

PERSPECTIVAS Y PERCEPCIONES GLOBALES

El Modelo de las Tres Líneas: una herramienta importante para el éxito de toda organización

Traducción al Español Auspiciada por:



The Institute of
Internal Auditors

Consejo Asesor

Nur Hayati Baharuddin, CIA, CCSA, CFSA, CGAP, CRMA –
Miembro del IIA–*Malasia*

Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL –
Federación Africana IIA

Hans Nieuwlands, CIA, CCSA, CGAP –
IIA–Países Bajos

Karem Obeid, CIA, CCSA, CRMA –
Miembro del IIA–*Emiratos Árabes Unidos*

Carolyn Saint, CIA, CRMA, CPA –
IIA–Norteamérica

Ana Cristina Zambrano Preciado, CIA, CCSA, CRMA –
IIA–Colombia

Ediciones anteriores

Para acceder a números anteriores de *Perspectivas y percepciones globales*, visite www.theiia.org/GPI.

Comentarios del lector

Envíe preguntas o comentarios a globalperspectives@theiia.org.

Sobre el IIA

El Instituto de Auditores Internos (IIA) es el defensor, educador y proveedor de normas, lineamientos y certificaciones de mayor reconocimiento para la profesión de auditoría interna. Fundado en 1941, el IIA asiste en la actualidad a más de 200.000 miembros de más de 170 países y territorios. La sede principal global de la asociación está en Lake Mary, Florida, EE. UU. Para más información, visite www.globaliia.org.

Descargo de responsabilidad

Las opiniones expresadas en *Perspectivas y percepciones globales* no son necesariamente las de los contribuyentes individuales o de los empleadores de los contribuyentes.

Derechos de autor

Copyright © 2020 por The Institute of Internal Auditors, Inc. Todos los derechos reservados.

Contenido

Introducción.....	1
¿Por qué es necesario el gobierno corporativo?	1
¿Qué es el Modelo de las Tres Líneas?	2
¿Para quién es el Modelo de las Tres Líneas?.....	2
¿Qué motivó la creación del Modelo de las Tres Líneas?	3
Lo que se mantuvo igual	4
Lo nuevo	4
Los Principios	4
Explicación de los roles clave	6
Basado en gobierno	7
El nuevo gráfico	7
Aplicación del modelo	9
Las Tres Líneas y.....	9
Conclusión	11

Introducción

El gobierno corporativo nunca ha sido más importante que ahora, que las organizaciones navegan por la turbulencia de una pandemia global, la transformación tecnológica, la creciente disparidad económica, la geopolítica, la globalización, el cambio climático y más. Los órganos de gobierno y la dirección se enfrentan a la problemática de la disrupción en los entornos de trabajo, mercados cambiantes y pérdida de ingresos. El Modelo de las Tres Líneas del IIA proporciona respuestas oportunas para las organizaciones que buscan tener un gobierno corporativo sólido y contar con medios innovadores para, en última instancia, tener éxito.

El Modelo de las Tres Líneas ayuda a las organizaciones a identificar estructuras, diseñar procesos y asignar responsabilidades que contribuyan, de la mejor manera, al logro de los objetivos y faciliten un sólido gobierno y gestión de riesgos. Plantea el caso de los tres actores esenciales del gobierno corporativo: el órgano de gobierno, la dirección y auditoría interna. Al mismo tiempo, aclara los principales elementos esenciales que el gobierno corporativo requiere en su forma más básica: rendición de cuentas, acciones, aseguramiento y asesoramiento. Básicamente, de eso se trata el gobierno corporativo.

¿Por qué es necesario el gobierno corporativo?

Los propietarios depositan su confianza en los órganos de gobierno. Sin embargo, los miembros del consejo comúnmente se encuentran alejados de la actividad, se reúnen algunas veces al año mientras realizan otros trabajos y dejan que los órganos de gobierno generalmente deleguen acciones y recursos en la dirección. Esto genera dos grados de separación entre los propietarios y lo que realmente está sucediendo. Cuando se consideran las complejidades agregadas por la naturaleza humana, la propensión a la subjetividad, el interés propio, la incertidumbre, el riesgo e incluso el fraude, surge un interrogante claro: ¿Cómo puede el consejo declarar honestamente a las partes interesadas lo que está sucediendo? Los órganos de gobierno pueden ganar cierto grado de confianza preguntando a la dirección, pero, en última instancia, necesitan una validación objetiva independiente, un aspecto fundamental del gobierno corporativo.

El gobierno de la organización o gobierno corporativo se refiere a los esfuerzos para satisfacer los intereses de las partes interesadas e incluye las estructuras, políticas y prácticas necesarias para hacerlo. El gobierno corporativo es necesario por varias razones:

- Las organizaciones, a menudo, son supervisadas por otros en nombre de las partes interesadas.
- Los encargados del gobierno corporativo no están en condiciones de tener un conocimiento de primera mano de todo lo que lleva a cabo la dirección.
- Los grupos de partes interesadas (*stakeholders*) pueden ser muy diversos, incluso aquellos que no se identifican fácilmente, como las generaciones futuras que pueden verse afectadas por las acciones de la organización.
- Los intereses de las partes interesadas pueden ser divergentes y estar sujetos a cambios.

- Los seres humanos pueden no ser confiables, o ser sesgados y egocéntricos.
- Las operaciones pueden ser complejas y difíciles de comprender por completo.
- Todo está sujeto a variaciones e incertidumbres.

El gobierno corporativo puede entenderse como un intento de abordar estos desafíos a través del liderazgo, la transparencia y la integridad. El requisito mínimo para el ejercicio del gobierno corporativo es una clara responsabilidad y alineación entre:

- La rendición de cuentas (*accountability*), ante las partes interesadas, por el desempeño.
- Acciones y aplicación de recursos para la consecución de objetivos, teniendo en cuenta el riesgo.
- Confirmación objetiva y aseguramiento en todos los asuntos importantes, independientemente de la responsabilidad por ellos.

El gobierno corporativo exitoso brinda seguridad y confianza a las partes interesadas acerca de que las decisiones, acciones y resultados de la organización son tales que cumplirán el propósito deseado de la organización. Sabemos que las partes interesadas buscan el éxito, pero no a cualquier precio. Exigen que el logro sea idealmente eficiente, ético y sostenible. Les interesan no solo los resultados, sino también los comportamientos, la conducta, la gestión, etc. ¿Cómo pueden las partes interesadas o el órgano de gobierno saber lo que realmente está sucediendo sin una garantía independiente, sin la auditoría interna actuando como sus ojos y oídos?

¿Qué es el Modelo de las Tres Líneas?

El Modelo de las Tres Líneas es un marco bastante simple, fácil de entender y explicar, respaldado por un gráfico simple. Basado en seis principios clave, el Modelo de las Tres Líneas alienta a las organizaciones a considerar los roles necesarios para un gobierno corporativo eficaz que ayude a fomentar el éxito. A través de una comprensión más profunda de estos roles y cómo trabajan entre sí para respaldar los logros de la organización, las organizaciones pueden decidir por sí mismas qué es una estructura adecuada. El modelo se utiliza junto con las metas, circunstancias, cultura, recursos, etc. particulares de la organización, como base para construir la estructura y los procesos que la organización necesita para gestionar el riesgo y lograr los objetivos.

¿Para quién es el Modelo de las Tres Líneas?

La audiencia destinataria del Modelo de las Tres Líneas es cualquier parte interesada en el éxito de las organizaciones. Más específicamente, los beneficios del Modelo de las Tres Líneas recaen en los encargados del gobierno corporativo, la dirección, la gestión de riesgos, el aseguramiento externo y, por supuesto, la auditoría interna. Los auditores internos pueden no solo profundizar su apreciación de las relaciones clave y la contribución de la auditoría interna al éxito, sino también compartir el modelo con aquellos que pueden influir en la forma en que se considera, estructura y dota de recursos a la auditoría interna y cómo funciona. Esto incluye:

- Órganos de gobierno y comités de auditoría.

- Aquellos que trabajan en estrecha colaboración con auditoría interna, especialmente la dirección, funciones relacionadas con riesgos, auditores externos y otros proveedores de aseguramiento.
- Proveedores de servicios subcontratados.
- Reguladores, especialmente en el sector de servicios financieros.
- Legisladores, formuladores de políticas, líderes de opinión, educadores y asesores de carreras profesionales.
- Quienes determinan las normas para profesiones y actividades relacionadas, especialmente auditoría externa, riesgo, gobierno, contabilidad y gestión financiera.
- Quienes contratan auditores internos, incluso agencias de recursos humanos y de contratación.
- Individuos y organizaciones nacionales, regionales y globales que influyen en cualquiera de los anteriores.

¿Qué motivó la creación del Modelo de las Tres Líneas?

El Modelo de las Tres Líneas lanzado en julio de 2020 es una revisión cuidadosa del Modelo de las Tres Líneas de Defensa, que ya cuenta con más de 20 años. Si bien el antiguo modelo era bien conocido y fue ampliamente adoptado como una forma sencilla de explicar la auditoría interna, la oportunidad de reflejar mejor la comprensión y las prácticas organizacionales modernas cobró cada vez más prominencia.

Quizás la razón más importante por la que el Instituto de Auditores Internos lanzó la revisión de enero de 2019 del modelo anterior fue que la descripción de auditoría interna como la tercera línea de defensa había quedado obsoleta. Se había vuelto incompatible con la definición de la misión de auditoría interna contenida en el Marco Internacional para la Práctica Profesional (MIPP): *Mejorar y proteger el valor de la organización proporcionando aseguramiento objetivo, asesoría e información basada en riesgos*. El uso de la palabra *defensa* trajo un enfoque demasiado estrecho: la auditoría interna anticipa, asesora y ofrece consultoría y hace más que simplemente evitar que suceda algo malo.

Algunos críticos del antiguo modelo dijeron que el concepto de riesgo había quedado obsoleto; el uso del término *líneas* sugería silos y líneas estrictas que no se podían cruzar; las líneas aludían a operaciones secuenciales, de la primera a la segunda a la tercera; la posición del consejo en el gráfico original hacía que pareciera remoto, flotando sobre la organización; se encasillaba a la auditoría interna, como si se dijera “no puedes hacer eso, eres la tercera línea”; no parecía flexible para organizaciones más pequeñas, el sector público y organizaciones no reguladas; generaba interrogantes para los auditores internos acerca de las líneas “desdibujadas” y qué significa cuando el director ejecutivo de auditoría (DEA) asume roles fuera de auditoría interna.

Se formó un grupo de trabajo de alto calibre para determinar si el modelo seguía siendo relevante y abordar las críticas recopiladas a lo largo de los años. La tarea de este equipo de profesionales de élite consistió en sopesar cuidadosamente cada cuestionamiento y considerar todos los matices relacionados.

Lo que se mantuvo igual

Tras la recopilación de los comentarios de exposición de más de 2.000 profesionales de todo el mundo y el estudio adicional del grupo de trabajo, surgieron un modelo y un gráfico más sólidos. Muchas cosas quedaron sin cambios. El nuevo modelo:

- Es totalmente compatible con el MIPP.
- Tiene autoridad/credibilidad.
- Se aplica a todas las organizaciones.
- Está diseñado para ayudar a las organizaciones a planificar y estructurar los recursos y actividades que apoyan la gestión del riesgo para evitar superposiciones, brechas y confusión.
- Se enfoca principalmente dentro de una organización, aunque también se considera a partes externas.
- Considera los roles y las relaciones entre el órgano de gobierno, la dirección (incluso las funciones relacionadas con el riesgo) y la auditoría interna.
- Mantiene el lenguaje y la numeración familiar de “tres líneas” en aras del reconocimiento y la continuidad.
- Es simple y está respaldado por un gráfico fácil de entender.
- Se basa en principios.

Lo nuevo

El Modelo de las Tres Líneas fomenta un enfoque basado en principios para adaptarse a las necesidades y circunstancias de una organización. Claramente, todas las organizaciones son diferentes y no puede haber un enfoque del tipo talla única. Esto llevó a los seis principios explícitamente definidos del modelo en los que se basa.

Un cambio significativo adicional fue en el uso del lenguaje, ya que se elimina el uso de “líneas” y se incorpora la idea de “roles”. Definir los roles clave y describir las relaciones entre esos roles centrales en el nuevo Modelo de las Tres Líneas confirma que la coordinación y la alineación son esenciales para garantizar la coherencia organizacional y evitar silos.

Un punto más importante aún es que el nuevo modelo amplifica la necesidad crítica de aseguramiento acerca de la adecuación y eficacia de las respuestas al riesgo, incluso los controles, como un componente fundamental del gobierno corporativo. Esto se logra mediante la aplicación competente de procesos sistemáticos y disciplinados, especialización y conocimiento por parte de auditoría interna.

Los Principios

Los principios del Modelo de las Tres Líneas son el eje del marco y juntos revelan cómo funciona un gobierno exitoso, como se describe en el [Documento de Posición del Modelo de las Tres Líneas](#).

Principio 1: Gobierno corporativo

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

- Rendición de cuentas por parte de un órgano de gobierno ante las partes interesadas por la supervisión de la organización a través de la integridad, el liderazgo y la transparencia.
- Acciones (incluso la gestión de riesgo) por parte de la dirección para lograr los objetivos de la organización a través de la toma de decisiones¹ basada en el riesgo y la aplicación de recursos.
- Aseguramiento² y asesoramiento por parte de una función de auditoría interna independiente para proporcionar claridad y confianza y facilitar una 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.

Principio 3: Dirección y roles de primera y segunda línea

La responsabilidad de la dirección por las acciones (incluso la gestión del riesgo) para alcanzar los objetivos de la organización comprende tanto los roles de primera como de segunda línea.³ Los roles *de primera línea* se alinean más directamente con la entrega de productos y/o servicios a los clientes de la organización, incluyendo las funciones de soporte⁴ que lo posibilitan. 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, supervisión y cuestionar a aquellos con roles de primera línea. Los roles de segunda línea pueden centrarse en objetivos específicos

¹ Toma de decisiones basada en riesgos: un proceso considerado que incluye análisis, planificación, acción, supervisión y revisión, y tiene en cuenta los impactos potenciales de la incertidumbre en los objetivos.

² Aseguramiento: confirmación independiente y confianza.

³ El lenguaje “primera línea”, “segunda línea” y “tercera línea” del modelo original se retiene con fines de familiaridad. Sin embargo, las “líneas” no están destinadas a denotar elementos estructurales sino una diferenciación útil en roles. Lógicamente, los roles del órgano de gobierno también constituyen una “línea”, pero esta convención no se ha adoptado, para evitar confusión. La numeración (primera, segunda, tercera) no debe interpretarse como secuencia. En cambio, todos los roles funcionan de manera concurrente.

⁴ Algunos consideran las funciones de soporte (como RRHH, administración y servicios edilicios) como roles de segunda línea. En aras de claridad, el Modelo de las Tres Líneas considera que los roles *de primera línea* incluyen tanto actividades en “el frente de la compañía” como las actividades de “back-office”, y los roles *de segunda línea* comprenden las actividades complementarias enfocadas en cuestiones relacionadas con riesgos.

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 estando dentro del ámbito de la dirección.

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 dirección 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 dirección 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 de valor

Los roles del órgano de gobierno junto con los roles de primera, segunda y tercera línea contribuyen colectivamente a la creación y protección de valor cuando están alineados entre sí y con los intereses prioritarios de las partes interesadas. La alineación de actividades se logra mediante la comunicación, la cooperación y la colaboración, y respalda la confiabilidad, coherencia y transparencia de la información necesaria para la toma de decisiones basada en riesgos.

Explicación de los roles clave

El modelo actualizado se refiere a roles de primera línea, roles de segunda línea, etc., y no a líneas, para confirmar que no se trata de estructura sino de roles y relaciones, cómo se pueden asignar, combinar o separar, y las interrelaciones. En el modelo anterior, la primera línea sugería una característica estructural rígida. Las funciones, los equipos e incluso los individuos pueden tener una combinación de roles, por lo que es difícil decir que se encuentran “en la primera línea” o “en la segunda línea”. El modelo también deja de hablar de “cruzar la línea” o “desdibujar la línea”.

Los roles siempre deben estar claros. Los roles pueden asignarse según lo decida la organización (o lo requiera el regulador). Los roles de primera y segunda línea se pueden separar o combinar. Los individuos, equipos y funciones pueden tener una combinación de dichos roles o ser más especializados.

- Los roles de primera línea se definen como aquellos que se centran más directamente en proporcionar al cliente productos y / o servicios, e incluyen los roles de las funciones de soporte, como RRHH, administración, TI y servicios generales. Aquellos con roles de primera línea son responsables de gestionar el riesgo.
- Los roles de segunda línea son aquellos que se enfocan en aspectos específicos de la gestión de riesgos, incluso el cumplimiento de requisitos éticos, legales y regulatorios; control;

aseguramiento de calidad; seguridad informática; sostenibilidad; y responsabilidades más amplias, como la gestión de riesgos empresariales. Los roles de segunda línea brindan cuestionamiento, experiencia, supervisión y escrutinio adicionales.

En el modelo, las responsabilidades de la dirección comprenden roles de primera y segunda línea, independientemente de cómo se asignen. Puede haber personas de alto nivel con roles de segunda línea (por ejemplo, un director de riesgos) que reporta directamente al órgano de gobierno para crear un grado de independencia. Sin embargo, estos permanecen dentro del alcance de las responsabilidades de la dirección.

La posición única de auditoría interna al ser independiente de la dirección y las responsabilidades de la dirección es el rol de la tercera línea. Gracias a esta independencia, puede ofrecer aseguramiento y asesoramiento objetivos.

El modelo confirma que, lógicamente, no es posible ser independiente de la dirección y asumir responsabilidades de dirección al mismo tiempo (es decir, roles de primera y segunda línea). Cuando la auditoría interna tiene estos roles de primera y segunda línea, el aseguramiento independiente sobre dicha actividad debe obtenerse de otras fuentes.

Basado en gobierno

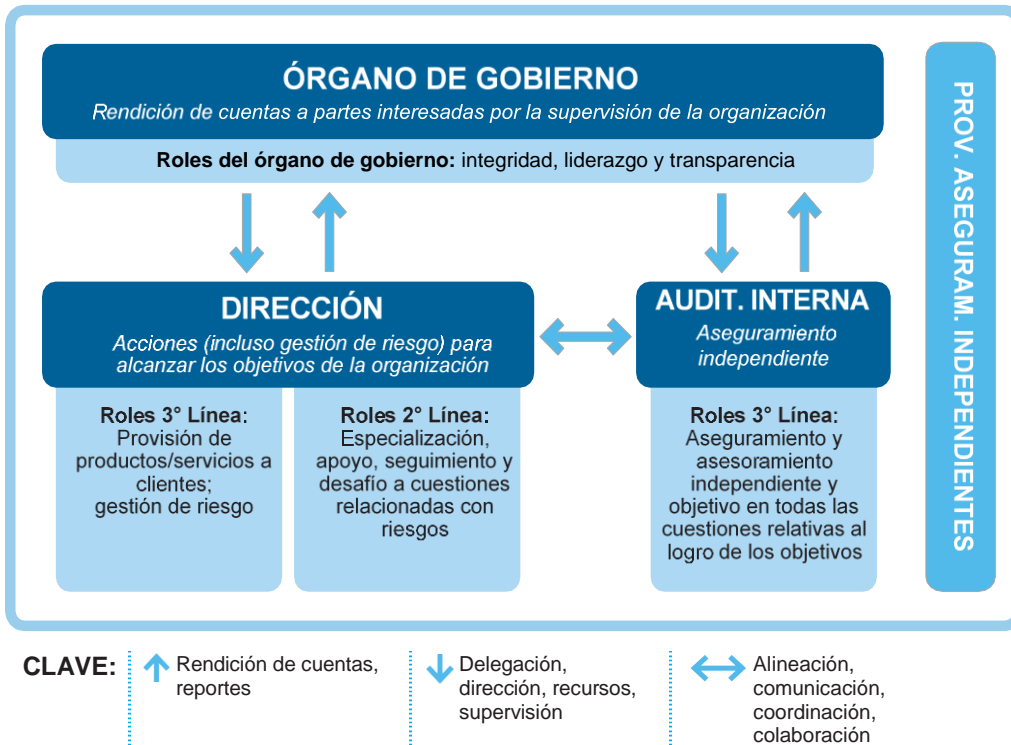
Otro cambio significativo en el nuevo modelo es que se basa en el gobierno corporativo en lugar de simplemente la gestión y el control de riesgos para incluir tanto la creación de valor como la protección, tanto los aspectos ofensivos como defensivos de la gestión de riesgos.

La visión del IIA para 2030 es posicionar la auditoría interna como indispensable para el gobierno corporativo y el Modelo de las Tres Líneas muestra cómo los componentes fundamentales clave del gobierno corporativo, incluso la auditoría interna, se relacionan entre sí. La clave del papel de la auditoría interna en el gobierno corporativo es su independencia, pero independencia no significa aislamiento. La comunicación, la cooperación y la colaboración son vitales, y la auditoría interna debe estar en sintonía con las prioridades de la organización y completamente comprometida con la dirección.

El nuevo gráfico

A primera vista, el gráfico actualizado parece ser solo eso, una versión modernizada del modelo anterior. Pero se observan algunas diferencias significativas cuando se lo estudia de cerca, y estos cambios importantes son esenciales para explicar los fundamentos del gobierno corporativo.

IIA: Modelo de las Tres Líneas



El nuevo gráfico define de manera más clara el gobierno corporativo en el sentido de que requiere tres componentes esenciales: rendición de cuentas del órgano de gobierno a las partes interesadas por la supervisión; acciones (incluso gestión de riesgos) de la dirección para lograr los objetivos de la organización; y aseguramiento y asesoramiento por parte de una función de auditoría interna independiente para proporcionar perspectiva, confianza y estímulo para la mejora continua.

Los cambios en el nuevo gráfico incluyen un mejor reconocimiento de la importancia del papel desempeñado por el órgano de gobierno y la adopción del término *órgano de gobierno* en lugar de *consejo* para garantizar una rápida aceptación en todo el mundo, tanto en el sector público como en el privado. El nuevo gráfico permite tantas líneas jerárquicas entre la dirección y el órgano de gobierno como sea necesario (por ejemplo, Director Ejecutivo, Director de Riesgos). Al omitir la palabra *defensa*, el gráfico deja claro que la defensa no es el único, ni siquiera el principal, foco del modelo ni de la gestión de riesgos en general.

Quizás lo más significativo es que las flechas ahora van en ambos sentidos desde los roles del órgano de gobierno hacia la dirección y la auditoría interna, y horizontalmente entre la dirección y la auditoría interna. Esto representa mejor una relación entre tres roles e ilustra la cooperación que debe existir. Los DEA pueden solicitar a los auditores internos que trabajen con el órgano de gobierno en un proyecto o el comité de auditoría puede solicitar a la auditoría interna que dirija una investigación de fraude, todo como parte de una estructura de gobierno saludable.

Aplicación del modelo

El Modelo de las Tres Líneas se adapta a la existencia en organizaciones de diferentes estructuras. Es importante tener en cuenta que el modelo gráfico en sí no está diseñado para ser un diagrama estructural o un organigrama. Su objetivo es mostrar que los roles de primera y segunda línea pueden combinarse o separarse, y puede haber muchas líneas jerárquicas para el órgano de gobierno (por ejemplo, Director Ejecutivo, Director de Riesgo, Director de Comunicaciones) que otorgan a estas funciones el grado de independencia requerido.

Se pueden estructurar tantas personas que reporten directamente al consejo como sea necesario, y esto asegura un grado de independencia para el cumplimiento o la gestión de riesgos, etc. En la medida en que aquellos con roles de segunda línea asesoran, supervisan, evalúan, informan y brindan aseguramiento, realmente están desempeñando roles de tercera línea, aunque su independencia puede no ser la misma. Cuando esas mismas personas con roles de segunda línea también toman decisiones sobre la gestión de riesgos (diseñar e implementar, determinar límites, establecer políticas, establecer metas, etc.) están “en la cocina” y son claramente parte de las acciones y responsabilidades de dirección. La gestión de riesgos en todos los casos sigue siendo responsabilidad de la dirección.

La auditoría interna es cualitativamente diferente. No es simplemente otra función de consultoría de segunda línea. Es independiente de las responsabilidades y decisiones y la interferencia de la dirección y reporta directamente al órgano de gobierno.

Las organizaciones pueden estructurarse como lo deseen en función de los objetivos, los recursos, la cultura normativa, etc. Los roles de primera y segunda línea, sin importar cómo se asignen, siguen siendo responsabilidad de la dirección. La auditoría interna es independiente de las responsabilidades de la dirección. ¿Se pueden combinar los roles de segunda y tercera línea? Sí, a discreción del órgano de gobierno, pero estos roles son incompatibles: una persona no puede ser responsable de algo y brindar una opinión independiente al respecto. Sin embargo, si los auditores internos asumen este rol, se debe recurrir a alguien más que brinde una opinión independiente.

Las Tres Líneas y...

El Modelo de las Tres Líneas está destinado a ser adaptable, ya que reconoce la importancia de los roles y cómo se pueden combinar o separar. Los diferentes sectores pueden encontrar la necesidad de asignar roles o crear interrelaciones dependiendo de la mejor manera de estructurar el gobierno corporativo de sus organizaciones. Pero a pesar de estos diferentes matices, la auditoría interna permanece fundamentalmente igual en la estructura de un gobierno exitoso.

A continuación, se muestran algunos ejemplos de cómo el Modelo de las Tres Líneas y diferentes industrias pueden enfrentar algunos desafíos al establecer una función de auditoría interna, pero aún pueden trabajar juntos para inculcar el gobierno corporativo al brindar aseguramiento independiente y objetivo.

Gestión de riesgos empresariales: La gestión de riesgos empresariales (*enterprise risk management*, ERM) es un enfoque estructurado y coherente para gestionar el riesgo que beneficia a toda la organización al identificar, evaluar, decidir las respuestas e informar sobre oportunidades y amenazas que pueden afectar

los objetivos de una organización. Cuando la implementación de ERM es la correcta, se integra e incorpora a toda la organización. Se trata básicamente de una aplicación formalizada de cómo el Modelo de las Tres Líneas puede y debe funcionar cuando una estructura de gobierno sólida es el núcleo de todas las decisiones que adopta una organización. Las organizaciones no existen para gestionar los riesgos, la gestión de riesgos es parte del gobierno corporativo. Para que ERM sea eficaz y evite superposiciones, confusiones o lagunas innecesarias, se requiere claridad y una gran comunicación entre los actores clave.

Servicios financieros: Desde la crisis financiera de 2008, los reguladores se han vuelto cada vez más específicos en sus expectativas con respecto a las estructuras de control interno y las funciones de gestión de riesgos de las grandes instituciones bancarias y empresas de seguros. Sin embargo, una separación bien definida entre el negocio, las funciones de gestión de riesgos / cumplimiento y la auditoría interna no es necesariamente práctica o requerida por la regulación en empresas de servicios financieros más pequeñas. El Modelo de las Tres Líneas fija el estándar en términos de mejores prácticas, pero deja espacio para que las organizaciones utilicen divisiones menos rígidas entre líneas de acuerdo con necesidades únicas. Pueden preservar la independencia pero seguir sirviendo a sus organizaciones de manera práctica. El Modelo de las Tres Líneas se puede considerar útil en empresas de servicios financieros en todo el espectro, desde una pequeña institución o compañía de seguros local hasta una gran institución multinacional o compañía de seguros.

Sector público: La auditoría interna en los gobiernos varía ampliamente, dependiendo de la jurisdicción. Por ejemplo, en los Estados Unidos, la auditoría interna es diferente en las entidades gubernamentales locales, estatales y federales. A menudo, la auditoría interna está integrada dentro de un departamento, y depende del jefe de departamento. La auditoría interna puede estar fragmentada en organizaciones como las Naciones Unidas y otras instituciones financieras multilaterales, donde las tareas pueden denominarse inspecciones, remediación, investigaciones, evaluaciones o servicios de supervisión. Suele percibirse precaución, falta de confianza o preocupación por la independencia en las entidades del sector público de que la auditoría interna está haciendo más que proporcionar aseguramiento. A menudo, no existe un comité de auditoría genuinamente independiente y el gobierno corporativo está sujeto a ciclos políticos. El objetivo de la entidad se centra en brindar un servicio público en lugar de optimizar la rentabilidad financiera. Si bien los títulos pueden ser diferentes y los auditores pueden no reportar a un DEA, la aplicación del Modelo de las Tres Líneas en el sector público da como resultado un consenso. Los órganos de gobierno pueden comparar los hallazgos y saber que los resultados son parte del mismo proceso interno utilizado en todo momento.

Sostenibilidad: Las inversiones de impacto para promover un bien social o prevenir un mal social son más populares que nunca durante la crisis pandémica. Esto significa que los órganos de gobierno y la dirección deben considerar en cada etapa no solo los riesgos financieros, sino también las cuestiones ambientales, sociales y de gobierno corporativo. El Modelo de las Tres Líneas es fundamental para proporcionar un aseguramiento adecuado sobre el razonamiento a largo plazo. La auditoría interna está perfectamente ubicada dentro de la organización para brindar aseguramiento sobre la información no financiera y ofrecer una perspectiva más amplia, mejor estructurada mediante el Modelo de las Tres Líneas. General Motors, por ejemplo, implementó el Modelo de las Tres Líneas casi inmediatamente después de su lanzamiento en julio de 2020 para lograr la coherencia del gobierno corporativo a nivel mundial.

Entidades pequeñas y medianas: Las PYMES tradicionalmente tienen recursos limitados y menos personal con menos oportunidades de especialización, y a menudo combinan roles de primera línea y roles de segunda línea. Las obligaciones y los nombres de los cargos están más entrelazados (por ejemplo, directores con roles ejecutivos). Es posible que tampoco exista una función de auditoría interna propia. Las PYMES deben comprender el riesgo que corren como organización si no tienen los tres roles de gobierno que se describen en el Modelo de las Tres Líneas. Algunos roles se pueden comprimir, pero los

roles de primera línea y los de segunda línea combinados siguen siendo de gestión. Sin el rol de la tercera línea, la entidad no tiene gobierno y no habría pesos y contrapesos sobre las tendencias de los gerentes hacia el interés propio, informando al consejo solo lo que los hace lucir bien. El rol de la tercera línea se puede subcontratar a un proveedor de servicios externo, teniendo la organización “la responsabilidad de mantener una actividad de auditoría interna eficaz”, de acuerdo con la Norma 2070 del IIA.

Fraude/transparencia: Una aplicación específica del Modelo de las Tres Líneas beneficiará a las organizaciones en lo que respecta al fraude, la transparencia y la corrupción, y el modelo servirá como guía de implementación. Al analizar el rol amplio de la dirección, la recomendación es enfocarse en cuál es el rol en torno al fraude reforzado por el Modelo de Tres Líneas. Si la dirección está involucrada en un fraude y no hay una función de auditoría interna, el órgano de gobierno depende de los estafadores para confirmar cualquier información que reciba.

El informe de 2020 de la *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE) sobre fraude y abuso ocupacional global clasificó a la auditoría interna entre las tres principales partes a las que los informantes realizan sus denuncias. Según el estudio de ACFE [Report to the Nations](#), la auditoría interna detectó el 15% de los casos de fraude y corrupción reportados, solo superado por denuncias generales, con un 40%. Además, el informe señaló que la presencia de la auditoría interna como control antifraude (74%) redujo a la mitad el monto medio de pérdida por fraude. Curiosamente, aunque las auditorías externas fueron los controles más comunes relevados en el estudio (el 83% de las organizaciones víctimas tenían sus estados financieros auditados por un auditor externo), solo representaron el 4% de los fraudes descubiertos.

Conclusión

Una de las grandes esperanzas del nuevo Modelo de las Tres Líneas es que contribuya a aclarar el papel desempeñado por la auditoría interna y brinde más seguridad a la profesión, además de demostrar la flexibilidad y escalabilidad adecuadas para ampliar la aplicabilidad para incluir a todas las organizaciones. El modelo no solo creará mayor confianza en la función de auditoría interna, sino también en el órgano de gobierno y la dirección en cuanto al valor de la auditoría interna.

El Modelo de las Tres Líneas disipa la confusión sobre la provisión de servicios de asesoramiento. Aconsejar no es “cruzar la línea” o “desdibujar la línea” o poner en riesgo la independencia. La auditoría interna está en una posición ideal para brindar asesoramiento y conocimientos valiosos, creíbles, autorizados y objetivos precisamente porque es independiente. La seguridad efectiva solo puede basarse en una buena percepción. Si la auditoría interna no puede proporcionar sus perspectivas, está limitando el valor que ofrece.

Esto también es pertinente para las comparaciones entre la independencia de la auditoría interna y la auditoría externa, a menudo mal interpretadas. La auditoría interna es completamente independiente. Su independencia está garantizada por la supervisión del comité de auditoría. El comité de auditoría supervisa la contratación, el despido y la compensación de la auditoría interna, al igual que lo hace con la auditoría externa. La gran ventaja que tiene la auditoría interna es que está plenamente informada y dedicada a la organización y su éxito.

La estructura depende de la organización, ya que las “líneas” tradicionales pueden subdividirse o tener áreas significativas de superposición. La estructura no se establece de una vez por todas, sino que debe mantenerse bajo revisión en el contexto de prioridades y circunstancias cambiantes. Con ese fin, el Modelo de las Tres Líneas es una travesía.

