



# IGCP

INSTITUTO DE GOBIERNO CORPORATIVO - PANAMÁ

# WEBINAR

Evento sin Costo



## Gobierno Corporativo & Gestión de Riesgo: enfoques claves para crear y proteger valor

- Modelo de las tres líneas
- Gobierno corporativo
- Gestión de riesgos
- Creación y protección de valor



**Jorge Badillo**

CPA Auditor interno experto en GRC



26 de Junio 2024



9:00 am



Enlace de Inscripción

<https://bit.ly/InscripcionGobiernoCorporativoyGestiondeRiesgo>

# Modelo de las Tres Líneas – M3L: Principios, Roles, Relaciones y Aplicación (enfoque práctico)

Jorge Badillo Ayala  
Junio – 2024



# Jorge Badillo Ayala

- ▶ Es ecuatoriano, cuenta con más de 26 años de experiencia en labores de auditoría: interna, financiera, de gestión, forense, informática. Trabaja en la compañía SCM Minera Lumina Copper Chile (Joint Venture: Lundin Mining – Canadá & JXNMM – Japón) como Gerente de Auditoría Interna.
- ▶ Tiempo atrás trabajó en la compañía minera Sierra Gorda SCM (Joint Venture: KGHM – Polonia & Sumitomo – Japón) como Gerente de Auditoría Interna con sede en Chile, también trabajó en la compañía minera canadiense Kinross Gold Corporation como Gerente Regional de Auditoría Interna para Sudamérica, con sede regional en Chile. Trabajó para la Organización de las Naciones Unidas ONU como Contralor Financiero de la Organización Internacional para las Migraciones, Misión en Ecuador; antes se desempeñó en Ecuador como Manager en Ernst & Young y también fue Director de Auditoría Interna del Servicio de Rentas Internas – SRI.
- ▶ Es Doctor en Contabilidad y Auditoría - CPA; Magíster en Administración de Empresas – MBA; Diplomado en Control de Gestión; Diplomado en Gestión en la Minería; Diplomado en Compliance Corporativo.
- ▶ Cuenta con las certificaciones/calificaciones internacionales:
  - ▶ CIA – Certified Internal Auditor
  - ▶ QIAL – Qualification in Internal Audit Leadership
  - ▶ CCSA – Certification in Control Self – Assessment
  - ▶ CGAP – Certified Government Auditing Professional
  - ▶ CRMA – Certification in Risk Management Assurance
  - ▶ CISA – Certified Information Systems Auditor
  - ▶ CFE – Certified Fraud Examiner
- ▶ Es miembro del Directorio en The Institute of Internal Auditors (The IIA Global). Fue miembro de Comités Internacionales en The IIA.
- ▶ Fue Presidente de la Fundación Latinoamericana de Auditores Internos – FLAI. Fue Presidente del Instituto de Auditores Internos del Ecuador. También fue miembro del Directorio del Instituto de Auditores Internos de Chile.
- ▶ A nivel internacional es conferencista, instructor y docente universitario en los temas de su especialidad.



Gerente de Auditoría Interna  
**SCM Minera Lumina Copper Chile – MLCC**  
**(Caserones)**



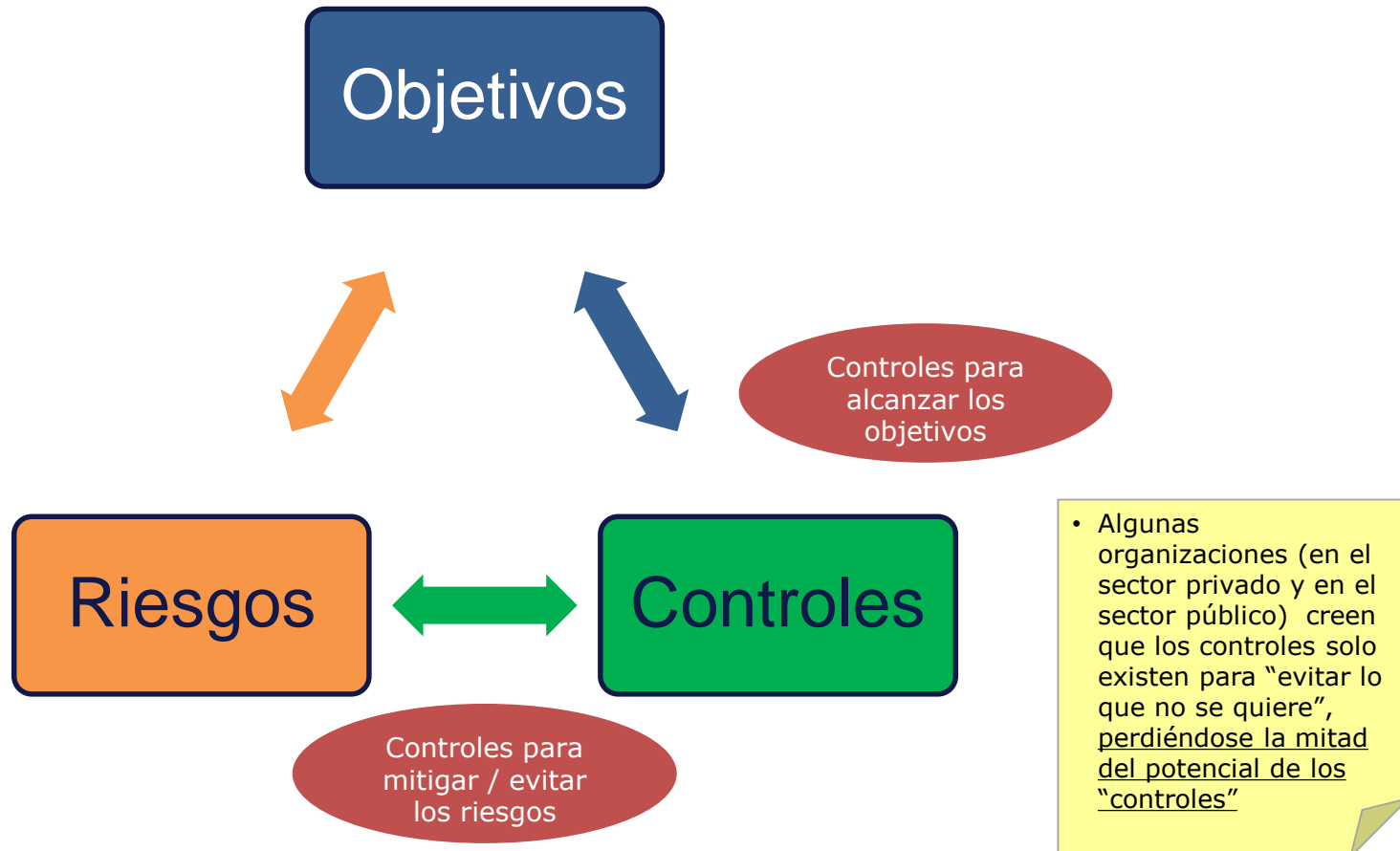
# AGENDA

---

1. Gestión y Control (crear y proteger valor)
2. Modelo de las Tres Líneas – M3L
  - ▶ Principios
  - ▶ Roles
  - ▶ Relaciones
  - ▶ Aplicación
3. Conclusiones
4. Preguntas

# 1. Gestión y Control

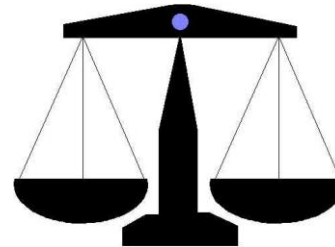
# 1. Gestión y Control



# 1. Gestión y Control



**Alerta:** excesivo énfasis en la Gestión (eficiencia y efectividad) descuidando Controles incrementa el **riesgo** de errores e irregularidades



**Alerta:** excesivo énfasis en el Control descuidando la Gestión incrementa el **riesgo** de ineficiencia e ineffectividad



**GESTIÓN**  
(eficiencia y efectividad)

**CONTROL**  
(Riesgo y Control)

**Eficiencia** = Buen Uso de Recursos  
**Efectividad** = Nivel en que se alcanza los resultados

**Riesgo** = Evento que podría impedir el logro de un objetivo

**Control** = Políticas y procedimientos para (enfoques):

- (+) Alcanzar lo que SI se quiere
- ( - ) Evitar lo que NO se quiere

# 1. Gestión y Control



- Cuando la balanza está **desbalanceada hacia el lado de la gestión se afecta el control, cuando esto pasa es usualmente en el sector privado** (por ejemplo: lo único importante es vender, mejores y más rápidas ventas, alcanzar los resultados, el precio de la acción, etc.)

- Cuando la balanza está **desbalanceada hacia el lado del control se afecta la gestión, cuando esto pasa es usualmente en el sector público** (por ejemplo: muchas aprobaciones, muchas firmas, revisiones excesivas, burocracia, etc.). Y lo que es peor es que algunas veces son falsos controles, creando una falsa seguridad, "cuando todos revisan todo, en realidad nadie revisa nada"



- Ausencia de controles

[http://simpsons.wikia.com/wiki/Enron's\\_Ride\\_of\\_Broken\\_Dreams](http://simpsons.wikia.com/wiki/Enron's_Ride_of_Broken_Dreams)



- Controles innecesarios

<http://diggingperu.wordpress.com/2012/07/07/beaucracy-and-red-tape/>



# 1. Gestión y Control



- Gerencia y auditoría deberían trabajar de acuerdo a sus roles in los dos lados de la balanza, sin embargo a veces ellos prefieren/deciden trabajar solo en un lado, y cuando esto pasa es usualmente de esta manera:
  - **GERENCIA**.- extremadamente enfocado en gestión sin considerar controles
  - **AUDITORÍA**.- extremadamente enfocado en controles sin considerar gestión

# 1. Gestión y Control

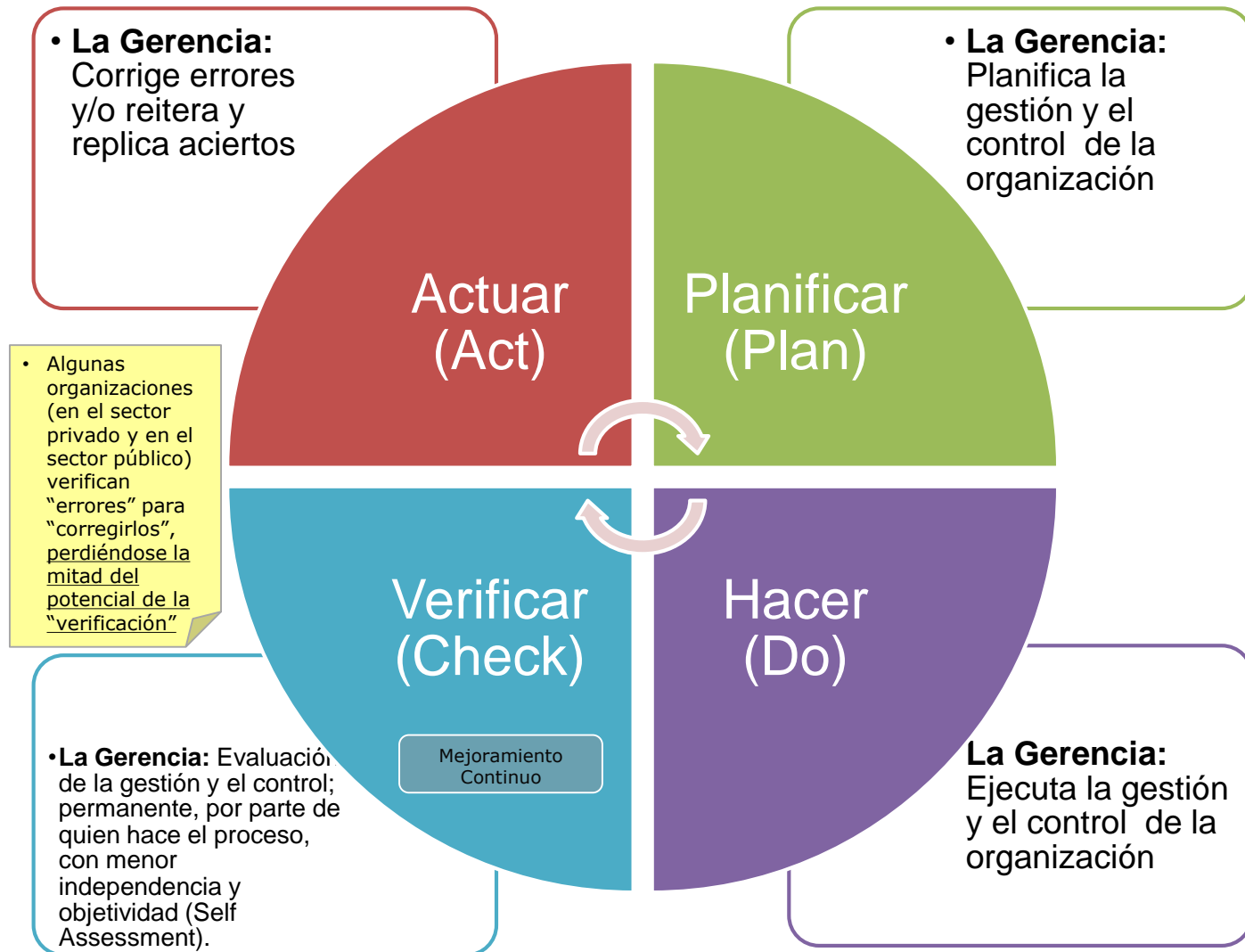
Equilibrio Entre Riesgos y Controles	
Los componentes de la aceptación de riesgos excesivos:	Consecuencias de la implementación de controles excesivos:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida potencial de activos</li> <li>• Toma de decisiones de negocios incorrecta o ineficaz</li> <li>• Incumplimiento potencial con las leyes y regulaciones</li> <li>• Posibilidad de que se cometan fraudes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la burocracia</li> <li>• Exceso del costo de producción</li> <li>• Complejidad innecesaria de los controles</li> <li>• Incremento del tiempo de ciclo</li> <li>• Actividades que no agregan valor</li> </ul>

Fuente: IIA

- Balanza desbalanceada hacia el lado de la gestión
- Más probable en el sector privado

- Balanza desbalanceada hacia el lado del control
- Más probable en el sector público

# 1. Gestión y Control

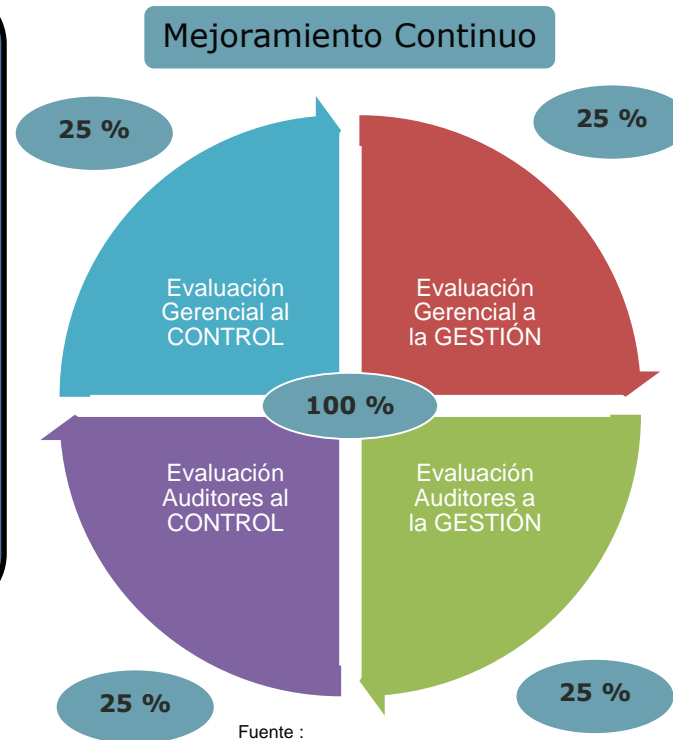


# 1. Gestión y Control

## EVALUACIONES COMPLEMENTARIAS

- **LA GERENCIA**
  - Permanente
  - Por quien hace y conoce
  - Menos independiente y objetiva
- \*\* Monitoreo continuo
- **AUDITORÍA**
  - Periódica
  - Por quien conoce
  - Más independiente y objetiva
- \*\* Auditoría continua

- La ausencia sistemas de medición/evaluación gerencial es un problema que existe en muchas organizaciones en el sector público y provado



Fuente :  
Jorge Badillo – Curso Taller ABR

# 1. Gestión y Control

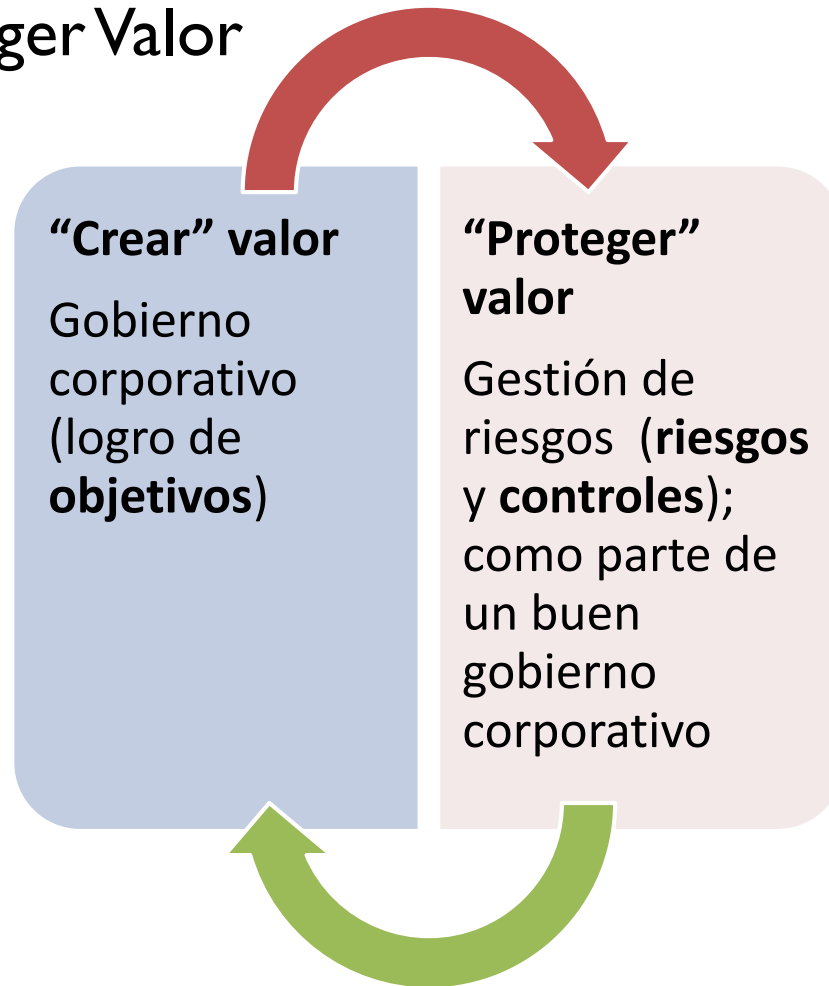
## ► Control



# 1. Gestión y Control

---

## ▶ Crear y Proteger Valor

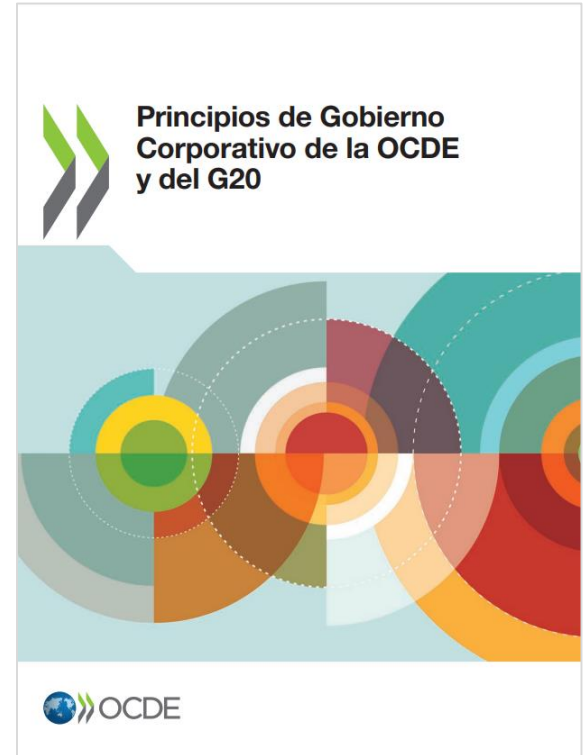


# 1. Gestión y Control

## ► Gobierno Corporativo

“El gobierno corporativo implica el establecimiento de un conjunto de relaciones entre la dirección de la empresa, su consejo de administración y sus accionistas y los diferentes actores interesados; asimismo, proporciona la estructura a través de la cual se dirige la empresa y se fijan sus **objetivos**, se determina la forma de alcanzarlos y supervisar su consecución.” OCDE

<https://www.oecd.org/corporate/principios-de-gobierno-corporativo-de-la-ocde-y-del-g20-2023-fb38c737-es.htm>



# 1. Gestión y Control

## ► Gestión de riesgos y control

### Definición de control interno

El control interno se define de la siguiente manera:

*El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, 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 relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.*

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales. El control interno:

- *Está orientado a la consecución de objetivos* en una o más categorías—operaciones, información y cumplimiento.
- *Es un proceso* que consta de tareas y actividades continuas—es un medio para llegar a un fin, y no un fin en sí mismo.
- *Es efectuado por las personas*—no se trata solamente de manuales, políticas, sistemas y formularios, sino de personas y las acciones que éstas aplican en cada nivel de la organización para llevar a cabo el control interno.
- *Es capaz de proporcionar una seguridad razonable*—no una seguridad absoluta, al consejo y a la alta dirección de la entidad.
- *Es adaptable a la estructura de la entidad*—flexible para su aplicación al conjunto de la entidad o a una filial, división, unidad operativa o proceso de negocio en particular.

Esta definición es intencionadamente amplia. Incluye conceptos importantes que son fundamentales para las organizaciones respecto a cómo diseñar, implantar y desarrollar el control interno, constituyendo así una base para su aplicación en entidades que operen en diferentes estructuras organizacionales, sectores y regiones geográficas.



Fuente: IAI España & COSO

[https://auditoresinternos.es/uploads/media\\_it\\_ems/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf](https://auditoresinternos.es/uploads/media_it_ems/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf)



# 1. Gestión y Control

## ► Gestión de riesgos y control

### Relación entre Objetivos y Componentes

Existe una relación directa entre los *objetivos*, que es lo que una entidad se esfuerza por alcanzar, los *componentes*, que representa lo que se necesita para lograr los objetivos y la *estructura organizacional* de la entidad (las unidades operativas, entidades jurídicas y demás) . La relación puede ser representada en forma de cubo.

- Las tres categorías de objetivos –operativos, de información y de cumplimiento– están representadas por las columnas.
- Los cinco componentes están representados por las filas
- La estructura organizacional de la entidad está representada por la tercera dimensión.

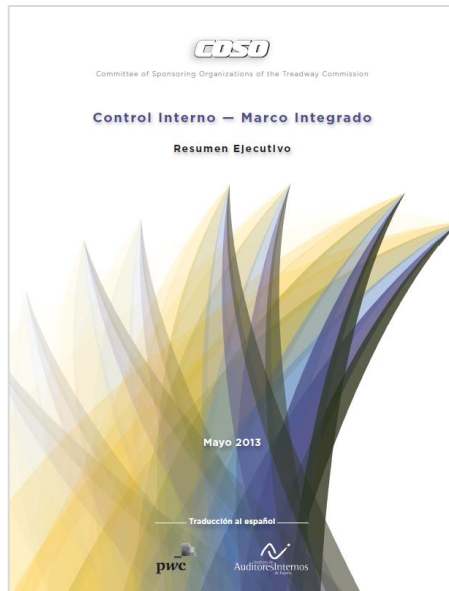


Fuente: IAI España & COSO

[https://auditoresinternos.es/uploads/media\\_it/ems/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf](https://auditoresinternos.es/uploads/media_it/ems/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf)

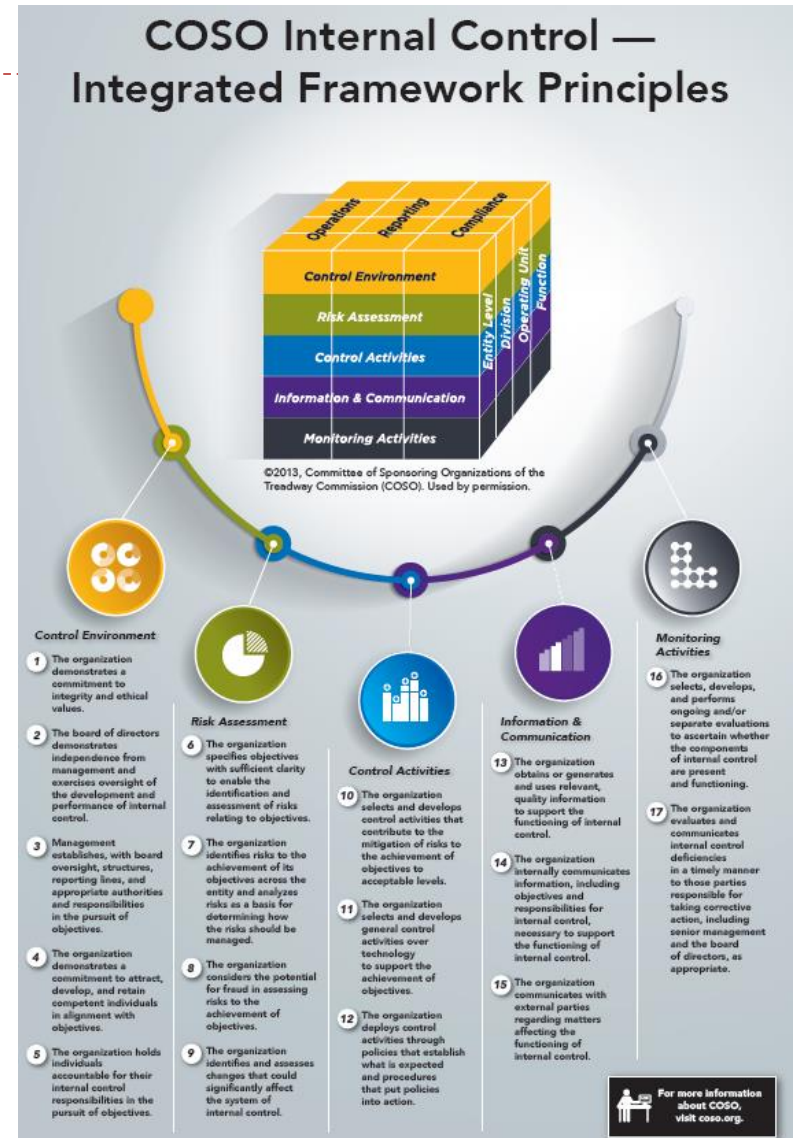
# 1. Gestión y Control

## ► Gestión de riesgos y control



Fuente: IAI España & COSO

[https://auditoresinternos.es/uploads/media\\_it/ems/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf](https://auditoresinternos.es/uploads/media_it/ems/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf)



Gobierno Corporativo & Cultura

Estrategia

Objetivos

Controles para alcanzar los objetivos

Riesgos

Controles

Controles para mitigar / evitar los riesgos

*“Riesgo.- La posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten el logro de la estrategia y los objetivos de negocio”*  
**COSO ERM (2017)**

Gestión del riesgo empresarial ... **SI ES** ...

*“Gestión del Riesgo Empresarial.- La cultura, las capacidades y las prácticas, integradas con el establecimiento de estrategias y el desempeño, en las que las organizaciones confían para gestionar el riesgo en la creación, preservación y realización de valor .” COSO ERM (2017)*

Gestión del riesgo empresarial ... **NO ES** ...

*“La gestión del riesgo empresarial va más allá de un mero listado de riesgos. Requiere algo más que hacer un inventario de todos los riesgos de la organización. Es un ejercicio más amplio e incluye prácticas que la dirección debe poner en marcha para gestionar activamente el riesgo.” COSO ERM (2017)*

## Consideraciones Clave



Gestión del riesgo empresarial ... **NO ES** ...

*“La gestión del riesgo empresarial no es una función ni un departamento. Es la cultura, las capacidades y las prácticas que las organizaciones integran con el proceso de definición de la estrategia y aplican cuando la llevan a la práctica, con el propósito de gestionar el riesgo a la hora de crear, preservar y materializar el valor.” COSO ERM (2017)*

Gestión del riesgo empresarial ... **NO ES** ...

*“La gestión del riesgo empresarial no es una “lista de verificación”. Es un conjunto de principios sobre los cuales se pueden construir o integrar procesos para una organización en particular, y es un sistema de seguimiento, aprendizaje y mejora del desempeño.” COSO ERM (2017)*

# 1. Gestión y Control

## ► Gestión de riesgos y control

### Un Marco claramente definido

*Gestión del Riesgo Empresarial—Integrando Estrategia y Desempeño* destaca la importancia de la gestión del riesgo empresarial en la planificación estratégica y su integración en todos los niveles de la organización, ya que el riesgo influye y alinea la estrategia y el desempeño en todos los departamentos y funciones.



Fuente: COSO  
<https://www.coso.org/si/tepages/guidance-on-enterprise-risk-management.aspx?web=1>



# 1. Gestión y Control

## ► Gestión de riesgos y control

### Definición de la gestión del riesgo empresarial

La gestión del riesgo empresarial se define en la presente publicación como:

*La cultura, capacidades y prácticas, integradas con la definición de la estrategia y el desempeño, en las que las organizaciones confían para gestionar el riesgo de cara a la creación, preservación y materialización de valor.*

Una mirada más en profundidad a la definición de la gestión del riesgo empresarial hace hincapié en su enfoque en la gestión del riesgo a través de:

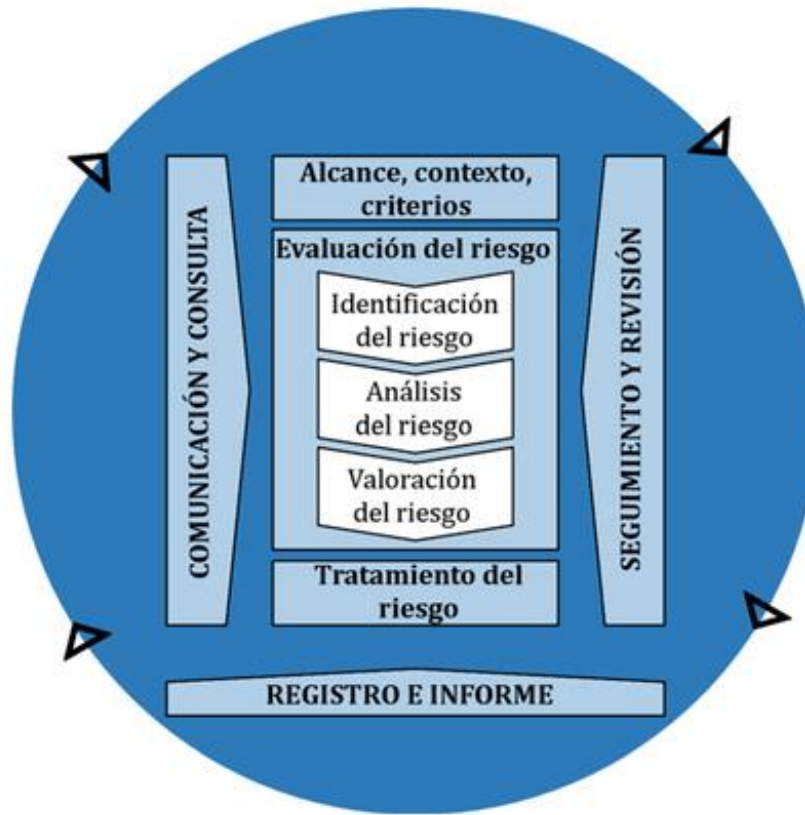
- El reconocimiento de la cultura.
- El desarrollo de las capacidades.
- Las técnicas aplicadas.
- La integración de la estrategia establecida y el desempeño.
- La gestión del riesgo y su alineación con la estrategia y los objetivos de negocio.
- La relación con el valor.



Fuente: COSO  
<https://www.coso.org/sites/default/files/guidance-on-enterprise-risk-management.aspx?web=1>

# 1. Gestión y Control

## ► Gestión de riesgos y control



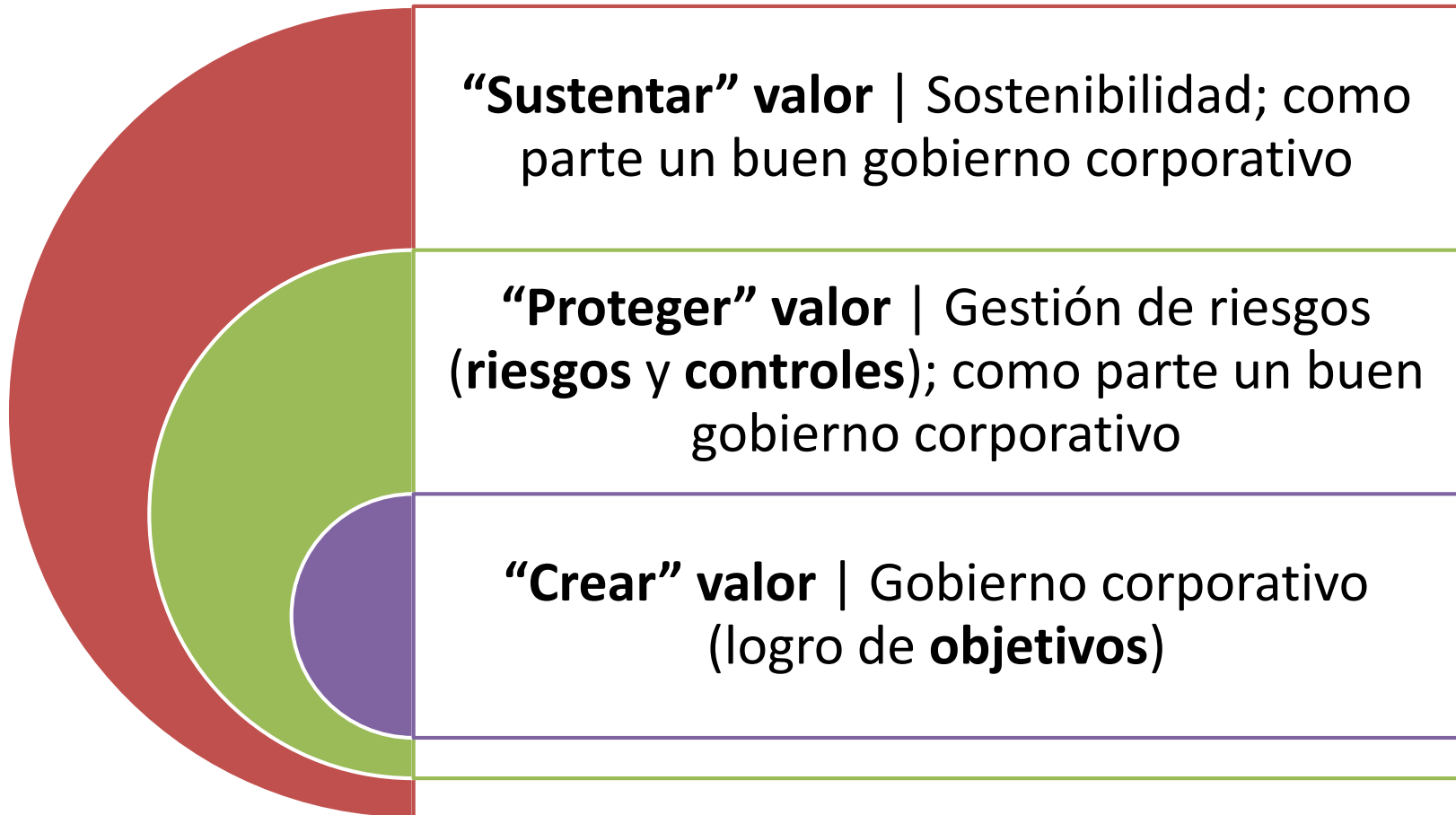
Fuente: ISO

<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:es>

# 1. Gestión y Control

---

## ▶ Crear, Proteger y Sustentar Valor



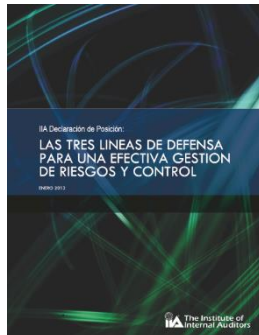


## 2. Modelo de las Tres Líneas – M3L

# 2. Modelo de las Tres Líneas – M3L

## TABLA DE CONTENIDOS

Introducción.....	1
Antes de las Tres Líneas: Establecimiento de Estrategia y Supervisión de la Gestión de Riesgos.....	2
La Primera Línea de Defensa: La Gestión Operativa.....	3
La Segunda Línea de Defensa: Funciones de Gestión de Riesgos y Cumplimiento .....	4
La Tercera Línea de Defensa: Auditoría Interna.....	5
Audidores Externos, Reguladores y Otros Entes Externos.....	6
Coordinación de las Tres Líneas de Defensa.....	7



## Tabla de contenidos

Introducción .....	1
Principios del modelo de las tres líneas .....	2
Principio 1: Gobierno .....	2
Principio 2: Roles del órgano de gobierno .....	2
Principio 3: Dirección y roles de primera y segunda línea .....	3
Principio 4: Roles de tercera línea.....	3
Principio 5: Independencia de tercera línea.....	3
Principio 6: Creación y protección del valor.....	3
Roles clave en el modelo de las tres líneas.....	5
El órgano de gobierno .....	5
Dirección .....	5
Roles de primera línea .....	5
Roles de segunda línea.....	5
Proveedores de aseguramiento externo .....	6
Relaciones entre los roles principales.....	7
Entre el órgano de gobierno y la dirección (roles de primera y segunda línea).....	7
Entre la dirección (tanto los roles de primera como los de segunda línea) y la auditoría interna	7
Entre la auditoría interna y el órgano de gobierno.....	8
Entre todos los roles.....	8
Aplicando el modelo.....	9
Estructura, roles y responsabilidades.....	9
Supervisión y aseguramiento .....	10
Coordinación y alineación.....	10



# 2. Modelo de las Tres Líneas – M3L



## EL MODELO DE LAS TRES LÍNEAS DEL IIA 2020

Una actualización de las tres líneas de defensa



## Tabla de contenidos

Introducción .....	1
Principios del modelo de las tres líneas .....	2
Principio 1: Gobierno .....	2
Principio 2: Roles del órgano de gobierno .....	2
Principio 3: Dirección y roles de primera y segunda línea .....	3
Principio 4: Roles de tercera línea .....	3
Principio 5: Independencia de tercera línea .....	3
Principio 6: Creación y protección del valor .....	3
Roles clave en el modelo de las tres líneas .....	5
El órgano de gobierno .....	5
Dirección .....	5
Roles de primera línea .....	5
Roles de segunda línea .....	5
Proveedores de aseguramiento externo .....	6
Relaciones entre los roles principales .....	7
Entre el órgano de gobierno y la dirección (roles de primera y segunda línea) .....	7
Entre la dirección (tanto los roles de primera como los de segunda línea) y la auditoría interna .....	7
Entre la auditoría interna y el órgano de gobierno .....	8
Entre todos los roles .....	8
Aplicando el modelo .....	9
Estructura, roles y responsabilidades .....	9
Supervisión y aseguramiento .....	10
Coordinación y alineación .....	10



Las organizaciones son empresas humanas que operan en un mundo cada vez más incierto, complejo, interconectado y volátil. A menudo tienen múltiples partes interesadas con intereses diversos, cambiables y en ocasiones, competitivos. Las partes interesadas confían la supervisión organizativa a un órgano de gobierno, que a su vez delega recursos y autoridad a la dirección para que tome las medidas apropiadas, incluyendo la gestión del riesgo.

Por estas y otras razones, las organizaciones necesitan estructuras y procesos eficaces que permitan alcanzar los objetivos, al tiempo que apoyan un gobierno y una gestión de riesgos sólidos. A medida que el órgano de gobierno recibe informes de la dirección sobre actividades, resultados y previsiones, tanto el órgano de gobierno como la dirección confían en la auditoría interna para proporcionar aseguramiento y asesoramiento independientes y objetivos sobre todos los asuntos y para promover y facilitar la innovación y la mejora. El órgano de gobierno es en última instancia responsable del gobierno, que se logra mediante las acciones y comportamientos tanto del órgano de gobierno como la dirección y la auditoría interna.

El modelo de las tres líneas ayuda a las organizaciones a identificar estructuras y procesos que mejor ayuden a alcanzar los objetivos y faciliten un gobierno sólido y una gestión de riesgos. El modelo se aplica a todas las organizaciones y se optimiza mediante:

- Adoptar un enfoque basado en principios y adaptar el modelo a los objetivos y circunstancias de la organización.
- Centrarse en la contribución de la gestión de riesgos a 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 representadas en el modelo y las relaciones entre ellas.
- La aplicación de medidas para garantizar que las actividades y los objetivos estén en consonancia con los intereses prioritarios de las partes interesadas.

## Términos clave

**Organización:** un grupo organizado de actividades, recursos y personas que trabajan para alcanzar metas compartidas.

**Partes interesadas:** aquellos grupos e individuos cuyos intereses son atendidos o impactados por la organización.

**Órgano de gobierno:** aquellas personas que son responsables ante las partes interesadas por el éxito de la organización.

**Dirección:** aquellas personas, equipos y Roles de apoyo asignadas para proporcionar productos y/o servicios a los clientes de la organización.

**Auditoría interna:** aquellas personas que operan independientemente de la dirección para proporcionar aseguramiento y conocimiento sobre la adecuación y eficacia de la gobernanza y la gestión del riesgo (incluyendo el control interno).

**El modelo de las tres líneas:** el modelo conocido anteriormente como las tres líneas de defensa.

**Control interno:** procesos diseñados para proporcionar una confianza razonable sobre el logro de los objetivos.

## 2. Modelo de las Tres Líneas – M3L

### Introducción

#### ► Términos clave

- Organización
- Partes interesadas
- Órgano de gobierno
- Dirección
- Auditoría interna
- El modelo de las tres líneas
- Control interno

#### ► Aplicación a todas las organizaciones y optimización

## Principio 1: Gobierno

El gobierno de una organización requiere estructuras y procesos apropiados que permitan:

### Términos clave

**Toma de decisiones basada en el riesgo:** un proceso considerado que incluye análisis, planificación, acción, monitoreo y revisión, y toma en cuenta los impactos potenciales de la incertidumbre sobre los objetivos.

**Aseguramiento:** confirmación y confianza independientes.

- **Rendición de cuentas** por parte de un órgano 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 del 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 un rol de auditoría interna independiente para proporcionar claridad y confianza y para promover y facilitar la mejora continua a través de una investigación rigurosa y una comunicación perspicaz.

## Principio 2: Roles del órgano de gobierno

El órgano 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 órgano de gobierno:

- Delega la responsabilidad y proporciona recursos a la dirección para alcanzar los objetivos de la organización mientras que asegura que se cumplan las expectativas legales, regulatorias y éticas.
- Establece y supervisa un rol de auditoría interna independiente, objetiva y competente para proporcionar claridad y confianza en el progreso hacia el logro de los objetivos.

## 2. Modelo de las Tres Líneas – M3L

### Principios

- ▶ Principio 1.- Gobierno
  - ▶ Rendición de cuentas
    - ▶ Integridad
    - ▶ Liderazgo
    - ▶ Transparencia
  - ▶ Acciones
  - ▶ Aseguramiento y asesoramiento
- ▶ Principio 2.- Roles del órgano de gobierno
  - ▶ Asegura
    - ▶ Estructuras y procesos
    - ▶ Objetivos y actividades
  - ▶ Delega
  - ▶ Establece

## 2. Modelo de las Tres Líneas – M3L

### Principios

- ▶ Principio 3.- Dirección y roles de primera y segunda línea
- ▶ Principio 4.- Roles de tercera línea
- ▶ Principio 5.- Independencia de tercera línea
- ▶ Principio 6.- Creación y protección de valor

#### Principio 3: Dirección y roles de primera y segunda línea

La responsabilidad de la dirección de alcanzar los objetivos organizativos comprende tanto los roles de primera como las de 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, incluyendo los roles de soporte\*. Los roles de segunda línea proporcionan asistencia en la gestión del riesgo.

Los roles de primera y segunda línea pueden mezclarse o separarse. Algunos roles de segunda línea pueden ser asignados a especialistas para proporcionar experiencia adicional, apoyo, monitoreo y cuestionar a aquellos con roles de primera línea. Los roles de segunda línea pueden centrarse en objetivos específicos de la gestión de riesgos, tales como: el cumplimiento de las leyes, las regulaciones y el comportamiento ético aceptable; el control interno; la seguridad de la información y la tecnología; la sostenibilidad; y el aseguramiento de la calidad. Como alternativa, los roles de segunda línea pueden abarcar una responsabilidad más amplia en la gestión de riesgos, como la gestión de riesgos empresariales (ERM). Sin embargo, la responsabilidad de la gestión del riesgo sigue siendo parte de los roles de primera línea y dentro del ámbito de la gestión.

#### Principio 4: Roles de tercera línea

La auditoría interna proporciona aseguramiento y asesoramiento independientes y objetivos sobre la adecuación y eficacia del gobierno y la gestión de riesgos. Esto se logra mediante la aplicación competente de procesos sistemáticos y disciplinados, experiencia y percepciones. Informa de sus conclusiones a la gerencia y al órgano de gobierno para promover y facilitar la mejora continua. Al hacerlo, puede considerar el aseguramiento de otros proveedores internos y externos.

#### Principio 5: Independencia de tercera línea

La independencia de la auditoría interna de las responsabilidades de la gerencia es fundamental para su objetividad, autoridad y credibilidad. Se establece mediante: la rendición de cuentas ante el órgano de gobierno; el acceso sin restricciones a las personas, los recursos y los datos necesarios para completar su trabajo; y la ausencia de prejuicios o interferencias en la planificación y prestación de servicios de auditoría.

#### Principio 6: Creación y protección del valor

Todos los roles que trabajan juntas contribuyen colectivamente a la creación y protección del valor cuando están alineadas entre sí y con los intereses prioritarios de las partes interesadas. La alineación de las

1. El lenguaje de "primera línea", "segunda línea" y "tercera línea" se mantiene del modelo original en aras de la familiaridad. Sin embargo, las "líneas" no pretenden denotar elementos estructurales sino una diferenciación útil en las funciones. Lógicamente, las funciones del órgano de gobierno también constituyen una "línea", pero esta convención no se ha adoptado para evitar confusiones. La numeración (primera, segunda, tercera) no debe implicar operaciones secuenciales. En su lugar, todas las funciones operan simultáneamente.

2. Algunos consideran que las funciones de apoyo (como RR.HH., administración y servicios generales) son funciones de segunda línea. Para mayor claridad, el modelo de las tres líneas considera que las funciones de primera línea incluyen tanto las actividades de "primera línea" como las de "oficina administrativa", y las de segunda línea comprenden las actividades complementarias centradas en cuestiones relacionadas con el riesgo.

3. En algunas organizaciones, se identifican otras funciones de tercera línea, como la supervisión, la inspección, la investigación, la evaluación y la corrección, que pueden formar parte del rol de auditoría interna o funcionar por separado.



1. El lenguaje de "primera línea", "segunda línea" y "tercera línea" se mantiene del modelo original en aras de la familiaridad. Sin embargo, las "líneas" no pretenden denotar elementos estructurales sino una diferenciación útil en las funciones. Lógicamente, las funciones del órgano de gobierno también constituyen una "línea", pero esta convención no se ha adoptado para evitar confusiones. La numeración (primera, segunda, tercera) no debe implicar operaciones secuenciales. En su lugar, todas las funciones operan simultáneamente.

2. Algunos consideran que las funciones de apoyo (como RR.HH., administración y servicios generales) son funciones de segunda línea. Para mayor claridad, el modelo de las tres líneas considera que las funciones de primera línea incluyen tanto las actividades de "primera línea" como las de "oficina administrativa", y las de segunda línea comprenden las actividades complementarias centradas en cuestiones relacionadas con el riesgo.

3. En algunas organizaciones, se identifican otras funciones de tercera línea, como la supervisión, la inspección, la investigación, la evaluación y la corrección, que pueden formar parte del rol de auditoría interna o funcionar por separado.

## 2. Modelo de las Tres Líneas – M3L

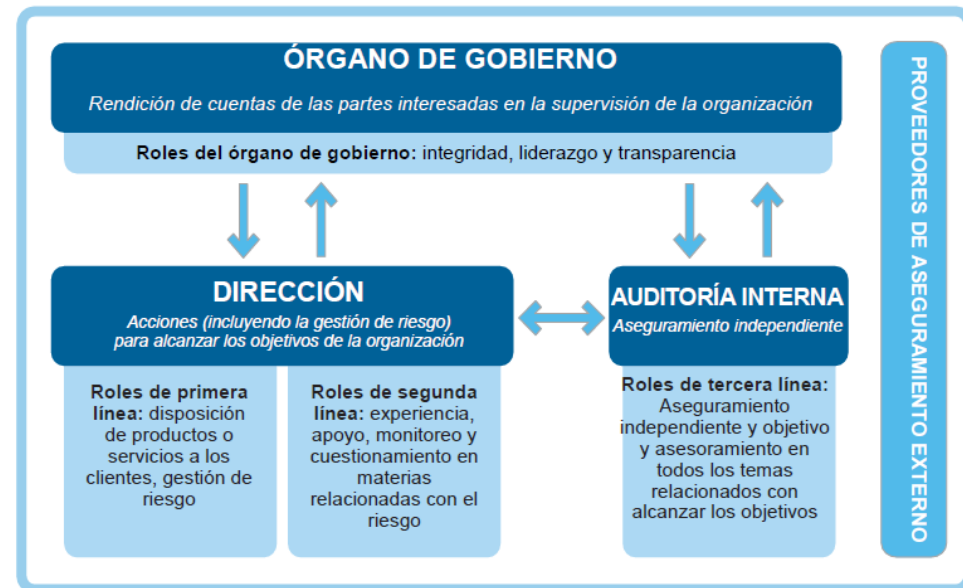
### Notas al pie, página 3

- ▶ 1. El lenguaje de “primera línea”, “segunda línea” y “tercera línea” se mantiene del modelo original en aras de la familiaridad. Sin embargo, las “líneas” no pretenden denotar elementos estructurales sino una diferenciación útil en las funciones. Lógicamente, las funciones del órgano de gobierno también constituyen una "línea", pero esta convención no se ha adoptado para evitar confusiones. La numeración (primera, segunda, tercera) no debe implicar operaciones secuenciales. En su lugar, todas las funciones operan simultáneamente.
- ▶ 2. Algunos consideran que las funciones de apoyo (como RR.HH., administración y servicios generales) son funciones de segunda línea. Para mayor claridad, el modelo de las tres líneas considera que las funciones de primera línea incluyen tanto las actividades de "primera línea" como las de "oficina administrativa", y las de segunda línea comprenden las actividades complementarias centradas en cuestiones relacionadas con el riesgo.
- ▶ 3. En algunas organizaciones, se identifican otras funciones de tercera línea, como la supervisión, la inspección, la investigación, la evaluación y la corrección, que pueden formar parte del rol de auditoría interna o funcionar por separado.

## 2. Modelo de las Tres Líneas – M3L

### ► M3LDD versus M3L

### El modelo de las tres líneas del IIA



**CLAVE:**

- ↑ Rendición de cuentas, informes
- ↓ Delegar, dirección, recursos, supervisar
- ↔ Alineamiento, comunicación, coordinación, colaboración



## 2. Modelo de las Tres Líneas – M3L

### ► M3LDD versus M3L

### El modelo de las tres líneas del IIA



10 cambios clave en el gráfico



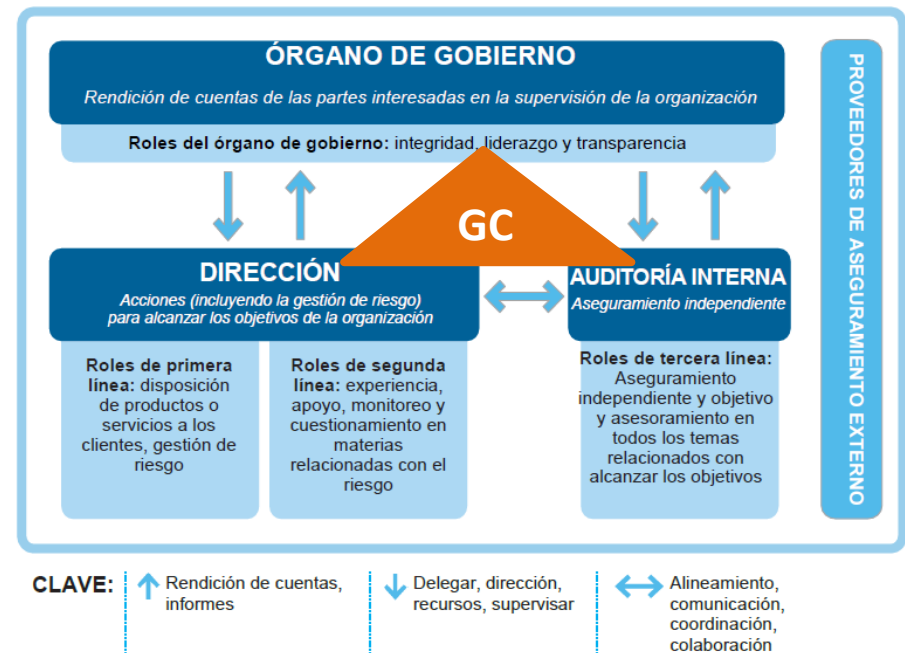
## 2. Modelo de las Tres Líneas – M3L

### Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo se define como que requiere tres componentes necesarios:

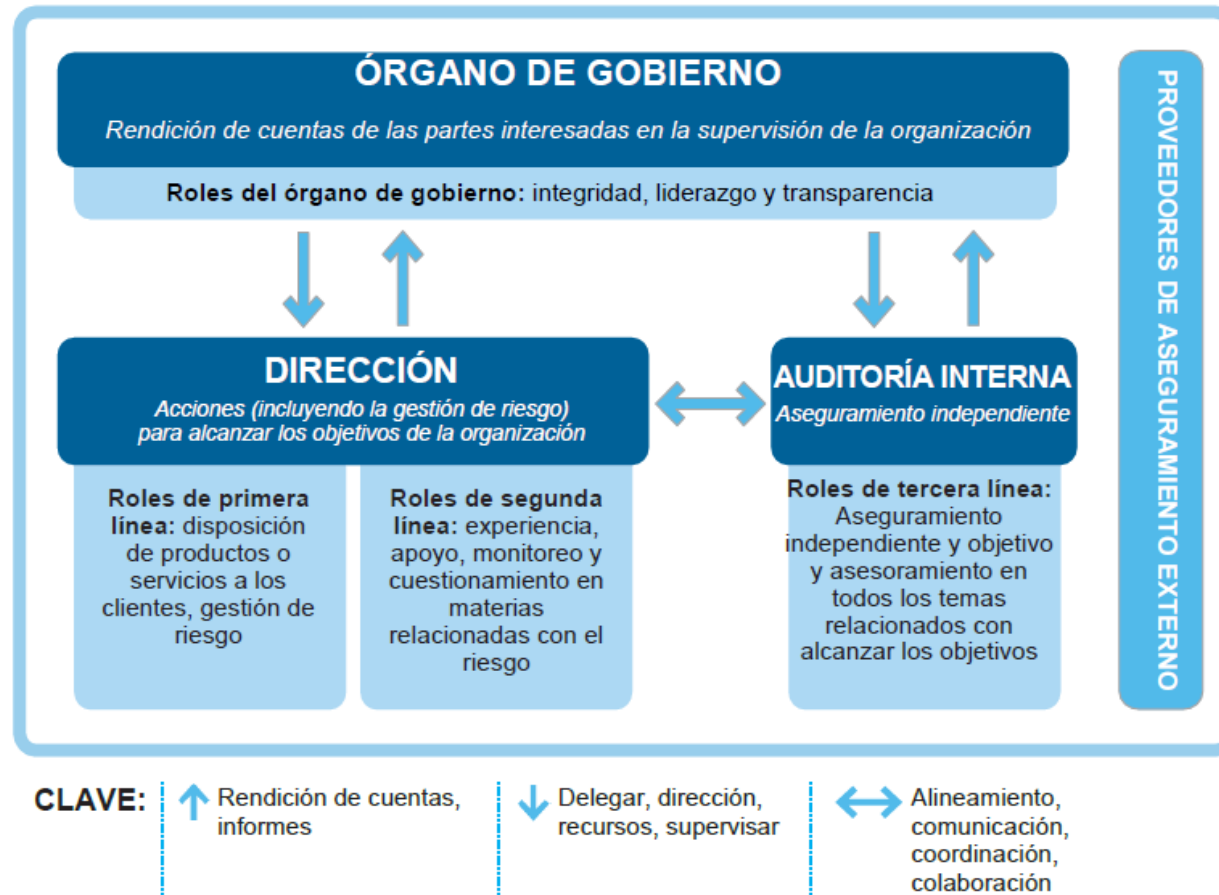
- **Rendición de cuentas** por parte de un órgano de gobierno
- **Acciones** (incluyendo la gestión del riesgo) por parte de la dirección
- **Aseguramiento y asesoramiento** por parte de un rol de auditoría interna

### El modelo de las tres líneas del IIA



## 2. Modelo de las Tres Líneas – M3L

### El modelo de las tres líneas del IIA



# ROLES CLAVE EN EL MODELO DE LAS TRES LÍNEAS

Las organizaciones difieren considerablemente en su distribución de responsabilidades. Sin embargo, los siguientes roles de alto nivel sirven para ampliar los principios del modelo de las tres líneas.

## El órgano de gobierno

- Acepta la rendición de cuentas a las partes interesadas por la supervisión de la organización.
- Se compromete con las partes interesadas para vigilar sus intereses y comunicarse de forma transparente sobre el logro de los objetivos.
- Nutre una cultura que promueve el comportamiento ético y la rendición de cuentas.
- Establece estructuras y procesos de gobierno, incluyendo los comités auxiliares, según sea necesario.
- Delega la responsabilidad y proporciona recursos a la dirección para lograr los objetivos de la organización.
- Determina el grado de aceptación del riesgo de la organización y ejerce la supervisión de la gestión del riesgo (incluyendo el control interno).
- Supervisa el cumplimiento de las expectativas legales, reglamentarias y éticas.
- Establece y supervisa un rol de auditoría interna independiente, objetiva y competente.

## Dirección

### *Roles de primera línea*

- Dirige y orienta las acciones (incluyendo la gestión del riesgo) y la aplicación de recursos para lograr los objetivos de la organización.
- Mantiene un diálogo continuo con el órgano de gobierno e informa sobre: los resultados previstos, reales y esperados vinculados a los objetivos de la organización; y el riesgo.
- Establece y mantiene estructuras y procesos adecuados para la gestión de operaciones y riesgos (incluyendo el control interno).
- Garantiza el cumplimiento de las expectativas legales, reglamentarias y éticas.

### *Roles de segunda línea*

- Proporciona conocimientos especializados complementarios, apoyo, vigilancia y cuestionamientos relacionados con la gestión del riesgo, entre otros:
  - El desarrollo, la implementación y la mejora continua de las prácticas de gestión de riesgos (incluyendo el control interno) a nivel de procesos, sistemas y entidades.

## 2. Modelo de las Tres Líneas – M3L

### Roles

- ▶ El órgano de Gobierno
- ▶ Dirección
  - ▶ Roles de primera línea
  - ▶ Roles de segunda línea

- El logro de objetivos de gestión de riesgos, tales como: cumplimiento de leyes, reglamentos y comportamiento ético aceptable, control interno, seguridad de la información y la tecnología, sostenibilidad y aseguramiento de calidad.

- Proporciona análisis e informes sobre la adecuación y eficacia de la gestión de riesgos (incluyendo el control interno).

### Auditoría interna

- Mantiene la rendición de cuentas primaria ante el órgano de gobierno y la independencia de las responsabilidades de la dirección.
- Comunica el aseguramiento y asesoramiento independientes y objetivos a la dirección y al órgano de gobierno sobre la adecuación y eficacia de la gobernanza y la gestión de riesgos (incluyendo el control interno) para apoyar el logro de los objetivos de la organización y promover y facilitar la mejora continua.
- Informa al órgano de gobierno las deficiencias en la independencia y la objetividad y aplica las salvaguardas necesarias.

### Proveedores de aseguramiento externo

- Proporcionar aseguramiento adicional para:
  - Satisfacer las expectativas legislativas y reglamentarias que sirven para proteger los intereses de las partes interesadas.
  - Satisfacer las solicitudes de la dirección y del órgano de gobierno de complementar las fuentes internas de aseguramiento.

## 2. Modelo de las Tres Líneas – M3L

### Roles

#### ▶ Auditoría Interna

- ▶ **Mantiene la rendición de cuentas primaria ante el órgano de gobierno y la independencia de las responsabilidades de la dirección.**
- ▶ **Comunica el aseguramiento y asesoramiento independientes y objetivos a la dirección y al órgano de gobierno sobre la adecuación y eficacia de la gobernanza y la gestión de riesgos (incluyendo el control interno) para apoyar el logro de los objetivos de la organización y promover y facilitar la mejora continua.**
- ▶ **Informa al órgano de gobierno las deficiencias en la independencia y la objetividad y aplica las salvaguardas necesarias.**

#### ▶ Proveedores de aseguramiento externo

## Entre el órgano de gobierno y la dirección (roles de primera y segunda línea)

El órgano de gobierno suele establecer la dirección de la organización mediante la definición de la visión, la misión, los valores y el grado de aceptación de riesgos de la organización. A continuación, delega la responsabilidad de la consecución de los objetivos de la organización a la dirección, junto con los recursos necesarios. El órgano de gobierno recibe informes de la dirección sobre los resultados previstos, reales y esperados, así como informes sobre el riesgo y la gestión del riesgo.

### Término clave

**Director general (CEO): el individuo con una posición más elevada en la organización con responsabilidad sobre las operaciones.**

Las organizaciones varían en cuanto al grado de superposición y separación entre los roles del órgano de gobierno y la dirección. El órgano de gobierno puede implicarse más o menos con respecto a las cuestiones estratégicas y operacionales. El órgano de gobierno o la dirección pueden tomar la iniciativa en la elaboración del plan estratégico, o puede ser una labor compartida. En algunas jurisdicciones, el director general (CEO) puede ser miembro del órgano de gobierno e incluso puede ser su presidente. En todos los casos, es necesario que exista una comunicación firme entre la dirección y el órgano de gobierno. El director general suele ser el centro de coordinación de esta comunicación, pero otros directores superiores pueden tener interacciones frecuentes con el órgano de gobierno. Las organizaciones tal vez deseen, y sus reguladores pueden exigir, que los líderes de segunda línea, como un director de riesgos (CRO) y un director de cumplimiento (CCO), tengan una línea de información directa al órgano de gobierno. Esto es totalmente coherente con los principios del modelo de las tres líneas.

## Entre la dirección (tanto los roles de primera como los de segunda línea) y la auditoría interna

La independencia de la auditoría interna de la dirección asegura que esté libre de obstáculos y sesgos en su planificación y en la realización de su trabajo, disfrutando de un acceso sin restricciones a las personas, los recursos y la información que requiere. Es responsable ante el órgano de gobierno. Sin embargo, la independencia no implica aislamiento. Debe haber una interacción regular entre la auditoría interna y la dirección para garantizar que la labor de la auditoría interna sea pertinente y esté en consonancia con las necesidades estratégicas y operacionales de la organización. A través de todas sus actividades, la auditoría interna construye su conocimiento y comprensión de la organización, lo que contribuye al aseguramiento y el asesoramiento que proporciona como asesor de confianza y socio estratégico. Se necesita colaboración y comunicación entre los roles de primera y segunda línea de la dirección y la auditoría interna para garantizar que no haya duplicaciones, superposiciones ni brechas innecesarias.

## 2. Modelo de las Tres Líneas – M3L

### Relaciones entre los roles

- ▶ Entre el órgano de gobierno y la dirección (roles de primera y segunda línea)
- ▶ Entre la dirección (tanto los roles de primera como los de segunda línea) y la auditoría interna

## Entre la auditoría interna y el órgano de gobierno

La auditoría interna es responsable ante el órgano de gobierno y a veces se describe como los "ojos y oídos". El órgano de gobierno es responsable de la supervisión de la auditoría interna, lo que requiere: Asegurar que se establezca un rol de auditoría interna independiente, incluyendo la contratación y despido del director ejecutivo de auditoría (DEA); servir como la línea principal de presentación de informes para el DEA; aprobar y obtener recursos para el plan de auditoría; recibir y considerar informes del DEA; y permitir el libre acceso del DEA al órgano de gobierno, incluyendo sesiones privadas sin la presencia de la dirección.<sup>4</sup>

## Entre todos los roles

El órgano de gobierno, la dirección y la auditoría interna tienen distintas responsabilidades, pero todas las actividades deben estar alineadas con los objetivos de la organización. La base para lograr una coherencia exitosa es la coordinación, colaboración y comunicación regulares y eficaces.

4. Para propósitos administrativos, el DEA también puede reportar a un nivel superior de dirección apropiado.

## 2. Modelo de las Tres Líneas – M3L

### Relaciones entre los roles

- ▶ Entre la auditoría interna y el órgano de gobierno
- ▶ Entre todos los roles
  - ▶ El órgano de gobierno, la dirección y la auditoría interna tienen distintas responsabilidades, pero todas las actividades deben estar alineadas con los objetivos de la organización. La base para lograr una coherencia exitosa es la
    - ▶ coordinación,
    - ▶ colaboración y
    - ▶ comunicación regulares y eficaces.



## Estructura, roles y responsabilidades

El modelo de las tres líneas es más efectivo cuando se adapta para ajustarse a los objetivos y circunstancias de la organización. La forma en que se estructura una organización y la forma en que se asignan los roles son cuestiones que deben determinar la dirección y el órgano de gobierno. El órgano de gobierno podrá establecer comités que supervisen aspectos concretos de su responsabilidad, como la auditoría, el riesgo, las finanzas, la planificación y la compensación. Dentro de la dirección, es probable que haya arreglos funcionales y jerárquicos y una tendencia creciente hacia la especialización a medida que las organizaciones crecen en tamaño y complejidad.

Los roles, los equipos e incluso los individuos pueden tener responsabilidades que incluyen tanto los roles de primera como las de segunda línea. Sin embargo, la dirección y supervisión de los roles de segunda línea pueden estar diseñadas para asegurar un grado de independencia de las que tienen roles de primera línea, e incluso de los niveles más altos de gestión, mediante el establecimiento de líneas primarias de rendición de cuentas y presentación de informes al órgano de gobierno. El modelo de las tres líneas permite tantas líneas de información entre la dirección y el órgano de gobierno como sea necesario. En algunas organizaciones, en particular las instituciones financieras reguladas, existe un requisito estatutario para que tales disposiciones garanticen una independencia suficiente. Incluso en estas situaciones, los responsables en la primera línea siguen siendo los responsables de la gestión de riesgos.

Los roles de segunda línea pueden incluir monitoreo, asesoramiento, orientación, pruebas, análisis e informes sobre asuntos relacionados con la gestión del riesgo. En la medida en que estos representan un apoyo y cuestionamiento para quienes desempeñan roles de primera línea y son parte integrante de las decisiones y acciones de la dirección, los roles de segunda línea forman parte de las responsabilidades de la dirección y nunca son totalmente independientes de la dirección, independientemente de las líneas de presentación de informes y las responsabilidades.

Una característica que determina los roles de tercera línea es la independencia de la dirección. Los principios del modelo de las tres líneas describen la importancia y la naturaleza de la independencia de la auditoría interna, estableciendo la auditoría interna aparte de otros roles y permitiendo el valor distintivo de su aseguramiento y asesoramiento. La independencia de la auditoría interna se salvaguarda al no tomar decisiones ni tomar medidas que formen parte de las responsabilidades de la dirección (incluyendo la gestión de riesgos) y al no ofrecer aseguramiento sobre las actividades de las que la auditoría interna tiene una responsabilidad actual o reciente. Por ejemplo, en algunas organizaciones, se pide al DEA que asuma responsabilidades adicionales en la toma de decisiones sobre actividades que utilicen competencias similares, como aspectos de cumplimiento legal o gestión de riesgos empresariales (ERM). En tales circunstancias, la auditoría interna no es independiente de estas actividades ni de sus resultados, y, por lo tanto, cuando el órgano de gobierno busca aseguramiento y asesoramiento independientes y objetivos en relación con esos ámbitos, es necesario que su disposición sea realizada por un tercero cualificado.

## 2. Modelo de las Tres Líneas – M3L

### Aplicando el modelo

#### ▶ Estructura, roles y responsabilidades

- ▶ El modelo de las tres líneas es más efectivo cuando se adapta para ajustarse a los objetivos y circunstancias de la organización.
- ▶ La forma en que se estructura una organización y la forma en que se asignan los roles son cuestiones que deben determinar la dirección y el órgano de gobierno.
- ▶ El órgano de gobierno podrá establecer comités que supervisen aspectos concretos de su responsabilidad, como la auditoría, el riesgo, las finanzas, la planificación y la compensación.
- ▶ Dentro de la dirección, es probable que haya arreglos funcionales y jerárquicos y una tendencia creciente hacia la especialización a medida que las organizaciones crecen en tamaño y complejidad.



## Supervisión y aseguramiento

El órgano de gobierno se basa en los informes de la dirección (que comprenden a los que desempeñan roles de primera y segunda línea), la auditoría interna y otros para ejercer la supervisión y el logro de sus objetivos, de los cuales es responsable ante las partes interesadas. La dirección proporciona un aseguramiento valioso (también conocido como dictamen) sobre los resultados planificados, reales y previstos, sobre el riesgo y sobre la gestión del riesgo, aprovechando la experiencia y los conocimientos especializados directos. Los que desempeñan roles de segunda línea proporcionan aseguramiento adicional sobre cuestiones relacionadas con el riesgo. Debido a la independencia de la auditoría interna respecto de la dirección, el aseguramiento que proporciona conlleva el mayor grado de objetividad y confianza más allá de lo que los que desempeñan roles de primera y segunda línea pueden proporcionar al órgano de gobierno, independientemente de las líneas de información. También se puede obtener aseguramiento adicional de proveedores externos.

## Coordinación y alineación

El gobierno eficaz requiere la asignación adecuada de responsabilidades, así como una fuerte alineación de las actividades a través de la cooperación, la colaboración y la comunicación. El órgano de gobierno busca la confirmación mediante la auditoría interna que las estructuras y los procesos de gobierno estén diseñados y funcionen adecuadamente según lo previsto.

## 2. Modelo de las Tres Líneas – M3L

### Aplicando el modelo

- ▶ Supervisión y aseguramiento
- ▶ Coordinación y alineación
  - ▶ El gobierno eficaz requiere la asignación adecuada de responsabilidades, así como una fuerte alineación de las actividades a través de la
    - ▶ cooperación,
    - ▶ la colaboración y
    - ▶ la comunicación.
  - ▶ El órgano de gobierno busca la confirmación mediante la auditoría interna que las estructuras y los procesos de gobierno estén diseñados y funcionen adecuadamente según lo previsto.

# Conclusiones

# CLAI 2024



# Conclusiones

1. En los últimos años se han emitido **varios marcos normativos** sobre: control interno, gestión de riesgos, cumplimiento, anti-corrupción, gobierno corporativo; ante esto, el Modelo de las Tres Líneas de Defensa fue de gran ayuda para orientar sobre **«Quién tiene que hacer Qué»**
2. El **Modelo de las Tres Líneas de Defensa** se originó en el año 1996 en el Reino Unido, fue reconocido por el IIA Global en el año 2013 y a partir del año 2018 entró en un proceso de revisión; su versión actualizada se emitió en julio-2020, con la denominación **“MODELO DE LAS TRES LÍNEAS – M3L”**
3. Un aspecto clave del nuevo M3L son sus seis **principios**:

- ▶ 1: Gobierno
- ▶ 2: Roles del órgano de gobierno
- ▶ 3: Dirección y roles de primera y segunda línea
- ▶ 4: Roles de tercera línea
- ▶ 5: Independencia de tercera línea
- ▶ 6: Creación y protección del valor

El modelo de las tres líneas del IIA



## 4. Los Cuatros Ejes de la Auditoría Interna

- ▶ **Misión:** Mejorar y Proteger (valor de la organización)
- ▶ **Servicios** de auditoría interna: Aseguramiento y Consultoría



5. Los profesionales de Auditoría Interna de todo el mundo debemos **promover ampliamente la difusión e implementación** del M3L

*“Hay tres grupos de personas: los que hacen que las cosas sucedan, los que miran las cosas que suceden, y aquellos que se preguntan qué sucedió”*

Nicholas Murray Butler

¡Muchas gracias por su atención!



**Jorge Badillo Ayala**



**@jbadillo1975**



**jgba1975@hotmail.com**



Contacto LinkedIn  
<https://cl.linkedin.com/in/jorge-badillo-92121234>

# Preguntas

---

¡Gracias por su atención!

Preguntas

