



Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway

Gobierno y control interno



APROVECHAR EL COSO EN LAS TRES LÍNEAS DE DEFENSA

Por
The Institute of Internal Auditors®



Douglas J. Anderson | Gina Eubanks

La información que se incluye en el presente es de naturaleza general y se basa en las autoridades que están sujetas a cambio. Para determinar si la información se aplica a situaciones específicas, se debería consultar a un asesor profesional. Este documento no debería considerarse un sustituto para los servicios de estos asesores, ni debería usarse como fundamento para una decisión o acción que pueda afectar su organización.

Autores

The Institute of Internal Auditors



Douglas J. Anderson, CIA, CPA, CRMA, CMA
Director ejecutivo de auditoría consultor en la materia para el Audit Executive Center® del IIA



Gina Eubanks, CIA, CISA, CRMA, CCSA
Vicepresidente de servicios profesionales

Reconocimientos

Nos gustaría reconocer a Richard J. Anderson, Richard Chambers, Sally Dix, Jim DeLoach, Hal Garyn y Paul Marshall por su ayuda y apoyo en la preparación de este documento.

Miembros del consejo de administración del COSO

Robert B. Hirth, Jr.
Presidente del COSO

Mitchell A. Danaher
Ejecutivos de Finanzas Internacionales (FEI)

Douglas F. Prawitt
Asociación Americana de Contabilidad (AAA)

Charles E. Landes
Instituto Estadounidense de Contadores Públicos
Certificados (AICPA)

Richard F. Chambers
El Instituto de Auditores Internos (IIA)

Sandra Richtermeyer
Instituto de Contadores de Gestión (IMA)

Prefacio

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) encargó este proyecto que se dedica a proporcionar liderazgo de opinión a través del desarrollo de enfoques integrales y una guía sobre la gestión del riesgo empresarial, el control interno y la disuación del fraude diseñada para mejorar el desempeño y gobierno de la organización y para reducir la extensión del fraude en las organizaciones. El COSO es una iniciativa del sector privado patrocinada y financiada en forma conjunta por las siguientes organizaciones:



American Accounting Association (AAA)



American Institute of CPAs (AICPA)



Financial Executives International (FEI)



The Institute of Management Accountants (IMA)



The Institute of Internal Auditors (IIA)



Comité de Organizaciones Patrocinadoras
de la Comisión Treadway

www.coso.org

Gobierno y control interno



**APROVECHAR EL
COSO EN LAS TRES
LÍNEAS DE DEFENSA**

Investigación encargada por

COSO

Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway

Julio de 2015

Copyright © 2015, El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO).
1234567890 PIP 198765432

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, redistribuida, transmitida o exhibida en forma alguna ni por ningún medio sin permiso escrito. Para obtener información sobre las licencias y los permisos de reimpresión, comuníquese con el agente de permisos y licencias del Instituto Estadounidense de Contadores Públicos Certificados para materiales con derechos de autor del COSO.

Envíe todas sus consultas a copyright@aicpa.org o AICPA, Attn: Manager, Rights and Permissions, 220 Leigh Farm Rd., Durham, NC 27707. Las consultas telefónicas se pueden realizar al 888-777-7077.

TRADUCCIÓN REALIZADA POR:

Fundación Latinoamericana de Auditores Internos - FLAI

REVISIÓN REALIZADA POR:

PORTILLO, Daniel, CIA

HERRERA, Donald, CIA

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

Gráficos obtenidos de *Las tres líneas eficaces de defensa en gestión de riesgos y control*, el Instituto de Auditores Internos, enero de 2013.

Introducción

Este documento es una colaboración entre el Comité de Organizaciones Patrocinadoras (COSO) y The Institute of Internal Auditors, Inc. El objetivo de este documento es ayudar a las organizaciones a mejorar sus estructuras generales de gobierno mediante una guía sobre la manera de configurar y asignar funciones y responsabilidades específicas con respecto al control interno al relacionar el *Marco Integrado de Control Interno del COSO*¹ con el modelo de Las tres líneas de defensa.²

Resumen Ejecutivo

Cada organización tiene objetivos que busca lograr. En la consecución de estos objetivos, la organización se pueden enfrentar con eventos y circunstancias que podrían dificultar el logro de estos objetivos. Estos posibles eventos y circunstancias generan riesgos que la organización debe identificar, analizar, definir y enfrentar. Algunos riesgos se pueden asumir/aceptar (completa o parcialmente) y algunos se pueden mitigar en parte o en su totalidad hasta el punto en que estén en el nivel aceptable para la organización. Existen muchas maneras de mitigar los riesgos, sin embargo el método más aceptado es diseñar e implementar un sistema de control interno eficaz.

El *Marco Integrado de Control Interno COSO* (el *Marco*), describe los componentes, principios y elementos necesarios para que una organización gestione de forma eficaz sus riesgos a través de la implementación de un control interno. Sin embargo, el Marco no define con claridad quién es responsable de las tareas específicas detalladas. Se hace necesario definir y asignar responsabilidades claras en la tarea de enfrentar los riesgos y gestionar los controles, de forma tal que cada grupo comprenda sus funciones, las áreas en las cuales son responsables y la forma en que coordinarán sus esfuerzos

No debe haber “vacíos” en el método para enfrentar los riesgos y los controles, ni duplicación innecesaria o involuntaria de esfuerzos.

El Modelo de las tres líneas de defensa (el Modelo) aborda como se podrían asignar y coordinar las tareas específicas relacionadas con el riesgo y control dentro de una organización, independientemente de su tamaño y complejidad. Los directores y la gerencia deberían comprender las diferencias particulares que existen en las funciones y las responsabilidades de estas tareas y cómo deberían asignarse de forma óptima para que la organización tenga una mayor probabilidad de alcanzar sus objetivos. Principalmente, el Modelo aclara la diferencia y relación entre el aseguramiento y otras actividades de supervisión de las organizaciones; actividades que pueden malinterpretarse si no se definen claramente.

A medida que avancemos, vamos a referirnos a el *Marco* y al Modelo en el entendido de que el lector ya tiene una comprensión básica de el Marco. Para aquellos que no están familiarizados con el Marco hay más información disponible en COSO.org. El Modelo se describe de forma detallada en la **Sección I** de este documento.

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.

I.El Modelo de las Tres Líneas de Defensa

El Modelo ayuda mejorar la comprensión de la gestión de riesgo y control al definir las funciones y responsabilidades. El principal concepto del modelo es que bajo la supervisión y guía de la alta dirección y del consejo de administración³, se necesitan tres grupos separados (o líneas de defensa) dentro de la organización para gestionar eficazmente el riesgo y el control. Las responsabilidades de cada uno de los grupos (o “líneas”) son:

1. **Adueñarse y gestionar** el riesgo y el control (gerencia operativa de primera línea).
2. **Supervisar** el riesgo y el control en apoyo de la gestión (la dirección implementa las funciones de riesgo, control y cumplimiento).
3. **Proporcionar aseguramiento independiente** al consejo de administración y a la alta dirección en relación con la eficacia de la gestión del riesgo y del control (auditoría interna).

Cada una de las tres líneas tiene una función distinta dentro del Marco general de gobierno de la organización. Cuando cada una cumple con su rol asignado de forma eficaz, se aumenta la probabilidad que la organización tenga éxito en su tarea de alcanzar sus objetivos generales.

Todos los miembros de una organización tienen algo de responsabilidad en el control interno, pero para ayudar a garantizar que se realizan las tareas esenciales como fueron diseñadas, el Modelo aporta claridad sobre las funciones y las responsabilidades específicas. Cuando una organización ha estructurado adecuadamente las tres líneas, y éstas funcionan con eficacia, no debería haber vacíos en la cobertura, ni duplicación innecesaria de esfuerzos y por tanto se obtiene mayor probabilidad de que el riesgo y el control se gestionen eficazmente. El consejo de administración tendrá más oportunidades para recibir información objetiva en relación con los riesgos más significativos de la organización; y además sobre cómo la dirección está respondiendo a esos riesgos.

El Modelo proporciona una estructura flexible que se puede implementar como respaldo de el *Marco*. Las funciones dentro de cada una de las líneas de defensa variarán entre una organización y la otra, y algunas funciones podrían estar unidas o divididas entre las líneas de defensa. Por ejemplo, en algunas organizaciones, partes de una función de cumplimiento, en la segunda línea, podrían participar en el diseño de los controles para la primera línea, mientras que otras partes de la segunda línea podrían centrarse principalmente en la supervisión de estos controles.

Figura 2. Modelo de las tres líneas de defensa

Basado en Las tres líneas eficaces de defensa en gestión de riesgos y control, el Instituto de Auditores Internos, enero de 2013.



³ Para mantener consistencia con otras publicaciones del COSO, este documento utiliza el término “consejo de administración” para referirse a los órganos de gobierno como los directorios, los consejos de administración, los socios generales, los propietarios y los consejos de vigilancia.

Independientemente de cómo cada organización estructura sus tres líneas de defensa, hay algunos principios claves en el Modelo:

1. La primera línea de defensa es la dueña de los procesos de la empresa, cuyas actividades crean o gestionan los riesgos que pueden contribuir o evitar que se alcancen los objetivos de una organización. Esto incluye enfrentar los riesgos correctos. La primera línea de defensa se adueña del riesgo y define el diseño y la ejecución de los controles de la organización para responder a tales riesgos.
2. La segunda línea está concebida para respaldar a la dirección aportando conocimientos, excelencia en procesos y supervisión de la gestión en conjunto con la primera línea ayudando a garantizar la gestión eficaz del riesgo y control. Las funciones de la segunda línea de defensa están separadas de la primera línea de defensa, pero igualmente están bajo el control y las guías de la alta dirección y, en general, realizan algunas funciones de gestión. La segunda línea es esencialmente una función de supervisión o vigilancia que es responsable por muchos aspectos de la gestión del riesgo.
3. La tercera línea proporciona aseguramiento a la alta dirección y al consejo de administración corroborando que los esfuerzos de la primera y la segunda líneas son consistentes con las expectativas del consejo de administración y la alta dirección. La tercera línea de defensa por lo general no está concebida para realizar funciones de gestión con el fin de proteger su objetividad e independencia de la organización. Además, la tercera línea de defensa responde principalmente al consejo de administración. Como tal, la tercera línea es una función de aseguramiento, no de gestión, lo que la separa de la segunda línea de defensa.

El propósito para cualquier organización es lograr sus objetivos. El camino para lograr estos objetivos implica aprovechar las oportunidades, buscar el crecimiento, enfrentar riesgos y gestionarlos: todo con el fin de hacer avanzar la organización. Si no se toman los riesgos adecuados y no se gestionan y controlan apropiadamente los riesgos tomados, se puede afectar el logro de los objetivos de la organización. Hay, y siempre habrá, contraposición entre las actividades de crear valor empresarial y las actividades para proteger este valor. El *Marco* proporciona una estructura para considerar el riesgo y el control con el objetivo de asegurarse que se gestionan de forma adecuada y correcta. El Modelo proporciona una guía en relación a la estructura de la organización que se implementará, asignando funciones y responsabilidades a las partes que incrementará el éxito de la gestión eficaz del riesgo y control.

Roles de la Alta Dirección y del Consejo de Administración en el Modelo de las tres líneas de defensa.

La alta dirección y el consejo de administración tienen responsabilidades importantes en el Modelo. La alta dirección se encarga de la selección, el desarrollo y la evaluación del sistema de control interno acompañada con la supervisión del consejo de administración. Aunque ni la alta dirección ni el consejo de administración son considerados parte de ninguna de las tres líneas, ambas tienen la responsabilidad de establecer los objetivos de la organización, definir las estrategias de alto nivel para alcanzar esos objetivos y establecer estructuras de gobierno para gestionar mejor el riesgo.

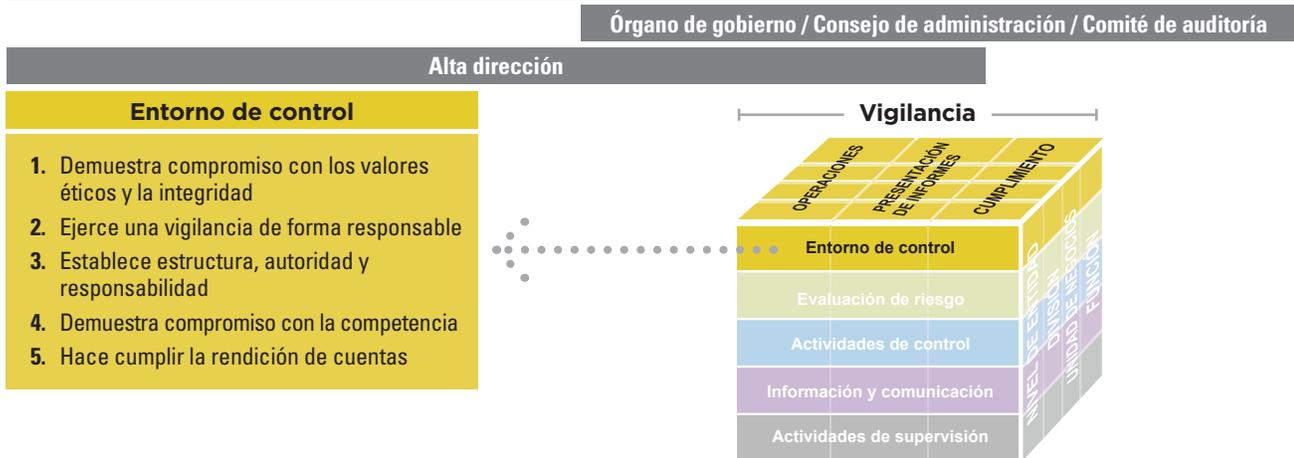
Ellos están en mejor posición para asegurarse que la estructura de la organización es la más adecuada para las funciones y las responsabilidades con relación al riesgo y el control. La alta dirección debe respaldar completamente un gobierno, una gestión de riesgos y un control fuerte. Además, tiene la responsabilidad final por

las actividades de la primera y segunda líneas de defensa. Su trabajo es crucial para el éxito del modelo global.

El *Marco* ayuda a aclarar estas responsabilidades del consejo de administración y de la alta dirección. Como se indica en la **Figura 3**, a continuación, la alta dirección y el consejo de administración son los responsables principales de un entorno de control de la organización que esté respaldado por los cinco principios que marcan el tono desde la alta dirección con respecto a la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la entidad

El Modelo proporciona una estructura bajo el *Marco* que detalla el cómo se asignan las funciones y responsabilidades. Su implementación se da con el apoyo activo y la guía del consejo de administración y la alta gerencia. del consejo de administración y la alta gerencia.

Figura 3. Responsabilidades de vigilancia para el entorno de control



La primera línea de defensa: Gestión Operativa

La gerencia operativa y los mandos medios, quienes confrontan y gestionan diariamente el riesgo y el control, son los que principalmente manejan la primera línea de defensa. Los Gerentes Operativos desarrollan e implementan los procesos de gestión de riesgo y control de la organización. Estos incluyen procesos de control interno diseñados para identificar y evaluar riesgos significativos, ejecutar actividades de la forma planificada, identificar los procesos inadecuados, enfrentar las fallas en el control y comunicar a las principales partes interesadas de cada actividad. Los Gerentes Operativos deben contar con las habilidades adecuadas para realizar estas tareas dentro de su área de operaciones.

La alta dirección tiene la responsabilidad general por todas las tareas de la primera línea de defensa. Para ciertas áreas de alto riesgo, la alta dirección también puede proporcionar una supervisión directa de la gerencia operativa y de los mandos medios, incluso hasta el punto de llevar a cabo algunas de las responsabilidades de la primera línea de defensa.

Las personas en la primera línea de defensa tienen responsabilidades significativas relacionadas con las secciones de evaluación de riesgo, actividades de control y comunicación o información de el *Marco*. Como se indica en la **Figura 4** a continuación, los directores operativos son los principales responsables de los 12 principios de control interno restantes detallados en el *Marco*.

Figura 4. COSO y la primera línea de defensa



La segunda línea de defensa: funciones de seguimiento y supervisión interna

La segunda línea de defensa incluye varias funciones de cumplimiento y gestión de riesgo implementadas por la dirección para ayudar a asegurarse que los controles y procesos de gestión de riesgo implementados por la primera línea de defensa estén diseñados correctamente y funcionando de la forma esperada. Estas son funciones de gestión; separadas de la gestión operativa de primera línea, pero aún bajo el control y la supervisión de la alta dirección. Las responsabilidades de la segunda línea por lo general están relacionadas a la supervisión continua del control y los riesgos. Estas funciones frecuentemente trabajan de cerca con la dirección operativa para ayudar a definir la estrategia de implementación, proporcionar conocimientos de riesgos, implementar políticas y procedimientos y recabar información para crear una visión del riesgo y control que abarque toda la empresa.

La composición de la segunda línea puede variar significativamente según el tamaño y giro de negocio de la organización. En las organizaciones grandes, que cotizan en bolsa, complejas o altamente reguladas, estas funciones podrían estar separadas o variar. En las organizaciones más pequeñas, privadas, menos complejas o menos reguladas, algunas de las funciones de la segunda línea podrían estar unidas o no existir. Por ejemplo, algunas organizaciones podrían combinar las funciones legales y de cumplimiento para formar un solo departamento o podrían combinar un departamento de salud y seguridad con una función de medio ambiente. Los gerentes dentro de la primera línea de defensa podrían retener todas o algunas de las tareas de la segunda línea en ciertas organizaciones.

Las funciones más comunes de la segunda línea incluyen profesionales especializados en áreas como las siguientes:

- Gestión de riesgos
- Seguridad de la información
- Control financiero
- Seguridad física
- Calidad
- Salud y seguridad
- Inspección
- Cumplimiento
- Legal
- Medio ambiente
- Cadena de suministro o abastecimiento
- Otras (según las necesidades específicas del sector económico o el tipo de empresa)

La composición de la segunda línea puede variar significativamente según el tamaño y el sector económico de la organización.

Bajo la vigilancia de la dirección, el personal de la segunda línea supervisa los controles para determinar si estos funcionan de forma esperada. Las actividades de supervisión realizadas por la segunda línea suelen cubrir las tres categorías de objetivos de El Marco: Operativa, preparación de informes y cumplimiento.

Las responsabilidades de las personas dentro de la segunda línea de defensa varían ampliamente, pero por lo general incluyen:

- Asistir a la dirección en la tarea de diseño y desarrollo de los procesos y controles para gestionar riesgos.
- Definir actividades para supervisar y medir el éxito en comparación con las expectativas de la dirección.
- Evaluar si las actividades de control interno son adecuadas y eficaces
- Poner en conocimiento de la alta dirección los hallazgos significativos, los nuevos riesgos y los asuntos o temas relevantes
- Proporcionar enfoques de gestión de riesgos.
- Identificar y evaluar hallazgos nuevos y ya conocidos que afecten los riesgos y controles de la organización.
- Identificar los cambios en apetito y tolerancia de riesgos implícitos de la organización.
- Proporcionar asesoramiento y formación en relación con los procesos de control y gestión de riesgos.

La supervisión ejercida por la segunda línea de defensa debe ajustarse para estar a la medida de las necesidades específicas de la organización. Por lo general, estas actividades están separadas de las actividades operativas diarias. En muchas ocasiones, las actividades de supervisión están dispersas a lo largo de la organización. No obstante, en algunas organizaciones las funciones de supervisión podrían estar limitadas a una o pocas áreas.

Cada función de la segunda línea de defensa tiene cierto grado de independencia de las actividades que constituyen la primera línea de defensa, pero siguen siendo por naturaleza funciones de gestión.

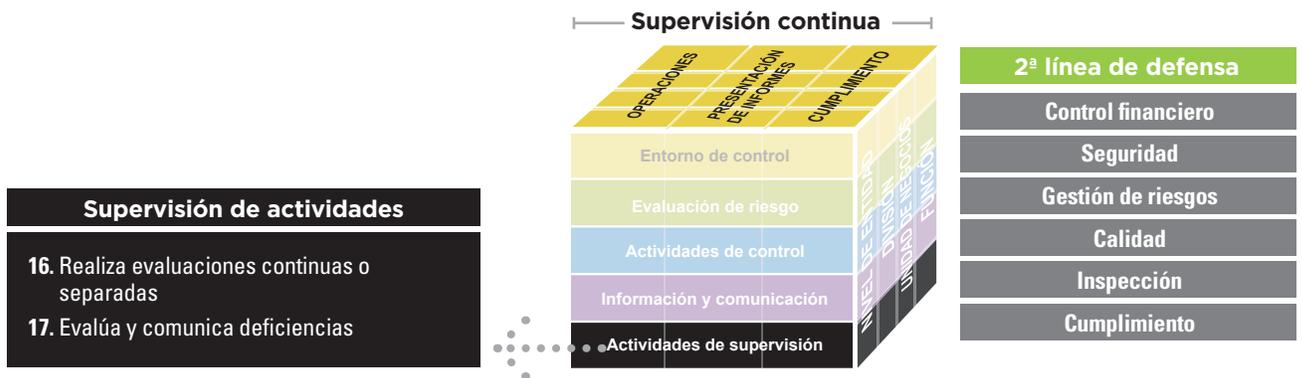
Las funciones de la segunda línea de defensa pueden incluir el desarrollo directo, la implementación o la modificación de los procesos de control y riesgos de la organización. También podrían asumir un rol de

toma de decisiones para ciertas actividades operativas. En la medida en que el rol de las funciones de segunda línea les exija que participen directamente en una actividad de primera línea, esa función, de segunda línea de defensa, podría considerarse no totalmente independiente de las actividades de la primera línea de defensa.

Aunque no sean del todo independientes, siempre es importante que exista una segunda línea de defensa robusta y capaz. La expectativa es que esta segunda línea de defensa funcionen con un grado adecuado de objetividad y proporcione información relevante y útil a la alta dirección y al consejo de administración con relación a la gestión del riesgo y control por parte de la primera línea de defensa. Por otro lado, se espera que también proporcione información de control y riesgo de

la entidad en general a la alta dirección y al consejo de administración que no se esperaría lo haga la primera línea. Para ser eficaz como una línea de defensa, la segunda línea debe tener suficiente reconocimiento de los líderes y la gerencia operativa de la organización. Dicho reconocimiento se deriva de la autoridad y la existencia de líneas directas de comunicación con la alta dirección que transmiten respeto.

Figura 5. COSO y la segunda línea de defensa



La tercera línea de defensa: auditoría Interna

Los auditores internos representan la tercera línea de defensa de la organización. El IIA define: “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.”⁴

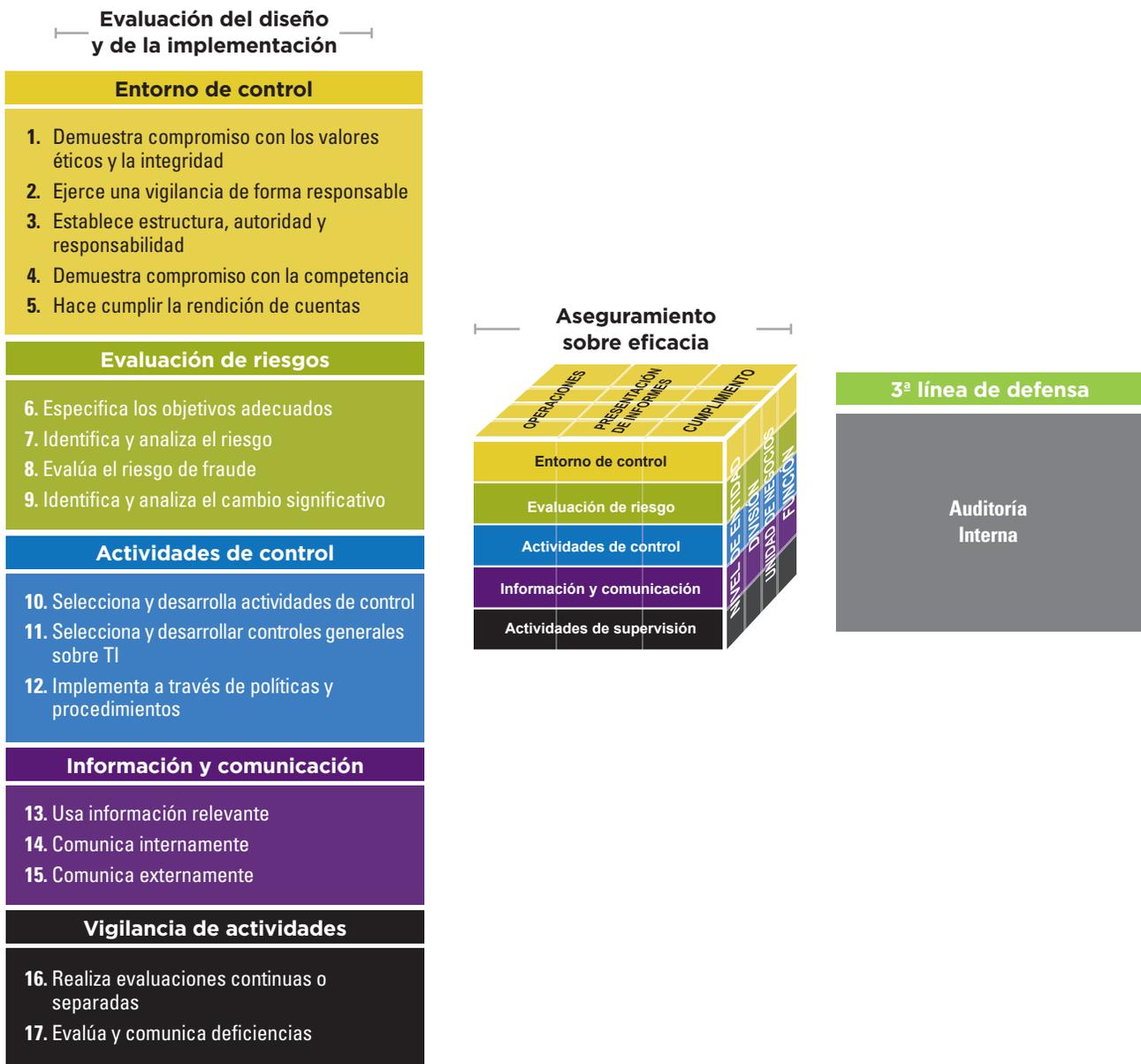
Entre otras funciones, la auditoría interna proporciona aseguramiento sobre la eficacia y efectividad del gobierno, la gestión de riesgos y el control interno. El alcance del trabajo de auditoría interna puede comprender todos los aspectos de las operaciones y actividades de una organización

⁴ *International Professional Practices Framework (IPPF)*® (Marco Internacional para la Práctica Profesional), (Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Inc, 2013), 2. También disponible en na.theiia.org/standards-guidance/Pages/Standards-and-Guidance-IPPF.aspx.

Lo que distingue a la auditoría interna de las otras dos líneas de defensa es su alto nivel de independencia y objetividad de la organización. Los auditores internos no diseñan ni implementan controles como parte de sus responsabilidades normales y tampoco son responsables de las operaciones de la organización. En la mayoría de las organizaciones, la independencia de auditoría interna

además se fortalece con una relación jerárquica directa entre el director ejecutivo de auditoría y el consejo de administración. Debido a este alto nivel de independencia de la organización, los auditores internos se encuentran en una posición preponderante para proporcionar aseguramiento fiable y objetivo al consejo de administración y a la alta dirección sobre gobierno, riesgo y control.

Figura 6. COSO y la tercera línea de defensa



La actividad de auditoría interna contribuye con el buen gobierno de la organización siempre y cuando estén dadas ciertas condiciones que fomenten su independencia y profesionalismo. Establecer una actividad de auditoría interna profesional debería, por lo tanto, ser una prioridad para todas las organizaciones. Esto es importante no solo para las organizaciones más grandes, sino también para las entidades más pequeñas. Las organizaciones más pequeñas podrían enfrentar entornos igual de complejos pero con una estructura organizacional menos sólida y formal que le permita garantizar la eficacia de los procesos

de gestión de riesgos y gobierno y por tanto carecerían de una segunda línea de defensa eficaz. Cada organización debería establecer y mantener un personal de auditoría interna competente, adecuado e independiente; que reporte a un nivel de la organización que sea suficientemente alto para poder realizar sus tareas de forma independiente; y que funcione de conformidad con un conjunto de normas reconocidas a nivel global (las *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna* del IIA, reconocidas en el ámbito global).

Auditores externos, entes de control y otros órganos externos

A pesar de que las partes externas no se consideran formalmente entre las tres líneas de defensa de una organización, tales grupos como auditores externos y reguladores a menudo desempeñan un importante rol en materia de estructura de control y de gobierno corporativo. Los organismos de control establecen requisitos que con frecuencia están diseñados para fortalecer el gobierno y el control y revisan y reportan de forma activa en relación con las organizaciones que regulan. De igual manera, los auditores externos pueden proporcionar observaciones y evaluaciones significativas con relación a los controles de la organización en lo que respecta a informes financieros y riesgos relacionados.

Cuando se logra una coordinación eficaz, los auditores externos, los organismos de control y otras partes externas a la organización se podrían considerar como líneas de defensa adicionales, que proporcionan opiniones y observaciones relevantes a las partes interesadas de la organización, entre ellas el consejo de administración y la alta dirección. No obstante, el trabajo de estos grupos tiene objetivos diferentes y generalmente más enfocados o limitados, de modo tal que las áreas abordadas por ellos son menos amplias que aquellas evaluadas por las líneas de defensa internas de la organización. Por ejemplo, las auditorías reglamentarias podrían centrarse únicamente en hallazgos de cumplimiento, seguridad u otros de alcance limitado; mientras que las tres líneas de defensa están diseñadas para abordar el espectro completo de riesgos operativos, de preparación de informes y de cumplimiento que enfrenta una organización. Las partes externas tales como los auditores externos y los organismos de control, aunque aportan información valiosa, no pueden considerarse sustitutos de las líneas de defensa internas, ya que es responsabilidad de la organización gestionar sus riesgos, no así de una parte externa.

II. Estructuración y coordinación de las tres líneas de defensa

Estructuración de las tres líneas de defensa

El Modelo de las tres líneas de defensa está diseñado expresamente para ser flexible. Cada organización debería implementar el modelo de forma tal que sea adecuado para su sector económico, tamaño, estructura operativa y enfoque hacia la gestión de riesgos. No obstante, el entorno global de gobierno y control normalmente es más robusto y fuerte cuando hay tres líneas de defensa claramente definidas y separadas. Las organizaciones deberían esforzarse por implementar una estructura de gobierno que sea consistente con el Modelo, de modo tal que las tres líneas existan de alguna forma, independientemente del tamaño o de la complejidad de la organización. Las “líneas” deben diferenciarse con funciones y responsabilidades separadas, articulándose claramente con apropiadas políticas y procedimientos específicos de la organización, y reforzado por un consistente “tono desde lo alto.”

Definir exactamente el límite de las líneas variará dependiendo de las necesidades específicas de cada organización. En algunas situaciones, por ejemplo, algunas empresas más pequeñas o donde algunos de las funciones

están en transición, las líneas de defensa podrían no estar claramente separadas. Por ejemplo, cuando se crea por primera vez una función de gestión de riesgos, algunas organizaciones podrían usar otra función como responsable temporal para la implementación.

No obstante, en situaciones en las cuales las funciones de las diferentes líneas no están claramente separadas, el consejo de administración debería evaluar cuidadosamente los posibles impactos en la estructura. Hasta donde sea posible, situaciones en las cuales las líneas de defensa no están claramente definidas deberían ser temporales y, a medida que las funciones maduren, se debería establecer las segregaciones adecuadas. Pero si por el contrario son a largo plazo, el consejo de administración debería evaluar el impacto que produciría el no separar las funciones de gestión y aseguramiento promulgada y recomendada por el modelo de las tres líneas de defensas. Al considerar o asignar tareas específicas y coordinarlas entre las diversas funciones de control y riesgo de la organización, es importante recordar el rol básico de cada grupo en el modelo.

Figura 7. Diferencias entre las tres líneas de defensa

Funciones de dirección		Aseguramiento
1ª línea de defensa	2ª línea de defensa	3ª línea de defensa
Dirección operativa	Independencia limitada Reporta principalmente a la dirección	Auditoría interna Mayor independencia Reporta al órgano de gobierno

Dado que la independencia y objetividad de la organización son características esenciales de la tercera línea de defensa, se debe tener especial cuidado si la organización combina la función de auditoría interna con cualquier otra función de la segunda línea de defensa. Si la función de auditoría interna se fusiona con cualquiera de las funciones de la segunda línea, la alta dirección y el consejo de administración deberían asegurar que dicha fusión no comprometa la independencia y objetividad de la función de auditoría interna. Los auditores internos normalmente no deben asumir ninguna responsabilidad de dirección sobre las operaciones que auditan; y en las organizaciones en las cuales auditoría

interna participa en las actividades de la segunda línea, esta participación debería generalmente ser de corto plazo donde las funciones que entren en conflicto se asignen a diferentes personas o grupos. Si la participación de auditoría interna en las tareas de la segunda línea no es a corto plazo, la alta dirección o el consejo de administración deben reconocer esto como una limitación en la capacidad de auditoría interna de proporcionar aseguramiento independiente y objetivo lo que haría necesario recurrir a partes externas para que proporcionen aseguramiento sobre las actividades específicas afectadas.

Coordinación de las tres líneas de defensa

Cada una de las tres líneas tiene el mismo objetivo final: ayudar a la organización a lograr sus objetivos con una gestión eficaz de los riesgos. Sirven a las mismas partes interesadas finales y con frecuencia abordan los mismos hallazgos de control y riesgos. La alta dirección y el consejo de administración deben comunicar claramente la expectativa de que se comparta la información y se coordinen actividades entre las tres líneas, dado que esto respalda la eficacia general del esfuerzo y no disminuye ninguna de las funciones clave de la línea. Por ejemplo, muchas organizaciones han implementado políticas de riesgo a nivel del consejo de administración o de la dirección para el logro de estas expectativas.

La coordinación y la comunicación no se deben confundir con la estructura de la organización. Aunque tienen el mismo objetivo, cada línea tiene sus propias funciones y responsabilidades individuales. Aunque son líneas separadas, no deberían funcionar en silos. Deben compartir información y coordinar esfuerzos en relación con el riesgo, control y gobierno. En muchas situaciones podría haber una perspectiva compartida sobre el riesgo y control.

Se necesita una coordinación minuciosa con el fin de evitar una duplicación innecesaria de esfuerzos sin dejar de asegurarse que todos los riesgos se abordan de la forma adecuada. La coordinación es tan importante que según la *Norma 2050*, se les exige específicamente a los directores ejecutivos de auditoría que “compartan la información y coordinen las actividades con otros prestadores internos

y externos de servicios de aseguramiento y consultoría para asegurar una cobertura adecuada y minimizar la duplicación de tareas”.⁵ Al poner en práctica esta coordinación, es crucial que las funciones claves de los ejecutivos como el director de riesgo, el director de cumplimiento o el director ejecutivo de auditoría se revisen y estructuren cuidadosamente de modo tal que cada uno pueda cumplir con sus responsabilidades particulares sin dejar de coordinar y comunicarse con los demás ejecutivos de control y riesgo.

La primera línea de defensa asume principalmente los riesgos y los métodos necesarios para manejarlos. La segunda línea proporciona conocimientos sobre riesgos, ayuda a establecer la estrategia de implementación y asiste en la implementación de políticas y procedimientos. Aunque estas dos líneas tienen responsabilidades diferentes para el riesgo y el control, es importante que trabajen unidas utilizando la misma terminología, que comprendan la evaluación de los riesgos de la organización realizada por la otra línea y que aprovechen herramientas y procesos que tienen en común hasta donde sea posible.

⁵ *International Professional Practices Framework (IPPF)*® (Marco Internacional para la Práctica Profesional), (Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Inc, 2013). También disponible en na.theiia.org/standards-guidance/Pages/Standards-and-Guidance-IPPF.aspx.

La función de auditoría interna de la organización, la tercera línea de defensa, debe incluir en su ámbito de trabajo todas las actividades de control y riesgo significativas de la organización. La comunicación con las funciones de la primera y segunda líneas de defensa es indispensable para ayudar a la auditoría interna a usar terminología de riesgo similar y a comprender lo que estas dos líneas de defensa entienden sobre el riesgo.

Auditoría interna debe coordinar también sus esfuerzos con aquellos de la segunda línea de defensa. Esta coordinación podría darse en diferentes formas según la naturaleza de la organización, el trabajo específicos realizado por cada parte, la independencia de la organización de las funciones de la segunda línea y las expectativas de la alta dirección y del consejo de administración. En algunos casos auditoría interna podría basar parte de su evaluación en el trabajo realizado por una función de segunda línea. Cuando se presente esta situación, auditoría interna debe confirmar que el trabajo esté diseñado, planificado, supervisado, documentado y revisado adecuadamente. El grado de utilización y el nivel de confianza en el trabajo de otras funciones variarán según las circunstancias específicas. Auditoría interna también requiere prestar especial atención a la independencia de la organización de las funciones de la segunda línea en las cuales planean basar parte de su trabajo de evaluación. Como auditoría interna está estructurada con independencia de la organización para proporcionar evaluaciones objetivas e imparciales, la función que realiza el trabajo del cual auditoría interna pretende depender debería demostrar un nivel suficientemente alto de objetividad e independencia de la organización. La capacidad y la eficacia no son los únicos criterios. La capacidad de la primera y segunda líneas de defensa de realizar trabajo para auditoría interna no significa que aporten el nivel requerido de independencia y objetividad. De forma similar, la capacidad de auditoría interna de realizar el trabajo de la primera y segunda líneas no significa que si auditoría interna realizara el trabajo de esas dos líneas, se conservaría necesariamente la independencia de la organización y la objetividad de auditoría interna.

Para ayudar a establecer que el trabajo se puede coordinar de forma eficaz, el estatuto de auditoría interna debe especificar que esta tiene la responsabilidad de evaluar el desempeño y la eficacia del trabajo de otras funciones de la segunda línea de defensa o cualquier actividad proporcionada por un tercero.

La coordinación podría extenderse más allá de las tres líneas de defensa, para incluir otras partes externas como los auditores externos. Los auditores internos pueden confiar y utilizar el trabajo de otros entes internos o externos o usar dicho trabajo para proporcionar aseguramiento de control, gestión de riesgos y gobierno si tienen una comprensión suficiente del trabajo realizado, los resultados detallados y la independencia y competencia de la parte externa. De manera inversa, el trabajo de auditoría interna podría planificarse intencionalmente y realizarse con el fin de satisfacer los requisitos de partes externas. La coordinación de esfuerzos con partes externas puede conducir a una mayor eficacia; no obstante, los directores ejecutivos de auditoría y el consejo de administración deberán considerar los costos y los posibles beneficios de diseñar el trabajo de auditoría interna para el beneficio de partes externas.

⁷ *Making Data Governance Programs More Effective* (Haciendo más eficaces los programas de gobierno de datos), deloitte.wsj.com/riskandcompliance/2014/08/04/good-riddance-to-bad-data-data-governance-gains-momentum/.

III. INTEGRANDO COSO en las tres líneas de defensa

El *Marco* define cinco componentes de control interno y 17 principios que representan los conceptos fundamentales asociados con estos componentes. La publicación del COSO, *Marco Integrado de Control Interno* indica que dado que los 17 principios se extraen directamente de los cinco componentes de control interno, se puede lograr un control interno eficaz si se aplica cada uno de estos principios. La dirección tiene la responsabilidad de asignar las tareas esenciales relacionadas con los 17 principios y confirmar que estas se realizan tal como fueron diseñados.

El Apéndice proporciona ejemplos de la manera en que se pueden asignar la responsabilidad para los 17 principios entre las tres líneas de defensa. El *Marco Integrado de Control Interno* también identifica varios “puntos de interés” relacionados con cada uno de los 17 principios. Tomando en cuenta que muchos de los puntos de interés representan responsabilidades clave de las personas que están dentro de las tres líneas de defensa, los lectores que están familiarizados con el *Marco Integrado de Control Interno* descubrirán que muchos de los puntos de interés se reflejan a lo largo de la siguiente sección.

La información que se incluye en el Apéndice pretende proporcionar un ejemplo de la manera en la que se pueden asignar las tareas entre las tres líneas de defensa. Como cada organización es diferente, éstas podrían tener sus propias razones para definir las funciones y las responsabilidades de forma diferente. Independientemente de cómo se asignen los funciones dentro de una organización, las funciones y las responsabilidades específicas en relación con todos los 17 principios deberían establecerse y comunicarse claramente a todas las partes relevantes para mitigar los vacíos en la cobertura de los controles internos y para evitar la duplicación innecesaria de esfuerzos.

IV. Conclusión

Cada organización debe definir claramente las responsabilidades relacionadas con el gobierno, el riesgo y el control para ayudar a minimizar los “vacíos” en los controles y las duplicaciones innecesarias de tareas asignadas relacionadas con el riesgo y el control. El Modelo de las tres líneas de defensa proporciona una forma eficaz para mejorar las comunicaciones en relación con el riesgo y el control al aclarar las funciones y tareas esenciales. El Modelo puede ser útil para aclarar cómo se pueden coordinar las responsabilidades sobre riesgo y control en una organización.

La premisa subyacente del Modelo es que, bajo la vigilancia y las instrucciones de la alta dirección y del consejo de administración, se necesitan tres grupos separados (o líneas de defensa) para gestionar eficazmente el riesgo y el control.

Los tres grupos:

- **Adueñarse y gestionar** el riesgo y el control (gerencia operativa de primera línea).
- **Supervisar** el riesgo y el control en apoyo de la gestión (la dirección implementa las funciones de riesgo, control y cumplimiento).
- **Proporcionar aseguramiento independiente** al consejo de administración y a la alta dirección en relación con la eficacia de la gestión del riesgo y del control (auditoría interna).

Cada una de las tres “líneas” tiene una función distinta dentro del enfoque general de gobierno de la organización y cuando cada una cumple con su función asignada de forma eficaz, la probabilidad de fallas significativas en el control se reduce. Esta estructura también respalda al consejo de administración para que este reciba información objetiva acerca de los riesgos más significativos de la organización; y en relación a cómo la dirección está respondiendo a esos riesgos.

El Modelo se puede usar en conjunto con el *Enfoque Integrado de Control Interno del COSO* para ayudar a asegurarse de que las personas dentro de cada línea de defensa comprenden el alcance completo de sus responsabilidades en relación con el riesgo y el control y cómo sus tareas se ajustan a la estructura general de riesgo y control de la organización.

Observaciones clave

1. La alta dirección y el consejo de administración tienen la responsabilidad final de garantizar la eficacia y efectividad de los procesos de control, gestión de riesgos y gobierno.
2. La gestión de riesgos es más fuerte cuando hay tres líneas de defensa separadas y claramente definidas. Las tres líneas deben existir en alguna forma en cada organización, independientemente del tamaño o la complejidad.
3. Cada grupo dentro de las tres líneas de defensa debe tener funciones y responsabilidades claramente definidas que estén respaldados por políticas, procedimientos y mecanismos de generación de informes adecuados.
4. La información debe compartirse y las actividades deberían coordinarse entre cada una de las líneas de defensa para mejorar la eficacia y evitar la duplicación de esfuerzos sin dejar de asegurarse de que todos los riesgos significativos se administran adecuadamente.
5. Las líneas de defensa no deben combinarse ni coordinarse de forma tal que se comprometa su eficacia. Cada línea de defensa tiene una posición específica en la organización y responsabilidades individuales. Se debe tener especial cuidado si la organización combina funciones entre las tres líneas de defensa. La eficacia de la segunda o tercera líneas de defensa se puede ver impactada de forma negativa si la combinación afecta el carácter individual de esa línea. La capacidad y la eficacia no son los únicos criterios; la independencia y la objetividad también son elementos esenciales que se deben considerar.

Apéndice

Principio 1: la organización demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos.			
1ª línea de defensa (Propietarios del riesgo/directores)	2ª línea de defensa (Riesgo control y cumplimiento)	3ª línea de defensa (Auditoría interna)	Otros
Se debería esperar que todas las líneas de defensa demuestren a través de sus directivas, acciones y comportamiento la importancia de los valores éticos y la integridad.			
<ul style="list-style-type: none"> Lidera con el ejemplo en la implementación de valores, una filosofía y un estilo operativo para la organización. Implementa objetivos, programas y actividades relacionados con la ética. Diseña e implementa procesos para evaluar el desempeño de las personas y los equipos en comparación con las normas de conducta esperadas. 	<ul style="list-style-type: none"> A los miembros específicos de la 2ª línea se les podría solicitar que respalden líneas de directas de cumplimiento, que investiguen posibles conductas indebidas o que realicen otras tareas específicas relacionadas con la integridad y los valores éticos. 	<ul style="list-style-type: none"> Evalúa el estado del clima ético de la organización y la eficacia de sus estrategias, tácticas, comunicaciones y otros procesos en la tarea de alcanzar el nivel deseado de cumplimiento ético y legal. Evalúa el diseño, la implementación y la eficacia de los objetivos, los programas y las actividades relacionados con la ética de la organización. Proporciona aseguramiento de que los programas éticos alcanzan los objetivos establecidos, que los riesgos clave se gestionan eficazmente y que los controles continúan funcionando de forma eficaz. Proporciona servicios de consultoría para ayudar a la organización a establecer un programa ético sólido y mejorar su eficacia al nivel de desempeño deseado. 	<ul style="list-style-type: none"> El consejo de administración supervisa el clima ético y se asegura de que la dirección tiene programas y objetivos adecuados relacionados con la ética. El consejo de administración es responsable de establecer una "imagen de la dirección" eficaz. Esto incluye comunicar las expectativas en cuanto a la integridad, los valores éticos y las normas de conducta.
Principio 2: el consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desarrollo y el desempeño del control interno.			
1ª línea de defensa (Propietarios del riesgo/directores)	2ª línea de defensa (Riesgo control y cumplimiento)	3ª línea de defensa (Auditoría interna)	Otros
<ul style="list-style-type: none"> Le proporciona al consejo de administración información adecuada sobre el desarrollo y desempeño de los controles internos para permitirle al consejo cumplir con sus responsabilidades fiduciarias. 	<ul style="list-style-type: none"> La vigilancia por parte del consejo de administración está respaldada por estructuras y procesos que la dirección establece a nivel de ejecución de los negocios. Este respaldo puede proporcionarlo la primera o la segunda línea de defensa. Por ejemplo, un comité de la dirección o un grupo de la segunda línea de defensa podría enfocarse en temas como TI o cumplimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Proporciona aseguramiento sobre el desarrollo y desempeño de los controles internos, evaluando si los controles están o no designados adecuadamente, implementados de forma eficaz y funcionando como se pretende. Puede asistir al consejo de administración al sugerir puntos específicos para la agenda relacionados con el Principio 2 para que se aborden en las reuniones del consejo de administración. 	<ul style="list-style-type: none"> El consejo es responsable de asegurarse si tiene suficientes miembros que son independientes de la dirección y objetivos en las evaluaciones y la toma de decisiones. El consejo de administración retiene la responsabilidad de vigilancia del diseño, la implementación y la conducta del control interno de la dirección: <ul style="list-style-type: none"> - Entorno de control: establecer integridad y valores éticos, estructuras de vigilancia, autoridad y responsabilidad, expectativas de competencia y rendición de cuentas al consejo de administración. - Evaluación de riesgo: trabajar con la dirección para establecer la aceptación de riesgos. Supervisar la evaluación de riesgos de la dirección para alcanzar los objetivos, lo que incluye el posible impacto de cambios significativos, fraude y la invalidación del control interno por parte de la dirección. - Actividades de control: proporcionar vigilancia a la alta dirección en el desarrollo y la realización de actividades de control. - Información y comunicación: analizar y debatir información relacionada con el alcance de los objetivos por parte de la organización. - Actividades de supervisión: evaluar y vigilar la naturaleza y el alcance de las actividades de supervisión y la evaluación y corrección de deficiencias por parte de la dirección. El consejo de administración se reúne con auditoría interna y posibles partes de la segunda línea de defensa, independientes de la dirección.

Principio 3: bajo la supervisión del consejo de administración, la dirección establece estructuras, lineamientos para la presentación de informes, y las autoridades y responsabilidades correspondientes en pos del logro de los objetivos.

1ª línea de defensa (Propietarios del riesgo/directores)	2ª línea de defensa (Riesgo control y cumplimiento)	3ª línea de defensa (Auditoría interna)	Otros
<ul style="list-style-type: none"> Establece estructuras, lineamientos para la presentación de informes, y las autoridades y responsabilidades correspondientes en pos del logro de los objetivos. Comunica información sobre estructuras, líneas jerárquicas y autoridades y responsabilidades al consejo de administración para permitirle a este último cumplir con sus responsabilidades de vigilancia. 	<ul style="list-style-type: none"> Trabaja con la dirección, las estructuras de la organización, las líneas jerárquicas y las autoridades correspondientes y responsabilidades adecuadas para que cumplan con sus responsabilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Proporciona aseguramiento sobre la adecuación y eficacia de las estructuras operativas de la organización, las líneas jerárquicas, las autoridades y las responsabilidades en pos del logro de los objetivos. Implementa políticas y prácticas para ejecutar sus actividades de conformidad con su estatuto, lo que incluye líneas jerárquicas y autoridades adecuadas. Le confirma periódicamente al consejo de administración su independencia de la organización y objetividad. 	<ul style="list-style-type: none"> El consejo de administración aprueba los objetivos para toda la organización y es responsable por la vigilancia del desarrollo y mantenimiento de las estructuras, las líneas de jerarquía y la asignación de las autoridades y responsabilidades correspondientes en pos del logro de los objetivos. El consejo de administración emite estatutos correspondientes para establecer sus comités, lo que incluye el comité de auditoría. El comité de auditoría aprueba los estatutos correspondientes para las funciones de riesgo y control de las cuales es responsable, lo que incluye a auditoría interna.

Principio 4: la organización demuestra su compromiso para atraer, desarrollar y retener a los individuos competentes en coordinación con los objetivos.

1ª línea de defensa (Propietarios del riesgo/directores)	2ª línea de defensa (Riesgo control y cumplimiento)	3ª línea de defensa (Auditoría interna)	Otros
<ul style="list-style-type: none"> Atrae, desarrolla y retiene individuos competentes en coordinación con los objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Atrae y desarrolla talento competente para alcanzar sus objetivos. Se asegura de que su gente y sus actividades se alinean adecuadamente con la dirección. Esto puede implicar la rotación de personal en varias funciones de dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> Atrae, desarrolla y retiene personas competentes y habilidosas para lograr su misión y estatuto. Puede evaluar y proporcionar aseguramiento sobre la eficacia y efectividad de las políticas y los procesos, como: <ul style="list-style-type: none"> - Políticas de recursos humanos. - Prácticas de contratación. - Programas de desarrollo y formación. - Sistemas de evaluación de desempeño. - Planes de compensación. - Planes de sucesión. 	<ul style="list-style-type: none"> El consejo de administración proporciona vigilancia para asegurarse de que la dirección demuestra un compromiso para atraer, desarrollar y retener individuos competentes en coordinación con los objetivos. Los comités del consejo de administración se aseguran de que las funciones que supervisan tienen talento competente. El comité de compensaciones del consejo de administración se asegura de que los planes de compensación e incentivos están alineados con la aceptación de riesgo y los objetivos a largo plazo de la organización.

Principio 5: la organización exige a los individuos que asuman sus propias responsabilidades por el control interno en pos del logro de los objetivos.

1ª línea de defensa (Propietarios del riesgo/directores)	2ª línea de defensa (Riesgo control y cumplimiento)	3ª línea de defensa (Auditoría interna)	Otros
<ul style="list-style-type: none"> Exige a los individuos que asuman sus propias responsabilidades por el control interno en pos del logro de los objetivos. Esta responsabilidad incluye comunicar las responsabilidades específicas, implementar sistemas de evaluación de desempeño e implementar procesos de personal diseñados para exigir a los individuos que asuman la responsabilidad por sus acciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Según lo delegue la dirección, los individuos en la segunda línea de defensa supervisan y reportan sobre el cumplimiento de responsabilidades específicas de control interno. 	<ul style="list-style-type: none"> Proporciona aseguramiento sobre el cumplimiento de responsabilidades específicas de control interno. Los auditores internos pueden realizar recomendaciones sobre la rendición de cuentas, pero por lo general no tienen autoridad directa para tomar decisiones sobre las acciones del personal u otros procesos diseñados para hacer que los individuos se hagan cargo de sus responsabilidades de control interno. 	<ul style="list-style-type: none"> El consejo de administración es responsable de asegurarse de que la dirección haga que los individuos se hagan cargo de sus responsabilidades de control interno. El comité de compensación del consejo de administración se asegura de que los planes de incentivos y compensación estén alineados con los objetivos de la organización.

Principio 6: la organización establece los objetivos con la claridad suficiente para permitir la identificación y la evaluación de los riesgos relacionados con los objetivos.

1ª línea de defensa (Propietarios del riesgo/directores)	2ª línea de defensa (Riesgo control y cumplimiento)	3ª línea de defensa (Auditoría interna)	Otros
Todas las personas que son parte del sistema de control interno necesitan comprender las estrategias y los objetivos globales establecidos por la organización.			
<ul style="list-style-type: none"> Establecer objetivos es una parte clave del proceso de la dirección en relación con la planificación estratégica. Con la vigilancia del consejo de administración, establece objetivos a nivel de la entidad que se alinean con la misión, la visión y las estrategias de la organización. Especifica objetivos aptos en detalle adecuado de modo tal que se puedan identificar y evaluar los riesgos para el logro de los objetivos. Aplica tolerancias a riesgos específicos. Vincula los objetivos a nivel de la entidad con subobjetivos más específicos que forman una cascada a lo largo de la organización. Tanto los objetivos a nivel de la entidad como los subobjetivos asociados deberían ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y vinculados con el tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> No es responsable de establecer o aprobar objetivos a nivel de la entidad de forma global; pero se le podría solicitar que prepare, implemente, supervise y reporte sobre objetivos o subobjetivos relacionados con sus áreas específicas de conocimientos, como objetivos relacionados con cumplimiento y control de calidad. Evalúa si se consideran las aceptaciones de riesgo y tolerancia adecuadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Verifica que los objetivos están establecidos y que son específicos, medibles u observables, alcanzables, relevantes y vinculados con el tiempo. <ul style="list-style-type: none"> Se pueden realizar revisiones del proceso de establecimiento de objetivos en toda la entidad como trabajos autónomos y separados. También se pueden revisar objetivos o subobjetivos específicos durante otros trabajos de auditoría interna. Para mantener la independencia de la organización para auditoría interna, los auditores normalmente no desarrollan objetivos (a excepción de los que son específicos de la función de auditoría interna). 	<ul style="list-style-type: none"> El consejo de administración es responsable de la vigilancia del establecimiento de objetivos, ayudando a asegurarse de que los objetivos de alto nivel reflejan decisiones sobre cómo la organización busca crear, conservar y generar valor para sus partes interesadas. El consejo de administración con la dirección establece las tolerancias al riesgo y el nivel de aceptación de riesgo adecuados y se asegura de que se comuniquen en toda la organización.

Principio 7: la organización identifica los riesgos relacionados con el logro de sus objetivos en toda la entidad y analiza los riesgos como punto de partida para determinar cómo se van a gestionar.

1ª línea de defensa (Propietarios del riesgo/directores)	2ª línea de defensa (Riesgo control y cumplimiento)	3ª línea de defensa (Auditoría interna)	Otros
<ul style="list-style-type: none"> Identifica y controla riesgos relacionados con el logro de objetivos. Define el nivel de aceptación y las tolerancias de riesgos de la organización, establece sistemas de gestión de riesgos y establece responsabilidades para controlar los riesgos específicos bajo la vigilancia del consejo de administración. 	<ul style="list-style-type: none"> A una función de gestión de riesgo empresarial se le podrían delegar responsabilidades significativas sobre los riesgos y controles. Entre las tareas típicas, se incluyen: <ul style="list-style-type: none"> Establecer un lenguaje de riesgo común o glosario. Describir el nivel de aceptación de riesgo y las tolerancias de la organización. Identificar y describir los riesgos en un "inventario de riesgo". Implementar una metodología de clasificación de riesgo para priorizar aquellos que estén dentro y a través de las funciones. Establecer un comité de riesgo o un director de riesgo para que coordine ciertas actividades de otras funciones de gestión de riesgo. Establecer la propiedad para riesgos y respuestas particulares. Desarrollar planes de acción para asegurarse de que se gestionan correctamente los riesgos. Desarrollar una presentación de informes consolidados para varias partes interesadas. Supervisar los resultados de las acciones realizadas para mitigar el riesgo. Asegurarse de que hay una cobertura eficaz del riesgo por parte de los auditores internos, los equipos consultores y otras entidades evaluadoras. Desarrollar un enfoque de gestión de riesgo que permita la participación de terceros y empleados remotos. Grupos específicos como las funciones de cumplimiento y seguridad pueden asistir a la dirección en la tarea de identificar riesgos relacionados con su área de conocimientos, tomando en cuenta los niveles de aceptación de riesgo establecidos por la dirección para las diferentes actividades o partes de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Toma en cuenta el enfoque de riesgo de la organización para realizar un plan de auditoría basada en el riesgo de toda la organización. Puede facilitar ciertas actividades de gestión de riesgo empresarial siempre y cuando no se limiten la independencia y la objetividad. Las consideraciones para desarrollar un plan de auditoría interna pueden incluir: <ul style="list-style-type: none"> Identificación y evaluación de riesgos residuales e inherentes. Controles de mitigación, planes de contingencia y actividades de supervisión vinculados con riesgos específicos. Precisión e integridad de los registros de riesgo. Adecuación de la documentación sobre las actividades de control y riesgo de la dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> El consejo de administración establece la estrategia global de la organización y sus objetivos, lo que incluye comprender los riesgos asociados con la estrategia. El consejo de administración proporciona vigilancia y hace responsable a la dirección de identificar y gestionar los riesgos para el logro de los objetivos.

Principio 8: la organización considera la posibilidad de fraude al evaluar los riesgos relacionados con el logro de los objetivos.

1ª línea de defensa (Propietarios del riesgo/directores)	2ª línea de defensa (Riesgo control y cumplimiento)	3ª línea de defensa (Auditoría interna)	Otros
<ul style="list-style-type: none"> • Implementa procesos para identificar, desalentar y detectar fraude. • Revisa las exposiciones de la organización al fraude con los auditores internos y externos de la misma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se asegura de que las evaluaciones de riesgo y control incluyan la consideración del riesgo de fraude. • Los grupos tales como las unidades de investigación podrían tener un rol significativo en la disuación y detección del fraude. A estos grupos se les puede encargar que desarrollen y supervisen las políticas y los procedimientos sobre fraude en toda la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las <i>Normas</i> les exigen a los auditores internos que ejerzan el debido cuidado profesional al considerar la probabilidad de un fraude significativo en áreas que se están revisando. • Los auditores internos deben tener los conocimientos suficientes como para evaluar el riesgo de fraude y la manera en la que la organización lo gestiona, pero no se espera que tengan la experiencia de una persona cuya responsabilidad principal es la detección y la investigación del fraude. 	<ul style="list-style-type: none"> • El consejo de administración es responsable de vigilar los sistemas y procesos establecidos para desalentar y detectar el fraude. • El consejo de administración y la alta dirección dan el ejemplo para la prevención y detección del fraude. • El consejo de administración debería recibir informes periódicos sobre las exposiciones de la organización al fraude, lo que incluye el fraude en los informes financieros.

Principio 9: la organización identifica y evalúa los cambios que podrían impactar significativamente en el sistema de control interno.

1ª línea de defensa (Propietarios del riesgo/directores)	2ª línea de defensa (Riesgo control y cumplimiento)	3ª línea de defensa (Auditoría interna)	Otros
<p>Dado que el cambio puede surgir de una amplia variedad de fuentes internas y externas, las personas dentro de las tres líneas de defensa deberían estar alertas a los hallazgos emergentes que podrían tener un impacto significativo en el sistema de control interno.</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene la responsabilidad principal por el sistema de control interno y por la identificación y evaluación de los cambios que podrían tener un impacto significativo en el sistema de control interno. • Comunica la información sobre los cambios que podrían tener un impacto significativo en el sistema de control interno al consejo de administración con un nivel de detalle suficiente para permitirle al consejo cumplir con sus responsabilidades de vigilancia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se le podría solicitar que asista a la dirección con las evaluaciones del impacto de los cambios en el sistema de control interno. • Necesita ser proactiva para adaptarse a los cambios. • Supervisa y considera de forma regular los cambios al riesgo legal, normativo y de cumplimiento de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica y evalúa los cambios que podrían impactar significativamente en el sistema de control interno durante las evaluaciones periódicas de riesgo y a lo largo del curso del trabajo de auditoría interna. • Se comunica regularmente con la dirección para anticipar cambios y el impacto en la evaluación de riesgo de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • El consejo de administración es responsable de asegurarse de que la dirección haya establecido procesos para permitir la identificación y evaluación de cambios que puedan tener un impacto significativo en el sistema de control interno.

Principio 10: la organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a mitigar los riesgos relacionados con el logro de los objetivos a niveles aceptables.

1ª línea de defensa (Propietarios del riesgo/directores)	2ª línea de defensa (Riesgo control y cumplimiento)	3ª línea de defensa (Auditoría interna)	Otros
<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene controles internos eficaces y para ejecutar procedimientos de riesgo y control a diario. La dirección operativa identifica, evalúa, controla y mitiga los riesgos, guiando el desarrollo y la implementación de las políticas y los procedimientos internos y asegurándose de que las actividades sean consistentes con las metas y los objetivos establecidos. Por medio de una estructura de responsabilidad en cascada, los directores de nivel medio diseñan e implementan procedimientos detallados que sirven como controles y supervisan la ejecución de esos procedimientos por parte de sus empleados. • Naturalmente sirve como la primera línea de defensa porque los controles están diseñados para formar sistemas y procesos bajo la guía de la dirección operativa. Debería haber controles adecuados de la supervisión y la dirección implementados para asegurar el cumplimiento y para destacar los fallos de control, los procesos inadecuados y los eventos inesperados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las funciones dentro de la segunda línea de defensa normalmente son responsables de supervisar controles específicos en nombre de la dirección. • Según lo asigne la dirección, las personas en la segunda línea de defensa también podrían participar en la selección y el desarrollo de controles específicos; no obstante, la dirección retiene la responsabilidad del sistema de control interno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona aseguramiento de que los controles implementados por la dirección están adecuadamente diseñados, implementados con eficacia y funcionando como se pretende para mitigar riesgos para el logro de los objetivos a niveles aceptables. • Proporciona sugerencias con el fin de mejorar la eficacia y efectividad de los controles internos; no obstante, la dirección retiene la responsabilidad del sistema de controles internos. 	<ul style="list-style-type: none"> • El consejo de administración evalúa información y proporciona vigilancia para ayudar a asegurarse de que el sistema de control interno de la dirección sea el adecuado para mitigar riesgos para el logro de los objetivos a niveles aceptables.

Principio 11: la organización selecciona y desarrolla actividades de control general sobre la tecnología para apoyar el logro de los objetivos.

1ª línea de defensa (Propietarios del riesgo/directores)	2ª línea de defensa (Riesgo control y cumplimiento)	3ª línea de defensa (Auditoría interna)	Otros
<ul style="list-style-type: none"> • Diseña e implementa actividades de control relacionadas con la tecnología. Esto incluye crear y comunicar políticas y procedimientos sobre tecnología y asegurarse de que los controles de TI sean los adecuados para respaldar el logro de los objetivos. • Establece procesos para supervisar y evaluar el desarrollo de exposiciones al riesgo relacionadas con tecnologías nuevas y emergentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • A los individuos de la segunda línea de defensa con frecuencia se les asignan tareas relacionadas con la supervisión de controles de tecnologías específicas. • Grupos como los departamentos de seguridad de la información podrían tener también roles significativos en la tarea de seleccionar, desarrollar y mantener controles sobre la tecnología, según lo designe la dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa si los procesos de gobierno de TI de la organización respaldan las estrategias y los objetivos de la organización. • Proporciona aseguramiento sobre la eficacia, efectividad e integridad de los controles de tecnología y, según corresponda, podría recomendar mejoras para las actividades específicas de control. • Para preservar la independencia y objetividad de auditoría interna, los auditores internos normalmente no seleccionan ni desarrollan actividades de control general sobre tecnología; no obstante, podrían realizar recomendaciones sobre controles de tecnología. • Los auditores internos deben tener conocimientos suficientes sobre los riesgos y controles clave de TI para realizar el trabajo asignado. No obstante, no se espera que todos los auditores internos tengan igual nivel de conocimiento que aquel cuya responsabilidad principal es las auditorías de tecnología de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> • El consejo de administración tiene responsabilidades de vigilancia significativas sobre la dirección, evaluación y supervisión de los controles. El rol de vigilancia del consejo debería comprender aspectos de gobierno de TI como: <ul style="list-style-type: none"> - estructuras de gobierno y organización. - liderazgo ejecutivo y apoyo. - planificación estratégica y operativa. - medición y prestación de servicio. - organización de TI y gestión de riesgos.

Principio 12: la organización implementa actividades de control a través de políticas que establecen los pasos a seguir y los procedimientos que transforman las políticas en acción.

1ª línea de defensa (Propietarios del riesgo/directores)	2ª línea de defensa (Riesgo control y cumplimiento)	3ª línea de defensa (Auditoría interna)	Otros
<ul style="list-style-type: none"> • Establece actividades de control que están incorporadas a los procesos de negocios y las actividades diarias de los empleados por medio de políticas que establezcan qué se espera y procedimientos relevantes que especifiquen acciones. • Establece la responsabilidad y rendición de cuentas por las actividades de control con la dirección (u otro personal designado) de la unidad de negocios o función en la cual residen los riesgos correspondientes. • Se asegura que personal competente con suficiente autoridad realice actividades de control con diligencia y enfoque continuo, de forma oportuna como se define en las políticas y los procedimientos. • Se asegura de que personal responsable investiga y actúa en asuntos identificados como resultado de la realización de actividades de control. • Revisa periódicamente las actividades de control para determinar su relevancia continua y las actualiza cuando es necesario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa el cumplimiento de políticas y procedimientos específicos de la forma designada por la dirección. • Asiste a la dirección en el desarrollo y la comunicación de políticas y procedimientos. • Se asegura de que los riesgos se supervisan en relación con el nivel de aceptación de riesgo establecido por la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona aseguramiento sobre el diseño y la implementación de políticas, procedimientos y otros controles. • Realiza recomendaciones sobre políticas y procedimientos, pero normalmente no tiene la autoridad para diseñar o implementar políticas y procedimientos para operaciones que residen fuera de la función de auditoría interna. 	<ul style="list-style-type: none"> • El consejo de administración proporciona vigilancia para asegurarse de que haya un sistema de políticas y procedimientos sólido implementado para guiar las operaciones y ayuda a garantizar el logro de los objetivos.

Principio 13: la organización obtiene o genera y usa información pertinente y de calidad que respalde el funcionamiento del control interno.

1ª línea de defensa (Propietarios del riesgo/directores)	2ª línea de defensa (Riesgo control y cumplimiento)	3ª línea de defensa (Auditoría interna)	Otros
<ul style="list-style-type: none"> • Crea y mantiene datos para supervisar las actividades diarias, compartiendo información a lo largo de la organización, hacia arriba y hacia abajo. • Considera costes y beneficios, asegurando que la naturaleza, cantidad y precisión de la información comunicada sean proporcionales con el logro de los objetivos y los respalden. • La fiabilidad e integridad de la información es una responsabilidad de la dirección. Esta responsabilidad incluye toda la información crucial de la organización independientemente de cómo está almacenada la información. La fiabilidad e integridad de la información incluye precisión, integridad y seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compila información de toda la organización para usarla en las actividades de supervisión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona aseguramiento sobre la fiabilidad e integridad de la información y las exposiciones a los riesgos asociadas. Esto incluye las exposiciones a los riesgos internos y externos y las exposiciones vinculadas con las relaciones de la organización con entidades externas. • Evalúa periódicamente las prácticas de fiabilidad e integridad de la información de la organización y recomienda según corresponda, mejoras a los nuevos controles y protecciones o la implementación de ellos. Estas evaluaciones pueden realizarse como trabajos autónomos y separados o integrados en otras auditorías o trabajos que se realicen como parte del plan de auditoría interna. • Determina si las infracciones y condiciones a la fiabilidad e integridad de la información que puedan representar una amenaza a la organización se pondrán en conocimiento pronto de la alta dirección, del consejo de administración y de la actividad de auditoría interna. 	<ul style="list-style-type: none"> • La alta dirección y el consejo de administración aprovechan la información para tomar decisiones para supervisar el éxito de la organización, prevenir riesgos y comunicarse con partes interesadas externas como los inversores. • Recibe periódicamente informes sobre las operaciones y la eficacia del sistema de control interno de la organización.

Principio 14: la organización comunica la información internamente (incluidos los objetivos y las responsabilidades por el control interno) necesaria para respaldar el funcionamiento del control interno.

1ª línea de defensa (Propietarios del riesgo/directores)	2ª línea de defensa (Riesgo control y cumplimiento)	3ª línea de defensa (Auditoría interna)	Otros
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla y mantiene procesos para comunicar la información requerida para permitir que todo el personal comprenda y lleve a cabo sus responsabilidades de control interno. • Comunica la información adecuada al consejo de administración para permitirle cumplir con su rol en lo que respecta a los objetivos de la entidad. • Establece canales de comunicación separados como líneas directas de denuncias, que sirven como mecanismos infalibles para permitir comunicaciones anónimas o confidenciales cuando los canales normales no funcionan o son ineficaces. 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa, compila información y comunica información resumida a la primera y segunda línea de defensa y al consejo de administración sobre controles específicos. • Podría ser responsable de supervisar los canales de comunicación separados como las líneas directas de denuncias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona aseguramiento en relación con la integridad, precisión y calidad de la comunicación en alineación con las necesidades del consejo de administración y la alta dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> • El consejo de administración establece y comunica el ejemplo que espera en toda la organización. • El consejo de administración y la alta dirección deberían proporcionar asesoramiento sobre la naturaleza de las comunicaciones que se esperan de las personas en cada línea de defensa.

Principio 15: la organización se comunica con terceros externos respecto de asuntos que afectan el funcionamiento del control interno.

1ª línea de defensa (Propietarios del riesgo/directores)	2ª línea de defensa (Riesgo control y cumplimiento)	3ª línea de defensa (Auditoría interna)	Otros
<ul style="list-style-type: none"> Se asegura de que hay procesos implementados para comunicar información relevante y oportuna a partes externas, lo que incluye partes interesadas, socios, propietarios, organismos de control, clientes y analistas financieros y otras partes externas. Establece y garantiza canales de comunicación abiertos para permitir el ingreso de opiniones de los clientes, consumidores, proveedores, auditores externos, organismos de control, analistas financieros y otros, proporcionándole a la dirección y al consejo de administración información relevante. Comunica información relevante de evaluaciones realizadas por partes externas al consejo de administración. Selecciona métodos relevantes de comunicación y se asegura de que el método considera el momento, la audiencia y la naturaleza de la comunicación y las expectativas y los requisitos fiduciarios, normativos y legales. Establece políticas adecuadas para abordar factores como la autorización requerida para reportar información fuera de la organización; lineamientos sobre la información permitida y no permitida que puede reportarse; personas externas autorizadas para recibir información y los tipos de información que podrían recibir; normas de privacidad relacionadas, requisitos reglamentarios y consideraciones legales para reportar información fuera de la organización; y la naturaleza de los aseguramientos, el asesoramiento, las recomendaciones, las opiniones, la guía y otra información que pueda estar incluida en comunicar información fuera de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Excepto por ciertas comunicaciones a organismos de control, auditores externos y otros grupos específicos, normalmente la segunda línea de defensa no se comunica con partes externas sobre asuntos que afecten el funcionamiento del control interno. Si la organización reporta de forma externa sobre sus controles internos, las funciones de la segunda línea de defensa le proporcionan a la dirección los resultados de sus actividades como respaldo de las opiniones de la dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> Proporciona aseguramiento de que las comunicaciones esenciales de otros son correctas. Normalmente la función de auditoría interna no se comunica con partes externas sobre asuntos que afectan el funcionamiento del control interno. 	<ul style="list-style-type: none"> El consejo de administración debería recibir información e informes de la dirección sobre el funcionamiento y la eficacia del control interno y el fundamento de las opiniones de la dirección antes de las comunicaciones con las partes externas. El consejo de administración debería hablar con los auditores externos acerca de sus puntos de vista y opiniones que se incluirían en cualquier informe externo sobre los sistemas de control de la organización.

Principio 16: la organización selecciona, desarrolla e implementa evaluaciones continuas o separadas para asegurarse de que los componentes de control interno estén presentes y funcionan correctamente.

1ª línea de defensa (Propietarios del riesgo/directores)	2ª línea de defensa (Riesgo control y cumplimiento)	3ª línea de defensa (Auditoría interna)	Otros
<ul style="list-style-type: none"> Selecciona y desarrolla un equilibrio de evaluaciones continuas y separadas, considerando la tasa de cambio en la empresa y los procesos de esta, y variando el alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas según el riesgo. (Estas evaluaciones podrían ser realizadas por la segunda línea de defensa). Se asegura de que los evaluadores que realizan las evaluaciones continuas y separadas tienen conocimientos suficientes para comprender lo que se está evaluando. El diseño y estado actual del sistema de control interno se puede usar para establecer un punto de referencia para las evaluaciones continuas y separadas. Reporta de forma periódica al consejo de administración sobre el desempeño de las actividades de gestión de riesgo de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Realiza evaluaciones continuas y separadas para supervisar el estado de los diversos componentes del sistema de control interno, según las instrucciones de la dirección. Realiza evaluaciones continuas y separadas para supervisar si el logro de los objetivos está dentro de las tolerancias de riesgo establecidas. 	<ul style="list-style-type: none"> Proporciona aseguramiento de que las evaluaciones continuas a la dirección están incorporadas en los procesos de la empresa y ajustadas a las condiciones cambiantes, según corresponda. Proporciona aseguramiento de que la información proporcionada por las evaluaciones de la dirección es justa y correctamente presentada. Proporciona aseguramiento de que el sistema de control interno está funcionando como se espera y que los riesgos se gestionan dentro del nivel de aceptación de riesgo y tolerancia de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> El consejo de administración proporciona vigilancia y hace responsable a la dirección de la selección, el desarrollo y la realización de evaluaciones de los componentes del control interno. Recibe informes periódicos sobre el riesgo de la organización y la eficacia de sus actividades de gestión de riesgos.

Principio 17: la organización evalúa y comunica oportunamente las deficiencias de control interno a las partes responsables de tomar las medidas correctivas, incluida la alta dirección y el consejo de administración, según corresponda.

1ª línea de defensa (Propietarios del riesgo/directores)	2ª línea de defensa (Riesgo control y cumplimiento)	3ª línea de defensa (Auditoría interna)	Otros
<ul style="list-style-type: none"> Comunica información sobre las deficiencias a las partes responsables de tomar las acciones correctivas y a la alta dirección y al consejo de administración, según corresponda. Realiza un seguimiento para ver si las deficiencias se subsanan de forma oportuna. 	<ul style="list-style-type: none"> A los individuos de la segunda línea de defensa se les podría delegar la responsabilidad de supervisar y reportar sobre tipos específicos de deficiencias de control. 	<ul style="list-style-type: none"> Los auditores internos establecen y mantienen un sistema para supervisar la disposición de los hallazgos y las recomendaciones de auditoría interna comunicados a la dirección. Este sistema normalmente aborda: <ul style="list-style-type: none"> El marco de tiempo durante el cual se requiere una respuesta de la dirección a las observaciones y recomendaciones del trabajo. La evaluación de la respuesta de la dirección. La verificación de la respuesta (si corresponde). La realización de un trabajo de seguimiento (si corresponde). Un procesos de comunicaciones que escala respuestas o acciones no satisfactorias, lo que incluye la presunción de riesgo, a los niveles correspondientes de la alta dirección o del consejo de administración. 	<ul style="list-style-type: none"> El consejo de administración debería asegurarse de que recibe información sobre las deficiencias de control de forma oportuna y que las acciones correctivas son oportunas y suficientes para abordar las deficiencias significativas en el control. La dirección y el consejo de administración, según corresponda, evalúan los resultados de las evaluaciones continuas y separadas.

Acerca de los autores



Douglas J. Anderson, CIA, CPA, CRMA, CMA, es Director Ejecutivo de Auditoría Consultor en la materia para el Audit Executive Center® del IIA, un ejecutivo temporal en Saginaw Valley State University y proporciona servicios de consultoría que se centran en gobierno, riesgo y control. Anderson tiene más de 30 años de experiencia en auditoría interna, auditoría externa, contabilidad y finanzas. Sus responsabilidades laborales lo han llevado por el mundo y le han proporcionado experiencia con una amplia variedad de organizaciones. Anderson ha tenido un número de roles de voluntario en el Instituto de Auditores Internos, entre ellos, instructor, miembro y presidente del Comité de Asesoramiento Profesional y vicepresidente de Asesoramiento Profesional en el Comité Ejecutivo del Consejo de Administración. También prestó servicios en Grupo Permanente de Asesoramiento de la Junta de Supervisión de Firmas de Contabilidad Pública de EE. UU. y ha sido miembro de grupos de vigilancia para dos proyectos del COSO.



Gina Eubanks, CIA, CISA, CRMA, CCSA, es la vicepresidenta de Servicios Profesionales en el IIA, donde lidera los programas de Calidad, Director Ejecutivo de Auditoría y Servicios del sector económico. Tiene más de 20 años de experiencia en auditoría interna, lo que incluye 15 años con una de las 4 firmas más importantes en servicios de riesgos empresariales a nivel global. La experiencia de Eubanks ha sido dentro y fuera de los Estados Unidos. Ha pasado un período significativo de tiempo en India. También ha sido auditora y directora en los sectores de servicios financieros y minoristas. Eubanks además es miembro del comité de auditoría de una institución financiera local y fue líder voluntaria del IIA durante casi 15 años.

Acerca del COSO

El COSO se formó originalmente en 1985, es una iniciativa conjunta de cinco organizaciones del sector privado y está dedicado a proporcionar liderazgo de opinión a través del desarrollo de enfoques y guías sobre la gestión del riesgo empresarial (ERM, en inglés), control interno y disuación del fraude. Las organizaciones que respaldan el COSO son el Instituto de Auditores Internos (IIA), la Asociación Americana de Contabilidad (AAA, en inglés), el Instituto Estadounidense de Contadores Públicos Certificados (AICPA, en inglés), los Ejecutivos de Finanzas Internacionales (FEI, en inglés), el Instituto de Contadores de Gestión (IMA, en inglés).



Acerca del IIA



El Instituto de Auditores Internos (Institute of Internal Auditors, The IIA) es el defensor, educador y proveedor de normas, lineamientos y certificaciones más ampliamente reconocido de la profesión de auditoría interna. El IIA, que se creó en 1941, en la actualidad sirve a más de 180.000 miembros de 170 países. La sede central global de la asociación está en Altamonte Springs, Fla. Para obtener más información, visite theiia.org.

El Audit Executive Center del Instituto de Auditores Internos® es el recurso esencial para permitirle a los DEA tener más éxito. El conjunto de información, productos y servicios del centro permite que los DEA respondan a los desafíos únicos y a los riesgos emergentes de la profesión. Para obtener más información acerca del centro, visite theiia.org/cae.

Traducción al Español

* Realizada por: Fundación Latinoamericana de Auditores Internos

* Revisada por: PORTILLO, Daniel, CIA, HERRERA, Donald, CIA

Traducción al Español Auspicada por:



Esta publicación solo contiene información general y nadie del COSO, de ninguna de sus organizaciones miembro ni ninguno de los autores de esta publicación está, por medio de esta publicación, proporcionando servicios o asesoramiento contable, de negocios, financiero, de inversiones, legal, impositivo u otros servicios o asesoramiento profesionales. La información que se incluye aquí no sustituye ese asesoramiento o esos servicios profesionales, ni debería usarse como fundamento para tomar una decisión o realizar una acción que pueda afectar su empresa. Los puntos de vista, las opiniones y las interpretaciones que se expresan aquí podrían diferir de las que tienen los organismos de control, las organizaciones autoreglamentadas u otras autoridades relevantes y podrían reflejar leyes, normativas o prácticas que estén sujetas a cambios con el transcurso del tiempo.

La evaluación de la información incluida en el presente es responsabilidad única del usuario. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar su empresa en relación con los asuntos descritos aquí, debería consultar a los asesores profesionales cualificados correspondientes. El COSO, sus organizaciones miembro y los autores niegan de forma expresa toda responsabilidad por cualquier error, omisión o imprecisión incluida en el presente o por cualquier pérdida que pueda sufrir cualquier persona que se basa en esta publicación.

Gobierno y control interno



COSO

Comité de Organizaciones Patrocinadoras
de la Comisión Treadway

www.coso.org

Gobierno y control interno



A P R O V E C H A R E L C O S O
E N L A S T R E S L Í N E A S D E
D E F E N S A

COSO

Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway

www.coso.org

