



CLAIN 2016

Asunción, Paraguay 19 y 20 de mayo. Hotel Excelsior

"Gobierno Corporativo, Gestión de Riesgos y Auditoría, un enlace que asegura el éxito organizacional"

Panel: Propuesta de una
Cuarta Línea de Defensa, ¿qué
piensa el CLAIN?

Asunción, 19 de mayo 2016

ASOCIACIÓN

DE BANCOS DEL PARAGUAY



José Esposito Li-Carrillo

Licenciado en Economía de la Universidad del Pacífico, Lima; Master en Economía con especialización en Econometría de la Universidad de Wisconsin-Milwaukee, EE.UU. CIA y CRMA por el IIA, EE.UU.; CRISC por ISACA, EE.UU.; (AML/CA) por FIBA, EE.UU. Auditor Corporativo de Credicorp Ltd. desde enero de 2010. Profesor de la Maestría en Finanzas de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico en Perú. Vice Presidente del Comité de Auditoría Interna de la Asociación de Bancos del Perú y Presidente del Comité CLAIN. Miembro del Financial Services Advisory Board del IIA Global.



Antecedentes

- El modelo de las 3 Líneas de Defensa (“3LoD”), formalmente introducido por el IIA en el año 2013 (The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control, IIA, 2013) luego de recoger distintas recomendaciones de los entes reguladores y académicos, tiene como principal objetivo mejorar y coordinar las comunicaciones entre las distintas unidades de gestión de riesgos, control y cumplimiento de las corporaciones para mejorar la eficiencia de sus operaciones y evitar o disminuir la duplicidad de esfuerzos.
- Así, las instituciones financieras a nivel global han adoptado el modelo de las 3LoD en función de la complejidad y tamaño de sus operaciones, contando además con el apoyo del Comité de Basilea (La Función de Auditoría Interna en Bancos, Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2012, principio 13), el COSO (Leveraging COSO across the Three Lines of Defense, COSO 2015), diversos reguladores nacionales e instituciones académicas y de auditoría externa.



Antecedentes

- En diciembre pasado, el Instituto de Estabilidad Financiera de Basilea publicó un documento de trabajo donde se introduce el Modelo de las 4 Líneas de Defensa para instituciones financieras (“4LoD”), ampliando el ya conocido por todos Modelo de 3 Líneas. Así la cuarta línea propuesta significa una interacción entre auditoría interna, externa y reguladores que el propio documento señala podría ocasionar limitaciones a la independencia.
- Cabe mencionar que en la literatura también existen sugerencias de modelos de 5 líneas de defensa, como por ejemplo el encontrado en el documento de Protiviti “Applying the Five Lines of Defense in Managing Risk, Bulletin Vol. 5 Issue 4, 2013.

Agenda

- La propuesta
- Qué piensa el CLAIN

La Propuesta

- Ampliar el modelo con una 4ta línea

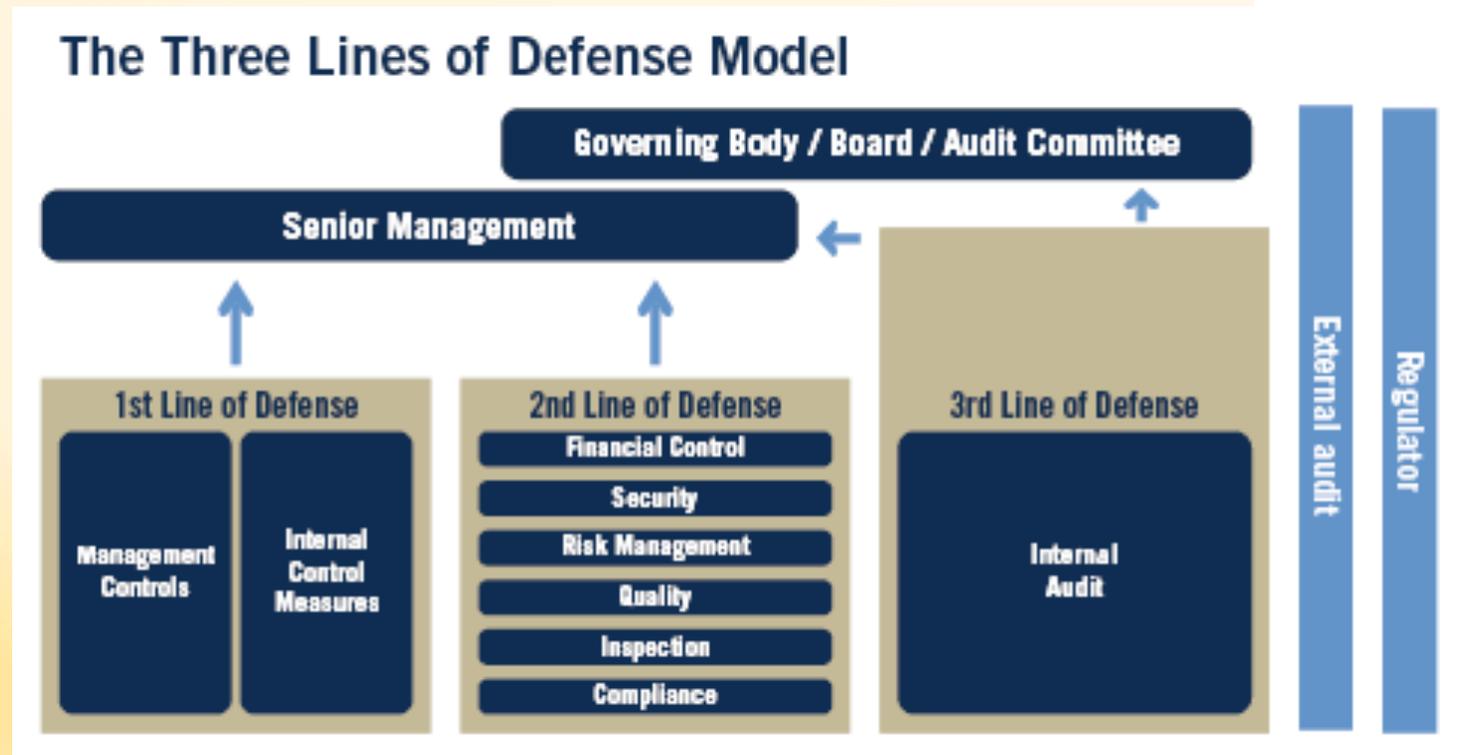
Occasional Paper
No 11

The “four lines of defence
model” for financial institutions

Taking the three-lines-of-defence model further to
reflect specific governance features of regulated
financial institutions

Isabella Arndorfer
Bank for International Settlements

Andrea Minto
Utrecht University



Los actores

Auditoría Interna

- IIA: mejorar el proteger el valor de una organización proporcionando aseguramiento, asesoría y análisis basado en riesgos
- P10: proveer aseguramiento independiente al Directorio y darle soporte para promover un proceso de gobierno efectivo y la solvencia del banco en el largo plazo (BCBS Core Principles)
- Responsable por la revisión del proceso general de gestión de riesgos, con foco especial en los procesos internos relacionados al reporte de los requerimientos regulatorios de capital (Acuerdo Basilea II)

Los actores

Auditoría Externa

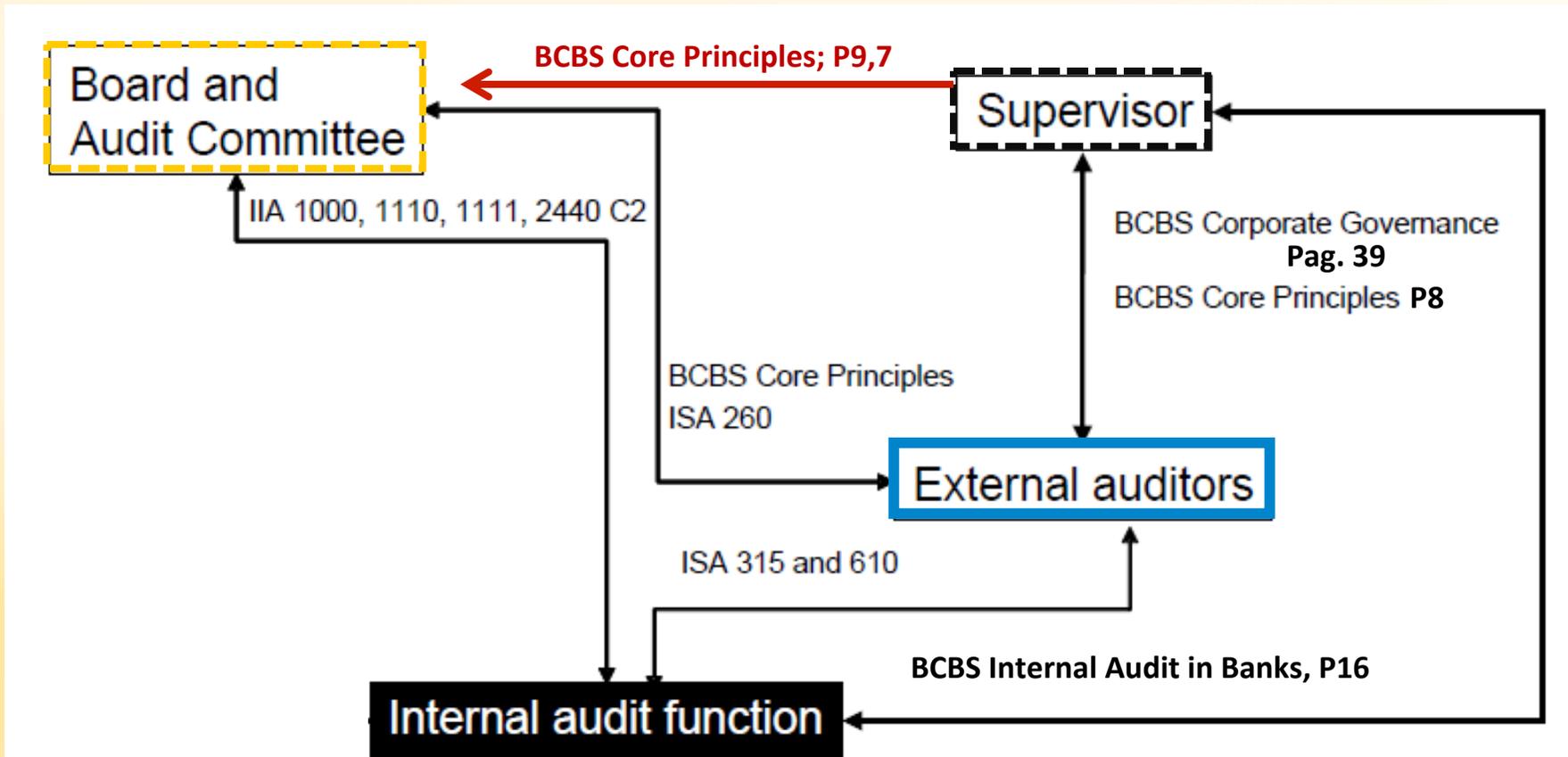
- NIA 200: Obtener aseguramiento razonable sobre si los EEFF como un todo están libres de errores materiales, por fraude o error, así permitiendo al auditor expresar una opinión respecto a que los EEFF están preparados, en todos sus aspectos materiales, de acuerdo al marco aplicable de reporte.
- Revisar los estados financieros para asegurar que están libres de error material y preparados de acuerdo con el marco de reporte financiero adecuado. (Documento)
- P27: El supervisor debe tener el poder de establecer el alcance y estándares de los trabajos de auditores externo .

Los actores

Regulador

- Autorizar bancos, realizar supervisión continua, encaminar el cumplimiento de la leyes y emprender acciones correctivas para dirigir preocupaciones sobre seguridad y solidez especialmente con riesgos potenciales a la estabilidad financiera (documento)
- P14: Determinar que los grupos bancarios posean políticas robustas de gobierno corporativo que cubran la dirección estratégica, estructura organizacional, ambiente de control, responsabilidades del Directorio y la Alta gerencia y su compensación
- P26: Determinar si existen marcos adecuados de control interno

La Comunicación entre los actores



BCBS, The Internal Audit Function In Banks, BIS 2012, pag. 19 modificada

La Propuesta

Occasional Paper
No 11
The “four lines of defence
model” for financial institutions

Taking the three-lines-of-defence model further to
reflect specific governance features of regulated
financial institutions

Isabella Arndorfer
Bank for International Settlements

Andrea Minto
Utrecht University

- El modelo de la 3LoD tiene debilidades:
 - I. Incentivos desalineados para los tomadores de riesgos en la 1ra línea
 - Incentivos basados en objetivos financieros y no orientados en controles
 - ¿Malos incentivos o fraude?

El 100% está
total o
parcialmente
de acuerdo

La Propuesta

- El modelo de la 3LoD tiene debilidades:

- II. Falta de independencia en las funciones de la 2da línea

- El día a día de canales de comunicación y reporte de riesgos más tomadores que contralores
 - Remuneraciones inequitativas

22% en desacuerdo

- III. Falta de conocimiento y *expertise* en la 2da línea

- Validación de modelos complejos, valorización de activos financieros complejos

91% total o parcialmente de acuerdo

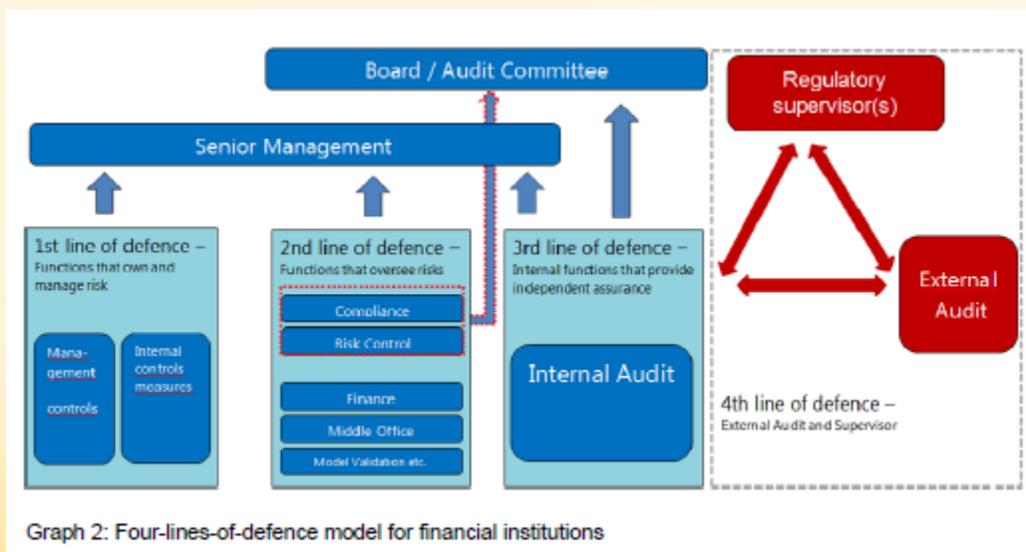
- IV. Evaluaciones de riesgos hechas por auditoría interna subjetivas

- Poco o nula experiencia y exposición de auditores en actividades de toma de riesgos y de gestión
 - Dificultad para encontrar verdaderas áreas de alto riesgo
 - sugiere incorporar auditores externos en el sistema de control

“empate técnico”

La Propuesta

- Las entidades bancarias y de seguros tienen 2 características esenciales que las hacen no apropiadas para las 3LoD
 - ✓ Intermediarios financieros: actividades con alta complejidad, implicación de muchos grupos de interés, riesgo sistémico
 - ✓ Marco institucional específico: altamente regulado y supervisado

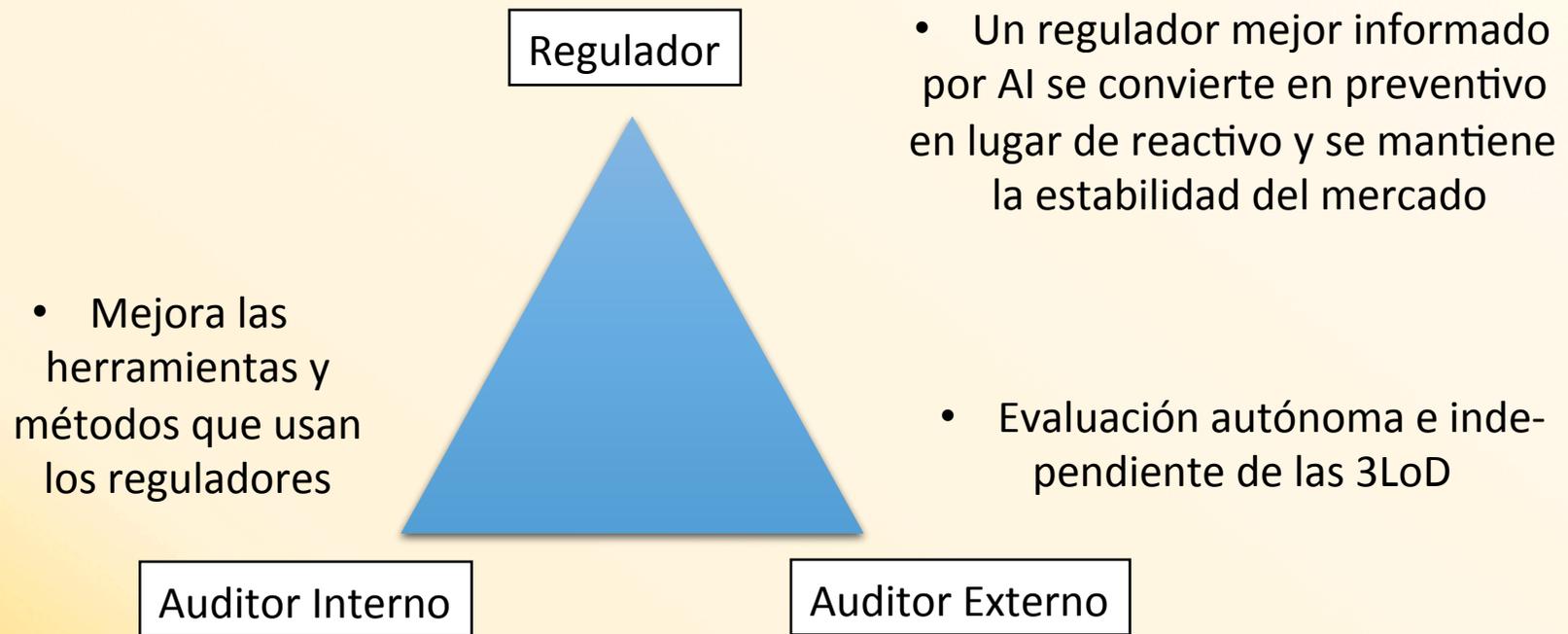


La Propuesta

- La creciente complejidad de las transacciones y mercados está determinando que las agencias reguladoras sean menos capaces de reducir las asimetrías de la información. En consecuencia....la línea adicional puede ayudar.... auditores internos, supervisores y auditores externos se enfrentan a desafíos similares y su rol debería ser visto más crecientemente como complementarios. (p.11)
- Riesgos:
 - ✓ En algunos casos, imponer requerimiento de divulgación adicional puede ser contraproducente si ello causa que las partes involucradas en la cuarta línea cambien su comportamiento en una manera adversa (no compartir información confidencial o estratégica)
 - ✓ Incrementar la cantidad de información no es buena en sí ni para sí misma y puede, por el contrario, resultar en sistemas de control menos efectivos e ineficientes

La Propuesta

- El triángulo regulatorio



La Propuesta

- Retos

- ✓ Diseño de una nueva organización de procesos y reglas, especialmente en términos de la información, que se debe compartir (o la que no se puede)

- Para quién debe estar disponible?
- Procedimientos para obtener documentos y registros
- Reglas para limitar la entrega de información confidencial y exenta de los supervisores
- Reglas para proteger información confidencial

La Propuesta

- Resumen de implicancias:
 - ✓ Reuniones periódica tri-laterales para discutir / compartir temas de control interno
 - ✓ Alineamiento de los programas de auditoría
 - ✓ Coordinación de pruebas de recorrido
 - ✓ Mayor uso de los trabajos de auditoría interna por externa (NIA 610)
 - ✓ Intercambio de trabajos / reportes
 - ✓ Auditores externos y reguladores podrían compartir lecciones de otras entidades/industrias para mejorar gobernanza

La Propuesta

- Sigüientes Pasos (definir, normar e implementar)

1. Regularidad de la información compartida:

- Definición de los términos y el alcance
- Intercambio de información antes y después de trabajo de auditoría

2. Calidad de las interacciones

- Retroalimentación sobre la calidad de las interacciones y de la información compartida
- Evaluación con regularidad de la independencia y objetividad de cada parte

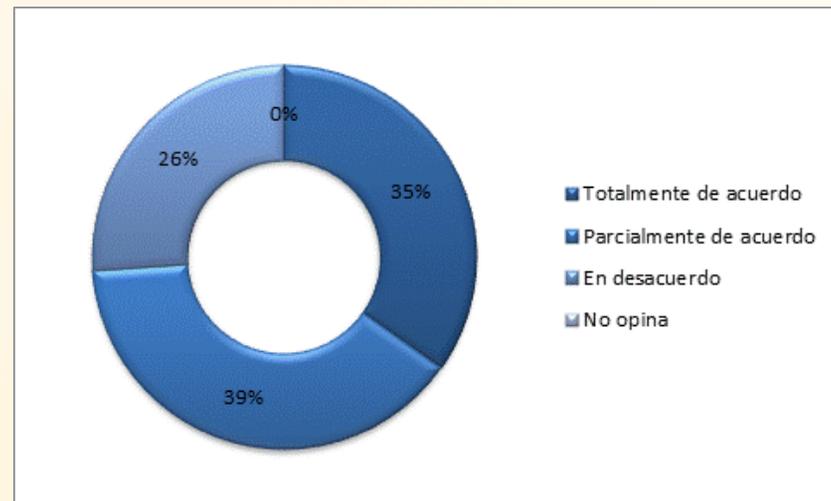
3. Clara definición de la autoridad y del alcance

- Reguladores deberían tener el poder de pedir acceso a cualquier información mantenida por sudores internos y externos
- Las 3 partes conjuntamente deberían definir el alcance del objeto a auditar
- Las 3 partes deberían compartir su metodología y discutir planes de acción críticos

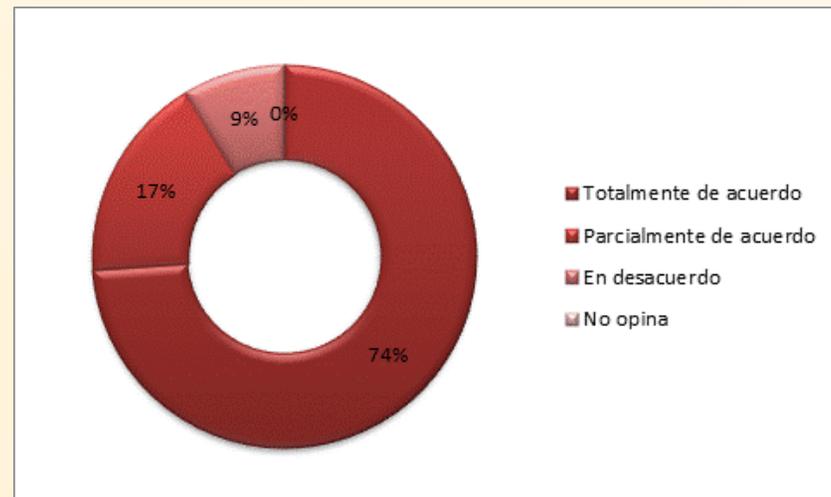
Agenda

- La propuesta
- Qué piensa el CLAIN

3. Los autores sugieren que es necesaria la introducción de una 4ta línea de defensa debido a que el modelo de las 3 Líneas no parece apropiado para las instituciones financieras debido a la naturaleza de sus actividades (intermediación financiera) y al marco institucional en el que se desenvuelven, donde la regulación busca proteger a todas sus partes interesadas (stakeholders) incluyendo la vulnerabilidad del propio sistema financiero. Está Ud. de acuerdo?

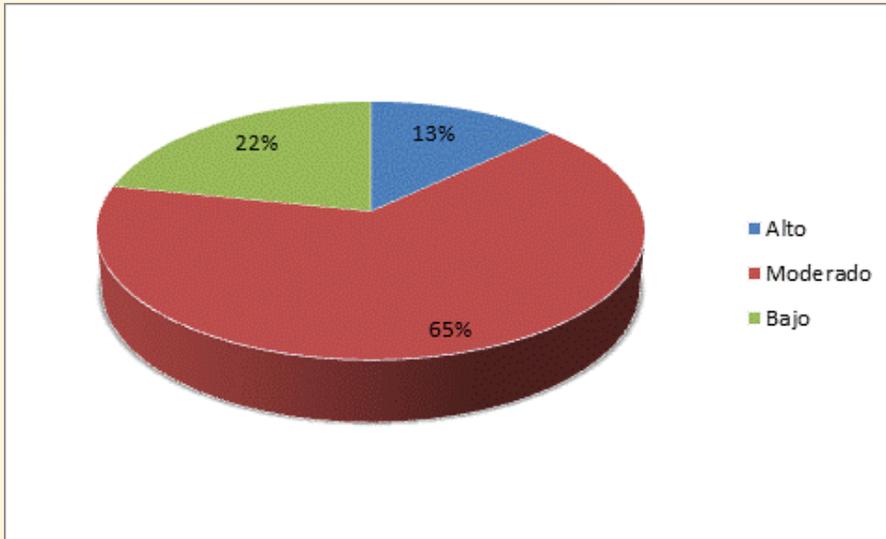


4. Asumiendo como cierto que hoy las instituciones financieras han perdido cierta credibilidad ante el público (premisa que por cierto puede discutirse), cree Ud. que una mayor relación y comunicación entre auditores internos, reguladores y auditores externos le daría mayor credibilidad y confianza al sistema financiero.

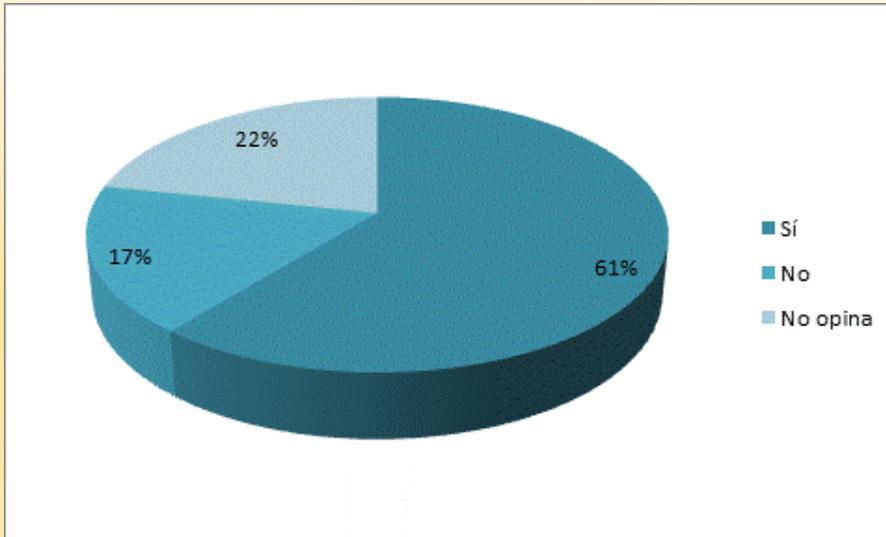


Alcance del trabajo y transferencia de información

- ✓ En el 83% de los países el regulador puede establecer el alcance de las auditorías externas y determinar sus estándares de trabajo y en el 100% tienen la potestad de requerir todos los papeles de trabajo e informes.
- ✓ En cambio, en todos salvo 1 país, el auditor externo puede recibir informes del regulador.
- ✓ En todos los países los auditores internos y externos pueden compartir trabajos
- ✓ El 70% afirma que la auditoría interna y externa alinean sus planes y metodología para generar sinergias; y en todos, salvo un país, el trabajo del auditor interno puede ser utilizado por el externo en aplicación de la NIA 610

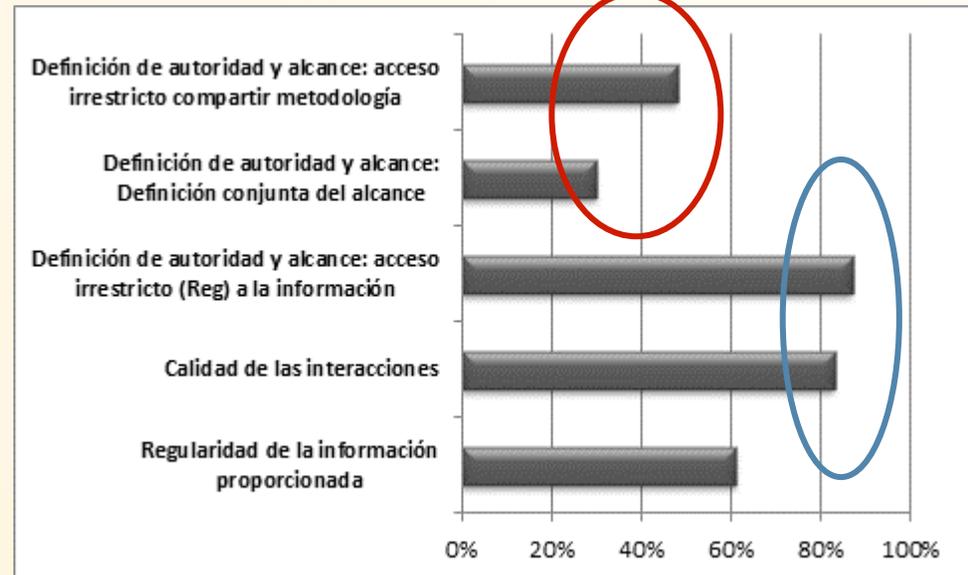


11. Respecto a los mayores canales de comunicación entre auditoría interna y los reguladores, así como con las otras 2 líneas de defensa; el documento sostiene que existe el riesgo de que el regulador pueda influenciar de alguna manera la estrategia o el modelo de negocios de la institución, creando una indebida interferencia en decisiones privadas. Conociendo la realidad de su país y el “tono” de su regulador, cree Ud. que este riesgo es:

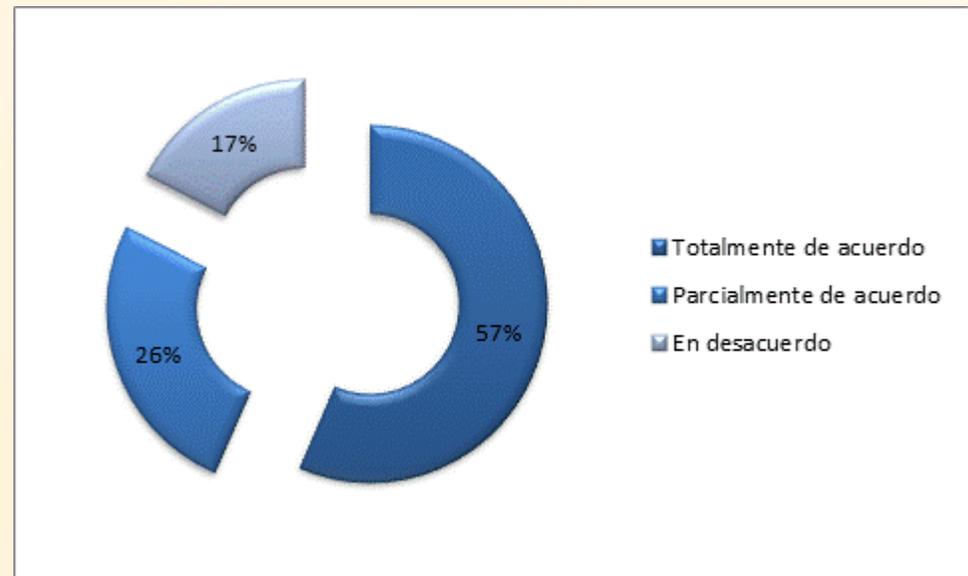


4. Asumiendo como cierto que hoy las instituciones financieras han perdido cierta credibilidad ante el público (premisa que por cierto puede discutirse), cree Ud. que una mayor relación y comunicación entre auditores internos, reguladores y auditores externos le daría mayor credibilidad y confianza al sistema financiero.

16. Los autores sugieren que la implementación del nuevo modelo requerirá que las características de las relación tripartita sea claramente establecida por mandato y efectivamente implementada. Respuestas "totalmente de acuerdo"



17. En términos generales, estaría Ud. de acuerdo con el planteamiento de la 4ta Línea de Defensa?



A manera de consenso

Desacuerdo

- El regulador debe participar en la definición del alcance de cada trabajo

- Mayor y mejor comunicación
- Con debido cuidado, positivo el intercambio de información
 - Riesgo moderado de que el regulador interfiera en decisiones del ámbito privado; pero se puede mitigar
- Ya existe alineamiento en objetivos y métodos de AI y AE
 - Evaluación regular sobre la independencia y objetividad del triangulo

Mayor análisis

- El regulador debería estandarizar la evaluación a AI
- Los 3 podrían compartir metodología

Bibliografía Recomendada

- The four lines of defense model for financial institutions, Financial Stability Institute, Occasional Paper No. 11, BIS, 2015
- The three lines of defense in effective risk management and control, IIA, Position Paper, 2013
- La Función de Auditoría Interna en Bancos, Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2012
- Leveraging COSO across the Three Lines of Defense, COSO, 2015
- Externa Audits of banks, Basel Committee on Banking Supervision, BIS, 2014
- Corporate Governance principles for banks, Basel Committee on Banking Supervision, BIS, 2015
- Core Principles for Effective Banking Supervision, Basel Committee on Banking Supervision, BIS, 2012

Información de Contacto

José Esposito Li Carrillo

- jesposito@bcp.com.pe
- 51-1-3132229
- www.credicorpnet.com



Resultado de la encuesta CLAIN

- Ficha Técnica:

- ✓ Encuestas respondidas 23
- ✓ Países participantes 12: Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, Costa Rica, Colombia, El Salvador, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela.

1. Se han realizado actividades de difusión (correos electrónicos, avisos, comunicaciones formales o informales) entre las instituciones de su país para difundir la revisión del documento "El Modelo de las 4 Líneas de Defensa para Instituciones Financieras"?

| | |
|----------|-----|
| Sí | 43% |
| No | 57% |
| No opina | 0% |

2. El documento sostiene que el modelo vigente de las 3 Líneas de Defensa mostró importantes debilidades durante la crisis financiera global del 2007-2009. Se detallan 4 principales razones Agradeceremos si en términos generales y con espíritu de autocritica Ud. está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de ellas:

a) Incentivos desalineados entre los "tomadores de riesgo" de la primera línea de defensa

| | |
|-------------------------|-------|
| Totalmente de acuerdo | 47.8% |
| Parcialmente de acuerdo | 52.2% |
| En desacuerdo | 0.0% |

b) Falta de independencia organizacional en las funciones de la segunda línea de defensa

| | |
|-------------------------|-------|
| Totalmente de acuerdo | 30.4% |
| Parcialmente de acuerdo | 47.8% |
| En desacuerdo | 21.7% |
| No opina | 0.0% |

c) Falta de experiencia y habilidades (competencias) en las unidades o funciones de la segunda línea de defensa

| | |
|-------------------------|-------|
| Totalmente de acuerdo | 26.1% |
| Parcialmente de acuerdo | 65.2% |
| En desacuerdo | 8.7% |
| No opina | 0.0% |

d) Evaluación de riesgos inadecuada y subjetiva realizada por auditoría interna

| | |
|-------------------------|-------|
| Totalmente de acuerdo | 4.3% |
| Parcialmente de acuerdo | 47.8% |
| En desacuerdo | 47.8% |
| No opina | 0.0% |

3. Los autores sugieren que es necesaria la introducción de una 4ta línea de defensa debido a que el modelo de las 3 Líneas no parece apropiado para las instituciones financieras debido a la naturaleza de sus actividades (intermediación financiera) y al marco institucional en el que se desenvuelven, donde la regulación busca proteger a todas sus partes interesadas (stakeholders) incluyendo la vulnerabilidad del propio sistema financiero. Está Ud. de acuerdo?

| | |
|-------------------------|-------|
| Totalmente de acuerdo | 34.8% |
| Parcialmente de acuerdo | 39.1% |
| En desacuerdo | 26.1% |
| No opina | 0.0% |

4. Asumiendo como cierto que hoy las instituciones financieras han perdido cierta credibilidad ante el público (premisa que por cierto puede discutirse), cree Ud. que una mayor relación y comunicación entre auditores internos, reguladores y auditores externos le daría mayor credibilidad y confianza al sistema financiero.

| | |
|-------------------------|-------|
| Totalmente de acuerdo | 73.9% |
| Parcialmente de acuerdo | 17.4% |
| En desacuerdo | 8.7% |
| No opina | 0.0% |

5. En su país, el Regulador puede establecer el alcance de las auditorías externas y determinar el marco o estándares a ser utilizados en dichas auditorías externas.

| | |
|----------|-------|
| Sí | 83.3% |
| No | 16.7% |
| No opina | 0.0% |

6. En su país los auditores externos están protegidos de acciones legales en su contra por entregar información confidencial a terceras personas (safe harbour)?

| | |
|----------|-------|
| Sí | 50.0% |
| No | 41.7% |
| No opina | 8.3% |

7. En su país, los auditores externos deben auditar ratios de capital regulatorios y otros indicadores financieros como liquidez y apalancamiento de manera explícita bajo un estándar regulado y armonizado?

| | |
|---|-------|
| Sí, de una manera estandarizada y regulada | 50.0% |
| Sí, pero no hay una estandarización y/o regulación ad-hoc | 41.7% |
| No | 8.3% |
| No sabe | 0.0% |

8. Bajo la regulación de su país, los informes del regulador pueden ser compartidos con los auditores externos?

| | |
|----|-------|
| Sí | 91.7% |
| No | 8.3% |

9. Bajo la regulación de su país, los auditores externos están obligados a entregar todos sus papeles de trabajo e informes al regulador ante su requerimiento?

| | |
|----|------|
| Sí | 100% |
| No | 0.0% |

10. En su país, la función de auditoría interna es evaluada por el regulador?

| | |
|--|-------|
| Sí, bajo un modelo estandarizado y conocido (CAMEL por ejemplo) y con un calificativo predeterminado | 25.0% |
| Sí, pero no hay un marco o modelo conocido público y no se entrega un calificativo, solo recomendaciones | 66.7% |
| No | 8.3% |
| No sabe | 0.0% |

11. Respecto a los mayores canales de comunicación entre auditoría interna y los reguladores, así como con las otras 2 líneas de defensa; el documento sostiene que existe el riesgo de que el regulador pueda influenciar de alguna manera la estrategia o el modelo de negocios de la institución, creando una indebida interferencia en decisiones privadas. Conociendo la realidad de su país y el "tono" de su regulador, cree Ud. que este riesgo es:

| | |
|----------|-------|
| Alto | 13.0% |
| Moderado | 65.2% |
| Bajo | 21.7% |

12. Podría este riesgo mitigarse adecuadamente si se segregan debidamente los roles del supervisor (ver por favor página 20) entre su rol de asesor (línea vertical, jerárquica) y su rol de colaborador (relación horizontal), por ejemplo asignando diferentes equipos a cada uno de los roles?

| | |
|----------|-------|
| Sí | 60.9% |
| No | 17.4% |
| No opina | 21.7% |

13. En su país, en términos generales y sin necesidad de definir detalles, la auditoría interna alinea sus planes de auditoría, programas y método con la auditoría externa (en los campos de común interés) para generar sinergias y evitar duplicación de esfuerzos.

| | |
|----------|-------|
| Sí | 69.6% |
| No | 30.4% |
| No opina | 0.0% |

14. Bajo la regulación de su país, los trabajos de auditoría interna pueden ser entregados a los auditores externos

| | |
|----|--------|
| Sí | 100.0% |
| No | 0.0% |

15. En su país, el trabajo del auditor interno puede ser utilizado por el auditor externo en aplicación de la NIA 610?

| | |
|----|-------|
| Sí | 91.7% |
| No | 8.3% |

16. Los autores sugieren que la implementación del nuevo modelo requerirá que las características de las relación tripartita sea claramente establecida por mandato y efectivamente implementada, bajo 3 rubros principales. Agradeceremos su opinión respecto a cada uno de ellos:

a) Regularidad de la información proporcionada

- Definición de los términos y el alcance de la interacción
- Intercambio de información antes y durante el trabajo de auditoría

| | |
|-------------------------|-------|
| Totalmente de acuerdo | 60.9% |
| Parcialmente de acuerdo | 26.1% |
| En desacuerdo | 13.0% |
| No opina | 0.0% |

b) Calidad de las interacciones

- Retroalimentación posterior (expost) sobre la calidad de las interacciones y sobre el intercambio efectivo de la información
- Evaluación regular sobre la independencia y objetividad de cada una de las partes

| | |
|-------------------------|-------|
| Totalmente de acuerdo | 82.6% |
| Parcialmente de acuerdo | 8.7% |
| En desacuerdo | 8.7% |
| No opina | 0.0% |

c) Clara definición de la autoridad y el alcance

- Los supervisores deberían tener el poder de solicitar acceso a cualquier tipo de información obtenida o conservada por los auditores internos y externos.

| | |
|-------------------------|-------|
| Totalmente de acuerdo | 87.0% |
| Parcialmente de acuerdo | 13.0% |
| En desacuerdo | 0.0% |
| No opina | 0.0% |

- Las tres partes (reguladores, auditores externos y auditores internos) deberían conjuntamente definir el alcance de la auditoría materia de revisión.

| | |
|-------------------------|-------|
| Totalmente de acuerdo | 30.4% |
| Parcialmente de acuerdo | 43.5% |
| En desacuerdo | 26.1% |
| No opina | 0.0% |

- Las tres partes deberían compartir su metodología de auditoría y discutir (consensuar) los planes de acción críticos

| | |
|-------------------------|-------|
| Totalmente de acuerdo | 47.8% |
| Parcialmente de acuerdo | 39.1% |
| En desacuerdo | 13.0% |
| No opina | 0.0% |

17. En términos generales, estaría Ud. de acuerdo con el planteamiento de la 4ta Línea de Defensa?

| | |
|-------------------------|-------|
| Totalmente de acuerdo | 56.5% |
| Parcialmente de acuerdo | 26.1% |
| En desacuerdo | 17.4% |
| No opina | 0.0% |

Comentarios adicionales en la encuesta

- Una ventaja tanto de los reguladores como de los auditores externos es la posibilidad de detectar mejores prácticas por comparación entre los procesos de los supervisados o clientes respectivamente. Los reguladores deberían compartir ese conocimiento de mejores prácticas con la industria.
- Relacionados con el punto anterior, es probable que el mayor provecho de una sinergia de esfuerzos entre el auditor interno, el externo y el regulador es realizar trabajos específicos en conjunto en los cuales coincidan la valoración del riesgo definido para el trabajo en cuestión.
- En cuanto a las críticas del hoy imperante modelo de 3LOD, no vemos que varíe demasiado por la existencia de una 4LOD ya que intrínsecamente en cuanto a la crítica relacionada con los incentivos de la primer línea de defensa y la alegada falta de independencia de la segunda línea de defensa pueden deberse a fallas de implementación de mejores prácticas de gobierno corporativo y en cuanto a las críticas de falta de expertise de la 2LOD y la subjetividad de la evaluación de riesgos de la 3LOD sumar una 4LOD no asegura más expertise y agregaría otra fuente de subjetividad que no necesariamente subsanaría las limitaciones de cualquier sistema de control interno: la fijación de objetivos que condiciona el control interno, error de juicio, el error inherente al ser humano, la posibilidad de anulación de controles por la alta gerencia, la colusión y los factores externos. También, en caso de fallas graves haría perder la independencia del regulador y del auditor externo.
- A mi juicio, el Directorio juega un rol importante en la supervisión efectiva de GRC y en el propiciar el aseguramiento combinado de las líneas de ataque al riesgo.
- La Alta Gerencia debe estar igualmente interesada en la gestión de los riesgos, por cuanto le asegura el logro de los objetivos comprometidos por ella ante el directorio y el obtener incentivos variables que combinen eficiencia y riesgo.
- El responsable de proceso, primera línea, debe ser fortalecido en cuanto al entendimiento de la gestión de riesgos (Es decir, ataque el riesgo en el primer punto de contacto), para que el riesgo no pase a la segunda línea o pase sólo un % (excepciones o comportamientos inusuales). Auditoría Interna se preocupa de asesorar y dar aseguramiento.
- Relevante es la política y metodología de gestión de riesgos para que todas las líneas se entiendan, siendo básico además jugar en la misma cancha (Mapa de Procesos Común), con taxonomías de riesgo comunes y criterios corporativos únicos (impactos y probabilidades).

Comentarios adicionales en la encuesta

- Sin necesidad de crear la cuarta línea de defensa, se debería reforzar las tres líneas ya existentes. Tal es así que Auditoría Interna, que está en la tercera línea de defensa, debería tener mayor independencia, objetivo que debería ser logrado dando la adecuada jerarquización al cargo de Auditor Interno dentro del esquema organizacional de cada Banco.
- Ej.: Si los cargos jerárquicos en un Banco empiezan con Gerente General y Gerentes de Area, el Auditor Interno debe tener el grado de Gerente de Area; si los cargos jerárquicos empiezan con Vicepresidente Ejecutivo y Vicepresidentes de Area, el Auditor Interno debe tener el grado de Vicepresidente de Area, permitiendo tener el grado necesario y suficiente para que en la discusión de los informes de auditoría con los Vicepresidentes y/o Gerentes se pueda hablar y discutir informes de auditoría u otros temas a un mismo nivel jerárquico.
- El Comité de Auditoría juega un papel importante en esta relación tripartita. Al menos una vez al año deberían participar los Auditores Externos y el Regulador en el Comité de Auditoría. Esto se puede dar en la etapa de inicio de las actividades de revisión / evaluación o al final o en la oportunidad de presentar el informe / resultados de la evaluación.
- El regulador local está en condiciones de eliminar actividades que realiza y, que en paralelo, obliga a los auditores internos y externos a realizar, generando duplicidades y malestar en las instituciones. En vez de ello, puede revisar los trabajos asignados y, reunirse por lo menos una vez al año con ellos, de manera formal.
- En Argentina existe una regulación que define y contempla los roles de la tercera y cuarta línea de defensa, siendo su mayor característica la independencia de estos “poderes”.
- Sin embargo, no siempre existe una adecuada interacción e intercambio de visiones y opiniones respecto de los riesgos a evaluar. De hecho convivimos con normas que regulan la actividad de los auditores internos y externos que son obsoletas dado que no recogen la ejecución de planes de auditoría basados en riesgos. En otro orden, el ente regulador, si bien efectúa un análisis de la labor del auditor interno y externo, esta evaluación no es transparente (no se conocen los puntos o aspectos considerados en la calificación aplicada); actúa como un revisor de calidad y pocas veces se genera un aporte que sume a la mejora en la evaluación a partir de una matriz consensuada de riesgos.
- Seguramente implementar una 4ta línea de defensa requiere de roles claramente definidos, de un canal ágil de comunicación, pero sobretodo de que ninguno pierda su norte a la hora de definir los planes de revisión, basados en la mirada del negocio, los riesgos, controles y planes de recuperación.

Comentarios adicionales en la encuesta

- El concepto de tres líneas de defensa fue creado por IIA para indicar las zonas que están ayudando a los propietarios de negocios / empresa para identificar si se definen (i) los objetivos, (ii) si los controles para vigilar los objetivos eran implementan y ejecutan y (iii) los riesgos vinculados a los objetivos son controlados y minimizados. Es decir, un concepto de cumplimiento que se utiliza dentro de una organización.
- El regulador, a su vez, está más interesado (i) la salud del sistema financiero, (ii) de acuerdo con las directrices del gobierno económico / sociales, y (iii) sin mucho sensibilizar a los objetivos de los propietarios del negocio / empresa. Es decir, un concepto de la observancia que se utiliza fuera de la institución.
- En conclusión, los objetivos de la 1ª, 2ª y 3ª líneas de defensa pueden entrar en conflicto con los objetivos de un regulador. Por lo tanto, no puede ser el regulador la cuarta línea de defensa de una institución, pero tenga en cuenta que se trata de la 1ª línea de defensa en la economía de un estado. Por lo tanto, estoy de acuerdo en gran medida de la tesis contenida en "Las cuatro líneas de modelo de defensa de las instituciones financieras". Sin embargo, estoy de acuerdo con el concepto de que el regulador debe establecer y mantener la coordinación con las funciones de riesgo, controles y auditoría de las instituciones financieras
- La cuarta línea de defensa no debe acercarse a la tercera como una extensión operativa de sus responsabilidades, pero se define como el nivel de riesgo que determina, en el que la tercera línea de defensa basaría su trabajo.
- Creo que este proyecto es muy importante para un mejor acercamiento de la auditoria interna, externa y regulatoria para mejor manejo de riesgos relevantes en las instituciones. El único punto contrario es que el grado de imparcialidad y conciencia de riesgos relevantes en el mercado financiero aun es iniciante, pues tenemos profesionales con baja experiencia en el gobierno corporativo de las instituciones financieras y dificultad en construcción de relaciones sólidas con las 1ª, 2ª y 3ª línea de defensa.
- A pesar de que son contrarias a la aplicación formal de la cuarta línea de defensa, estoy sin embargo, totalmente en línea con la intensificación de la comunicación entre las tres partes, como forma mutua de las subvenciones de acciones para llevar a cabo su trabajo, mitigando los riesgos en estas relaciones, como se explica en el propio papel.