

# Los lunes

**Modelo (mapas) de  
Aseguramiento Combinado – MAC:**  
Una herramienta para potenciar  
el Gobierno Corporativo y la  
Gestión de Riesgos





**Modelo (mapas) de Aseguramiento Combinado – MAC:**  
Una herramienta para potenciar el  
Gobierno Corporativo y la Gestión de Riesgos

Jorge Badillo Ayala  
Enero – 2023



# Jorge Badillo Ayala

- ▶ Es ecuatoriano, cuenta con más de 26 años de experiencia en labores de auditoría: interna, financiera, de gestión, forense, informática. Trabaja en la compañía Japonesa SCM Minera Lumina Copper Chile como Gerente de Auditoría Interna.
- ▶ Tiempo atrás trabajó en la compañía minera Sierra Gorda SCM (Joint Venture: KGHM – Polonia & Sumitomo – Japón) como Gerente de Auditoría Interna con sede en Chile, también trabajó en la compañía minera canadiense Kinross Gold Corporation como Gerente Regional de Auditoría Interna para Sudamérica, con sede regional en Chile. Trabajó para la Organización de las Naciones Unidas ONU como Contralor Financiero de la Organización Internacional para las Migraciones, Misión en Ecuador; antes se desempeñó en Ecuador como Manager en Ernst & Young y también fue Director de Auditoría Interna del Servicio de Rentas Internas – SRI
- ▶ Es Doctor en Contabilidad y Auditoría - CPA; Magíster en Administración de Empresas – MBA; Diplomado en Control de Gestión; Diplomado en Gestión en la Minería
- ▶ Cuenta con las certificaciones/calificaciones internacionales:
  - ▶ CIA – Certified Internal Auditor
  - ▶ QIAL – Qualification in Internal Audit Leadership
  - ▶ CCSA – Certification in Control Self – Assessment
  - ▶ CGAP – Certified Government Auditing Professional
  - ▶ CRMA – Certification in Risk Management Assurance
  - ▶ CISA – Certified Information Systems Auditor
  - ▶ CFE – Certified Fraud Examiner
- ▶ Fue miembro del Directorio en The Institute of Internal Auditors (The IIA Global) para el período Julio 2014 – Julio 2018. Es miembro de Comités Internacionales en The IIA (2008 – 2024)
- ▶ Fue Presidente de la Fundación Latinoamericana de Auditores Internos – FLAI (2014–2017 y 2017–2021)
- ▶ Fue Presidente del Instituto de Auditores Internos del Ecuador (2010 – 2012); también es miembro del Directorio del Instituto de Auditores Internos de Chile (2018 – 2021 y 2022 – 2024).
- ▶ A nivel internacional es conferencista, instructor y docente universitario en los temas de su especialidad



Gerente de Auditoría Interna  
**SCM Minera Lumina Copper  
 Chile – MLCC  
 (Caserones)**



# AGENDA

---

1. El Modelo de las Tres Líneas (M3L)
2. Funciones de Aseguramiento
3. El Modelo de Aseguramiento Combinado (MAC)
4. Mapas de aseguramiento
5. El rol de auditoría interna en el MAC
6. Conclusiones
7. Preguntas

# 1. Modelo de las Tres Líneas – M3L

# 1. Modelo de las Tres Líneas – M3L



## El modelo de las tres líneas del IIA



# 1. Modelo de las Tres Líneas – M3L

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



## PUNTOS FUERTES

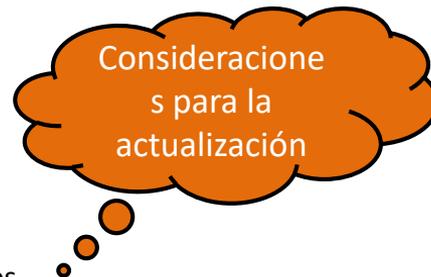
- \* Simple
- \* Ampliamente reconocido
- \* Ampliamente comprendido
- \* Ampliamente implementado

## SUGERENCIAS

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

## NO ABORDA

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



Fuente: The IIA

# 1. Modelo de las Tres Líneas – M3L

## TABLA DE CONTENIDOS

Introducción.....	1
Antes de las Tres Líneas: Establecimiento de Estrategia y Supervisión de la Gestión de Riesgos.....	2
La Primera Línea de Defensa: La Gestión Operativa.....	3
La Segunda Línea de Defensa: Funciones de Gestión de Riesgos y Cumplimiento .....	4
La Tercera Línea de Defensa: Auditoría Interna.....	5
Auditores Externos, Reguladores y Otros Entes Externos.....	6
Coordinación de las Tres Líneas de Defensa.....	7



## Tabla de contenidos

Introducción .....	1
Principios del modelo de las tres líneas .....	2
Principio 1: Gobierno .....	2
Principio 2: Roles del órgano de gobierno .....	2
Principio 3: Dirección y roles de primera y segunda línea .....	3
Principio 4: Roles de tercera línea.....	3
Principio 5: Independencia de tercera línea.....	3
Principio 6: Creación y protección del valor.....	3
Roles clave en el modelo de las tres líneas.....	5
El órgano de gobierno .....	5
Dirección.....	5
Roles de primera línea.....	5
Roles de segunda línea.....	5
Proveedores de aseguramiento externo .....	6
Relaciones entre los roles principales.....	7
Entre el órgano de gobierno y la dirección (roles de primera y segunda línea).....	7
Entre la dirección (tanto los roles de primera como los de segunda línea) y la auditoría interna	7
Entre la auditoría interna y el órgano de gobierno.....	8
Entre todos los roles.....	8
Aplicando el modelo.....	9
Estructura, roles y responsabilidades.....	9
Supervisión y aseguramiento .....	10
Coordinación y alineación.....	10



# 1. Modelo de las Tres Líneas – M3L



## Tabla de contenidos

	Introducción .....	1
	Principios del modelo de las tres líneas .....	2
1	Principio 1: Gobierno .....	2
	Principio 2: Roles del órgano de gobierno .....	2
	Principio 3: Dirección y roles de primera y segunda línea .....	3
	Principio 4: Roles de tercera línea .....	3
	Principio 5: Independencia de tercera línea .....	3
	Principio 6: Creación y protección del valor .....	3
	Roles clave en el modelo de las tres líneas .....	5
2	El órgano de gobierno .....	5
	Dirección .....	5
	Roles de primera línea .....	5
	Roles de segunda línea .....	5
	Proveedores de aseguramiento externo .....	6
	Relaciones entre los roles principales .....	7
3	Entre el órgano de gobierno y la dirección (roles de primera y segunda línea) .....	7
	Entre la dirección (tanto los roles de primera como los de segunda línea) y la auditoría interna .....	7
	Entre la auditoría interna y el órgano de gobierno .....	8
	Entre todos los roles .....	8
	Aplicando el modelo .....	9
4	Estructura, roles y responsabilidades .....	9
	Supervisión y aseguramiento .....	10
	Coordinación y alineación .....	10

# 1. Modelo de las Tres Líneas – M3L

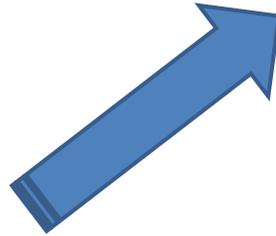
SIMILITUDES	DIFERENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>De acuerdo con el Marco Internacional para la Práctica Profesional (MIPP).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Defensa” se omite para reflejar que no es el enfoque único o primario del modelo u organizaciones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicable a todas las organizaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En lugar de referirse a “la primera línea” y “la segunda línea” como si fueran elementos estructurales, el modelo describe los roles de primera, segunda y tercera línea que pueden combinarse o separarse de varias maneras.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñado para ayudar a las organizaciones al momento de planificar y estructurar recursos y actividades que apoyan la gestión del riesgo para evitar superposiciones, brechas y confusión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Define los principios que sustentan el modelo permitiendo flexibilidad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>El enfoque es principalmente interno de una organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contextualizado más ampliamente como una herramienta para el gobierno corporativo para incluir la creación y la protección de valor, los aspectos ofensivos y defensivos de la gestión de riesgos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Considera los roles y las relaciones entre el órgano de gobierno, la dirección (incluidas las funciones relacionadas con el riesgo) y la auditoría interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El gobierno corporativo se define como que requiere tres componentes necesarios:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Rendición de cuentas</li> <li>Acciones</li> <li>Aseguramiento y Asesoramiento</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantiene el lenguaje y la numeración de “tres líneas” en interés de la familiaridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfatiza un enfoque basado en principios para que coincida con las necesidades y circunstancias de la organización.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>El modelo es simple y está respaldado por un gráfico simple.</li> </ul>	



# 1. Modelo de las Tres Líneas – M3L



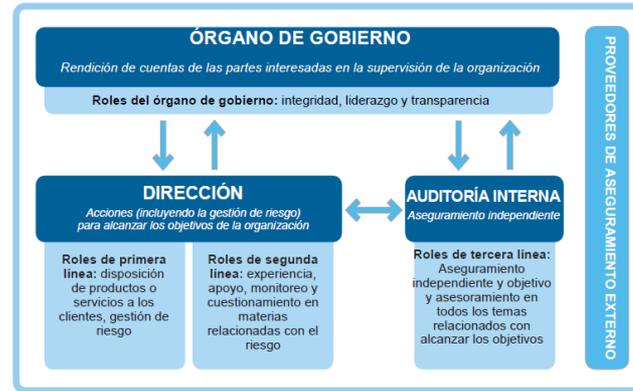
# 1. Modelo de las Tres Líneas – M3L



Modelo de las Tres Líneas de Defensa



## El modelo de las tres líneas del IIA



CLAVE: ↑ Rendición de cuentas, informes    ↓ Delegar, dirección, recursos, supervisar    ↔ Alineamiento, comunicación, coordinación, colaboración



# 1. Modelo de las Tres Líneas – M3L

## ► M3LDD versus M3L



10 cambios clave en el gráfico

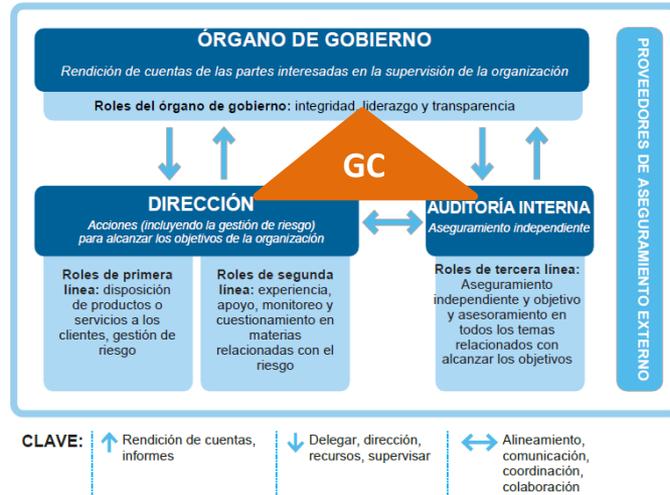
## El modelo de las tres líneas del IIA



# 1. Modelo de las Tres Líneas – M3L

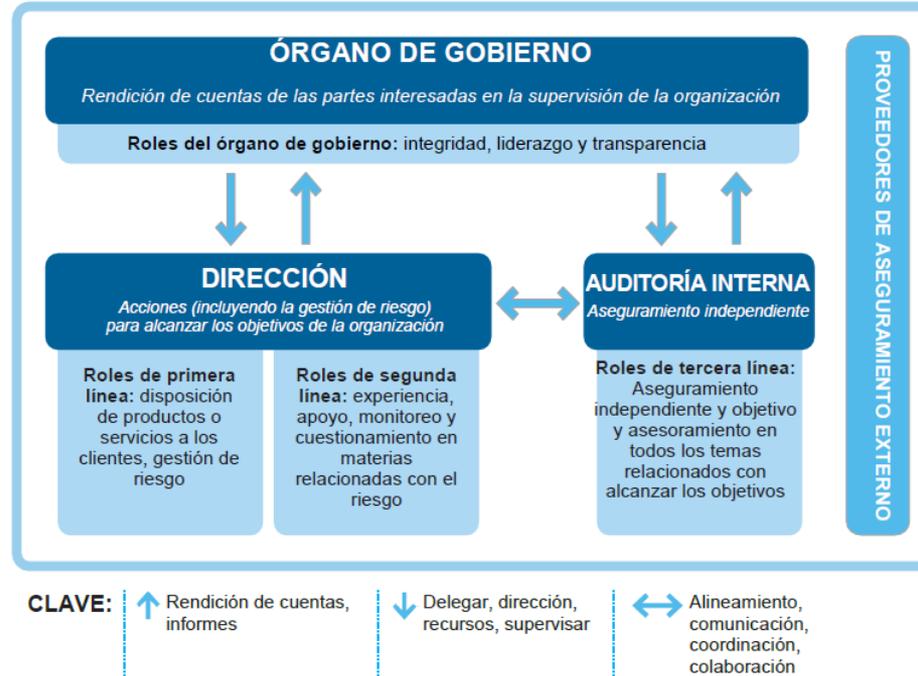


## El modelo de las tres líneas del IIA



# 1. Modelo de las Tres Líneas – M3L

## El modelo de las tres líneas del IIA



## 2. Funciones de Aseguramiento

## 2. Funciones de Aseguramiento

---

### ▶ Aseguramiento

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

### ▶ Asegurar

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

Fuente: Real Academia Española - RAE

## 2. Funciones de Aseguramiento

---

- ▶ **Ensure**
  - ▶ Make certain that (something) shall occur or be the case (the client must ensure that accurate records be kept)
  - ▶ Asegurarse de que (algo) ocurra o sea el caso (El cliente debe asegurarse de que se mantengan registros precisos)
  
- ▶ **Asegurar**
  - ▶ ensure, secure, assure, insure, guarantee, anchor
  
- ▶ **Hacer seguro**
  - ▶ ensure

## 2. Funciones de Aseguramiento

---

- ▶ **Assurance**
  - ▶ A positive declaration intended to give confidence; a promise.
  - ▶ Confidence or certainty in one's own abilities.
  - ▶ una declaración positiva destinada a dar confianza; una promesa.
  - ▶ Confianza o certeza en las propias capacidades.
  
- ▶ **Garantía**
  - ▶ Guarantee, warranty, assurance, guaranty, surety, safeguard
  
- ▶ **Seguridad**
  - ▶ Security, safety, certainty, assurance, reliability, certain
  
- ▶ **Certeza**
  - ▶ certainty, assurance, surety, sureness, assuredness

## 2. Funciones de Aseguramiento

---

### ▶ Combinado

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

## 2. Funciones de Aseguramiento

### ▶ Varios marcos normativos/metodológicos emitidos en los últimos años

- ▶ COSO
  - ▶ Control Interno – 2013
  - ▶ Gestión de Riesgos – 2017
  - ▶ Gestión de Riesgos de Fraude – 2016
- ▶ Ley SOX (y similares en otros países) – Control Interno sobre Reporte Financiero (ICFR)
- ▶ OCDE – Gobierno Corporativo
- ▶ King Report – Gobierno Corporativo
- ▶ FCPA / UK Bribery (y otras normas anti-corrupción similares)
- ▶ Modelos de Prevención de Delitos – Cumplimiento
- ▶ Modelos GRC (Gobierno Corporativo, Riesgos, Cumplimiento)
- ▶ Normas ISO
  - ▶ Antisoborno – 37001
  - ▶ Canal de Denuncias – 37002
  - ▶ Cumplimiento – ISO 37301
  - ▶ Gestión de Riesgos – 31000
  - ▶ Seguridad de la Información – 27001

El “**Modelo de las Tres Líneas de Defensa – M3LDD**” (The IIA – 2013) orientó sobre «Quién hace Qué», con foco en gestión de riesgos y control interno; y, en la misma línea el “**Modelo de las Tres Líneas – M3L**” (The IIA – 2020), con foco en gobierno corporativo y gestión de riesgos (control interno).

## 2. Funciones de Aseguramiento

---

- ▶ En todo el mundo las organizaciones han **implementado los marcos normativos/metodológicos** que les aplica por **requerimiento normativo (obligatoriamente)** o que han **considerado de beneficio (voluntariamente)** (como «mejor práctica»)
- ▶ La **implementación de dichos marcos se ha asignado a diferentes áreas**: control interno, gestión de riesgos, cumplimiento, auditoría interna, etc.; para ello en algunos casos se ha adoptado/adaptado el “Modelo de las Tres Líneas de Defensa – M3LDD”, ahora actualizado en “Modelo de las Tres Líneas” – M3L”.

## 2. Funciones de Aseguramiento

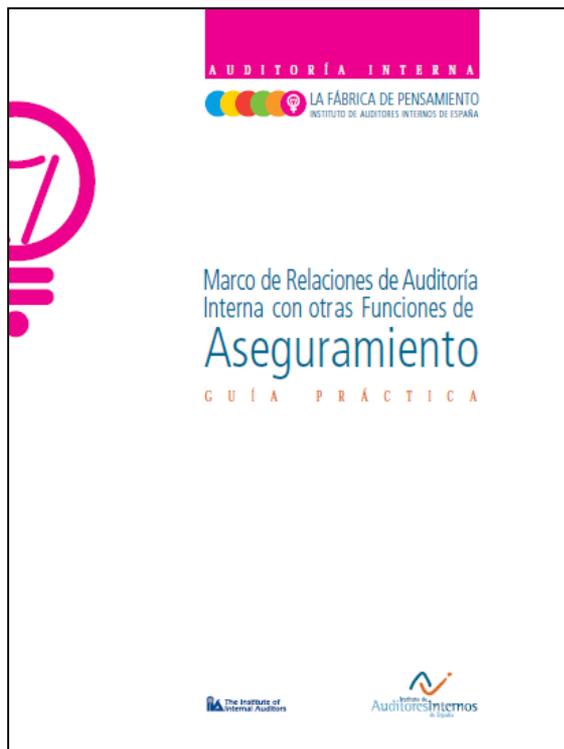
---

- ▶ En general el mundo vive en la actualidad un contexto de alta complejidad y cambio constante (**VICA**: vulnerable, incierto, complejo, ambiguo; **BANI**: brittle/frágil, ansioso, no lineal, incomprensible), por ello se ha tornado de **vital importancia en toda organización la gestión de riesgos de negocio** (como una responsabilidad compartida de **todos** en la Organización)
- ▶ En ese contexto se hace muy necesario que todas las **funciones que realizan labores de control y/o de aseguramiento se coordinen entre sí** para lograr una **eficiente y efectiva COBERTURA de los RIESGOS** de negocio más importantes, y esto es en esencia el **«ASEGURAMIENTO COMBINADO»**

## 2. Funciones de Aseguramiento



## 2. Funciones de Aseguramiento



### Índice

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

Fuente: IAI España  
<https://www.auditor.es/la-fabrica-de-pensamiento>

## 2. Funciones de Aseguramiento

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

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

- Consejos para la práctica: 2050-1 *Coordinación*; 2050-2 *Mapas de Aseguramiento*; 2050-3 *Confiar en el trabajo de otros proveedores de servicios de aseguramiento*.

- Guía práctica: *Reliance by Internal Audit on Other Assurances providers*. Diciembre-2011.

- Guía práctica: *Coordinating risk management and assurance*. Marzo-2012.

- Documento de posicionamiento: *The three lines of defense in effective risks management and control*. Enero-2013. A efectos de posicionamiento de Auditoría Interna en la organización, la presente guía toma como referencia el modelo de tres líneas de defensa propuesto y desarrollado por el IIA.



Fuente: IAI España

## 2. Funciones de Aseguramiento

---



Fuente: IAI España

## 2. Funciones de Aseguramiento

Definición

### DEFINICIÓN DE SERVICIO DE ASEGURAMIENTO

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

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

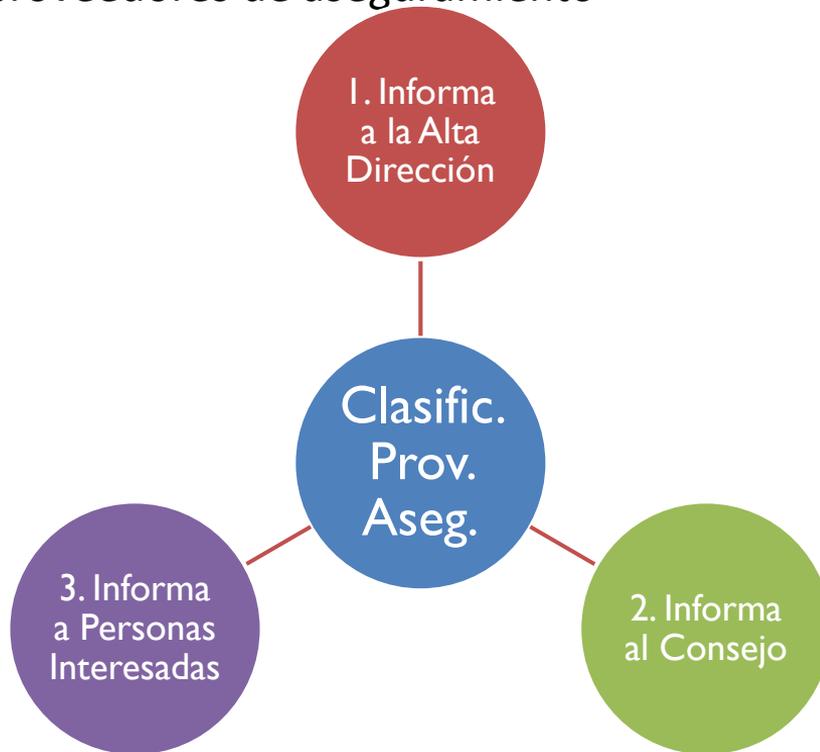
cada una de las funciones de la segunda línea de defensa dispone de cierto nivel de independencia respecto de la primera línea; aunque por su naturaleza están asociadas a la gestión. Con este modelo, las defensas de la segunda línea pueden intervenir directamente sobre el desarrollo de los sistemas de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



Fuente: IAI España

## 2. Funciones de Aseguramiento

### ► Clasificación proveedores de aseguramiento



Fuente: IAI España

## 2. Funciones de Aseguramiento



### CLASIFICACIÓN DE PROVEEDORES DE SERVICIO DE ASEGURAMIENTO

Cualquier servicio de aseguramiento tiene siempre tres partes implicadas:

- Las personas que realizan las operaciones, ejecutan el proceso, operan el sistema, etc. y las que supervisan: gestión de riesgos, cumplimiento, etc.

- La persona que evalúa: el proveedor del servicio de aseguramiento.

- El usuario de la evaluación: internos (Alta Dirección o Consejo) y externos.

Y existen tres clases de proveedores de servicios de aseguramiento, en función del tercero



9

AUDITORÍA INTERNA

LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO  
INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA

al que dan servicio, de su nivel de independencia sobre las actividades que aseguran y de la solidez de su aseguramiento:

El correcto funcionamiento y coordinación de actividades entre Auditoría Interna y otras funciones de aseguramiento propicia beneficios.

a) Proveedores internos de aseguramiento que informan a la Alta Dirección y/o son parte de la dirección: auto-evaluadores de control, auditores de calidad, medio ambiente, seguridad e higiene, gestión de riesgos, desempeño de gobierno corporati-

vo, información financiera, cumplimiento, etc.

b) Proveedores de aseguramiento que informan al Consejo, entre los que se incluye Auditoría Interna.

c) Proveedores de aseguramiento que informan a personas interesadas externas como es el auditor externo, que informa a los accionistas de las sociedades.



Fuente: IAI España



## 2. Funciones de Aseguramiento



Razones

### CONFIANZA EN LA INFORMACIÓN DE TERCEROS

La decisión de confiar en el trabajo de otros proveedores de servicios obedece a varias razones:

- Para abarcar áreas que no son competencia de la Auditoría Interna.
- Para obtener la transferencia de conocimientos.
- Para ampliar la cobertura de riesgo más allá del plan de Auditoría Interna.
- Para evitar duplicidades y obtener sinergias en términos de utilización y optimización de recursos.

El correcto funcionamiento y coordinación de actividades entre Auditoría Interna y otras funciones de aseguramiento propicia **beneficios** como:

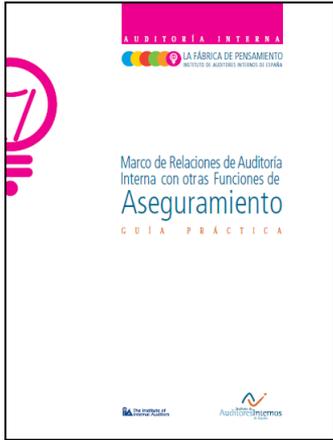
- Ampliación de la cobertura de riesgos, sin incrementar las horas de Auditoría Interna.
- Reducción de tiempos de acción en la gestión del riesgo.

- Mejor aseguramiento, por conocimiento más especializado.
- Intentar evitar el efecto "fatiga de Auditoría" dentro la organización.
- Aumento de la eficiencia, al eliminar la duplicidad de funciones.
- Aumento de calidad de cumplimiento, por el esfuerzo conjunto.

Si bien, confiar en otros proveedores también entraña **riesgos**, como:

- Deficiencias de control, por problema de cobertura del proveedor.
- No identificar problemas, por falta de independencia del proveedor.
- Aumentar, o situar fuera de contexto, riesgos evaluados, no considerados significativos por Auditoría Interna.

Riesgos



Fuente: IA España



## 2. Funciones de Aseguramiento

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



Fuente: IAI España

## 2. Funciones de Aseguramiento

### **Funciones de Aseguramiento**

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



Tratamos exclusivamente de las relaciones de Auditoría Interna con otros proveedores internos de aseguramiento que informan a la Alta Dirección o al Consejo, y son parte de la Dirección de la sociedad.

Es muy complejo establecer un modelo único organizativo respecto a las "organizaciones internas" o "funciones" que, en una sociedad, deben prestar los servicios de aseguramiento. Depende de su grado de madurez, del sector y de las circunstancias. No obstante, consideramos que, con independencia de quién es el responsable de determinadas actividades de aseguramiento, si deben existir un conjunto de actividades que, conforme a las particularidades del sector, regulación, etc., deben realizarse y por tanto estar reconocidas de alguna forma en las "organizaciones o funciones internas".

En particular, identificamos las siguientes actividades/funciones de aseguramiento, en relación a los siguientes ámbitos:

1. **Control Interno:** aseguramiento del control interno de la compañía. Su alcance son los procesos operativos, administrativos y de tecnologías de la información de la misma.

1. Las nuevas legislaciones y las tendencias en materia de seguridad apuntan hacia una gestión integral y coordinada de la seguridad, poniendo el foco, no en la protección específica de un dominio físico o lógico, sino en la protección global de un activo.

12



7. **Sistemas de gestión integral:** aseguramiento del cumplimiento de la normativa en materia de calidad, medio ambiente, prevención de riesgos laborales, I+D+i

8. **Responsabilidad Corporativa (RC) y Reputación Corporativa:** aseguramiento de la transparencia de las actividades de la sociedad y las relaciones con grupos de interés.

## 2. Funciones de Aseguramiento



### **Requisitos de una Función de Aseguramiento para poder concluir respecto al Aseguramiento Efectivo de la misma**

1. *Propósito de los trabajos*
2. *Objetividad del proveedor del servicio*
3. *Competencias técnicas*
4. *Prácticas y metodologías*
5. *Comunicación de resultados y acciones correctoras*



### Requisitos de una Función de Aseguramiento para poder concluir respecto al Aseguramiento Efectivo de la misma

Según la Guía Práctica del IIA, *Reliance by Internal Audit on other assurance providers*, de diciembre de 2011, los principios/elementos para evaluar el trabajo de proveedores de aseguramiento interno y determinar el grado de confiabilidad, son:

1. **Propósito de los trabajos:** el propósito del trabajo de los proveedores debe estar especificado, ser claro y relevante para el alcance y objetivos de Auditoría Interna. (Establecido en documento interno, en caso de proveedores internos).
2. **Objetividad del proveedor del servicio:** los proveedores de aseguramiento han de demostrar su imparcialidad y objetividad.
3. **Competencias técnicas:** se consideran factores de este principio la experiencia aportada y demostrable. El principio de competencia se hace más importante en

los casos en que se aprecia falta de independencia (departamentos internos, proveedores contratados por la dirección,...)

4. **Prácticas y metodologías:** valorar si disponen de políticas, programas y procedimientos que utilizan en la realización de los trabajos. Los trabajos están adecuadamente planificados, supervisados, documentados y revisados y están soportados por un nivel adecuado de evidencia. Disponen de adecuado acceso a la información necesaria para alcanzar conclusiones.
5. **Comunicación de resultados y acciones correctoras:** existen procedimientos de comunicación de los resultados de los trabajos de aseguramiento a la Dirección, con objeto de que se tomen las medidas correctoras y se realice seguimiento de su implantación.



## 2. Funciones de Aseguramiento

### ***Procedimientos de Auditoría Interna para Evaluar la Efectividad del Aseguramiento proporcionado por Otras Funciones de Aseguramiento***

1. *Objetividad de la función de aseguramiento respecto al supervisado*
2. *Competencia profesional de los miembros de la función de aseguramiento*
3. *Existencia de políticas, procedimientos y programas escritos respecto al ejercicio de las funciones de aseguramiento.*
4. *Emisión de informes de conclusiones y recomendaciones, así como seguimiento hasta su implantación.*



La decisión de confiar en el trabajo de otras funciones de aseguramiento debe venir avalada por una evaluación previa de Auditoría Interna y la fiabilidad de esta decisión se basa en cuatro factores:

1. Objetividad de la función de aseguramiento respecto al supervisado:
  - a. Línea ejecutiva y nivel jerárquico al que reporta la función de aseguramiento.
  - b. Independencia en la determinación de los programas de trabajo y el alcance de las pruebas respecto de la línea ejecutiva.
  - c. Políticas y prácticas que eviten el conflicto de intereses como consecuencia de que determinados miembros del equipo de aseguramiento hubieran desempeñado responsabilidades operativas con anterioridad.
2. Competencia profesional de los miembros de la función de aseguramiento:
  - a. Nivel educativo y experiencia profesional del personal de la función de aseguramiento.
  - b. Obtención de certificaciones profesionales y planes de formación que aseguren una formación continuada.

3. Existencia de políticas, procedimientos y programas escritos respecto al ejercicio de las funciones de aseguramiento.
  - a. Existencia de políticas, programas y procedimientos para el desempeño de la actividad de aseguramiento.
  - b. Procedimientos internos que aseguren la calidad de los papeles de trabajo, informes y recomendaciones. Existencia de soporte documental de conclusiones basadas en evidencias y seguimiento de recomendaciones.
  - c. Procedimientos de supervisión y revisión de las actividades del personal de la función. Evaluación anual del desempeño del personal.
4. Emisión de Informes de conclusiones y recomendaciones, así como seguimiento hasta su implantación.
  - a. Existencia de procedimientos de comunicación de los resultados de los trabajos de aseguramiento a la Dirección, con objeto de que se tomen las medidas correctoras.
  - b. Existencia de procedimientos de seguimiento de las recomendaciones emitidas y de las medidas comprometidas para la subsanación de incidencias.

14



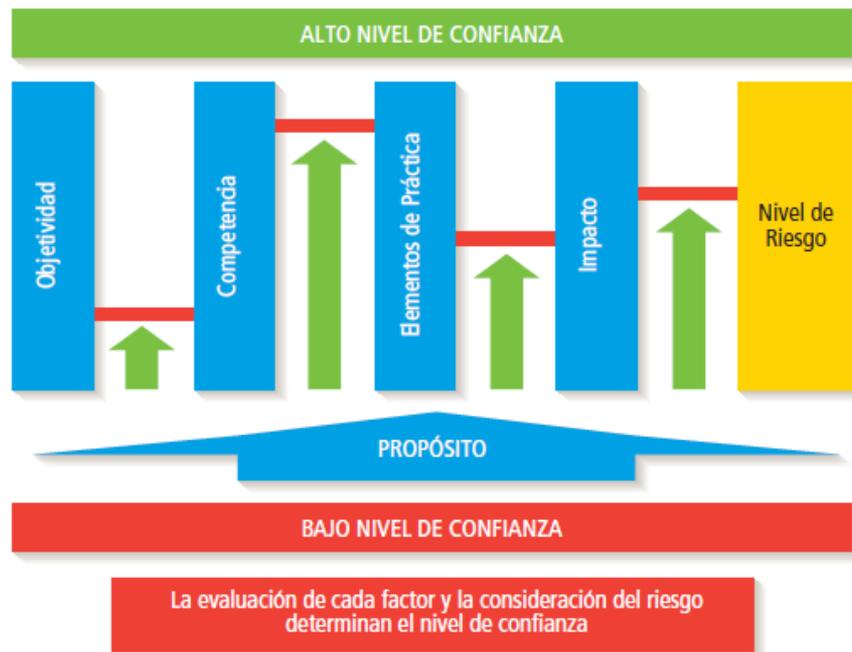
### **Procedimientos de Auditoría Interna para Evaluar la Efectividad del Aseguramiento proporcionado por Otras Funciones de Aseguramiento**

Por último, Auditoría Interna debe llevar a cabo sus propios procedimientos de análisis y revisión de estos trabajos, para disponer de evidencias sobre la calidad y rigor de las actividades de aseguramiento.

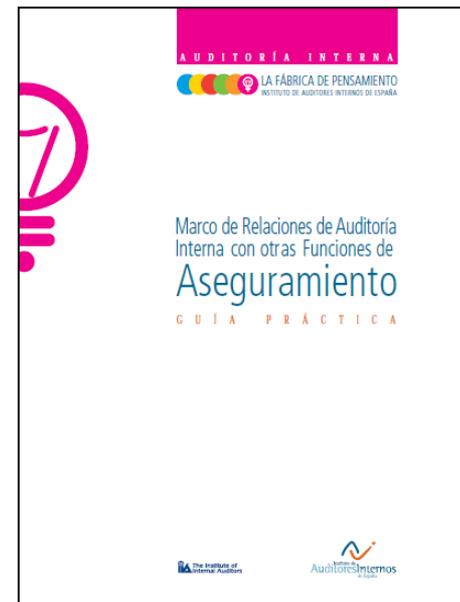
Para asegurar el desempeño y calidad de la actividad de Auditoría Interna es necesario

someterse a evaluaciones periódicas, tanto internas como externas, tal y como recoge la Norma 1.300.- "Programa de aseguramiento y mejora de la calidad" en el *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna*.

## 2. Funciones de Aseguramiento



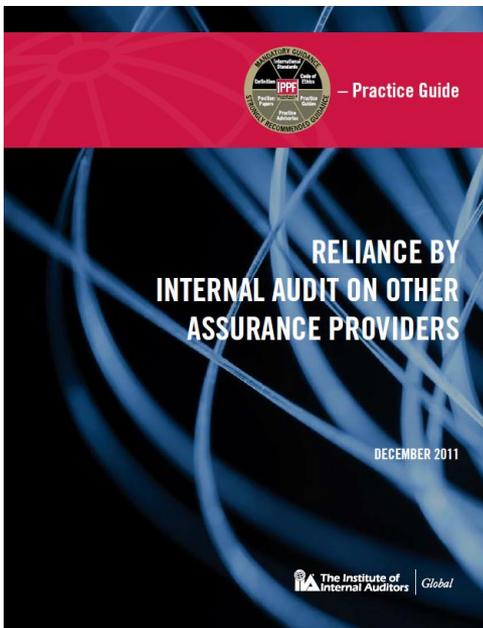
Para asegurar el desempeño y calidad de la actividad de Auditoría Interna es necesario someterse a evaluaciones periódicas, tanto internas como externas.



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

Fuente: IAI España

## 2. Funciones de Aseguramiento



### Tabla de contenido

- ▶ *Resumen Ejecutivo*
- ▶ *Introducción*
- ▶ *Principios para confiar en el trabajo interno o externo de Proveedores de aseguramiento*
- ▶ *Confiar en proveedores de aseguramiento internos*
- ▶ *Confiar en proveedores de aseguramiento externos*
- ▶ *Apéndice A: Servicios proporcionados por un proveedor de aseguramiento externo*
- ▶ *Apéndice B: Guía para auditores internos para evaluar la Confiabilidad de otros proveedores de aseguramiento*
- ▶ *Glosario*
- ▶ *Acerca de los autores y revisores*

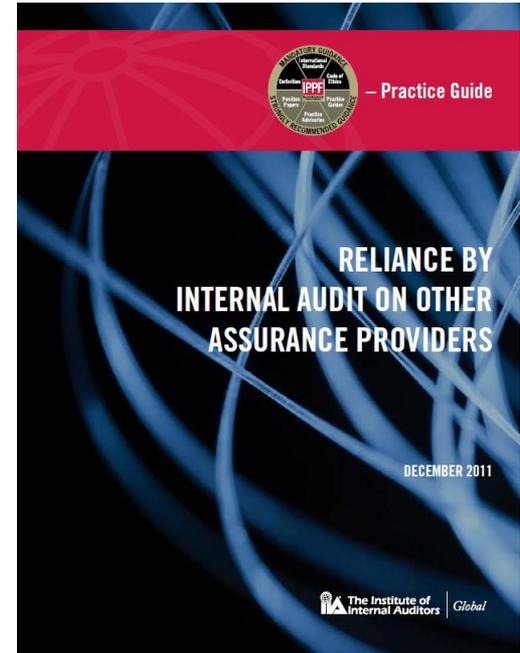
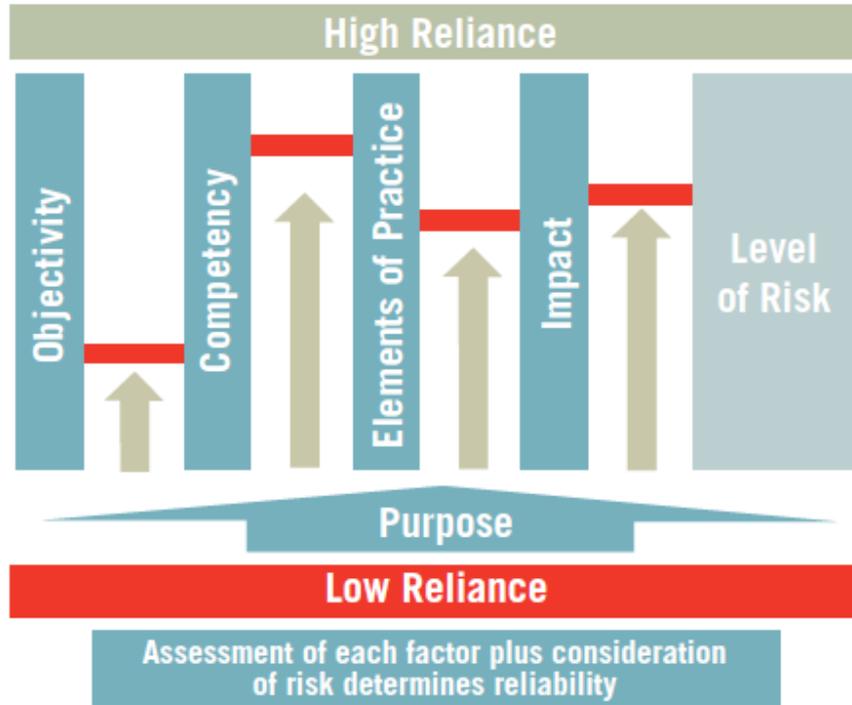
IPPF – Practice Guide  
Reliance by Internal Audit on Other Assurance Providers

### Table of Contents

Executive Summary.....	1
Introduction .....	1
Principles for Relying on the Work of Internal or External Assurance Providers .....	4
Relying on Internal Assurance Providers .....	6
Relying on External Assurance Providers.....	10
Appendix A: Services Provided by External Assurance Provider.....	13
Appendix B: Guide for Internal Auditors to Assess the Reliability of Other Assurance Providers.....	17
Glossary .....	21
About the Authors and Reviewers .....	26

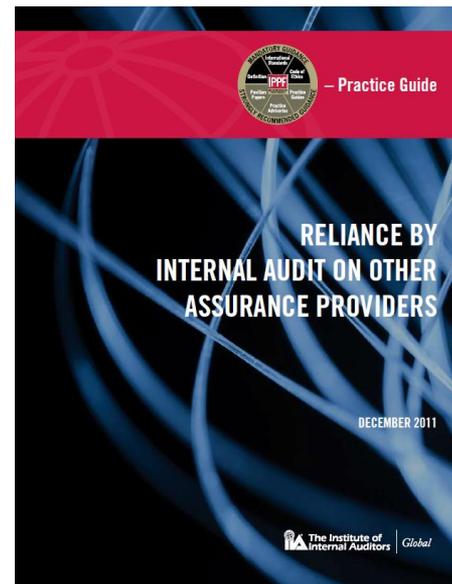
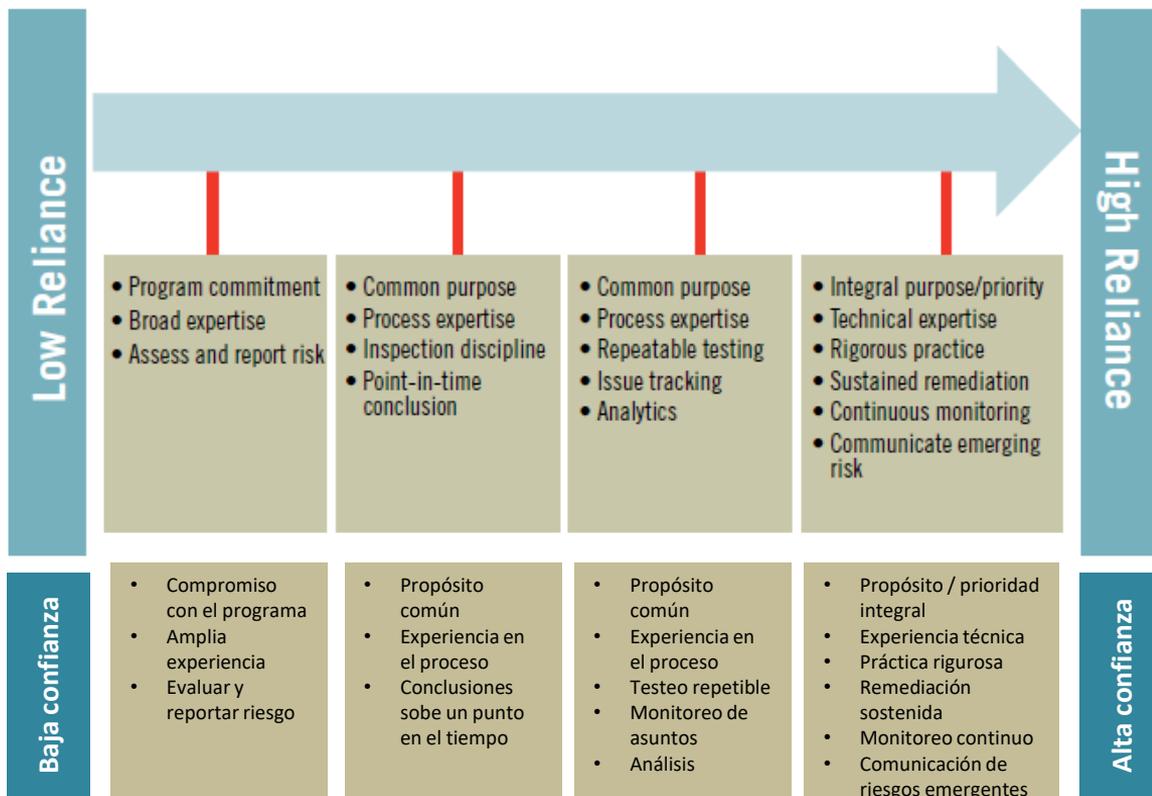
Fuente: IIA Global

## 2. Funciones de Aseguramiento



Fuente: IIA Global

## 2. Funciones de Aseguramiento

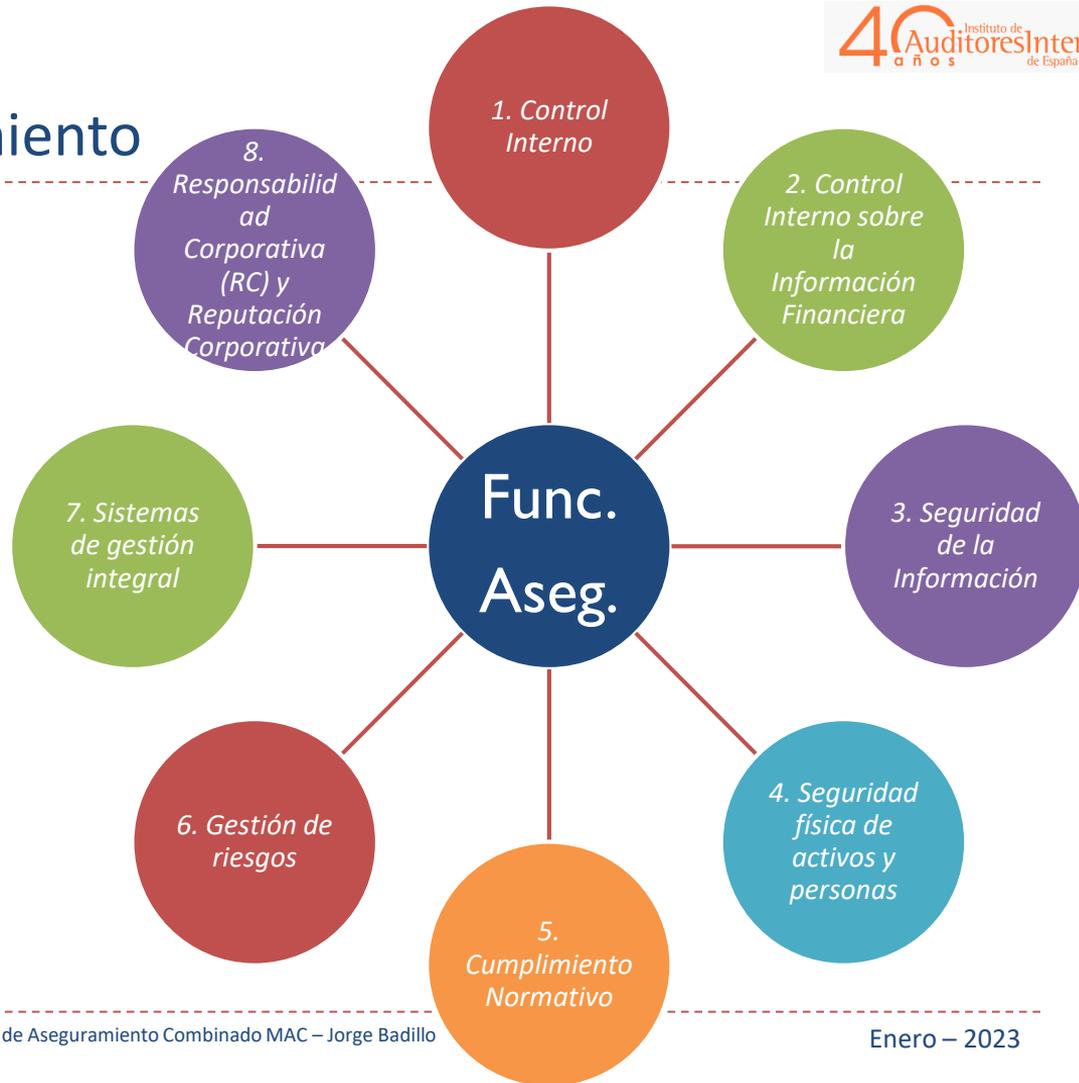


Fuente: IIA Global

## 2. Funciones de Aseguramiento

FUNCIONES DE ASEGURAMIENTO	Misión y objetivos
Función y principales entregables	Herramientas de soporte
Marcos de referencia	Rol de auditoría interna respecto a la función

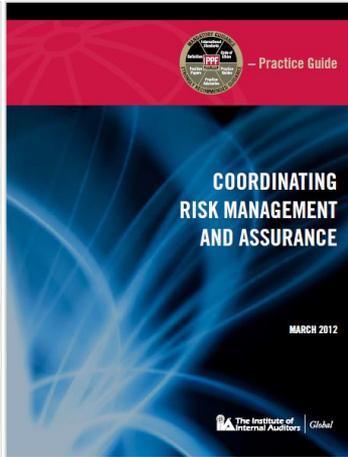
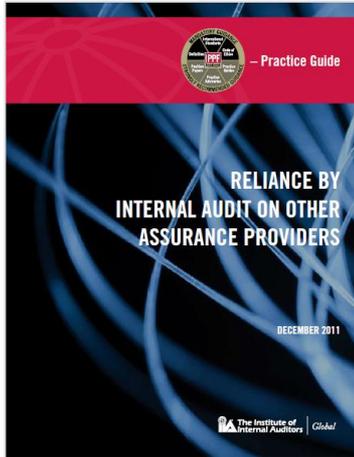
Fuente: IAI España





### 3. El Modelo de Aseguramiento Combinado (MAC)

# 3. El Modelo de Aseguramiento Combinado (MAC)



# 3. El Modelo de Aseguramiento Combinado (MAC)

**Combined Assurance: One Language, One Voice, One View**



Sam C. J. Huibers  
EMIA, ICA, CIMA

**Executive Summary**

In increasingly complex organizations, where more and more aspects are analyzed in providing different measures of assurance, how can we prevent management from being overwhelmed by information and reports and succumbing to "assurance fatigue"?

Combined assurance can help solve this problem by integrating and aligning assurance processes so that senior management and audit and assurance committees obtain a comprehensive, holistic view of the effectiveness of their organization's governance, risks, and controls to enable them to act proactively and take more measured actions.

There are multiple benefits to implementing combined assurance, including:

- One voice and taxonomy across all governance bodies and functions in the organization
- Efficiency in collecting and reporting information
- Common view of risks and issues across the organization
- More effective governance, risk, and control oversight

However, the 2014 CBOK survey results show that knowledge and implementation of the combined assurance concept is not yet widespread. Specific guidance on how best to implement combined assurance is still limited, though. IIA Standard 2090, *Coordination*, recommends that "the chief audit executive should share information and coordinate activities with other internal and external providers of assurance and consulting services to ensure proper coverage and minimize duplication of effort."

Additionally, there are different ways of combining assurance, depending on the specific requirements and



**CBOK**  
The Global Internal Audit Common Body of Knowledge

**Mapping Assurance**

Internal auditors can use assurance maps to provide key insights to stakeholders and coordinate with other organizational lines of defense.



How many times have you heard, "why are you auditing us again? didn't we just do this?" In these instances, another assurance function may have recently conducted a review, creating the potential for internal audit to perform redundant work. How many audits are being conducted within your organization at any given time? Perhaps management has difficulty distinguishing internal audits from other types of audits and reviews, such as those from regulators, compliance, or environmental, health and safety departments. Do you know whether all risks – strategic, operational, human resources, financial, regulatory and compliance, and technology – are covered by an assurance provider?

One of internal audit's key responsibilities is to provide assurance to senior management and the board/audit committee that organizational risks are understood and are being managed appropriately. To fulfill that responsibility, internal audit requires tools and techniques recommended to the organization that can assist in identifying, organizing, and presenting this information. Creating an assurance map may assist internal audit in providing those entities a clear understanding of risk and assurance coverage throughout the organization.

The IIA addresses this need with a new Practice Guide, *Coordination and Rollback: Developing an Assurance Map*. It outlines a process the internal audit activity can use to create and maintain a robust assurance map.

Assurance maps can be used organizationwide; their function is broader than internal audit alone. An assurance map can support:

1. A shared understanding of the risks faced by the organization aligned by risk categories.
2. Identification of the organization's risk management and assurance roles/functions.

**EL MODELO DE LAS TRES LÍNEAS DEL IIA 2020**

Una actualización de las tres líneas de defensa



**FLAI**



The Institute of Internal Auditors Global

**COMBINED ASSURANCE**

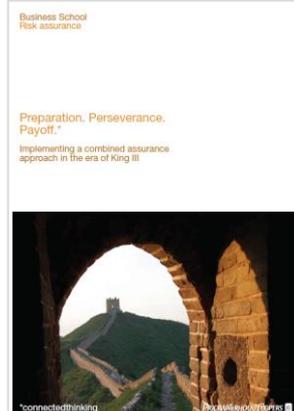
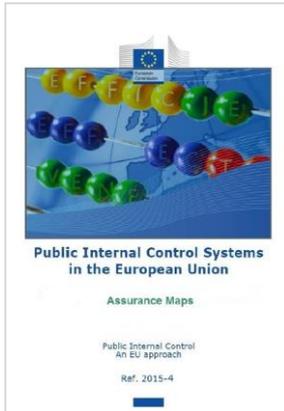
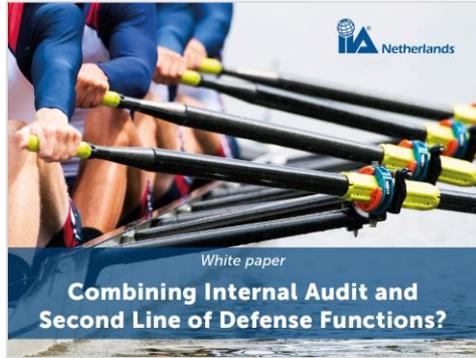
CASE STUDIES ON A HOLISTIC APPROACH TO ORGANIZATIONAL GOVERNANCE

GERRIT SARINS, CIA  
LOIC DECAUX  
RAINER LENZ, CIA, CMIA



The Institute of Internal Auditors Research Foundation

# 3. El Modelo de Aseguramiento Combinado (MAC)



### 3. El Modelo de Aseguramiento Combinado (MAC)

#### 💡 Guías de Colaboración entre Auditoría Interna y Otras Funciones de Aseguramiento. Los Mapas de Aseguramiento

Recursos de aseguramiento

Una de las responsabilidades más importantes del Consejo de Administración es asegurar que los procesos de la sociedad se llevan a cabo según los parámetros establecidos para alcanzar los objetivos. Pero para conseguirlo, el Consejo dispone múltiples recursos de aseguramiento, y aparecen así las zonas grises entre dichas funciones de aseguramiento. Por eso, hay que determinar si los procesos de gestión de riesgos funcionan de manera efectiva, y si los riesgos clave o críticos del negocio se gestionan de forma aceptable.

Mapa de Aseguramiento

Una buena alternativa es elaborar un Mapa de Aseguramiento. Al coordinar las diferentes actividades de aseguramiento, se visualiza el esfuerzo en común y se mitigan los riesgos. Adicionalmente, los mapas de aseguramiento son una buena herramienta para coordinar la gestión de riesgos y aseguramiento entre las distintas funciones de una organización.

Proponemos que sea Auditoría Interna quien cree los mapas de aseguramiento coordinados con el resto de funciones, ya que es la responsable de entender los requisitos de aseguramiento dictados por el Consejo y definir los roles y el nivel de aseguramiento.

El propósito último de un Mapa de Aseguramiento es facilitar al Consejo y a la Alta Dirección, primero, la situación, a una fecha determinada, del nivel de aseguramiento global en relación a los principales riesgos que pueden impactar en la compañía; segundo, identificar la función que proporciona el aseguramiento; y, tercero, evaluar los riesgos por categorías en función del grado de aseguramiento proporcionado.

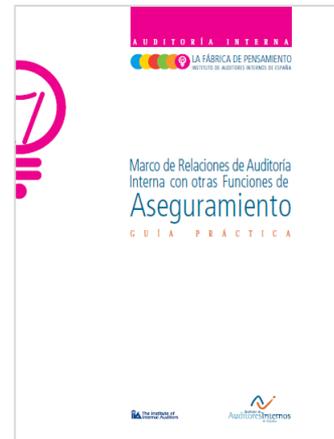
Esta información puede ser la base sobre la que Auditoría Interna orienta sus actuaciones incluidas en su Plan Anual de Actividades, para enfocarlas hacia aquellos riesgos relevantes cuyo nivel de aseguramiento no considere adecuado.

Proceso elaboración de los mapas de aseguramiento

La elaboración de mapas de aseguramiento se estructura en tres fases:

- Fase 1: Identificamos los procesos o actividades relevantes de la sociedad, para garantizar la integridad del mapa de aseguramiento. Elaboramos un "mapa de procesos" e identificamos para cada uno de

Propósito del Mapa de Aseguramiento



Fuente: IAI España

### 3. El Modelo de Aseguramiento Combinado (MAC)

Consejo de Administración y aseguramiento

Mapa de Aseguramiento

#### Resumen Ejecutivo

Una de las responsabilidades clave del consejo de administración es obtener el aseguramiento de que los procesos de una organización funcionan dentro de los parámetros establecidos para alcanzar los objetivos definidos. Esto ocurre cuando los procesos de gestión de riesgos funcionan de manera eficaz y abordan riesgos significativos a niveles aceptables. El consejo se basa en información de varios proveedores de servicios de aseguramiento, que incluyen proveedores internos (por ejemplo, gestión de riesgos, cumplimiento y otras funciones de control, además de la actividad de auditoría interna) y proveedores externos (por ejemplo, auditores externos y consultores).

Un mapa de aseguramiento es una matriz que comprende una representación visual de los riesgos de la organización, y todos los proveedores internos y externos de los servicios de aseguramiento que cubren esos riesgos. Esta representación visual expone las brechas de cobertura y las duplicaciones. Los proveedores de aseguramiento pueden utilizar el mapa para coordinar los tiempos y el alcance de sus servicios, y así evitar la fatiga de auditoría dentro de áreas y procesos que están en revisión, excepto en casos en los que la alta dirección o el consejo necesiten una segunda opinión o una segunda verificación por parte de otro proveedor de aseguramiento en un área de riesgo elevado.

Distintos departamentos de toda la organización utilizarían un mapa de aseguramiento de la siguiente manera:

- La auditoría interna puede utilizar un mapa de aseguramiento como una base de debate para determinar si sería apropiado confiar en el trabajo de otros proveedores de aseguramiento.
- La alta dirección puede utilizar el mapa para asegurarse de que las funciones de gestión de riesgos y de control interno estén alineadas de manera correcta y sean supervisadas de manera efectiva.

De este modo, un mapa de aseguramiento puede mejorar un proceso de gestión de riesgos integral en toda la organización, potenciar la madurez de las funciones de aseguramiento y fortalecer el entorno de control.

El objetivo principal de esta Guía para la Práctica es ayudar a los auditores internos en el desarrollo de un mapa de aseguramiento para registrar la cobertura de aseguramiento y minimizar la duplicación de esfuerzos para permitir la utilización eficaz de recursos de aseguramiento.



Fuente:  
The IIA

### 3. El Modelo de Aseguramiento Combinado (MAC)

#### Proveedores de aseguramiento

#### Introducción

Distintos proveedores de **servicios de aseguramiento** contribuyen a la estructura de riesgo y control de toda la organización, y juntos garantizan que los **riesgos** se identifiquen y se aborden en un nivel aceptable. Sin embargo, los proveedores se diferencian unos de otros en materia de las responsabilidades sobre reportabilidad, los niveles de **independencia** de las actividades sobre las que proveen aseguramiento y la confiabilidad del aseguramiento dado.

**Nota:** Los términos en negrita están definidos en el glosario que se encuentra al final de esta Guía para la Práctica.

Dado que la responsabilidad de las actividades de aseguramiento se comparte entre las tres líneas de defensa<sup>1</sup>, es importante que la organización lleve un registro de esas actividades. Reducir la duplicación de esfuerzos entre los proveedores de aseguramiento y evitar la fatiga de auditoría en las entidades auditables son algunos de los beneficios que puede aportar el hecho de tener una comprensión clara de la cobertura de riesgos en toda la organización. Si la cobertura de aseguramiento no es adecuada, se pueden valorar erróneamente o pasar por alto riesgos significativos. Mediante la coordinación y alineación de la cobertura de riesgos, los proveedores de aseguramiento pueden construir un marco de aseguramiento sólido. La orden de preparar un mapa de aseguramiento puede provenir de la alta dirección o del **consejo**, específicamente, de comités de riesgos o de auditoría, o puede ser iniciativa propia de la auditoría interna.

#### Cobertura de aseguramiento (Modelo de las 3 Líneas)

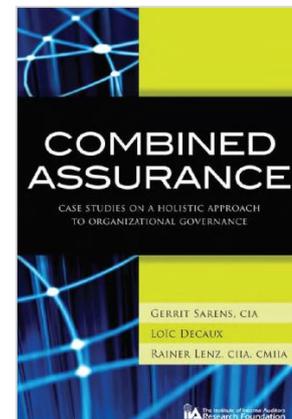


Fuente:  
The IIA

### 3. El Modelo de Aseguramiento Combinado (MAC)

***¡Mejore la gobernanza de su organización a través del aseguramiento combinado!***

- ▶ *Los riesgos actuales son tan diversos que la función de auditoría interna no puede proporcionar seguridad por sí sola; los auditores deben coordinarse con otros proveedores de aseguramiento. **Sin embargo, los proveedores de aseguramiento a menudo trabajan en silos, lo que genera ineficiencias, inconsistencias y falta de transparencia.***
- ▶ *Existe una clara necesidad de combinar y coordinar los informes de varios proveedores de aseguramiento. Para satisfacer esta necesidad, se ha introducido el concepto de **aseguramiento combinado**, que proporciona un enfoque holístico de la gestión y aseguramiento de riesgos.*

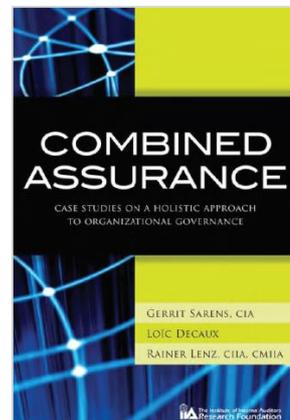


Fuente:  
The IIA

### 3. El Modelo de Aseguramiento Combinado (MAC)

***¡Mejore la gobernanza de su organización a través del aseguramiento combinado!***

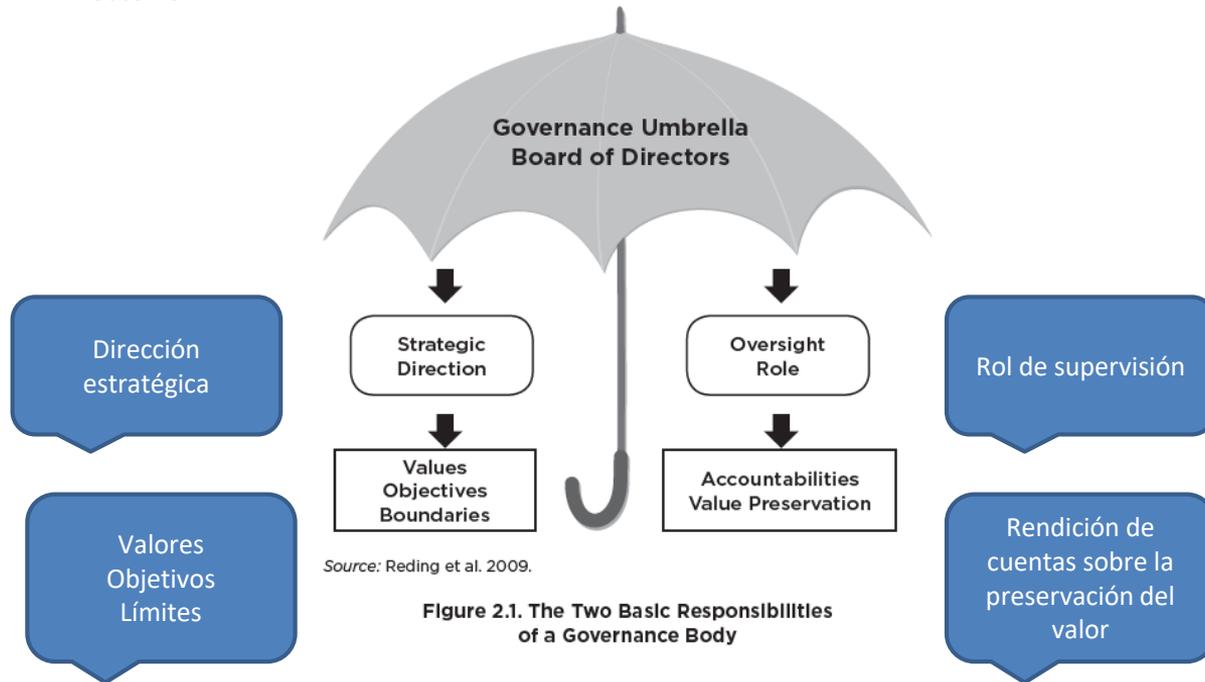
- ▶ *Por primera vez, los investigadores de auditoría interna han brindado una mirada en profundidad a cómo seis organizaciones multinacionales están en el proceso de implementar y beneficiarse del aseguramiento combinado. El informe proporciona factores críticos de éxito, métodos para superar desafíos y estrategias de liderazgo para auditoría interna.*
- ▶ *"La investigación muestra una y otra vez que las organizaciones se benefician más de sus inversiones en temas de riesgo y control cuando sus funciones de aseguramiento trabajan juntas. Estos excelentes estudios de casos muestran efectivamente cómo implementar este tipo de aseguramiento combinado y las ventajas que brinda". —Phil Tarling, ex presidente de la Confederación Europea de Institutos de Auditoría Interna (ECIIA)*



Fuente:  
The IIA

### 3. El Modelo de Aseguramiento Combinado (MAC)

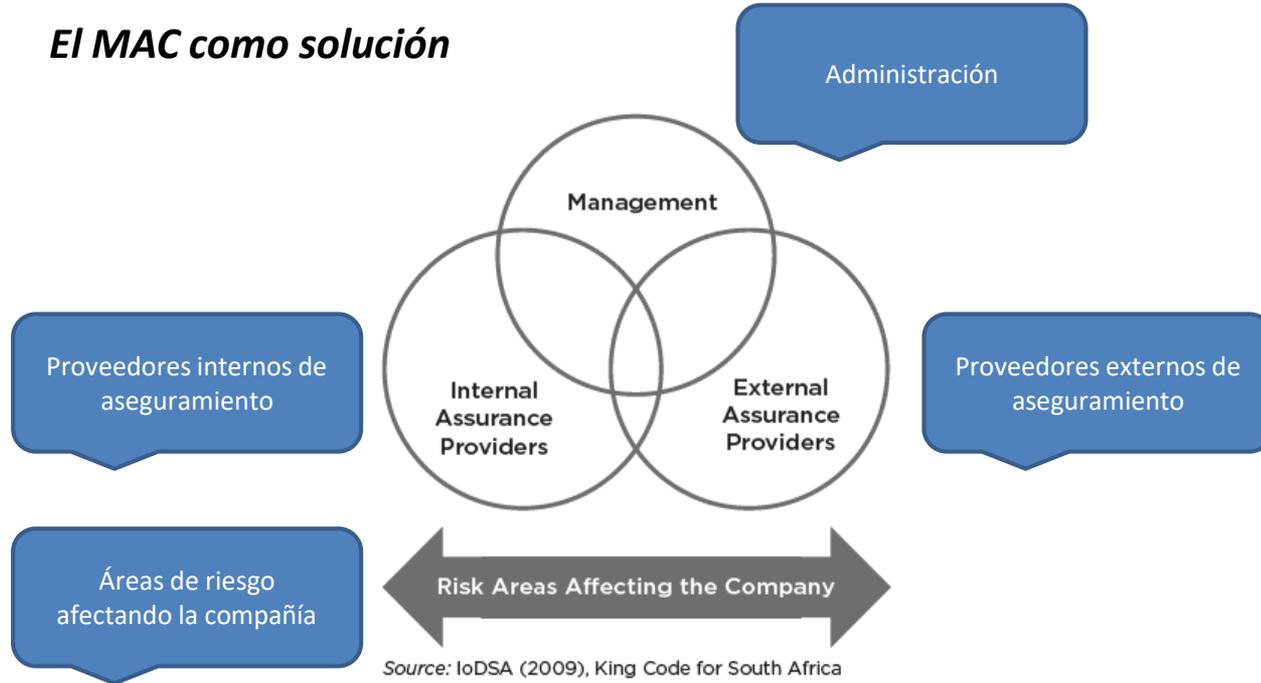
*“Paraguas de la Gobernanza”*  
**Directorio**



Fuente:  
The IIA

### 3. El Modelo de Aseguramiento Combinado (MAC)

**El MAC como solución**



**Figure 4.1. Combined Assurance Definition**

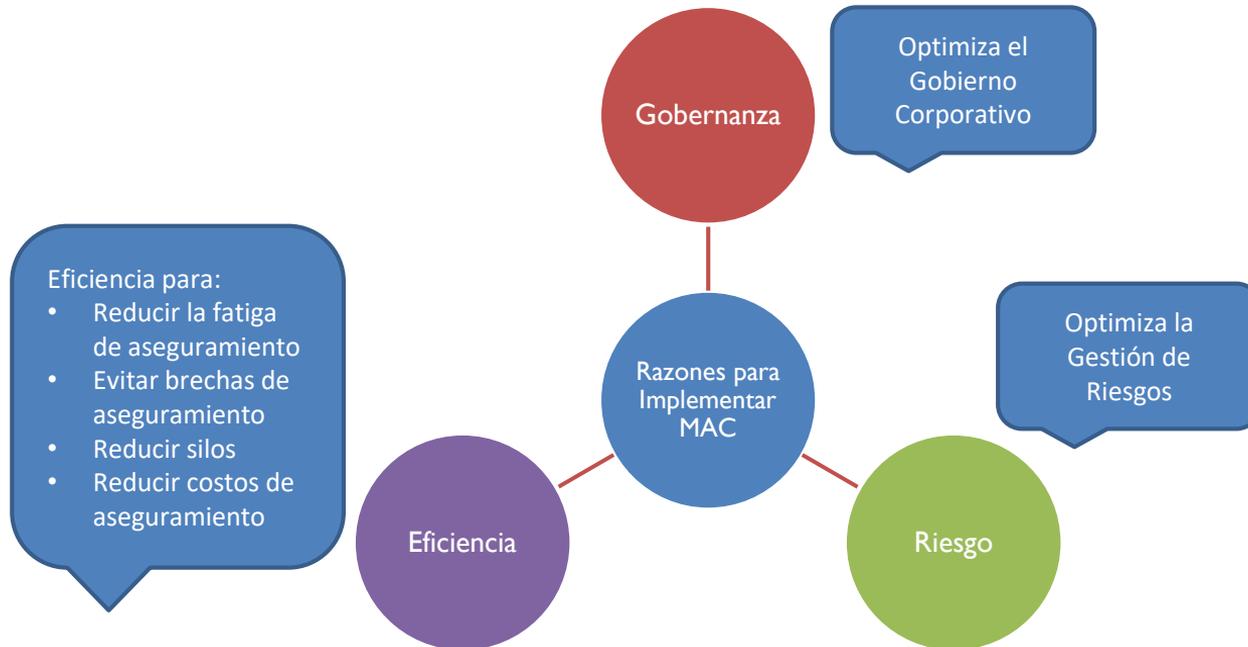


Fuente:  
The IIA

### 3. El Modelo de Aseguramiento Combinado (MAC)

**Razones para implementar MAC**

- ▶ Las muchas razones se pueden resumir en tres impulsores: el factor de gobernanza, el factor de riesgo y el factor de eficiencia.



Fuente: The IIA

### 3. El Modelo de Aseguramiento Combinado (MAC)

---

#### ***Factores y pasos críticos para la implementación de MAC***

- 1. Tono desde arriba y aceptación de los ejecutivos*
- 2. Compromiso de la dirección*
- 3. Proceso de gestión de riesgos maduro*
- 4. Comprensión clara de las responsabilidades*
- 5. Lenguaje, depósito de datos y metodologías comunes*
- 6. Importancia de la comunicación entre proveedores de aseguramiento*



Fuente:  
The IIA

# 3. El Modelo de Aseguramiento Combinado (MAC)

Connect » Support » Advance



## Factsheet: Combined Assurance

### What is combined assurance?

Combined assurance is a way for internal audit and other assurance providers to work together to align their assurance processes so the audit committee and senior management are given insights on governance, risk management and control arrangements from a comprehensive holistic perspective. This helps to provide consistent messaging, is more efficient, provides a common view of risks, and delivers more effective oversight.

### How widely is combined assurance used?

The Internal Audit Foundation common body of knowledge (CBOK) study reported in 'Combined Assurance: One Language, One Voice, One View' (2015) that:

- 59% of respondents were aware of combined assurance.
- 40% of respondents (global average) say their organisations have implemented the model so far, and it was deduced that, of these, about 60% have issued a written combined assurance assessment.
- About 3 out of 10 respondents where their organisations have not adopted combined assurance say they expect to do so in the next two to three years.

### What is the connection to the 3 lines of defence and assurance mapping?

A lot has been written about the '3 Lines of Defence'. Many organisations undertake an assurance mapping exercise where its use is generally confined to aiding internal audit planning. But internal audit is only one assurance mechanism in a suite of assurance mechanisms. Ideally, all assurance activities and their effectiveness should be visible to the board of directors, audit committee and senior management. And potential improvement activities should not be limited to 3rd Line Internal audit – there are opportunities for the 1st Line and 2nd Line to have identified improvement activities encapsulated in formal plans that can then be monitored by senior management.

### What's the opportunity?

Where assurance coverage is sufficient, there is less chance of significant risks being overlooked or misjudged. By co-ordinating and aligning holistic risk coverage, assurance providers build a robust assurance framework to eliminate assurance gaps and ensure effective assurance coverage of all significant risks illustrated in an assurance map.

### What's the problem?

An assurance map is generally a one-dimensional approach to assurance. While it is useful to identify strengths and weaknesses in the '3 Lines of Defence', a valuable opportunity has been lost if that information is purely used to inform internal audit planning. Not every action to come out of an assurance mapping exercise can be solved by an internal audit engagement or activity, but that is the general application of assurance maps. The result is that internal audit will then perform an audit and tell management that it needs to do things to improve assurance – the problem is these things have already been identified by the assurance mapping exercise and should be implemented by 1st Line and 2nd Line management immediately following the assurance mapping exercise.

### How does combined assurance support organisational objectives?

- The CBOK study reflected on 10 ways that combined assurance supports organisational objectives:
- 1. Eradication of assurance fatigue; resources are no longer wasted on unnecessary duplication.
- 2. Assurance efforts are directed to the risks that matter most and resources can therefore be freed-up for more productive tasks.
- 3. A common view of risks and issues across the organisation is created.
- 4. Escalation of information to governance committees is more precise and insightful.
- 5. Assurance activities produce valuable, relevant data based on collaboration to facilitate better decision-making.
- 6. Use of a common language and consistency helps to facilitate value-added discussions.
- 7. Efficiencies are enhanced by sharing lessons learned.
- 8. Cost savings are realised through better resource allocation and greater coverage.
- 9. Commitment to enhancing controls is demonstrated.
- 10. Ultimately, fewer unexpected surprises will occur.

### What is an assurance strategy?

Audit committees and senior management rely heavily on the daily application of internal controls that reduce the

residual risk to an acceptable level within the organisation's risk appetite. It is the collective insights delivered by those charged with providing assurance, including internal audit, which audit committees and senior management expect to identify weaknesses in controlling risks. Assurance maps are generally the first step in an assurance strategy process and provide comfort that key organisation risks are adequately covered by assurance activities. An assurance strategy goes further, identifying strengths and potential improvements for all 3 Lines of Defence, not just topics for the internal audit plan. An assurance strategy is therefore a holistic approach to assurance across an organisation.

### What is the purpose of an assurance strategy?

The purpose of an assurance strategy is much the same as assurance mapping but seeks to allocate potential assurance improvement activities to all the '3 Lines of Defence'. Benefits include:

- Assess assurance coverage against key organisation strategies, risks and assurance requirements.
  - Ensure there is a comprehensive risk and assurance process.
  - Minimise duplication of effort.
  - Identify assurance gaps.
  - Minimise assurance cost.
  - Provide comfort to stakeholders about the level of assurance.
  - Help to understand where overall risk and assurance roles and accountabilities reside.
  - Identify skills required to deliver assurance, as a guide to resourcing.
- Advantages of this approach are better understanding of the overall assurance environment, together with targeted plans to enhance assurance in the 1st Line and 2nd Line without direct internal audit intervention.

### Key components of an assurance strategy

- The key components of an assurance strategy are:
- The '3 Lines of Defence' showing assurance activities for the specific organisation.
  - An assurance map to assess effectiveness of the '3 Lines of Defence' and identify where improvements can be made.
  - Assurance and audit plans that assign responsibilities for assurance and audit activities to improve the control environment – these may be 1st Line or 2nd Line assurance activities, or audit services from Internal audit.
  - An assurance plan, most likely for one year.
  - An internal audit plan one year or a number of years.

Connect » Support » Advance

### An assurance strategy approach

Step 1	→	Identify the '3 Lines of Defence' and rate effectiveness in relation to risk appetite.	Seek audit committee endorsement to approve assurance strategy and ensure it is cascaded to all employees.
Step 2	→	Prepare an assurance map collaboratively.	
Step 3	→	Validate and rate the assurance map with business units; develop improvement actions.	
Step 4	→	Develop an assurance plan collaboratively. Develop an internal audit plan.	
Step 5	→	Monitor management's improvement actions.	
Step 6	→	Periodically review and update the assurance strategy.	

### Summary

Assurance is a positive declaration intended to give confidence designed to improve the quality of information to aid informed decision-making. It needs to be recognised that internal audit is not the only way to improve the assurance environment and that a holistic assurance strategy has a lot to offer organisations.

### Guidance

- IIA-Australia Fact Sheet 'The 3 Lines of Defence Combined Assurance Model'
- IIA-Australia 'Combined Assurance Maturity Model'
- Internal Audit Foundation CBOK study 'Combined Assurance: One Language, One Voice, One View'
- IIA-Global Position Paper: 'The Three Lines of Defence in Effective Risk Management and Control'
- IIA-Global Practice Guide: 'Internal Audit and the Second Line of Defence'
- IIA-Global Practice Guide: 'Coordination and Relevance: Developing an Assurance Map'
- IIA-Netherlands White Paper 'Combining Internal Audit and Second Line of Defence Functions'
- IIA-Global CTAC: 'Assessing Cybersecurity Risk – Roles of the Three Lines of Defence'

### Acknowledgement

This Fact Sheet has been prepared with input from the Australian Health Practitioner Regulation Agency and the Saudi Telecom Company.



For more information, please call +61 2 9267 9155 or visit [www.iaa.org.au](http://www.iaa.org.au)

For more information, please call +61 2 9267 9155 or visit [www.iaa.org.au](http://www.iaa.org.au)

Fuente:  
IIA Australia

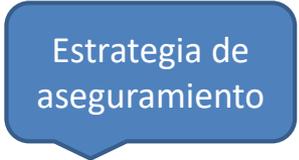
# 3. El Modelo de Aseguramiento Combinado (MAC)

## 7. ¿Qué es una estrategia de aseguramiento?

- Los comités de auditoría y la alta dirección dependen en gran medida de la aplicación diaria de controles internos que reducen el riesgo residual a un nivel aceptable dentro del apetito de riesgo de la organización.
- Son los puntos de vista colectivos entregados por los encargados de proporcionar aseguramiento, incluida la auditoría interna, los que los comités de auditoría y la alta dirección esperan para identificar debilidades en el control de riesgos.
- Los mapas de aseguramiento son generalmente el primer paso en un proceso de estrategia de aseguramiento y brindan la tranquilidad de que los riesgos clave de la organización están adecuadamente cubiertos por las actividades de aseguramiento.
- Una estrategia de aseguramiento va más allá, identificando fortalezas y mejoras potenciales para las "3 líneas de defensa", no solo temas para el plan de auditoría interna. Por tanto, una estrategia de aseguramiento es un enfoque holístico del aseguramiento en toda la organización.

## 8. ¿Cuál es el propósito de una estrategia de aseguramiento?

- El propósito de una estrategia de aseguramiento es muy similar al mapeo de aseguramiento, pero busca asignar actividades potenciales de mejora de aseguramiento a todas las "3 Líneas de Defensa". Beneficios que incluye:
  - Evaluar la cobertura de aseguramiento con respecto a las estrategias, los riesgos y los requisitos de aseguramiento clave de la organización.
  - Garantizar que haya un proceso integral de aseguramiento y riesgo.
  - Minimizar la duplicación de esfuerzos.
  - Identificar las lagunas de aseguramiento.
  - Minimizar el costo de aseguramiento.
  - Brindar consuelo a las partes interesadas sobre el nivel de seguridad.
  - Ayudar a comprender dónde residen los roles y responsabilidades generales de riesgo y aseguramiento.
  - Identificar las habilidades necesarias para ofrecer aseguramiento, como guía para la obtención de recursos.
- Las ventajas de este enfoque son una mejor comprensión del entorno de aseguramiento general, junto con planes específicos para mejorar el aseguramiento en la 1ª y 2ª línea sin intervención directa de auditoría interna.



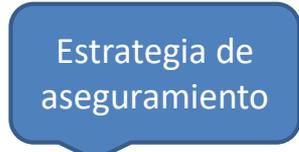
Fuente: IIA Australia



# 3. El Modelo de Aseguramiento Combinado (MAC)

## Resumen

- El aseguramiento es una declaración positiva destinada a dar confianza, diseñada para mejorar la calidad de la información para ayudar a la toma de decisiones informada.
- Es necesario reconocer que la auditoría interna no es la única forma de mejorar el entorno de aseguramiento y que una estrategia de aseguramiento integral tiene mucho que ofrecer a las organizaciones.



Fuente:  
IIA Australia

# 3. El Modelo de Aseguramiento Combinado (MAC)

**Combined Assurance: One Language, One Voice, One View**



**RISK**  
Fast Fact

Sam C. J. Huibers  
EMIA, RO, CRMA

**Executive Summary**

In increasingly complex organizations, where more and more players are involved in providing different measures of assurance, how can we prevent management from being overwhelmed by information and reports and succumbing to "assurance fatigue"?

Combined assurance can help solve this problem by integrating and aligning assurance processes so that senior management and audit and supervisory committees obtain a comprehensive, holistic view of the effectiveness of their organization's governance, risks, and controls to enable them to set priorities and take any necessary actions.

There are multiple benefits to implementing combined assurance, including:

- One voice and taxonomy across all governance bodies and functions in the organization

- Efficiency in collecting and reporting information
- Common view of risks and issues across the organization
- More effective governance, risk, and control oversight

However, the 2015 CBOK survey results show that knowledge and implementation of the combined assurance concept is not yet widespread. Specific guidance on how best to implement combined assurance is still limited, though IIA Standard 2050: Coordination recommends that "the chief audit executive should share information and coordinate activities with other internal and external providers of assurance and consulting services to ensure proper coverage and minimize duplication of effort."

Additionally, there are different ways of combining assurance. Depending on the specific requirements and



**Exhibit 2 Ten Ways Combined Assurance Supports Organizational Objectives**

1	Eradication of assurance fatigue. Resources are no longer being wasted on unnecessary duplication.
2	Assurance efforts are directed to the risks that matter most. Resources are freed up for more productive tasks.
3	A common view of risks and issues across the organization is created.
4	Escalation of information to governance committees is more precise and insightful.
5	Assurance activities produce valuable, relevant data based on collaboration and not silos. This facilitates better decision making.
6	Use of a common language and consistency helps to facilitate value-added discussions.
7	Efficiencies are enhanced by sharing lessons learned.
8	Cost savings are realized through better resource allocation and greater coverage.
9	Commitment to enhance controls is demonstrated.
10	Ultimately, fewer unpleasant surprises will occur.

Source: Adapted from "Harnessing the Benefits of Combined Assurance" a presentation by Jenitha John, CAE, FirstRand, South Africa. Used by permission. FirstRand LTD corporate website (August 16, 2015). <http://www.firstrand.co.za>

Fuente:  
The IIA

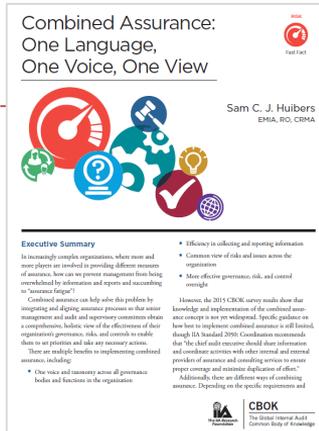
## 10 formas en que el aseguramiento combinado apoya los objetivos de la organización:

1. Erradicación de la fatiga de aseguramiento; los recursos ya no se desperdician en duplicaciones innecesarias.
2. Los esfuerzos de aseguramiento se dirigen a los riesgos que más importan y, por lo tanto, se pueden liberar recursos para tareas más productivas.
3. Se crea una visión común de los riesgos y problemas en toda la organización.
4. El envío de información a los comités de gobierno es más preciso y revelador.
5. Las actividades de aseguramiento producen datos valiosos y relevantes basados en la colaboración para facilitar una mejor toma de decisiones.
6. El uso de un lenguaje común y la coherencia ayuda a facilitar debates de valor añadido.
7. Las eficiencias se mejoran al compartir las lecciones aprendidas.
8. Los ahorros de costos se obtienen mediante una mejor asignación de recursos y una mayor cobertura.
9. Se demuestra el compromiso de mejorar los controles.
10. Al final, se producirán menos sorpresas desagradables.

# 3. El Modelo de Aseguramiento Combinado (MAC)

## Conclusión

- Al alinear y armonizar las actividades de aseguramiento y las formas de trabajar en las diferentes funciones, la entrega de aseguramiento se vuelve cada vez más eficiente y eficaz, evitando la trampa de que las juntas directivas se sobrecarguen con información y eventualmente resulten en una “fatiga de aseguramiento”.
- Al mismo tiempo, se debe tener cuidado para asegurar que el aseguramiento combinado se implemente de una forma que preserve la distinción entre las tres líneas de defensa.
- **Se han identificado claros beneficios de implementar aseguramiento combinado entre diferentes proveedores de aseguramiento. Sin embargo, la comprensión e implementación del concepto de aseguramiento combinado aún no está generalizada.**
- Hay diferentes formas de combinar el aseguramiento según los requisitos específicos y el tipo deseado de integración de actividades en organizaciones individuales.
- Como dice el refrán, todos los caminos conducen a Roma, y las entrevistas en profundidad con los DEA a nivel mundial muestran que la implementación del aseguramiento combinado debe considerarse un viaje, no algo que se pueda implementar desde el primer día.



**Conclusion**

By aligning and harmonizing assurance activities and ways of working across different functions, delivering assurance becomes increasingly efficient and effective, avoiding the pitfall of boards becoming overloaded with information and eventually resulting in “assurance fatigue.” At the same time, care must be taken to ensure that combined assurance is implemented in a form that preserves the distinction between the three lines of defense.

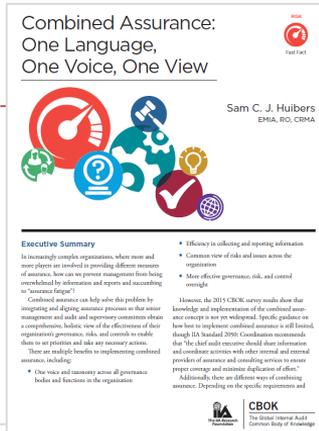
Clear benefits of implementing combined assurance among different assurance providers have been identified. However, understanding and implementation of the combined assurance concept is not yet widespread.

There are different ways to combine assurance depending on the specific requirements and desired type of integration of activities in individual organizations. As the saying goes, all roads lead to Rome, and in-depth interviews with CAEs globally show that implementing combined assurance should be considered a journey, not something that can be put in place from day one.

# 3. El Modelo de Aseguramiento Combinado (MAC)

## Conclusión

- Por lo tanto, recomendamos encarecidamente seguir un enfoque estructurado y basado en proyectos con una hoja de ruta que incluya hitos claros para garantizar que las nuevas formas de trabajo se implementen por completo y los beneficios se entreguen por completo a lo largo del tiempo.
- **También está claro que la auditoría interna tiene un papel clave que desempeñar tanto en la implementación y la coordinación de las actividades de aseguramiento combinadas como en asegurar la mejora continua y sobre la marcha.**
- Sin embargo, el mensaje más importante es que la plena aceptación y el apoyo de la alta dirección son esenciales al embarcarse en el viaje de aseguramiento combinado.
- Al final, tener "un idioma, una voz, un punto de vista" beneficiará a todos al apoyar el progreso hacia la plena realización de los objetivos y estrategia de la empresa.



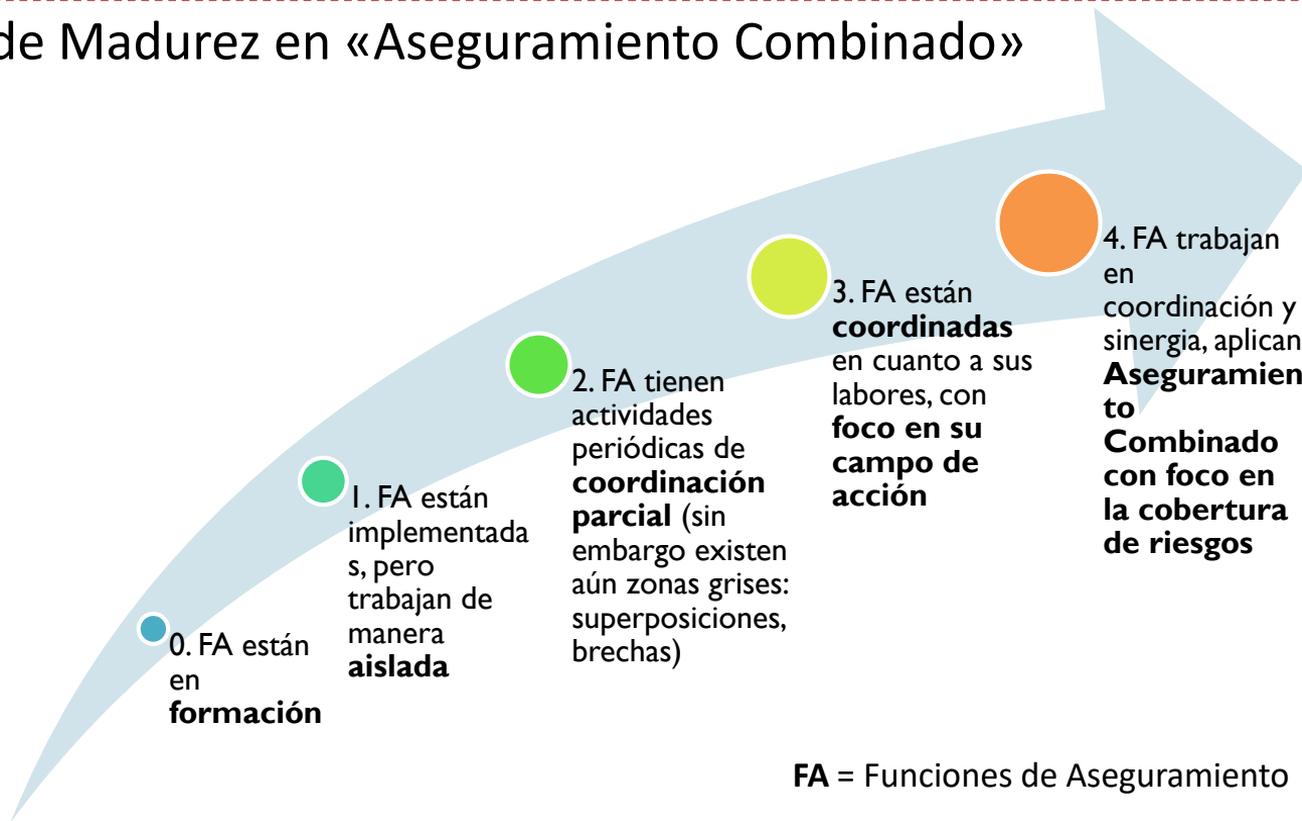
Therefore, we strongly recommend following a structured, project-based approach with a roadmap that includes clear milestones to ensure new ways of working are fully implemented and benefits are completely delivered over time.

**Key Point**  
**Having "one language, one voice, one view" will benefit all by supporting progress toward the full realization of a company's objectives and strategy.**

It is also clear that internal audit has a key role to play both in the implementation and the coordination of combined assurance activities as well as in ensuring ongoing and continuous improvement. However, the most important message is that full buy-in and support from senior management are essential when embarking on the combined assurance journey. In the end, having "one language, one voice, one view" will benefit all by supporting progress toward the full realization of a company's objectives and strategy.

### 3. El Modelo de Aseguramiento Combinado (MAC)

#### Niveles de Madurez en «Aseguramiento Combinado»



## 4. Mapas de aseguramiento

## 4. Mapas de aseguramiento

Trabajo colectivo de los proveedores de aseguramiento

### Desarrollo de un Mapa de Aseguramiento

El desarrollo de un mapa de aseguramiento debe ser un trabajo colectivo que involucre a cada uno de los proveedores de servicios de aseguramiento. La auditoría interna puede tener la mejor perspectiva para comenzar a crear un mapa de aseguramiento integral que abarque toda la organización. Una vez que se crea el mapa, este se puede alojar en la función de aseguramiento que sea más apropiada para la organización. Cualquiera de las funciones de gestión de riesgos (gestión de riesgos, cumplimiento, legal, finanzas o auditoría interna) estaría preparada para el mantenimiento del mapa de aseguramiento.

### Actividades de Aseguramiento

Las actividades de aseguramiento proveen un examen objetivo de pruebas que provienen de una evaluación independiente de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de la organización. Por ejemplo: trabajos financieros, de desempeño, de cumplimiento, de seguridad de sistemas y de diligencia debida (*due diligence*).

Auditoría Interna (crearlos y mantenerlos)

Dado que lo más probable es que la auditoría interna sea la función que utilice el mapa de aseguramiento en su planificación de la auditoría, sería lógico que esta tomara la responsabilidad de crearlo y mantenerlo. No es tan probable que otros proveedores de aseguramiento utilicen el mapa en sus actividades de planificación, ya que gran parte de sus actividades son evaluaciones obligatorias que exigen las regulaciones o alguna otra entidad externa. Otro ámbito lógico para el mapa de aseguramiento es un área de Gestión de Riesgos Empresariales o un área activa de Planificación Estratégica que estén involucradas en las actividades anuales de evaluación de riesgos, si es que la organización cuenta con alguna de ellas.

Cobertura de aseguramiento

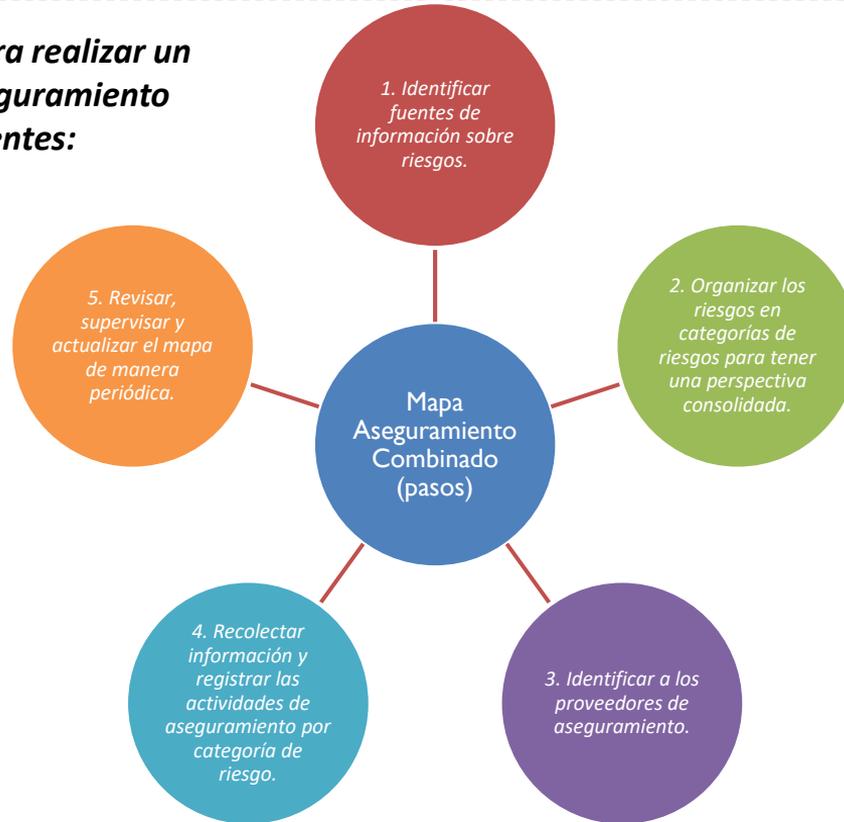
Dicho de manera simple, un mapa de aseguramiento puede formularse como una matriz que registra las categorías de riesgo de la organización en una primera columna, con encabezados de columnas adicionales para cada proveedor de aseguramiento, lo que permite identificar en toda la organización la cobertura de aseguramiento para cada categoría de riesgo. El mapa de aseguramiento puede ser simple o complejo según la organización. Sin embargo, los pasos clave para construirlo son uniformes independientemente del diseño.



Fuente:  
The IIA

## 4. Mapas de aseguramiento

**Los pasos para realizar un mapa de aseguramiento son los siguientes:**



Fuente:  
The IIA

## 4. Mapas de aseguramiento

### Identificación de fuentes de información sobre riesgos

La gestión de riesgos en una organización es responsabilidad de todos. Por lo tanto, la información sobre riesgos estará presente en casi todas las áreas aunque su naturaleza no sea tan notoria. Los riesgos pueden estar evaluados expresamente en procesos como la planificación estratégica. También pueden citarse en casos de negocio (por ejemplo, “este proyecto puede generar menos ingresos que los deseados debido a estos factores...”), como se muestra en la **Figura 1**. Los auditores internos deberían utilizar más que solo informes de auditoría o evaluaciones de riesgo obvias. Los documentos clave de una organización que se deben revisar pueden ser los siguientes:

- Declaraciones de **riesgo asumido / apetito de riesgo**.
- Documentación de estrategias.
- Evaluaciones de riesgo.
- Políticas.
- Informes de control u otros informes de gestión que contienen información sobre el desempeño.
- Actas del consejo.
- Actas del comité de auditoría.
- Casos de negocio para proyectos de capital significativos.
- Informes periódicos (por ejemplo, el formulario 10K de compañías que cotizan en bolsa).

### Paso 1



Fuente:  
The IIA

# 4. Mapas de aseguramiento

## Paso 2

### Organización de riesgos en categorías de riesgos

Todos los riesgos que pueden ocurrir dentro de una organización se pueden llamar, colectivamente, el universo de riesgos. Existen incontables perspectivas y medidas relativas a los riesgos, muchas de las cuales son específicas de unidades o funciones de negocio individuales de la organización. Sin embargo, para evitar brechas o duplicaciones en la provisión de aseguramiento al consejo, deben organizarse los riesgos de la organización de manera que permitan un panorama general integral y cohesivo. Por lo general, las organizaciones clasifican los riesgos de acuerdo con las funciones, las unidades, los procesos o los programas de negocio, y algunas pueden emplear un marco de gestión de riesgos para toda la organización. (El Apéndice

C incluye la lista de marcos posibles para guiar este proceso, en caso de que no exista uno en uso en la organización).

En un nivel superior, las categorías de riesgo se deben alinear con los objetivos estratégicos de la organización. Las categorías de riesgo adicionales pueden cubrir áreas o procesos operativos, y riesgos de cumplimiento y preparación de informes. Esto garantiza que se incluyan todas las áreas significativas. Independientemente del enfoque utilizado, deben clasificarse los riesgos individuales para sintetizar la información y hacerla accesible para la preparación de informes para el consejo y la alta dirección según las necesidades.

Como se describió anteriormente, es habitual que la primera columna de un mapa de aseguramiento registre categorías de riesgos que fueron identificadas en evaluaciones de riesgo realizadas en toda la organización, como muestra la **Figura 2**. Si no existe un sistema formal de preparación de informes y de evaluación de riesgos ni una perspectiva común sobre los riesgos, los proveedores de aseguramiento deben reunirse para desarrollar una interpretación compartida y ponerse de acuerdo respecto de las categorías de riesgo.

Figura 2: Ejemplo de categorías de riesgo

Estratégicos	
Gestión de crisis	
Entorno competitivo	
Asignación de recursos	
...	
Operativos	
Calidad del producto	
Capacidad de producción	
Proveedores y relaciones clave	
...	
Recursos Humanos	
Planificación de sucesión	
Capacitación	
Rotación	
...	
Financieros	
Informes financieros	
Cuentas por pagar	
Cuentas por cobrar	
...	
Preparación de informes y cumplimiento de regulaciones	
Declaración	
Medio ambiente	
Privacidad de la información	
...	
Tecnología	
Seguridad de datos	
Eficacia y disponibilidad del hardware	
Eficacia y usabilidad del software	
...	

### Identificación de los proveedores de servicios de aseguramiento

Un concepto que puede ayudar a los auditores internos a identificar proveedores de aseguramiento dentro de la organización es el modelo de las tres líneas de defensa, que clasifica fuentes de gestión de riesgos en tres grupos internos principales (o líneas de defensa) que se basan en funciones y responsabilidades esenciales. Las primeras dos líneas de defensa están formadas por personas internas responsables del riesgo (*risk owners*), quienes responden ante la alta dirección. La tercera línea de defensa (la actividad de auditoría interna) responde tanto a la alta dirección como al consejo. Las fuentes externas, como los consultores, pueden proveer servicios de aseguramiento adicionales.

## Paso 3



Fuente:  
The IIA

## 4. Mapas de aseguramiento

### Paso 3

#### Primera línea de defensa: Dirección operativa

La dirección operativa, o gerencia de línea, es responsable de mantener controles internos eficaces dentro de los sistemas y los procesos. En su calidad de personas a cargo del tema de riesgos (*risk owners*), este grupo garantiza que se aborden los riesgos de negocio y que se cumplan los objetivos de negocio.

Esta línea de defensa puede tener poca independencia y **objetividad** pero ofrece aportes valiosos, ya que refleja las percepciones del personal más cercano a los desafíos diarios y del negocio. El responsable del riesgo debe ayudar a ingresar datos en el mapa de aseguramiento pertinente a sus funciones y responsabilidades. La auditoría interna debe comunicarse con la alta dirección si no pueden identificarse personas a cargo de ningún riesgo clave.

La alta dirección puede confiar en que la primera línea cumple con sus responsabilidades de gestionar riesgos mediante el desarrollo y la implementación de buenas políticas y prácticas, métricas de desempeño y/o cuadros, que se pueden actualizar y supervisar de acuerdo con el riesgo asumido o apetito de riesgo de la organización. Junto con las opiniones de aseguramiento que brindan la segunda y la tercera línea de defensa, esto crea la base para un programa integral de gestión de riesgos. Las herramientas de gestión que brindan información útil para los responsables del riesgo también resultan de utilidad para incorporarlas a los mapas de aseguramiento.

#### Segunda línea de defensa: Riesgo y cumplimiento

Las funciones de riesgo y cumplimiento de la organización realizan la supervisión de las actividades de gestión que realiza la primera línea de defensa. Estas funciones también brindan aseguramiento de que se cumplan los requisitos regulatorios, ambientales, éticos, de calidad y de otros tipos. Las funciones de cumplimiento supervisan los requisitos regulatorios relacionados con la salud y la seguridad, el medio ambiente, las cadenas de suministro, etc. Las actividades de la segunda línea también podrían incluir la evaluación de precisión y completitud de los informes proporcionados por la primera línea de defensa, y la revisión de los procesos de supervisión automatizados y las bases de datos organizacionales.

Las funciones que brindan aseguramiento de segunda línea suelen ser más objetivas que la dirección operativa, pero siguen formando parte de la gestión, por lo que no son independientes a nivel organizacional. La información proveniente de las áreas de riesgo cubiertas por las funciones de la segunda línea, incluidos los resultados de sus evaluaciones y el alcance y la calidad de su trabajo, constituye un aporte valioso al mapa de aseguramiento y ayuda a los auditores internos a evaluar la gestión de las actividades de aseguramiento.



Fuente:  
The IIA

## 4. Mapas de aseguramiento

### Paso 3

#### *Tercera línea de defensa: Actividad de auditoría interna*

En su calidad de tercera línea de defensa, la actividad de auditoría interna brinda a la alta dirección y al consejo una evaluación independiente y objetiva acerca del gobierno de la organización, la gestión de riesgos y los procesos de control, y contribuye a la optimización de esos procesos (Norma 2100 [Naturaleza del trabajo]). De conformidad con la Norma 1000 (Propósito, autoridad y responsabilidad), y las Normas de Implementación 1000.A1 y 1000.C1, la naturaleza de los **servicios de consultoría** y aseguramiento están definidos en el estatuto de auditoría interna, aprobado por la alta dirección y por el consejo. Para crear el estatuto de auditoría interna, el Director Ejecutivo de Auditoría (DEA) trabaja en conjunto con la alta dirección y el consejo para determinar las necesidades de aseguramiento.

#### *Proveedores externos de servicios de aseguramiento*

Una organización puede contratar distintos consultores y especialistas externos para brindar aseguramiento en las áreas que exigen las regulaciones o cuando se necesita una opinión externa. Estos consultores pueden poseer información de riesgo esencial o pueden necesitar ser incluidos en el mapa de aseguramiento. La auditoría interna debe investigar la utilización de proveedores externos de aseguramiento dentro de la organización y determinar hasta qué punto se deben incluir las actividades de estos proveedores en el mapa de aseguramiento.

#### Consultores y especialistas externos:

- Consultores de gestión de riesgos.
- Estudios jurídicos.
- Firmas de contadores públicos.
- Especialistas en contabilidad financiera/forense.
- Consultores de medio ambiente, salud y seguridad.
- Consultores de tecnología de la información (puntos de referencia, proveedores de software, protección contra virus, mantenimiento).
- Consultores de mercado.
- Socios de *joint ventures*.
- Firmas de supervisión de seguridad privada.



Fuente:  
The IIA

## 4. Mapas de aseguramiento

### Paso 4

#### Recolección de información y registro de la cobertura de aseguramiento

En la primera columna del mapa de aseguramiento, se registran las categorías de riesgo. Se crean columnas adicionales para registrar la cobertura de aseguramiento que realiza cada proveedor de estos servicios. La auditoría interna puede hallar útil organizar las columnas por proveedores internos y externos, y luego agrupar a los proveedores según el modelo de las tres líneas de defensa, como muestra la **Figura 3**. Visualmente, estos grupos dan una indicación general del nivel de independencia de cada proveedor. Esta información puede ayudar al DEA en etapas posteriores de la planificación del trabajo.

La parte responsable de crear el mapa debe reunirse con los responsables de riesgos y con los proveedores de aseguramiento para validar los riesgos que estos cubren y para subsanar cualquier brecha que haya en la información de riesgo recopilada. Lo ideal es que cada proveedor de aseguramiento aporte información para completar su propia columna del mapa y describa los servicios que brinda de acuerdo con cada categoría de riesgo. La auditoría interna debe evitar la especulación respecto de la obligación o la cobertura de riesgo de otro proveedor de aseguramiento.



Fuente:  
The IIA

# 4. Mapas de aseguramiento

Paso 4

Figura 3: Ejemplo de Mapa de Aseguramiento

Categorías de riesgo	Gestión Primera línea							Supervisión funcional Segunda línea				Tercera línea independiente												
	Finanzas	Recursos Humanos	Tesorería	Operaciones	TI	Compras	Marketing	Legales	Presupuesto y planificación	Comunicaciones	...	Procesos de gestión de riesgos	Comité de revisión de desempeño	Comité de revisión de seguridad	Grupo de gestión ambiental	Comité de desarrollo de red	Equipo directivo de TI	...	Auditoría interna	Audidores externos de la calidad	Consultores de medio ambiente, salud y seguridad	Consultores de gestión de riesgos	...	
<b>Estratégicos</b>																								
Gestión de crisis																								
Entorno competitivo																								
Asignación de recursos																								
...																								
<b>Operativos</b>																								
Calidad del producto																								
Capacidad de producción																								
Proveedores y relaciones clave																								
...																								
<b>Recursos Humanos</b>																								
Planificación de sucesión																								
Capacitación																								
Rotación																								
...																								
<b>Financieros</b>																								
Informes financieros																								
Cuentas por pagar																								
Cuentas por cobrar																								
...																								
<b>Preparación de informes y cumplimiento normativo</b>																								
Declaración																								
Medio ambiente																								
Privacidad de la información																								
...																								
<b>Tecnológicos</b>																								
Seguridad de datos																								
Eficacia y disponibilidad del hardware																								
Eficacia y usabilidad del software																								
...																								

Cobertura total de riesgo
  Cobertura parcial de riesgo
  Cobertura limitada o nula de riesgo
  Zona de riesgo externa a la obligación del área



Fuente: The IIA

## 4. Mapas de aseguramiento

### Paso 5

#### Revisión y actualización periódica del mapa de aseguramiento

Los riesgos, la gestión de riesgos y el proceso de aseguramiento son continuos y dinámicos, y el mapa de aseguramiento debe reflejar ese dinamismo. La organización debe adoptar un proceso de mantenimiento para revisar y actualizar de manera regular el mapa con los aportes de todos los proveedores de aseguramiento internos y externos. Algunos acontecimientos que pueden cambiar el mapa de aseguramiento son:

- Fusiones y adquisiciones.
- Incorporación de una nueva línea de productos.
- Cambios económicos.
- Cambios regulatorios.
- Cambios en la conducta de los consumidores.

Si la auditoría interna es responsable del mapa de aseguramiento, debe garantizar que este se actualice al menos una vez por año. La auditoría interna también podrá considerar si desea solicitar o iniciar una revisión del mapa en caso de que se identifiquen cambios significativos. Esto ayudará a garantizar que el mapa mantenga su utilidad para la organización.



Fuente:  
The IIA

## 4. Mapas de aseguramiento

Para muchas áreas

### Utilización de los Mapas de Aseguramiento

Los mapas de aseguramiento son herramientas útiles para muchas áreas de una organización, incluida la auditoría interna. Un mapa de aseguramiento completo y actualizado constituye la base de lo siguiente:

- Comprensión común de los riesgos que enfrenta una organización alineados por categorías.
- Identificación de la gestión de riesgos y las funciones de aseguramiento de la organización.
- Desarrollo de un marco de aseguramiento integral, que se pueda utilizar durante épocas de transición, como fusiones y adquisiciones, reestructuraciones, o evaluaciones y cambios de estrategias de negocio.
- Colaboración entre proveedores de aseguramiento para facilitar la eficacia y efectividad del uso de recursos.

En auditoría interna

En la actividad de auditoría interna, el DEA puede determinar que el mapa es una herramienta útil para comunicar la lógica del plan de auditoría a la alta dirección y al Consejo.

Según la Norma 2050 (Coordinación y Confianza), el DEA también puede establecer un proceso y criterios para determinar si la actividad de auditoría interna puede basarse sobre el trabajo de otro proveedor de aseguramiento en lugar de duplicar el trabajo. El DEA puede decidir confiar en el trabajo de otro proveedor interno o externo por distintas razones, por ejemplo:

- El abordaje de áreas que quedan fuera de las capacidades de la actividad de auditoría interna.
- La adquisición de conocimiento que proporcionan otros proveedores de aseguramiento.
- La optimización efectiva de la cobertura de riesgos más allá del plan de auditoría interna.

Sin embargo, según se indica en la Norma 2050 (Coordinación y Confianza), el DEA debe considerar cuidadosamente la competencia, la objetividad y el debido cuidado profesional de los demás proveedores, además de entender con claridad el alcance, los objetivos y los resultados de su trabajo, dado que el DEA sigue siendo responsable de garantizar que exista un respaldo adecuado para las conclusiones y las opiniones derivadas de la actividad de auditoría interna. Un mapa de aseguramiento puede servir como primer paso en el desarrollo de un plan de confianza.



Fuente:  
The IIA

## 4. Mapas de aseguramiento

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



Fuente: IAI España

## 4. Mapas de aseguramiento

### Proceso elaboración de los mapas de Aseguramiento

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



1 ELABORACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS

2 ASIGNACIÓN DE RIESGOS A LOS PROCESOS

3 ELABORACIÓN DEL MAPA DE ASEGURAMIENTO

Fuente: IAI España

# 4. Mapas de aseguramiento

Categoría de Riesgos	RIESGO		2ª LÍNEA DE DEFENSA								3ª LÍNEA DE DEFENSA
	Nombre	Descripción	Control Interno	Control Información Financiera	Seguridad de la Información	Seguridad física de activos	Cumplimiento Normativo	Gestión de riesgos	Sistema integral de gestión	RSC y reputación corporativa	Auditoría Interna
Estratégicos											
Operacionales											
Cumplimiento y regulatorios											
Información financiera y mercados											

Con diferentes colores, se marcaría en la celda que cruza riesgo con función que realiza el aseguramiento, el nivel de aseguramiento proporcionado, indicando asimismo cuál es la actividad que proporciona ese aseguramiento



# 4. Mapas de aseguramiento

## Mapa de Aseguramiento

Compañía ABC

Mapa de Aseguramiento Combinado

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

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

Confidencia "Mapas de Aseguramiento Combinado"  
Jorge Badillo Ayala

# 4. Mapas de aseguramiento

## Mapa de Aseguramiento – Descripción de los riesgos

Compañía ABC										
Mapa de Aseguramiento Combinado										
Riesgos										
Descripción del Riesgo			Riesgo Inherente				Nivel de Control	Riesgo Residual		
Nº	Categoría de Riesgo	Nombre del Riesgo	Impacto (Inherente)	Probabilidad (Inherente)	Velocidad	Rating Riesgo Inherente		Impacto (Residual)	Probabilidad (Residual)	Rating Riesgo Residual
1	Estratégico		De 1 - 5	De 1 - 5	De 1 - 5	Probabilidad x Impacto	De 1 - 5	De 1 - 5	De 1 - 5	Probabilidad x Impacto
2	Estratégico									
3	Estratégico									
4	Estratégico									
5	Operacional									
6	Operacional									
7	Operacional									
8	Operacional									
9	Reporte									
10	Reporte									
11	Reporte									
12	Reporte									
13	Cumplimiento									
14	Cumplimiento									
15	Cumplimiento									
16	Cumplimiento									
17	Fraude	Fracude en nomina	3	4	2	12	4	2	2	4
18	Fraude									
19	Otro									
20	Otro									
21	Otro									

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

# 4. Mapas de aseguramiento

## Mapa de Aseguramiento – Cobertura 1ra y 2da Líneas

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

## 4. Mapas de aseguramiento

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

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

## 5. El rol de auditoría interna en el MAC

## 5. El rol de auditoría interna en el MAC



### ***El rol de auditoría interna en el MAC – Ideas Clave***

- ▶ *1. Se debe identificar un campeón para implementar el marco de aseguramiento combinado.*
- ▶ *2. Se anima al DEA a tomar la iniciativa.*
- ▶ *3. La auditoría interna está bien situada para evaluar la calidad del aseguramiento proporcionado por varios proveedores.*
- ▶ *4. Auditoría interna está familiarizada con los riesgos y controles, así como con la forma de realizar las actividades de aseguramiento y brindar opiniones sobre el gobierno, la gestión de riesgos y las prácticas de control.*
- ▶ *5. Según King III, la auditoría interna debe proporcionar una evaluación escrita de los controles internos y la gestión de riesgos al comité de auditoría y, por lo tanto, es el líder lógico para el aseguramiento combinado.*

Buenas Prácticas de  
Gobierno Corporativo



Fuente:  
The IIA

## 6. Conclusiones

# CLAI 2023 [www.claiflai.org](http://www.claiflai.org)

---





## 6. Conclusiones

1. En los últimos años se han emitido **varios marcos normativos** sobre: control interno, gestión de riesgos, cumplimiento, anti-corrupción, gobierno corporativo; ante esto, el “Modelo de las Tres Líneas de Defensa – M3LDD” (2013) fue de gran ayuda para orientar sobre **«Quién tiene que hacer Qué»**
2. El “**Modelo de las Tres Líneas de Defensa – M3LDD**” se originó en el año 1996 en el Reino Unido, fue reconocido por el IIA Global en el año 2013 y fue actualizado en el 2020 con la emisión del “**Modelo de las Tres Líneas – M3L**”
3. “**Actividades de Aseguramiento.**- *Las actividades de aseguramiento proveen un examen objetivo de pruebas que provienen de una evaluación independiente de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de la organización. Por ejemplo: trabajos financieros, de desempeño, de cumplimiento, de seguridad de sistemas y de diligencia debida (due diligence).*”; The IIA
4. “El **aseguramiento combinado** es una forma de que los proveedores de auditoría interna y otros proveedores de aseguramiento trabajen juntos para alinear sus procesos de aseguramiento, de modo que el comité de auditoría y la alta dirección reciban conocimientos sobre gobernanza, gestión de riesgos y acuerdos de control desde una perspectiva holística integral. Esto ayuda a proporcionar mensajes consistentes, es más eficiente, brinda una visión común de los riesgos y brinda una supervisión más efectiva.”; IIA Australia



## 6. Conclusiones

5. “Las muchas **razones para implementar un “Modelo de Aseguramiento Combinado”** se pueden resumir en tres impulsores: el factor de gobierno corporativo (optimizarlo), el factor de gestión de riesgos (optimizarla) y el factor de eficiencia.”; The IIA
6. “Dentro del **factor de eficiencia, como una razón para implementar un Modelo de Aseguramiento Combinado**, se considera lo siguiente: reducir la fatiga de aseguramiento, evitar brechas de aseguramiento, reducir silos, reducir costos de aseguramiento”; The IIA
7. “El **desarrollo de un mapa de aseguramiento debe ser un trabajo colectivo** que involucre a cada uno de los proveedores de servicios de aseguramiento.”; The IIA
8. “Dado que lo más probable es que la auditoría interna sea la función que utilice el mapa de aseguramiento en su planificación de la auditoría, **sería lógico que esta tomara la responsabilidad de crearlo y mantenerlo**”; The IIA
9. Los pasos para crear un Mapa de Aseguramiento son:
  - ▶ 1. Identificar fuentes de información sobre riesgos.
  - ▶ 2. Organizar los riesgos en categorías de riesgos para tener una perspectiva consolidada.
  - ▶ 3. Identificar a los proveedores de aseguramiento.
  - ▶ 4. Recolectar información y registrar las actividades de aseguramiento por categoría de riesgo.
  - ▶ 5. Revisar, supervisar y actualizar el mapa de manera periódica.
10. El **MODELO DE ASEGURAMIENTO COMBINADO – MAC** es una valiosa herramienta para **Optimizar el Gobierno Corporativo y la Gestión de Riesgos**, se encuentra en pleno desarrollo e implementación a nivel global.



## 6. Conclusiones

---

“

“La implementación de un **modelo de aseguramiento combinado (MAC)**, potencia de manera significativa, tanto la efectividad como la eficiencia, del gobierno corporativo y de la gestión de riesgos en las organizaciones.

La profesión de auditoría interna tiene **el desafío y la oportunidad de ser la encargada de liderar el desarrollo e implementación de los Modelos de Aseguramiento Combinado (MAC)**”

”

Jorge Badillo

*“Hay tres grupos de personas: los que hacen que las cosas sucedan, los que miran las cosas que suceden, y aquellos que se preguntan qué sucedió”*

Nicholas Murray Butler

¡Muchas gracias por su atención!



**Jorge Badillo Ayala**



**@jbadillo1975**



**jgba1975@hotmail.com**

# Preguntas

---

¡Gracias por su atención!



# ¡ GRACIAS !



@Auditorinterno

Instituto de Auditores Internos de España

---

Síguenos en [www.auditoresinternos.es](http://www.auditoresinternos.es)

---