



**XV REUNIÓN DE AUDITORES INTERNOS
DE BANCOS CENTRALES**

“El Modelo de las Tres líneas de Defensa: evolución, brechas y superposiciones”

**BANCO CENTRAL DE CHILE, SANTIAGO, CHILE
SEPTIEMBRE 25 - 27, 2019**

XV Reunión de Auditores Internos de Banca Central

Organizada por el Banco central de Chile y el Centro de
Estudios Monetarios Latinoamericanos- CEMLA



Aseguramiento Combinado:
Mapas de Aseguramiento Combinado ¿Cómo evitar brechas y
superposiciones entre las 3 líneas de defensa?

Jorge Badillo Ayala

QIAL, CIA, CRMA, CCSA, CGAP, CISA

Septiembre – 2019



Aseguramiento Combinado:

Mapas de Aseguramiento Combinado ¿Cómo evitar brechas y superposiciones entre las 3 líneas de defensa?

Jorge Badillo Ayala
Septiembre – 2019



Jorge Badillo Ayala

- ▶ Es ecuatoriano, cuenta con más de 23 años de experiencia en labores de auditoría: interna, financiera, de gestión, forense, informática. Trabaja en la compañía Japonesa SCM Minera Lumina Copper Chile 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
- ▶ Fue postulante al cargo de Contralor General del Estado de Ecuador en el año 2012
- ▶ Es Doctor en Contabilidad y Auditoría - CPA; Magíster en Administración de Empresas – MBA; Diplomado en Control de Gestión; Diplomado en Gestión en la Minería
- ▶ Cuenta con las certificaciones/calificaciones internacionales:
 - ▶ CIA – Certified Internal Auditor
 - ▶ CCSA – Certification in Control Self – Assessment
 - ▶ CGAP – Certified Government Auditing Professional
 - ▶ CRMA – Certification in Risk Management Assurance
 - ▶ CISA – Certified Information Systems Auditor
 - ▶ QIAL – Qualification in Internal Audit Leadership
- ▶ Es Presidente de la Fundación Latinoamericana de Auditores Internos – FLAI (2014–2017 y 2017–2020)
- ▶ Fue miembro del Directorio en The Institute of Internal Auditors (The IIA Global) para el período Julio 2014 – Julio 2018. Es miembro de Comités Internacionales en The IIA (2008 – 2021)
- ▶ Fue Presidente del Instituto de Auditores Internos del Ecuador (2010 – 2012); también es miembro del Directorio del Instituto de Auditores Internos de Chile (2018 – 2019).
- ▶ 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. Auditoría Interna
2. Modelo de las Tres Líneas de Defensa
3. Aseguramiento Combinado (AC)
4. Mapa de Aseguramiento Combinado – MAC
5. Conclusiones



1. Auditoría Interna

1. Auditoría Interna



Fuente: The IIA

1. Auditoría Interna

▶ Definición

- ▶ La Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

▶ Misión

- ▶ Mejorar y proteger el valor de la organización proporcionando aseguramiento, asesoría y análisis en base a riesgos.

▶ Principios fundamentales para la práctica profesional de la auditoría interna

1. Demuestra integridad
2. Demuestra competencia y diligencia profesional
3. Es objetiva y se encuentra libre de influencias (Independiente)
4. Se alinea con las estrategias, los objetivos y los riesgos de la organización.
5. Está posicionada de forma apropiada y cuenta con los recursos adecuados.
6. Demuestra compromiso con la calidad y la mejora continua de su trabajo.
7. Se comunica de forma efectiva.
8. Proporciona aseguramiento en base a riesgos.
9. Hace análisis profundos, es proactiva y está orientada al futuro.
10. Promueve la mejora de la organización.

Fuente: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Pages/New-IPPF.aspx>

1. Auditoría Interna

▶ Definición

- ▶ La Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de **aseguramiento y consulta**, concebida para **agregar valor y mejorar las operaciones** de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

▶ Misión

- ▶ **Mejorar y proteger el valor de la organización** proporcionando aseguramiento, asesoría y análisis en base a riesgos.

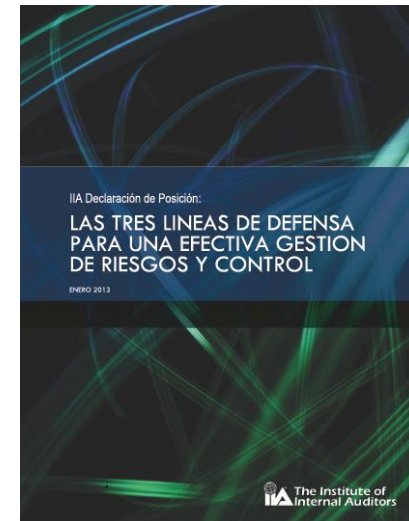
▶ Principios fundamentales para la práctica profesional de la auditoría interna

1. Demuestra integridad
2. Demuestra **competencia y diligencia profesional**
3. Es objetiva y se encuentra libre de influencias (Independiente)
4. **Se alinea con las estrategias, los objetivos y los riesgos de la organización.**
5. Está posicionada de forma apropiada y cuenta con los recursos adecuados.
6. Demuestra **compromiso con la calidad y la mejora continua de su trabajo.**
7. **Se comunica de forma efectiva.**
8. **Proporciona aseguramiento en base a riesgos.**
9. **Hace análisis profundos, es proactiva y está orientada al futuro.**
10. Promueve la mejora de la organización.

Fuente: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Pages/New-IPPF.aspx>

2. Modelo de las Tres Líneas de Defensa

2. Modelo de las Tres Líneas de Defensa

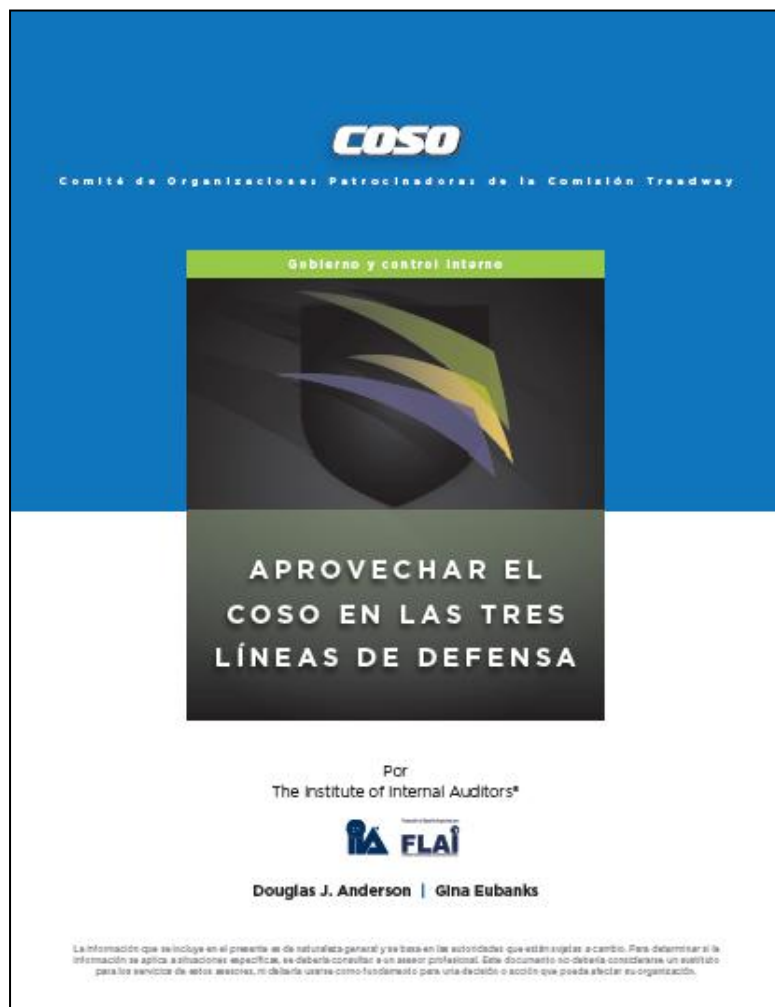


- El modelo mejora la comprensión de la gestión y el control de los riesgos mediante la aclaración roles y deberes.
- Su premisa subyacente es que, bajo la supervisión y dirección de la alta administración y de la Junta directiva, **se separan tres grupos (o líneas de defensa) dentro de la organización, necesarios para una gestión y control de riesgo eficaz.**

Fuente: The IIA



2. Modelo de las Tres Líneas de Defensa

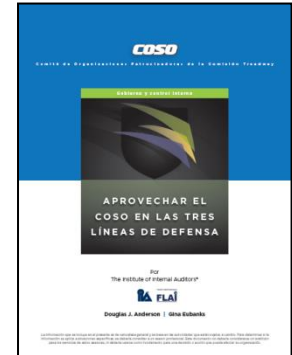
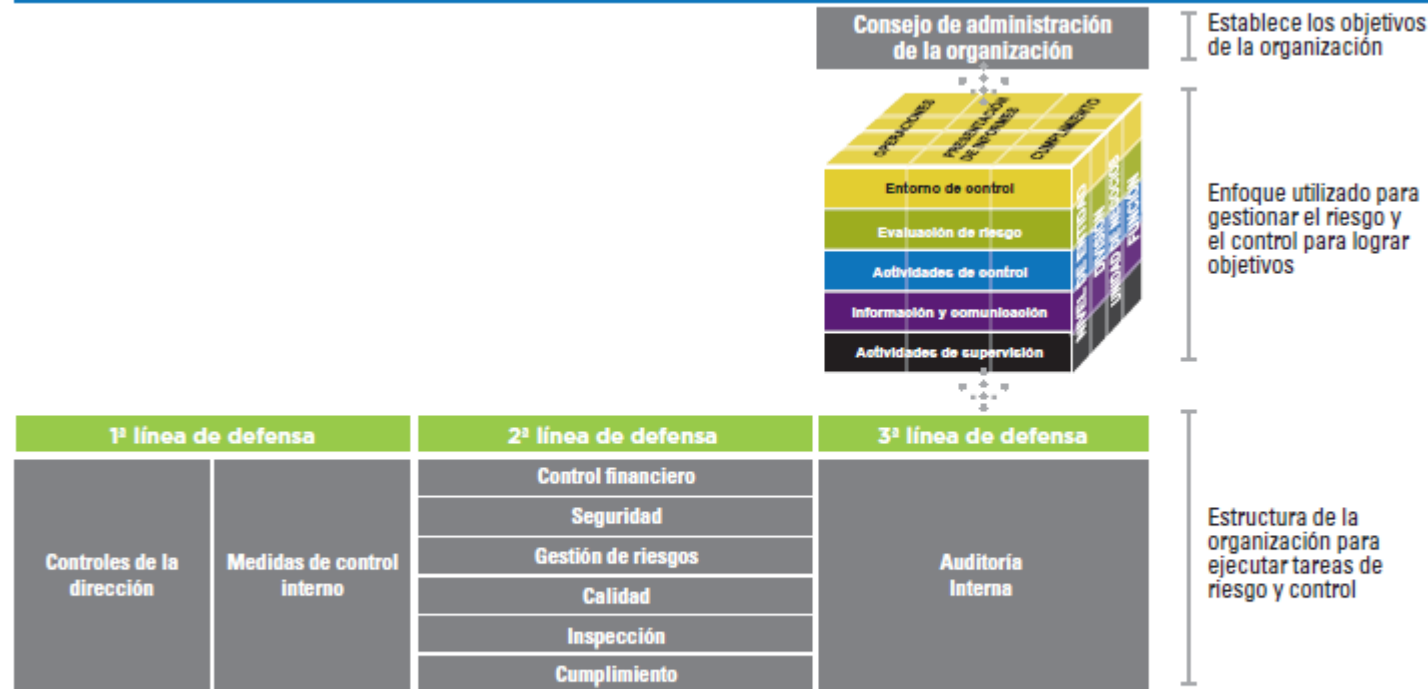


Índice	Página
Introducción	1
Resumen ejecutivo	1
I. El modelo de las tres líneas de defensa	2
Roles de la alta dirección y del consejo de administración en el modelo de las tres líneas de defensa	4
La primera línea de defensa: gestión operativa	5
La segunda línea de defensa: supervisión interna y funciones de vigilancia	6
La tercera línea de defensa: auditoría interna	7
Auditores externos, organismos de control y otros órganos externos	9
II. Estructuración y coordinación de las tres líneas de defensa	10
Estructuración de las tres líneas de defensa	10
Coordinación de las tres líneas de defensa	11
III. Aprovechar el COSO en las tres líneas de defensa	13
IV. Conclusión	14
Observaciones clave	14
Apéndice	15
Acerca de los autores	23
Acerca del COSO	24
Acerca del IIA	24

Fuente: The IIA

2. Modelo de las Tres Líneas de Defensa

Figura 1. Relación entre objetivos, el Enfoque y el Modelo



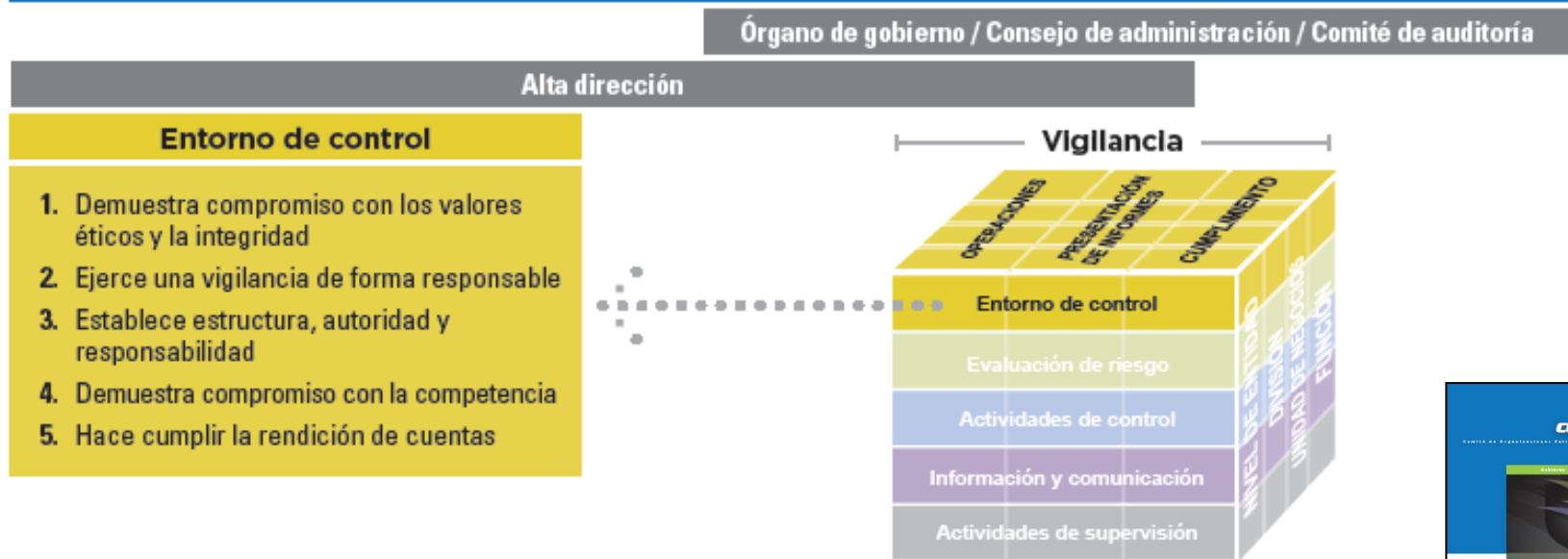
¹ *Enfoque Integrado de Control Interno*, Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (Jersey City, NJ: Instituto Estadounidense de Contadores Públicos Certificados, mayo de 2013. Disponible en coso.org).

² *Las tres líneas eficaces de defensa en gestión de riesgos y control*, (Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Inc, enero de 2013). Disponible en: 3LinesofDefenseinEffectiveRiskManagementandControl.

Fuente: The IIA

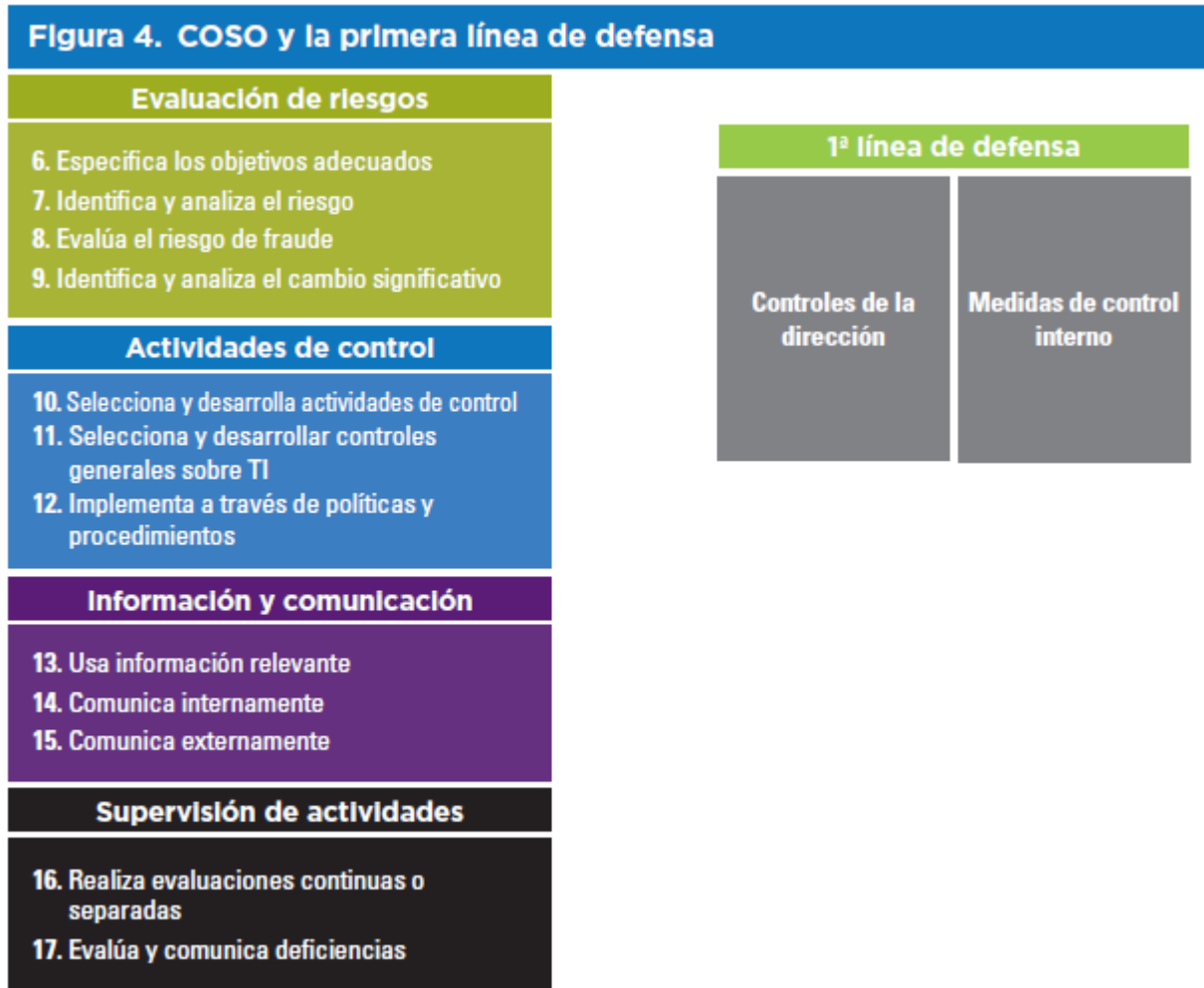
2. Modelo de las Tres Líneas de Defensa

Figura 3. Responsabilidades de vigilancia para el entorno de control



Fuente: The IIA

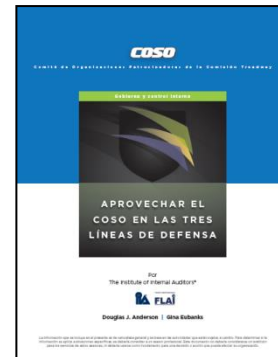
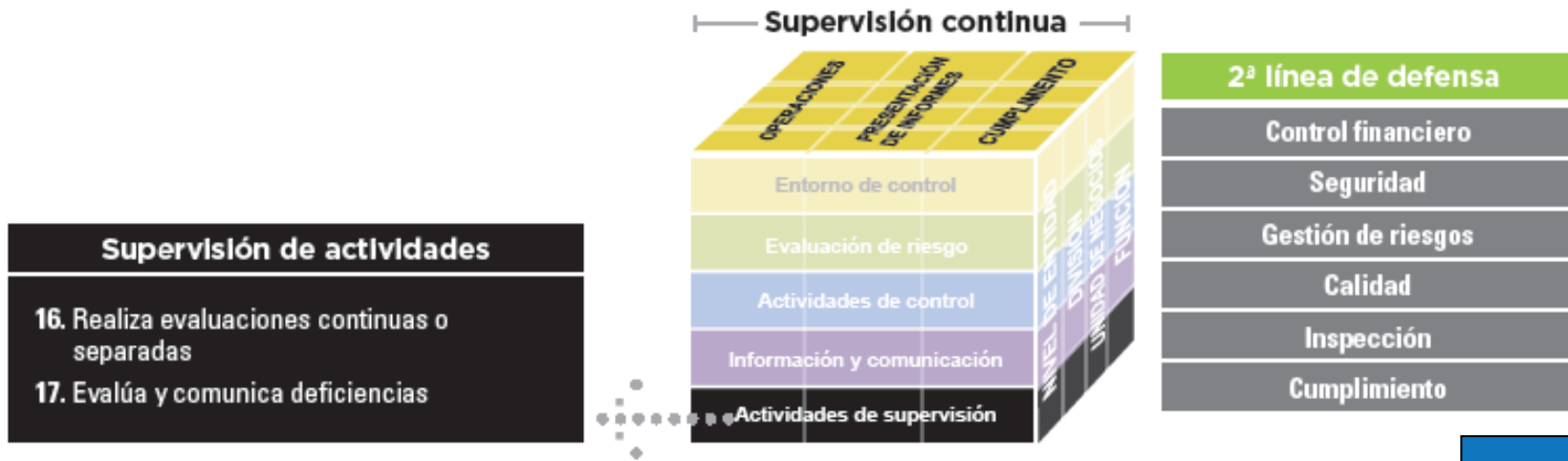
2. Modelo de las Tres Líneas de Defensa



Fuente: The IIA

2. Modelo de las Tres Líneas de Defensa

Figura 5. COSO y la segunda línea de defensa

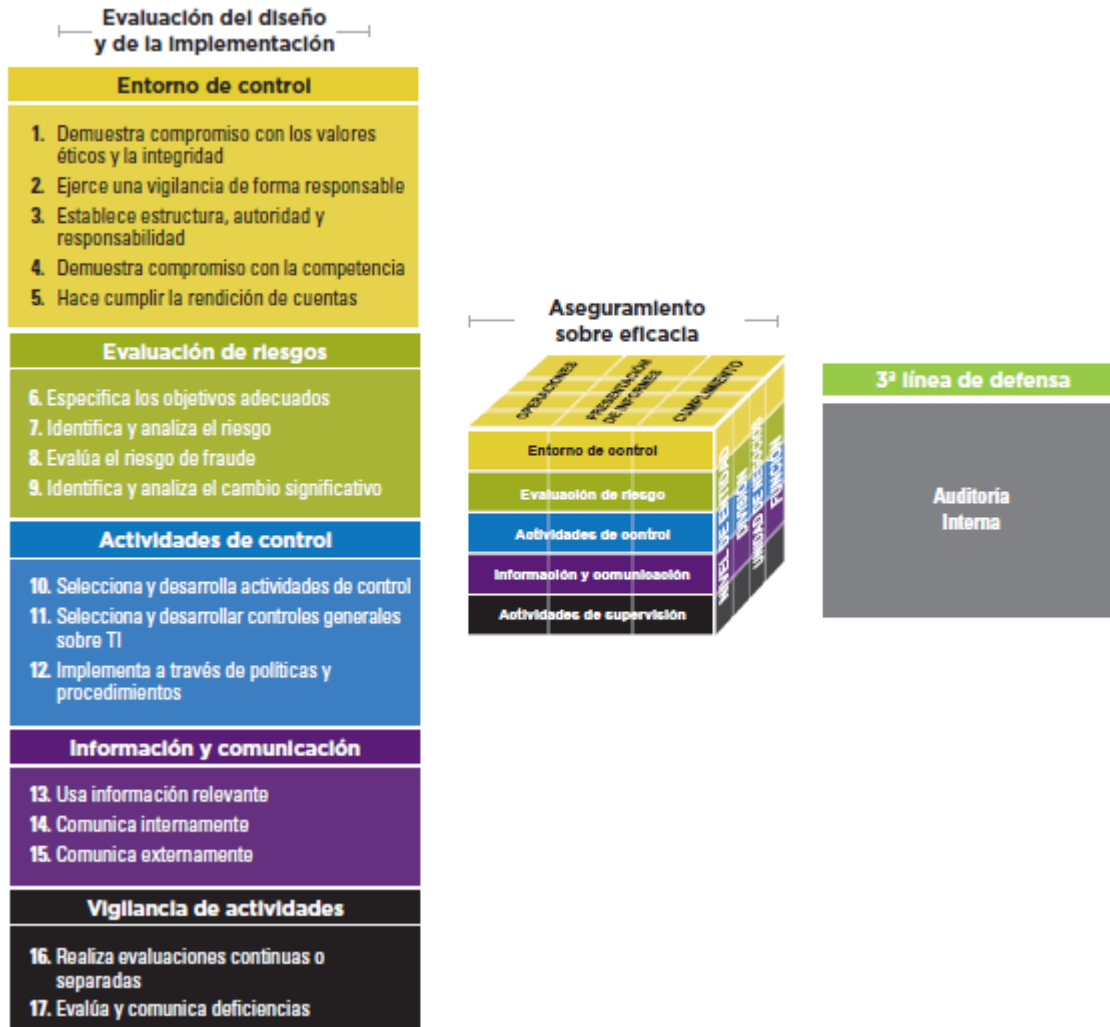


Fuente: The IIA



2. Modelo de las Tres Líneas de Defensa

Figura 6. COSO y la tercera línea de defensa

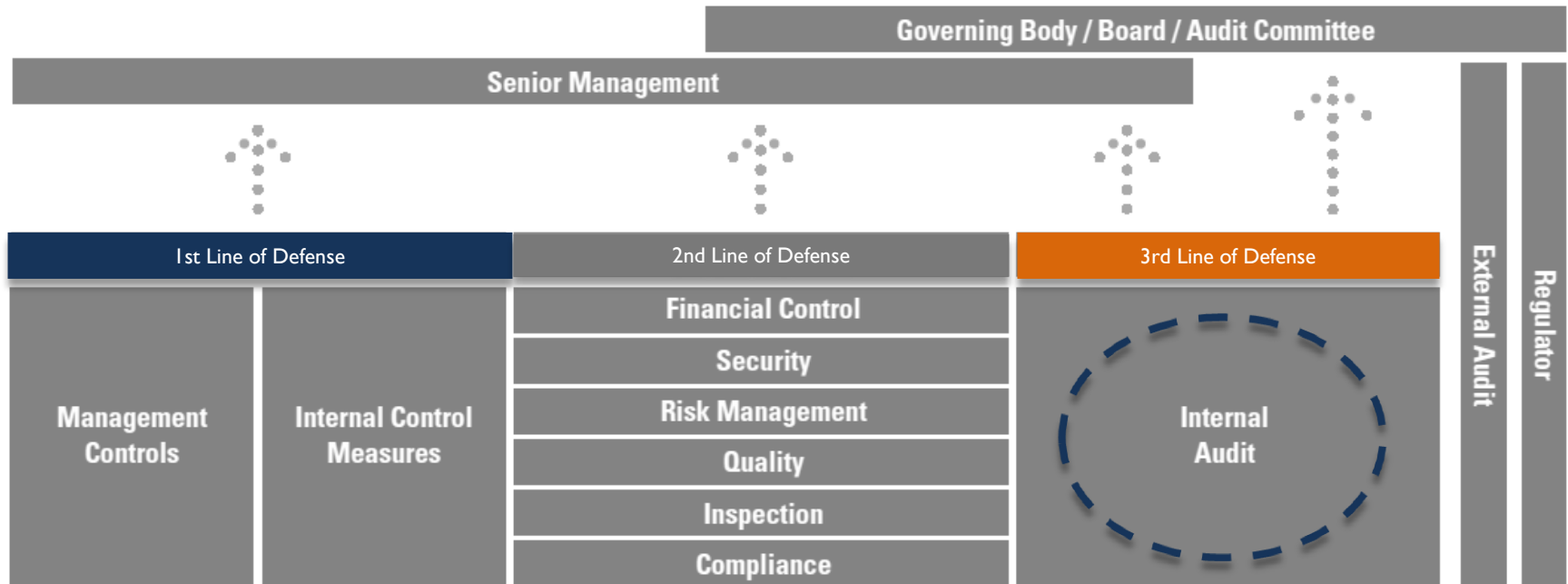


Fuente: The IIA

2. Modelo de las Tres Líneas de Defensa

Three Lines of Defense Model

The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control, The Institute of Internal Auditors, January 2013



Ist Line of Defense	2nd Line of Defense	3rd Line of Defense
Dueño y administrador del riesgo y control (Primera línea de administración de la operación)	Monitorear el riesgo y el control en apoyo de la administración (funciones de riesgo, control y cumplimiento establecidas por la administración)	Proporcionar aseguramiento independiente al directorio y a la alta dirección con respecto a la eficacia de la gestión del riesgo y el control (auditoría interna).

Fuente: The IIA

2. Modelo de las Tres Líneas de Defensa



Fuente: The IIA

2. Modelo de las Tres Líneas de Defensa

Actualización del Modelo de las Tres Líneas de Defensa



Mundo VICA

Volatilidad

- La velocidad a la que se producen los cambios y la constante dinámica hacen que el mundo sea volátil.

Incertidumbre

- Las situaciones imprevistas se multiplican. El número de factores que influyen en el acontecimiento de los hechos hace que los resultados sean imprevisibles. La seguridad en saber los efectos de las acciones disminuye.

Complejidad

- Las organizaciones funcionan en un entorno que condiciona sus actuaciones. Los elementos del entorno cada vez son mayores. La comprensión del entorno exige un estudio cada vez mayor y más profundo. La cantidad de información disponible es abrumadora. Los avances que descubrimos constantemente nos hacen pensar que nuestros descubrimientos siempre van por detrás de otros nuevos.

Ambigüedad

- Haciendo las cosas igual y en las mismas condiciones no garantiza los mismos resultados. Las interpretaciones sobre los mismos hechos son diversas. Los factores a considerar no siempre son evidentes. Las causas y los efectos ya no son simples. Las situaciones siempre son nuevas, no hay precedentes. Las hipótesis deben intuirse y probarse.

2. Modelo de las Tres Líneas de Defensa



Fuente: The IIA

2. Modelo de las Tres Líneas de Defensa

- ▶ Algunas consideraciones preliminares en la revisión de la «Declaración de Posición» del IIA sobre el Modelo de las Tres Líneas de Defensa»



PUNTOS FUERTES

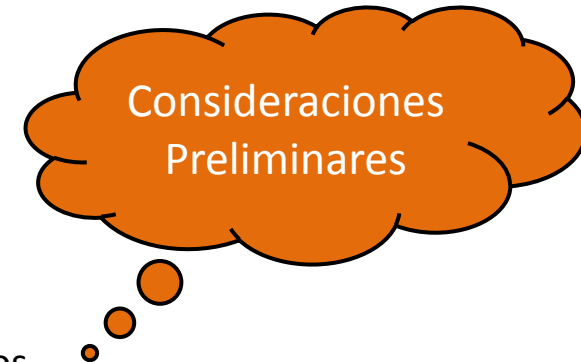
- * Simple
- * Ampliamente reconocido
- * Ampliamente comprendido
- * Ampliamente implementado

SUGERENCIAS

- * Solo defensivo
- * Enfoque de silos
- * Mayormente para el sector privado
- * Una prescripción de «talla única»

NO ABORDA

- * Un mundo complejo
- * Líneas «difusas»
- * Necesidad de líneas horizontales
- * Gestión de Riesgos del Negocio como una responsabilidad compartida



Fuente: The IIA



2. Modelo de las Tres Líneas de Defensa

The screenshot shows the website for The Institute of Internal Auditors Global. The main navigation bar includes: Standards & Guidance, Knowledge & Research, Certifications & Qualifications, Education & Events, and About the Profession. A search bar is located in the top right corner. Below the navigation bar, there are buttons for 'DONATE NOW' and 'JOIN THE IIA'. The main content area features a large banner with the text 'THREE LINES OF DEFENSE IN REVIEW' and the IIA logo. Below the banner, the text reads: 'Three Lines of Defense Review & Survey Open 20 June–19 September 2019'. A sub-heading asks 'Where Do You Stand On The Lines? The IIA wants to know.' The main text explains that the IIA is asking internal auditors and stakeholders around the world to weigh in on proposed updates to the Three Lines of Defense model. It states that after 20 years in use, it could be time to refresh the model to better reflect current practices and the ever-evolving global landscape. A call to action says 'You can be part of the evolution of the Three Lines of Defense model to reflect current practices and the global landscape to help guide organizational success. Read the review and complete the survey to ensure your stand is understood.' Below this, it mentions that the consultation document is currently available in English, with Simplified Chinese, French, Japanese, and Spanish documents to be available in the coming days. At the bottom of the main content area, there are two buttons: 'READ REVIEW' and 'TAKE SURVEY'. A footer section includes a link to a brief presentation, a link to the original 2013 IIA Position Paper, a request for feedback between June 20 and September 19, 2019, and a link to frequently asked questions (FAQs).

Periodo Encuesta
Global:
20 Junio – 19
Septiembre 2019

Breve explicación –
En video

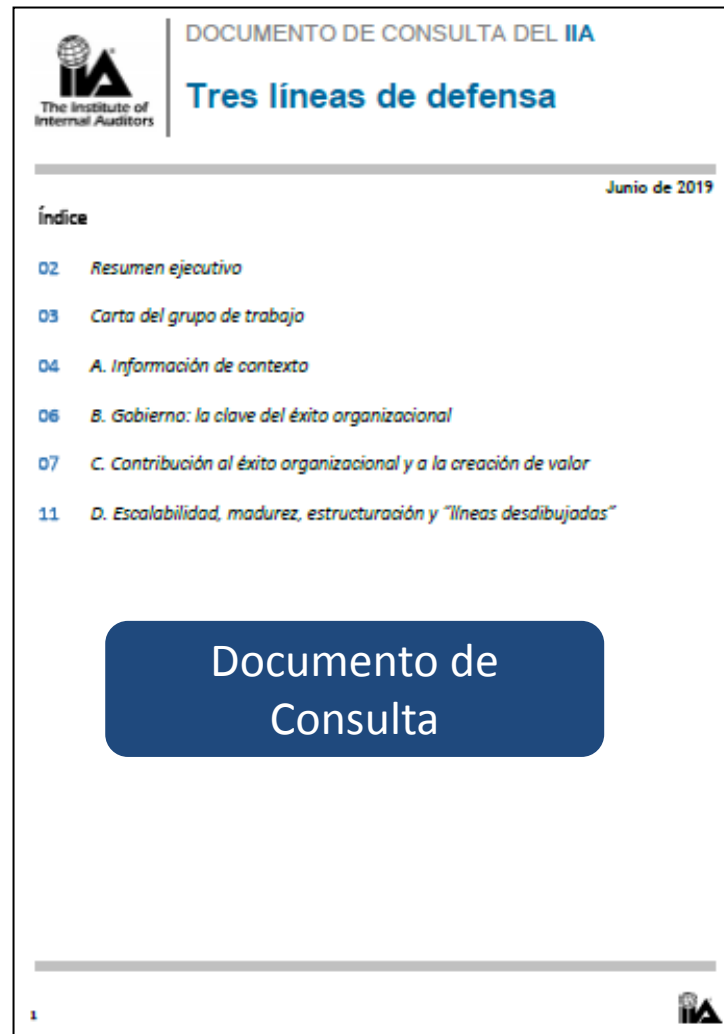
Fuente: The IIA

<https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/Pages/Three-Lines-of-Defense-Review-Exposure-Document-and-Survey.aspx>

Documento de
Consulta

Preguntas Frecuentes
– FAQ

2. Modelo de las Tres Líneas de Defensa



Fuente: The IIA

<https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/Pages/Three-Lines-of-Defense-Review-Exposure-Document-and-Survey.aspx>



2. Modelo de las Tres Líneas de Defensa

Proyecto de exposición de las Tres Líneas de Defensa: Preguntas frecuentes

1. ¿Qué es el modelo de las Tres Líneas de Defensa??

Las Tres Líneas de Defensa es un modelo explicativo que se utiliza para ayudar a las organizaciones a comprender y organizar las diversas actividades y responsabilidades que conforman la gestión de riesgos y el control. Dado que la responsabilidad generalmente es compartida entre una serie de funciones diferentes, es importante tener una imagen clara para evitar confusiones, traslapeo y omisiones.

2. ¿Cuáles son las “tres líneas” en el modelo?

El principio central del modelo actual es que dentro de una organización, bajo la supervisión y el liderazgo del cuerpo directivo, hay tres grupos diferenciados de funciones que comparten la responsabilidad colectiva de los aspectos de la gestión de riesgos y el control:

- Primera Línea: Las funciones gerenciales son responsables de la administración diaria de los riesgos operativos y de la implementación de controles efectivos.
- Segunda Línea: Una serie de funciones (riesgo, control, calidad, cumplimiento, asesoría legal, seguridad de la información y otras) son responsables de ayudar a la gerencia a identificar, comprender y controlar los riesgos.
- Tercera Línea: La auditoría interna proporciona una garantía objetiva independiente sobre la efectividad de la gestión de riesgos y el control.

El órgano rector, la alta gerencia, la auditoría externa y los reguladores también desempeñan funciones importantes.

3. ¿Por qué el IIA está llevando a cabo una revisión del modelo Tres Líneas de Defensa?

El modelo es criticado por no reflejar las realidades actuales de las organizaciones. También se enfoca únicamente en la defensa y la protección del valor sin tener en cuenta el contexto más amplio de la gobernanza, el éxito organizacional y la creación de valor. Puede sugerir que las tres “líneas” operan como silos con una clara separación entre ellas, lo que lleva a ineficiencias y una alineación deficiente. No aborda ninguno de los llamados “desenfoques” que ocurren a menudo. Puede definir de manera útil la auditoría interna como “la tercera línea de defensa”, pero esto puede ser limitante.

4. ¿Cuándo surgió por primera vez el modelo de las Tres Líneas de Defensa?

El modelo surgió por primera vez hace más de 20 años en el sector de servicios financieros en el Reino Unido.

5. ¿Para quién es el modelo de las Tres Líneas de Defensa?

Todas las organizaciones pueden beneficiarse de la adopción de los principios que sustentan el modelo. También es de interés para cualquier persona con responsabilidad o interés en la gobernanza corporativa. Esto incluye a reguladores, inversionistas, dirigentes políticos, legisladores y académicos.

6. ¿Qué cambios se están haciendo en el modelo?

En esta etapa, el IIA está consultando sobre su análisis inicial y las propuestas para mejorar el modelo. En lugar de proponer un modelo completamente nuevo, el documento de exposición sugiere el siguiente enfoque para actualizar y mejorar el modelo:

- Ampliar el enfoque de los principios que sustentan el modelo para abarcar tanto la protección de valor como la creación de valor.

Proyecto de exposición de las Tres Líneas de Defensa: Preguntas frecuentes

- Actualizar y fortalecer la comprensión conceptual del propósito de la gobernanza como facilitador del éxito organizacional.
- Reconocer y permitir la flexibilidad de la implementación del modelo, al tiempo que destaca la necesidad de salvaguardas, especialmente cuando las funciones de auditoría interna se combinan con otras responsabilidades.
- Fomentar firmemente la comunicación y la coordinación de actividades en toda la organización para evitar los silos.
- Permitir un enfoque de escalabilidad y madurez que reconozca las grandes diferencias que existen entre organizaciones de diferentes tamaños, sectores, madurez, etc.

7. ¿Se reemplazará el modelo actual de las Tres Líneas de Defensa?

No hay intención de reemplazar el modelo de las Tres Líneas de Defensa. Está ampliamente establecido y es muy conocido. Si bien tiene deficiencias, también puede ser muy útil. Las propuestas contenidas en el documento de exposición constituyen una actualización, que amplía el alcance y profundiza el entendimiento para permitir una aplicación más pensada y flexible. Al final, las organizaciones y sus partes interesadas (incluidos los reguladores) deben decidir qué se ajusta mejor a sus necesidades. El IIA recomienda que adopten y adapten los principios del modelo para satisfacer sus necesidades y no al revés. Se puede derivar un mayor valor del modelo al evitar las trampas que se han identificado. Si bien esto alienta nuevas formas de entender y aplicar el modelo, no invalida la versión actual.

8. ¿Qué significará esta revisión para las leyes/normas que han incorporado el modelo de las Tres Líneas de Defensa existente?

Como se señaló en la pregunta 7, los legisladores, reguladores, asesores de políticas y otros deben determinar por sí mismos la manera más adecuada de ayudar a las organizaciones a servir a sus partes interesadas. El modelo describe ciertos enfoques valiosos y salvaguardas importantes que pueden utilizarse para maximizar la efectividad de la gobernanza, incluida la contribución realizada por la auditoría interna.

9. ¿Cómo pueden las personas y organizaciones participar en el proceso de consulta?

El IIA invita a todas las partes interesadas y organizaciones a revisar el análisis y las propuestas que ha publicado y brindar sus comentarios respondiendo a una encuesta. Los detalles completos están disponibles en www.theiia.org/3LOD.

Preguntas Frecuentes – FAQ

Fuente: The IIA

<https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/Pages/Three-Lines-of-Defense-Review-Exposure-Documents-and-Survey.aspx>

2. Modelo de las Tres Líneas de Defensa

PREGUNTAS FRECUENTES

- ▶ **1. ¿Qué es el modelo de las Tres Líneas de Defensa??**
 - ▶ Las Tres Líneas de Defensa es un modelo explicativo que se utiliza para ayudar a las organizaciones a comprender y organizar las diversas actividades y responsabilidades que conforman la gestión de riesgos y el control. Dado que la responsabilidad generalmente es compartida entre una serie de funciones diferentes, es importante tener una imagen clara para evitar confusiones, traslajo y omisiones.

- ▶ **2. ¿Cuáles son las “tres líneas” en el modelo?**
 - ▶ El principio central del modelo actual es que dentro de una organización, bajo la supervisión y el liderazgo del cuerpo directivo, hay tres grupos diferenciados de funciones que comparten la responsabilidad colectiva de los aspectos de la gestión de riesgos y el control:
 - ▶ • Primera Línea: Las funciones gerenciales son responsables de la administración diaria de los riesgos operativos y de la implementación de controles efectivos.
 - ▶ • Segunda Línea: Una serie de funciones (riesgo, control, calidad, cumplimiento, asesoría legal, seguridad de la información y otras) son responsables de ayudar a la gerencia a identificar, comprender y controlar los riesgos.
 - ▶ • Tercera Línea: La auditoría interna proporciona una garantía objetiva independiente sobre la efectividad de la gestión de riesgos y el control.
 - ▶ El órgano rector, la alta gerencia, la auditoría externa y los reguladores también desempeñan funciones importantes.

Fuente: The IIA

2. Modelo de las Tres Líneas de Defensa

PREGUNTAS FRECUENTES

- ▶ **3. ¿Por qué el IIA está llevando a cabo una revisión del modelo Tres Líneas de Defensa?**
 - ▶ El modelo es criticado por **no reflejar las realidades actuales** de las organizaciones.
 - ▶ También **se enfoca únicamente en la defensa y la protección del valor** sin tener en cuenta el contexto más amplio de la gobernanza, el **éxito organizacional y la creación de valor**.
 - ▶ **Puede sugerir que las tres “líneas” operan como silos** con una clara separación entre ellas, lo que lleva a ineficiencias y una alineación deficiente.
 - ▶ **No aborda ninguno de los llamados “desenfoques”** que ocurren a menudo.
 - ▶ Puede definir de manera útil la auditoría interna como “la tercera línea de defensa”, pero **esto puede ser limitante**.
- ▶ **4. ¿Cuándo surgió por primera vez el modelo de las Tres Líneas de Defensa?**
 - ▶ El modelo surgió por primera vez hace más de 20 años en el sector de servicios financieros en el Reino Unido.

Fuente: The IIA

2. Modelo de las Tres Líneas de Defensa

PREGUNTAS FRECUENTES

- ▶ **5. ¿Para quién es el modelo de las Tres Líneas de Defensa?**
 - ▶ Todas las organizaciones pueden beneficiarse de la adopción de los principios que sustentan el modelo. También es de interés para cualquier persona con responsabilidad o interés en la gobernanza corporativa. Esto incluye a reguladores, inversionistas, dirigentes políticos, legisladores y académicos.

2. Modelo de las Tres Líneas de Defensa

PREGUNTAS FRECUENTES

- ▶ 6. ¿Qué cambios se están haciendo en el modelo?



Fuente: The IIA



2. Modelo de las Tres Líneas de Defensa

PREGUNTAS FRECUENTES

▶ 6. ¿Qué cambios se están haciendo en el modelo?

- ▶ En esta etapa, el IIA está consultando sobre su análisis inicial y las propuestas para mejorar el modelo. En lugar de proponer un modelo completamente nuevo, el documento de exposición sugiere el siguiente **enfoque para actualizar y mejorar el modelo**:

1. Ampliar el enfoque de los principios que sustentan el modelo para abarcar tanto la **protección de valor como la creación de valor**.
2. Actualizar y fortalecer la comprensión conceptual del **propósito de la gobernanza como facilitador del éxito organizacional**.
3. Reconocer y permitir la **flexibilidad de la implementación del modelo**, al tiempo que destaca la necesidad de **salvaguardas, especialmente cuando las funciones de auditoría interna se combinan** con otras responsabilidades.
4. Fomentar firmemente la **comunicación y la coordinación** de actividades en toda la organización para **evitar los silos**.
5. Permitir un **enfoque de escalabilidad y madurez** que reconozca las grandes diferencias que existen entre organizaciones de diferentes tamaños, sectores, madurez, etc.

Fuente: The IIA

2. Modelo de las Tres Líneas de Defensa

PREGUNTAS FRECUENTES

- ▶ **7. ¿Se reemplazará el modelo actual de las Tres Líneas de Defensa?**
 - ▶ No hay intención de reemplazar el modelo de las Tres Líneas de Defensa. Está ampliamente establecido y es muy conocido. Si bien tiene deficiencias, también puede ser muy útil. **Las propuestas contenidas en el documento de exposición constituyen una actualización, que amplía el alcance y profundiza el entendimiento para permitir una aplicación más pensada y flexible.** Al final, las organizaciones y sus partes interesadas (incluidos los reguladores) deben decidir qué se ajusta mejor a sus necesidades. El IIA recomienda que adopten y adapten los principios del modelo para satisfacer sus necesidades y no al revés. Se puede derivar un mayor valor del modelo al evitar las trampas que se han identificado. Si bien esto alienta nuevas formas de entender y aplicar el modelo, no invalida la versión actual.

- ▶ **8. ¿Qué significará esta revisión para las leyes/normas que han incorporado el modelo de las Tres Líneas de Defensa existente?**
 - ▶ Como se señaló en la pregunta 7, los legisladores, reguladores, asesores de políticas y otros deben determinar por sí mismos la manera más adecuada de ayudar a las organizaciones a servir a sus partes interesadas. El modelo describe ciertos enfoques valiosos y salvaguardas importantes que pueden utilizarse para maximizar la efectividad de la gobernanza, incluida la contribución realizada por la auditoría interna.

- ▶ **9. ¿Cómo pueden las personas y organizaciones participar en el proceso de consulta?**
 - ▶ El IIA invita a todas las partes interesadas y organizaciones a revisar el análisis y las propuestas que ha publicado y brindar sus comentarios respondiendo a una encuesta. Los detalles completos están disponibles en www.theiia.org/3LOD.

Fuente: The IIA

2. Modelo de las Tres Líneas de Defensa

B.2 De qué forma el gobierno alienta el éxito organizacional y la creación de valor

1. La responsabilidad de **liderazgo y supervisión** se asigna a un órgano de gobierno.
2. El órgano de gobierno delega la responsabilidad de la **ejecución de estrategias** a la dirección.
3. Dentro del ámbito de responsabilidad de la dirección, se establecen funciones separadas que brindan **apoyo, guía y control** respecto del riesgo, de la calidad, del control y del cumplimiento.
4. La **auditoría interna** independiente brinda aseguramiento objetivo, percepción y, a menudo, asesoramiento también.

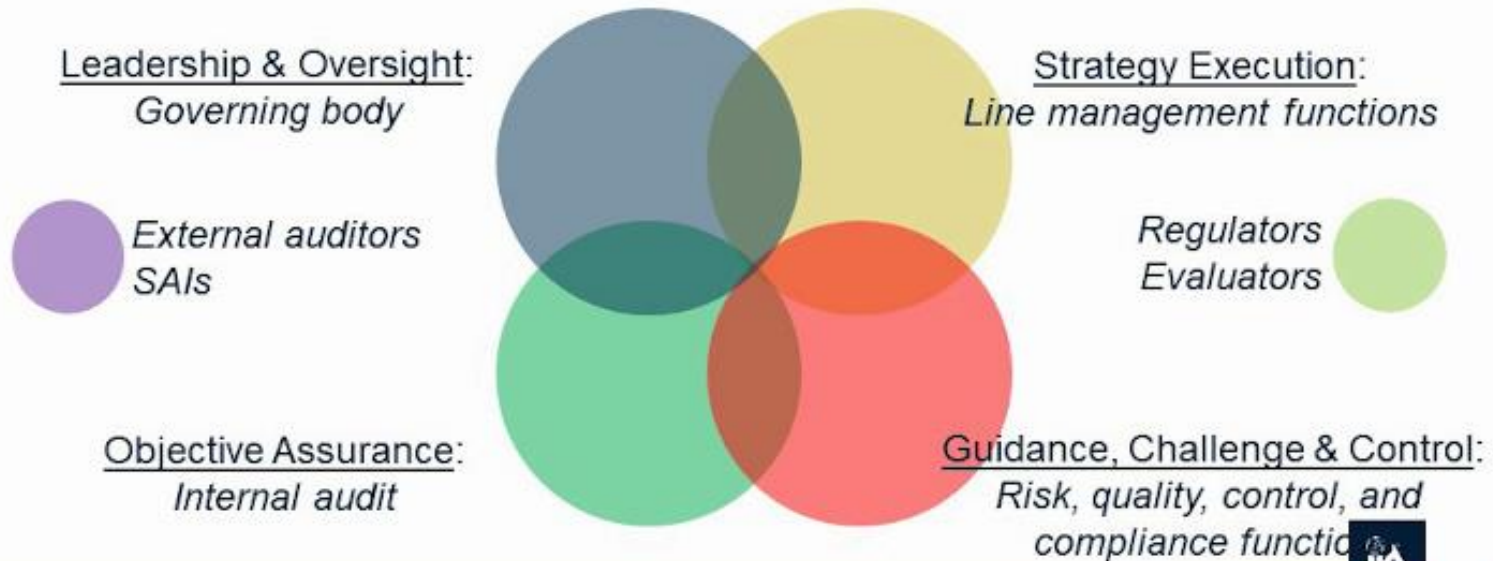


Fuente: The IIA

2. Modelo de las Tres Líneas de Defensa

The Three Lines of Defense: IIA Review 2019

Enablers of Organizational Success



Fuente: The IIA



3. Aseguramiento Combinado

3. Aseguramiento Combinado

▶ Aseguramiento

- ▶ 1. m. Acción y efecto de **asegurar**.

▶ Asegurar

- ▶ 1. tr. **Hacer que alguien o algo queden seguros o firmes**. Asegurar la alcayata en la pared. Asegurar al niño en la sillita de paseo.
- ▶ 2. tr. Decir algo con seguridad y sin duda. Te aseguro que me las pagará.
- ▶ 3. tr. Confirmar o aseverar la realidad o certeza de algo. ¿Me asegura que no hay riesgo? U. t. c. prnl. Asegúrate DE cerrar bien la puerta.
- ▶ 4. tr. **Preservar o resguardar de daño a alguien o algo**. Asegurar la casa con alarmas antirrobo. U. t. c. prnl.
- ▶ 5. tr. Hacer que algo quede seguro o garantizado. Asegurar la compra de la casa mediante una señal.
- ▶ 6. tr. Hacer un contrato de seguro para cubrir los daños que puedan sufrir alguien o algo. Asegurar una finca.
- ▶ 7. tr. desus. Imposibilitar la huida de un preso.

Fuente: Real Academia Española - RAE

3. Aseguramiento Combinado

▶ Ensure

- ▶ Make certain that (something) shall occur or be the case (the client must ensure that accurate records be kept)
- ▶ Asegurarse de que (algo) ocurra o sea el caso (El cliente debe asegurarse de que se mantengan registros precisos)

▶ Asegurar

- ▶ ensure, secure, assure, insure, guarantee, anchor

▶ Hacer seguro

- ▶ ensure

3. Aseguramiento Combinado

▶ Assurance

- ▶ A positive declaration intended to give confidence; a promise.
- ▶ Confidence or certainty in one's own abilities.
- ▶ una declaración positiva destinada a dar confianza; una promesa.
- ▶ Confianza o certeza en las propias capacidades.

▶ Garantía

- ▶ Guarantee, warranty, assurance, guaranty, surety, safeguard

▶ Seguridad

- ▶ Security, safety, certainty, assurance, reliability, certain

▶ Certeza

- ▶ certainty, assurance, surety, sureness, assuredness

3. Aseguramiento Combinado

▶ Combinado

- ▶ 1. tr. **Unir cosas diversas, de manera que formen un compuesto o agregado.**
- ▶ 2. tr. Unir o juntar escuadras o ejércitos.
- ▶ 3. tr. concertar (traer a identidad de fines).
- ▶ 4. tr. Dep. Dicho de varios jugadores de un mismo equipo, especialmente de fútbol: Pasarse el balón.
- ▶ 5. tr. Quím. Unir dos o más sustancias en proporciones determinadas, para formar otra nueva con propiedades distintas. U. t. c. prnl.
- ▶ 6. intr. pegar (armonizar).
- ▶ 7. prnl. Dicho de dos o más personas: Ponerse de acuerdo para una acción conjunta.

3. Aseguramiento Combinado

▶ Varios marcos normativos/metodológicos emitidos en los últimos años

▶ COSO

- ▶ Control Interno – 2013
- ▶ Gestión de Riesgos – 2017
- ▶ Gestión de Riesgos de Fraude – 2016

▶ Ley SOX (y similares en otros países) – Control Interno sobre Reporte Financiero (ICFR)

▶ OCDE – Gobierno Corporativo

▶ King Report – Gobierno Corporativo

▶ FCPA / UK Bribery (y otras normas anti-corrupción similares)

▶ Modelos de Prevención de Delitos – Cumplimiento

▶ Modelos GRC (Gobierno Corporativo, Riesgos, Cumplimiento)

▶ Normas ISO

- ▶ Antisoborno – 37001
- ▶ Canal de Denuncias – 37002
- ▶ Cumplimiento – 19600
- ▶ Gestión de Riesgos – 31000
- ▶ Seguridad de la Información – 27001

El Modelo de las Tres Líneas de Defensa orienta sobre «Quién hace Qué»

3. Aseguramiento Combinado

- ▶ En todo el mundo las organizaciones han **implementado los marcos normativos/metodológicos** que les aplica por **requerimiento normativo (obligatoriamente)** o que han **considerado de beneficio (voluntariamente)** (como «mejor práctica»)

- ▶ La **implementación de dichos marcos se ha asignado a diferentes áreas**: control interno, gestión de riesgos, cumplimiento, auditoría interna, etc.; para ello en algunos casos se ha adoptado/adaptado el Modelo de las Tres Líneas de Defensa

3. Aseguramiento Combinado

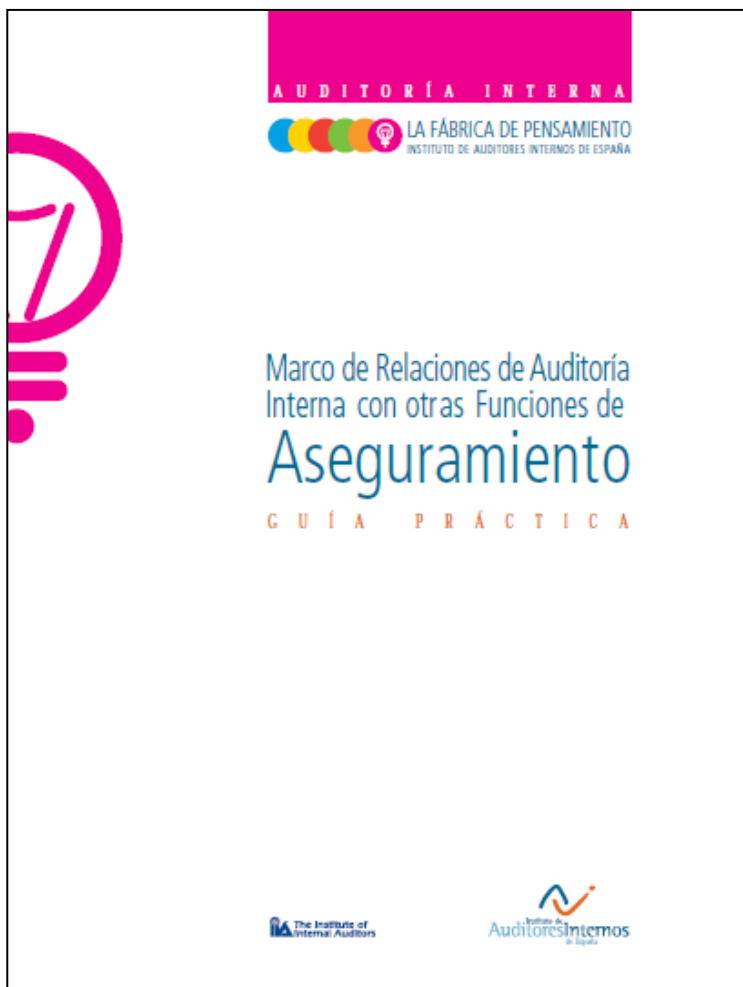
- ▶ En general el mundo vive en la actualidad un **entorno «VICA»** (vulnerabilidad, incertidumbre, complejidad, ambigüedad), por ello se ha tornado de **vital importancia en toda organización la gestión de riesgos de negocio** (como una responsabilidad compartida de **todos** en la Organización)

- ▶ En ese contexto se hace muy necesario que todas las **funciones que realizan labores de control y/o de aseguramiento se coordinen entre sí** para lograr una **eficiente y efectiva COBERTURA de los RIESGOS** de negocio más importantes, y esto es en esencia el **«ASEGURAMIENTO COMBINADO»**

3. Aseguramiento Combinado



3. Aseguramiento Combinado



Índice

INTRODUCCIÓN	08
Definición de servicio de aseguramiento	09
Clasificación de proveedores de servicio de aseguramiento	09
Confiabilidad de la información de terceros	10
OBJETIVO Y ALCANCE DEL TRABAJO DE LA COMISIÓN	11
LISTADO DE FUNCIONES DE ASEGURAMIENTO	12
REQUISITOS DE UNA FUNCIÓN DE ASEGURAMIENTO PARA PODER CONCLUIR RESPECTO AL ASEGURAMIENTO EFECTIVO DE LA MISMA	13
PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA INTERNA PARA EVALUAR LA EFECTIVIDAD DEL ASEGURAMIENTO PROPORCIONADO POR OTRAS FUNCIONES DE ASEGURAMIENTO	14
ALCANCE Y ROL QUE PUEDE DESEMPEÑAR AUDITORÍA INTERNA EN RELACIÓN A OTRAS FUNCIONES DE ASEGURAMIENTO	16
GUÍAS DE COLABORACIÓN ENTRE AUDITORÍA INTERNA Y OTRAS FUNCIONES DE ASEGURAMIENTO. LOS MAPAS DE ASEGURAMIENTO	17
GLOSARIO	20
ANEXOS	22
Anexo 1. Control Interno	22
Anexo 2. Control interno sobre la información financiera	24
Anexo 3. Seguridad de la información	26
Anexo 4. Seguridad física de activos y personas	28
Anexo 5. Cumplimiento Normativo	30
Anexo 6. Gestión de Riesgos	32
Anexo 7. Sistemas integrales de gestión	34
Anexo 8. Responsabilidad Corporativa y Reputación Corporativa	36

Fuente: IAI España

3. Aseguramiento Combinado

Las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, establecen, en su Norma 2050 – Coordinación, que: “El Director de Auditoría interna debería compartir información y coordinar actividades con otros proveedores internos y externos de servicios de aseguramiento y consultoría para asegurar una cobertura adecuada y minimizar la duplicación de esfuerzos”.

Otros documentos relevantes emitidos por The Institute of Internal Auditors son:

- Consejos para la práctica: 2050-1 *Coordinación*; 2050-2 *Mapas de Aseguramiento*; 2050-3 *Confiar en el trabajo de otros proveedores de servicios de aseguramiento*.
- Guía práctica: *Reliance by Internal Audit on Other Assurance providers*. Diciembre-2011.
- Guía práctica: *Coordinating risk management and assurance*. Marzo-2012.
- Documento de posicionamiento: *The three lines of defense in effective risks management and control*. Enero-2013. A efectos de posicionamiento de Auditoría Interna en la organización, la presente guía toma como referencia el modelo de tres líneas de defensa propuesto y desarrollado por el IIA.



Fuente: IAI España



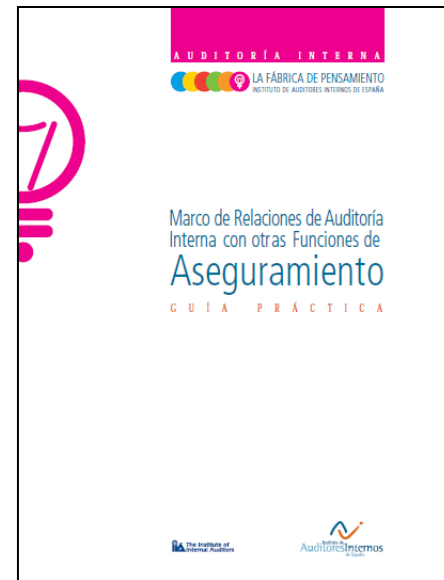
3. Aseguramiento Combinado

DEFINICIÓN DE SERVICIO DE ASEGURAMIENTO

Las *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna* definen como servicio de aseguramiento el "examen objetivo de evidencias, con el propósito de proveer una evaluación independiente de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de una organización".

El documento de posicionamiento: *The three lines of defense in effective risks management and control* establece que el objetivo de las "otras funciones de aseguramiento" que componen la segunda línea es precisamente asegurar que la primera línea de defensa está diseñada y opera de manera efectiva. Es decir,

cada una de las funciones de la segunda línea de defensa dispone de cierto nivel de independencia respecto de la primera línea; aunque por su naturaleza están asociadas a la gestión. Con este modelo, las defensas de la segunda línea pueden intervenir directamente sobre el desarrollo de los sistemas de gestión de riesgos y control interno. Pero, en ningún caso, estas funciones de la segunda línea pueden ofrecer a los órganos de gobierno un verdadero aseguramiento independiente de los sistemas de gestión de riesgos y control interno. El aseguramiento independiente depende de la tercera línea de defensa, la Auditoría Interna.



Fuente: IAI España



3. Aseguramiento Combinado

1. **Funciones** de Aseguramiento
2. **Requisitos** de una función de aseguramiento
3. **Rol de AI** en relación a otras funciones de aseguramiento
4. Procedimientos con que AI puede **evaluar la efectividad** del aseguramiento
5. **Guías de colaboración** entre AI y las otras funciones de aseguramiento

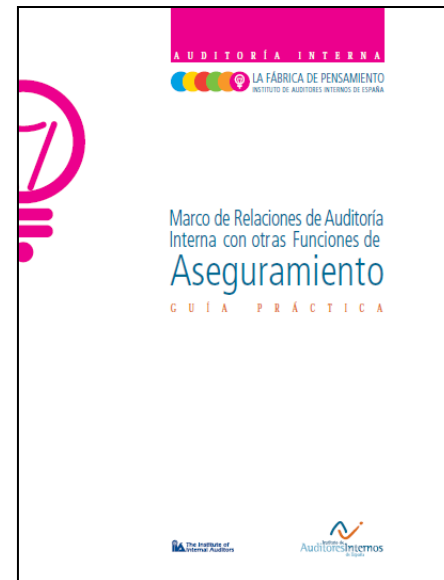


Fuente: IAI España

3. Aseguramiento Combinado

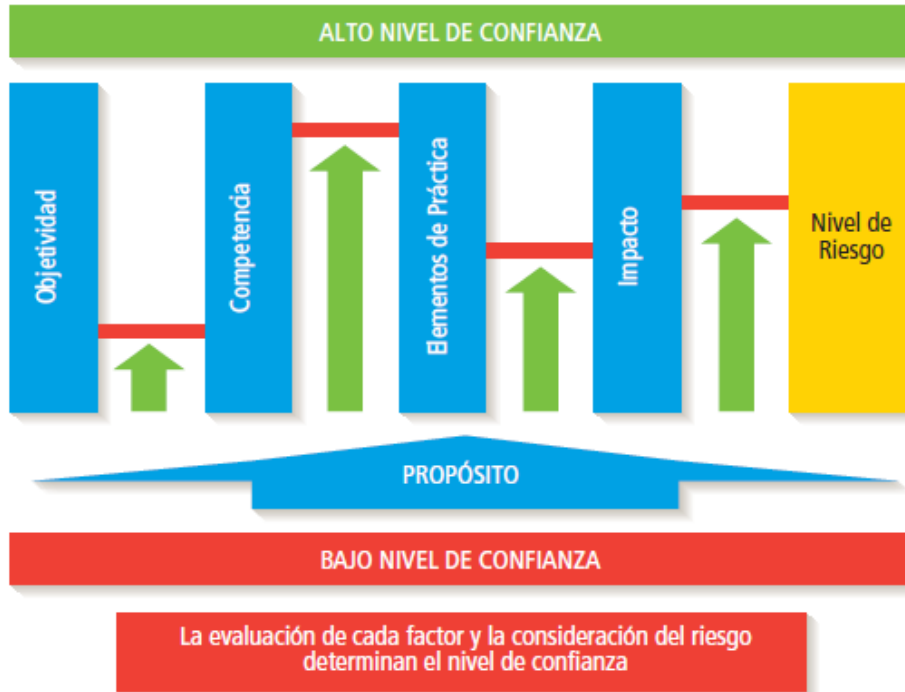
Funciones de Aseguramiento

1. *Control Interno*
2. *Control Interno sobre la Información Financiera*
3. *Seguridad de la Información*
4. *Seguridad física de activos y personas*
5. *Cumplimiento Normativo*
6. *Gestión de riesgos*
7. *Sistemas de gestión integral:*
8. *Responsabilidad Corporativa (RC) y Reputación Corporativa*

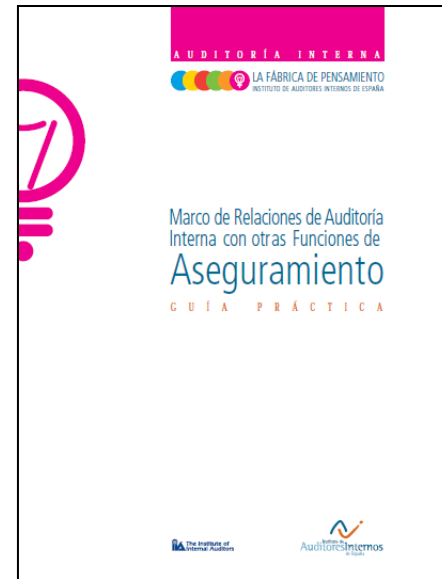


Fuente: IAI España

3. Aseguramiento Combinado



Para asegurar el desempeño y calidad de la actividad de Auditoría Interna es necesario someterse a evaluaciones periódicas, tanto internas como externas.



Fuente: Guía práctica del IIA, *Reliance by internal audit on other assurance providers*.

Fuente: IAI España

3. Aseguramiento Combinado

Anexo 1 · Control Interno

MISIÓN Y OBJETIVOS

La misión y objetivos de la Función de Control Interno es dar soporte a la compañía en la difusión de la cultura de control en la organización, así como diseñar, implantar y gestionar un sistema de control interno que proporcione a la Dirección y al Comité de Auditoría, seguridad razonable sobre la fiabilidad de los controles establecidos en los procesos de negocio y soporte (destacando el papel principal de los procesos de TI como soporte del negocio) con el objetivo de minimizar riesgos y conseguir los objetivos estratégicos de la compañía.

FUNCIONES Y PRINCIPALES ENTREGABLES

Funciones:

- Soporte a la Alta Dirección en la difusión de la cultura de control interno e incremento del ambiente de control.
- Coordinación en la homogenización de las políticas, procedimientos y controles internos.
- Seguimiento del cumplimiento de los sistemas de control interno en la organización para garantizar una adecuada cobertura de los riesgos y una protección de la reputación de la organización.

Entregables:

- Informe sobre control interno a la Alta Dirección.
- Mapa de riesgos.
- Propuesta de información a incluir en el IAGC.

HERRAMIENTAS SOPORTE DE LA FUNCION

- Comités de Control Interno.
- Modeladores de procesos y herramientas de gestión de riesgos y de tratamiento masivo de datos CAAT.
- Indicadores para la descripción del ambiente del control interno.
- Mapas de procesos y matrices de riesgos y controles. Manuales de procedimientos.
- Informes de revisión periódicos.

Fuente: IAI España



3. Aseguramiento Combinado

Anexo 1 · Control Interno

REGULACIÓN y MARCOS DE REFERENCIA

Externa:

- Disposiciones de organismos reguladores sectoriales, principalmente actividades financieras y aseguradoras (Guía 44 EBA sobre Control Interno).
- Normativa contable aplicable (Plan General Contable, NIIF, ...)
- Ley del Mercado de Valores y Normativa CNMV.
- Ley de Auditoría de Cuentas y Ley de Economía Sostenible.
- Código de Buen Gobierno.
- Recomendable: COSO, COBIT.

Interna:

- Principios de actuación de la Función.
- Políticas y manuales de procedimientos Internos de la Función.
- Planes estratégicos y anuales de la Función.
- Código de Buen Gobierno; Código ético y de conducta; Política y manuales de Control Interno, etc.

ROL DE AUDITORÍA INTERNA RESPECTO A LA FUNCIÓN DE ASEGURAMIENTO

Actividades propias de Auditoría Interna en relación con esta función:

- Revisión y evaluación del Marco de Control Interno y de la función de aseguramiento.
- Revisión de la eficacia de dichos controles y de la correcta evaluación y gestión de riesgos.
- Seguimiento de los planes de acción relacionados con la implementación de los controles recomendados.
- Proporcionar aseguramiento respecto a los procesos de evaluación del control interno.
- Reporte periódico de las observaciones de Auditoría sobre el control interno y planes de acción para su ejecución.
- Asistencia a Comités de Control Interno, en su caso.

Actividades de Auditoría Interna en colaboración limitada con esta función:

- Colaborar en la elaboración de políticas y procedimientos Internos y el traslado de conocimiento sobre el ambiente de control Interno.
- Reuniones periódicas de coordinación y divulgación de actividades de ambas funciones de aseguramiento para establecer nexos de unión y colaboración.
- Apoyo en la identificación de ausencias de control en los procesos de TI y negocio.
- Asesorar a la Dirección en el establecimiento de prioridades para la ejecución de los planes de acción.

Actividades que Auditoría Interna no debería desarrollar en relación con esta función:

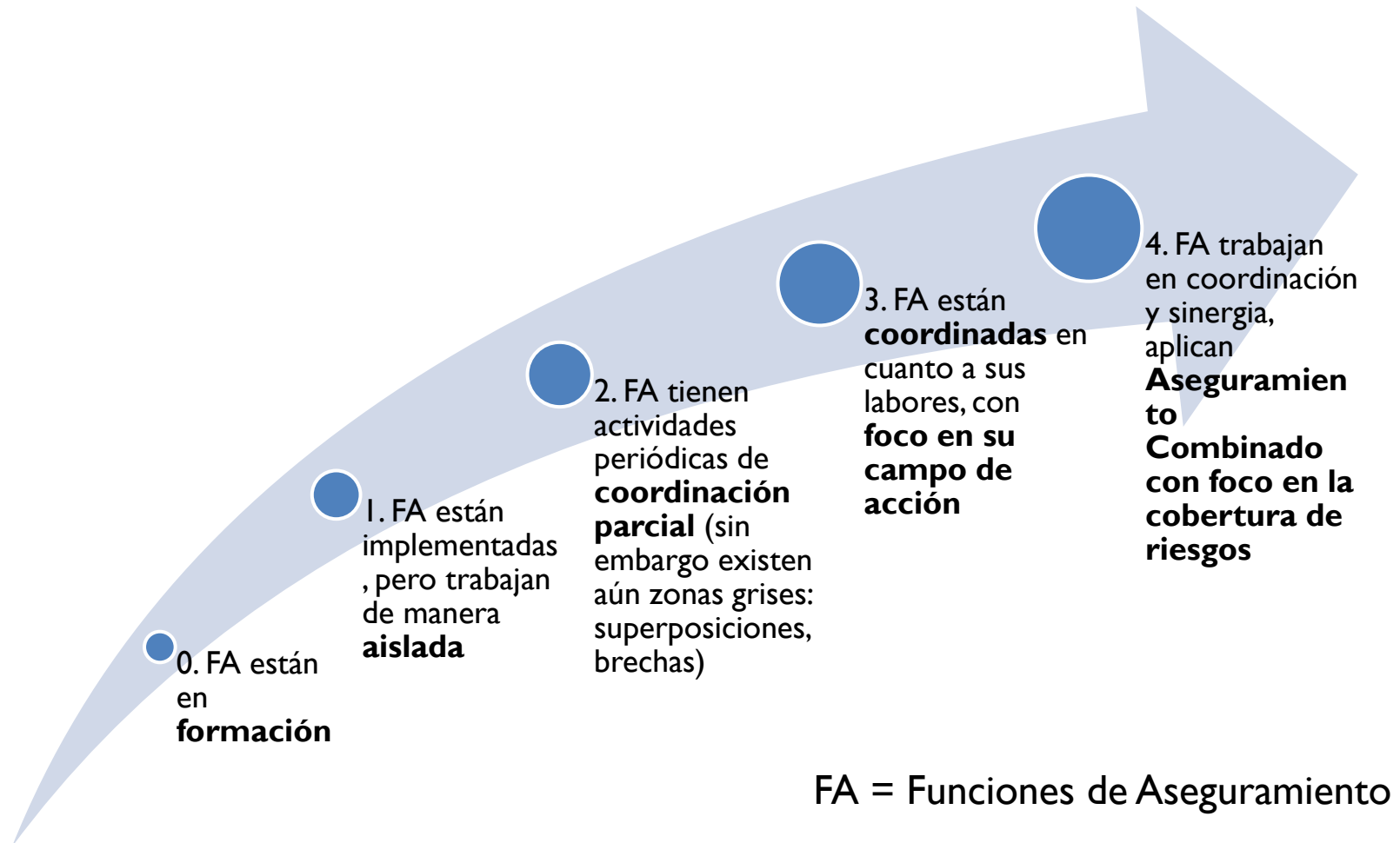
- Definición e implantación del Marco de Control Interno en la compañía: políticas y procedimientos Internos.
- Asumir la responsabilidad en el diseño, implantación y mantenimiento de los controles Internos.

Fuente: IAI España

4. Mapa de Aseguramiento Combinado – MAC

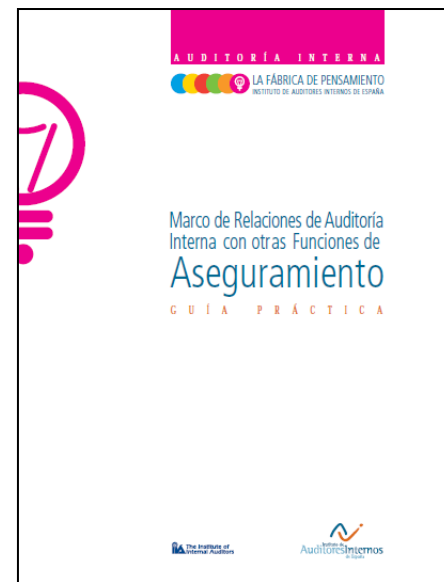
4. Mapa de Aseguramiento Combinado – MAC

Niveles de Madurez en «Aseguramiento Combinado»



4. Mapa de Aseguramiento Combinado – MAC

- ▶ Una de las responsabilidades más importantes del Consejo de Administración es asegurar que los procesos de la sociedad se llevan a cabo según los parámetros establecidos para alcanzar los objetivos. Pero para conseguirlo, el Consejo **dispone múltiples recursos de aseguramiento, y aparecen así las zonas grises entre dichas funciones de aseguramiento.** Por eso, hay que determinar si los procesos de gestión de riesgos funcionan de manera efectiva, y si los riesgos clave o críticos del negocio se gestionan de forma aceptable.
- ▶ Una buena alternativa es elaborar un **Mapa de Aseguramiento.** Al **coordinar las diferentes actividades de aseguramiento, se visualiza el esfuerzo en común y se mitigan los riesgos.** Adicionalmente, los mapas de aseguramiento son una buena herramienta para coordinar la gestión de riesgos y aseguramiento entre las distintas funciones de una organización.
- ▶ Proponemos que sea Auditoría Interna quien cree los mapas de aseguramiento coordinados con el resto de funciones, ya que es la responsable de entender los requisitos de aseguramiento dictados por el Consejo y definir los roles y el nivel de aseguramiento.



Fuente: IAI España

3. Aseguramiento Combinado

Proceso elaboración de los mapas de Aseguramiento

- Fase 1:** Identificamos los procesos o actividades relevantes de la sociedad, para garantizar la integridad del mapa de aseguramiento. Elaboramos un “mapa de procesos” e identificamos para cada uno ellos el responsable de la actividad, y la función de aseguramiento que ejerce el segundo nivel de control en cada una de ellas.
- Fase 2:** Asignamos a los procesos o actividades anteriores uno o varios riesgos. El objetivo es asociar los principales riesgos a los que se enfrenta la sociedad, ya identificados en el modelo de riesgos, a sus correspondientes procesos. En esta fase incorporamos métricas (límites o indicadores) que midan los riesgos en relación al valor deseable. Las medidas se determinan en función del Apetito y Tolerancia al riesgo definido y determinado por el Consejo de Administración
- Fase 3:** Identificamos las funciones que aseguran cada uno de los riesgos; evaluamos el nivel de aseguramiento de cada función en relación a cada riesgo bajo su supervisión. Todo ello conforma el "mapa de aseguramiento". En función de Mapa de Aseguramiento resultante, Auditoría Interna determina las actividades. El foco se coloca en los riesgos que presentan déficits de supervisión, ya sea por su ausencia o porque que es insuficiente.



- 1 ELABORACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS
- 2 ASIGNACIÓN DE RIESGOS A LOS PROCESOS
- 3 ELABORACIÓN DEL MAPA DE ASEGURAMIENTO

Fuente: IAI España

4. Mapa de Aseguramiento Combinado – MAC

Categoría de Riesgos	RIESGO		2ª LÍNEA DE DEFENSA							3ª LÍNEA DE DEFENSA	
	Nombre	Descripción	Control Interno	Control Información Financiera	Seguridad de la Información	Seguridad física de activos	Cumplimiento Normativo	Gestión de riesgos	Sistema integral de gestión	RSC y reputación corporativa	Auditoría Interna
Estratégicos											
Con diferentes colores, se marcaría en la celda que cruza riesgo con función que realiza el aseguramiento, el nivel de aseguramiento proporcionado, indicando asimismo cuál es la actividad que proporciona ese aseguramiento											
Operacionales											
Cumplimiento y regulatorios											
Información financiera y mercados											

4. Mapa de Aseguramiento Combinado – MAC

► Mapa de Aseguramiento

Compañía ABC																												
Mapa de Aseguramiento Combinado																												
Riesgos										Cobertura Proveedores de Aseguramiento							Cobertura de Auditoría Interna				Cobertura de Auditoría Externa			Cobertura Total	Plan de Acción			
Descripción del Riesgo			Riesgo Inherente				Nivel de Control	Riesgo Residual			Control Gerencial (1ra línea de defensa)					Aseguramiento Gerencial (2da línea de defensa)			Auditoría Interna (3ra línea de defensa)				Aseguramiento Externo					
N°	Categoría de Riesgo	Nombre del Riesgo	Impacto (Inherente)	Probabilidad (Inherente)	Velocidad	Rating Riesgo Inherente		Impacto (Residual)	Probabilidad (Residual)	Rating Riesgo Residual	Operaciones	Finanzas	Recursos Humanos	Abastecimientos y Contratos	Legal	Comercialización	Control Financiero (ICFR / SOX)	Cumplimiento	Gestión de Riesgos	2019	2020	2021	2022			Auditoría Externa Financiera	Gobierno - Laboral	Gobierno - Ambiente
1	Estratégico		De 1 - 5	De 1 - 5	De 1 - 5	Probabilidad x Impacto	De 1 - 5	De 1 - 5	De 1 - 5	1																1		
2	Estratégico									1				3					3								7	
3	Estratégico									1				3													7	
4	Estratégico												1														1	
5	Operacional													3													4	
6	Operacional																	1									1	
7	Operacional																										6	
8	Operacional											3										3	3	3			12	
9	Reporte																										6	
10	Reporte														2												8	
11	Reporte														3												7	
12	Reporte										3																6	
13	Cumplimiento										3	3			2	3									3		14	
14	Cumplimiento										3					3									3	3	9	
15	Cumplimiento												2				3							3			8	
16	Cumplimiento																3										0	
17	Fraude																										0	
18	Fraude											1															1	
19	Otro																										0	
20	Otro												1												1		1	
21	Otro										3	3										3					9	

Legenda	
Sin cobertura	= 0
Baja cobertura	= 1
Media cobertura	= 2
Alta cobertura	= 3

Conferencia "Mapas de Aseguramiento Combinado"
Jorge Badillo Ayala

4. Mapa de Aseguramiento Combinado – MAC

► Mapa de Aseguramiento – Descripción de los riesgos

Compañía ABC										
Mapa de Aseguramiento Combinado										
Riesgos										
Descripción del Riesgo			Riesgo Inherente				Nivel de Control	Riesgo Residual		
N°	Categoría de Riesgo	Nombre del Riesgo	Impacto (Inherente)	Probabilidad (Inherente)	Velocidad	Rating Riesgo Inherente		Impacto (Residual)	Probabilidad (Residual)	Rating Riesgo Residual
1	Estratégico		De 1 - 5	De 1 - 5	De 1 - 5	Probabilidad x Impacto	De 1 - 5	De 1 - 5	De 1 - 5	Probabilidad x Impacto
2	Estratégico									
3	Estratégico									
4	Estratégico									
5	Operacional									
6	Operacional									
7	Operacional									
8	Operacional									
9	Reporte									
10	Reporte									
11	Reporte									
12	Reporte									
13	Cumplimiento									
14	Cumplimiento									
15	Cumplimiento									
16	Cumplimiento									
17	Fraude									
18	Fraude									
19	Otro									
20	Otro									
21	Otro									

Leyenda	
Sin cobertura	= 0
Baja cobertura	= 1
Media cobertura	= 2
Alta cobertura	= 3

4. Mapa de Aseguramiento Combinado – MAC

▶ Mapa de Aseguramiento – Cobertura 1ra y 2da Líneas de Defensa

Cobertura Proveedores de Aseguramiento								
Control Gerencial (1ra línea de defensa)						Aseguramiento Gerencial (2da línea de defensa)		
Operaciones	Finanzas	Recursos Humanos	Abastecimientos y Contratos	Legal	Comercialización	Control Financiero (ICFR / SOX)	Cumplimiento	Gestión de Riesgos
1								
1				3				
1				3				
			1					
				3				
								1
		3						
		3						
		3						
		3			2			
		3			3			
	3							
	3	3			2	3		
		3				3		
			2				3	
		1						
		1						
	3	3						

4. Mapa de Aseguramiento Combinado – MAC

- Mapa de Aseguramiento – Cobertura 3ra Línea, Cobertura Externa, Cobertura Total, Plan de Acción

Cobertura de Auditoría Interna				Cobertura de Auditoría Externa			Cobertura Total	Plan de Acción
Auditoría Interna (3ra línea de defensa)				Aseguramiento Externo				
2019	2020	2021	2022	Auditoría Externa Financiera	Gobierno - Laboral	Gobierno - Ambiente		
							1	
3							7	
	3						7	
							1	
	1						4	
							1	
	3						6	
	3	3	3				12	
	3						6	
	3						8	
	1						7	
	3						6	
						3	14	
						3	9	
					3		8	
							0	
							0	
							1	
							0	
						1	1	
	3						9	

5. Conclusiones



5. 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 **está en proceso de revisión por parte del IIA Global** (se espera que su versión revisada sea emitida en el 2020)
3. En un entorno VICA (vulnerabilidad, incertidumbre, complejidad, ambigüedad), con la existencia de varios marcos normativos/metodológicos que están siendo implementados por varias funciones se hace necesaria una adecuada coordinación entre dichas funciones con el objetivos de lograr una **eficiente y efectiva COBERTURA de los RIESGOS** de negocio más importantes, y esto es en esencia el «**ASEGURAMIENTO COMBINADO**»
4. Los mapas de aseguramiento son una **buena herramienta para coordinar la gestión de riesgos y aseguramiento** entre las distintas funciones de una organización.
5. Las **fases para elaborar un Mapa de Aseguramiento Combinado** son: 1) Elaboración del Mapa de Procesos; 2) Asignación de Riesgos a los Procesos; 3) Elaboración del Mapa de Aseguramiento

CLAI 2019 www.claiflai.org

CLAI 2019
PARAGUAY

20 al 23 de octubre, 2019
De las Torres Hotel y Centro de Convenciones

Michael Joyce

Estados Unidos

Chairman, Instituto de Auditores Global IIA.
Vicepresidente, Auditor Jefe y Director de Cumplimiento en Blue Cross Blue Shield

FLAI INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE PARAGUAY

XXIV Congreso Latinoamericano de Auditoría Interna

CLAI 2019
PARAGUAY

Inscríbese y aproveche el mejor congreso de Auditoría Interna de Latinoamérica

Reserve las fechas
20 al 23 de octubre
De las Torres Hotel y Centro de Convenciones

Actualice sus conocimientos en

- Auditoría Interna
- Gobierno Corporativo, Riesgos y Cumplimiento (GRC)
- Tecnología de la Información & Fraude
- Sector Público

Más de 30 conferencistas de 12 países

Cuota de Inscripción

USD 675.00 Participante General
USD 625.00 Miembros IAI de su país

ORGANIZA **FLAI** INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE PARAGUAY

www.claiflai.org

Teléfono: (595 21) 453-458 / 453-459 / info5@claipy.com

Patrocinador Decano: **IBDO**

Patrocinador Oro: **Galvanize**, **bakertilly**

Patrocinador Plata: **CEA**, **CAEWAVE**

Patrocinador Bronce: **GLEIM**, **AUDITOOL**

Colaborador: **pwc**, **SHOOLIN**, **B-GRC**, **resguarda**

Preguntas

¡Gracias por su atención!

Preguntas



“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

