

## **LAS TRES LINEAS DE DEFENSA PARA UNA EFECTIVA GESTION DE RIESGOS Y CONTROL EN LA CORPORACION RUTA N MEDELLIN**

### **INTRODUCCION**

Las responsabilidades relacionadas con la gestión de riesgos y el control están cada vez más distribuidas en múltiples departamentos y divisiones, y las obligaciones deben ser coordinadas cuidadosamente para asegurar que los procesos de riesgo y control funcionen de forma satisfactoria.

No es suficiente que existan diversas funciones de riesgo y control – el desafío consiste en asignar roles específicos y coordinar con eficacia y eficiencia. Deben ser definidas responsabilidades claras, de modo que cada grupo de profesionales de riesgo y control entienda los límites de sus responsabilidades y cómo encaja su rol en la estructura general de riesgo y control de la organización.

Sin un enfoque cohesionado y coordinado, los limitados recursos de riesgo y control podrían no ser desplegados efectivamente, y riesgos significativos podrían no ser identificados o gestionados adecuadamente.

Afortunadamente, están surgiendo buenas prácticas que pueden ayudar a las organizaciones a delegar y coordinar las tareas esenciales de la gestión de riesgos mediante un enfoque sistemático. El modelo de las Tres Líneas de Defensa proporciona una manera simple y efectiva para mejorar las comunicaciones en la gestión de riesgos y control mediante la aclaración de las funciones y deberes esenciales relacionados.

En el modelo de las Tres Líneas de Defensa, el control de la gerencia es la primera línea de defensa en la gestión de riesgos; las varias funciones de supervisión de riesgos, controles y cumplimiento establecidas por la administración, son la segunda línea de defensa; y el aseguramiento independiente es la tercera. Cada una de estas "líneas" juega un papel distinto dentro del marco amplio de gobernabilidad de la organización.

## EL MODELO DE LAS TRES LINEAS DE DEFENSA



Adaptado de la Guía emitida por ECIIA/FERMA sobre la 8va Directiva de Derecho de Sociedades de la Unión Europea, artículo 41

Los organismos de gobierno corporativo y la alta dirección son los principales interesados en ser atendidos por las "líneas", y son las partes que mejor están posicionadas para ayudar a asegurar que el modelo de las Tres Líneas Defensa esté reflejado en los procesos de gestión de riesgos y control de la organización.

La alta dirección y los organismos de gobierno corporativo conjuntamente deben rendir cuentas y son responsables por la fijación de objetivos de la organización, la definición de estrategias para alcanzar dichos objetivos, y el establecimiento de estructuras de gobierno corporativo y procesos para gestionar mejor los riesgos en el cumplimiento de esos objetivos.

El modelo de las Tres Líneas de Defensa se implementa mejor con el apoyo activo y guía de los organismos de gobierno corporativo y la alta dirección de la organización.

### LA PRIMERA LINEA DE DEFENSA: LA GESTION OPERATIVA

El modelo de las Tres Líneas de Defensa distingue tres grupos (o líneas) que participan en una efectiva gestión de riesgos:

- Las funciones que son propietarias de los riesgos y los gestionan.
- Las funciones que supervisan los riesgos.
- Las funciones que proporcionan aseguramiento independiente.

Como primera línea de defensa, **la línea estratégica** es responsable de los riesgos y los gestionan en la implementación de acciones correctivas para hacer frente a deficiencias de proceso y control.

La **línea estratégica** es responsable de mantener un control interno efectivo y de ejecutar procedimientos de control sobre los riesgos de manera constante en el día a día. Identifica, evalúa, controla y mitiga los riesgos, guiando el desarrollo e implementación de políticas y procedimientos internos que aseguren que las actividades efectuadas son consistentes con las metas y objetivos.

A través de una estructura de responsabilidad distribuida en cascada, los **gestores** de nivel medio diseñan e implementan procedimientos detallados que sirven como controles y supervisan la ejecución de tales procedimientos por parte de sus empleados.

La **línea estratégica** sirve naturalmente como primera línea de defensa porque los controles están diseñados dentro de los sistemas y procesos bajo su dirección como direccionalora estratégica en la Corporación.

## **LA SEGUNDA LINEA DE DEFENSA: FUNCIONES DE GESTIÓN DE RIESGOS Y CUMPLIMIENTO**

La **línea estratégica** establece diversas funciones de gestión de riesgos y cumplimiento para ayudar a crear y/o monitorear los controles como la primera línea de defensa.

Las funciones específicas de esta segunda línea de defensa comprenden:

- Una función de gestión de riesgos (y/o comité) que facilita y monitorea la implementación de prácticas efectivas de gestión de riesgos por parte de la gerencia operativa y que asiste a los propietarios del riesgo en la definición del objetivo de exposición al riesgo y en la presentación adecuada de información relacionada con riesgos a toda la organización.
- Una función de cumplimiento para monitorear diversos riesgos específicos tales como el incumplimiento de leyes y regulaciones aplicables. Con esta capacidad, esta función independiente reporta directamente a la alta dirección, y en algunos sectores económicos, directamente a los organismos de gobierno corporativo.
- Múltiples funciones de cumplimiento con frecuencia existen en una misma organización, con responsabilidades para monitorear tipos específicos de cumplimiento, como salud y seguridad, cadena de suministros, ambiente o control de la calidad.

La **línea estratégica** establece estas funciones para asegurar que la primera línea de defensa está apropiadamente diseñada, implementada y operando según lo previsto. Cada una de estas funciones tiene algún grado de independencia respecto de la primera línea de defensa, pero son por naturaleza funciones gerenciales. Como funciones gerenciales, pueden intervenir directamente en la modificación y desarrollo de los sistemas de control interno y riesgos.

Por lo tanto, la segunda línea de defensa tiene un propósito vital, pero no puede ofrecer análisis del todo independientes a los organismos de gobierno corporativo respecto a la gestión de riesgos y a los controles internos.

Las responsabilidades de estas funciones varían según su naturaleza específica, pero pueden incluir:

- Apoyar en la administración de políticas en cuanto a la definición de roles y responsabilidades y el establecimiento de objetivos para su implementación.
- Proporcionar marcos para la gestión de riesgos.
- Identificar asuntos conocidos y emergentes.
- Identificar cambios en el apetito de riesgo implícito de la organización.
- Asistir a la administración en el desarrollo de procesos y controles para la gestión de riesgos y problemas.
- Proporcionar guía y entrenamiento en procesos de gestión de riesgos.
- Facilitar y monitorear la implementación de prácticas efectivas de gestión de riesgos por parte de la gerencia operativa
- Alertar a la gerencia operativa de asuntos emergentes y de cambios en los escenarios regulatorios y de riesgos.
- Monitorear la adecuación y efectividad del control interno, la exactitud e integridad de la información, el cumplimiento de las leyes y regulaciones, y la remediación oportuna de deficiencias.

### **LA TERCERA LINEA DE DEFENSA: AUDITORIA INTERNA**

Los auditores internos proporcionan a los organismos de gobierno corporativo y a la alta dirección un aseguramiento comprensivo basado en el más alto nivel de independencia y objetividad dentro de la organización.

Los auditores internos proveen aseguramiento sobre la efectividad del gobierno corporativo, la gestión de riesgos y el control interno, incluyendo la manera en que la primera y segunda línea de defensa alcanzan sus objetivos de gestión de riesgos y control.

El alcance de este aseguramiento, que es reportado a los organismos de gobierno corporativo y alta dirección, usualmente cubre:

- Un amplio rango de objetivos, incluyendo la eficiencia y efectividad de las operaciones, salvaguarda de activos, confiabilidad e integridad de los procesos de reporte, y cumplimiento con leyes, regulaciones, políticas, procedimientos y contratos.
- Todos los elementos de los marcos de gestión de riesgos y control interno, que incluyen: ambiente de control interno, todos los componentes del marco de gestión de riesgos de la organización (por ejemplo, identificación de riesgos, evaluación de riesgos y respuesta), información y comunicación, y monitoreo.

El establecimiento de una actividad de auditoría interna profesional debería ser un requerimiento de gobierno corporativo para todas las organizaciones.

La auditoría interna contribuye activamente a la efectividad del gobierno corporativo organizacional proporcionando ciertas condiciones – fomentando su independencia y profesionalismo – que se cumplan.

La mejor práctica es establecer y mantener una función de auditoría interna independiente con personal adecuado y competente, lo cual incluye:

- **Actuar en concordancia con las normas internacionales reconocidas para la práctica de la auditoría interna.**
- **Reportar a un nivel suficientemente alto para ser capaz de desempeñar sus funciones de manera independiente.**
- **Tener una activa y efectiva línea de reporte con los organismos de gobierno corporativo.**

### **COORDINACION DE LAS TRES LINEAS DE DEFENSA**

Debido a que cada organización es única y puede variar según situaciones específicas, no hay una forma "correcta" para coordinar las Tres Líneas de Defensa. Sin embargo, al asignar las responsabilidades específicas y de coordinación entre las funciones de gestión de riesgos, puede ser útil tener en cuenta el papel fundamental de cada grupo en el proceso de gestión de riesgos.

PRIMERA LINEA DE DEFENSA	SEGUNDA LINEA DE DEFENSA	TERCERA LINEA DE DEFENSA
Propiedad/Gestión de Riesgos	Control de Riesgos y Cumplimiento	Aseguramiento de Riesgos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerencia operativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Independencia Limitada</li> <li>Reportes principalmente a la gerencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auditoría Interna</li> <li>Mayor Independencia</li> <li>Reportes a los organismos de gobierno corporativo</li> </ul>

La gestión del riesgo normalmente es más fuerte si existen tres líneas de defensa separadas y claramente identificadas.

Independientemente de cómo el modelo de las Tres Líneas de Defensa es implementado, la **línea estratégica** debe comunicar claramente que esperan que la información sea compartida y las actividades coordinadas entre cada uno de los grupos responsables de la gestión de riesgos y controles de la organización.

Bajo las *Normas Internacionales para la Práctica Profesional de Auditoría Interna*, se comparte información y coordinan las actividades internas y externas de servicios de aseguramiento y consultoría, para asegurar una cobertura adecuada y minimizar la duplicación de esfuerzos.

Fuente: Instituto de Auditores Internos (IIA), Asociación profesional con sede central en Altamonte Springs, Florida, Estados Unidos. El IIA es la voz de la profesión de auditoría interna, autoridad líder reconocida y principal educador a nivel mundial