

LA COLABORACIÓN EFICIENTE DE LAS LÍNEAS BAJO UN MODELO GRC

**Julio R. Jolly Moore MBA, MSI, CRMA, CFE, CGEIT, CRISC, ITIL, ISO, Internal Audit
Quality Assessment, COSO.**

Noviembre 2020

AGENDA

LA COLABORACIÓN EFICIENTE DE LAS LÍNEAS DE DEFENSA BAJO UN MODELO GRC

- Introducción
- GRC y las líneas
- Importancia de la colaboración entre las líneas
- Coordinación entre las líneas
- Ejemplos de coordinación entre las líneas
- Evidencias de coordinación entre las líneas
- Mapas de aseguramiento
- En que fases del plan de auditoría interna se puede integrar la coordinación
- Tendencias de innovación en la colaboración entre líneas
- Conclusiones



**XXIV Congreso Latinoamericano de
Auditoría Interna y Evaluación de Riesgos**

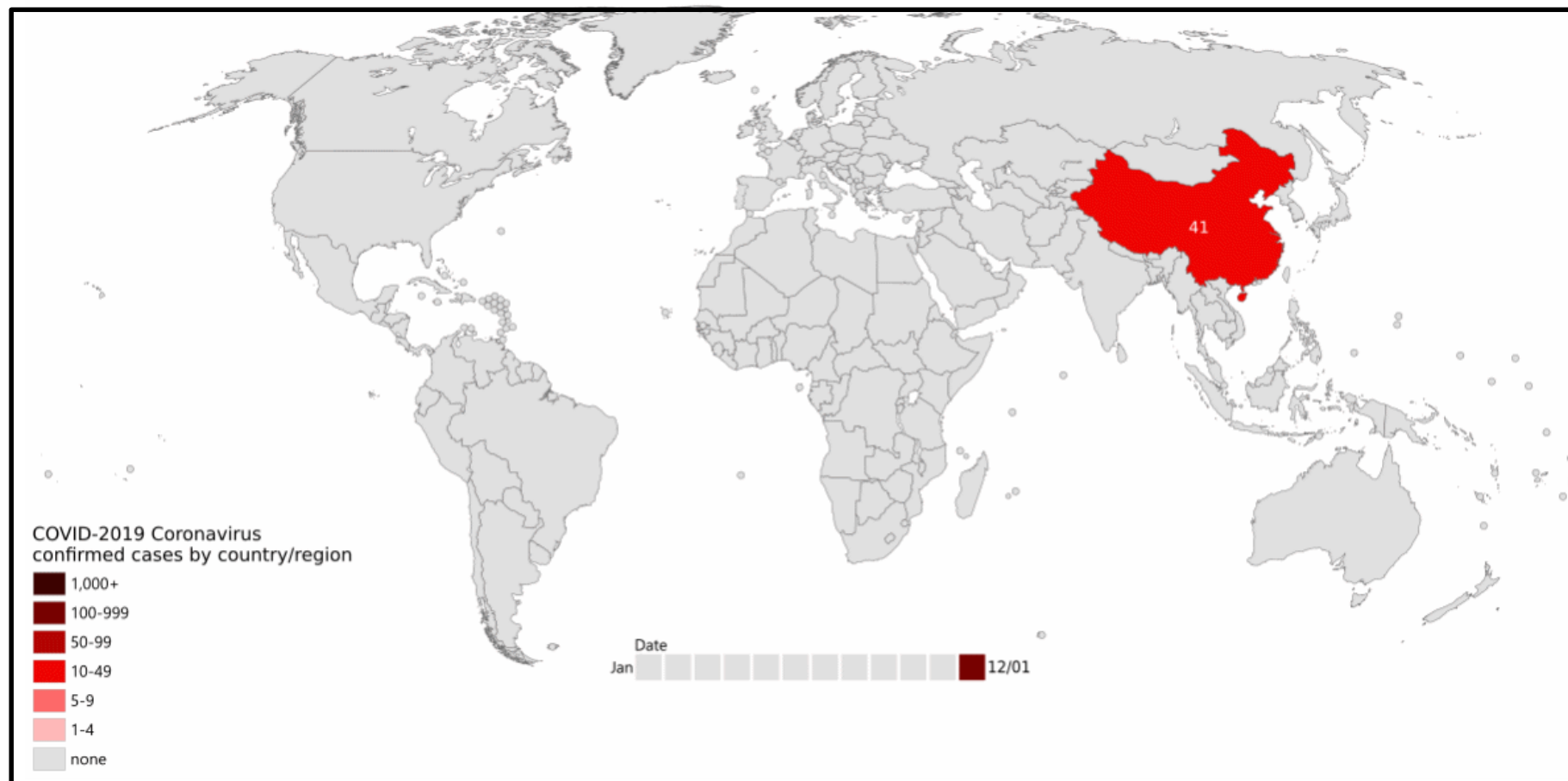
EDICIÓN VIRTUAL DESDE PANAMÁ
30 de noviembre y 1 de diciembre de 2020



INTRODUCCIÓN



INTRODUCCIÓN

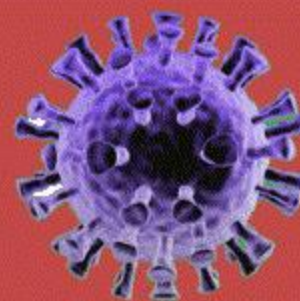


INTRODUCCIÓN

- **Pandemia:** Enfermedad epidémica que se extiende a muchos países o que ataca a casi todos los individuos de una localidad o región.



Situaciones como la actual pandemia causan cambios inevitables en la manera de hacer negocios y por ende como todos debemos realizar nuestras funciones con nuevas condiciones de bioseguridad, utilizando más la tecnología y con limitaciones para realizar tareas presenciales.



REYGIF.com

ANTIGUO MODELO LÍNEAS DE DEFENSA DE IIA (2013)

EL MODELO DE LAS TRES LINEAS DE DEFENSA

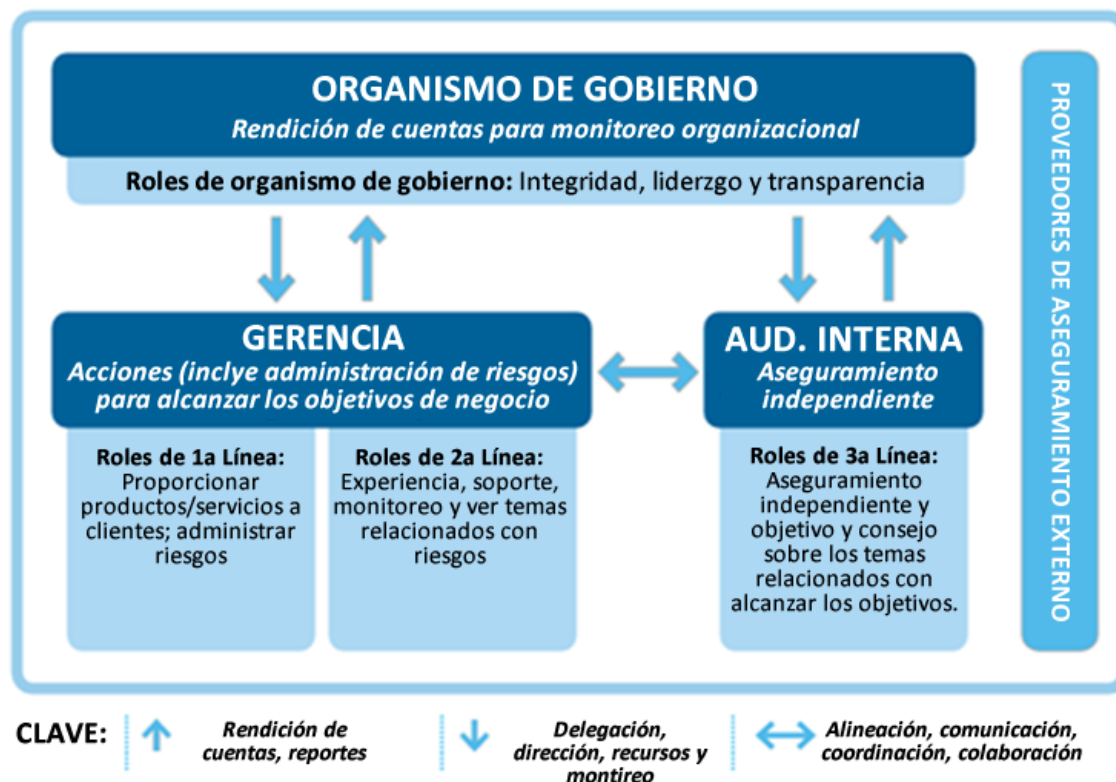


- Fue un modelo que mejoró la comprensión de las funciones y deberes para la gestión y control de los riesgos.
- Estas funciones llamadas tres líneas de defensa estaban bajo la supervisión de la Alta Dirección y la Junta Directiva.

Fuente: Documento de consulta del IIA: Tres líneas de defensa del 2019

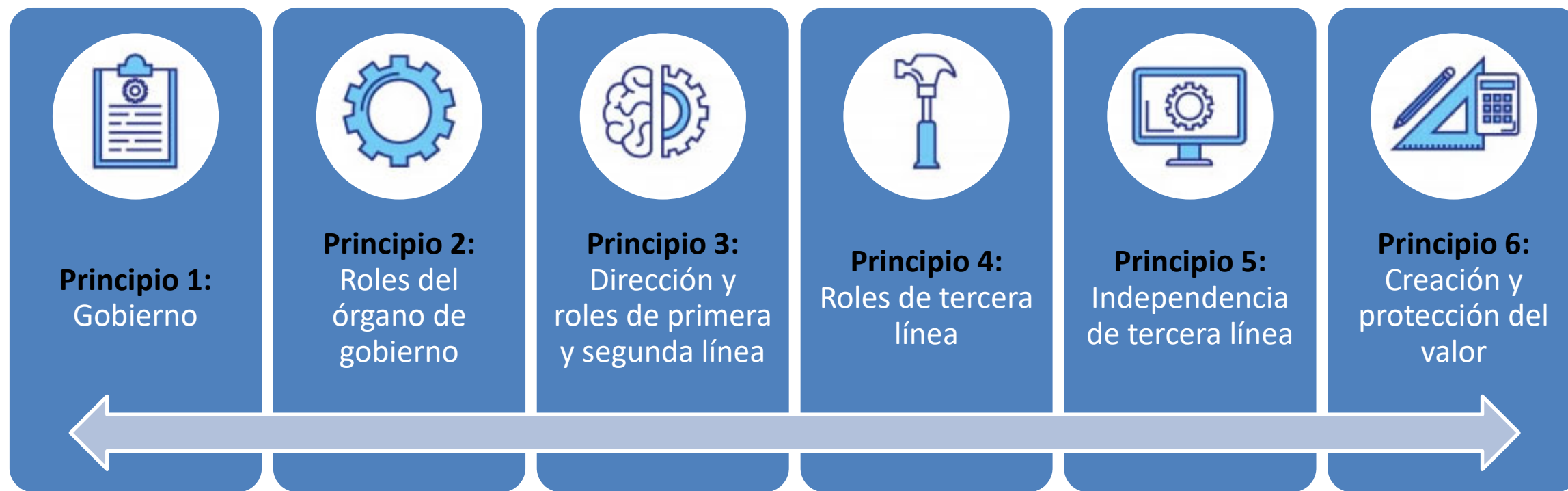
MODELO DE LAS TRES LÍNEAS DEL IIA (2020)

Modelo de tres líneas del IIA



- Incluye el modelo de gobernabilidad y sus responsables como parte de la supervisión de las líneas.
- Ayuda a identificar mejor la estructura de la interacción y responsabilidad de los responsables de los roles de las líneas.
- Facilita la identificación de riesgos que puedan convertirse en oportunidades de negocios.
- Más proactivo e incorpora la creación de valor con mayor importancia.
- Reconoce el uso de Proveedores externos de aseguramiento.

PRINCIPIOS DEL MODELO DE LAS 3 LÍNEAS





XXIV Congreso Latinoamericano de
Auditoría Interna y Evaluación de Riesgos

EDICIÓN VIRTUAL DESDE PANAMÁ
30 de noviembre y 1 de diciembre de 2020



GRC Y LAS LINEAS



GRC y LAS LINEAS



GOBIERNO



RIESGO

CONTROL



**XXIV Congreso Latinoamericano de
Auditoría Interna y Evaluación de Riesgos**

EDICIÓN VIRTUAL DESDE PANAMÁ
30 de noviembre y 1 de diciembre de 2020



55
AÑOS
1965 - 2020

IMPORTANCIA DE LA COLABORACIÓN ENTRE LAS LINEAS



IMPORTANCIA DE LA COLABORACIÓN ENTRE LINEAS

- Para “hacer más con menos”.
- Proporcionar una mejor cobertura de riesgos.
- Evitar duplicidad de esfuerzos.
- Evaluar áreas o procesos que estén más allá de las tradicionales especialidades de Auditoría Interna.
- Posibilidad de usar un proveedor de aseguramiento externo, en aquellos casos en que la actividad de Auditoría Interna realice algunas actividades que correspondan al rol de la segunda línea.





**XXIV Congreso Latinoamericano de
Auditoría Interna y Evaluación de Riesgos**

EDICIÓN VIRTUAL DESDE PANAMÁ
30 de noviembre y 1 de diciembre de 2020



55
AÑOS
1966 - 2020

COORDINACIÓN ENTRE LAS LÍNEAS



COORDINACIÓN ENTRE LAS LÍNEAS

- Necesitamos de la capacidad de lograr una **cobertura más amplia**, que nos permita revisar más allá de una “muestra”.
- Hay que buscar la **agilidad de los procesos** mediante la reducción de duplicidad de esfuerzos y mejor uso de recursos.
- Crear una **mejor comunicación y mayor cultura** a gestión de riesgos.



ALINERACIÓN CON MARCO MIPP...

2050 – Coordinación y confianza

- El director ejecutivo de auditoría debería **compartir información, coordinar actividades** y considerar la posibilidad de **confiar en el trabajo de otros proveedores internos y externos** de aseguramiento y consultoría para asegurar una cobertura adecuada y minimizar la duplicación de esfuerzos.



International Professional
Practices Framework



Fuente: MIPP - www.theiia.org

2050 – COORDINACIÓN Y CONFIANZA (CONT.)

Interpretación:

- El Director ejecutivo de auditoría debería entender también el alcance, objetivos y resultados del trabajo realizado por otros proveedores de aseguramiento y consultoría.



International Professional
Practices Framework



Fuente: MIPP - www.theiia.org

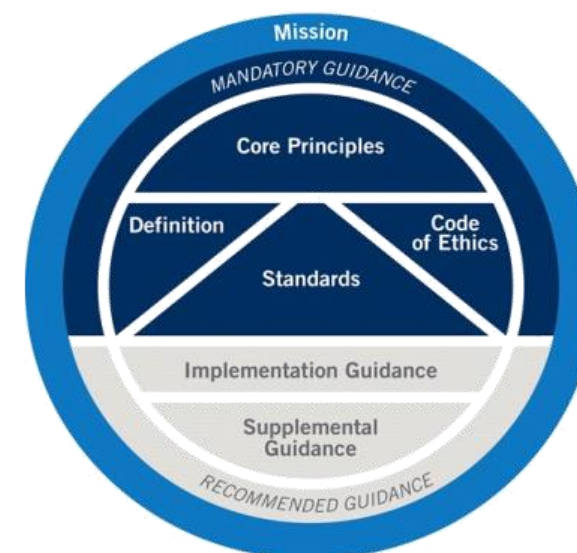
2050 – COORDINACIÓN Y CONFIANZA (CONT.)

Interpretación:

- En la coordinación de actividades, el director ejecutivo de auditoría puede confiar en el trabajo de otros proveedores de servicios de aseguramiento y consultoría.



International Professional
Practices Framework

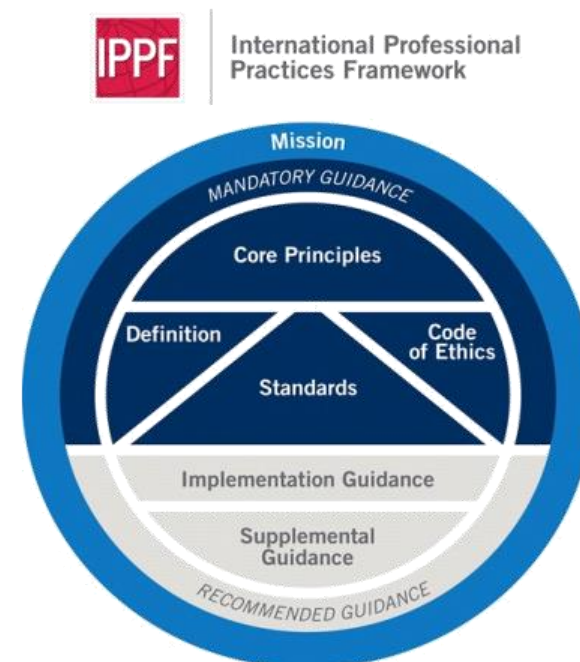


Fuente: MIPP - www.theiia.org

2050 – COORDINACIÓN Y CONFIANZA (CONT.)

Interpretación:

- Se debe establecer un proceso consistente para esta confianza y el director ejecutivo de auditoría debería considerar las competencias, objetividad y cuidado profesional de los proveedores de servicios de aseguramiento y consultoría.



Fuente: MIPP - www.theiia.org

2050 – COORDINACIÓN Y CONFIANZA (CONT.)

Interpretación:

- Cuando se deposita la confianza en el trabajo de otros, el director ejecutivo de auditoría es responsable de asegurarse de que existe un soporte adecuado para las conclusiones y opiniones expresadas por la actividad de auditoría interna.



International Professional
Practices Framework



Fuente: MIPP - www.theiia.org



XXIV Congreso Latinoamericano de
Auditoría Interna y Evaluación de Riesgos

EDICIÓN VIRTUAL DESDE PANAMÁ
30 de noviembre y 1 de diciembre de 2020



EJEMPLOS DE COORDINACION ENTRE LAS LINEAS



EJEMPLOS DE COORDINACION ENTRE LINEAS

Algunos ejemplos de coordinación de actividades son los siguientes:

- Sincronizar los tipos, extensión y plazos del trabajo planificados.
- Asegurar un entendimiento común de las técnicas, métodos y terminología relacionada con el aseguramiento.
- Proporcionar acceso mutuo a los programas de trabajo, a los papeles de trabajo y a los informes.



Fuente: Guías de Implementación del MIPP – www.theiia.org

EJEMPLOS DE COORDINACION ENTRE LINEAS

Algunos ejemplos de coordinación de actividades son los siguientes:

- Confiar cada uno en el trabajo del otro para minimizar la duplicación de esfuerzos.
- Reunirse con mayor frecuencia para valorar si es necesario ajustar los plazos de los trabajos planificados, teniendo en cuenta la experiencia obtenida a partir de trabajos realizados.



Fuente: Guías de Implementación del MIPP – www.theiia.org



XXIV Congreso Latinoamericano de
Auditoría Interna y Evaluación de Riesgos

EDICIÓN VIRTUAL DESDE PANAMÁ
30 de noviembre y 1 de diciembre de 2020



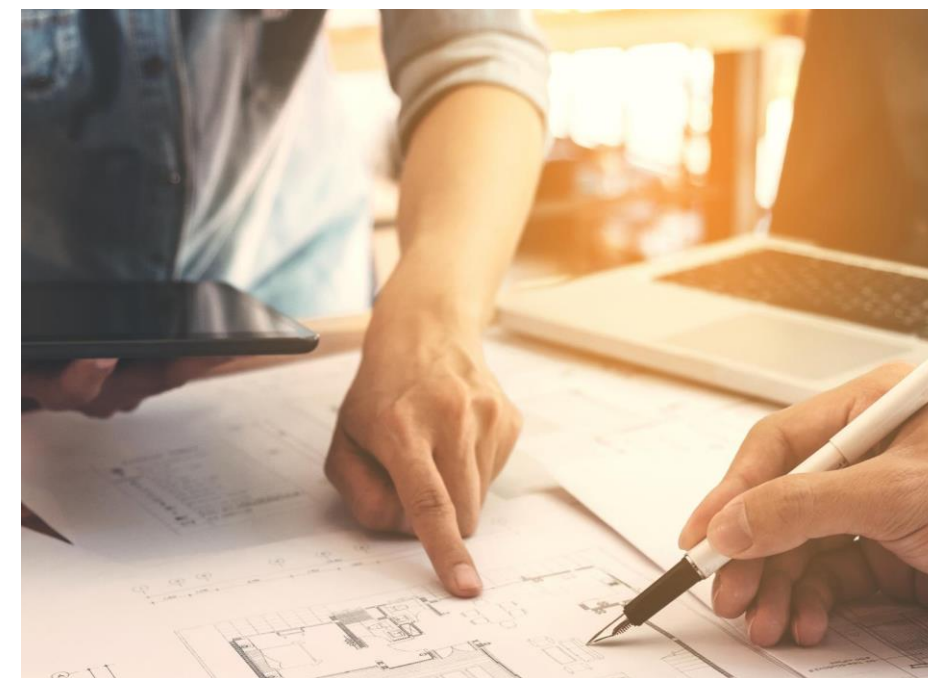
EVIDENCIAS DE COORDINACION ENTRE LAS LINEAS



EVIDENCIAS DE COORDINACION ENTRE LAS LINEAS

Consideraciones para la demostración de conformidad

- La evidencia de conformidad con la Norma 2050 puede consistir en comunicaciones relacionadas con los distintos roles y responsabilidades de aseguramiento y consultoría, que pueden ser documentados en las notas de reuniones con proveedores individuales de servicios de aseguramiento y consultoría o en actas de reuniones con el Consejo y la alta dirección.



Fuente: Guías de Implementación del MIPP – www.theiia.org

EVIDENCIAS DE COORDINACION ENTRE LAS LINEAS

Consideraciones para la demostración de conformidad

- La conformidad con las normas relacionadas con la confianza en el trabajo de otros proveedores puede también ser evidenciada con la documentación que realice el DAI sobre el proceso y los criterios que deben aplicarse para valorar si la actividad de Auditoría Interna puede confiar en un trabajo del proveedor.



Fuente: Guías de Implementación del MIPP – www.theiia.org

EVIDENCIAS DE COORDINACION ENTRE LAS LINEAS

Consideraciones para la demostración de conformidad

- La conformidad con las normas para coordinar los servicios de aseguramiento y consultoría de los proveedores se evidencia con mapas de aseguramiento y/o planes de Auditoría Interna combinados, que identifican qué proveedor es responsable de proporcionar servicios de aseguramiento y consultoría en cada área.



Fuente: Guías de Implementación del MIPP – www.theiia.org



**XXIV Congreso Latinoamericano de
Auditoría Interna y Evaluación de Riesgos**

EDICIÓN VIRTUAL DESDE PANAMÁ
30 de noviembre y 1 de diciembre de 2020



55
AÑOS
1965 - 2020

MAPAS DE ASEGURAMIENTO



MAPAS DE ASEGURAMIENTO

¿QUÉ SON?

Los mapas de aseguramiento son una herramienta visual para poder observar las diferentes actividades de aseguramiento dentro de la organización y revisar como se relacionan con los riesgos, procesos o requerimientos regulatorios.

Las actividades de aseguramiento pueden ser proporcionadas por:

- Gerencias de negocio
- Gerencia de riesgo/cumplimiento
- Gerencia de Auditoría Interna



MAPAS DE ASEGURAMIENTO

Ejemplo

MAPA DE ASEGURAMIENTO - BANCO ABC									
GOBIERNO									
PROCESOS	PRIMERA LÍNEA			SEGUNDA LÍNEA			TERCERA LÍNEA		
	Aseguramiento de la Gerencia Operativa			Aseguramiento de Riesgos y Legal			Aseguramiento independiente		
	Control Self Assessment	Proyectos Especiales	Revisión de Gerencias	Riesgos	Revisión SOX	Cumplimiento	Auditoría Interna	Auditoría Externa	Aseguramiento externo
Finanzas	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tecnología	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tesorería	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Recursos Humanos	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Calidad de Productos	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Clientes	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Productos y Servicios	-	-	-	-	-	-	-	-	-

MAPAS DE ASEGURAMIENTO

Ejemplo

MAPA DE ASEGURAMIENTO - BANCO ABC									
GOBIERNO									
PROCESOS	PRIMERA LÍNEA			SEGUNDA LÍNEA			TERCERA LÍNEA		
	Aseguramiento de la Gerencia Operativa			Aseguramiento de Riesgos y Legal			Aseguramiento independiente		
	Control Self Assessment	Proyectos Especiales	Revisión de Gerencias	Riesgos	Revisión SOX	Cumplimiento	Auditoría Interna	Auditoría Externa	Aseguramiento externo
Finanzas	3	3	3	3	3	3	3	3	-
Tecnología	1	3	3	2	3	2	3	1	-
Tesorería	1	2	3	1	3	1	1	3	-
Recursos Humanos	1	2	3	2	2	3	1	1	3
Calidad de Productos	-	3	3	1	1	1	-	-	3
Clientes	-	3	3	2	-	1	2	-	-
Productos y Servicios	-	3	3	2	-	1	2	-	3



**XXIV Congreso Latinoamericano de
Auditoría Interna y Evaluación de Riesgos**

EDICIÓN VIRTUAL DESDE PANAMÁ
30 de noviembre y 1 de diciembre de 2020



¿EN QUE FASES DEL PLAN DE AUDITORÍA INTERNA SE PUEDE INTEGRAR LA COORDINACIÓN?



¿EN QUE FASES DEL PLAN DE AUDITORÍA INTERNA SE PUEDE INTEGRAR LA COORDINACIÓN?

1

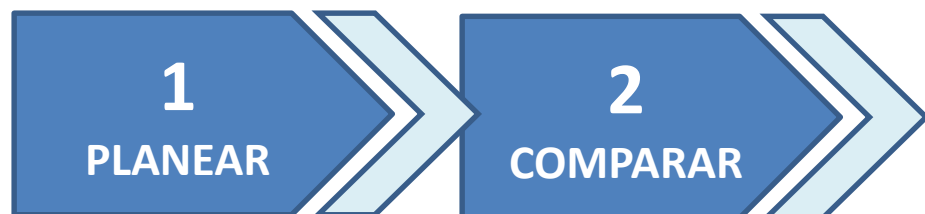
PLANEAR

Al elaborar el plan de auditoría interna

- Obtener información de las áreas auditadas (dueños de los procesos) quienes son la primera línea.



¿EN QUE FASES DEL PLAN DE AUDITORÍA INTERNA SE PUEDE INTEGRAR LA COORDINACIÓN?



Comparar el plan anual de auditoría interna

- Reunirse y comparar el plan de trabajo con los otros roles de líneas de aseguramiento para encontrar revisiones y/o pruebas similares y duplicadas.



¿EN QUE FASES DEL PLAN DE AUDITORÍA INTERNA SE PUEDE INTEGRAR LA COORDINACIÓN?



Acordar los requerimientos de documentación

- Establecer un común acuerdo de la documentación y calidad de los resultados.



¿EN QUE FASES DEL PLAN DE AUDITORÍA INTERNA SE PUEDE INTEGRAR LA COORDINACIÓN?



- Presentar el plan de Auditoría Interna
 - Presentar el plan actualizado integrado los acuerdos de coordinación con los roles de la primera y segunda líneas al Comité de Auditoría para aprobación final.



**XXIV Congreso Latinoamericano de
Auditoría Interna y Evaluación de Riesgos**

EDICIÓN VIRTUAL DESDE PANAMÁ
30 de noviembre y 1 de diciembre de 2020

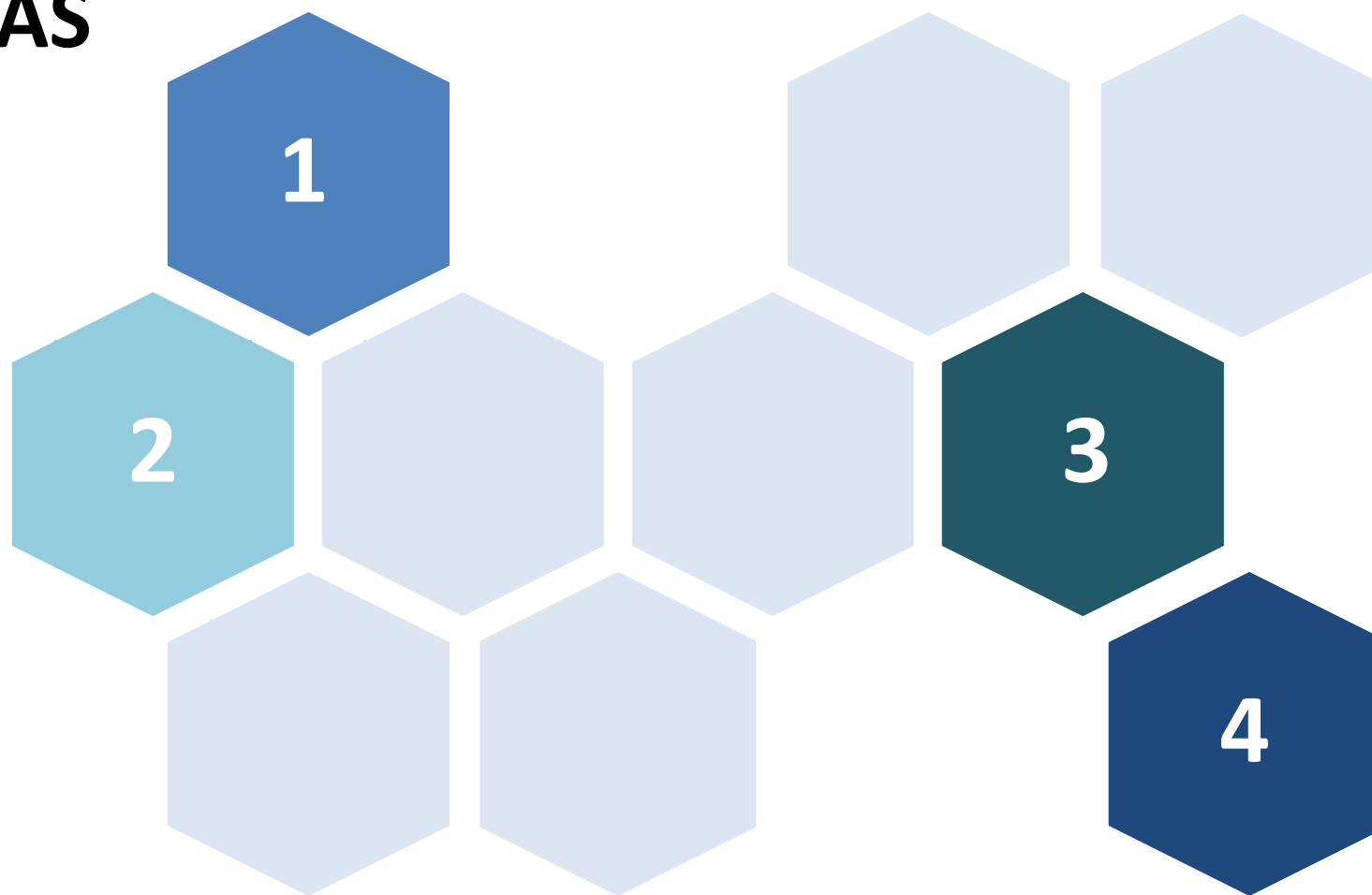


55
AÑOS
1965 - 2020

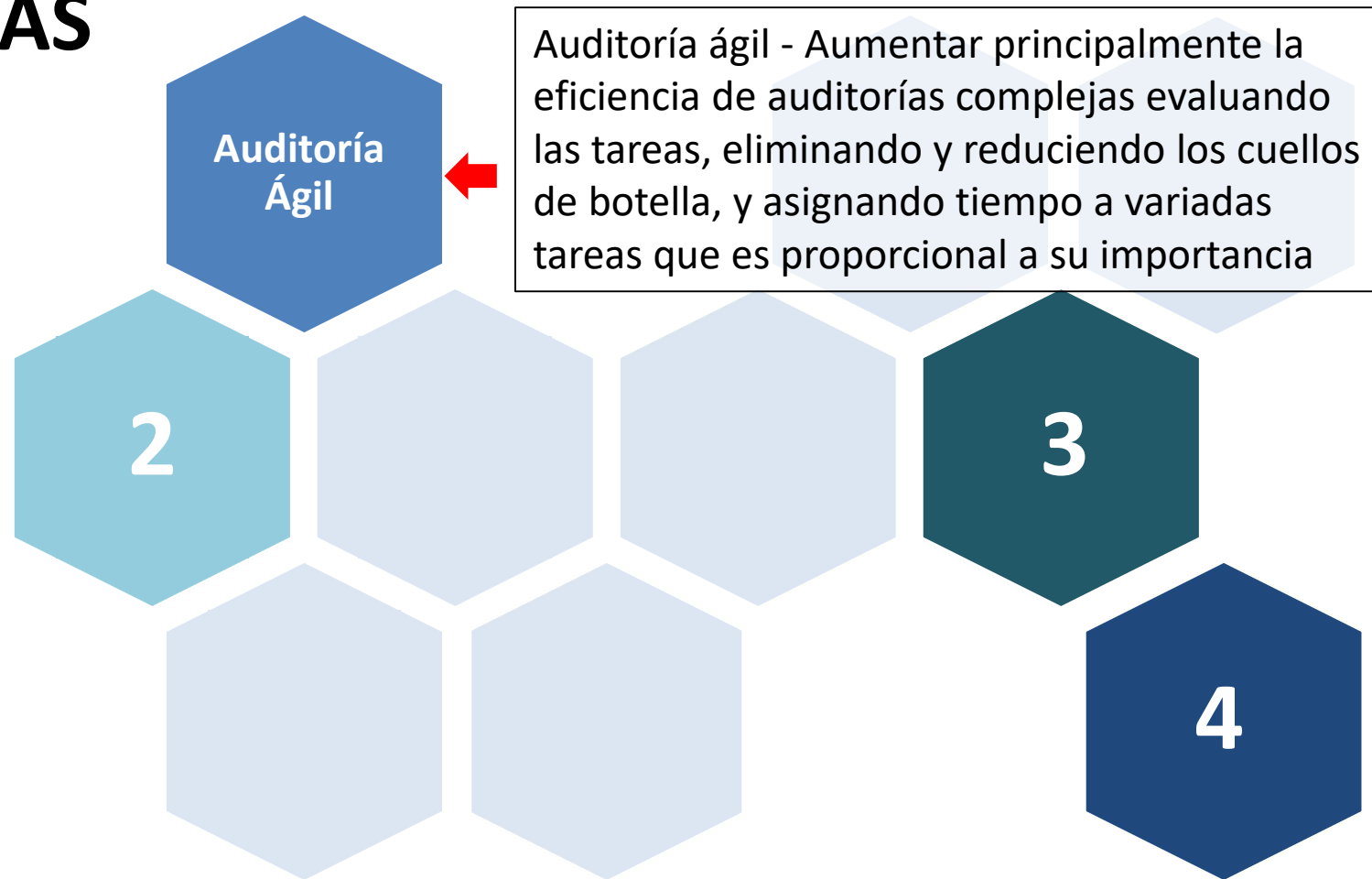
TENDENCIAS DE INNOVACIÓN EN LA COLABORACIÓN ENTRE LINEAS



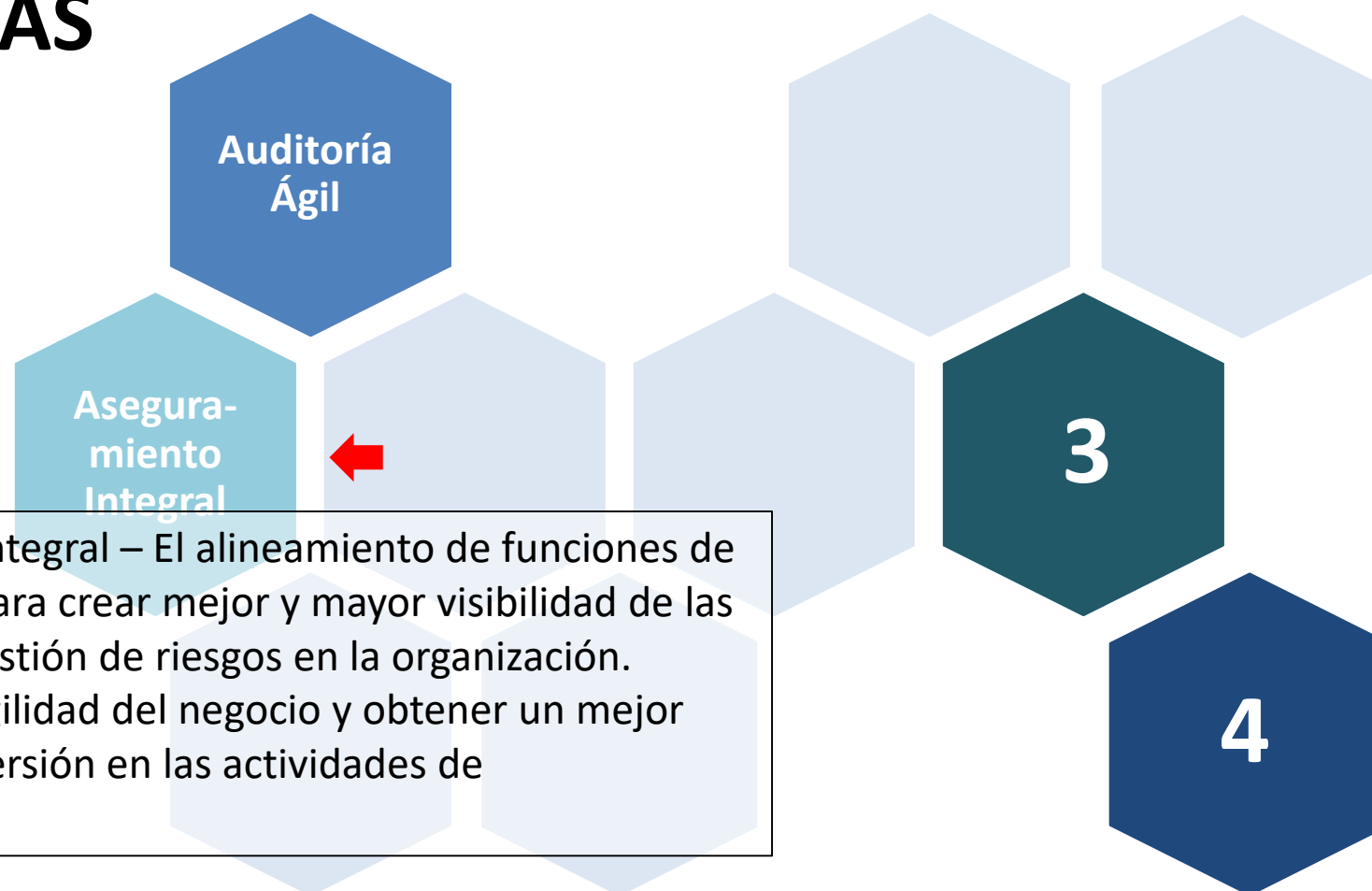
TENDENCIAS DE INNOVACIÓN EN LA COLABORACIÓN ENTRE LINEAS



TENDENCIAS DE INNOVACIÓN EN LA COLABORACIÓN ENTRE LINEAS

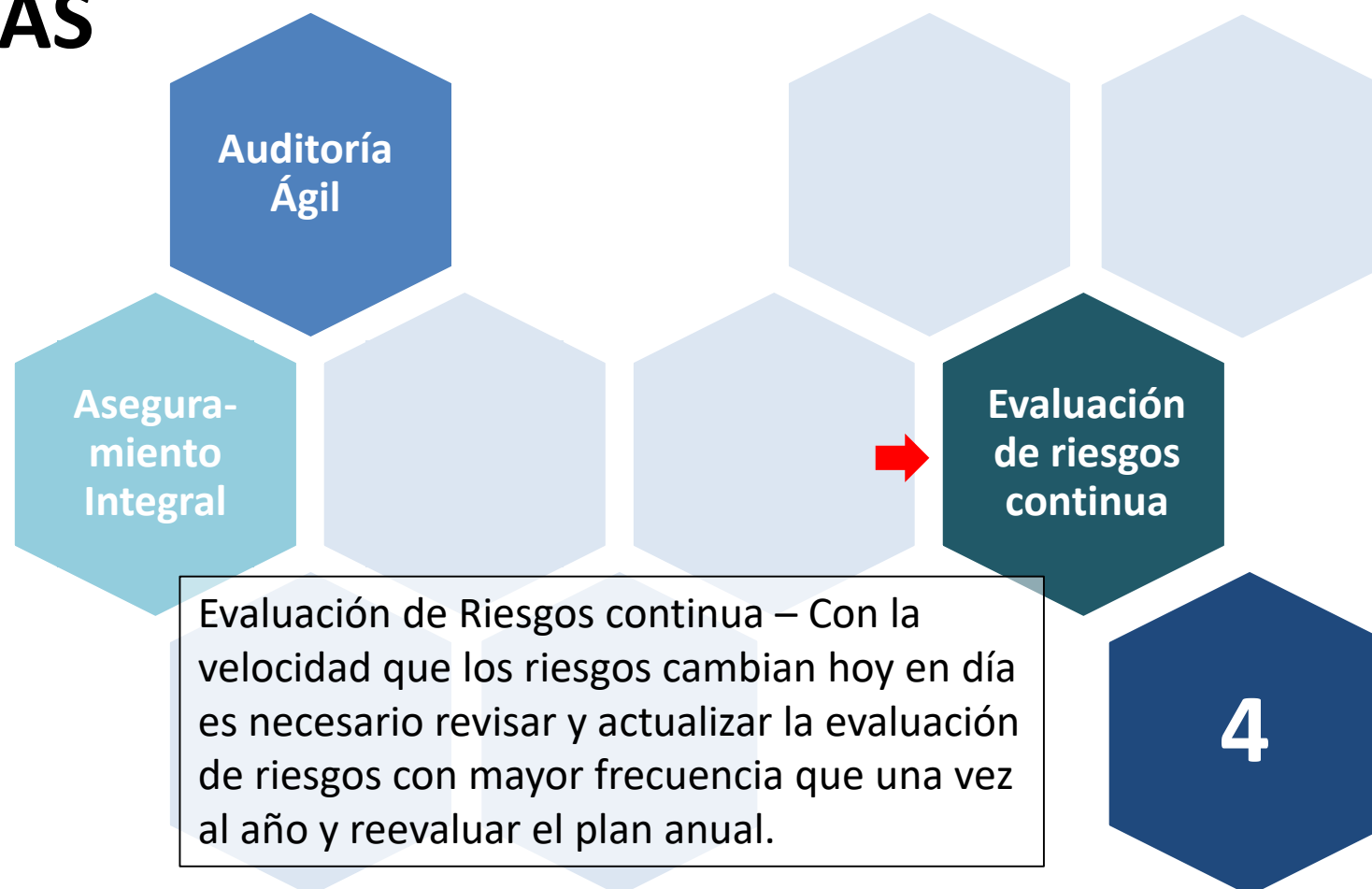


TENDENCIAS DE INNOVACIÓN EN LA COLABORACIÓN ENTRE LINEAS

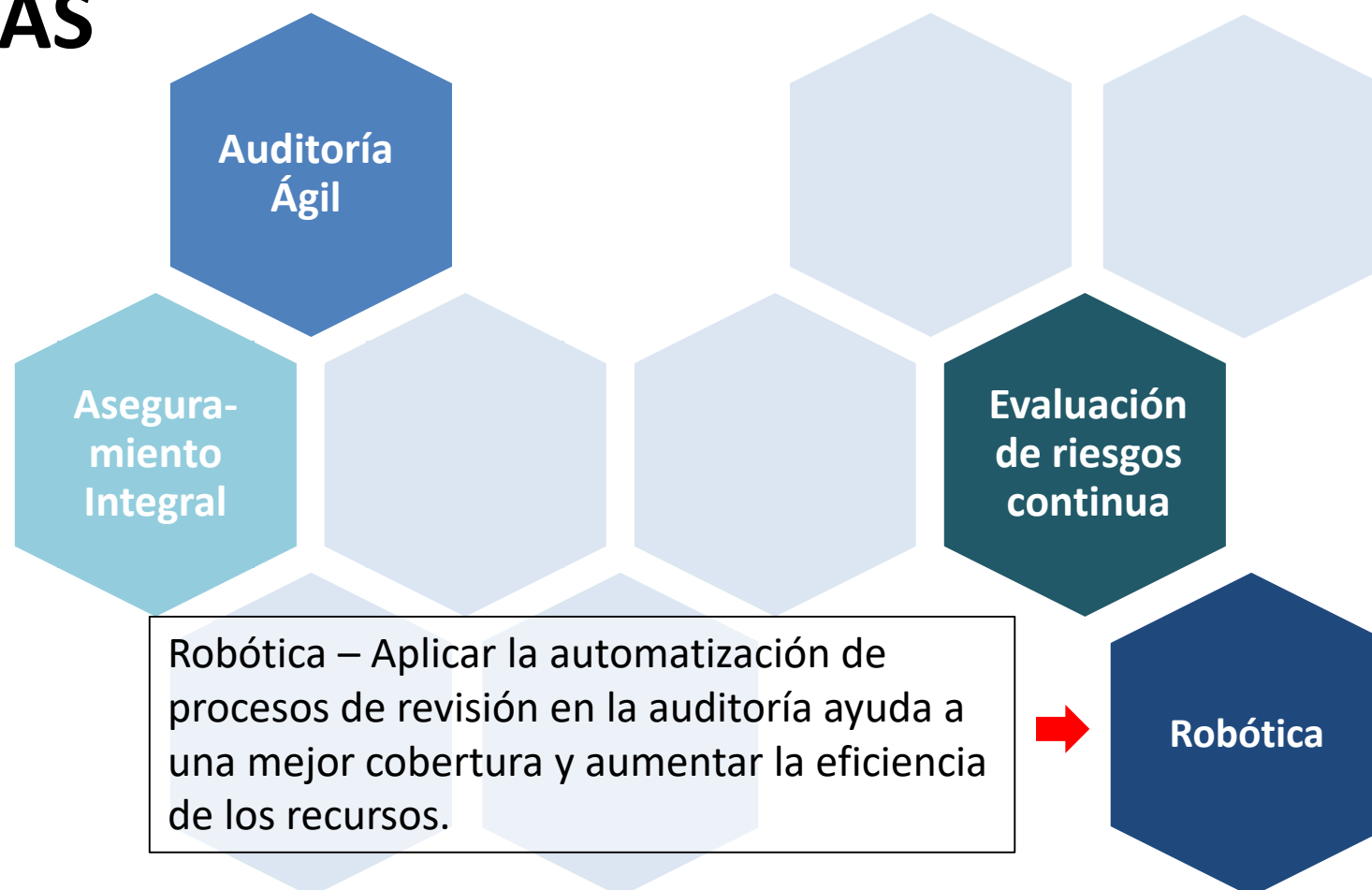


Aseguramiento Integral – El alineamiento de funciones de aseguramiento para crear mejor y mayor visibilidad de las actividades de gestión de riesgos en la organización. Busca lograr la agilidad del negocio y obtener un mejor retorno de la inversión en las actividades de aseguramiento.

TENDENCIAS DE INNOVACIÓN EN LA COLABORACIÓN ENTRE LINEAS



TENDENCIAS DE INNOVACIÓN EN LA COLABORACIÓN ENTRE LINEAS



TENDENCIAS DE INNOVACIÓN EN LA COLABORACIÓN ENTRE LINEAS





XXIV Congreso Latinoamericano de
Auditoría Interna y Evaluación de Riesgos

EDICIÓN VIRTUAL DESDE PANAMÁ
30 de noviembre y 1 de diciembre de 2020



CONCLUSIONES



CONCLUSIONES

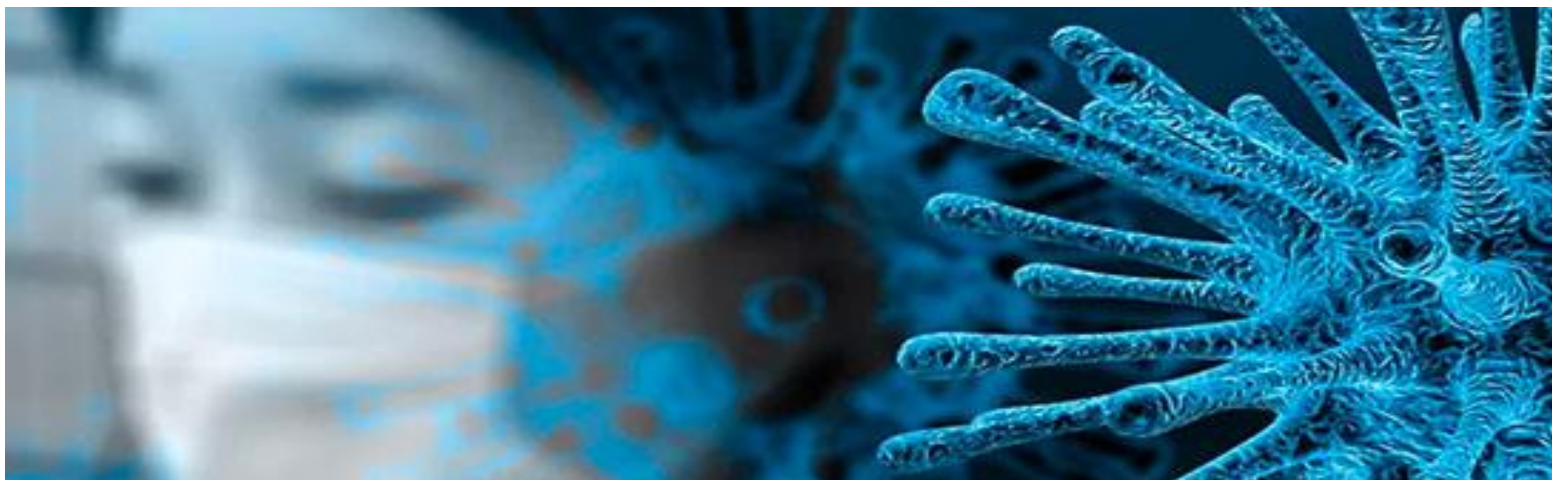
“El trabajo en equipo es la capacidad de trabajar juntos hacia una visión común. La capacidad de dirigir los logros individuales hacia los objetivos de la organización. Es el combustible que permite que la gente normal logre resultados poco comunes”.

- Andrew Carnegie.



CONCLUSIONES

- Revisar de manera integral los procesos toda la organización.
- Integrar el uso del Modelo de las Tres Líneas dentro de GRC.
- Mayor y mejor cobertura de los riesgos a lo largo de la organización.
- Aumentar la eficiencia de la gestión de auditoría interna.





**XXIV Congreso Latinoamericano de
Auditoría Interna y Evaluación de Riesgos**

EDICIÓN VIRTUAL DESDE PANAMÁ
30 de noviembre y 1 de diciembre de 2020



REFERENCIAS

- Instituto Global de Auditores Internos
<https://global.theiia.org>
- El Modelo de las Tres líneas del IIA 2020 Una actualización de las tres líneas de defensa
<https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/Three-Lines-Model-Updated-Spanish.pdf>
- Marco Internacional para la práctica profesional MIPP
<https://na.theiia.org/standards-guidance/Pages/New-IPPF.aspx>
- IIA Position Paper: The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control
<https://www.theiia.org/3-lines-defense>



GRACIAS

LA COLABORACIÓN EFICIENTE DE LAS LÍNEAS BAJO UN MODELO GRC

**Julio R. Jolly Moore MBA, MSI, CRMA, CFE, CGEIT, CRISC, ITIL, ISO, Internal Audit
Quality Assessment, COSO.**

Socio Director de Global Advisory Solutions
jjolly@gloadso.com