



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

INTRODUCCIÓN

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 asignados 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.

PRINCIPIOS DEL MODELO DE LAS TRES LÍNEAS

Principio 1: Gobierno

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

- **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.

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.

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 de alcanzar los objetivos organizativos comprende tanto los roles de primera como las de segunda línea. ¹Los 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 soporte². 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

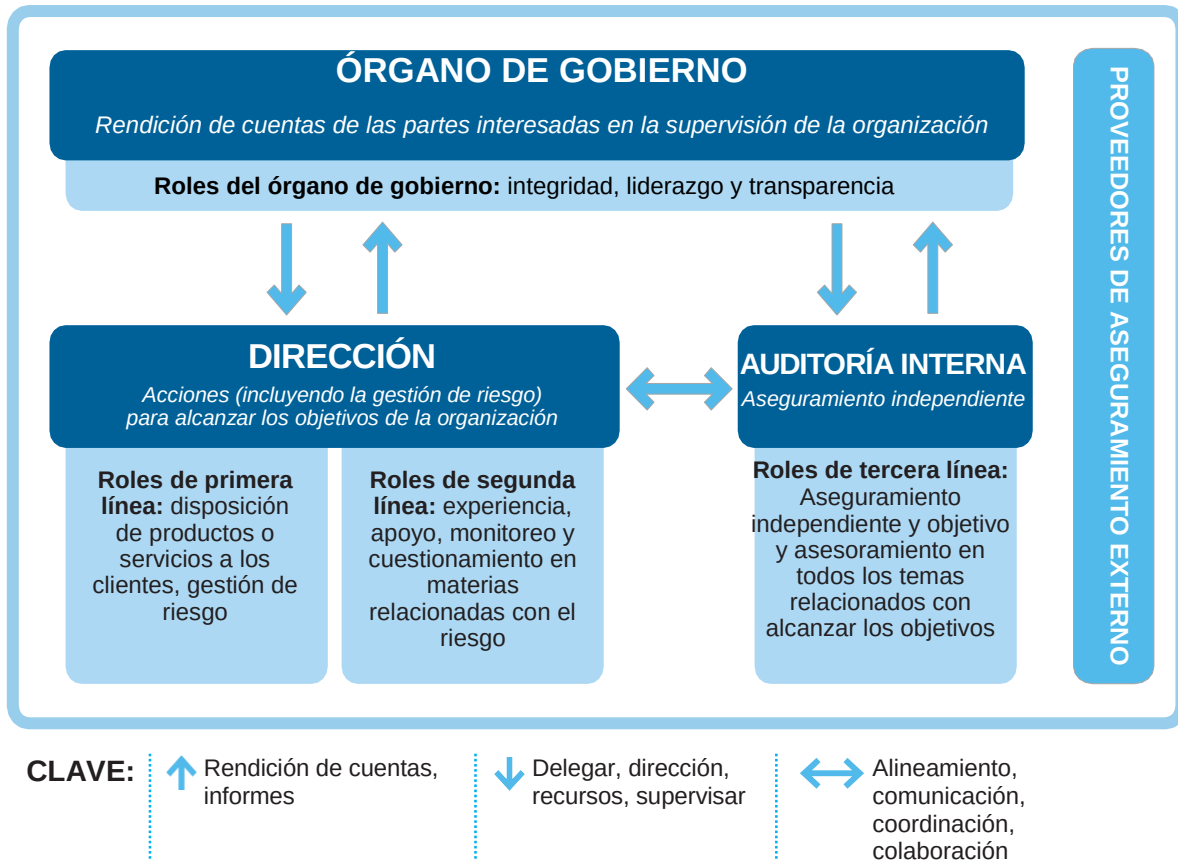
1. El lenguaje de "primera línea", "segunda línea" y "tercera línea" se mantiene del modelo original en aras de la familiaridad. Sin embargo, las "líneas" no pretenden denotar elementos estructurales sino una diferenciación útil en las funciones. Lógicamente, las funciones del órgano de gobierno también 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.

actividades se logra mediante la comunicación, la cooperación y la colaboración. Esto asegura la fiabilidad, coherencia y transparencia de la información necesaria para la toma de decisiones basada en el riesgo.

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.

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

RELACIONES ENTRE LOS ROLES PRINCIPALES

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.

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.⁴

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.

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.

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.

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.

Acerca del Instituto de Auditores Internos

El Instituto de Auditores Internos (IIA) es el defensor, educador y proveedor de normas, orientación y certificaciones más ampliamente reconocido de la profesión de auditoría interna. Establecido en 1941, el IIA atiende hoy a más de 190,000 miembros de más de 170 países y territorios. La sede mundial del IIA se encuentra en Lake Mary, Florida. Para obtener más información, visite: www.globaliia.org.

Cláusula de exención de responsabilidad

El IIA publica este documento con fines informativos y educativos. Este material no pretende proporcionar respuestas definitivas a determinadas circunstancias individuales y, como tal, sólo se pretende utilizar como guía. El IIA recomienda que siempre busque asesoramiento independiente de expertos que se relacionen directamente con cualquier situación específica. El IIA no acepta ninguna responsabilidad por cualquier persona colocando su dependencia exclusiva de este material.

Derechos de autor

Derecho de autor © 2020 por el Instituto de Auditores Internos, Inc. Todos los derechos reservados. Para obtener permiso para reproducir, póngase en contacto con copyright@theiia.org.

La traducción al español de este documento fue autorizada por The Institute of Internal Auditors, Inc. y fue realizada por la Fundación Latinoamericana de Auditores Internos – FLAI. Traductora: Suzet González (servicios contratados), revisor: Roberto Loo, Javier Faleato y Jorge Badillo, CIA, CRMA, CCSA, CGAP, CISA.

Abril 2020



**The Institute of
Internal Auditors**

Global

Sede mundial

Instituto de Auditores Internos
1035 Greenwood Blvd., Suite 401
Lake Mary, FL 32746, Estados Unidos
Teléfono: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101
www.globaliia.org

Traducción al Español Autorizada por

