondientes.

El análisis de la información comprende múltiples operaciones, pero tres de ellas constituyen en conjunto una especie de camino obligado: antes que nada, la descripción y la preparación (asociándolas o no) de los datos indispensables para probar la hipótesis; después, el análisis de las relaciones entre las variables; y, finalmente, la comparación de los resultados observados con los resultados que se esperan de las hipótesis (Quivy y Van Carnpenhoudt, 1992, p.208).

El análisis de datos, por tanto, permite aceptar o rechazar las hipótesis específicas planteadas y arribar a las conclusiones que se deriven de la investigación efectuada.

4.5.5. Ética en la investigación

Hernández-Sampieri et al. (2006) refiere:

La investigación representa una más de las fuentes de conocimiento, por lo que, si decidimos ampliar sus fronteras, será indispensable llevarla a cabo con responsabilidad y ética (p. 29).

Hernández-Sampieri refiere que el investigador debe cuestionarse acerca de las consecuencias y efectos del estudio que realiza, realizando la investigación de manera responsable y ética.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

5.1. Análisis descriptivo

Culminada la investigación se obtuvieron 31 respuestas para la variable 1: “modelo de las tres líneas de defensa” y 33 respuestas para la variable 2: “integridad pública”, obteniéndose los siguientes resultados para medir la fiabilidad de cada una de las variables.

Tabla 4
Confiabilidad del instrumento

Modelo de las tres líneas de defensa		Integridad pública	
Alfa de Cronbach	N° de elementos	Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,852	13	0,948	13

Los resultados de la Tabla 4 demuestran que la fiabilidad de los instrumentos empleados para medir las variables se encuentra entre “buena” y “aceptable” para las variables “modelo de las tres líneas de defensa” e “integridad pública”, respectivamente.

Tabla 5
Procesamiento de encuestas

Modelo de las tres líneas de defensa			Integridad pública	
Casos	N° de elementos	%	N° de elementos	%
Válido	31	100	33	100
Excluidos	0	0	0	0

Resultados de la variable “modelo de las tres líneas de defensa”

En cuanto a la variable 1 “modelo de las tres líneas de defensa”, los resultados de las preguntas formuladas se detallan a continuación:

En la Figura 8 y en la Tabla 6 se muestran los resultados a la **pregunta 1**: ¿Considera que la Alta Dirección de la entidad pública proyecta en sus acciones integridad, liderazgo y

transparencia?, la cual fue contestada al 67,7 % con las respuestas “indiferente” (12,9 %), “de acuerdo” (41,9 %) y “totalmente de acuerdo” (12,9 %), que refieren que en el Ministerio de Salud y sus dependencias consideran que en su entidad se cuenta con un atributo, dos atributos o tres atributos deseables para la alta dirección: integridad, liderazgo y transparencia.

Figura 8:
Representación gráfica de la pregunta 1 de la variable 1

P1: ¿Considera que la Alta Dirección de la entidad pública proyecta en sus acciones integridad, liderazgo y transparencia?

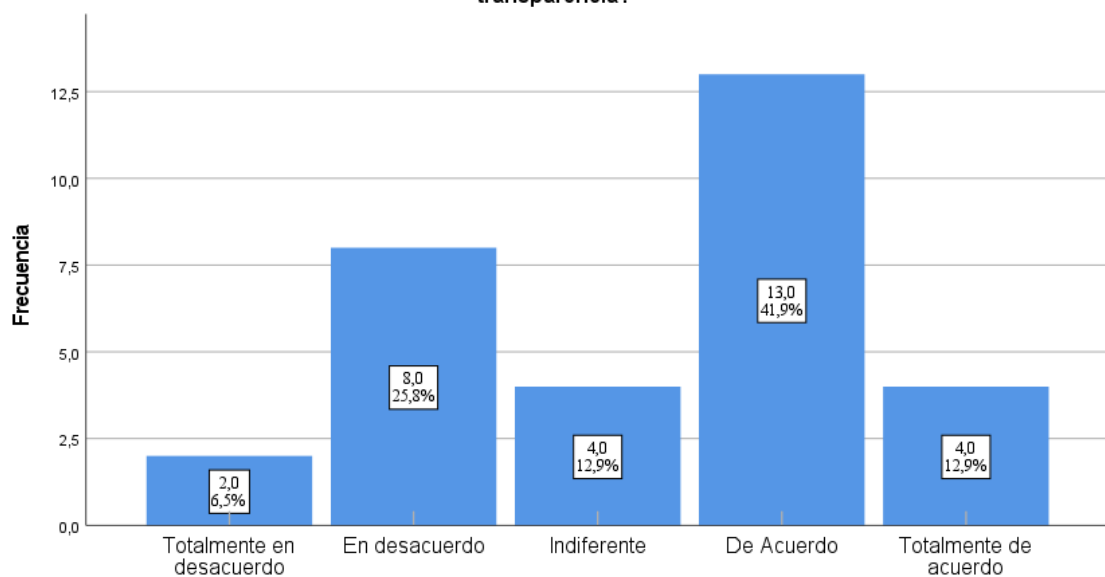


Tabla 6

Pregunta 1: ¿Considera que la Alta Dirección de la entidad pública proyecta en sus acciones integridad, liderazgo y transparencia?

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Frecuencia	2	8	4	13	4	31
Porcentaje	6,5	25,8	12,9	41,9	12,9	100,0

En la Figura 9 y en la Tabla 7 se muestran los resultados a la **pregunta 2**. ¿Considera que la entidad ha establecido estructuras y procesos adecuados para un gobierno eficaz?, advirtiéndose que el 58,1 % de los encuestados – que respondieron a las preguntas con “de acuerdo” (45,2 %) y “totalmente de acuerdo” (12,9 %) - considera que se ha efectuado

una delegación de responsabilidades, proporcionado los recursos a la dirección y asegurado el cumplimiento de las expectativas legales, reglamentarias y éticas.

Figura 9

Representación gráfica de la pregunta 2 de la variable 1

P2: ¿Considera que la entidad ha establecido estructuras y procesos adecuados para un gobierno eficaz?

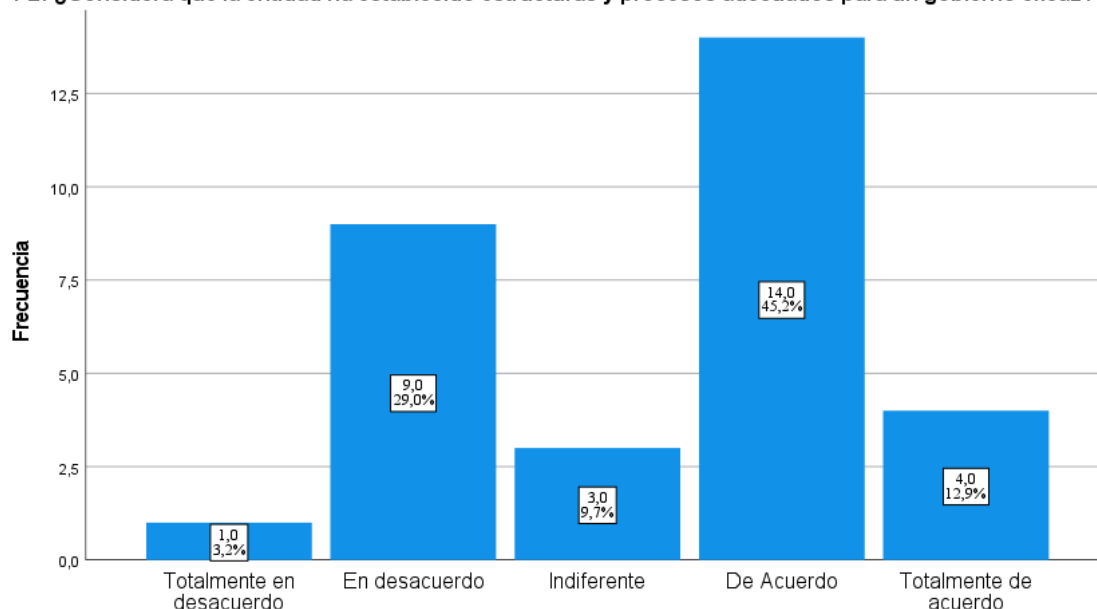


Tabla 7

Pregunta 2. ¿Considera que la entidad ha establecido estructuras y procesos adecuados para un gobierno eficaz?

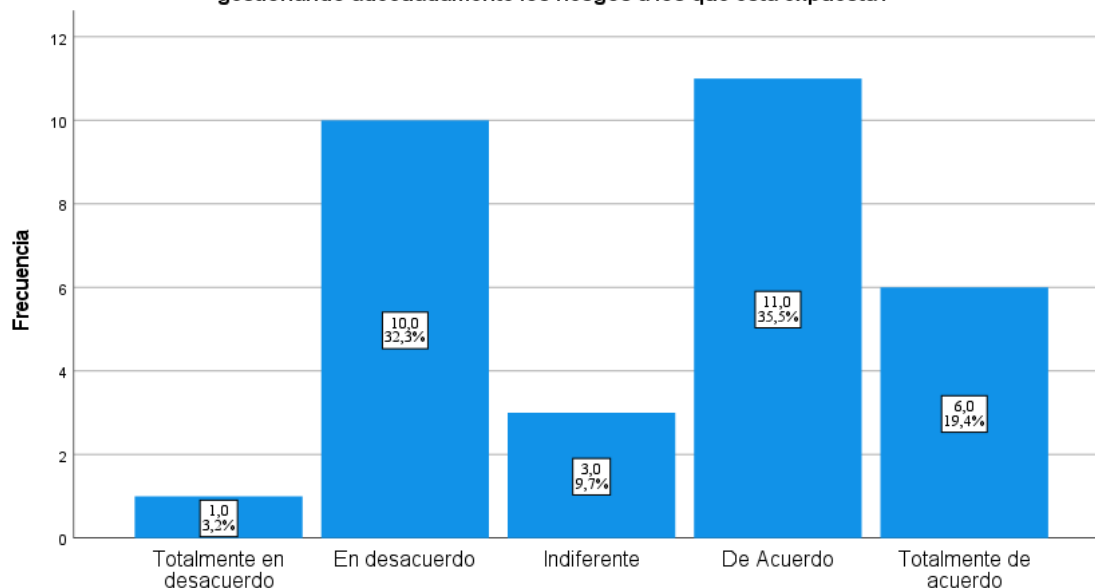
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Frecuencia	1	9	3	14	4	31
Porcentaje	3,2	29,0	9,7	45,2	12,9	100,0

La Figura 10 y la Tabla 8 muestran los resultados a la **pregunta 3**, vinculada a la definición de controles internos que permitan alcanzar objetivos y gestionar adecuadamente los riesgos a los que se expone la entidad pública; siendo que el 54,9 % de los encuestados refieren que dichos controles están definidos adecuadamente.

Figura 10

Representación gráfica de la pregunta 3 de la variable 1

P3: ¿La entidad ha definido adecuadamente los controles internos que le permitan alcanzar sus objetivos, gestionando adecuadamente los riesgos a los que está expuesta?

**Tabla 8**

Pregunta 3. ¿La entidad ha definido adecuadamente los controles internos que le permitan alcanzar sus objetivos, gestionando adecuadamente los riesgos a los que está expuesta?

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Frecuencia	1	10	3	11	6	31
Porcentaje	3,2	32,3	9,7	35,5	19,4	100,0

Respecto de la **pregunta 4**, se considera que los órganos de control institucional informan a la Alta Dirección oportunidades para mejorar los controles internos fijados por la primera línea de defensa, cuando comprueban la efectividad de estos, y verifican que fueron implementados por la segunda línea de defensa. Los resultados a dicha pregunta se grafican en la Figura 11 y se muestran en la Tabla 9; en los que se puede apreciar que el 90,3 % de los encuestados considera que los órganos de control institucional apoyan significativamente la labor de verificación de la efectividad e implementación de mecanismos de control.

Figura 11

Representación gráfica de la pregunta 4 de la variable 1

P4: Actualmente, ¿los órganos de control institucional informan a la Alta Dirección oportunidades para mejorar los controles internos fijados por la primera línea de defensa e implementados por la segunda línea de defensa?

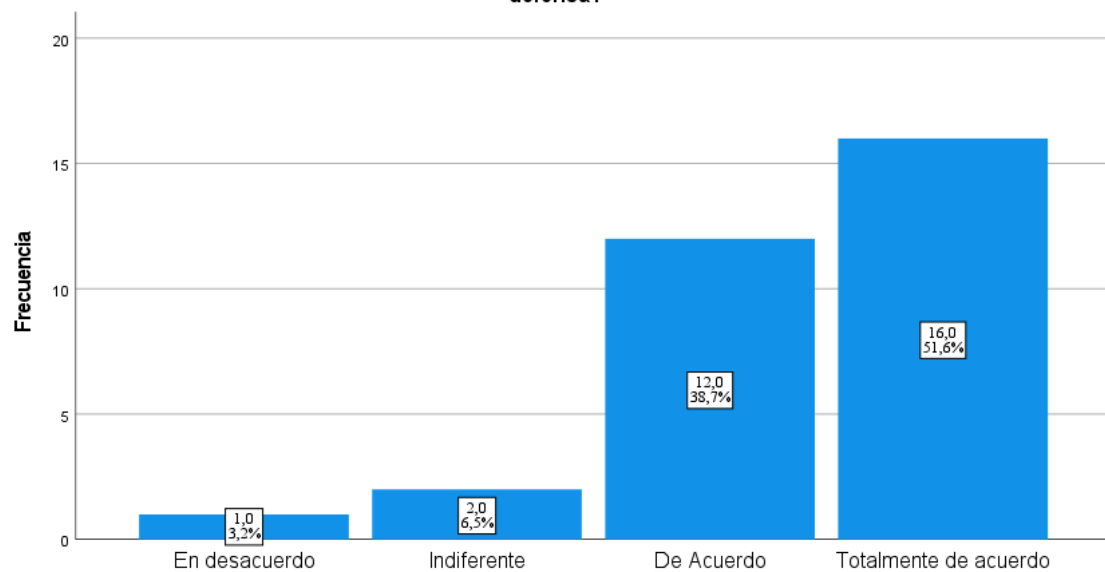


Tabla 9

Pregunta 4. Actualmente, ¿los órganos de control institucional informan a la Alta Dirección oportunidades para mejorar los controles internos fijados por la primera línea de defensa e implementados por la segunda línea de defensa?

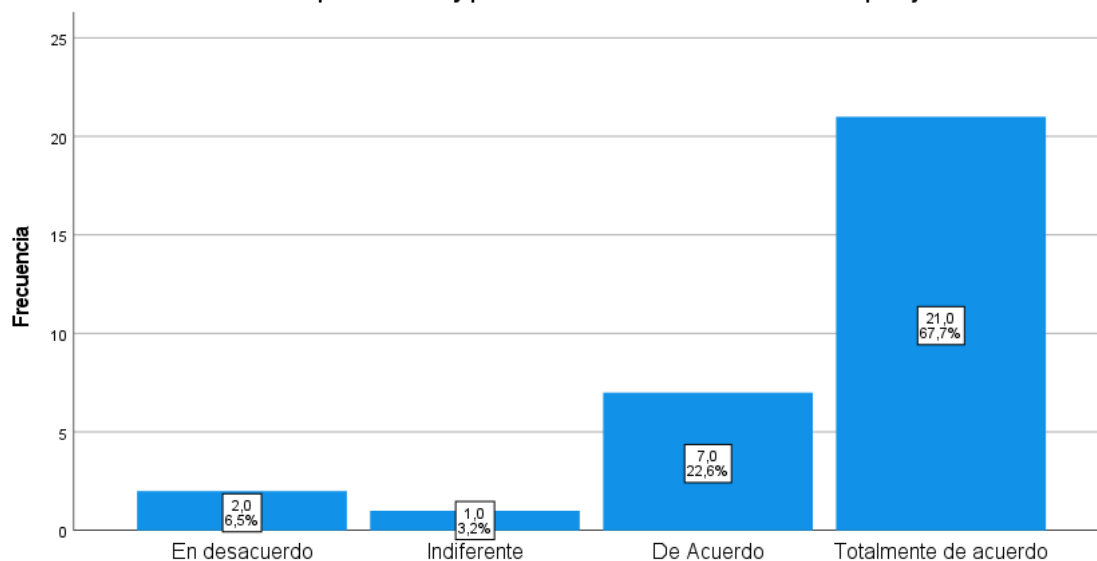
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Frecuencia	0	1	2	12	16	31
Porcentaje	0,0	3,2	6,5	38,7	51,6	100,0

En cuanto a la independencia del órgano de control institucional, **pregunta 5**, entendida como una actuación sin restricciones en los recursos humanos, materiales e informáticos que requiera para el desarrollo de sus labores; a la vez que se encuentre libre de prejuicios o interferencias en la planificación y prestación de los servicios que ejecuta, el 90,3 % de los encuestados considera que existen niveles altos de independencia. Dichos resultados se representan en la Figura 12 y en la Tabla 10.

Figura 12

Representación gráfica de la pregunta 5 de la variable 1.

P5: Considera que el órgano de control institucional actual con independencia, accediendo sin restricciones a las personas, recursos y datos que requiera para complementar su trabajo y estando excepto de prejuicios o interferencias en la planificación y prestación de los servicios de control que ejecuta?

**Tabla 10**

Pregunta 5. ¿Considera que el órgano de control institucional actúa con independencia, accediendo sin restricciones a las personas, recursos y datos que requiera para complementar su trabajo y estando excepto de prejuicios o interferencias en la planificación y prestación de los servicios de control que ejecuta?

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Frecuencia	0	2	1	7	21	31
Porcentaje	0,0	6,5	3,2	22,6	67,7	100,0

En cuanto a la interacción entre las líneas de defensa, que se evalúa a través de la **pregunta 6**, los resultados muestran que el 67,8 % de los encuestados considera que existe comunicación, cooperación y colaboración entre la administración de la entidad y el órgano de control institucional, lo que permite contar con información fiable, coherente y transparente para mitigar los riesgos a los que se enfrentan el Ministerio de Salud y sus dependencias. Dichos resultados se visualizan en la Figura 13 y en la Tabla 11.

Figura 13

Representación gráfica de la pregunta 6 de la variable 1

P6: ¿Considera que las tres líneas contribuyen colectivamente a crear y proteger el valor generado por los servicios que aporta la entidad pública donde labora?

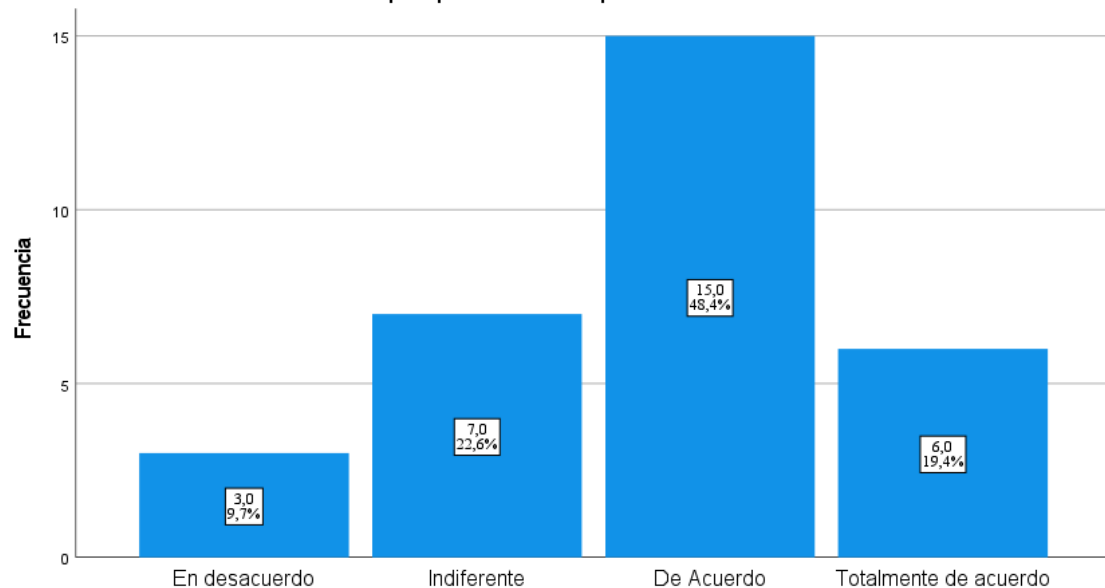


Tabla 11

Pregunta 6. ¿Considera que las tres líneas contribuyen colectivamente a crear y proteger el valor generado por los servicios que aporta la entidad pública donde labora?

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Frecuencia	0	3	7	15	6	31
Porcentaje	0,0	9,7	22,6	48,4	19,4	100,0

En cuanto a la delegación de funciones para implementar las líneas de defensa, la **pregunta 7**, se grafica en la Figura 14 y representa en la Tabla 12, advirtiéndose que el 54,9 % de los encuestados considera que la administración ha efectuado una adecuada delegación de funciones y realiza la supervisión de funciones delegadas.

Figura 14

Representación gráfica de la pregunta 7 de la variable 1

P7: ¿El órgano a cargo del gobierno de la entidad pública donde labora ha delegado en las tres líneas de defensa la gestión de riesgos, realizando una adecuada supervisión de las labores que se realizan al interior de la entidad?

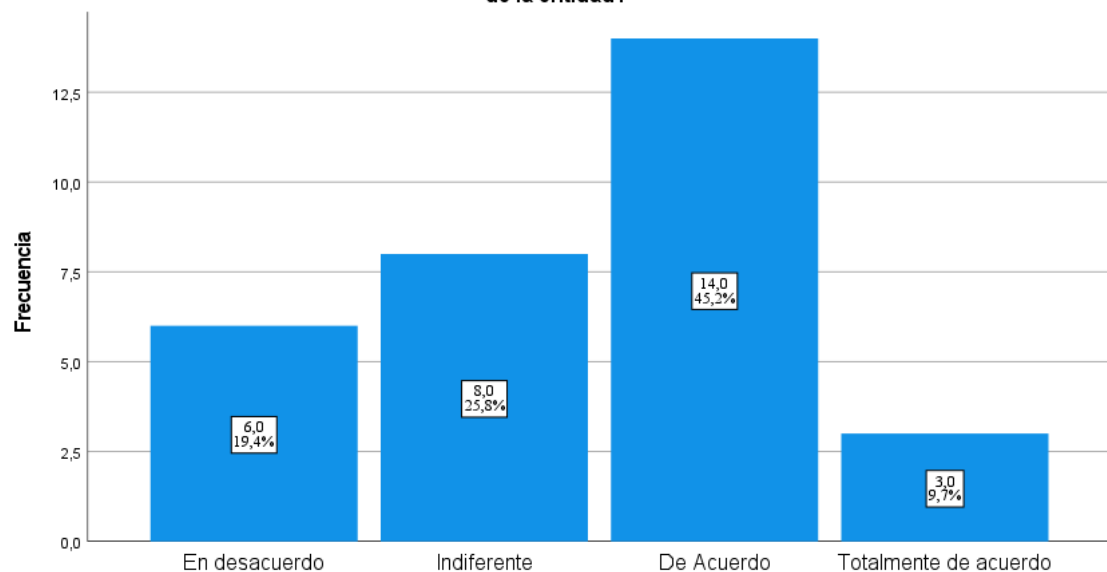


Tabla 12

Pregunta 7. ¿El órgano a cargo del gobierno de la entidad pública donde labora ha delegado en las tres líneas de defensa la gestión de riesgos, realizando una adecuada supervisión de las labores que se realizan al interior de la entidad?

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Frecuencia	0	6	8	14	3	31
Porcentaje	0,0	19,4	25,8	45,2	9,7	100,0

El 51,6% de los encuestados refiere en cuanto a la **pregunta 8**, que los directivos de la entidad se encuentran capacitados para plantear medidas de control que ayuden a mitigar los riesgos de alcanzar los objetivos de la entidad y supervisar que estas medidas se implementen adecuadamente; lo que se resume en la Figura 15 y en la Tabla 13.

Figura 15

Representación gráfica de la pregunta 8 de la variable 1

P8: ¿Los directivos de la entidad se encuentran capacitados para plantear medidas de control que ayuden a mitigar los riesgos de alcanzar los objetivos de la entidad y a supervisar que éstos se implementen adecuadamente?

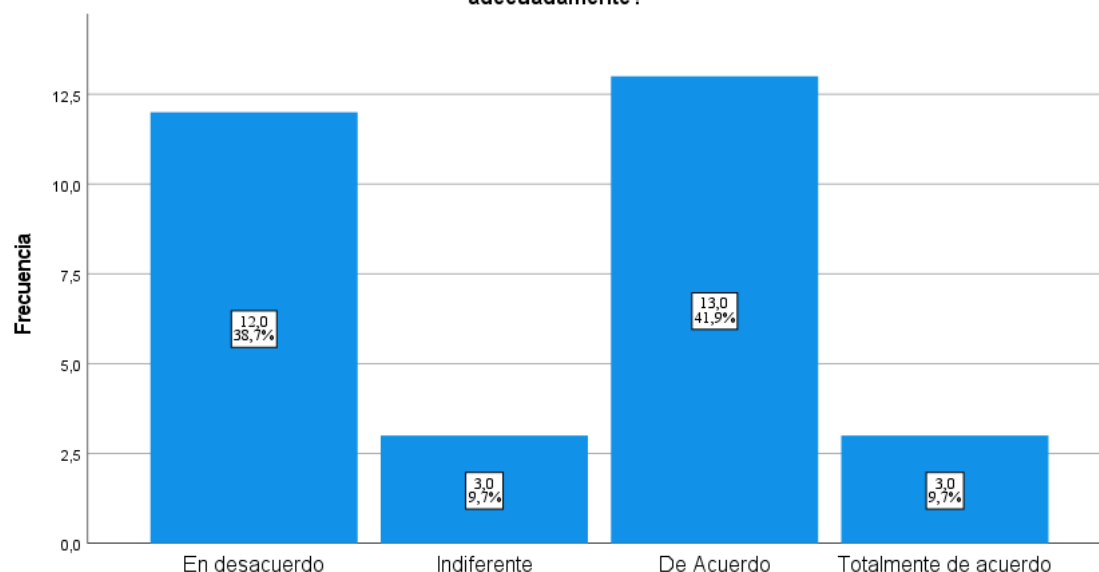


Tabla 13

Pregunta 8. ¿Los directivos de la entidad se encuentran capacitados para plantear medidas de control que ayuden a mitigar los riesgos de alcanzar los objetivos de la entidad y a supervisar que éstos se implementen adecuadamente?

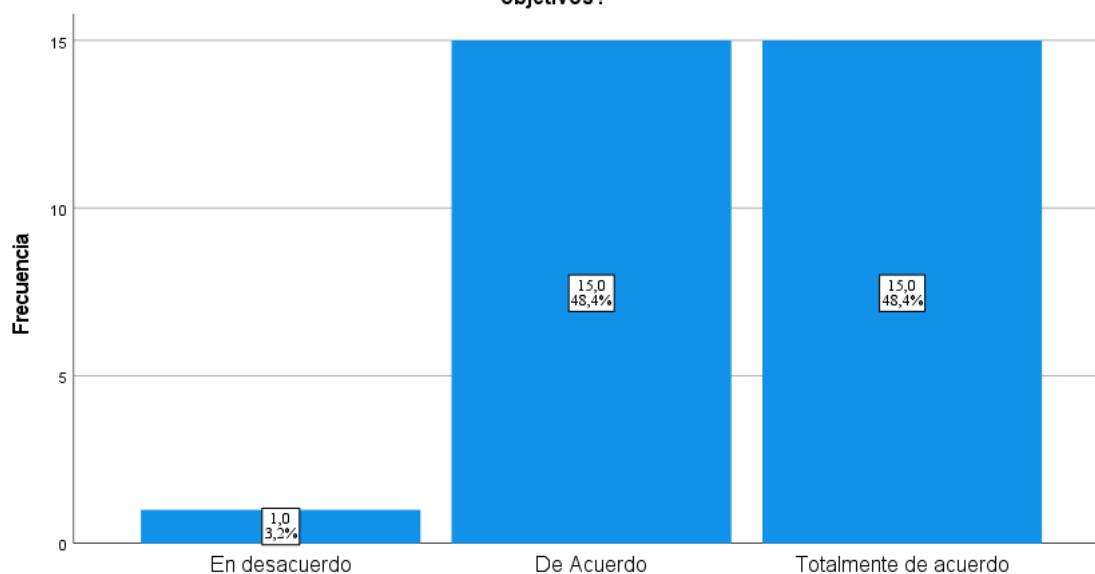
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Frecuencia	0	12	3	13	3	31
Porcentaje	0,0	38,7	9,7	41,9	9,7	100,0

Respecto de la **pregunta 9**, el 96,8 % de los encuestados considera que los órganos de control institucional facilitan información que permita asegurar si la entidad ha implementado controles adecuados para prevenir los riesgos que pongan en peligro el alcance de sus objetivos, lo que puede apreciarse en la Figura 16 y en la Tabla 14.

Figura 16

Representación gráfica de la pregunta 9 de la variable 1

P9: ¿Los órganos de control institucional facilitan información que permita asegurar si la entidad ha implementado controles adecuados para prevenir los riesgos que pongan en peligro el alcance de sus objetivos?

**Tabla 14**

Pregunta 9. ¿Los órganos de control institucional facilitan información que permita asegurar si la entidad ha implementado controles adecuados para prevenir los riesgos que pongan en peligro el alcance de sus objetivos?

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Frecuencia	0	1	0	15	15	31
Porcentaje	0,0	3,2	0	48,4	48,4	100,0

En cuanto a la **pregunta 10**, referida a si la Contraloría General de la República u otro órgano de supervisión responde a las solicitudes de la entidad para asegurar que los controles que implemente le permitan cumplir la normativa vigente, el 77,4 % de los encuestados considera que existe una respuesta afirmativa por parte de la Contraloría General de la República u otros supervisores a las solicitudes presentadas por el Ministerio de Salud y sus dependencias, tales resultados se grafican en la Figura 17 y se resumen en la Tabla 15.

Figura 17

Representación gráfica de la pregunta 10 de la variable 1

P10: ¿La Contraloría General de la República u otro órgano de supervisión responde a las solicitudes de la entidad para asegurar que los controles que implemente le permitan cumplir la normativa vigente?

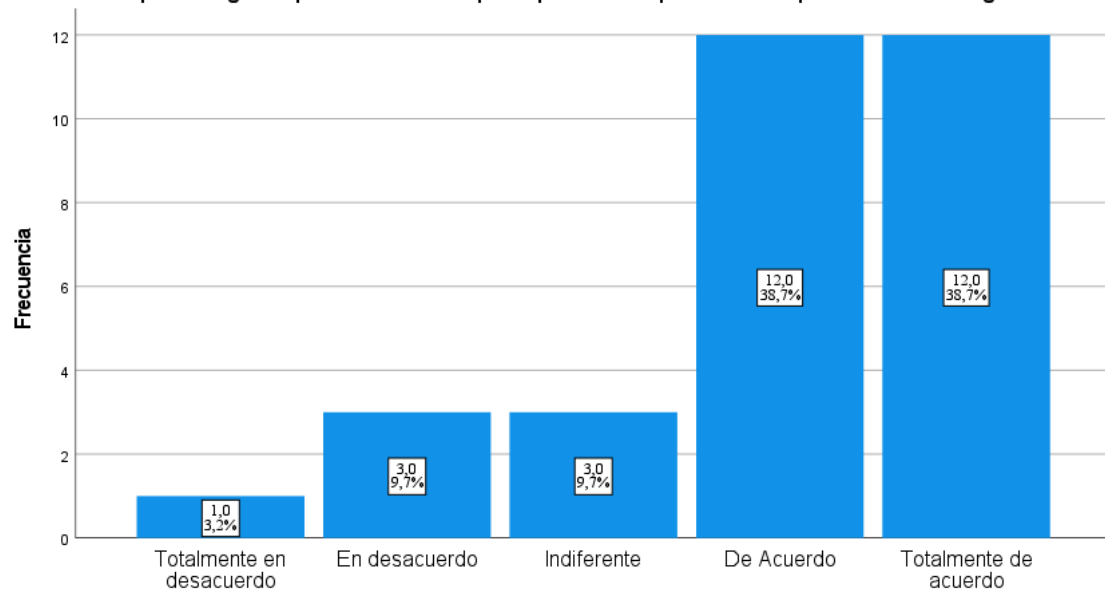


Tabla 15

Pregunta 10. ¿La Contraloría General de la República u otro órgano de supervisión responden a las solicitudes de la entidad para asegurar que los controles que implemente le permitan cumplir la normativa vigente?

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Frecuencia	1	3	3	12	12	31
Porcentaje	3,2	9,7	9,7	38,7	38,7	100,0

En cuanto a la **pregunta 11**, el 74,2 % de los encuestados considera que la Contraloría General de la República responde a las solicitudes de la entidad para asegurar que el órgano de control institucional desarrolle sus labores de manera independiente, lo que se muestra en la Figura 18 y en la Tabla 16.

Figura 18

Representación gráfica de la pregunta 11 de la variable 1

P11: ¿La Contraloría General de la República responde a las solicitudes de la entidad para asegurar que el órgano de control institucional desarrolle sus labores de manera independiente?

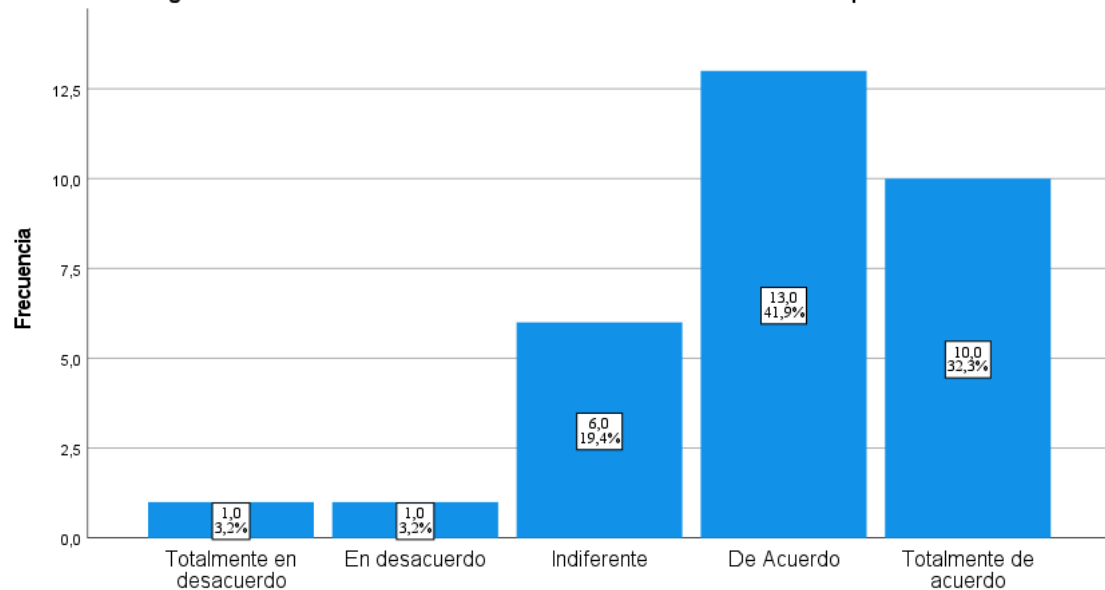


Tabla 16

Pregunta 11. ¿La Contraloría General de la República responde a las solicitudes de la entidad para asegurar que el órgano de control institucional desarrolle sus labores de manera independiente?

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Frecuencia	1	1	6	13	10	31
Porcentaje	3,2	3,2	19,4	41,9	32,3	100,0

En cuanto a la **pregunta 12** el 80,7% de los encuestados considera que las tres líneas de defensa aportan información al órgano de gobierno para mejorar las medidas de control que le permitan mitigar riesgos y lograr el cumplimiento de sus objetivos, tal como se puede apreciar en la Figura 19 y la Tabla 17.

Figura 19

Representación gráfica de la pregunta 12 de la variable 1

P12: ¿Considera que las tres líneas de defensa aportan información al órgano de gobierno para mejorar las medidas de control que le permitan mitigar riesgos y lograr el cumplimiento de sus objetivos?

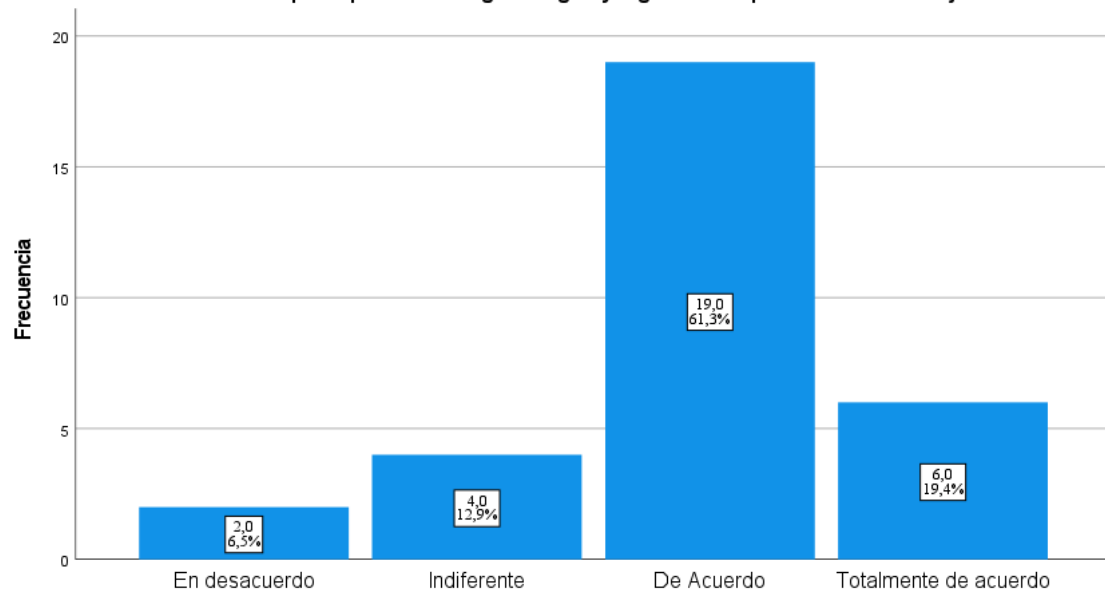


Tabla 17

Pregunta 12. ¿Considera que las tres líneas de defensa aportan información al órgano de gobierno para mejorar las medidas de control que le permitan mitigar riesgos y lograr el cumplimiento de sus objetivos?

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Frecuencia	0	2	4	19	6	31
Porcentaje	0,0	6,5	12,9	61,3	19,4	100,0

Respecto de la **pregunta 13** el 64,5 % de los encuestados considera que las tres líneas de defensa se encuentran adecuadamente soportadas para interactuar de manera cooperativa en la implementación de controles que le ayuden a gestionar adecuadamente los riesgos que afrontan el Ministerio de Salud y sus dependencias, lo que se puede apreciar en la Figura 20 y en la Tabla 18.

Figura 20

Representación gráfica de la pregunta 13 de la variable 1

P13: ¿Considera usted que las tres líneas de defensa se encuentran adecuadamente soportadas para interactuar de manera cooperativa en la implementación de controles que le ayuden a gestionar adecuadamente los riesgos que afronta la entidad?

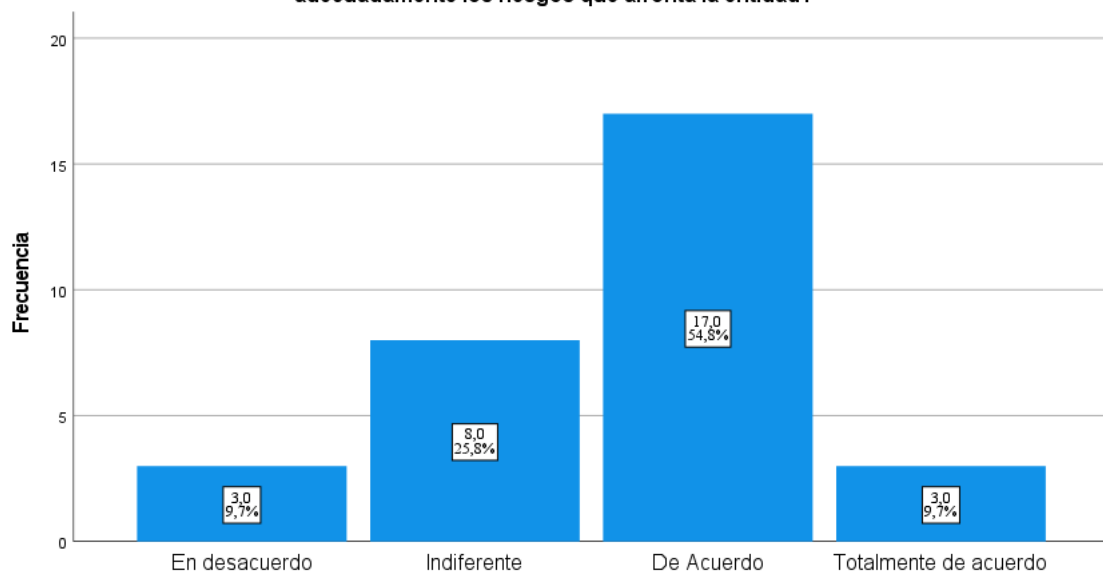


Tabla 18

Pregunta 13. ¿Considera usted que las tres líneas de defensa se encuentran adecuadamente soportadas para interactuar de manera cooperativa en la implementación de controles que le ayuden a gestionar adecuadamente los riesgos que afronta la entidad?

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Frecuencia	0	3	8	17	3	31
Porcentaje	0,0	9,7	25,8	54,8	9,7	100,0

En cuanto a la variable 2 “integridad pública”, los resultados de las preguntas formuladas se detallan a continuación:

Los encuestados respondieron a la **pregunta 1**, mostrando que el 18,2 % se muestra indiferente a la necesidad de que el Ministerio de Salud establezca un marco normativo de integridad acorde al marco nacional; un 57,6 % refirió que el Ministerio de Salud contaba con un marco normativo en armonía con el marco normativo nacional y un 24,2 % refirió que el Ministerio de Salud no contaba con un marco normativo concordado con el marco normativo nacional. Los resultados se sintetizan en la Figura 21 y en la Tabla 19.

Figura 21

Representación gráfica de la pregunta 1 de la variable 2

P1: ¿Considera que la entidad ha establecido un marco normativo acorde con las reformas de integridad que se plantean a nivel nacional?

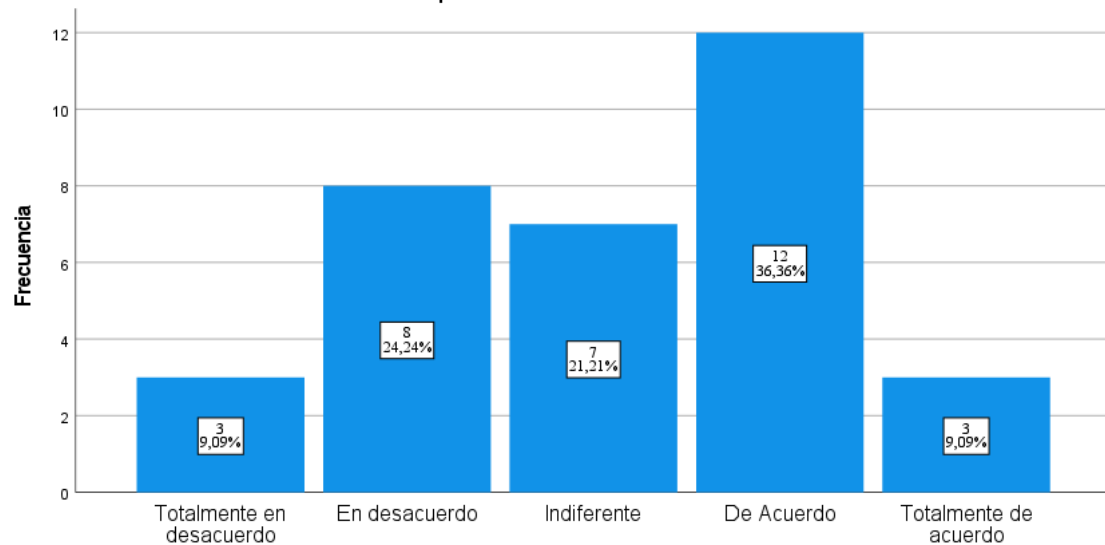


Tabla 19

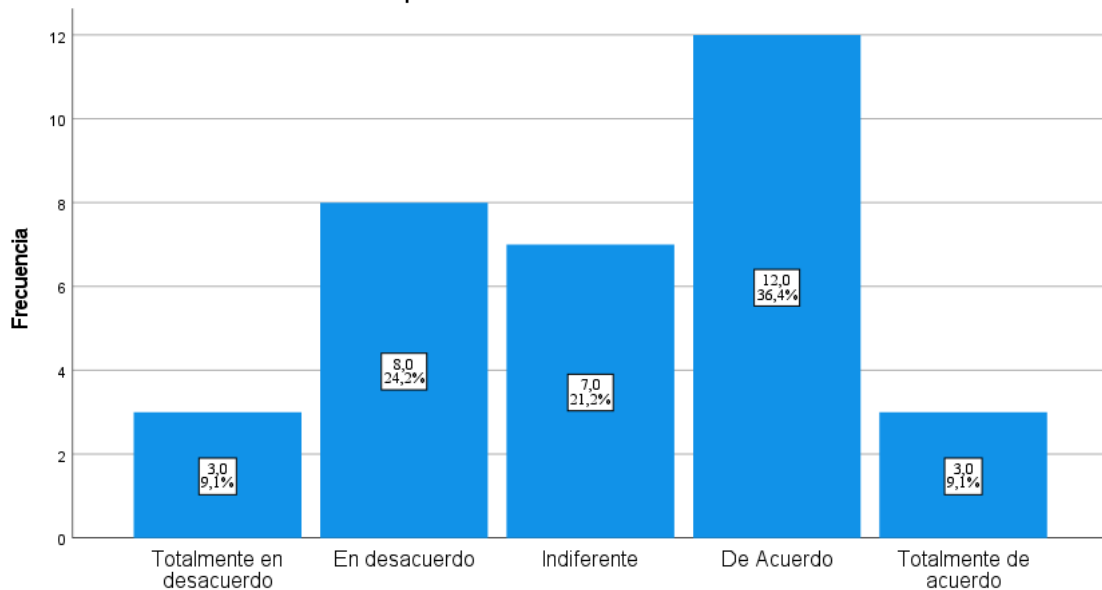
Pregunta 1. ¿Considera que la entidad ha establecido un marco normativo acorde con las reformas de integridad que se plantean a nivel nacional?

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Frecuencia	1	7	6	17	2	33
Porcentaje	3,0	21,2	18,2	51,5	6,1	100,0

En cuanto a la **pregunta 2**, los resultados son similares a la pregunta precedente, 45,5 % de los encuestados refiere que el Ministerio de Salud ha establecido claramente las responsabilidades para implementar el sistema de integridad para cada nivel institucional. Los resultados se muestran en la Figura 22 y en la Tabla 20.

Figura 22

Representación gráfica de la pregunta 2 de la variable 2

P2. ¿La entidad ha establecido claramente las responsabilidades para implementar el sistema de integridad para cada nivel institucional?**Tabla 20**

Pregunta 2. ¿La entidad ha establecido claramente las responsabilidades para implementar el sistema de integridad para cada nivel institucional?

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Frecuencia	3	8	7	12	3	33
Porcentaje	9,1	24,2	21,2	36,4	9,1	100,0

En cuanto a la **pregunta 3**, se planteó a los encuestados las condiciones para que una estrategia de integridad se encuentre implementada, considerando al menos cinco elementos: [1] análisis de problemas: identificación, análisis y atenuación de riesgos; [2] diseño de estrategias: priorización de objetivos, consulta y coordinación de políticas; [3] elaboración de indicadores con valores iniciales, hitos y metas; [4] redacción del plan de acción, distribución de las responsabilidades y cálculo de los costos de las actividades; e [5] implementación, monitoreo, evaluación y comunicación de los resultados del monitoreo y evaluación, incluyendo la evaluación previa a la implementación.

Dadas las referidas condiciones el 36,3 % mostró estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con que la estrategia de integridad pública planteada por el Ministerio de Salud

y sus dependencias se encuentra implementada; un 18,2 % mostró su desacuerdo y un 45,5 % se mostró indiferente a la pregunta planteada. Los resultados se resumen en la Figura 23 y en la Tabla 21.

Figura 23

Representación gráfica de la pregunta 3 de la variable 2

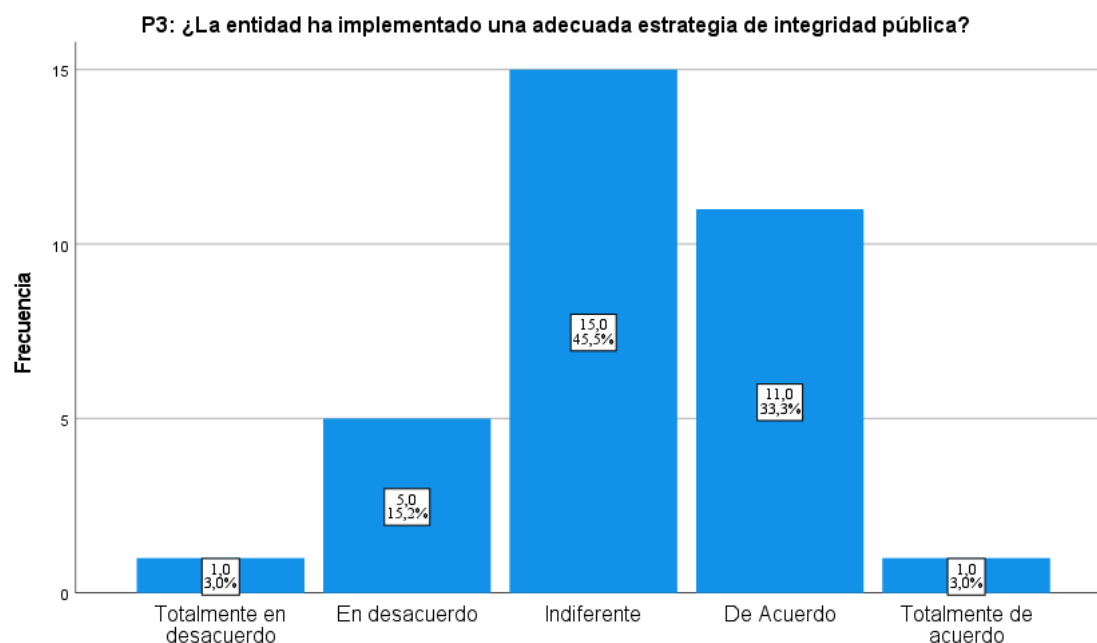


Tabla 21

Pregunta 3. ¿La entidad ha implementado una adecuada estrategia de integridad pública?

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Frecuencia	1	5	15	11	1	33
Porcentaje	3,0	15,2	45,5	33,3	3,0	100,0

En cuanto a la **pregunta 4**, alrededor del 69,7 % de los encuestados se mostró de acuerdo y totalmente de acuerdo con la aseveración de que el Ministerio de Salud y sus dependencias han establecido normas que regulan la conducta ética de su personal. Los resultados se muestran en la Figura 24 y en la Tabla 22.

Figura 24

Representación gráfica de la pregunta 4 de la variable 2

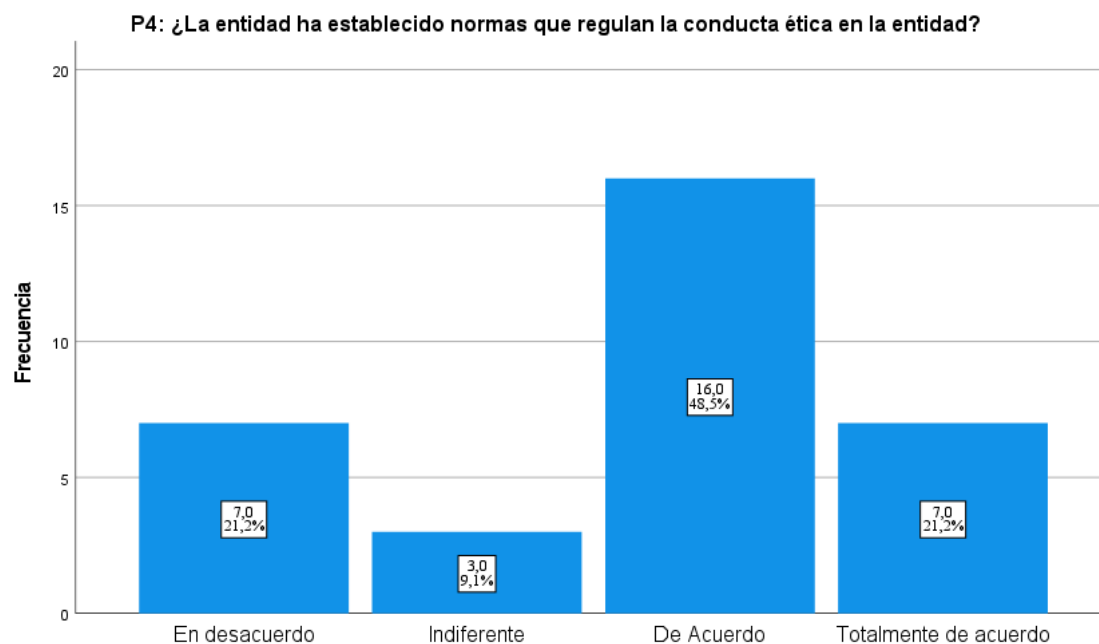


Tabla 22

Pregunta 4. ¿La entidad ha establecido normas que regulan la conducta ética en la entidad?

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Frecuencia	0	7	3	16	7	33
Porcentaje	0,0	21,2	9,1	48,5	21,2	100,0

La **pregunta 5** muestra que sólo el 30,3 % de los encuestados considera que el Ministerio de Salud y sus dependencias interactúa con el sector privado, la sociedad civil o personas relacionadas con ella con la finalidad de promover una cultura de integridad; el 21,3 % considera que la situación es opuesta y el 48,5 % se muestra indiferente a la pregunta. Los resultados se aprecian en la Figura 25 y en la Tabla 23.

Figura 25

Representación gráfica de la pregunta 5 de la variable 2

P5: ¿La entidad interactúa con el sector privado, la sociedad civil o personas relacionadas con ella para promover una cultura de integridad?

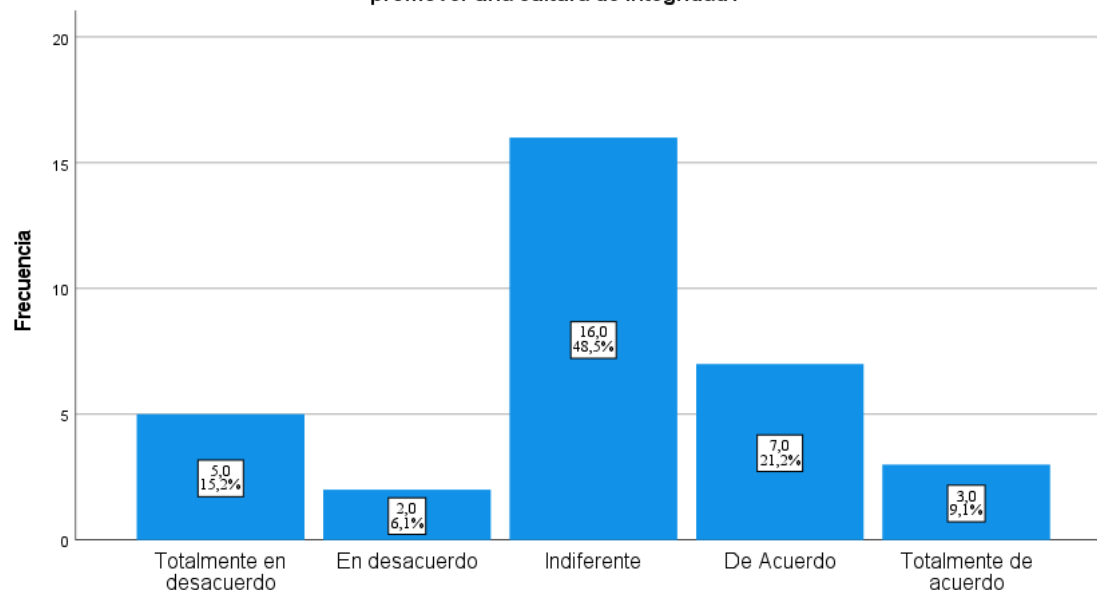


Tabla 23

Pregunta 5. ¿La entidad interactúa con el sector privado, la sociedad civil o personas relacionadas con ella para promover una cultura de integridad?

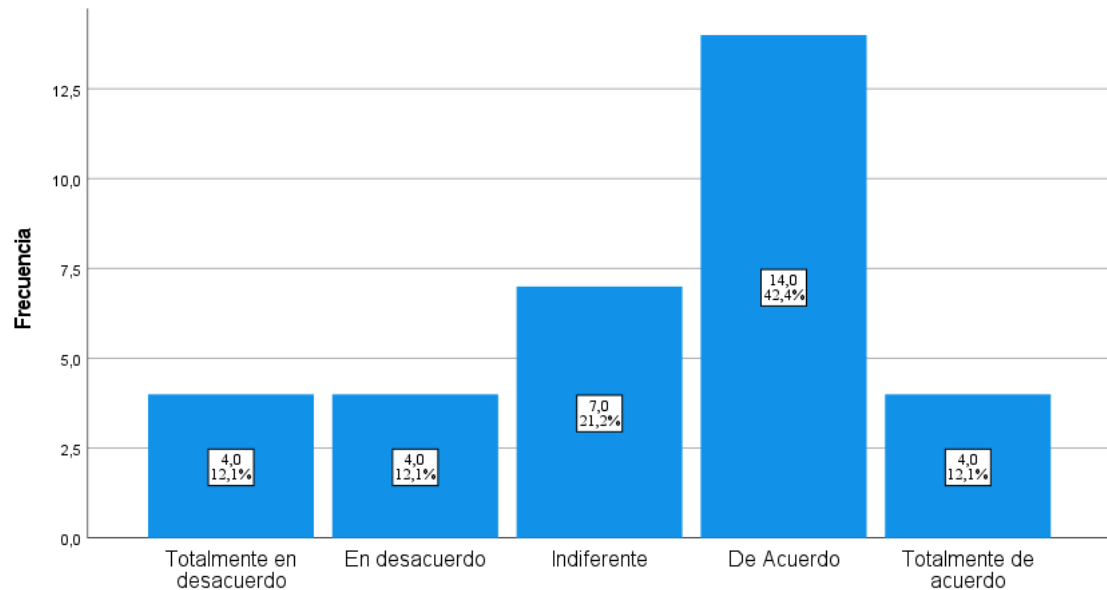
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Frecuencia	5	2	16	7	3	33
Porcentaje	15,2	6,1	48,5	21,2	9,1	100,0

En cuanto a la **pregunta 6**, referida a la presencia liderazgo de los directivos que inspire a sus colaboradores y promuevan valores en ellos, el 54,5 % de los encuestados contestó de manera favorable a la misma; el 21,2 % se mostró indiferente y 24,2 % se mostró en desacuerdo. Los resultados se muestran en la Figura 26 y se sintetizan en la Tabla 24.

Figura 26

Representación gráfica de la pregunta 6 de la variable 2

P6: ¿La entidad cuenta con directivos con liderazgo, que inspiren a sus colaboradores y promuevan valores a sus colaboradores?

**Tabla 24**

Pregunta 6. ¿La entidad cuenta con directivos con liderazgo, que inspiren a sus colaboradores y promuevan valores a sus colaboradores?

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Frecuencia	4	4	7	14	4	33
Porcentaje	12,1	12,1	21,2	42,4	12,1	100,0

En cuanto a la **pregunta 7** sólo el 24,2% de los encuestados piensa que el Ministerio de Salud promueve la meritocracia; el 39,4 % respondió negativamente a la pregunta y el 36,4 % se mostró indiferente a dicha aseveración. Los resultados se grafican en la Figura 27 y se condensan en la Tabla 25.

Figura 27

Representación gráfica de la pregunta 7 de la variable 2

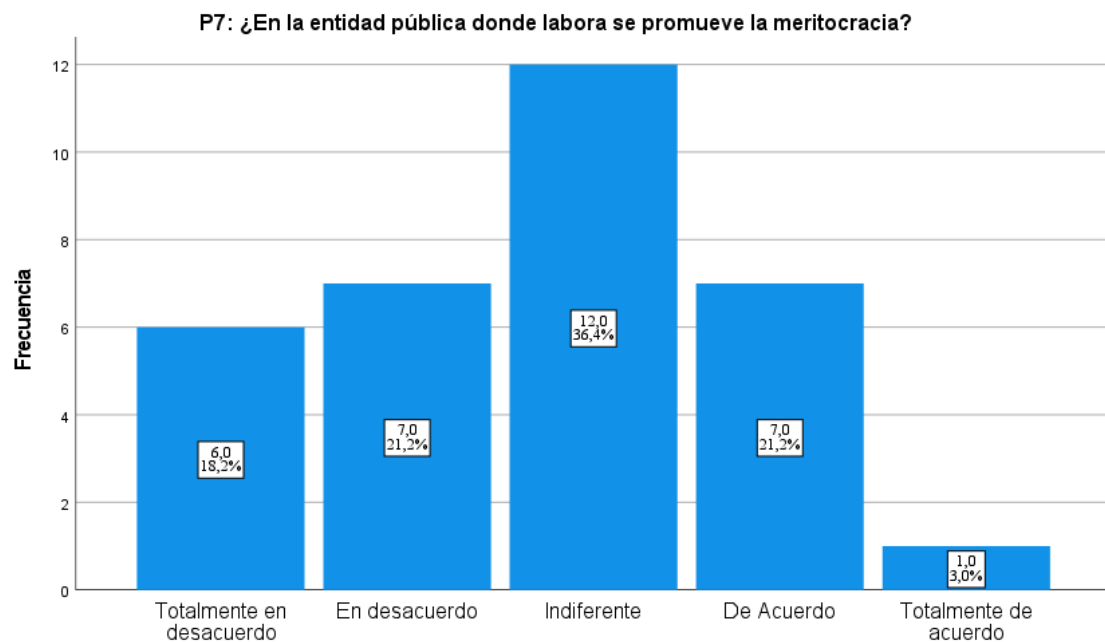


Tabla 25

Pregunta 7. ¿En la entidad pública donde labora se promueve la meritocracia?

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Frecuencia	6	7	12	7	1	33
Porcentaje	18,2	21,2	36,4	21,2	3,0	100,0

En cuanto a la **pregunta 8**, el 45,2 % de los encuestados considera que el Ministerio de Salud y sus dependencias proporcionan información, capacitación, orientación y asesoramiento a los funcionarios públicos en materia de integridad pública; el 21,2 % rechaza dicha aseveración y el 33,3 % se muestra indiferente a la pregunta. Los resultados se aprecian en la Figura 28 y en la Tabla 26.

Figura 28

Representación gráfica de la pregunta 8 de la variable 2.

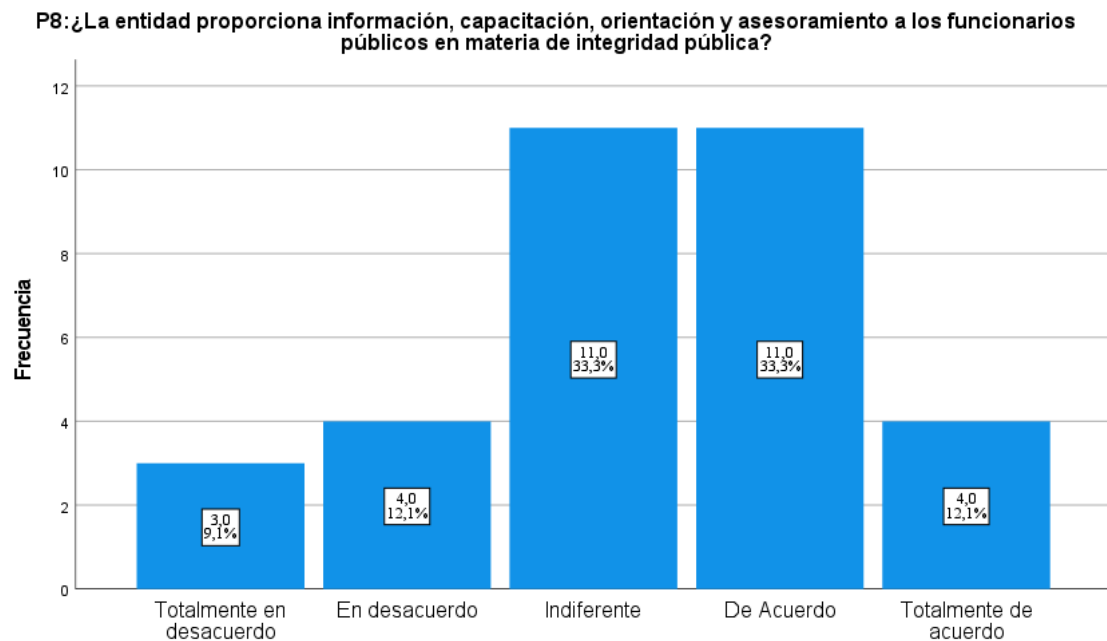


Tabla 26

Pregunta 8. ¿La entidad proporciona información, capacitación, orientación y asesoramiento a los funcionarios públicos en materia de integridad pública?

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Frecuencia	3	4	11	11	4	33
Porcentaje	9,1	12,1	33,3	33,3	12,1	100,0

En la **pregunta 9** se precisa que una cultura organizacional abierta a responder a las preocupaciones de integridad es aquella en la que los funcionarios se identifican con los valores que promueva la entidad y generan confianza en sus colaboradores; y la entidad promueve que las conductas indebidas se denuncien, investiguen y sancionen. En dicho contexto, el 45,4 % de los encuestados considera que el Ministerio de Salud y sus dependencias son organizaciones abiertas a las preocupaciones de integridad; el 30,3 % considera que el Ministerio de Salud y sus dependencias no son organizaciones abiertas a las preocupaciones de integridad y el 24,2 % se muestra indiferente a la pregunta. Los resultados se resumen en la Figura 29 y en la Tabla 27.

Figura 29

Representación gráfica de la pregunta 9 de la variable 2

P9: ¿La entidad promueve una cultura organizacional abierta que responda a las preocupaciones de la integridad pública?

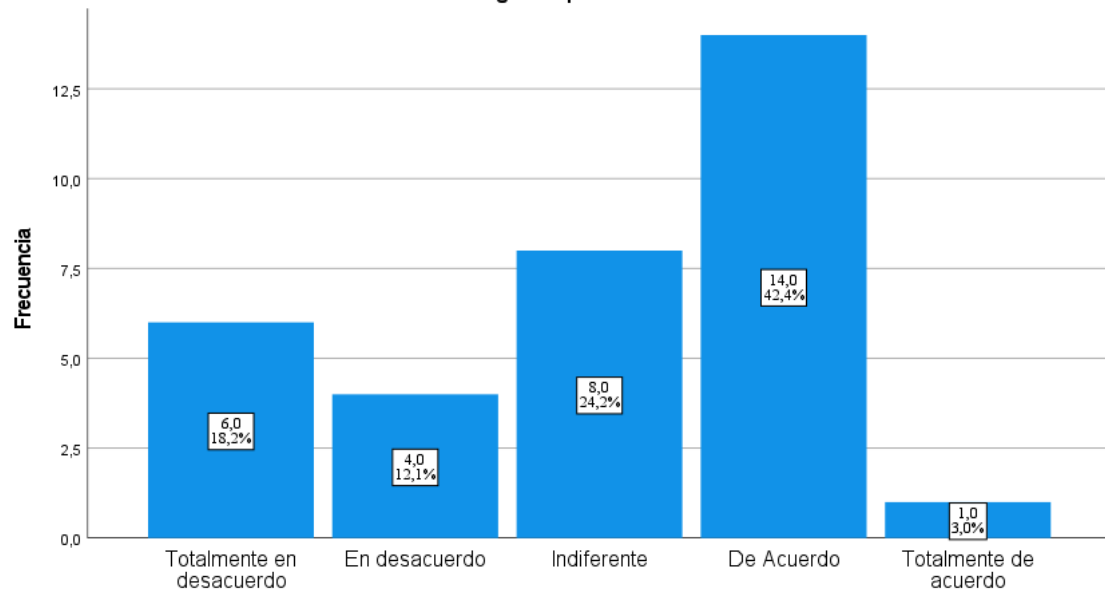


Tabla 27

Pregunta 9. ¿La entidad promueve una cultura organizacional abierta que responda a las preocupaciones de la integridad pública?

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Frecuencia	6	4	8	14	1	33
Porcentaje	18,2	12,1	24,2	42,4	3,0	100,0

Respecto de la **pregunta 10**, el 54,5 % de los encuestados considera que el Ministerio de Salud y sus dependencias han implementado un sistema de control interno y un marco de gestión de riesgos; el 18,2 % opina lo contrario y el 27,3 % se muestra indiferente. Tal situación se resume en la Figura 30 y en la Tabla 28.

Figura 30

Representación gráfica de la pregunta 10 de la variable 2

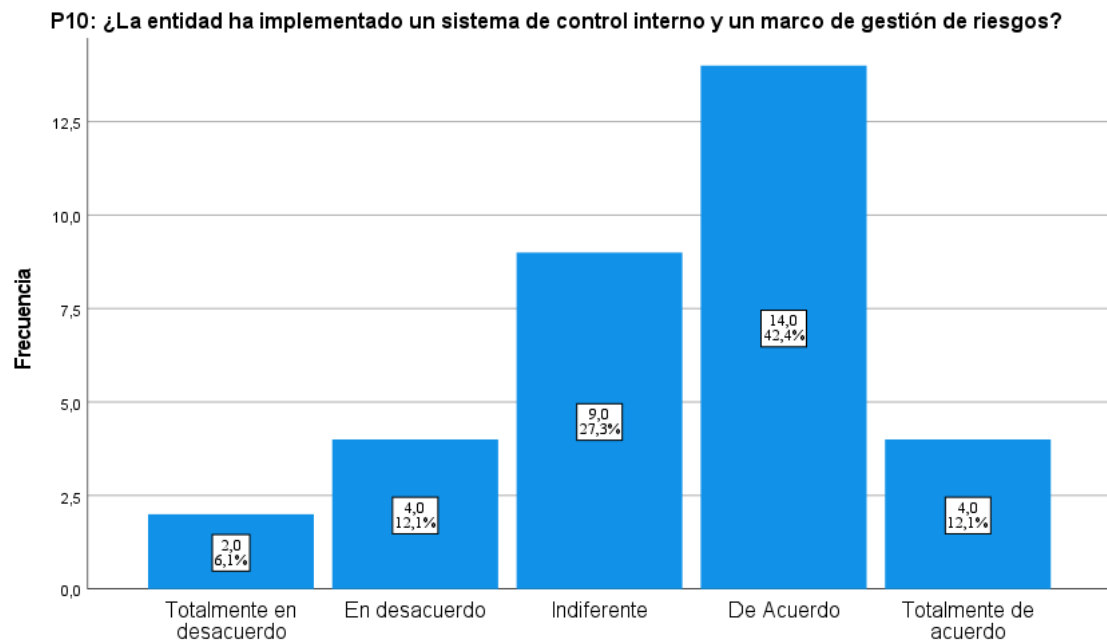


Tabla 28

Pregunta 10. ¿La entidad ha implementado un sistema de control interno y un marco de gestión de riesgos?

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Frecuencia	2	4	9	14	4	33
Porcentaje	6,1	12,1	27,3	42,4	12,1	100,0

En cuanto a la **pregunta 11**, el 36,4 % de los encuestados no opina favorable o desfavorablemente respecto de la actuación del Ministerio de Salud y sus dependencias en cuanto a las violaciones de integridad mediante sanciones. El 30,3 % considera que existen sanciones por violaciones a la integridad y el 33,3 % se muestra en desacuerdo con dicha información. Los resultados se muestran en la Figura 31 y en la Tabla 29.

Figura 31

Representación gráfica de la pregunta 11 de la variable 2

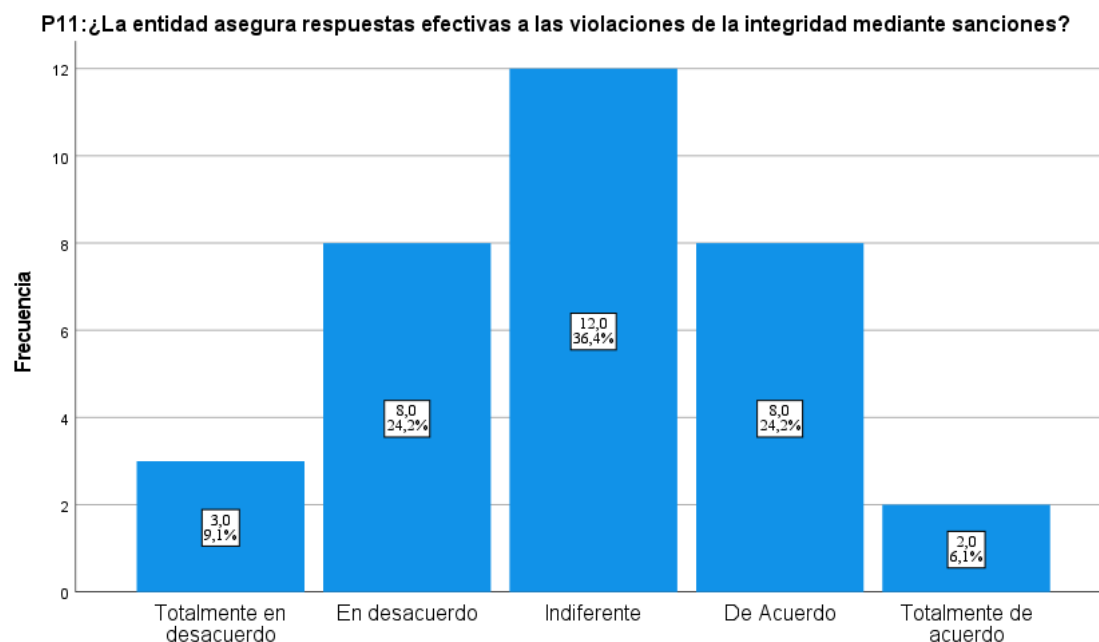


Tabla 29

Pregunta 11. ¿La entidad asegura respuestas efectivas a las violaciones de la integridad mediante sanciones?

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Frecuencia	3	8	12	8	2	33
Porcentaje	9,1	24,2	36,4	24,2	6,1	100,0

En cuanto a la **pregunta 12**, el 27,3 % de los encuestados considera que el Ministerio de Salud y sus dependencias fomentan la supervisión externa como un mecanismo para fortalecer la rendición de cuentas del sistema de integridad pública; el 33,4 % considera que el escenario es totalmente opuesto y el 39,4 % se muestra indiferente a dicha pregunta. Los resultados se muestran en la Figura 32 y en la Tabla 30.

Figura 32

Representación gráfica de la pregunta 12 de la variable 2

P12: ¿La entidad fomenta la supervisión externa como un mecanismo para fortalecer la rendición de cuentas del sistema de integridad pública?

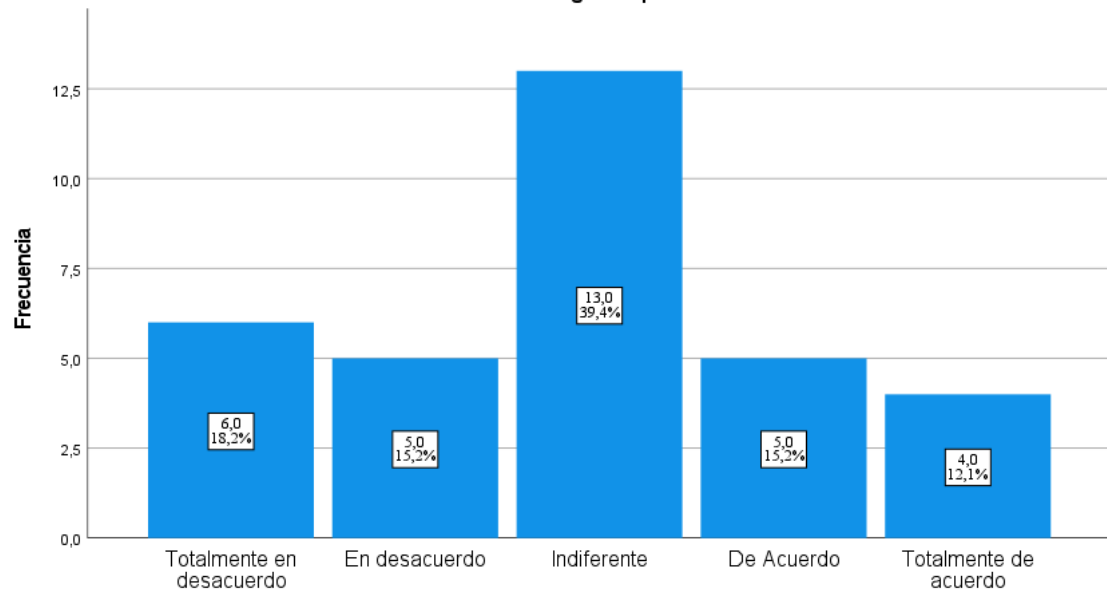


Tabla 30

Pregunta 12. ¿La entidad fomenta la supervisión externa como un mecanismo para fortalecer la rendición de cuentas del sistema de integridad pública?

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Frecuencia	6	5	13	5	4	33
Porcentaje	18,2	15,2	39,4	15,2	12,1	100,0

El 45,5 % de los encuestados considera respecto de la **pregunta 13** que el Ministerio de Salud y sus dependencias fomentan la transparencia y el compromiso de todas las partes interesadas en el desarrollo e implementación de las políticas públicas; el 27,3 % se muestra en desacuerdo con dicha aseveración y el 27,3 % se muestra indiferente a la aseveración. Los resultados se resumen en la Figura 33 y en la Tabla 31.

Figura 33

Representación gráfica de la pregunta 13 de la variable 2

P13: ¿La entidad fomenta la transparencia y el compromiso de todas las partes interesadas en el desarrollo e implementación de las políticas públicas?

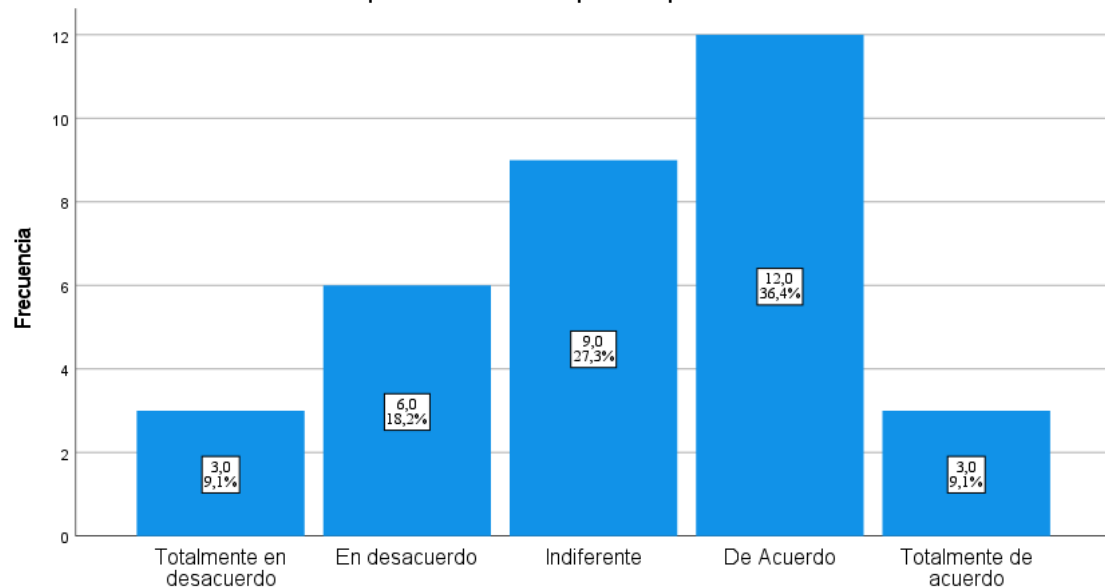


Tabla 31

Pregunta 13. ¿La entidad fomenta la transparencia y el compromiso de todas las partes interesadas en el desarrollo e implementación de las políticas públicas?

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Frecuencia	3	6	9	12	3	33
Porcentaje	9,1	18,2	27,3	36,4	9,1	100,0

5.2. Análisis inferencial

Para:

H₀ Hipótesis nula: “Los datos siguen una distribución normal”.

H₁ Hipótesis alterna: “Los datos no siguen una distribución normal”.

Se aplicó el estadígrafo Shapiro-Wilk, presentándose los resultados que se detallan en la Tabla 32.

Tabla 32*Análisis de normalidad de variables*

	Estadístico	Grados de libertad	Nivel de significancia
Modelo de las tres líneas de garantía	0,982	31	0,872
Integridad pública	0,979	31	0,796

Para 31 sujetos se utilizó la prueba de Shapiro – Wilk y por la significancia bilateral de 0,872 para la variable “modelo de las tres líneas de garantía” y de 0,796 para la variable “integridad pública”, ambas con un coeficiente P mayor a 0,05, lo que nos permite rechazar la H_1 y aceptar que: Los datos siguen una distribución normal; por lo tanto, para el contraste de las hipótesis se utilizó la prueba paramétrica R de Pearson.

En las figuras 34 y 35 se aprecian las gráficas de normalidad de las variables “Modelo de las tres líneas de garantía” e “Integridad Pública”, con una significancia mayor a 0,50, por lo que podemos afirmar que se comparten con normalidad.

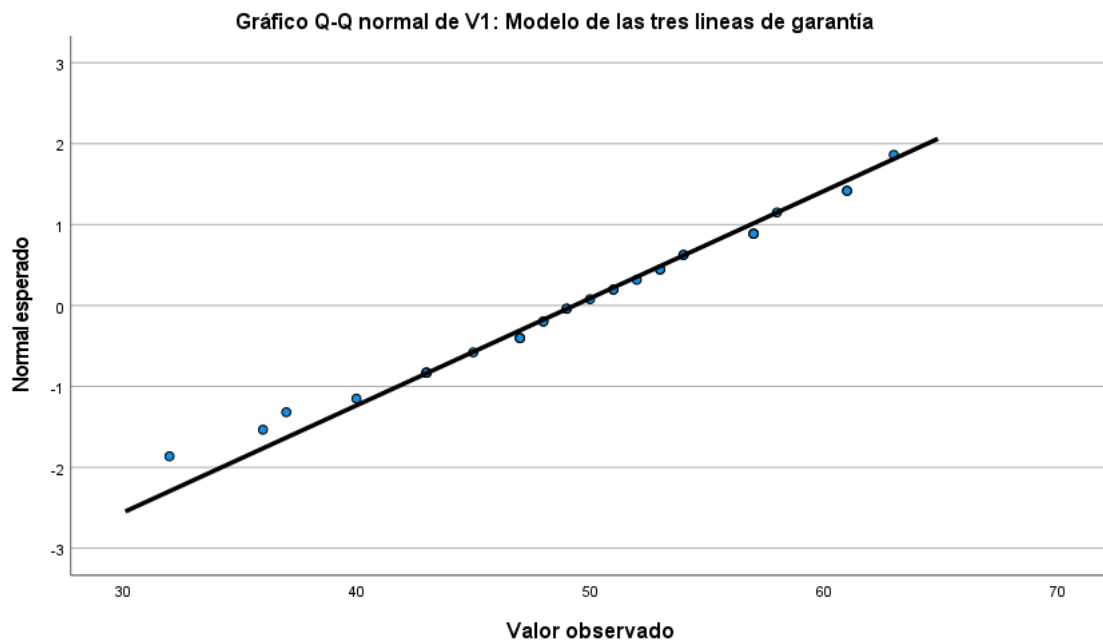
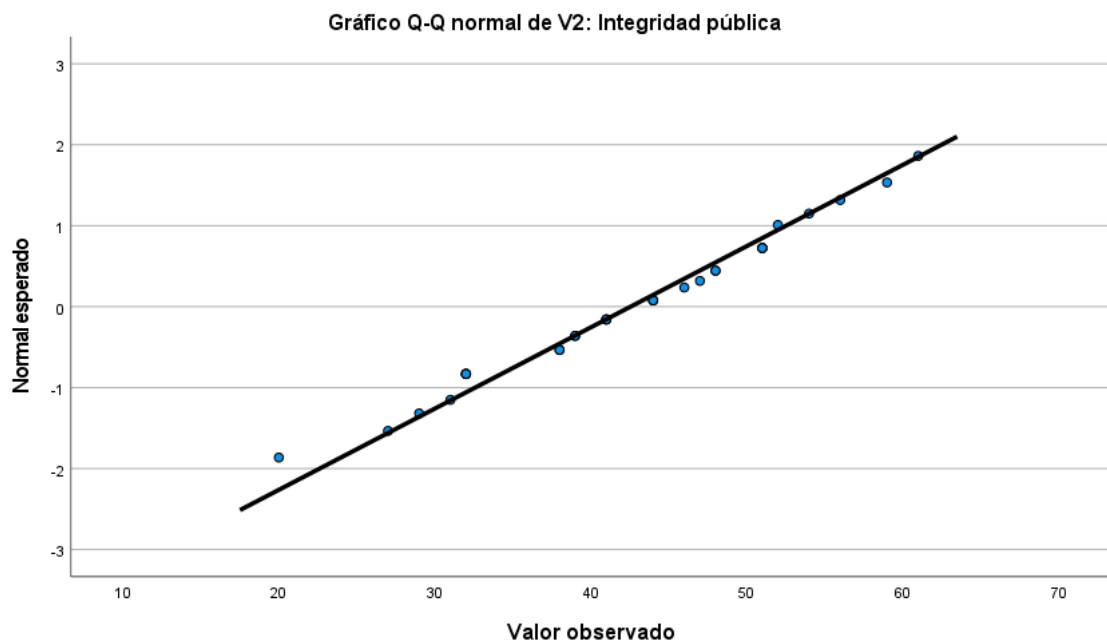
Figura 34*Gráfica de normalidad de la variable Modelo de las tres líneas de garantía*

Figura 35
Gráfica de normalidad de Integridad Pública



Por lo expuesto, teniendo en cuenta que lo que se analiza es la correlación entre ambas variables, se utilizará el coeficiente de R de Pearson.

Contraste de hipótesis general

Dada la siguiente hipótesis general:

- H_0 : No existe relación entre el modelo de tres líneas de garantía y la integridad pública en entidades con órganos de control institucional en Lima Metropolitana durante el año 2022.
- H_1 : Existe relación significativa entre el modelo de tres líneas de garantía y la integridad pública en entidades con órganos de control institucional de Lima Metropolitana durante el año 2022.

La Tabla 33 muestra que, según la prueba R de Pearson, el coeficiente de correlación de 0,989, nos indica una correlación positiva muy alta, con un nivel de confianza de 95% y un margen de error del 5 %, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: “Existe relación significativa entre el modelo de tres líneas de garantía y la integridad

pública en entidades con órganos de control institucional de Lima Metropolitana durante el año 2022”.

Tabla 33
Prueba de hipótesis general

<i>R de Pearson</i>		Modelo de las tres líneas de garantía	Integridad pública
Modelo de las tres líneas de garantía	Coefficiente de correlación	1,000	0,989**
	Significancia (bilateral)	-	< 0,001
	N	31	31
Integridad pública	Coefficiente de correlación	0,989**	1,000
	Significancia (bilateral)	< 0,001	-
	N	31	33

Nota: ** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

Contraste de hipótesis específica 1

H₀: No existe relación significativa entre el modelo de tres líneas de garantía y el sistema de integridad pública en entidades con órganos de control institucional en Lima Metropolitana durante el año 2022.

H₁: Si existe relación significativa entre el modelo de tres líneas de garantía y el sistema de integridad pública en entidades con órganos de control institucional en Lima Metropolitana durante el año 2022.

La Tabla 34 muestra que con un nivel de confianza de 95% y un margen de error del 5 %, según la prueba de R de Pearson, 0,883 nos indica una correlación positiva alta, y por la significancia bilateral de 0,001, para la variable “modelo de las tres líneas de garantía” y para la dimensión “sistema de integridad pública”, ambas con un P menor 0,05, nos permite rechazar la hipótesis nula y aceptar que: “Existe relación significativa entre el modelo de tres líneas de garantía y el sistema de integridad pública en entidades con órganos de control institucional en Lima Metropolitana durante el año 2022”.

Tabla 34
Correlación de Pearson entre las variables V_1 y $D_{2.1}$

	<i>R de Pearson</i>	Variable modelo de las tres líneas de garantía	$D_{2.1}$: Sistema de Integridad Pública
Variable modelo de las tres líneas de garantía	Coefficiente de correlación	1,000	0,883**
	Sig. (bilateral)		<0,001
	N	31	31
$D_{2.1}$: Sistema de Integridad Pública	Coefficiente de correlación	0,883**	1,000
	Sig. (bilateral)	<0,001	
	N	31	33

Nota: ** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

Contraste de hipótesis específica 2

H₀: No existe relación significativa entre el modelo de tres líneas de garantía y la cultura de integridad pública en entidades con órganos de control institucional de Lima Metropolitana durante el año 2022.

H₁: Si existe relación significativa entre el modelo de tres líneas de garantía y la cultura de integridad pública en entidades con órganos de control institucional de Lima Metropolitana durante el año 2022.

Tabla 35
Correlación de Pearson entre las variables V_1 y $D_{2.2}$

	<i>R de Pearson</i>	Variable modelo de las tres líneas de garantía	$D_{2.2}$: Cultura de Integridad Pública
Variable modelo de las tres líneas de garantía	Coefficiente de correlación	1,000	0,936**
	Sig. (bilateral)		<0,001
	N	31	31
$D_{2.2}$: Cultura de Integridad Pública	Coefficiente de correlación	0,936**	1,000
	Sig. (bilateral)	<0,001	
	N	31	33

Nota: ** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

La Tabla 35 muestra que con un nivel de confianza de 95% y un margen de error del 5 %, Según la prueba de R. de Pearson, 0,936 nos indica una correlación positiva muy alta, y

por la significancia bilateral de 0,001 para la variable “modelo de las tres líneas de garantía” y para la dimensión “cultura de integridad pública”, ambas con un P menor a 0,05 nos permite rechazar la hipótesis nula y aceptar que: “Existe relación significativa entre el modelo de tres líneas de garantía y la cultura de integridad pública en entidades con órganos de control institucional de Lima Metropolitana durante el año 2022”.

Contraste de hipótesis específica 3

H₀: No existe relación significativa el modelo de tres líneas de garantía y la rendición de cuentas en entidades con órganos de control institucional de Lima Metropolitana durante el año 2022.

H₁: Si existe relación significativa el modelo de tres líneas de garantía y la rendición de cuentas en entidades con órganos de control institucional de Lima Metropolitana durante el año 2022.

La Tabla 36 muestra que con un nivel de confianza de 95% y un margen de error del 5 %, según la prueba R de Pearson, 0,905 nos indica una correlación positiva muy alta, y por la significancia bilateral de 0,001, para la variable “modelo de las tres líneas de garantía” y para la dimensión “rendición de cuentas”, ambas con un valor P menor a 0,05, nos permite rechazar la hipótesis nula y aceptar que: “Existe relación significativa el modelo de tres líneas de garantía y la rendición de cuentas en entidades con órganos de control institucional de Lima Metropolitana durante el año 2022”.

Tabla 36

Correlación de Pearson entre las variables V₁ y D_{2.3}

	<i>R de Pearson</i>	Variable modelo de las tres líneas de garantía	D _{2.3} : Rendición de cuentas
Variable modelo de las tres líneas de garantía	Coefficiente de correlación	1,000	0,905**
	Sig. (bilateral)		<0,001
	N	31	31
D _{2.3} : Rendición de cuentas	Coefficiente de correlación	0,905**	1,000
	Sig. (bilateral)	<0,001	
	N	31	33

Nota: ** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La investigación muestra que el modelo de las tres líneas de defensa es un esquema para asignar las responsabilidades de la gestión de gestión y del control en una entidad, a través de cuatro roles: línea estratégica y las tres líneas de defensa. En la línea estratégica se ubicará a la alta dirección de una entidad, en el caso particular analizado del Ministerio de Salud apreciaremos allí al ministro de Salud, los directores de las redes integrales de salud y de los hospitales; la cual debe trabajar coordinadamente con el comité a cargo de implementar el sistema de control interno.

7 Asimismo, en la primera línea de defensa encontramos a los gerentes públicos y líderes de procesos, programas y proyectos; en la segunda línea de defensa, a las oficinas de planeación, líderes de otros sistemas de gestión o comités de riesgos; y, en la tercera línea de defensa, a las oficinas de control interno.

Analizada la correlación entre el modelo de las tres líneas de defensa y el modelo de integridad se advierte que éstos se encuentran relacionados, pues, en la medida que la entidad busca implementar un modelo de integridad, se fortalece el modelo de tres líneas, cuya efectividad requiere el compromiso de la institución con la promoción de valores, como medio para reducir los riesgos de corrupción e implementar un adecuado sistema de control interno.

Por ello, es indudable, que para implementar estas líneas de defensa se requiere de funcionarios, directivos y servidores probos, dispuestos a contar con un sistema de integridad, que minimice las posibilidades de incurrir en riesgos de corrupción y donde se pondere al interés general por encima de los propios intereses.

El estudio se ha centrado en un período en el cual los órganos de control institucional, que constituyen la tercera línea de defensa, han contado con una composición mixta, en la que el jefe del órgano de control institucional era designado y rentado por la Contraloría General de la República y contaba con personal asignado y rentado por la propia entidad, así como por la Contraloría General de la República. Sin embargo, las directrices de los

servicios de control a ejecutar se han dado por parte de la Contraloría General de la República, por lo que no funcionan como normalmente funcionan las auditorías internas de una entidad pública o privada, donde el jefe de auditoría puede detectar las áreas críticas y escoger sus objetivos de control.

En líneas generales, los encuestados perciben que la alta dirección del Ministerio de Salud y sus dependencias se encuentran involucradas en proyectar en sus acciones integridad, liderazgo y transparencia. El 38,7 % de los encuestados percibe que al menos se muestran dos de los tres atributos antes citados.

Sobre el atributo de transparencia, en la Tabla 37, se recabó información de los reportes anuales que elabora la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información Pública (Antaip), en las que se advierte que el Ministerio de Salud y sus dependencias exhibe el puesto 24 en el ranking nacional respecto a la información que muestra en su Portal de Transparencia Estándar, habiendo decrecido un 1% con respecto al coeficiente de transparencia exhibido en el año 2021, que era del 90 %; en tanto que la atención de solicitudes de transparencia durante el año 2022 alcanzó el 99,82 % de atención.

Tabla 37

Indicadores de transparencia del Ministerio de Salud

Implementación del Portal de Transparencia Estándar		Atención a solicitudes de acceso a la Información Pública	
2021	2022-I	SAIP 2022 recibidas	SAIP 2022 atendidas
90 %	89 %	18 741	18 708

Nota: Elaborado con información mostrada en los informes elaborados por la Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

En cuanto a la integridad, que se muestra en la Tabla 38 podemos apreciar que el Ministerio de Salud cuenta con resultados destacados en las dos primeras etapas del modelo de integridad, estando pendiente de desarrollar las tres etapas posteriores: Consolidación de mecanismos y herramientas, evaluación de resultados y evaluación de impacto.

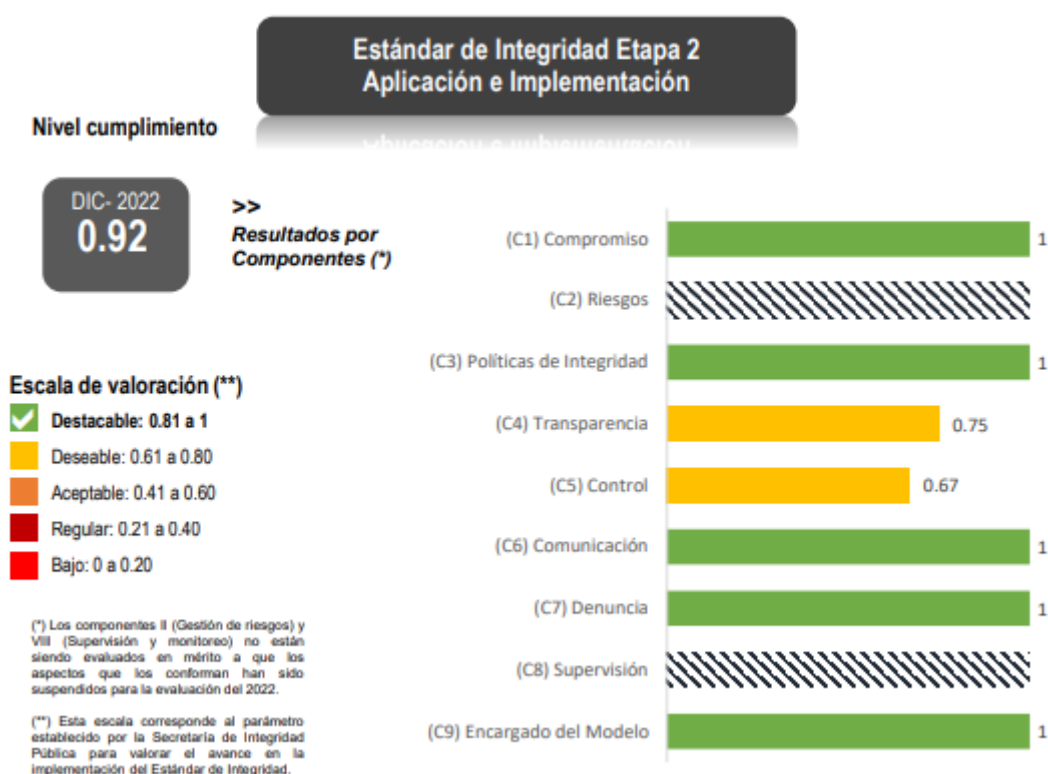
Tabla 38
Estándares de integridad del Ministerio de Salud

Cumplimiento normativo e institucionalización		Aplicación e implementación	
2021	2022	2021	2022
0,91	0,94	0,89	0,92

Nota: Elaborado en base a la información publicada por la Subsecretaría de Monitoreo de la Integridad Pública, órgano dependiente de la Secretaría de Integridad Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros.

El estándar que mide la Presidencia del Consejo de Ministros resulta relevante para su interrelación con el modelo de las tres líneas de defensa, apreciándose en la Figura 36 que los niveles de transparencia y control con el modelo de integridad se encuentran aún en niveles deseables, mas no destacables. Esta evaluación, tal como se indica en la figura no considera los componentes de riesgos y supervisión.

Figura 36
Implementación del Modelo de Integridad Pública en el Ministerio de Salud



Nota: Extraída del Reporte de Integridad elaborado por la Subsecretaría de Monitoreo de la Integridad Pública, órgano dependiente de la Secretaría de Integridad Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (2023).

El estudio también muestra que el 68,10 % de los encuestados refiere que las estructuras y procesos que se han implementado son adecuados para un gobierno eficaz; esta respuesta implica que se ha efectuado una adecuada delegación de funciones en cada una de las tres líneas de defensa.

Por el contrario, los resultados disminuyen cuando se consulta sobre la implementación de controles internos al interior del Ministerio de Salud, mostrando un índice de 54,9 % de aceptación de dicha afirmación. Lo que se explica, cuando se observa la Figura 36 que muestra que los niveles de control alcanzados por el Ministerio de Salud aún no traspasan el umbral de lo deseable, ubicándose en el orden del 67%; para profundizar dicho indicador se revisaron las acciones pendientes para completar la aplicación e implementación, señalados por la Secretaria de Integridad Pública, en la que se indica que se requiere **cautelar el cumplimiento de plazos de presentación de las acciones preventivas o correctivas sobre las situaciones adversas identificadas y comunicadas en los informes de control simultáneo.**

Esta recomendación implica que el control del modelo que viene evaluándose en el ejecutivo se relaciona más directamente con los controles de acompañamiento de procesos, controles simultáneos; y, no se relaciona con el íntegro de actividades que desarrollan los órganos de control institucional.

De otro lado, los resultados mostrados en la encuesta aplicada a los funcionarios del Ministerio de Salud muestran una confianza bastante alta en la función desempeñada por los órganos de control institucional, mostrando que el 90, 3% de los encuestados opina que los órganos de control institucional informan a la alta dirección las oportunidades para mejorar los controles internos.

De igual manera, aun cuando el período analizado se ha dado antes de la transferencia de los órganos de control institucional a la Contraloría General de la República, esto es, bajo un esquema en la que la labor de control es desarrollada bajo un esquema mixto de contratación, el 90,3 % de los encuestados opina que los niveles de independencia de los órganos de control institucional son altos; en tanto que el 96,8% de los encuestados considera que los órganos de control institucional facilitan la información que permita

obtener la seguridad de que la entidad ha implementado controles adecuados para prevenir los riesgos que comprometan alcanzar sus objetivos.

Sin embargo, al cuestionarlos sobre la interacción entre la alta dirección y los órganos de control institucional, el porcentaje para valorar la comunicación, cooperación y colaboración entre ambos disminuye, alcanzando el 67,8 % de aceptación. Esto implica, que pese a que los funcionarios encuestados, considera que la labor de control ayuda a la gestión y se desarrolla con independencia, su vinculación con la alta dirección no se encuentra al mismo nivel.

En esta línea, el 54,9 % de los encuestados precisa que los directivos delegan adecuadamente las tareas para implementar el modelo de las tres líneas de defensa, a la vez que, realizan una adecuada supervisión de las labores al interior de la entidad; y que, el 51,6 % de los encuestados considera que dichos directivos se encuentran capacitados en las medidas de control necesarias para mitigar los riesgos y supervisar la implementación de dichas medidas.

Por otro lado, el 77,4 % de los encuestados considera que existe una adecuada interacción con la Contraloría General de la República u otro órgano de supervisión, cuando le es requerida su intervención; y el 84,2 % considera que la Contraloría General de la República responde a los requerimientos de la entidad para asegurar que el órgano de control institucional funcione de manera independiente.

Sobre este aspecto, es importante tener en cuenta, que nuestro país no cuenta con una evaluación de la independencia de los órganos de control institucional por parte de las entidades de fiscalización superior. En la Intosai Gov 9150 se define que el rol y responsabilidad de los auditores internos es la de presentar los informes a la entidad auditada; y, el de la Contraloría General, el practicar auditorías externas. Así, en nuestro país la Contraloría no evalúa las labores que efectúan los órganos de control institucional porque los considera como parte de su organización.

El 80,7 % de los encuestados considera que el funcionamiento del sistema de control interno aporta las medidas de control que permiten a la entidad mitigar riesgos y lograr el

cumplimiento de sus objetivos; pero sólo el 64,5 % de los encuestados considera que las tres líneas de garantía tienen un adecuado soporte para interactuar de manera cooperativa y lograr así la implementación del sistema de control interno.

De otro lado, en lo que refiere a la integridad pública, menos de la cuarta parte de los encuestados, el 24,2 %, considera que la entidad no cuente con un marco normativo acorde con las reformas de integridad que se establecen a nivel nacional. El porcentaje se incrementa, a 33,3%, al considerar si se establecieron claramente las responsabilidades para implementar el sistema de integridad; y a 69,7 % cuando se considera que el Ministerio de Salud cuenta con normas que regulan la conducta ética de su personal. Esta última aseveración se explica, porque a nivel del gobierno peruano, existe una regulación de la conducta ética de todos los servidores públicos.

En este extremo, el porcentaje que considera que la entidad ha implementado una estrategia de integridad pública adecuada es del orden del 36,3 %; en tanto que el 21,3 % considera que la interacción entre el Ministerio de Salud y el sector privado, sociedad civil y ciudadanía es inadecuada o totalmente inadecuada. En este punto, llama la atención que el 48,5 % de los encuestados muestra indiferencia sobre este aspecto, lo que podría denotar que para este grupo de encuestados no es importante la interacción entre el Estado y la ciudadanía para la implementación de un sistema de integridad.

En cuanto al liderazgo en la estrategia de integridad, el 54,5 % de los encuestados considera que el Ministerio de Salud cuenta con directivos que inspiran a sus colaboradores y son capaces de promover valores a sus colaboradores; en contraparte, sólo el 24,2 % considera que en el Ministerio de Salud y sus dependencias se promueve la meritocracia.

También los resultados vislumbran que el 45,4 % de los encuestados tiene la percepción de que el Ministerio de Salud y sus dependencias no dan información, capacitación, orientación y asesoramiento a los funcionarios públicos en materia de integridad; asimismo, existe una alta indiferencia respecto a este tópico, cercana al 33,3 %, lo que resulta preocupante si se considera que la integridad es una tarea a cargo de toda la

institución y que deben reforzarse las opciones de promover la construcción de valores al interior de la institución.

De modo similar, el 45,4% de los encuestados considera que el Ministerio de Salud y sus dependencias son organizaciones preocupadas por la integridad; en tanto que, el 30,3 % considera lo contrario; y, el 24,2 % muestra indiferencia ante la apertura a las preocupaciones de la integridad pública.

Los resultados varían respecto a la implementación del sistema de control interno y la gestión de riesgos, pues el 54,5 % considera que existe una adecuada implementación en tanto que la tercera parte, el 18,2 % opina en contrario. El grado de indiferencia a estos cuestionamientos alcanza al 27,3 %, lo que sumando al porcentaje que no se encuentra de acuerdo con que se cuenta con un sistema de control interno y gestión de riesgos, implica un alto porcentaje de servidores que no se encuentran comprometidos con un sistema de control interno, probablemente por la falta de difusión de este.

El porcentaje de indiferencia se incrementa cuando se pregunta si la entidad asegura adecuadas sanciones a las violaciones de la integridad mediante sanciones. Las opiniones respecto a la eficiencia de las sanciones se muestran dividida, el 33,3 % de los encuestados considera que la entidad no cuenta con medidas adecuadas de sanción, en tanto que el 30,3 % considera que si se cuenta con un adecuado sistema de sanciones.

En cuanto al fomento de la supervisión externa para fortalecer la rendición de cuentas, descontando los resultados de indiferencia, es mayoritario el porcentaje de personas que considera que el Ministerio de Salud y sus dependencias no fomentan ser evaluados externamente como un mecanismo para fortalecer la rendición de cuentas; aunque el 45,5 % considera que el Ministerio fomenta la transparencia y el compromiso de todas las partes interesadas en el desarrollo e implementación de las políticas públicas.

Con respecto a la hipótesis planteada, la investigación se ha demostrado que el modelo de tres líneas de garantía está relacionada con la integridad pública en entidades con órganos de control institucional de Lima Metropolitana durante el año 2022, ello por lo comentado en el presente estudio, que implica que la implementación de un sistema de

integridad permite que se implemente un sistema de control interno, a través del modelo de tres líneas de garantía, de suerte que, la alta dirección, junto con el comité de control interno, establezcan mecanismos para garantizar que el Ministerio de Salud y sus dependencias alcancen los objetivos del sector salud, salvaguardando el buen uso de los recursos públicos.

De igual manera, se ha comprobado que existe una relación significativa entre el modelo de tres líneas de garantía y el sistema de integridad pública. Ello debido a que como se ha aportado en la presente investigación un sistema de integridad pública consta de cuatro componentes: compromiso, responsabilidades, estrategia y normas; que se parangonan con el modelo de tres líneas de defensa. Ambos implican que exista el compromiso de los participantes, se establezcan adecuadamente las responsabilidades, se fijen estrategias para su implementación y se establezcan normas o indicaciones que den soporte a los sistemas propuestos.

En ese orden de ideas, también se ha encontrado que existe una relación significativa entre el modelo de las tres líneas de garantía y la cultura de integridad pública en entidades con órganos de control institucional de Lima Metropolitana durante el año 2022. Sin embargo, pese a esta relación significativa se advierte que no existe un consenso en que la cultura de integridad este involucrando la interacción con la sociedad, la meritocracia y la formación y apertura hacia las cuestiones de integridad.

Resulta relevante que se encuentra una relación significativa entre el modelo de tres líneas de garantía y la rendición de cuentas en entidades con órganos de control institucional de Lima Metropolitana durante el año 2022; ello, por cuanto la rendición de cuentas involucra, entre otros aspectos la responsabilidad de la entidad ante la ciudadanía respecto a los resultados obtenidos y los recursos empleados para tal fin. Sin embargo, pese a esta relación de significancia, resulta preocupante que los encuestados considere que, aunque se viene implementando un sistema de gestión de riesgos, no existe la confianza de que se cuente con un adecuado sistema de sanciones y la promoción de la interacción con la ciudadanía.

6.1. Conclusiones

1. Según el objetivo general, existe relación significativa entre el modelo de tres líneas de garantía y el de integridad pública en entidades con órganos de control institucional de Lima Metropolitana durante el año 2022, corroborándose con la prueba R de Pearson, donde el valor 0,989 nos indica una correlación positiva muy alta, y por la significancia bilateral de 0,000, ambas menores a $P=0.05$ nos permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna.
2. En cuanto al primer objetivo específico, existe relación significativa entre el modelo de tres líneas de garantía y el sistema de integridad pública en entidades con órganos de control institucional en Lima Metropolitana durante el año 2022, corroborándose con la prueba R de Pearson, donde el valor de 0,883 nos indica una correlación positiva alta, y por la significancia bilateral de 0,001, para la variable modelo de las tres líneas de garantía y para la dimensión sistema de integridad pública, ambas menores a $P=0.05$ nos permite rechazar la H_0 y aceptar la H_1 .
3. De acuerdo con el segundo objetivo específico, existe relación significativa entre el modelo de tres líneas de garantía y la cultura de integridad pública en entidades con órganos de control institucional de Lima Metropolitana durante el año 2022, corroborándose con la prueba R de Pearson, donde el valor 0,936 nos indica una correlación positiva muy alta, y por la significancia bilateral de 0,001, para la variable modelo de las tres líneas de garantía y para la dimensión “cultura de integridad pública”, ambas menores a $P=0.05$ nos permite rechazar la H_0 y aceptar la H_1 .
4. Conforme al tercer objetivo específico, existe relación significativa entre el modelo de tres líneas de garantía y la rendición de cuentas en entidades con órganos de control institucional de Lima Metropolitana durante el año 2022, corroborándose con la prueba R de Pearson, en la que el valor de 0,905 nos indica una correlación positiva muy alta, y por la significancia bilateral de 0,001 para la variable modelo de las tres líneas de garantía y para la dimensión rendición de cuentas, ambas menores a $P=0.05$ nos permite rechazar la H_0 y aceptar la H_1 .

6.2. Recomendaciones

1. Pedir a las autoridades del Ministerio de Salud que establezcan mecanismos para continuar con las acciones necesarias para contar con un adecuado sistema de control interno, a fin de generar confianza en el ambiente donde se establecen los controles internos, teniendo en cuenta que el 25,8 % de los encuestados no está de acuerdo con que la Alta Dirección de la entidad pública proyecta en sus acciones integridad, liderazgo y transparencia.
2. Hacer conocer a las autoridades del Ministerio de Salud respecto a la dimensión sistema de integridad, que se debe mejorar la estrategia para implementar el sistema de integridad, considerando que el 21,2 % de los encuestados, se muestra en desacuerdo con la misma, debido a la falta de involucramiento de los actores a cargo de su implementación.
3. Proponer a las autoridades del Ministerio de Salud actividades para impulsar la integración con el sector privado, la sociedad civil y la ciudadanía; promover el liderazgo y la meritocracia en sus directivos e impulsar las acciones para informar, capacitar, orientar y asesorar a los funcionarios públicos en materia de integridad pública, considerando que están en desacuerdo el 15,2 %.
4. Gestionar ante las autoridades del Ministerio de Salud que se realicen acciones orientadas a fortalecer la rendición de cuentas para asegurar respuestas efectivas ante las violaciones de la integridad mediante sanciones; así como fomentar la supervisión de la rendición de cuentas mediante mecanismos externos; teniendo en cuenta que el 15,2 % de los encuestados señala que no se fomenta la supervisión externa como un mecanismo para fortalecer la rendición de cuentas del sistema de integridad pública.

6.3. Fuentes de información

Aguirre, N., Infantas, F. y Tello, C. Elementos de gestión que inciden en la implementación del modelo de integridad pública de la Oficina de Integridad Pública e Interventor Preventor del Gobierno Regional del Cusco. Lecciones aprendidas, 2022. [Tesis de maestría, Universidad Católica Sedes Sapientiae].

https://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14095/1654/Aguirre_Infantas_Tello_tesis_maestria_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información Pública. *Supervisión a los Portales de Transparencia Estándar de las entidades de la Administración Pública – Anual 2021 y Primer Semestre del 2022*. Diciembre 2022. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3928408/Supervisi%C3%B3n%20de%20los%20PTE%202021%20y%20Primer%20Semestre%202022.pdf.pdf?v=1678394235>

29 Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información Pública. *Supervisión a los Portales de Transparencia Estándar de las entidades de la Administración Pública. Informe anual sobre solicitudes de acceso a la información pública 2022*. Abril 2023. <https://files.uncp.edu.pe/La+Universidad/Transparencia+Estandar/Informe+Anual+2022.pdf>

34 Batista, J. y Tavares, R. (2019). *Governança, gestão de riscos e integridade*. Sociedade Brasileira de Administração Pública. https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governan%C3%A7a%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (3ª. Edición, Gaona, L. Ed) Pearson Educación.

Carbone, G. (2020). *Modello delle 3 linee: allineamento tra obiettivi, buon governo e ERM. Risk & Compliance Platform Europe*. <https://www.riskcompliance.it/news/modello-delle-3-linee-allineamento-tra-obiettivi-buon-governo-e-erm/?unapproved=457467&moderation-hash=45594cad58f7650afb099b23674d60c7#comment-457467>

6 Chucos, L. (2022). *Influencia de las tres líneas de defensa para la eficacia del sistema de control interno de las empresas de servicio de administración tributaria en el*

Perú [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].
http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/18334/Chucos_cl.pdf?sequence=1

37 Cunha, D., Nóbrega, P. y Lopes, W. Líneas de defensa y el índice de desempeño en Empresas Estatales Federales Brasileñas. *Cuadernos de Contabilidad, Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Ciencias Contables*, 20 (50),
<https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc20-50.ldid>

De Bona, Rodrigo S. (2021). Políticas de Integridad y Anticorrupción en Brasil: el Papel de la Contraloría General en Estados y Capitales. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 24(3), 389-405. http://dx.doi.org/10.51341/1984-3925_2021v24n3a8

35 Directiva N° 002-2021-PCM/SIP, Lineamientos para fortalecer una cultura de integridad en las entidades del sector público (1 de julio de 2021). El Peruano, Normas Legales, p. 7-8 y
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1986644/DIRECTIVA%20N%C2%B0002-2021-PCM-SIP.pdf.pdf>

Directiva N° 006-2019-CG/INTEG “Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado”, aprobada con Resolución de Contraloría N° 146-2019-CG (17 de mayo de 2019) El Peruano, Normas Legales.

Fernández, J. (2019-noviembre-18). Los nuevos retos de la auditoría pública en materia de ética, integridad y lucha contra el fraude. *Auditoría Pública*, (80) 74-85.

González, C. (2021). El modelo de las tres líneas del IIAA-2020. Modelo proactivo para las organizaciones. *Experiencia Anticorrupción: Sistema anticorrupción del estado de México y Municipios*, (5) 16-19.

- Gutiérrez, M. (2021-octubre). *Análisis de la integridad pública en los ministerios del poder ejecutivo*. [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3409/Gutierrez%2c%20Marco_Trabajo%20de%20investigacion_Maestria_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (con Méndez, S. & Mendoza, C) (2014). *Metodología de la investigación*.
- Iparraquirre, J. (2019). *Optimizar la gestión de las autoridades en el gasto y control del presupuesto del estado aplicando lineamientos del control interno – margo integrado I, en la implementación del sistema de control interno de las entidades públicas* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Federico Villarreal]. <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/5889>
- Instituto de Auditores Internos (2020). *El modelo de las tres líneas del IIA 2020. Una actualización de las tres líneas de defensa*. <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-spanish.pdf>
- Intosai Professional Standards Committee (2019). *Coordinación y Cooperación entre las EFS y los Auditores Internos en el Sector Público*. https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/09/intosai_gov_9150s.pdf
- Jerkovic (2022, julio, 21). *Modelo de las tres líneas y los aspectos ASG*. <https://auditorsostenible.blogspot.com/2022/07/modelo-de-las-tres-lineas-y-los.html>
- Ley N° 29555, Ley que implementa la incorporación progresiva de las plazas y presupuesto de los órganos de control institucional a la Contraloría General de la República (13 de julio de 2010). *El Peruano*, Normas Legales, p. 422125 – 422127.

Ley N° 30742, Ley de fortalecimiento de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control (28 de marzo de 2018). El Peruano, Normas Legales, p. 6-10. <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/ley-de-fortalecimiento-de-la-contraloria-general-de-la-repub-ley-n-30742-1631374-2>

Lopes, M. (2020). *Integridade pública como estratégia de prevenção à corrupção em democracias fragilizadas*. [Tesis doctoral, Universidad de Salamanca]. <http://hdl.handle.net/10366/144011>

Mondragón, V., García, M. y Sotomayor, M. (2020). *Gestión de riesgos de corrupción para el Gobierno Regional de Lima - Perú* [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2901/MondragonVictor_Tesis_maestria_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Morán, G., & Alvarado, D. (2010). *Métodos de investigación*. (Ramírez, C., Ed.) Pearson Educación.

OCDE (2017a). *Estudio de la OCDE sobre integridad en el Perú: Reforzar la integridad del sector público para un crecimiento incluyente, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública, Éditions OCDE, Paris*. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264271470-es>

OCDE (2017b). *Recomendación del Consejo de la OCDE sobre integridad pública*. <https://www.oecd.org/gov/ethics/recomendacion-sobre-integridad-es.pdf>

OCDE (2020a). *Manual de la OCDE sobre Integridad Pública*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/8a2fac21-es>

OCDE (2020b). *Panorama de las Administraciones Públicas de América Latina y el Caribe 2020*. OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.18235/0002232>

Personería Distrital de Cartagena (2020). *Manual 7ma. Dimensión MIPG: Control Interno y las Líneas de Defensa*. (Versión 2). Asesora de Control Interno.

Porras, N. (2022). *El riesgo legal y cómo afrontarlo en la empresa: Propuesta de un modelo de gestión* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/23817/Porras_Condori_Riesgo_legal_%20y%20c%C3%B3mo%20afrontarlo1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Quivy, R. y Van Campenhoudt, L. (1992). *Manual de investigación en ciencias sociales* (Limusa, Ed.). Méjico.

Resolución de Contraloría N° 087-2020-CG, Incorporan cuatro Órganos de Control Institucional que se ubican en diversas entidades a la Contraloría General de la República (6 de marzo de 2020). El Peruano, Normas Legales, p. 67-68. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/incorporan-cuatro-organos-de-control-institucional-que-se-ub-resolucion-no-087-2020-cg-1862098-1/>

Resolución de Contraloría N° 183-2020-CG, Incorporan doce Órganos de Control Institucional que se ubican en diversas entidades a la Contraloría General de la República (26 de junio de 2020). El Peruano, Normas Legales, p. 39-40. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/incorporan-doce-organos-de-control-institucional-que-se-ubic-resolucion-n-183-2020-cg-1868905-1/>

Resolución de Contraloría N° 240-2020-CG, Incorporar treinta y dos (32) Órganos de Control Institucional de diversas entidades a la Contraloría General de la República (12 de agosto de 2020). El Peruano, Normas Legales, p. 51-53. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/incorporar-treinta-y-dos-32-organos-de-control-institucion-resolucion-no-240-2020-cg-1876654-1/>

Resolución de Contraloría N° 304-2020-CG, Incorporan a la Contraloría General de la República a 33 Órganos de Control Institucional que se ubican en diversas entidades (21 de octubre de 2020). El Peruano, Normas Legales, p. 36-37.

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/incorporan-a-la-contraloria-general-de-la-republica-a-33-or-resolucion-no-304-2020-cg-1895225-1/>

Resolución de Contraloría N° 007-2021-CG, Incorporan a sesenta y ocho Órganos de Control Institucional a la Contraloría General de la República (14 de enero de 2021). El Peruano, Normas Legales, p. 22-24.

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/incorporan-a-sesenta-y-ocho-organos-de-control-institucional-resolucion-no-007-2021-cg-1919554-1/>

Resolución de Contraloría N° 079-2021-CG, Incorporan órganos de control de diversas entidades a la Contraloría General de la República (12 de marzo de 2021). El Peruano, Normas Legales, p. 113-114.

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/incorporan-organos-de-control-de-diversas-entidades-a-la-con-resolucion-no-079-2021-cg-1934160-1/>

Resolución de Contraloría N° 088-2021-CG, Incorporan a la Contraloría General de la República, ciento cincuenta y cinco (155) Órganos de Control Institucional de diversas entidades (30 de marzo de 2021). El Peruano, Normas Legales, p. 71-74.

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/incorporan-a-la-contraloria-general-de-la-republica-ciento-resolucion-no-088-2021-cg-1939218-1/>

Resolución de Contraloría N° 165-2021-CG, Rectifican error material contenido en el Anexo de las RR. N° 007-2021-CG, N° 079-2021-CG y N° 088-2021-CG, en lo referente a las denominaciones de determinadas entidades cuyos Órganos de Control Institucional fueron incorporados a la Contraloría General de la República (20 de agosto de 2021). El Peruano, Normas Legales, p. 43-44.

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/rectifican-error-material-contenido-en-el-anexo-de-las-rr-n-resolucion-no-165-2021-cg-1983852-1/>

Resolución de Contraloría N° 393-2022-CG, Incorporan Órganos de Control Institucional de diversas entidades a la Contraloría General de la República (15 de diciembre de 2022). El Peruano, Normas Legales, p. 77-79.

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/incorporan-organos-de-control-institucional-de-diversas-enti-resolucion-n-393-2022-cg-2133948-1/>

Ribeiro, R. (2021-Setiembre). La independencia de las unidades de auditoría interna del gobierno del poder ejecutivo federal. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 6(9) 17-42.

Schuett, J. (2022-diciembre-16). *Three lines of defense against risks from AI*. arXivLabs. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2212.08364>

Subsecretaría de Monitoreo de la Integridad Pública de la Secretaría de Integridad Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros. Reporte de Integridad: Informe Final 2022 – Ministerios del Poder Ejecutivo. Diciembre de 2022. https://reporteintegridad.servicios.gob.pe/doc/REPORTE_ICP_MINISTERIOS_DICIEMBRE_2022.pdf

Vega, Y. (2021). *Compliance*, escudo empresarial ante la corrupción. *La Cámara*. <https://lacamara.pe/yusith-vega-compliance-escudo-empresarial-ante-la-corrupcion/>

Vicencio, Omar (2018). *La investigación en las ciencias sociales* (2da. Ed.) Editorial Trillas.

Vousinas, G. (2021-junio-2). Beyond the three lines of defense: The five lines of defense model for financial institutions. *ACRN Journal of Finance and Risk Perspectives (JOFRP)*. 10, 95-110. <https://doi.org/10.35944/jofrp.2021.10.1.006>

ANEXOS

1. Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA				
TITULO: “MODELO DE TRES LÍNEAS DE GARANTÍA E INTEGRIDAD PÚBLICA EN ENTIDADES PÚBLICAS DE LIMA METROPOLITANA 2022”				
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	METODOLOGÍA
¿Cuál es el nivel de relación entre el modelo de tres líneas de garantía e integridad pública en entidades con órganos de control institucional en Lima Metropolitana durante el año 2022?	Determinar la influencia del modelo de tres líneas de garantía en la integridad pública en las entidades con órganos de control institucional en Lima Metropolitana durante el año 2022.	H.G.: Existe relación significativa entre el modelo de tres líneas de garantía y la integridad pública en entidades con órganos de control institucional de Lima Metropolitana durante el año 2022. H.O.: No existe relación entre el modelo de tres líneas de garantía y la integridad pública en entidades con órganos de control institucional en Lima Metropolitana durante el año 2022.	Variable 1: Modelo de tres líneas de garantía Dimensiones de la variable 1: - Principios - Roles clave - Pilares Variable 2: Integridad pública Dimensiones de la variable 2: - Sistema de integridad pública - Cultura de integridad. - Rendición de cuentas.	Enfoque: Cuantitativo. Tipo: Estadística y descriptiva. Nivel: Descriptiva. Diseño: No experimental. Población: 252 entidades con órganos de control institucional de Lima Metropolitana. Muestra: 152 entidades con órganos de control institucional de Lima Metropolitana. Instrumentos de recolección de datos: Cuestionario
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS		
PE1: ¿Cuál es el nivel de relación entre el modelo de tres líneas de garantía y el sistema de integridad pública en entidades con órganos de control institucional en Lima Metropolitana durante el año 2022?	OE1: Determinar la influencia del modelo de tres líneas de garantía y el sistema de integridad pública en entidades con órganos de control institucional en Lima Metropolitana durante el año 2022.	Hi1: Si existe relación significativa entre el modelo de tres líneas de garantía y el sistema de integridad pública en entidades con órganos de control institucional en Lima Metropolitana durante el año 2022.		
PE2: ¿Cuál es el nivel de relación entre el modelo de tres líneas de garantía y la cultura de integridad pública en entidades con órganos de control institucional en Lima Metropolitana durante el año 2022??	OE2: Determinar la influencia entre el modelo de tres líneas de garantía y la cultura de integridad pública en entidades con órganos de control institucional en Lima Metropolitana durante el año 2022	Hi2: Si existe relación significativa entre el modelo de tres líneas de garantía y la cultura de integridad pública en entidades con órganos de control institucional de Lima Metropolitana durante el año 2022.		
PE3: ¿Cuál es el nivel de relación entre el modelo de tres líneas de garantía y la rendición de cuentas en entidades con órganos de control institucional de Lima Metropolitana durante el año 2022?	OE3: Determinar la influencia entre el modelo de tres líneas de garantía y la rendición de cuentas en entidades con órganos de control institucional de Lima Metropolitana durante el año 2022.	Hi3: Si existe relación significativa el modelo de tres líneas de garantía y la rendición de cuentas en entidades con órganos de control institucional de Lima Metropolitana durante el año 2022.		

2. Instrumentos de recolección de datos organizado en variables, dimensiones e indicadores

Vicerrectorado académico

Escuela de Posgrado

Título: “MODELO DE TRES LÍNEAS DE GARANTÍA E INTEGRIDAD PÚBLICA EN ENTIDADES PÚBLICAS DE LIMA METROPOLITANA 2022”

La encuesta es anónima y se requiere la veracidad del caso en su repuesta. Para tal efecto usted podrá marcar la alternativa correspondiente con un “X” o con un aspa considerando la siguiente escala:

TD: Totalmente en desacuerdo	D: En desacuerdo	I: Indiferente	DA: De acuerdo	TA: Totalmente de acuerdo
-2	-1	0	1	2

Dimensiones	V _x : MODELO DE TRES LÍNEAS DE GARANTÍA	Valoración (escala de Likert)				
		-2	-1	0	1	2
D_{x1} Principios del modelo de tres líneas de garantía	1. ¿Considera que la Alta Dirección de la entidad pública proyecta en sus acciones integridad, liderazgo y transparencia? Se considera que la Alta Dirección proyecta sus acciones adecuadamente cuando se cumplan las tres condiciones: integridad, liderazgo y transparencia; una valoración parcial incluye al menos dos condiciones y una valoración neutra solo una de las condiciones.					
	2. ¿Considera que la entidad ha establecido estructuras y procesos adecuados para un gobierno eficaz? El gobierno eficaz requiere que se hayan delegado responsabilidades, proporcionado los recursos a la dirección y asegurado el cumplimiento de las expectativas legales, reglamentarias y éticas.					

Dimensiones	V _x : MODELO DE TRES LÍNEAS DE GARANTÍA	Valoración (escala de Likert)				
		-2	-1	0	1	2
	3. ¿La entidad ha definido adecuadamente los controles internos que le permitan alcanzar sus objetivos, gestionando adecuadamente los riesgos a los que está expuesta?					
	4. Actualmente, ¿los órganos de control institucional informan a la Alta Dirección oportunidades para mejorar los controles internos fijados por la primera línea de defensa e implementados por la segunda línea de defensa? Se considera que esta condición se cumple cuando los órganos de control informan a la alta dirección sobre la efectividad de los controles que propusieron los funcionarios de dirección (primera línea) e implementaron los funcionarios de órganos operativos (segunda línea).					
	5. ¿Considera que el órgano de control institucional actúa con independencia, accediendo sin restricciones a las personas, recursos y datos que requiera para complementar su trabajo y estando excepto de prejuicios o interferencias en la planificación y prestación de los servicios de control que ejecuta? Si considera que el órgano de control es independiente y se encuentra excepto de prejuicio e interferencias se sugiere otorgarle la más alta valoración. En caso cumpla sólo una de las condiciones, valórelo con un punto. De no presentarse ambas condiciones, puede valorarlo con -2, -1 o 0 según observe la ausencia de condiciones de independencia.					
	6. ¿Considera que las tres líneas contribuyen colectivamente a crear y proteger el valor generado por los servicios que aporta la entidad pública donde labora? Tenga en cuenta que a mayor grado de comunicación, cooperación y colaboración entre las líneas de defensa se					

Dimensiones	V _x : MODELO DE TRES LÍNEAS DE GARANTÍA	Valoración (escala de Likert)				
		-2	-1	0	1	2
	asegura que se cuente con información fiable, coherente y transparente para responder más adecuadamente a la mitigación de riesgos, incluyendo los vinculados a la corrupción.					
Dx₂ Roles clave	7. ¿El órgano a cargo del gobierno de la entidad pública donde labora ha delegado en las tres líneas de defensa la gestión de riesgos, realizando una adecuada supervisión de las labores que se realizan al interior de la entidad?					
	8. ¿Los directivos de la entidad se encuentran capacitados para plantear medidas de control que ayuden a mitigar los riesgos de alcanzar los objetivos de la entidad y a supervisar que éstos se implementen adecuadamente?					
	9. ¿Los órganos de control institucional facilitan información que permita asegurar si la entidad ha implementado controles adecuados para prevenir los riesgos que pongan en peligro el alcance de sus objetivos?					
	10. ¿La Contraloría General de la República u otro órgano de supervisión responde a las solicitudes de la entidad para asegurar que los controles que implemente le permitan cumplir la normativa vigente?					
Dx₃ Pilares	11. ¿La Contraloría General de la República responde a las solicitudes de la entidad para asegurar que el órgano de control institucional desarrolle sus labores de manera independiente?					
	12. ¿Considera que las tres líneas de defensa aportan información al órgano de gobierno para mejorar las medidas de control que le permitan mitigar riesgos y lograr el cumplimiento de sus objetivos?					
	13. ¿Considera usted que las tres líneas de defensa se encuentran adecuadamente soportadas para interactuar de manera cooperativa en la implementación de controles que le ayuden a gestionar adecuadamente los riesgos que afronta la entidad?					

Vicerrectorado académico

Escuela de Posgrado

Título: “MODELO DE TRES LÍNEAS DE GARANTÍA E INTEGRIDAD PÚBLICA EN ENTIDADES PÚBLICAS DE LIMA METROPOLITANA 2022”

La encuesta es anónima y se requiere la veracidad del caso en su respuesta. Para tal efecto usted podrá marcar la alternativa correspondiente con un “X” o con un aspa considerando la siguiente escala:

TD: Totalmente en desacuerdo	D: En desacuerdo	I: Indiferente	DA: De acuerdo	TA: Totalmente de acuerdo
-2	-1	0	1	2

Dimensiones	V _Y : INTEGRIDAD PÚBLICA	Valoración (escala de Likert)				
		-2	-1	0	1	2
Dy ₁ Sistema de integridad	1. ¿Considera que la entidad ha establecido un marco normativo acorde con las reformas de integridad que se plantean a nivel nacional?					
	2. ¿La entidad ha establecido claramente las responsabilidades para implementar el sistema de integridad para cada nivel institucional?					
	3. ¿La entidad ha implementado una adecuada estrategia de integridad pública?					
	Una estrategia adecuada tiene al menos 5 elementos: [1] análisis de problemas: identificación, análisis y atenuación de riesgos; [2] diseño de estrategias: priorización de objetivos, consulta y coordinación de políticas; [3] elaboración de indicadores con valores iniciales, hitos y metas; [4] redacción del plan de acción, distribución de las responsabilidades y cálculo de los costos de las actividades;					

Dimensiones	V _Y : INTEGRIDAD PÚBLICA	Valoración (escala de Likert)				
		-2	-1	0	1	2
	[5] implementación, monitoreo, evaluación y comunicación de los resultados del monitoreo y evaluación, incluyendo la evaluación previa a la implementación.					
Dy ₂ Cultura de integridad	4. ¿La entidad ha establecido normas que regulan la conducta ética en la entidad?					
	5. ¿La entidad interactúa con el sector privado, la sociedad civil o personas relacionadas con ella para promover una cultura de integridad?					
	6. ¿La entidad cuenta con directivos con liderazgo, que inspiren a sus colaboradores y promuevan valores a sus colaboradores?					
	7. ¿En la entidad pública donde labora se promueve la meritocracia?					
	8. ¿La entidad proporciona información, capacitación, orientación y asesoramiento a los funcionarios públicos en materia de integridad pública?					
	9. ¿La entidad promueve una cultura organizacional abierta que responda a las preocupaciones de la integridad pública? Como parte de la apertura se considera que los funcionarios se identifican con los valores que promueve la entidad, generan confianza en sus colaboradores; asimismo, la entidad promueve que las conductas indebidas sean denunciadas, investigadas y sancionadas.					
Dy ₃ Rendición de cuentas	10. ¿La entidad ha implementado un sistema de control interno y un marco de gestión de riesgos?					
	11. ¿La entidad asegura respuestas efectivas a las violaciones de la integridad mediante sanciones?					
	12. ¿La entidad fomenta la supervisión externa como un mecanismo para fortalecer la rendición de cuentas del sistema de integridad pública?					
	13. ¿La entidad fomenta la transparencia y el compromiso de todas las partes interesadas en el desarrollo e implementación de las políticas públicas?					

3. Validación de expertos

**VICERRECTORADO ACADEMICO
ESCUELA DE POSGRADO**

FICHA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: Antón De Los Santos Marco Antonio
- 1.2. Grado académico: Doctor en Administración
- 1.3. Cargo e institución donde labora: Docente Universidad Nacional Federico Villarreal
- 1.4. Título de la Investigación: Modelo de tres líneas de garantía e integridad pública en entidades pública de Lima Metropolitana 2022.
- 1.5. Autor del instrumento: Bach. Martha Eugenia Espinoza Pastor de Huanca
- 1.6. Maestría: Gobernabilidad y Gestión Pública.
- 1.7. Nombre del instrumento: Cuestionario

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS / CUANTITATIVOS	Deficiente 0 – 20 %	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					9,0
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					8,5
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología				8,0	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					8,5
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad				7,5	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valor aspectos del estudio					8,5
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos – científicos y del tema de estudio				7,5	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables				7,5	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del estudio					8,5
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías				7,5	
SUBTOTAL					38,0	43,00
TOTAL						81,00

VALORACIÓN CUANTITATIVA (Total x 0,20) = 81,00 x 0,20 = 16,20

VALORACIÓN CUANTITATIVA: El resultado 16,20 nos indica una buena valoración.

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Debe ser aplicada en la investigación.

Lugar, 28 de junio de 2023

Dr. Marco Antonio Antón De Los Santos
Código ORCID: 0000-0002-0910-7301

24/10/23, 12:50

about:blank


PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de
Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e
Información Universitaria y
Registro de Grados y Títulos

REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

Graduado	Grado o Título	Institución
ANTON DE LOS SANTOS, MARCO ANTONIO DNI 09932234	MAESTRO EN ADMINISTRACION Fecha de diploma: 28/01/2010 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS S.A. PERU
ANTON DE LOS SANTOS, MARCO ANTONIO DNI 09932234	ECONOMISTA Fecha de diploma: 26/04/1999 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL PERU
ANTON DE LOS SANTOS, MARCO ANTONIO DNI 09932234	BACHILLER EN CIENCIAS ECONOMICAS Fecha de diploma: 11/08/1998 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL PERU

8

**VICERRECTORADO ACADEMICO
ESCUELA DE POSGRADO**

FICHA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: Luque Mamani, Héctor
- 1.2. Grado académico: Doctor en Contabilidad
- 1.3. Cargo e institución donde labora: Auditor en el Sistema Nacional de Control
- 1.4. Título de la Investigación: Modelo de tres líneas de garantía e integridad pública en entidades pública de Lima Metropolitana 2022.
- 1.5. Autor del instrumento: Bach. Martha Eugenia Espinoza Pastor de Huanca
- 1.6. Maestría: Gobernabilidad y Gestión Pública.
- 1.7. Nombre del instrumento: Cuestionario

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS / CUANTITATIVOS	Deficiente 0 – 20 %	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					9,0
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					8,5
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología					8,5
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					9,0
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					8,5
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valor aspectos del estudio					9,0
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos – científicos y del tema de estudio					8,5
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables					9,0
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del estudio					9,0
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías					8,5
SUBTOTAL						87,50
TOTAL						87,50

VALORACIÓN CUANTITATIVA (Total x 0,20) = 87,50 x 0,20 = 17,50

VALORACIÓN CUANTITATIVA: El resultado 17,50 nos indica una buena valoración.

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Debe ser aplicada en la investigación.

Lugar, 16 de junio de 2023

Dr. Héctor Luque Mamani
Código ORCID: 0000-0002-0805-2169

24/10/23, 12:52

about:blank


PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de
Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e
Información Universitaria y
Registro de Grados y Títulos

REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

Graduado	Grado o Título	Institución
LUQUE MAMANI, HECTOR DNI 29401507	DOCTOR EN CONTABILIDAD Fecha de diploma: 02/04/2012 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA ASOCIACIÓN CIVIL PERU
LUQUE MAMANI, HECTOR DNI 29401507	MAESTRO EN CONTABILIDAD CON MENCIÓN EN AUDITORÍA Fecha de diploma: 25/03/2011 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA ASOCIACIÓN CIVIL PERU
LUQUE MAMANI, HECTOR DNI 29401507	BACHILLER EN CIENCIAS CONTABLES Fecha de diploma: 25/06/1982 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA PERU
LUQUE MAMANI, HECTOR DNI 29401507	CONTADOR PÚBLICO Fecha de diploma: 23/07/1982 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA PERU

**VICERRECTORADO ACADEMICO
ESCUELA DE POSGRADO**

FICHA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: Arguedas Gourzong, Cinthya
- 1.2. Grado académico: Master en gestión y políticas públicas
- 1.3. Cago e institución donde labora: Consultor, Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros
- 1.4. Título de la Investigación: Modelo de tres líneas de garantía e integridad pública en entidades pública de Lima Metropolitana 2022.
- 1.5. Autor del instrumento: Bach. Martha Eugenia Espinoza Pastor de Huanca
- 1.6. Maestría: Gobernabilidad y Gestión Pública.
- 1.7. Nombre del instrumento: Cuestionario

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS / CUANTITATIVOS	Deficiente 0 – 20 %	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					8,5
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables				8,0	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología					9,0
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					8,5
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					8,3
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valor aspectos del estudio					9,0
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos – científicos y del tema de estudio					8,5
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables					8,2
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del estudio				8,0	
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías					9,0
SUBTOTAL					16,00	69,00
TOTAL						85,00

VALORACIÓN CUANTITATIVA (Total x 0,20) = 85,00 x 0,20 = 17,00

VALORACIÓN CUANTITATIVA: El resultado 17,00 nos indica una buena valoración.

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Debe ser aplicada en la investigación.

Lugar, 29 de junio de 2023

Cinthya Arguedas Gourzong
Código ORCID: 0000-0003-2814-5052

24/10/23, 13:04

about:blank


PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de
Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e
Información Universitaria y
Registro de Grados y Títulos

REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

Graduado	Grado o Título	Institución
ARGUEDAS GOURZONG, CINTHYA GISELLE CE 000165436	GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS Fecha de Diploma: 23/04/2002 TIPO: • RECONOCIMIENTO Fecha de Resolución de Reconocimiento: 19/03/2018 Modalidad de estudios: Duración de estudios:	UNIVERSIDAD DE CHILE CHILE

4. Instrumento (s) de recolección de datos organizado en variables, dimensiones e indicadores

Universidad Alas Peruanas

ESCUELA DE POST GRADO

MAESTRIA EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

“Modelo de las tres líneas de garantía e integridad pública en entidades públicas de
Lima Metropolitana 2022”

**CUESTIONARIO APLICABLE A FUNCIONARIOS QUE CUMPLAN EL ROL
DE INTEGRIDAD PÚBLICA E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE
CONTROL INTERNO**

Reciba un cordial saludo estimado (a) funcionario (a), la presente encuesta es de carácter anónimo y busca que sus respuestas sean lo más honestas posibles. No existen respuestas correctas o incorrectas, el cuestionario se orienta a reunir datos para el trabajo de investigación titulado: “Modelo de las tres líneas de garantía e integridad pública en entidades públicas de Lima Metropolitana 2022”.

Antes de atender el cuestionario, le presentamos una pequeña definición que servirá de guía para la atención del cuestionario.

Modelo de las tres líneas de defensa

El Instituto de Auditores Internos (IIA) ha propuesto el modelo de las Tres Líneas de Defensa estableciendo que los controles que establece la dirección operativa de una entidad constituyen la primera línea de defensa en la administración de riesgos; siendo que la segunda línea de defensa supervisa los riesgos y el cumplimiento de los controles impuestos por la primera línea de defensa; colocando, a la tercera línea de defensa como la encargada de vigilar las actividades de las dos primeras líneas de defensa y proveer la información necesaria para ajustar los controles propuestos, de ser necesario.

Las funciones de la primera y segunda línea no son siempre distinguibles, ni se encuentran concentrados en un único grupo de unidades orgánicas, siendo la primera línea la que establece medidas de control y la segunda, la que los implementa; en cambio, la tercera línea de defensa, en nuestra realidad, la constituyen los órganos de auditoría. Este modelo respalda la implementación de un sistema de control interno en las entidades públicas.

A continuación, le agradeceré tomar en cuenta la siguiente escala:

TD: Totalmente en desacuerdo	D: En desacuerdo	I: Indiferente	DA: De acuerdo	TA: Totalmente de acuerdo
-2	-1	0	1	2

Y responder al siguiente cuestionario, considerando que no hay respuestas buenas o malas.

Dimensiones	V _x : MODELO DE TRES LÍNEAS DE GARANTÍA	Valoración (escala de Likert)				
		1	2	3	4	5
Dx₁ Principios del modelo de tres líneas de garantía	1. ¿Considera que la Alta Dirección de la entidad pública proyecta en sus acciones integridad, liderazgo y transparencia? Se considera que la Alta Dirección proyecta sus acciones adecuadamente cuando se cumplan las tres condiciones: integridad, liderazgo y transparencia; una valoración parcial incluye al menos dos condiciones y una valoración neutra solo una de las condiciones.					
	2. ¿Considera que la entidad ha establecido estructuras y procesos adecuados para un gobierno eficaz? El gobierno eficaz requiere que se hayan delegado responsabilidades, proporcionado los recursos a la dirección y asegurado el cumplimiento de las expectativas legales, reglamentarias y éticas.					
	3. ¿La entidad ha definido adecuadamente los controles internos que le permitan alcanzar sus objetivos, gestionando adecuadamente los riesgos a los que está expuesta?					
	4. Actualmente, ¿los órganos de control institucional informan a la Alta Dirección oportunidades para mejorar los controles internos fijados por la primera línea de defensa e implementados por la segunda línea de defensa? Se considera que esta condición se cumple cuando los órganos de control informan a la alta dirección sobre la efectividad de los controles que propusieron los funcionarios de					

Dimensiones	V _x : MODELO DE TRES LÍNEAS DE GARANTÍA	Valoración (escala de Likert)				
		1	2	3	4	5
	dirección (primera línea) e implementaron los funcionarios de órganos operativos (segunda línea).					
	5. ¿Considera que el órgano de control institucional actual con independencia, accediendo sin restricciones a las personas, recursos y datos que requiera para complementar su trabajo y estando excepto de prejuicios o interferencias en la planificación y prestación de los servicios de control que ejecuta? Si considera que el órgano de control es independiente y se encuentra excepto de prejuicio e interferencias se sugiere otorgarle la más alta valoración. En caso cumpla sólo una de las condiciones, valórelo con un punto. De no presentarse ambas condiciones, puede valorarlo con -2, -1 o 0 según observe la ausencia de condiciones de independencia.					
	6. ¿Considera que las tres líneas contribuyen colectivamente a crear y proteger el valor generado por los servicios que aporta la entidad pública donde labora? Tenga en cuenta que a mayor grado de comunicación, cooperación y colaboración entre las líneas de defensa se asegura que se cuente con información fiable, coherente y transparente para responder más adecuadamente a la mitigación de riesgos, incluyendo los vinculados a la corrupción.					
Dx₂ Roles clave	7. ¿El órgano a cargo del gobierno de la entidad pública donde labora ha delegado en las tres líneas de defensa la gestión de riesgos, realizando una adecuada supervisión de las labores que se realizan al interior de la entidad?					

Dimensiones	V _x : MODELO DE TRES LÍNEAS DE GARANTÍA	Valoración (escala de Likert)				
		1	2	3	4	5
	8. ¿Los directivos de la entidad se encuentran capacitados para plantear medidas de control que ayuden a mitigar los riesgos de alcanzar los objetivos de la entidad y a supervisar que éstos se implementen adecuadamente?					
	9. ¿Los órganos de control institucional facilitan información que permita asegurar si la entidad ha implementado controles adecuados para prevenir los riesgos que pongan en peligro el alcance de sus objetivos?					
	10. ¿La Contraloría General de la República u otro órgano de supervisión responde a las solicitudes de la entidad para asegurar que los controles que implemente le permitan cumplir la normativa vigente?					
Dx₃ Pilares	11. ¿La Contraloría General de la República responde a las solicitudes de la entidad para asegurar que el órgano de control institucional desarrolle sus labores de manera independiente?					
	12. ¿Considera que las tres líneas de defensa aportan información al órgano de gobierno para mejorar las medidas de control que le permitan mitigar riesgos y lograr el cumplimiento de sus objetivos?					
	13. ¿Considera usted que las tres líneas de defensa se encuentran adecuadamente soportadas para interactuar de manera cooperativa en la implementación de controles que le ayuden a gestionar adecuadamente los riesgos que afronta la entidad?					

CUESTIONARIO APLICABLE A FUNCIONARIOS QUE LABORAN EN ÓRGANOS CONTROL INTERNO

Reciba un cordial saludo estimado (a) funcionario (a), la presente encuesta es de carácter anónimo y busca que sus respuestas sean lo más honestas posibles. No existen respuestas correctas o incorrectas, el cuestionario se orienta a reunir datos para el trabajo de investigación titulado: “Modelo de las tres líneas de garantía e integridad pública en entidades públicas de Lima Metropolitana 2022”.

A continuación, le agradeceré tomar en cuenta la siguiente escala:

TD: Totalmente en desacuerdo	D: En desacuerdo	I: Indiferente	DA: De acuerdo	TA: Totalmente de acuerdo
-2	-1	0	1	2

Dimensiones	V _Y : INTEGRIDAD PÚBLICA	Valoración (escala de Likert)				
		1	2	3	4	5
Dy ₁ Sistema de integridad	1. ¿Considera que la entidad ha establecido un marco normativo acorde con las reformas de integridad que se plantean a nivel nacional?					
	2. ¿La entidad ha establecido claramente las responsabilidades para implementar el sistema de integridad para cada nivel institucional?					
	3. ¿La entidad ha implementado una adecuada estrategia de integridad pública?					
	Una estrategia adecuada tiene al menos 5 elementos: [1] análisis de problemas: identificación, análisis y atenuación de riesgos; [2] diseño de estrategias: priorización de objetivos, consulta y coordinación de políticas; [3] elaboración de indicadores con valores iniciales, hitos y metas; [4] redacción del plan de acción, distribución de las responsabilidades y cálculo de los costos de las actividades; [5] implementación, monitoreo, evaluación y comunicación de los resultados del monitoreo y evaluación, incluyendo la evaluación previa a la implementación.					
	4. ¿La entidad ha establecido normas que regulan la conducta ética en la entidad?					

Dimensiones	V _Y : INTEGRIDAD PÚBLICA	Valoración (escala de Likert)				
		1	2	3	4	5
Dy₂ Cultura de integridad	5. ¿La entidad interactúa con el sector privado, la sociedad civil o personas relacionadas con ella para promover una cultura de integridad?					
	6. ¿La entidad cuenta con directivos con liderazgo, que inspiren a sus colaboradores y promuevan valores a sus colaboradores?					
	7. ¿En la entidad pública donde labora se promueve la meritocracia?					
	8. ¿La entidad proporciona información, capacitación, orientación y asesoramiento a los funcionarios públicos en materia de integridad pública?					
	9. ¿La entidad promueve una cultura organizacional abierta que responda a las preocupaciones de la integridad pública? Como parte de la apertura se considera que los funcionarios se identifican con los valores que promueve la entidad, generan confianza en sus colaboradores; asimismo, la entidad promueve que las conductas indebidas sean denunciadas, investigadas y sancionadas.					
Dy₃ Rendición de cuentas	10. ¿La entidad ha implementado un sistema de control interno y un marco de gestión de riesgos?					
	11. ¿La entidad asegura respuestas efectivas a las violaciones de la integridad mediante sanciones?					
	12. ¿La entidad fomenta la supervisión externa como un mecanismo para fortalecer la rendición de cuentas del sistema de integridad pública?					
	13. ¿La entidad fomenta la transparencia y el compromiso de todas las partes interesadas en el desarrollo e implementación de las políticas públicas?					

5. Declaratoria de autenticidad de plan de tesis

DECLARACIÓN JURADA

Yo, MARTHA EUGENIA ESPINOZA PASTOR DE HUANCA, estudiante de la Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Posgrado de la Universidad Alas Peruanas, identificada con DNI N° 10587532,

Declaro bajo juramento que.

1. Soy autora de la tesis titulada “MODELO DE LAS TRES LÍNEAS DE GARANTÍA E INTEGRIDAD PÚBLICA EN ENTIDADES PÚBLICAS DE LIMA METROPOLITANA 2022”, la misma que presento para optar por el GRADO DE MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD.
2. La tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Asimismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Alas Peruanas.

Lima, 16 de agosto de 2024.

Martha Eugenia Espinoza Pastor de Huanca
DNI N° 10587532