

# GUÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE MAPAS DE ASEGURAMIENTO

Diciembre 2022



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.

SECRETARÍA  
GENERAL



## **Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá**

**Claudia López Hernández**  
Alcaldesa Mayor de Bogotá D.C.

**María Clemencia Pérez Uribe**  
Secretaria General

Dirección técnica:

**Patricia Rincón Mazo**  
Subsecretaria Distrital de Fortalecimiento Institucional

Equipo de contenido y diseño:

**Alexandra Arévalo Cuervo**  
Subdirectora Técnica de Desarrollo Institucional

**Norha Carrasco Rincón**  
Gestión de Riesgos en Desarrollo Institucional

**David Ricardo Fiscó**  
Diagramación y diseño

# 1. Introducción

Uno de los principales retos de las entidades distritales es hacer más eficiente y transparente su gestión para dar respuesta a las necesidades y expectativas ciudadanas y garantizar el ejercicio de sus derechos. Para tal fin, se plantea el fortalecimiento del Sistema de Control Interno, de manera integrada con los demás sistemas y políticas de gestión y desempeño en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), obteniendo resultados con valor, optimizando la gestión institucional, y generando mayor confianza ciudadana hacia las entidades.

No obstante, en el quehacer cotidiano las entidades interactúan con diferentes factores internos y/o externos que generan incertidumbre y pueden afectar la consecución de sus objetivos, por lo que se hace necesario establecer mecanismos y herramientas para asegurar la gestión integral de riesgos, de manera permanente, en todos los niveles de la entidad, bajo el liderazgo de la línea estratégica, fomentando un adecuado ambiente de control.

De esta forma, la Subsecretaría Distrital de Fortalecimiento Institucional de la Secretaría General pone a disposición de las entidades distritales la "Guía para la construcción del Mapa de Aseguramiento" como una herramienta para el fortalecimiento del sistema de control interno, a través de la documentación de las líneas de defensa y la estructuración de mapas de aseguramiento, permitiendo la mejora en la gestión de riesgos y el ejercicio del control. Asimismo, la adopción de los mapas de aseguramiento se considera un ejercicio de buenas prácticas en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) para el distrito.

Esta tercera versión del documento incorpora los aprendizajes de los ejercicios liderados desde la Subdirección Técnica de Desarrollo Institucional con algunas entidades distritales, para profundizar en la dinámica de las líneas de defensa en diversos contextos, capacidades y propósitos institucionales, y se desarrolla en cuatro capítulos. En primer lugar, se presenta el contexto estratégico, el modelo de las líneas de defensa, posteriormente, se muestra los niveles de responsabilidad respecto al mapa de aseguramiento y finalmente la ruta metodológica para la construcción del mapa de aseguramiento. Así mismo, para facilitar su entendimiento, se formularon las preguntas frecuentes que sirven para orientar a las y los colaboradores de las entidades, de manera tal que sirvan de guía en el conocimiento del ejercicio del aseguramiento y en la identificación de las contribuciones de su implementación en las entidades distritales.

## 2. Definiciones

**Servicio de Aseguramiento.** Es un examen objetivo de evidencias con el propósito de obtener una evaluación independiente de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno de una organización<sup>1</sup>.

(El aseguramiento está relacionado con actividades de control tales como: verificación, validación, comparación, seguimiento, monitoreo, evaluación entre otros).

**Auditoría Interna.** Es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a la organización a cumplir sus objetivos proporcionando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgo, control y gobierno<sup>2</sup>. En este sentido la Auditoría es una forma de aseguramiento.

**Confianza.** Es un valor que proporciona seguridad como resultado de la evaluación en el servicio de aseguramiento.

**Control.** Cualquier medida o acción que la entidad determine para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos, y los metas establecidos.

**Control Adecuado.** Es el que está presente si la dirección ha planificado y diseñado las operaciones de manera tal que proporcione un aseguramiento razonable de que los objetivos y metas serán alcanzados de forma eficiente y económica<sup>3</sup>.

**Coordinación.** Es un proceso que consiste en integrar las actividades de aseguramiento dentro de la entidad, sincronizando las acciones, facilitando su trabajo y mejorando sus resultados.

**Gestión del Riesgo.** Proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la organización<sup>4</sup>.

**Mapa de Aseguramiento.** Es un esquema visual que muestra la estructura de la segunda (2da) línea de defensa que permite coordinar los diferentes servicios de aseguramiento y visualizar esfuerzos en común, respecto a la gestión de los riesgos clave en los procesos de la entidad, mostrando el nivel de confianza de dichos servicios proporcionados por los diversos proveedores.

---

1. Marco Internacional para la práctica profesional de la auditoría interna, 2017, Glosario, pág. 68

2. Marco Internacional para la práctica profesional de la auditoría interna, 2017, pág.33.

3. Marco Internacional para la práctica profesional de la auditoría interna, 2017, Glosario, pág. 65.

4. Marco Internacional para la práctica profesional de la auditoría interna, 2017, Glosario, pág. 66.

5. Guía para la Administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas, 2018, pág. 75

**Modelo de las Líneas de Defensa.** Es un esquema que establece los roles y responsabilidades de todos los actores en el riesgo y el control de una entidad; este proporciona aseguramiento de la gestión, previniendo la materialización de los riesgos en todos sus ámbitos<sup>5</sup>.

**Monitoreo.** Es el proceso sistemático de recolectar, analizar y utilizar información para hacer seguimiento al progreso de un programa, proceso, proyecto en pos de la consecución de sus objetivos, y para guiar las decisiones de gestión<sup>6</sup>. (Monitor= El que amonesta, da consejo, advierte o avisa)<sup>7</sup>.

**Objetividad.** Es una actitud mental neutral que permite que los evaluadores o aseguradores internos lleven a cabo sus trabajos brindando confianza en su labor sin comprometer su calidad.

**Proveedor de Aseguramiento.** Es el responsable de suministrar el servicio de aseguramiento, puede ser de segunda o tercera línea de defensa y debe ser de alta o media gerencia. (segunda línea son servidores que tienen responsabilidades directas en el monitoreo y evaluación de los controles de temas específicos de manera transversal, y responden por esos temas ante la alta gerencia. Tercera línea son las Oficinas de Control Interno o la dependencia que haga sus veces).

**Riesgo.** La posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. Se mide en términos de impacto y probabilidad<sup>8</sup>.

**Seguimiento.** Recolección y análisis sistemático de información, realizados con regularidad, para contribuir a la adopción oportuna de decisiones; mientras el seguimiento se centra en verificar la manera en que avanza un proceso, la evaluación utiliza la información del seguimiento y emite juicios sobre los resultados del mismo<sup>9</sup>.

## 3. Objetivos

### Objetivo General

Proporcionar a las entidades y organismos distritales lineamientos generales para la construcción o actualización del Mapa de Aseguramiento que permita fortalecer la gestión de riesgos y controles.

---

5. Guía para la Administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas, 2018, pág. 75

6. <https://www.endvawnow.org/es/articles/330-cul-es-el-monitoreo-y-la-evaluacin.html>

7. <https://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/4099-monitoreo>

8. Marco Internacional para la práctica profesional de la auditoría interna, 2017, pág. 68

9. [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/Conceptos\\_claves\\_de\\_seguimiento\\_y\\_evaluaci%C3%B3n.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/Conceptos_claves_de_seguimiento_y_evaluaci%C3%B3n.pdf)

## Objetivos Específicos

- Fomentar la documentación del esquema de las líneas de defensa, mediante la definición de los roles y responsabilidades para la gestión de riesgos y controles.
- Promover la documentación de líneas de reporte, articuladas con el esquema de líneas de defensa.
- Estructurar las segundas líneas de defensa como proveedores de aseguramiento y autoevaluación.
- Coordinar las actividades de aseguramiento entre la segunda y tercera línea.

## 4. Contexto Estratégico

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) articula el Sistema de Gestión con el Sistema de Control Interno, dirigiendo la gestión pública al mejor desempeño y la consecución de resultados, a través de sus siete dimensiones y las correspondientes políticas de gestión y desempeño institucional<sup>10</sup>.

Por su parte la séptima dimensión de control interno promueve la implementación de controles en todas las etapas de la gestión pública, con el fin de mitigar los posibles riesgos, mediante el establecimiento de controles efectivos y la definición de planes de tratamiento y de contingencia necesarios para prevenir la afectación del servicio<sup>11</sup>. El Representante Legal es responsable del establecimiento y desarrollo del Sistema de Control Interno; no obstante, existe responsabilidad de las y los jefes de cada una de las distintas dependencias, en términos de la aplicación de métodos y procedimientos, y la calidad, eficiencia y eficacia del control interno<sup>12</sup>.

De conformidad con lo establecido en el Manual Operativo del MIPG<sup>13</sup>, la dimensión de control interno se desarrolla a través del Modelo Estándar de Control Interno (MECI), siendo la base para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno de las entidades. A su vez, la estructura del Modelo Estándar de Control Interno contempla dos elementos fundamentales: el primero, un esquema de líneas de defensa que define las responsabilidades en relación con la gestión de riesgos para asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad; y el segundo, una estructura de control compuesta por cinco componentes -ambiente de control,

10. Artículos 2.2.22.2.1, 2.2.22.3.2, y 2.2.23.1 del Decreto Nacional 1083 de 2015, sustituidos por el Decreto Nacional 1499 de 2017, en los cuales se establecen las políticas de gestión y desempeño, se define el MIPG, y se menciona la articulación entre el sistema de gestión y el sistema de control interno, respectivamente.

11. El artículo 2.2.21.3.1 del Decreto Nacional 1083 de 2015, modificado por el Decreto Nacional 648 de 2017 establece que "El Sistema Institucional de Control Interno estará integrado por el esquema de controles de la organización, la gestión de riesgos, la administración de la información y de los recursos y por el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos, y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por la entidad, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas, resultados u objetivos de la entidad".

12. Artículo 6 de la Ley 87 de 1993

13. De conformidad con los artículos 2.2.22.3.5 y 2.2.23.2 del Decreto Nacional 1083 de 2015, sustituidos por el Decreto Nacional 1499 de 2017, el Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional adoptará y actualizará el Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, y la actualización del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano - MECI, se efectuará a través del mencionado Manual Operativo.

gestión del riesgo, actividades de control, información y comunicación, actividades de monitoreo-.

La documentación, establecimiento y desarrollo del esquema de líneas de defensa se relaciona de manera transversal con los cinco componentes de control, de la siguiente forma:

- Al asignar responsabilidades claras en relación con el aseguramiento de los objetivos y metas institucionales, se fortalece el **ambiente de control**.
- Permite asegurar los controles necesarios para una mejor y mayor cobertura de los riesgos, aportando a la **gestión de riesgos y actividades de control**.
- Al contar con responsabilidades definidas, se pueden plantear líneas de reporte para facilitar la **información y comunicación** y las **actividades de monitoreo**.

Por su parte, el Marco Internacional para la práctica profesional de la Auditoría Interna del IIA (Instituto de Auditores Internos de Colombia), que contiene las Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna, particularmente la Norma sobre desempeño 2050, establece: "Coordinación: El director ejecutivo de Auditoría (Jefe de Oficina de Control Interno o quien haga sus veces) 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"<sup>14</sup>, por lo que se deberían coordinar estas actividades al interior de las entidades de manera que se asegure una cobertura adecuada de los riesgos.

De esta forma, desde el MIPG se propone el mapa de aseguramiento "como herramienta para visualizar las instancias de 2ª línea en cada entidad, donde se definen actividades de control (verificación y con enfoque en riesgos) específicas que permitirán a la Línea Estratégica contar con información clave para la toma de decisiones con un enfoque preventivo. Acciones que se articulan y complementan con la 3ª línea de defensa (Oficina de Control Interno)"<sup>15</sup>.

#### 4.1. Beneficios del Esquema de Líneas de Defensa

- Brinda un panorama general de los procesos de la entidad frente a las responsabilidades de seguimiento y monitoreo, aumentando la comprensión de la dinámica institucional en relación con los aspectos o factores clave de éxito que requieren de un mayor aseguramiento, con el fin de orientar los esfuerzos al cumplimiento de los objetivos y metas.
- Brinda información a la Alta Dirección frente a la cobertura asociada a la gestión de riesgos para el cumplimiento de los objetivos y metas, como base para la toma de decisiones estratégicas.

---

14. Instituto de Auditores Internos de Colombia, (2016), Marco Internacional para la práctica profesional de la Auditoría Interna, Bogotá Colombia.

15. Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión V4, pág. 116

- Facilita la definición de los roles y responsabilidades en las actividades de monitoreo y revisión, mejorando los flujos de comunicación e información, logrando una mayor sinergia en toda la entidad para la gestión de riesgos.
- Fortalece la cultura del autocontrol, al reconocer a los equipos de trabajo y a quienes lideran dichos equipos, y su aporte en la gestión de la entidad para el cumplimiento de los objetivos y metas.

## 4.2. Beneficios de un Mapa de Aseguramiento

- Brinda información a la Alta Dirección frente a la madurez de la segunda línea de defensa en relación con la gestión de riesgos, para la toma de decisiones.
- Permite coordinar los servicios de aseguramiento interno, su oportunidad y alcance, evitando la fatiga de la auditoría dentro de las áreas o procesos a evaluar, minimizando la duplicidad de esfuerzos y optimizando los recursos.
- Facilita que la oficina de control interno o de auditoría interna (tercera línea de defensa) tenga una comprensión clara de la cobertura de riesgos y aseguramiento en toda la organización, lo que le sirve de insumo para la definición de su Plan Anual de Auditoría.
- Mejora la gestión de riesgos, ampliando la cobertura de riesgos sin incrementar las horas de auditoría interna.

## 4.3. Aspectos que se deben tener en cuenta para desarrollar un Mapa de Aseguramiento



Cuántas veces se escucha en las entidades, ¿por qué nos evalúan nuevamente si nos acababan de auditar?

Puede haber falta de coordinación entre los proveedores de aseguramiento de 2ª y 3ª línea, lo que genera duplicidad de funciones, mal uso de recursos, interrupciones en la gestión y operación.

Antes de desarrollar el mapa de aseguramiento, es preciso analizar cómo la entidad ha gestionado los riesgos y controles, si se tienen definidos los roles y responsabilidades en los riesgos y controles (líneas de defensa), cómo es la estructura organizacional (la forma en que la entidad se gestiona, las relaciones entre los niveles jerárquicos, la estructura y operatividad de los procesos, la colaboración y coordinación entre las áreas y procesos), la cultura organizacional, así como el ambiente de control, ante lo cual cada entidad debe hacerse los siguientes cuestionamientos:

### ¿Cómo se gestiona el riesgo en la entidad?

La Alta Dirección y todo el personal de la entidad efectúan un proceso para proporcionar un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos. En este sentido, la entidad

debe contar con una política de administración del riesgo, en la cual se establecen lineamientos precisos para la gestión del riesgo, y se define el tratamiento, manejo y seguimiento a los riesgos que afectan el logro de los objetivos institucionales.

La Función Pública define un marco de referencia y propone la guía para la administración de riesgos; sin embargo, cada entidad define su metodología y herramientas para la gestión de riesgos, la cual debe ser aplicada en toda la organización de manera permanente y simultánea a la gestión de los procesos, con el fin de mantener los controles en la operación, de manera que se asegure el cumplimiento de las metas y los objetivos institucionales definidos.

### **¿La entidad aplica el Esquema de Líneas de Defensa?**

La entidad tiene establecidos los roles y responsabilidades dentro de la gestión de riesgos y control, y cada colaborador(a) conoce cuál es su responsabilidad en el marco de las líneas de defensa, además de saber quiénes son y qué deben hacer las primeras y segundas líneas. Adicionalmente, se tiene claridad de que la tercera línea es la Oficina de Control Interno (o la dependencia que haga sus veces), la cual realiza la evaluación independiente, y que todas las líneas deben estar coordinadas.

### **¿La entidad aplica el modelo de operación por procesos?**

La entidad tiene definida su cadena de valor o modelo de operación, con procesos y procedimientos documentados, conocidos, aplicados, y actuales en relación con la dinámica de la propia de la entidad, se conocen los elementos claves de su interrelación y coordinación y se tienen definidos los responsables de gestionarlos, monitorearlos, controlarlos y evaluarlos.

### **¿La entidad cuenta con un ambiente de control adecuado?**

La alta dirección brinda las condiciones y lineamientos adecuados para la implementación y fortalecimiento del sistema de control interno.

## **5. Modelo de las Líneas de Defensa**

Como se mencionó con anterioridad, la séptima dimensión “Control Interno” se desarrolla a través del Modelo Estándar de Control Interno (MECI), el cual contempla, como uno de sus elementos, el esquema de las líneas de defensa, basado en las normas internacionales de auditoría interna<sup>16</sup>.

---

16. Instituto de Auditores Internos de Colombia, (2016), Marco Internacional para la práctica profesional de la Auditoría Interna, Bogotá Colombia.

Este esquema hace referencia a la asignación y documentación explícita de responsabilidades asociadas al seguimiento, el monitoreo, la gestión del riesgo y la comunicación de aspectos relevantes sobre estos temas, tendientes a asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, a mejorar las comunicaciones y líneas de reporte, y a optimizar los esfuerzos institucionales, facilitando la toma de decisiones de la Alta Dirección.

En el Estado colombiano se realiza una adaptación del esquema internacional, respondiendo a las características de la estructura administrativa y la normatividad vigente, la cual se incluye en el Manual Operativo del MIPG, estableciendo cuatro líneas, cuyos actores y roles principales se resumen en la siguiente tabla:

LÍNEA ESTRATÉGICA		
<b>Actores:</b> Alta dirección y Comité Institucional de Coordinación de Control Interno. En los casos que aplique, el consejo o junta directiva.		
<b>ROL PRINCIPAL.</b> Define el marco general para la operación, la gestión del riesgo y el control; supervisa el cumplimiento de los lineamientos definido, y el de los planes, programas, proyectos, objetivos y metas de la entidad; analiza los riesgos y amenazas que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.		
1ª LÍNEA DE DEFENSA	2ª LÍNEA DE DEFENSA	3ª LÍNEA DE DEFENSA

<p style="text-align: center;"><b>Actores</b></p>	<p>Colaboradores(as) de la entidad. Gerentes públicos y líderes de procesos, programas y proyectos de la entidad (controles de gerencia operativa).</p>	<p>Servidores(as) de media y alta gerencia (nivel directivo que realizan actividades de autoevaluación sobre un tema transversal de la entidad (temas que son desarrollados varias dependencias de la entidad), frente al cual responde ante el(la) representante legal.</p> <p>NOTA. Eventualmente, comités o mesas técnicas formalmente constituidas, con participación del nivel directivo o asesor, que tienen asignadas actividades de autoevaluación.</p>	<p>Oficina de Control Interno, auditoría interna o quien haga sus veces.</p>
---	---	---	--

<p>Rol Principal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar su propia gestión acorde con las funciones, actividades, procedimientos, planes, políticas de operación, objetivos y metas establecidas.</li> <li>- Identificar, monitorear y gestionar los riesgos propios de su labor.</li> <li>- Diseñar, implementar y monitorear sus propios controles (incluyendo los controles de gerencia operativa) como un ejercicio de autocontrol.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efectuar seguimiento al desarrollo del tema transversal en la entidad de conformidad con los lineamientos previamente establecidos, retroalimentando y generando alertas a la primera línea.</li> <li>- Evaluar el tema transversal de manera consolidada y estratégica, generando información y alertas a la línea estratégica para la toma de decisiones.</li> <li>- Evaluar y efectuar seguimiento a los controles ejecutados por la primera línea de defensa.</li> <li>- Supervisar la eficacia e implementación de las prácticas de gestión de riesgo.</li> </ul>	<p>Proporcionar un aseguramiento basado en el más alto nivel de independencia y objetividad sobre la efectividad del sistema de control interno:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar la efectividad de los controles de segunda línea.</li> <li>- Evaluar la efectividad de los controles de primera línea que no se encuentren cubiertos por la segunda línea.</li> </ul>
	<p><b>Autocontrol</b></p>	<p><b>Autoevaluación</b></p>	<p><b>Evaluación independiente</b></p>

De esta forma, el esquema de las líneas de defensa proporciona una mirada nueva a las operaciones, partiendo del hecho de que las responsabilidades de la gestión de riesgos están distribuidas en la totalidad de la entidad, lo que implica que deben ser coordinadas cuidadosamente para asegurar que los controles operen de manera efectiva, ya que, de manera conjunta, entre todas las líneas se obtiene un mayor grado de aseguramiento de la gestión y una mayor cobertura de los riesgos<sup>17</sup>.

En este marco de acción, se plantea la existencia de servicios de aseguramiento que pueden

---

18. Eventualmente, la segunda línea puede ser un comité o equipo de trabajo o mesa técnica formalmente constituida, conformada por el nivel directivo o asesor (media o alta gerencia), y al cual se hayan asignado funciones de autoevaluación.

ser proporcionados por proveedores internos (2ª segunda línea de defensa, así como por la 3ª tercera línea de defensa), y/o por proveedores externos (Auditores externos o entes de control). Para la documentación de este esquema, se sugiere tener especial cuidado en la identificación de las segundas líneas de defensa, la descripción de la función de aseguramiento que están desarrollando y la información que ésta genera en desarrollo de su rol. Este servicio de aseguramiento (control) se realiza de manera transversal en las áreas o procesos de la entidad donde se gestiona el aspecto a asegurar, consolidando y analizando la información reportada por la 1ª primera línea, de tal manera que genere valor a la alta gerencia para la toma de decisiones.

En este sentido, se debe tener en cuenta que no todos los procesos requieren aseguramiento de 2ª segunda línea de defensa; algunos sólo requieren de la labor de 1ª primera línea (auto-control). En el caso que se requiera aseguramiento de 2ª segunda línea, esta función se realiza sobre la operación y controles que efectúa la primera línea. En este caso, tanto los procesos misionales como los de apoyo pueden ser objeto de aseguramiento de la 2ª segunda línea, por lo que se deben verificar los requisitos ya mencionados: ser temas transversales a la entidad, por los cuales el proveedor de aseguramiento de segunda línea sea responsable ante la alta gerencia.

Así mismo, se debe designar el responsable de 2ª segunda línea (o proveedor de dicho servicio), que por lo general debería ser el líder del proceso relacionado o el responsable según las funciones propias del cargo, quien deberá pertenecer a la alta o media gerencia, es decir, aquellos cargos que dependen del representante legal o los que se desprenden de él, con un nivel de autoridad y responsabilidad suficiente para ejercer su rol de proveedor; sin embargo, este puede apoyarse en otros servidores(as) públicos(as) como las y los supervisores de contratos o proyectos, o coordinadores de sistemas de gestión de la entidad para poder proporcionar los servicios de aseguramiento, sin perder su responsabilidad<sup>18</sup>.

De igual forma, en el modelo de las líneas de defensa, es importante aclarar que estas no son excluyentes, es decir, un mismo responsable puede ejercer varias líneas, es decir, puede ejercer la línea estratégica, ser primera línea y puede ser proveedor de aseguramiento de 2ª segunda línea de defensa.

*Por ejemplo, el jefe de la Oficina Asesora de Planeación (OAP) ejerce un rol en cada una de las siguientes tres líneas, así:*

- *Línea Estratégica, asesorando en la planeación estratégica de la entidad, participando en diferentes comités de nivel directivo.*
- *1ª Primera Línea, realizando el control gerencial operativo al monitorear los riesgos y controles de su propio proceso.*

---

19. Literal a del Artículo 2.2.21.1.6 del Decreto Nacional 1083 de 2015

- *2ª Segunda Línea, proporcionando aseguramiento en los procesos o aspectos transversales por los cuales responde ante la alta gerencia, como el seguimiento y evaluación a los planes estratégicos y de acción (metas, objetivos, indicadores), entre otros.*

*Este caso se puede presentar en otras áreas desde donde se lideran procesos transversales como Gestión Financiera, Gestión Contractual, Gestión Documental, Gestión Jurídica o Cumplimiento Normativo, Sistemas de Información o Talento Humano, entre otros.*

*Se pueden presentar casos en procesos o servicios misionales, dependiendo de la dinámica y evolución de la entidad.*

Finalmente, corresponde a la Línea Estratégica tomar decisiones respecto la necesidad de fortalecer y generar segundas líneas para los temas que así lo requieran, de conformidad con la revisión y análisis del panorama general del Esquema de Líneas de Defensa.

Este esquema es apropiado para cualquier entidad independiente de su propósito, tamaño o complejidad, por lo que es importante que cada entidad realice el análisis y correspondiente documentación de las líneas de defensa, con el propósito de que el esquema responda a su dinámica real y sus necesidades particulares, y, así, se evidencien los beneficios esperados de este ejercicio.

## **6. Responsabilidad en la documentación del Esquema de Líneas de Defensa y del Mapa de Aseguramiento**

Para la estructuración, documentación e implementación del Esquema de Líneas de Defensa y del Mapa de Aseguramiento, se plantea un ejercicio coordinado entre diferentes actores, en el que se proponen los siguientes roles:

### **6.1. Rol del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno**

El Comité Institucional de Coordinación de Control Interno es la instancia encargada de aprobar las modificaciones, actualizaciones y acciones de fortalecimiento del sistema de control interno<sup>19</sup>. Por tal motivo, debe:

- Fomentar las condiciones requeridas para que se desarrolle el ejercicio de documentación, estructuración, seguimiento, evaluación y actualización del Esquema de Líneas de Defensa y del Mapa de Aseguramiento.
- Aprobar el Esquema de Líneas de Defensa y de las líneas de reporte en la entidad, realizar su evaluación, modificación o actualización, de conformidad con los análisis de riesgos y amenazas que se realicen.

- Conocer la metodología de evaluación de la segunda línea de defensa y de los proveedores externos de aseguramiento que será utilizada por la Oficina de Control Interno, o la dependencia que haga sus veces, para la construcción del Mapa de Aseguramiento, y realizar las observaciones que permitan fortalecer el ejercicio evaluador de la función de aseguramiento.
- Conocer el Mapa de Aseguramiento de la entidad, así como sus modificaciones y actualizaciones.
- Tomar decisiones respecto a la necesidad de fortalecer y/o generar segundas líneas para los temas transversales que por su criticidad así lo requieran, de conformidad con la revisión y análisis del panorama general del Esquema de Líneas de Defensa, el Mapa de Aseguramiento y la información reportada a la Alta Dirección.

## 6.2. Rol de la Oficina Asesora de Planeación

Las Oficinas Asesoras de Planeación, o las dependencias que haga sus veces, (con el liderazgo de su jefatura) ejercen **un rol de liderazgo en la estructuración y documentación del Esquema de Líneas de Defensa y de las correspondientes líneas de reporte**, debido a su responsabilidad frente al MIPG, al sistema de control interno y a la gestión de riesgos. En este sentido, le corresponde:

- Definir la mejor estrategia, metodología y/o herramientas para realizar la documentación y actualización del Esquema de Líneas de Defensa y de reporte.
- Promover la conformación del equipo de trabajo necesario para el ejercicio de documentación del Esquema de Líneas de Defensa y de reporte.
- Presentar a la Línea Estratégica las conclusiones del ejercicio para su análisis y aprobación.

Es de aclarar que, para las entidades que cuentan con una oficina de gestión de riesgos, se sugiere que este liderazgo sea compartido entre estas oficinas y las de planeación, para generar análisis más integrales, que involucren los dos puntos de vista.

## 6.3. Rol de Líderes de Proceso y/o Dependencia

Las y los líderes de los procesos y/o dependencias participan en el análisis para la identificación del estado actual de las líneas de defensa en la temática que ellos lideran, por lo que deben ser parte activa en el desarrollo de las estrategias y/o metodologías planteadas, dada su experticia temática. Como se mencionó con anterioridad, es posible que, como resultado del análisis que se realice, se concluya sobre la necesidad de un servicio de aseguramiento de 2ª línea de defensa que deba ser planteado a la Línea Estratégica, o incluso se identifique que la o el líder de

proceso y/o dependencia es un proveedor de aseguramiento de 2ª segunda línea.

#### 6.4. Rol de la Oficina de Control Interno

La Oficina de Control Interno (OCI), o quien haga sus veces (3ª tercera línea de defensa, en liderazgo de su jefatura), deberá:

- Articular con la Oficina Asesora de Planeación y, de ser requerido, con los demás proveedores de aseguramiento interno, para acompañar el proceso de estructuración y/o documentación de líneas de defensa, en el marco de los roles de liderazgo estratégico y enfoque a la prevención. Se sugiere que el alcance de esta labor de acompañamiento se defina de conformidad con la madurez de la gestión del riesgo institucional, la complejidad de la dinámica institucional, y si se trata de los primeros ejercicios de este tipo que adelanta la entidad. Asimismo, esta actividad debe incluirse en el Plan Anual de Auditoría.
- **Liderar la construcción del Mapa de Aseguramiento**, dado que deben evaluar periódicamente a los proveedores de 2ª línea, con el fin de determinar la confiabilidad de estos servicios de aseguramiento, análisis que servirá como insumo para la construcción de su Plan Anual de Auditoría. Para tal fin, estas oficinas deben:
  - o Tomar como insumo la documentación de líneas de defensa y de reporte.
  - o Definir, en coordinación con la Oficina Asesora de Planeación, o la dependencia que haga sus veces, los criterios para medir el nivel de confianza de los servicios de aseguramiento de 2ª línea y de los proveedores externos de aseguramiento (de ser necesario).
  - o Realizar las evaluaciones periódicas de los proveedores de aseguramiento de 2ª línea y de los proveedores externos de aseguramiento, siendo este el aspecto clave en la construcción del Mapa de Aseguramiento de la entidad.

Es de recordar que el foco o punto central de los mapas de aseguramiento está en los aspectos o procesos que presentan déficit en el monitoreo y control (aseguramiento) ya sea por ausencia o porque es inadecuado (no es confiable), es decir donde existe mayor exposición al riesgo.

En el mismo sentido es que la OCI elabora sus auditorías basadas en riesgos, ya que este ejercicio conlleva un análisis que permite determinar los procesos más vulnerables a riesgos con alta probabilidad e impacto de ocurrencia, que por lo general se incluyen en el Plan Anual de Auditoría para ser evaluados.

### 7. Ruta Metodológica para la construcción del mapa de aseguramiento

A continuación, se presenta una ruta con tres pasos para la elaboración del mapa de asegura-

miento; como se mencionó anteriormente es importante que esta ruta metodológica sea un ejercicio coordinado entre la Oficina Asesora de Planeación, las y los líderes de procesos y la Oficina de Control Interno, de conformidad con los lineamientos del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno.



### **I. ESTRUCTURACIÓN Y/O DOCUMENTACIÓN DE LAS LÍNEAS DE DEFENSA Y DE REPORTE**

Identificar y documentar responsabilidades en el marco de las líneas de defensa.



### **II. MEDIR EL NIVEL DE CONFIANZA DE LOS SERVICIOS DE ASEGURAMIENTO**

Realizar la evaluación del nivel de confianza del servicio de aseguramiento y analizar los resultados.



### **III. REALIZAR SEGUIMIENTO Y ACTUALIZACIÓN DEL ESQUEMA DE LÍNEAS DE DEFENSA Y DEL MAPA DE ASEGURAMIENTO**

Revisar y actualizar el esquema de líneas de defensa y el mapa de aseguramiento de forma periódica.

## **7.1. Estructuración y/o documentación de las líneas de defensa y de reporte**

En la dinámica institucional, las entidades distritales presentan avances en la implementación de Esquema de Líneas de Defensa que deben ser documentados. Especialmente, ya sea por las funciones propias de una o varias dependencias o por necesidad identificada por la misma entidad, al realizar el análisis de la dinámica de la entidad se pueden observar proveedores de aseguramiento de 2ª línea que llevan varios años con esta labor y la han fortalecido, que han asumido recientemente estas responsabilidades, o bien, que se encuentran en proceso de asumirla.

En este sentido, se ha detallado que, dependiendo de la misionalidad, el contexto y las capacidades institucionales, la complejidad y el tamaño de la organización, y su estructura administrativa y modelo de operación (cadena de valor), cada entidad debe realizar debe profundizar en el análisis de su propia dinámica para determinar cuáles aspectos cuentan con aseguramiento de 2ª línea, y quiénes ejercen estas responsabilidades.

Por tal motivo, y con el propósito de tener el panorama general de este esquema, se propone documentarlo a través de la “Matriz de documentación de líneas de defensa y de reporte” que se presenta en el Anexo 1, ejercicio que se puede plantear de manera progresiva, gradual, o por priorización temática, de conformidad con la complejidad y tamaño de la entidad, empezando

---

20. Es de aclarar que la herramienta propuesta puede ser revisada, articulada a otras herramientas ya existentes, adaptada y/o adoptada, de conformidad con las necesidades y características de cada entidad.

con un primer proceso de manera que se aclaren los conceptos en la práctica, para replicarlo más fácilmente en los demás procesos<sup>20</sup>.

De esta forma, como se observa en el Anexo 1, se toman como referentes los procesos de la entidad, dado que estos reflejan su forma de operación, y porque facilita la definición de productos (bienes y/o servicios), procedimientos, proyectos, temas y/o subsistemas que deben analizarse para determinar si son objeto de aseguramiento de 2ª línea y, posteriormente, definir el cargo responsable de esta labor, la función de aseguramiento realizada (descripción, periodicidad y forma de comunicación de estos resultados), y la información que se genera para entregar a la Línea Estratégica.

Para facilitar esta labor, se analiza si estos aspectos presentan la característica de ser transversales a la entidad (que se gestionan en diferentes áreas que intervienen en el flujo del proceso o aspecto; pueden ser estratégicos, misionales o de apoyo, esto depende de la estructura de cada entidad). Estos aspectos son claves dentro de la operación de la entidad para el cumplimiento de sus objetivos, dado que requieren de la correcta y eficiente articulación de diferentes dependencias para su desarrollo, y no se pueden descuidar ya que podrían generar alguna crisis, o impedir la entrega de productos o servicios, razón por la cual deben ser asegurados.

Algunos de los aspectos que pueden requerir de este aseguramiento son:

- Gestión Financiera y Contable.
- Operación por procesos.
- Gestión Contractual.
- Seguridad de la Información.
- Peticiones, Quejas y Reclamos.
- Gestión de Riesgos.
- Sistemas de Gestión Integral.
- Cumplimiento Normativo.
- Gestión Documental.
- Control Interno.
- Gestión del Talento Humano.

Para complementar el análisis, se recomienda incluir también a los proveedores de aseguramiento externo (organismos de control, entidades de vigilancia y control, y auditores externos, entre otros).

Finalmente, y con el propósito de dinamizar los Comités Institucionales de Gestión y Desempeño y de Coordinación de Control Interno, se incluye la información que se incluiría en estas instancias, tendiente a la toma de decisiones respecto a la temática en particular.

Los resultados de este ejercicio permitirán que el Comité institucional de Coordinación de Control Interno tenga un panorama general de la estructura de las líneas de defensa y pueda determinar si se requiere de aseguramiento de 2ª línea en algún aspecto que no lo tenga, o si se orienta en el fortalecimiento de los ejercicios de autocontrol. Por tal motivo, esta instancia

debe analizar y aprobar la documentación de las líneas de defensa y de reporte realizada, como parte de su función de asignar las responsabilidades asociadas al fortalecimiento del ambiente de control y la gestión de riesgos.

El esquema de Líneas de Defensa y de Reporte de la entidad, debe ser socializado y entendido por la totalidad de las y los colaboradores, con el fin de que cada una y uno de ellos conozca y apropie su rol.

## 7.2. Medir el nivel de confianza de los servicios de aseguramiento

El Mapa de Aseguramiento es un esquema visual que muestra la estructura de la segunda (2da) línea de defensa que permite coordinar los diferentes servicios de aseguramiento y visualizar esfuerzos en común, respecto a la gestión de los riesgos clave en los procesos de la entidad, mostrando el nivel de confianza de dichos servicios proporcionados por los diversos proveedores.

Con este propósito, se propone la herramienta “Mapa de Aseguramiento” contenida en el Anexo 2, el cual se diligencia tomando como insumo la información registrada en la “Matriz de documentación de líneas de defensa y de reporte”, especialmente en lo relacionado con el aspecto clave de éxito (productos (bienes y/o servicios), procedimientos, proyectos, temas y/o subsistemas), la segunda línea de defensa, la función de aseguramiento y la información generada por la segunda línea de defensa.

Adicionalmente, se debe tener en cuenta la matriz de riesgos de la entidad, para realizar el cruce de información de los riesgos identificados con las funciones de aseguramiento definidas. La metodología actual para la administración de riesgos de la Función Pública tiene el propósito de gestionar los riesgos y controles, de manera adecuada; sin embargo, un mapa de aseguramiento permite complementar la gestión de riesgos de manera que se asegure la efectividad de los controles. En este sentido, este análisis se enfoca en la definición de los controles de la 2ª segunda línea para asegurar que la gestión de riesgos de la 1ª primera línea sea efectiva, de tal manera que este ejercicio pueda usarse para actualizar el mapa de riesgos, pues son herramientas que se pueden complementar y retroalimentar.

Para realizar la evaluación de las segundas líneas identificadas en la primera etapa de esta ruta, de manera coordinada entre la segunda y tercera línea, se definen los criterios que van a permitir medir el nivel de confianza de los servicios de aseguramiento de 2ª línea. Se recomienda incluir como mínimo los siguientes cinco criterios:

- **Objetivo y alcance de la función de aseguramiento.** Hace referencia a la definición, documentación y cumplimiento del propósito de la función de aseguramiento, y la coherencia con su alcance y con las necesidades de la entidad en materia de seguimiento, monitoreo y gestión del riesgo

- **Metodología.** Valorar si se cuenta con alguna política, programa o procedimientos que se utilicen para la realización de los trabajos de aseguramiento. Verificar si los trabajos de aseguramiento están adecuadamente planificados, definidos, documentados y revisados y están soportados por un nivel adecuado de evidencia y, si se dispone de adecuado acceso a la información necesaria para alcanzar las conclusiones.
- **Ejecución por parte del responsable.** Revisar si está claramente definida la responsabilidad del proveedor de aseguramiento, y que quien ejecuta el trabajo de aseguramiento sea el responsable designado. Esta labor puede ser apoyada por un equipo de trabajo.
- **Comunicación de resultados y documentación.** Verificar si existen procedimientos de comunicación de los resultados de los trabajos de aseguramiento, y se cumple con la comunicación oportuna para la toma de decisiones.
- **Monitoreo de acciones de mejora o medidas correctivas tomadas con base en los resultados comunicados.** Verificar si se realiza el monitoreo a las acciones tomadas en respuesta a los trabajos de aseguramiento, teniendo en cuenta que el propósito de esta función es que se tomen las medidas pertinentes para asegurar razonablemente el cumplimiento de los objetivos y metas.

Estos criterios permiten medir la efectividad o nivel de confianza del servicio de aseguramiento, por lo que es importante que estén claramente documentados. No obstante, existen otros criterios que se podrían considerar, tales como objetividad, imparcialidad, y competencias técnicas del proveedor de aseguramiento, periodicidad del servicio de aseguramiento, entre otros, los cuales deberán coordinarse y definirse entre la OAP y la OCI.

Así mismo, como parte de esta actividad coordinada entre la segunda y tercera línea, se debe establecer el peso porcentual de cada uno de los criterios, de tal manera que el total de criterios sumen el 100%, y la escala de calificación de cada uno de ellos, que se sugiere que sea de uno (1) a cinco (5).

Con base en estos criterios, la 3ª tercera línea (OCI) debe realizar una evaluación para determinar el nivel de confianza de los servicios de aseguramiento proporcionados por la 2ª segunda línea, a través del análisis, revisión, o verificación de las evidencias para concluir sobre la efectividad de los servicios de aseguramiento.

De esta forma, a partir de la ponderación y la escala de calificación acordada, se determinan los rangos que determinan los niveles de confianza en los servicios de aseguramiento los cuales pueden asociarse a los siguientes tres niveles:

- **Nivel de Confianza Bajo (Entre 0 y 2.9).** Cuando se evidencia que un servicio de aseguramiento del proveedor de 2ª segunda línea de defensa no aporta un nivel de confianza

razonable, con base en la calificación de los criterios definidos para su medición, el proceso o aspecto objeto de aseguramiento, la OCI deberá desempeñar su auditoría hasta la primera línea de defensa, incrementando los recursos para su aseguramiento.

- **Nivel de Confianza Medio (Entre 3.0 y 3.9).** Si se evidencia que los servicios de aseguramiento evaluados aportan un nivel de confianza limitado con base en los criterios definidos para su medición, la OCI deberá desempeñar su auditoría hasta la primera línea de defensa, evaluando el objetivo y alcance del trabajo de auditoría correspondiente.
- **Nivel de Confianza Alto (Entre 4.0 y 5.0).** Cuando se evidencia que los servicios de aseguramiento evaluados aportan un nivel de confianza suficiente con base en los criterios definidos para su medición, la OCI deberá desempeñar su auditoría hasta la segunda línea de defensa, y no sería necesario orientar las actividades de auditoría a la primera línea.

Esta información es clave al momento de realizar los análisis y priorización de las correspondientes unidades auditables a incluir en el Plan Anual de Auditoría, junto con criterios como los requerimientos normativos de la OCI y las solicitudes de trabajos de auditoría realizadas por la Alta Dirección, entre otros. Por tal motivo, los proveedores de aseguramiento (2ª segunda y 3ª tercera línea de defensa) deberían compartir información y coordinar actividades de manera que se propenda por una mayor cobertura de los riesgos y la optimización de los recursos.

Por su parte, la entidad también puede determinar criterios para realizar la evaluación de los proveedores externos de aseguramiento, que pueden ser los mismos establecidos para la evaluación de los servicios de aseguramiento de 2ª línea.

En relación con este ejercicio, se sugiere realizar las siguientes actividades:

- Presentar tanto los criterios de evaluación como el Mapa de Aseguramiento, que incluye el resultado de la evaluación de la 3ª línea a los servicios de aseguramiento, al Comité Institucional de Coordinación de Control Interno, con el propósito de que se tomen las decisiones pertinentes en relación con el fortalecimiento de segundas líneas, de ser requerido, así como para la identificación de nuevos criterios que se requieran establecer para la evaluación de dichas responsabilidades desde la Alta Dirección.
- Socializar el Mapa de Aseguramiento a las y los colaboradores de la entidad, explicando los criterios y metodología utilizada para su elaboración.
- Identificar brechas en la cobertura de aseguramiento para que la entidad implemente las acciones de mejora a que haya lugar (planes de mejoramiento).
- Optimizar el Plan Anual de Auditoría, coordinando los servicios y proveedores de aseguramiento de manera que se logre una mayor cobertura de riesgos, evitando la duplicidad de

esfuerzos.

### 7.3. Realizar seguimiento y actualización del Esquema de Líneas de Defensa y del Mapa de Aseguramiento

El contexto y capacidades son dinámicos, por lo que los riesgos van cambiando con el tiempo y, por tanto, la gestión de riesgos también lo es, y tanto el Esquema de Líneas de Defensa como el Mapa de Aseguramiento deben reflejar esa condición, por lo que se debe realizar el seguimiento a su desarrollo, y la respectiva revisión periódica.

NOTA: Es importante tener en cuenta que las actividades de control cambian permanentemente y no necesariamente sus cambios son anuales, por lo cual el ajuste del mapa de aseguramiento debe estar sujeto a la modificación periódica de éstos procesos, procedimientos o actividades.

Tanto el Esquema de Líneas de Defensa como el mapa de aseguramiento deben ser revisados y actualizados, de ser necesario, cada vez que se presenten cambios significativos en la organización, tales como:

- Fusiones, adquisiciones, reestructuraciones;
- Introducción de una nueva línea de producto o servicio;
- Cambios económicos;
- Cambios regulatorios;
- Cambios en el comportamiento del cliente o usuario; Cambios en el entorno;
- Cambio del mapa de procesos;
- Ajuste en la política de gestión de riesgos;
- Aprobación de un nuevo plan distrital de desarrollo o plan estratégico.

No obstante, se sugiere que se realice la revisión por lo menos una vez al año, tomando en consideración los resultados de los trabajos de auditoría realizados por la 3ª tercera línea de defensa. Dicha revisión ayudará a garantizar que estas herramientas sigan siendo útiles para la organización.

NOTA: Los resultados de las auditorías internas y externas, así como la evaluación de satisfacción de los servicios, las peticiones, quejas, reclamos, denuncias, los resultados del Índice de Desempeño Institucional del FURAG, Índice de Transparencia de Bogotá - ITB, entre otros, pueden ser un insumo para el ajuste del Esquema de Líneas de Defensa y del Mapa de Aseguramiento, así como lo son en los mapas de riesgo de una entidad.

## 8.Preguntas Frecuentes

A continuación, se presentan algunas de las preguntas más frecuentes para empezar con la construcción del mapa de aseguramiento:

### **¿La auditoría y el aseguramiento son lo mismo?**

“La auditoría es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento...”, es decir, que es una de las formas de aseguramiento, que tienen el mismo fin o propósito (verificar, comparar o evaluar), sin embargo, pueden tener alcances y metodologías diferentes.

### **¿Por qué implementar el mapa de aseguramiento si ya se tiene implementado el mapa de riesgos?**

El Manual Operativo del MIPG en su Dimensión 7 indica que uno de los criterios para la implementación de la política es la definición de responsables acorde al Esquema de Líneas de Defensa, las cuales deben estar debidamente articuladas, aspecto en el que cobra relevancia el Mapa de Aseguramiento. Asimismo, es un ejercicio que fortalece y complementa la gestión de riesgos, ya que se enfoca en la definición de los roles y responsabilidades en la gestión de riesgos y controles, permitiendo el aseguramiento de los aspectos claves priorizados, optimizando los recursos.

Es importante revisar el mapa de riesgos ya que por lo general se tienen identificados controles de primera línea, pero no siempre los de segunda línea de defensa.

### **¿Si la entidad no tiene implementado un sistema de administración de riesgos o no tiene un grado de madurez avanzado puede empezar a elaborar su mapa de aseguramiento?**

Si, esta herramienta le va a facilitar a la entidad gestionar los riesgos más relevantes, es una oportunidad para realizar un análisis de los riesgos asociados a cada aspecto clave priorizado y definir o establecer los controles de segunda línea más adecuados y efectivos que le permitirán mitigar dichos riesgos. Así mismo, si la entidad ya tiene un grado de madurez avanzado en su gestión de riesgos, esta es una oportunidad para actualizar los mapas de riesgos (análisis del entorno y contexto estratégico), verificar la efectividad de los controles de primera y segunda línea, optimizando los recursos; esto es importante hacerlo de forma periódica para una adecuada gestión de riesgos.

### **¿La segunda línea de defensa le va a hacer el trabajo de aseguramiento a la tercera línea?**

No, las Oficinas de Control Interno (OCI) generalmente no pueden cubrir el 100% de los procesos de la entidad en una sola vigencia; por lo tanto, deben priorizarlos con base en un análisis de riesgos, entre otros aspectos, para determinar cuáles son sus unidades o procesos auditables en cada vigencia (Plan Anual de Auditoría); es por esto que se requiere optimizar los recursos

para una mayor cobertura de riesgos mediante el aseguramiento de las tres líneas, por lo cual es importante que exista coordinación entre la primera y segunda línea de defensa.

### **¿La segunda línea de defensa puede realizar aseguramiento igual que la tercera línea?**

La segunda línea realiza su función de aseguramiento llegando a la primera línea de manera transversal en cada uno de los aspectos claves priorizados, con el fin de controlar el cumplimiento de los objetivos.

Por su parte, la tercera línea puede llegar a la segunda o primera línea, dependiendo de la confianza y efectividad del servicio de aseguramiento de la segunda línea de defensa, es decir, del nivel de confianza que esta brinde.

Por ejemplo: Cuando la Oficina Asesora de Planeación realiza aseguramiento de segunda línea a los planes de acción o cualquier otro plan, solicita información del cumplimiento de las acciones y metas a todas las áreas responsables (primera línea), de tal forma que ejerce un control consolidando, verificando y analizando la información para su reporte ante la alta dirección, lo que permite asegurar el cumplimiento de las metas y planes. La OCI por su parte decide si confiar o no en ese aseguramiento de la OAP o llegar también a la primera línea para su evaluación o aseguramiento respectivo.

### **¿Se puede ejercer diferentes roles en el esquema de las líneas de defensa?**

Si, las líneas de defensa no son excluyentes, es decir se puede ejercer roles en diferentes líneas de defensa.

### **¿La OAP puede realizar actividades de segunda línea relacionadas con los Planes de Mejoramiento?**

Si, el rol de la OAP debería ser el de consolidar y analizar todo el esquema de Planes de Mejoramiento (Producto de la Contraloría o entes de control, o de las auditorías internas, o producto de auditorías de organismos certificadores, entre otros), mientras que el rol de la OCI es hacer el seguimiento y evaluación al cumplimiento de esos planes. Debe definirse un mecanismo de coordinación para que la OAP tenga toda la información en un solo esquema de manera que se brinde la información suficiente de los análisis de dichos planes a la alta dirección para la toma de decisiones.

### **¿Por qué la OCI es quien debería hacer la calificación del nivel de confianza?**

El jefe de la OCI es quien debe decidir confiar o no en los trabajos de aseguramiento de la segunda línea ya que esta información sirve de insumo para decidir sobre el plan Anual de Auditoría; así mismo, esta oficina tiene suficiente criterio en términos de conocimiento de las actividades de aseguramiento, pues realiza auditorías de manera permanente, siendo estos

ejercicios de aseguramiento.

### **¿El mapa de aseguramiento es un insumo para el Plan Anual de auditoría?**

Están interrelacionados y puede ser un insumo para el Plan de Auditoría, ya que dependiendo del nivel de confianza del servicio de aseguramiento realizado a los aspectos clave, unidades o procesos auditables, la OCI funda sus decisiones sobre cuál es su universo de auditoría o cuál es el alcance de cada una.

### **¿Todos los procesos, procedimientos o actividades requieren aseguramiento de segunda línea?**

No, algunas solo requieren primera línea (control gerencial operativo), para definir esta necesidad se debe analizar varios aspectos tales como su importancia, sus riesgos asociados, su transversalidad entre otros.

### **¿La OCI pierde su independencia y su rol de evaluador al permitir que la segunda línea realice aseguramiento?**

No, la OCI es independiente en el cumplimiento de sus roles y funciones; de igual forma puede mantener su esquema de auditoría en el momento que lo considere, mientras que otras veces podrá definir un menor alcance u otras funciones o servicios de aseguramiento.

Este ejercicio debe estar coordinado de manera conjunta entre la OAP y la OCI, (segunda y tercera línea; así mismo, debe haber coordinación entre la segunda y primera línea para garantizar el correcto funcionamiento del esquema). Cada OCI es autónoma de decidir hasta donde llegar en sus evaluaciones (segunda o primera línea), pero si la OAP ya ha realizado un ejercicio de consolidación es mejor para el análisis de la OCI, ya que los análisis conjuntos tienen mejores resultados.

### **¿Por qué se deben definir aspectos clave a asegurar y que se debe tener en cuenta para identificarlos?**

Los aspectos claves son importantes para el cumplimiento de los objetivos, y no se pueden descuidar ya que podrían generar alguna crisis, o impedir la entrega de productos o servicios, razón por la cual deben ser asegurados.

Estos aspectos a asegurar pueden ser parte del proceso; deben ser prioritarios, y deben ser transversales. Así mismo, debe haber un responsable de dicho aspecto o proceso ante la alta gerencia (segunda línea).

### **¿Es necesario que el mapa de aseguramiento se apruebe? y ¿Quién lo debe aprobar?**

Si es importante llevarlo al Comité Institucional de Coordinación de Control Interno por tratarse de la gestión de riesgos y controles; sin embargo, también se puede presentar en el comité institucional de gestión y desempeño a manera informativa.

### **¿En el caso de los informes de ley que las OCI deber realizar y publicar, en donde estas deben realizar seguimiento y/o evaluación para dar cumplimiento a dichos informes?**

La OCI puede decidir confiar en el trabajo de aseguramiento de la segunda línea en los temas relacionados con los informes de ley, ya que es autónoma en sus decisiones frente a los trabajos de evaluación o auditorías, por lo tanto, puede tener en cuenta los resultados del aseguramiento de segunda línea y usarlo como insumo para su análisis y elaboración de su informe, es decir, solo llegar hasta la segunda línea siempre y cuando este brinde un óptimo nivel de confianza; no obstante, puede realizar un ejercicio de seguimiento o evaluación (auditoría), llegando hasta la primera línea pero con un alcance menor, esto depende del nivel de confianza.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Departamento Administrativo de la Función Pública, (2019), Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, Bogotá Colombia.

Departamento Administrativo de la Función Pública, (2018), Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas, Bogotá Colombia.

Instituto de Auditores Internos de Colombia, (2016), Marco Internacional para la práctica profesional de la Auditoría Interna, Bogotá Colombia.

[https://auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/fdp\\_aseguramiento-dic2013.original.pdf](https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/fdp_aseguramiento-dic2013.original.pdf)

[https://auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/fabrica-asesor-de-confianza.original.pdf](https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/fabrica-asesor-de-confianza.original.pdf)

<https://na.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/Pages/coordination-and-reliance-developing-an-assurance-map.aspx>

[https://secretariageneral.gov.co/sites/default/files/presentacion\\_control\\_interno.pdf](https://secretariageneral.gov.co/sites/default/files/presentacion_control_interno.pdf)

[https://auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/fdp\\_aseguramiento-dic2013.original.pdf](https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/fdp_aseguramiento-dic2013.original.pdf)

[https://www.veeduridistrital.gov.co/sites/default/files/files/20\\_%20Conociendo%20el%20MIPG%20para%20mejorar%20el%20ejercicio%20del%20control%20social%20APP%20sin%20control%20de%20cambios.pdf](https://www.veeduridistrital.gov.co/sites/default/files/files/20_%20Conociendo%20el%20MIPG%20para%20mejorar%20el%20ejercicio%20del%20control%20social%20APP%20sin%20control%20de%20cambios.pdf)

<https://www.endvawnow.org/es/articles/330-cul-es-el-monitoreo-y-la-evaluacion.html>

<https://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/4099-monitoreo>

**BOGOTΛ**

