

III Jornada de Auditoría Interna y Gobierno Corporativo

“El DEA y su vínculo con el Gobierno Corporativo” 25 / 09 / 2026

WALTER MINER

Conceptos sociales

Gobierno Corporativo y Auditoría Interna son conceptos estudiados por la Administración, una ciencia social.

“No hay hechos, sólo interpretaciones”

Friedrich Nietzsche.



Gobierno Organizacional (GO)

1

**Gobierno
Corporativo**

2

**Gobernanza
Pública**

3

**Gobernanza de
ONG**

- Objetivos
- Ciudadanos

Origen del Gobierno Organizacional



Se originó en el sector privado a partir de la quiebra de enormes corporaciones, como consecuencia de:

- maniobras fraudulentas o
- maniobras especulativas de alto riesgo,
- en algún caso, con responsabilidad de los auditores externos.

Gobierno Organizacional

1

Qué es ?

2

Para qué se implementa ?

3

Cómo se aplica ?

4

Quiénes son sus responsables ?

Gobierno Organizacional - concepto

- 1** **Conjunto de** políticas, instituciones, normas y procedimientos mediante los cuales
- 2** **Se regula la toma de decisiones y el funcionamiento** de los órganos de una organización, con el fin de
- 3** **Alcanzar una gestión** eficaz, eficiente, transparente, íntegra, que asegure el cumplimiento y que considere los objetivos de las partes interesadas.

“Principios de Gobierno Corporativo” (OCDE y G20)

Última actualización:
11 de setiembre 2023.

Principal estándar internacional para orientar a
gobiernos, entes reguladores y organizaciones.

1

**Garantizar legislación
propicia**

2

Protección de
**derechos de
accionistas y otros
“dueños”**

3

Directrices para los
**intermediarios
financieros**

4

Transparencia y
Rendición de cuentas

5

**Responsabilidades
de los
Administradores**

6

**Gestión de Riesgos
ASG** (Ambientales,
Sociales y de
Gobernanza)

Gobierno Corporativo: “Principios Rectores para la Supervisión por el Órgano de Administración” (COSO)

- Publicados el 31 de marzo 2026.
- Su objetivo es **orientar al Órgano de Administración** en
 - su funcionamiento,
 - la evaluación del Gobierno Organizacional, y
 - la creación de valor a largo plazo.

Gobierno Corporativo: “Principios Rectores para la Supervisión del Órgano de Administración” (**COSO**)

1. Estructura de **Gobierno Corporativo** (roles, Comités, etc.)
2. **Composición** del Órgano (experiencia, diversidad, etc.)
3. **Rendición de cuentas** (a las partes interesadas)
4. Promover la **Cultura Ética** en la organización
5. Participación activa del Órgano en la **Estrategia**
6. Evaluación del **Desempeño** (comparar resultados con metas)

Gobierno Corporativo: “Principios Rectores para la Supervisión del Órgano de Administración” (COSO)

7. Considerar los objetivos de las **Partes Interesadas**
8. **Liderazgo** ejecutivo (alta gerencia / dirección)
9. Integrar **Gestión de riesgos** con los Objetivos y la Estrategia
10. Integridad de la **Información** (financiera y no financiera)
11. Gestión de la **Tecnología**, la Ciberseguridad y los Datos
12. **Autoevaluación** continua del Órgano de Administración

Normas nacionales sobre GO

CNV

Resolución General N° 797/2019

BCRA

Comunicación "A" 7465 y modificatorias

SSN

Resolución N° 1119/2018

**Empresas del
Estado**

D.A. N° 85/2018 y Resoluciones SIGEN N° 399/2025 y 131/2026

IGJ

Res. Gral. N° 15/2024 y complementarias



Modelo de las Tres Líneas del IIA

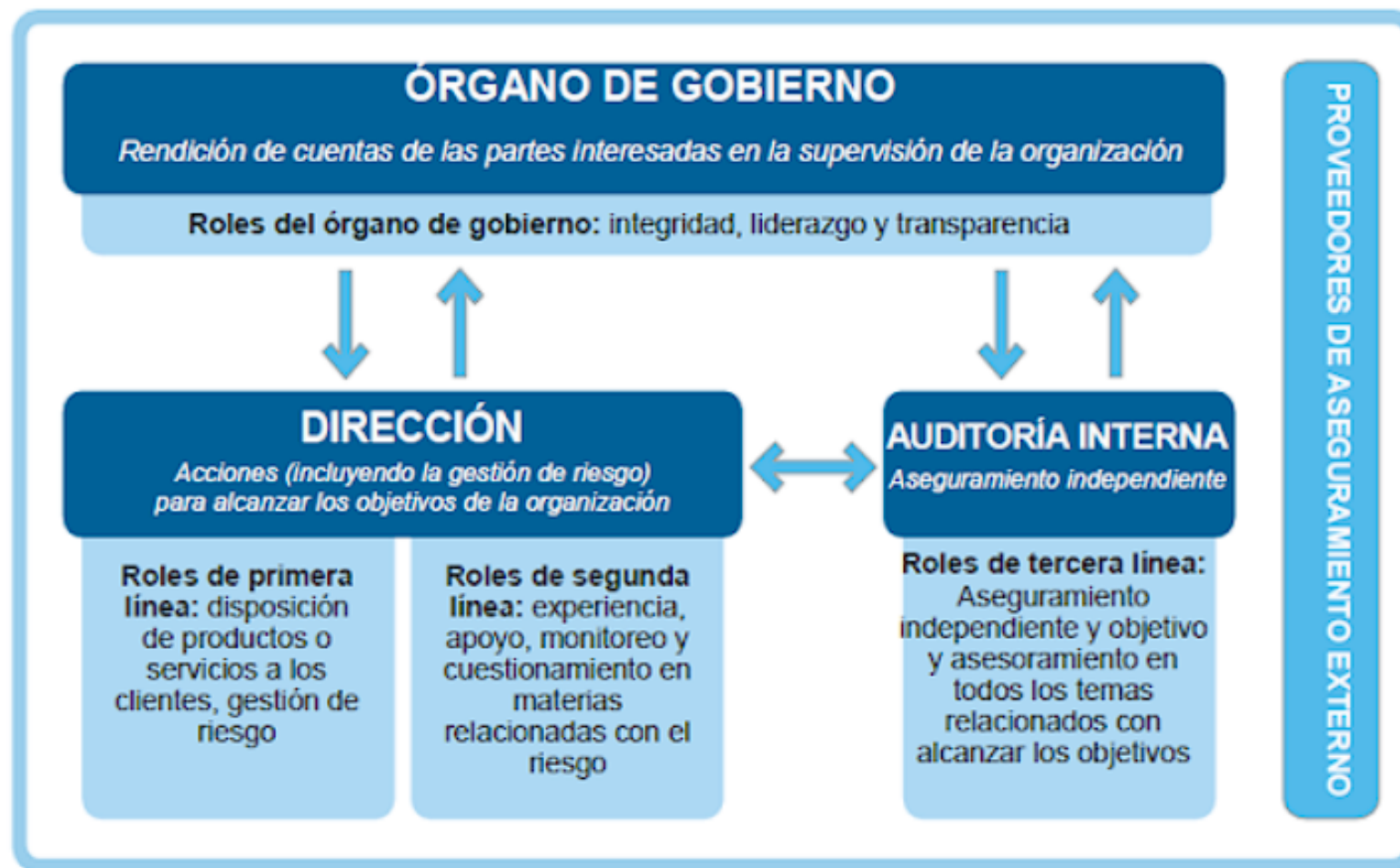
Es uno de los complementos de las NOGAI



Constituye un marco integral que **proporciona una estructura de GO, incluyendo responsabilidades**, donde convergen la gestión de riesgos, el cumplimiento, la transparencia, los controles internos, la prevención del fraude, el aseguramiento, la rendición de cuentas, la asesoría, la auditoría interna y externa, el control de calidad, los reguladores, etc.

El modelo de las tres líneas del IIA

2020



CLAVE:



Rendición de cuentas,
informes



Delegar, dirección,
recursos, supervisar

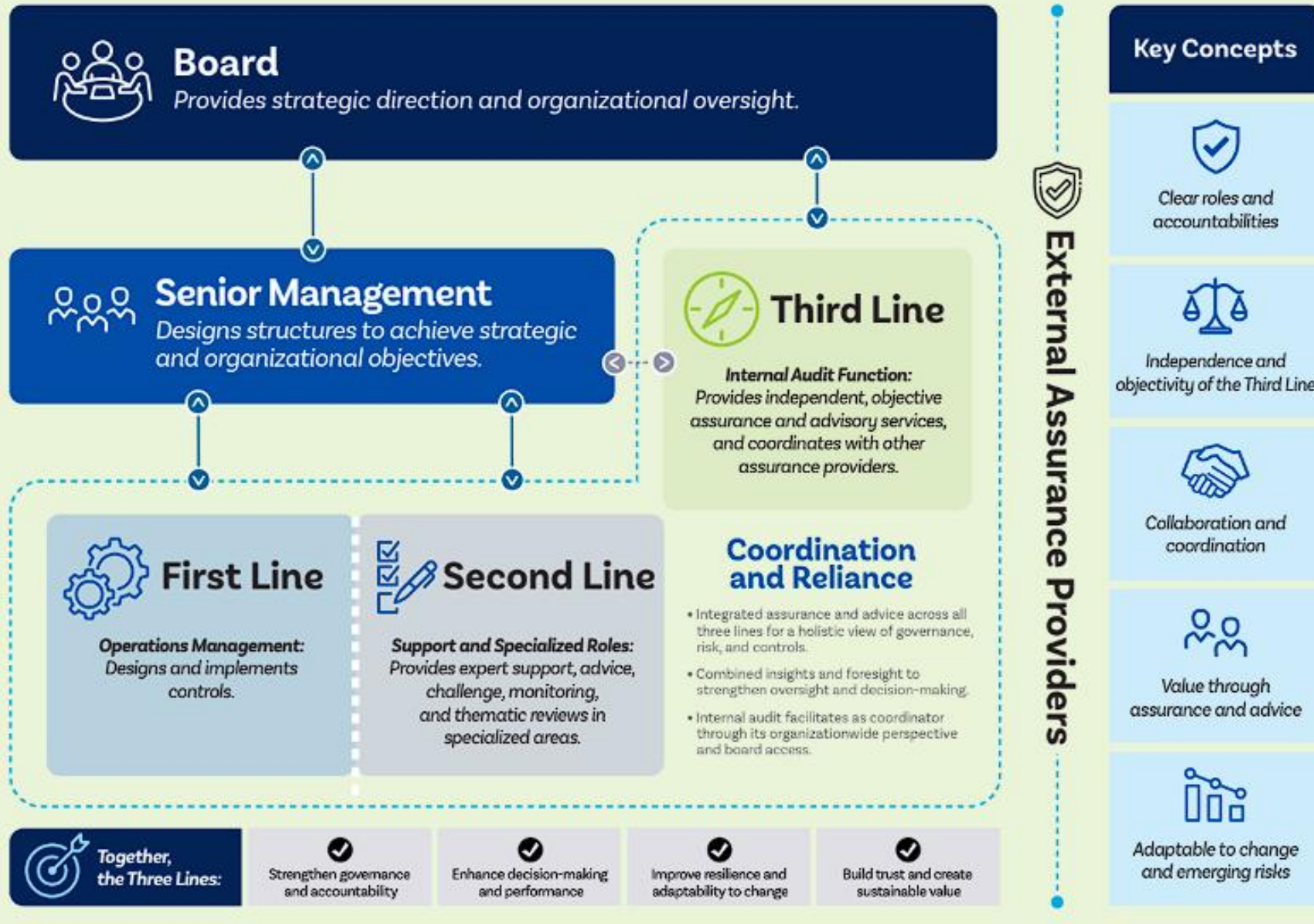


Alineamiento,
comunicación,
coordinación,
colaboración

Three Lines Model



2026



Modelo de las Tres Líneas 2026

- 1 **El 8 / 7 / 2026** el IIA emitió una declaración institucional sobre el Modelo de las Tres Líneas que constituye una actualización de la versión 2020.
- 2 Se abandona el término "defensa" para enfatizar que la gestión de riesgos es un motor para la toma de decisiones y la creación de valor.
- 3 Se mantiene la estructura anterior, pero el contenido y las expectativas asociadas a cada línea tienen una precisión considerablemente mayor.

Modelo de las Tres Líneas 2026

- 4 Postula una mayor coordinación entre las líneas. Ya no hay una división tan estricta.
- 5 Hay un foco mucho mayor en el Órgano de Administración que en Auditoría Interna (Tercera Línea).
- 6 Propone una mayor confianza en los Proveedores Externos de Aseguramiento



AI y Gobierno Organizacional

1

Actúan de manera complementaria, compartiendo objetivos relativos a eficiencia, eficacia, cumplimiento normativo, integridad, transparencia, etc.
AI **puede asesorar** en estas materias.

2

No obstante, son independientes y ello permite que, desde la órbita de su competencia, AI **pueda evaluar** el desempeño del Gobierno Organizacional.

De esta forma, el Aseguramiento queda claramente separado del Asesoramiento.

GO y AI – **Algunos** elementos comunes

1

**Actividades
de evaluación**

2

**Gestión de
riesgos**

3

**Cumplimiento
normativo**

4

**Rendición de
cuentas**

GO y AI – Actividades de evaluación

GO

El GO, mediante el Comité de Auditoría, **controla y evalúa la gestión** buscando que las estrategias y operaciones estén alineadas con los intereses de los “propietarios”. Asimismo, supervisa el trabajo de los auditores internos, buscando que su tarea sea efectiva.

AI

AI **revisa y evalúa los procesos** y sus controles internos, identificando debilidades u oportunidades de mejora para aumentar entre otras la eficiencia operativa, la transparencia, la calidad de la información y la prevención de fraudes.

GO y AI – Gestión de riesgos

GO

Frente a los riesgos que pueden afectar el logro de objetivos, el GO **establece políticas y procedimientos** para gestionarlos, de manera que se mantenga y aumente el valor, fomentando la confianza de las partes interesadas.

AI

AI **evalúa** los diferentes riesgos **y proporciona recomendaciones** para su prevención, control y mitigación.

Mediante sus informes, proporciona confianza a las partes interesadas en relación con la situación financiera, legal y operativa de la organización.

GO y AI – Cumplimiento normativo

GO

El GO **establece un marco de cumplimiento** que orienta a la organización hacia el respeto y la debida atención de las leyes y regulaciones aplicables, mediante la promoción de una cultura ética y de cumplimiento.

AI

AI **analiza si la organización cumple con la normativa** aplicable, externa e interna, toda vez que los incumplimientos pueden dar origen a sanciones, errores en la toma de decisiones y/o daños reputacionales.

GO y AI – Rendición de Cuentas

GO

El GO es responsable de **establecer mecanismos y políticas** para que la gestión se lleve a cabo de manera responsable, para garantizar una adecuada rendición de cuentas a las partes interesadas.

AI

AI, por su parte, **analiza si la información** de la organización es precisa, objetiva e íntegra y así, proporcionar una base confiable para la toma de decisiones por las partes interesadas.

AI, GO y el Modelo de las Tres Líneas

3^a
L.

Funciones de Tercera
Línea: > diferencia entre

Aseguramiento

Asesoramiento (cumplimiento,
riesgos, coordinación Comité, etc.)

2^a
L.

Si AI asume Funciones de
Segunda Línea: **hay requisitos**

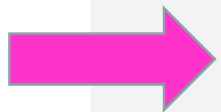
- a) **Aprobación** del Órgano de Administración o del Comité.
- b) **Justificación** documentada del motivo en forma temporal o parcial
- c) **Revisión** periódica para evitar la falta de objetividad por falta de independencia.

¿ y el Aseguramiento en este caso  ??



Visión 2035 de la Fundación de Auditoría Interna del IIA

- Publicada el 11 / 7 / 2024.
- Plantea una **transformación profunda en la relación de la auditoría interna con el gobierno corporativo.**



La idea central es pasar de un enfoque netamente tradicional de evaluador de controles y aseguramiento independiente a un **rol de asesor estratégico de confianza y conductor de valor dentro de la gobernanza** de las organizaciones.

El DEA y el Gobierno Organizacional

1 Gestión de Riesgos

2 Transparencia y Cumplimiento

3 Comité de Auditoría / de Control

- **Entidades financieras, oferta pública y aseguradoras**
- **Sector privado / Sector público y ONG**

En resumen . . .

1

ASEGURAMIENTO. El rol de AI es crucial para un buen GO, ya que tienen objetivos en común vinculados, entre otros, con la evaluación de riesgos y controles, el cumplimiento normativo y, en consecuencia, con el logro de objetivos organizacionales.

2

ASESORAMIENTO. Dado que muchas veces los roles de las líneas no están totalmente separados, AI debe estar preparada para colaborar en funciones de Segunda Línea, sin asumir responsabilidades
→ En este caso, el Modelo de las 3L, establece ciertos requisitos a cumplir.

En resumen . . .

3

AUDITORÍA INTERNA adquiere una importancia mucho mayor en el GO **cuando no hay reguladores** que establecen obligaciones mayores e ineludibles o cuando la Segunda Línea presenta debilidades.

4

AUDITORÍA INTERNA debe **evitar el aislamiento**, a veces generado por la exacerbación de la independencia, **saliendo de la zona de confort** y convirtiéndose en un aliado para facilitar la toma de decisiones que **no solamente protejan el valor, sino que contribuyan a generarlo.**

¡Muchas gracias!

walter070@gmail.com



Profesional de Ciencias Económicas
de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

www.consejo.org.ar

      
[@consejocaba](#)