



# ¿QUÉ ES EL ASEGURAMIENTO COMBINADO?



## Índice de Contenido

---

<b>Acerca del Autor: Anil Jogani</b>	<b>2</b>
<b>¿Por Qué Nadie Está Haciendo Aseguramiento Combinado?</b>	<b>3</b>
<b>Una Visión General del Modelo de Aseguramiento Combinado</b>	<b>4</b>
<b>Hallazgos del Informe King III</b>	<b>5</b>
<b>Cómo las Organizaciones Pueden Ofrecer Más Valor Comercial</b>	<b>5</b>
<b>Comunicar el Aseguramiento de Alto Nivel a las Partes Interesadas</b>	<b>7</b>
<b>Comunicar el Aseguramiento por parte del Proveedor</b>	<b>7</b>
<b>Aseguramiento Combinado y Líneas de Defensa</b>	<b>8</b>
<b>¿Quién Consume Servicios de Aseguramiento?</b>	<b>10</b>
<b>Problemas Causados por Múltiples Proveedores de Seguros</b>	<b>11</b>
<b>¿El Aseguramiento Combinado es la Solución?</b>	<b>12</b>
<b>Aseguramiento Integrado vs Aseguramiento Combinado</b>	<b>13</b>
<b>GRC y IRM</b>	<b>13</b>
<b>Aseguramiento Combinado en la Práctica</b>	<b>14</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>15</b>
<b>Acerca de Galvanize</b>	<b>16</b>

## Acerca del Autor: Anil Jogani

---

Anil Jogani es un alto ejecutivo con considerable experiencia internacional en la industria de TI en el Reino Unido, India y Europa. Como profesional de soluciones de software ERP, auditoría, seguridad y GRC, Anil se presenta regularmente en eventos internacionales y escribe sobre temas de gobierno de TI, seguridad, privacidad de datos, auditoría y control.

[www.linkedin.com/in/jogan1](http://www.linkedin.com/in/jogan1)

## ¿Por Qué Nadie Está Haciendo Aseguramiento Combinado?

---

El concepto de aseguramiento combinado saltó a la fama luego de su mención en el Informe King sobre Gobernanza en Sudáfrica en 2009, popularmente llamado Informe King III (específicamente en el Capítulo 3, Principio 3.5). El Informe King fue desarrollado por el Instituto de Directores (IoD), Sudáfrica y respaldado por firmas de auditoría líderes. El respaldo se menciona en la sección “Agradecimientos”.

Sin embargo, a pesar de que ha pasado casi una década desde su introducción, todavía se habla del aseguramiento combinado como si fuera un concepto relativamente nuevo. Su adopción está fragmentada y muchas organizaciones luchan por implementarla.

La falta de tracción del concepto entre los profesionales de la gobernanza es un poco confusa, considerando que las principales firmas de auditoría y muchos organismos reguladores lo respaldan. Este apoyo lo llevaría a creer que existe la necesidad de un aseguramiento combinado. Pero a pesar de este apoyo, las normas de auditoría no hacen referencia en absoluto al aseguramiento combinado. Las normas de auditoría como ISAE 3000 se inclinan hacia la perspectiva del profesional y sus técnicas, procesos y procedimientos. Ignoran los problemas que enfrenta el cliente auditado, que pasa por numerosas auditorías.

Incluso el reciente documento de consulta del IAASB sobre “Informes Externos Extendidos”, de febrero de 2019, no dice nada sobre el aseguramiento combinado, excepto que se refiere a los informes integrados.

Esto, sin embargo, es comprensible. El aseguramiento combinado aborda un problema del auditado, no del auditor. Entonces, es una herramienta para el gobierno corporativo, para ser utilizada por la Junta Directiva, generalmente a través del Comité de Auditoría.

Si bien el aseguramiento combinado sería el dominio del gobierno corporativo (generalmente asignado e impulsado por el Comité de Auditoría), ni COSO ni el Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido de 2018 lo prescriben. Usted esperaría que estos estándares y lineamientos de gobierno corporativo elaboraran algo sobre el tema, pero no es así.

Entonces, ¿por qué se ignora esta gobernanza detallada que incluye el aseguramiento combinado, creada por IoD (una organización formada por líderes empresariales)? Parece que el problema se considera más operativo que estratégico y, por lo tanto, se deja en manos de los procesos de gestión individuales de cada organización.

## Una Visión General del Modelo de Aseguramiento Combinado

---

Si bien el Informe King III cubrió muchos aspectos del gobierno de una organización el aseguramiento combinado se introdujo en el Principio 3.5. Se describe como un modelo que el Comité de Auditoría debe aplicar para proporcionar un enfoque coordinado para todas las actividades de aseguramiento.



**Figura 1: El Modelo de Aseguramiento Combinado**

El propósito de este modelo es optimizar la cobertura de aseguramiento obtenido de la Gerencia, de los proveedores de aseguramiento interno y de los proveedores de aseguramiento externo sobre las áreas de riesgo que afectan a la compañía.

## Hallazgos del Informe King III

---

1. Las organizaciones necesitan garantías sobre cómo gestionan los riesgos.
2. Las organizaciones tienen múltiples proveedores de servicios de aseguramiento debido a diferentes necesidades y regulaciones.
3. Los proveedores de servicios de aseguramiento (ya sea de Gerencia, internos o externos) a menudo trabajan en silos.
4. Para minimizar la duplicación de trabajo y controlar el exceso de informes, el aseguramiento debe coordinarse o combinarse.
5. La cobertura se maximiza cuando se armonizan los servicios de aseguramiento.
6. Los informes integrados minimizan múltiples informes sobre el mismo riesgo.
7. El Comité de Auditoría es responsable de impulsar el aseguramiento combinado.
8. El aseguramiento combinado crea ahorros en esfuerzo, tiempo y costo al mismo tiempo que mejora la cobertura.

### El principio 3.5 del Informe King III responsabiliza al Comité de Auditoría de:

- Seguimiento de la adecuación del modelo de aseguramiento combinado en la organización.
- Considerar la multiplicidad de proveedores de aseguramiento.
- Asegurarse de que los riesgos significativos que enfrenta la empresa se aborden adecuadamente.

El Comité de Auditoría debe asegurarse de que se implementen los controles adecuados para mitigar los riesgos significativos para toda la organización. Lo hacen obteniendo aseguramientos combinados de proveedores de aseguramiento internos y externos.

## Cómo las Organizaciones Pueden Ofrecer Más Valor Comercial

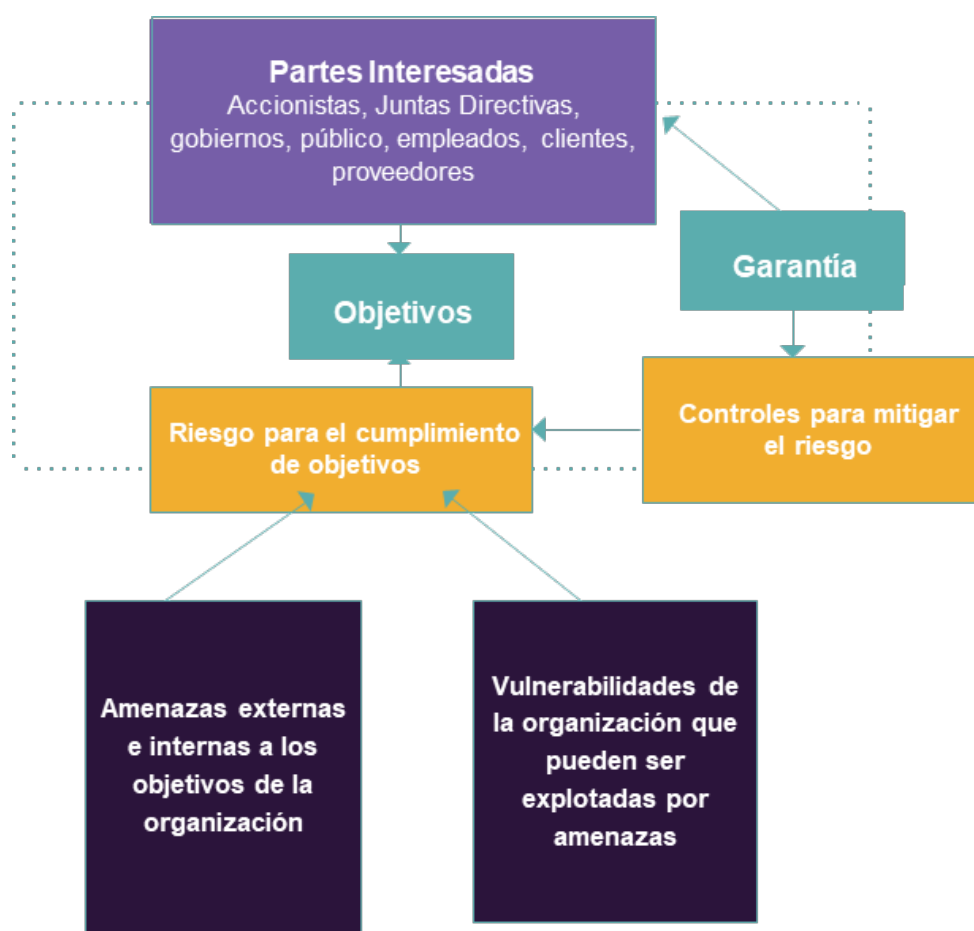
---

Es posible que haya notado que el Modelo King III menciona la garantía de los riesgos en lugar del entorno de control. Eso fue corregido en la cuarta revisión del Informe King, **King IV** (Informe sobre Gobierno Corporativo para Sudáfrica 2016).

King IV aclara que el aseguramiento combinado no solo se enfoca en brindar aseguramiento sobre los riesgos. Continúa definiendo el modelo como aquel que “incorpora y optimiza todos los servicios y funciones de aseguramiento para que, en su conjunto, permitan un ambiente de control efectivo; apoya la integridad de la información utilizada para la toma de decisiones internas por parte de la Gerencia; el órgano de gobierno y sus comités; y apoya la integridad de los informes externos de la organización”.

Esta definición vuelve a centrarse en la gobernanza en su conjunto, no solo en el riesgo. Después de todo, la gestión de riesgos no es el objetivo de una organización, sino que es un medio para alcanzar el objetivo, que en casi todos los casos es el crecimiento de los ingresos/la entrega de valor comercial a las partes interesadas.

Es importante que los riesgos se identifiquen y gestionen en relación con los objetivos, de modo que la organización pueda continuar entregando ese valor comercial. Esto se ilustra en la Figura 2.



**Figura 2: Relaciones entre los Objetivos Organizacionales y los Riesgos**

## Comunicar el Aseguramiento de Alto Nivel a las Partes Interesadas

---

La mejor manera de comunicar el aseguramiento es al proporcionar a las partes interesadas un informe único y cohesivo sobre el estado de los controles internos y los riesgos para el negocio en general. Un informe completo es más fácil de digerir, comprender y actuar. Sin embargo, este tipo de informe solo es posible cuando las actividades de aseguramiento en sí mismas están activamente coordinadas, o mejor aún, combinadas.

La coordinación de diferentes flujos de trabajo de aseguramiento no siempre previene la duplicación o la omisión, pero la combinación del trabajo sí lo hace.

La coordinación se centra en dirigir y ordenar la secuencia de trabajo realizada por los proveedores de aseguramiento. Podría ser tan simple como administrar los horarios de diferentes proveedores. Por ejemplo, una revisión realizada por un proveedor puede ser repetida por otro proveedor en un momento diferente, porque el propósito y el resultado de la revisión no son el enfoque principal.

Por otro lado, la combinación de trabajo garantiza que otro proveedor no vuelva a realizar el mismo trabajo. En cambio, el trabajo realizado por el primer proveedor se utiliza para los fines del segundo proveedor, y el segundo solo aborda las áreas no cubiertas por el primero. Por ejemplo, una revisión de SOX informaría el estado de los controles internos, que podría usarse e incorporarse en el informe de Auditoría Interna. Así que ahora la Auditoría Interna no tendría que llevar a cabo la revisión ellos mismos.

## Comunicar el Aseguramiento por parte del Proveedor

---

La realidad es que las organizaciones de cualquier tamaño razonable tienen muchas partes interesadas y cada una de ellas quiere la garantía de una persona o entidad independiente para confirmar que sus intereses están protegidos.

Los interesados podrían ser:

- Accionistas
- Organismos reguladores
- Gobierno
- Clientes
- Proveedores
- Consumidores
- Grupos de interés especial
- El público en general.

Todas estas partes interesadas requieren sus propios informes para garantizar que sus intereses estén protegidos y, a menudo, estos informes se requieren en diferentes momentos. Entonces, en estas organizaciones de tamaño razonable, puede imaginarse la cantidad de actividad de aseguramiento involucrada en la producción y revisión de estos informes.

Los diferentes proveedores de aseguramiento que están involucrados en esta actividad incluyen:

1. **Gerencia:** Estos son los gerentes de línea que poseen y administran el riesgo. Toman decisiones comerciales y deben considerar cuidadosamente el riesgo de esas decisiones contra los objetivos de la organización.
2. **Equipos de soporte especializados:** a menudo se encuentran en funciones de gestión de riesgos, cumplimiento normativo, seguridad física y de TI, y salud y seguridad. Crean, implementan y administran sistemas, procesos y procedimientos, y comunicaciones, asegurándose de que la primera funcione dentro de las pautas de administración de riesgos.
3. **Auditores internos y examinadores forenses internos de fraude:** revisan y se aseguran de que el trabajo de la gerencia de línea y los equipos de apoyo especializados sea efectivo y apropiado, y también recopilan evidencia. Estos proveedores internos pueden ser empleados o terceros, pero su objetivo es brindar seguridad a las partes interesadas internas, como la Junta Directiva y la Alta Gerencia.
4. **Auditores y revisores externos, como auditores legales, auditores ambientales, actuarios externos, examinadores de fraude externos y otros auditores externos:** estas agencias externas generalmente brindan garantías a las partes interesadas externas, como los accionistas, el gobierno y las agencias reguladoras.
5. **Inspectores regulatorios:** Realizan revisiones para evaluar el cumplimiento, brindan informes desde otra perspectiva sobre el estado de cosas y brindan garantías adicionales.

## Aseguramiento Combinado y Líneas de Defensa

---

Para ayudar a organizar toda esta actividad de aseguramiento y combatir las amenazas de manera efectiva, además de administrar los riesgos y las oportunidades, los especialistas en gobernanza y los pensadores empresariales recurrieron a una estrategia militar antigua: líneas de defensa en capas.

Desde la antigüedad, la base de la defensa militar han sido las “líneas de defensa”. La fortificación significaba crear líneas de obstáculos, de modo que el enemigo tuviera que



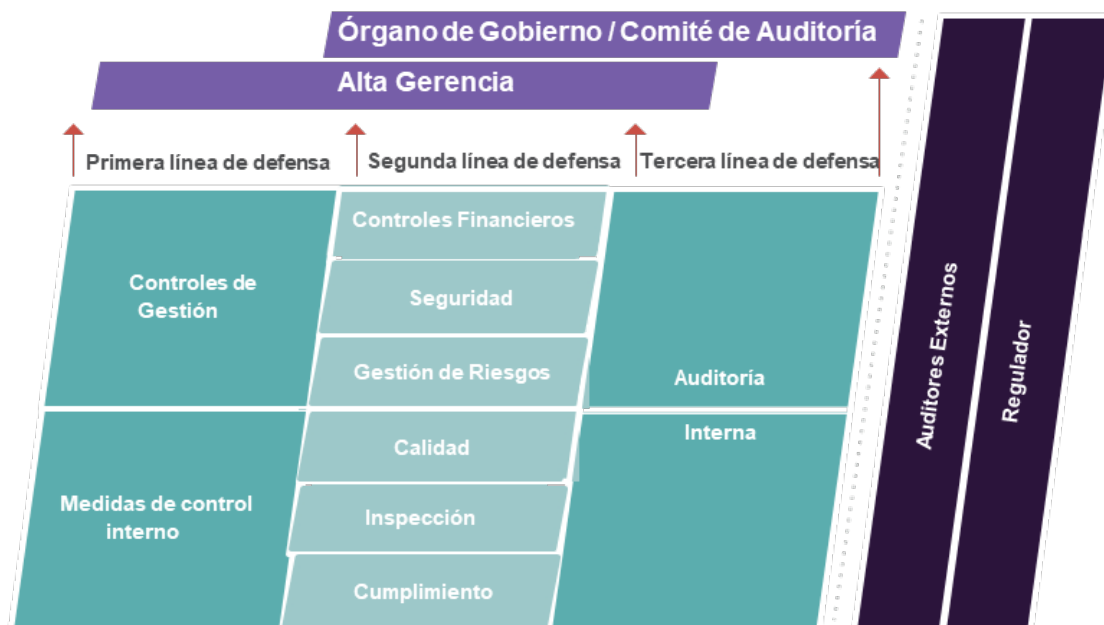
luchar contra ellos uno tras otro (por ejemplo, un foso lleno de caimanes hambrientos detrás de un muro alto y grueso atendido por arqueros).

Esta estrategia militar se ha aplicado en el mundo corporativo en lo que ahora se conoce popularmente como las Tres Líneas de Defensa. Los diferentes proveedores de aseguramiento enumerados anteriormente se incluyen en estas tres líneas y se pueden agrupar de la siguiente manera:

1. **Primera línea:** Gerentes de línea que son responsables de implementar los controles.
2. **Segunda línea:** funciones/equipos especializados como gestión de riesgos, cumplimiento, salud y seguridad, seguridad informática, gestión de proyectos, inspectores internos, examinadores forenses y funciones de revisión interna similares.
3. **Tercera línea:** Auditores internos.

Los auditores y revisores externos (como los auditores financieros estatutarios, los examinadores de fraude externos, los inspectores de calidad y los inspectores regulatorios) también brindan seguridad además de las tres líneas.

El Instituto de Auditores Internos (IIA, por sus siglas en inglés) representa las Tres Líneas de Defensa, ahora titulado Las Tres Líneas solamente, muy claramente en el siguiente diagrama:



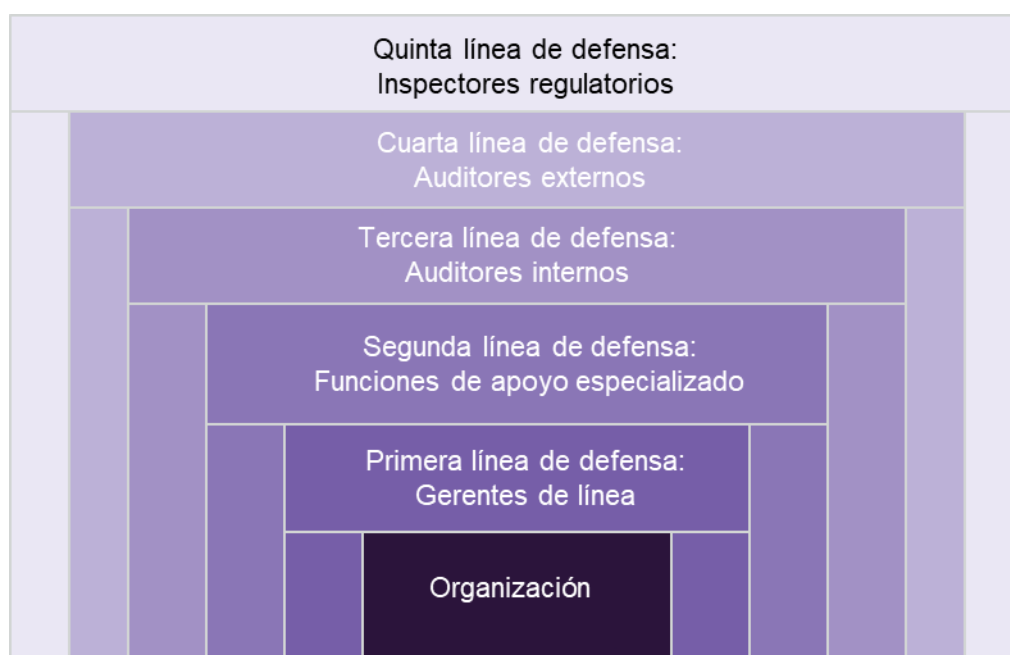
**Figura 3: Modelo de Tres Líneas**

1. <https://www.iaa.org.uk/resources/audit-committees/governance-of-risk-three-lines-of-defense/>

El Instituto de Contadores Públicos de Inglaterra y Gales (ICAEW) considera a los auditores externos como la cuarta línea de defensa. Pero podría haber una quinta línea, una que también sea externa, pero en una categoría diferente (es decir, inspectores regulatorios). Si ese es el caso, reestructuraríamos las líneas de la siguiente manera:

1. **Primera línea:** Gerentes de línea.
2. **Segunda línea:** funciones/equipos especializados como gestión de riesgos, cumplimiento, gestión de proyectos, seguridad, inspectores internos, examinadores forenses y funciones de revisión interna similares.
3. **Tercera línea:** Auditores internos.
4. **Cuarta línea:** Auditores externos como auditores legales, auditores ambientales, actuarios externos, inspectores de fraude externos y otros.
5. **Quinta línea:** Inspectores regulatorios.

Imaginamos las líneas de defensa como la Figura 4, a continuación:



**Figura 4: Modelo Extendido de Tres Líneas de Defensa**

## ¿Quién Consume Servicios de Aseguramiento?

Ya hemos hablado de las muchas partes interesadas que consumen servicios de aseguramiento, pero es importante señalar que la Junta Directiva es el primer consumidor de servicios de aseguramiento, porque responde ante otras partes interesadas.

La Junta Directiva suele delegar esta responsabilidad en el Comité de Auditoría, que actúa a través del Director Ejecutivo de Auditoría (DEA). El DEA tiene la desafiante tarea de tratar con múltiples partes interesadas y proveedores de aseguramiento, comprender su trabajo, dar sentido a los innumerables informes y luego comunicarse con otras partes interesadas. Pero hay una larga lista de problemas que hace que sea cada vez más difícil obtener un valor proporcional de estos servicios.

## **Problemas Causados por Múltiples Proveedores de Seguros**

Cuando haya múltiples proveedores de aseguramiento y su trabajo no se haya coordinado, combinado o integrado activamente, surgirán uno o más de los siguientes problemas:

### **Aumento de la carga de trabajo**

Una buena cantidad de trabajo duplicado es el resultado de tener muchos proveedores de aseguramiento realizando servicios de aseguramiento. Las mismas áreas pueden ser revisadas una y otra vez por diferentes personas para diferentes propósitos.

### **Confusión debido a múltiples informes, diferentes idiomas y taxonomías**

Cada revisión daría lugar a un informe. Múltiples informes que no usan el mismo idioma confundirían al lector/parte interesada.

### **Valor decreciente**

Innumerables informes dejarían de ofrecer valor después de un cierto período de tiempo. Daría lugar a preguntas sobre costos innecesarios y desperdiciará el valioso tiempo de los empleados senior.

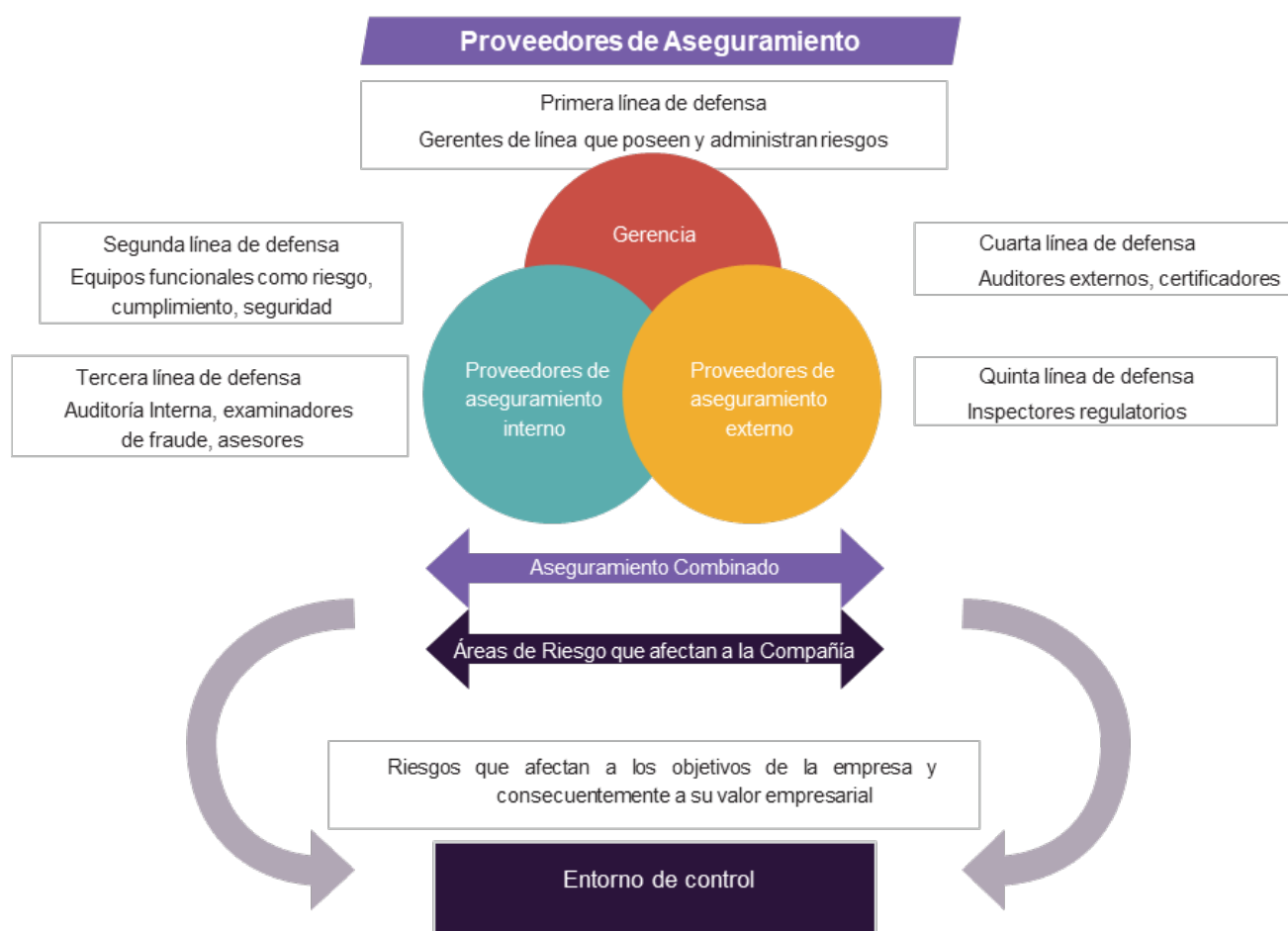
### **Reducción de la cobertura del seguro**

Puede haber áreas en las que todos los proveedores se enfoquen durante sus revisiones y sería bastante fácil suponer que esas son las únicas áreas que se cubrirán. Como resultado, es posible que algunas actividades importantes no se revisen en absoluto y pasen desapercibidas.

## ¿El Aseguramiento Combinado es la Solución?

El aseguramiento combinado parece ser una buena solución para resolver estos desafíos porque se basa en la coordinación de las actividades de todos los proveedores de aseguramiento y la optimización de su trabajo y presentación de informes. Los conceptos se entienden, pero el desafío está en su implementación. Específicamente, ¿qué herramientas, sistemas y personas deberían coordinar y liderar el aseguramiento combinado?

En esta etapa, se piensa cada vez más que la Auditoría Interna está en mejores condiciones para asumir la coordinación del trabajo de varios proveedores de aseguramiento. Pero dado que también son uno de los proveedores, debemos analizar la viabilidad del rol de coordinación. Para hacer esto, profundicemos en nuestro modelo mejorado de aseguramiento combinado King III (consulte la Figura 5).



**Figura 5: Modelo Mejorado de Aseguramiento Combinado**

Este modelo incorpora las partes interesadas, las cinco líneas de defensa, así como los objetivos y el entorno de control. También aclara que se proporciona aseguramiento sobre el entorno de control (no solo riesgo) y para hacerlo, los procesos en torno a la gestión de riesgos (riesgos principales) tienen que ser evaluados.

Hay mucho debate en torno a las líneas de defensa. Muchos dicen que están borrosos o se están volviendo irrelevantes. Pero el mejor enfoque podría ser tratar las líneas caso por caso, según el tamaño, la complejidad y los procesos de gestión de riesgos de una organización. Algunas organizaciones pueden tener las cinco líneas de defensa, mientras que otras pueden tener solo tres.

## Aseguramiento Integrado vs Aseguramiento Combinado

---

El modelo mejorado de aseguramiento combinado también explica el concepto de aseguramiento integrado, que es una línea de pensamiento algo similar, si no paralela, al aseguramiento combinado.

Algunos dicen que el aseguramiento integrado es una mejora en comparación con el aseguramiento combinado<sup>2</sup> porque introduce el concepto de riesgo en el valor comercial de cualquier organización.

El valor comercial ayudaría a identificar los “riesgos principales”, que son los riesgos que podrían afectar el valor comercial de una organización. Estos deben ser monitoreados y gestionados, idealmente utilizando un enfoque integrado de gestión de riesgos.

El modelo mejorado de aseguramiento combinado muestra cómo se podría hacer esto, utilizando el aseguramiento combinado y el aseguramiento integrado de manera intercambiable.

## GRC y IRM

---

Gobernanza, Riesgo y Cumplimiento (GRC) se hizo muy popular en la última década después de la Ley Sarbanes-Oxley, con analistas como Gartner, Forrester y GRC20/20 como sus grandes evangelistas. GRC cubrió las áreas importantes de gobierno corporativo, identificación y gestión de riesgos, y aseguramiento del cumplimiento de las regulaciones. Marcos como COSO y COBIT ayudaron a las organizaciones a implementar un mejor entorno de control.

2. Aseguramiento Integrado: Gobernanza del Riesgo Más Allá de los Límites, V. Kubitscheck, 2016

Empresas de software como Galvanize producen tecnología que ayuda a las organizaciones a automatizar sus procesos de GRC.

La Gestión Integrada de Riesgos (IRM) es un término relativamente nuevo definido por Gartner para enfatizar la importancia de un enfoque unificado para la Gestión de Riesgos. Donde GRC no especificó un enfoque unificado, este lo facilitó. IRM se centra en él y lo considera fundamental para garantizar la entrega de valor comercial.

**Un informe de riesgo unificado o integrado es muy útil para el aseguramiento combinado y, a menudo, se considera un resultado de IRM.**

Cuando una organización proporciona informes de riesgos integrados, la tarea de aseguramiento combinado se vuelve más fácil. Pero debe tenerse en cuenta que los informes de riesgos integrados no son lo mismo que el aseguramiento integrado o combinado. Los informes son preparados por la Gerencia y todavía necesitan ser revisados o auditados para proporcionar una garantía independiente.

GRC e IRM facilitan el aseguramiento combinado y pueden verse como subconjuntos o facilitadores. Contar con sistemas GRC o IRM ayudaría a implementar el aseguramiento combinado y son herramientas importantes.

## **Aseguramiento Combinado en la Práctica**

---

Si bien es un desafío implementar un enfoque integral para el aseguramiento combinado, hay organizaciones con visión de futuro dentro de la base de clientes de Galvanize, y más ampliamente, que se han embarcado en el viaje.

Una de esas organizaciones multinacionales está trabajando para definir un marco de aseguramiento de arriba hacia abajo basado en un "mapa estratégico" de objetivos comerciales clave vinculados a líneas comerciales y procesos de nivel superior. Pero debido a un panorama complejo de negocios, sistemas y marcos de control, rápidamente se dieron cuenta de que sería imposible imponer un cambio de proceso único para todos en todo el grupo.

Sin embargo, aún era fundamental agregar información de aseguramiento y producir resultados clave lo más rápido posible. La solución aquí fue hacer uso de la tecnología basada en datos para integrarse con los sistemas y herramientas existentes y brindar seguridad sobre ellos.

Debido a esto, los usuarios comerciales continuaron trabajando de una manera que les era familiar (como usar Excel para evaluaciones de control y registros de riesgo del proyecto) y ahora pasan sistemáticamente por un programa de cambio comercial administrado a lo largo del tiempo.

La interrupción se mantuvo al mínimo y el nuevo modelo de garantía combinada se implementó con el tiempo.

## Conclusiones

---

¿El aseguramiento combinado es un enfoque que funcionaría en su organización? Aquí hay algunas cosas a considerar para comenzar:

1. Piense en sus partes interesadas. ¿Quién requiere aseguramiento dentro de su organización?
2. Identifique cómo se entrega la garantía a cada parte interesada. ¿Cuál es el método y el tiempo?
3. ¿Cuántos equipos o personas diferentes están involucrados en la entrega de esa garantía?
4. Identifique el cruce o la duplicación dentro de los informes.
5. ¿Dónde se puede agilizar el trabajo?
6. ¿Cuenta con las personas, los procesos y la tecnología para realizar la simplificación?

Al igual que en nuestro ejemplo en la sección anterior, comenzar algo nuevo nunca es fácil, pero al crear estrategias y planificar para mantener la interrupción al mínimo y al implementar el cambio lentamente, puede dar pasos hacia la garantía combinada.

## Acerca de Galvanize

---

Galvanize crea software galardonado de seguridad, gestión de riesgos, cumplimiento y auditoría basado en la nube para impulsar el cambio en algunas de las organizaciones más grandes del mundo. Tenemos la misión de unir y fortalecer a personas y organizaciones enteras a través de la plataforma de software integrada HighBond. Con más de 7000 organizaciones de clientes en 140 países, Galvanize está conectando equipos en el 60% de las 1000 de Fortune; 72% del S&P 500; y cientos de organizaciones gubernamentales, bancos, fabricantes y organizaciones de atención médica.

Ya sea que estos profesionales estén administrando amenazas, evaluando riesgos, midiendo controles, monitoreando el cumplimiento o ampliando la cobertura de garantía, HighBond automatiza las tareas manuales, combina datos de toda la organización y los transmite en paneles e informes fáciles de compartir. Pero no solo creamos tecnología: brindamos herramientas que inspiran a las personas a lograr grandes cosas y hacer un trabajo heroico en el proceso.

