



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
MOVILIDAD
Unidad Administrativa Especial de
Rehabilitación y Mantenimiento Vial

INFORME DE CONSULTORÍA

UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE REHABILITACIÓN Y MANTENIMIENTO VIAL -UAERMV-

OFICINA DE CONTROL INTERNO

CONSULTORÍA INTERNA PARA LA EVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS – UMV

Elaborado:

Diciembre de 2025

CONTENIDO

INFORMACIÓN GENERAL:	3
DESARROLLO DEL INFORME:	3
ANTECEDENTES	3
OBJETIVO GENERAL	3
OBJETIVOS ESPECIFICOS	3
ALCANCE	4
METODOLOGÍA	4
MARCO DE REFERENCIA	4
CONCEPTOS BÁSICOS	4
DESARROLLO	5
RECOMENDACIONES PARA AVANZAR EN EL NIVEL DE MADUREZ DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS	13
RECOMENDACIONES PARA FORTALECER LA SUFICIENCIA DEL ASEGURAMIENTO POR LÍNEAS DE DEFENSA	14



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
MOVILIDAD
Unidad Administrativa Especial de
Rehabilitación y Mantenimiento Vial

INFORME DE CONSULTORÍA

INFORMACIÓN GENERAL:

NOMBRE DEL INFORME:	<i>EVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS – UMV</i>
TIPO DE INFORME:	<i>Consultoría Interna</i>
DESTINATARIOS:	<i>Jefe OAP Secretarías General Líderes de Procesos o Jefes de Dependencias</i>
FUENTE DE INFORMACIÓN:	<i>Instrumento de diagnóstico alineado con los principios del modelo COSO ERM y los roles y responsabilidades de las líneas de defensa</i>
EMITIDO POR:	<i>Alexandra Quitian Álvarez, Jefe Oficina de Control Interno</i>
AUDITOR:	<i>Helberth Orlando Piñeros Betancourt, Auditor Oficina de Control Interno</i>

DESARROLLO DEL INFORME:

ANTECEDENTES

La Unidad de Mantenimiento Vial (UMV), en cumplimiento de los lineamientos del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) y las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (IIA), busca fortalecer su Sistema de Gestión de Riesgos (SGR) y el Aseguramiento Institucional. Para ello, la Oficina de Control Interno desarrolló una consultoría interna que permita diagnosticar el nivel de madurez del SGR y el nivel de Suficiencia del Aseguramiento Institucional, identificar brechas y proponer recomendaciones para fortalecer la cultura de riesgos en la entidad.

OBJETIVO GENERAL

Evaluar el nivel de madurez del Sistema de Gestión de Riesgos de la UMV y el Nivel de Suficiencia del Aseguramiento Institucional, con base en el modelo COSO ERM y el modelo de líneas de defensa, para identificar oportunidades de mejora y fortalecer la gestión institucional del riesgo.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Aplicar un instrumento de diagnóstico alineado con los principios del modelo COSO ERM y los roles y responsabilidades de las líneas de defensa
- Identificar fortalezas y debilidades en la gestión de riesgos y el aseguramiento institucional.
- Establecer el nivel de madurez actual del SGR por componente.
- Establecer el nivel de suficiencia del aseguramiento Institucional por la línea de defensa
- Formular recomendaciones para avanzar hacia niveles superiores de madurez.



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
MOVILIDAD
Unidad Administrativa Especial de
Rehabilitación y Mantenimiento Vial

INFORME DE CONSULTORÍA

ALCANCE

La consultoría abarcará todos los procesos misionales, estratégicos y de apoyo de la UMV, incluyendo la revisión de políticas, procedimientos, mapas de riesgos, planes de tratamiento y cultura organizacional.

METODOLOGÍA

- Aplicación de encuestas a los servidores de la entidad de acuerdo con sus roles y responsabilidades en el marco de la gestión de riesgos y el aseguramiento institucional
- Análisis de resultados con base en los cinco componentes del modelo COSO ERM y el modelo de líneas de defensa.
- Clasificación del nivel de madurez en cinco niveles: Inicial, Básico, Intermedio, Avanzado y Óptimo.
- Elaboración del mapa de aseguramiento de la entidad
- Elaboración de informe de consultoría con recomendaciones.

MARCO DE REFERENCIA

- Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión Versión 6
- Guía para la Gestión Integral del Riesgo en Entidades Públicas Versión 7
- COSO ERM 2017: Gestión de Riesgos

CONCEPTOS BÁSICOS

Aseguramiento Institucional: Conjunto de acciones que realiza una entidad para garantizar que sus procesos, decisiones y recursos se manejan de forma correcta, transparente y segura. Es decir, es una forma de verificar que todo se está haciendo bien, que se cumplen las normas, se controlan los riesgos y se avanza hacia los objetivos institucionales.

El aseguramiento está relacionado con actividades de control tales como: verificación, validación, comparación, seguimiento, monitoreo, evaluación entre otros.¹

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

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.²

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

² Ídem



INFORME DE CONSULTORÍA

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.

Mapa de Riesgos: Herramienta utilizada para identificar, evaluar y representar gráficamente los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos de una organización. Su propósito es facilitar la toma de decisiones y priorización de acciones de control.

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.³

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).

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.⁴

DESARROLLO

1. Aplicación de encuestas a los servidores de la entidad de acuerdo con sus roles y responsabilidades en el marco de la gestión de riesgos y el aseguramiento institucional.

En cumplimiento del primer objetivo específico, se aplicó una encuesta diagnóstica a 40 servidores de la entidad, de acuerdo con sus roles y responsabilidades en la gestión de riesgos y el aseguramiento institucional, bajo los principios del modelo COSO ERM y el enfoque de líneas de defensa. El instrumento tuvo como propósito evaluar el nivel de madurez del Sistema de Gestión de Riesgos de la UMV, así como el grado de apropiación de los roles y responsabilidades en la gestión de riesgos y el aseguramiento por parte de las diferentes líneas de defensa.

La medición se efectuó mediante una escala de valoración tipo Likert de cinco niveles, que permitió identificar la frecuencia de las prácticas asociadas a la gestión del riesgo y al aseguramiento institucional: 1. Nunca, 2. Rara vez, 3. A veces, 4. Frecuentemente y 5. Siempre, facilitando una lectura objetiva, gradual y estandarizada del estado de implementación del sistema.

³ Guía para la Administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas, 2018, pág. 75

⁴ Marco Internacional para la práctica profesional de la auditoría interna, 2017, Glosario, pág. 68



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
MOVILIDAD
Unidad Administrativa Especial de
Rehabilitación y Mantenimiento Vial

INFORME DE CONSULTORÍA

Una vez aplicada la encuesta, se puede calcular un promedio por dimensión y línea de defensa y clasificar el nivel de madurez del SGR y el nivel de Suficiencia del Aseguramiento Institucional, según rangos:

1.0 – 1.9: Inicial

2.0 – 2.9: Básico

3.0 – 3.9: Intermedio

4.0 – 4.4: Avanzado

4.5 – 5.0: Óptimo

Adicionalmente, los resultados de la encuesta fueron interpretados a partir de una escala de niveles de madurez, definida así:

NIVEL	DESCRIPCIÓN
1. Inicial	No hay prácticas formales o están en etapa incipiente.
2. Básico	Existen prácticas, pero no están estandarizadas ni integradas.
3. Intermedio	Procesos definidos y parcialmente integrados.
4. Avanzado	Procesos integrados, con monitoreo y mejora continua.
5. Óptimo	Gestión de riesgos completamente integrada con la estrategia y cultura organizacional.

Tabla Nro. 1

Esta clasificación permitió traducir los resultados de percepción en niveles técnicos de desarrollo del Sistema de Gestión de Riesgos.

La caracterización de los participantes evidenció que el 63% corresponde a empleados públicos (25 personas) y el 38% a contratistas (15 personas). En relación con el rol que desempeñan en el marco de la gestión de riesgos, el 38% de los encuestados manifestó no pertenecer directamente a roles formales (equipo directivo, líderes o enlaces), seguido del 30% correspondiente a equipos de enlaces, el 18% a líderes de proceso y el 15% al equipo directivo, integrando visiones estratégicas, operativas y de apoyo.

Respecto a la adscripción a las líneas de defensa, el 33% de los participantes se identificó como parte de la primera línea, el 28% como segunda línea, el 20% como línea estratégica, mientras que un 18% manifestó no tener claridad sobre su pertenencia a una línea específica, lo que evidencia una brecha relevante en la apropiación del modelo de líneas de defensa dentro de la entidad.

La aplicación del instrumento a través de Microsoft Forms aseguró la trazabilidad, integridad y confiabilidad de la información, constituyéndose en el insumo técnico principal para la posterior evaluación del nivel de madurez del Sistema de Gestión de Riesgos y del aseguramiento institucional en la UMV.

2. Establecer el nivel de madurez actual del SGR por componente

La evaluación del nivel de madurez del Sistema de Gestión de Riesgos (SGR) de la UMV se orientó a determinar qué tan desarrollado, integrado y efectivo es el sistema en la entidad, así como su nivel de articulación con la planeación estratégica, la toma de decisiones y el aseguramiento institucional. Este análisis se fundamentó en los



INFORME DE CONSULTORÍA

principios del modelo COSO ERM (2017) desarrollado por COSO, el cual concibe la gestión del riesgo como un proceso integrado a la estrategia, al desempeño institucional y a los procesos de revisión y toma de decisiones.

En coherencia con este enfoque, el instrumento de medición abordó de manera estructurada los siguientes componentes funcionales del Sistema de Gestión de Riesgos, los cuales corresponden a los ejes de gobernanza, desempeño, información y revisión definidos por el COSO ERM:

Gobernanza y liderazgo

Este componente evaluó el compromiso de la alta dirección con la gestión de riesgos, la existencia y difusión de una política institucional, la asignación de roles claros en los niveles directivos, la integración del riesgo en la planeación estratégica y el uso del Mapa de Aseguramiento como herramienta para la toma de decisiones, en correspondencia con el eje de Gobernanza y Cultura del COSO ERM.

Identificación y análisis de riesgos

Se examinó la manera en que la entidad identifica los riesgos a partir del análisis del contexto institucional, la cobertura de los procesos misionales y de apoyo, la participación de los líderes de proceso, el uso de metodologías estructuradas y el análisis de causas, consecuencias, probabilidad e impacto de los riesgos, en concordancia con los ejes de Estrategia, Establecimiento de Objetivos y Desempeño del COSO ERM.

Evaluación, tratamiento y monitoreo

Este componente permitió valorar la definición de medidas de tratamiento para los riesgos priorizados, el seguimiento periódico a los riesgos y sus controles, la actualización del mapa de riesgos con base en los resultados del monitoreo, el rol de la segunda línea en la generación de alertas y la documentación de los cambios en el perfil de riesgos institucional, en armonía con los ejes de Desempeño, Revisión y Ajuste del COSO ERM.

Cultura organizacional y comunicación

Se evaluó el nivel de conocimiento de los servidores públicos frente a los riesgos de su proceso, la promoción de una cultura de gestión del riesgo en todos los niveles, la claridad y oportunidad en la comunicación de la información sobre riesgos y controles, así como la participación de los equipos en su identificación y gestión, en correspondencia con el eje de Información, Comunicación y Reporte del COSO ERM.

Mejora continua

Este componente analizó si el Sistema de Gestión del Riesgo es objeto de revisiones periódicas, si se implementan acciones de mejora derivadas de auditorías o autoevaluaciones, si se desarrollan procesos de capacitación continua y si se utilizan indicadores para medir su desempeño, en coherencia con el eje de Revisión del Desempeño del COSO ERM.

Coordinación interinstitucional

Se evaluó la existencia de espacios formales de articulación del aseguramiento, el nivel de coordinación entre las líneas de defensa para evitar duplicidades, la participación de la tercera línea en escenarios institucionales sobre riesgos y aseguramiento, así como la promoción de espacios de capacitación conjunta y el ajuste de estrategias



INFORME DE CONSULTORÍA

institucionales con base en el trabajo articulado, en línea con el principio de integración del aseguramiento y supervisión promovido por el COSO ERM.

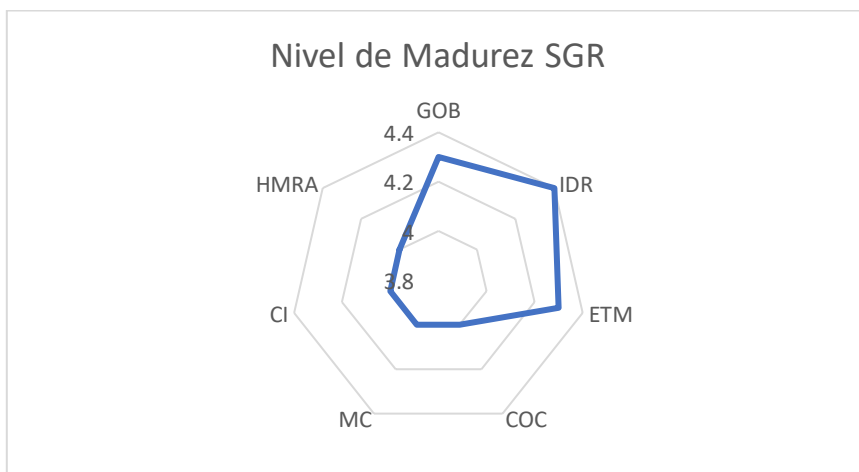
Uso del Mapa de Riesgos y del Mapa de Aseguramiento como herramientas integrales

Este componente se estructuró a partir de cinco dimensiones:

- **Planeación y alineación estratégica**, para verificar la articulación de los mapas con los objetivos institucionales.
- **Identificación y cobertura de riesgos**, para evaluar la exhaustividad en la identificación de riesgos significativos y emergentes.
- **Priorización y análisis**, para determinar la aplicación de criterios técnicos en la valoración de riesgos críticos y residuales.
- **Integración en la toma de decisiones**, para medir el uso de los mapas en la asignación de recursos, la planeación de auditorías y las decisiones estratégicas.
- **Monitoreo y mejora continua**, para evaluar la frecuencia de actualización, la documentación de lecciones aprendidas y la efectividad de los controles.

Este enfoque permitió evaluar el grado de madurez del Sistema de Gestión de Riesgos desde una perspectiva estratégica, operativa, cultural y de aseguramiento, en coherencia con el modelo COSO ERM, constituyéndose en el marco de referencia para la presentación de los resultados por componente que se desarrollan a continuación.

2.1 Resultados del Nivel de Madurez del Sistema de Gestión de Riesgos



Dimensión	Promedio
GOB	4,3
IDR	4,4
ETM	4,3
COC	4
MC	4
CI	4
HMRA	4
TOTAL	4,14

Con base en la aplicación del instrumento de medición y el procesamiento de los resultados obtenidos, se estableció el nivel de madurez del Sistema de Gestión de Riesgos (SGR) para cada uno de los componentes



INFORME DE CONSULTORÍA

evaluados. Los resultados se presentan a continuación de manera individual por componente, de acuerdo con los promedios consolidados y su correspondiente nivel de madurez.

2.1.1 Gobernanza y liderazgo (GOB)

El componente de Gobernanza y Liderazgo obtuvo un promedio de 4,3, lo que lo ubica en un nivel de madurez Avanzado. Este resultado refleja un estado de desarrollo significativo en cuanto al compromiso de la alta dirección, la existencia de lineamientos institucionales, la asignación de responsabilidades y la incorporación de la gestión del riesgo en los procesos estratégicos.

2.1.2 Identificación y análisis de riesgos (IDR)

El componente de Identificación y Análisis de Riesgos alcanzó un promedio de 4,4, correspondiente a un nivel Avanzado, siendo este el valor más alto dentro de los componentes evaluados. Este resultado indica un grado de madurez consolidado en la identificación sistemática de riesgos, la aplicación de metodologías estructuradas y el análisis de probabilidad e impacto.

2.1.3 Evaluación, tratamiento y monitoreo (ETM)

Este componente presentó un promedio de 4,3, ubicándose igualmente en un nivel Avanzado. El resultado evidencia un desarrollo favorable en la definición de tratamientos, el seguimiento periódico de los riesgos, la actualización del mapa de riesgos y el rol de la segunda línea en las actividades de monitoreo.

2.1.4 Cultura organizacional y comunicación (COC)

El componente de Cultura Organizacional y Comunicación obtuvo un promedio de 4,0, correspondiente a un nivel Avanzado. Este valor refleja un nivel importante de apropiación de la gestión del riesgo en los servidores, así como avances en los procesos de comunicación interna relacionados con riesgos y controles.

2.1.5 Mejora continua (MC)

El componente de Mejora Continua registró un promedio de 4,0, ubicándose igualmente en un nivel de madurez Avanzado. Esto evidencia que el Sistema de Gestión del Riesgo es objeto de revisión periódica, cuenta con acciones de mejora y se apoya en procesos de capacitación y uso de indicadores.

2.1.6 Coordinación interinstitucional (CI)

El componente de Coordinación Interinstitucional obtuvo un promedio de 4,0, lo que lo sitúa en un nivel Avanzado. Este resultado indica un grado significativo de articulación entre las líneas de defensa y la participación de los diferentes actores en espacios conjuntos de aseguramiento.

2.1.7 Uso del Mapa de Riesgos y del Mapa de Aseguramiento (HMRA)

El componente relacionado con el Uso del Mapa de Riesgos y del Mapa de Aseguramiento presentó un promedio de 4,0, correspondiente igualmente a un nivel Avanzado. Este resultado refleja su utilización como herramientas de apoyo para la gestión institucional, la toma de decisiones y el aseguramiento.

Resultado global del nivel de madurez del SGR



INFORME DE CONSULTORÍA

De manera consolidada, el Sistema de Gestión de Riesgos obtuvo un promedio general de 4,14, lo cual ubica a la entidad en un Nivel de Madurez Avanzado. Este resultado evidencia que la gestión del riesgo se encuentra integrada, con prácticas consolidadas y con mecanismos de monitoreo y mejora continua en funcionamiento.

2.2 Aspectos a Fortalecer

A partir de las respuestas que ubicaron componentes del Sistema de Gestión de Riesgos en **niveles Básico e Intermedio**, se identifican los siguientes **aspectos puntuales a fortalecer**, sin que ello implique una debilidad estructural del sistema:

- **Gobernanza y liderazgo (17,5%)**: fortalecer la integración del riesgo en la planeación y en la toma de decisiones directivas.
- **Identificación y análisis de riesgos (12,5%)**: fortalecer la aplicación homogénea de metodologías de identificación y análisis.
- **Evaluación, tratamiento y monitoreo (22,5%)**: fortalecer la consistencia en el seguimiento periódico y actualización del mapa de riesgos.
- **Cultura organizacional y comunicación (32,5%)**: fortalecer la apropiación de la gestión del riesgo y su comunicación interna.
- **Mejora continua (30%)**: fortalecer la revisión de la efectividad del sistema, la capacitación y el uso de indicadores.
- **Coordinación interinstitucional (42,5%)**: fortalecer la articulación entre líneas de defensa.
- **Uso del Mapa de Riesgos y del Mapa de Aseguramiento (42,5%)**: fortalecer su uso como insumo para planeación, auditoría y decisiones estratégicas.

3. Establecer el nivel de suficiencia del aseguramiento Institucional por la línea de defensa

La evaluación del nivel de suficiencia del aseguramiento institucional por la línea de defensa se desarrolló con fundamento en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, el cual adopta el modelo de Líneas de Defensa como estructura para organizar los roles de dirección, gestión, monitoreo y evaluación independiente del Sistema de Control Interno y del Sistema de Gestión de Riesgos. En este marco, el instrumento de medición fue diseñado para evaluar el grado de cumplimiento efectivo de los roles que normativamente le corresponden a cada línea, así como su nivel de articulación en el aseguramiento institucional.

Línea Estratégica

De acuerdo con el MIPG, la Línea Estratégica corresponde a la alta dirección de la entidad, responsable de definir la orientación estratégica, el apetito de riesgo, las políticas institucionales y de asegurar la articulación del Sistema de Control Interno y del Sistema de Gestión de Riesgos con la planeación institucional. En este contexto, el instrumento evaluó el liderazgo de la alta dirección en la promoción de la gestión de riesgos, la asignación de responsabilidades directivas, la participación en la revisión y aprobación del mapa de riesgos, la integración de los riesgos estratégicos en el Plan de Desarrollo Institucional, los objetivos y la asignación de recursos, así como el conocimiento y uso del Mapa de Aseguramiento, la revisión de informes de auditoría y seguimiento a recomendaciones, la existencia de espacios formales de articulación del aseguramiento, y el fortalecimiento de la cultura de transparencia, autocontrol y mejora continua.



INFORME DE CONSULTORÍA

Primera Línea de Defensa

Según el MIPG, la Primera Línea está conformada por los líderes de proceso y los equipos operativos, quienes son los responsables directos de identificar, evaluar, tratar y controlar los riesgos en la operación diaria. En este sentido, el instrumento evaluó el conocimiento de los riesgos del proceso, la participación activa en su identificación y actualización, la existencia y seguimiento de controles, la documentación de riesgos, controles y acciones de mejora, el reporte oportuno de eventos de riesgo, la aplicación de los procedimientos institucionales, la coordinación con la segunda línea, la atención a la retroalimentación de auditorías, la promoción de la cultura de autocontrol, la implementación de recomendaciones, la identificación y reporte de brechas de aseguramiento, y el uso del Mapa de Riesgos y del Mapa de Aseguramiento como herramientas de gestión.

Segunda Línea de Defensa

De conformidad con el MIPG, la Segunda Línea está integrada por las instancias con funciones transversales de orientación, acompañamiento, asesoría y supervisión especializada, responsables de definir metodologías, realizar monitoreo y emitir alertas sobre riesgos críticos. En este marco, el instrumento evaluó la definición de lineamientos para la gestión de riesgos, el acompañamiento a los líderes de proceso, la validación y consolidación de mapas de riesgos, el seguimiento a la implementación de controles y planes de acción, la generación de reportes y alertas, la evaluación de la efectividad de los controles de la primera línea, el seguimiento a la cobertura del aseguramiento, la identificación de brechas y duplicidades, la articulación con la auditoría interna y la alta dirección, la participación en la construcción del Mapa de Aseguramiento, la promoción de la cultura de riesgos, la capacitación, la comunicación de cambios normativos, y el uso de herramientas y sistemas de información para soportar el aseguramiento.

Tercera Línea de Defensa

De acuerdo con el MIPG, la Tercera Línea corresponde a la Oficina de Control Interno, encargada de ejercer la evaluación independiente y objetiva del Sistema de Control Interno, del Sistema de Gestión de Riesgos y del desempeño de las dos primeras líneas. En este contexto, el instrumento evaluó la independencia y objetividad del ejercicio auditor, la evaluación periódica del sistema de control interno, la identificación de brechas y duplicidades en la cobertura de riesgos, la revisión de los controles implementados, la formulación de recomendaciones, la planeación de auditorías con enfoque basado en riesgos, la priorización de procesos críticos, la coordinación con la segunda línea, el uso del Mapa de Aseguramiento para planear auditorías, la comunicación de hallazgos, el seguimiento a planes de mejora, y la información periódica a la alta dirección y al Comité de Coordinación de Control Interno.

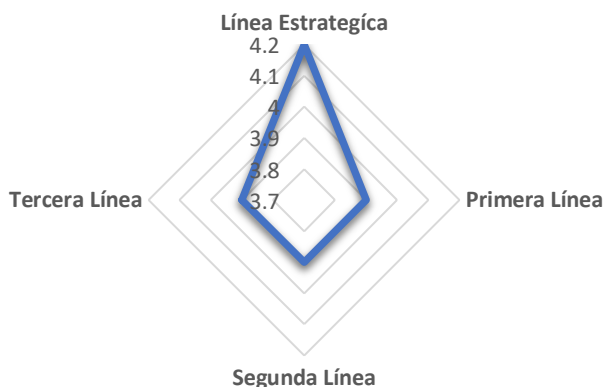
Este enfoque permitió evaluar la suficiencia del aseguramiento institucional desde la perspectiva articulada de las cuatro líneas de defensa, conforme a los roles definidos por el MIPG, constituyéndose en el marco de referencia para la presentación de los resultados por línea de defensa que se desarrollan a continuación.

3.1 Resultados del nivel de suficiencia del aseguramiento Institucional por la línea de defensa



INFORME DE CONSULTORÍA

Suficiencia Aseguramiento Institucional



Nivel de Aseguramiento	Promedio
Línea Estratégica	4,2
Primera Línea	3,9
Segunda Línea	3,9
Tercera Línea	3,9
TOTAL	4,0

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los servidores de la entidad, el nivel de suficiencia del aseguramiento institucional presenta un promedio general de 4,0, lo que ubica el aseguramiento de la UMV en un nivel Avanzado, conforme a los rangos de valoración establecidos.

El comportamiento por la línea de defensa es el siguiente:

3.1.1 Línea Estratégica

La Línea Estratégica alcanzó un promedio de 4,2, ubicándose en un nivel Avanzado, lo cual refleja un alto grado de apropiación del rol directivo en la orientación estratégica, la supervisión del sistema, el uso de instrumentos como el Mapa de Aseguramiento, y el seguimiento a los resultados del aseguramiento institucional.

3.1.2 Primera Línea de Defensa

La Primera Línea obtuvo un promedio de 3,9, correspondiente a un nivel Intermedio–Alto, evidenciando que los líderes de proceso y equipos operativos ejercen de manera consistente sus responsabilidades en la gestión de riesgos, aplicación de controles, documentación, reporte e implementación de acciones, con oportunidades de fortalecimiento para alcanzar un nivel plenamente avanzado.

3.1.3 Segunda Línea de Defensa

La Segunda Línea también registró un promedio de 3,9, ubicándose en un nivel Intermedio–Alto, lo que indica un desempeño adecuado en las funciones de orientación, acompañamiento, monitoreo, generación de alertas y articulación con las demás líneas, con una tendencia favorable hacia el fortalecimiento del rol supervisor y preventivo.



3.1.4 Tercera Línea de Defensa

La Tercera Línea alcanzó igualmente un promedio de 3,9, correspondiente a un nivel Intermedio–Alto, lo que refleja un ejercicio sólido de la evaluación independiente, la planeación basada en riesgos, la comunicación de resultados y el seguimiento a planes de mejora, con margen para afianzar aún más la suficiencia del aseguramiento institucional.

3.2 Aspectos a Fortalecer

Línea Estratégica

Se requiere fortalecer el liderazgo de la alta dirección en la gestión de riesgos y el aseguramiento, especialmente en la incorporación del riesgo en las decisiones estratégicas, el uso del Mapa de Aseguramiento, el seguimiento a informes de auditoría y la coordinación de las funciones de control, entre otros, teniendo en cuenta que 14 de los 40 encuestados (35 %) ubicaron esta línea en niveles Básico e Intermedio.

Primera Línea de Defensa

Se debe fortalecer la gestión operativa del riesgo, en aspectos como la identificación y actualización de riesgos, el seguimiento a controles, la documentación y reporte de eventos, la coordinación con la segunda línea y la implementación de recomendaciones, entre otros, dado que 18 de los 40 encuestados (45 %) calificaron esta línea en niveles Inicial, Básico e Intermedio.

Segunda Línea de Defensa

Se requiere fortalecer el rol de orientación y monitoreo transversal, en lo relacionado con la definición de lineamientos, el acompañamiento a los procesos, el seguimiento a controles, la generación de alertas, la articulación con la auditoría interna y el uso del Mapa de Aseguramiento, entre otros, teniendo en cuenta que 14 de los 40 encuestados (35 %) ubicaron esta línea en niveles Inicial, Básico e Intermedio.

Tercera Línea de Defensa

Se debe fortalecer la suficiencia del aseguramiento independiente, particularmente en la evaluación del sistema de control interno, la planeación de auditorías basada en riesgos, el uso del Mapa de Aseguramiento, el seguimiento a planes de mejora y la comunicación de resultados a la alta dirección, entre otros, considerando que 16 de los 40 encuestados (40 %) calificaron esta línea en niveles Inicial, Básico e Intermedio.

RECOMENDACIONES PARA AVANZAR EN EL NIVEL DE MADUREZ DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS



INFORME DE CONSULTORÍA

1. Gobernanza, estrategia y liderazgo del riesgo

Fortalecer la integración formal del análisis de todos los riesgos identificados por la entidad, en el ejercicio de planeación estratégica y toma de decisiones institucionales, asegurando que riesgos de gestión, seguridad, fiscal, LA-FT, SST, PA, Ambientales, entre otros, sean considerados de manera sistemática en la definición de objetivos, programas, proyectos y en la asignación de recursos, dejando evidencia de dicha articulación en los instrumentos de planeación, seguimiento y control de la entidad.

2. Identificación y análisis del riesgo

Fortalecer la estandarización institucional de la metodología de identificación, análisis y valoración de riesgos, asegurando su aplicación uniforme en todos los procesos, con criterios claros para la definición de causas, consecuencias, probabilidad e impacto, y asegurando la participación efectiva de los responsables de cada proceso y colaboradores de la entidad en estos ejercicios.

3. Tratamiento, monitoreo y control

Fortalecer el seguimiento periódico a los riesgos y a la efectividad de los controles, asegurando que las medidas de tratamiento cuenten con responsables definidos, plazos de ejecución, mecanismos de verificación y evidencia de su cumplimiento, así como la actualización del mapa de riesgos con base en los resultados reales del monitoreo.

Distinguir materializaciones por integridad pública (corrupción/LA/FT/PA) y su deber de reporte a autoridades (ROS/entidades competentes) con protocolos SIGRIP y función de cumplimiento.

4. Cultura y comunicación del riesgo

Fortalecer la sensibilización institucional en gestión del riesgo y en lo referente a roles, metodología, SIGRIP, riesgo fiscal, seguridad de la información, entre otros, mediante acciones permanentes de divulgación, capacitación y comunicación interna, orientadas a que los colaboradores de la entidad conozcan los riesgos de su proceso, comprendan su rol en la gestión del riesgo y participen activamente en su identificación, control y seguimiento.

5. Uso estratégico del Mapa de Riesgos

Fortalecer el uso del Mapa de Riesgos como instrumento de gestión y no solo de reporte, garantizando que sea utilizado como insumo en la planeación operativa, en la priorización de acciones institucionales, en el seguimiento directivo y en los espacios de decisión sobre riesgos, de manera coherente con los cambios del contexto institucional. Así mismo, establecer revisión y actualización de la herramienta, al menos dos veces al año y disponibilidad pública en la web institucional (transparencia/valor público).

RECOMENDACIONES PARA FORTALECER LA SUFICIENCIA DEL ASEGURAMIENTO POR LÍNEAS DE DEFENSA

1. Línea Estratégica

Fortalecer el ejercicio efectivo del rol directivo en el aseguramiento institucional, asegurando que la alta dirección:



INFORME DE CONSULTORÍA

- realice seguimiento sistemático a los informes de auditoría, supervisión y evaluación,
- asegure la identificación de todos los riesgos significativos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales,
- verifique la inclusión de riesgos emergentes (tecnológicos, normativos, reputacionales, entre otros),
- asegure que los riesgos críticos tienen controles y aseguramiento suficiente,
- verifique la revisión y actualización de los mapas de Aseguramiento y de Riesgos. Documentando las lecciones aprendidas y ajustes en la metodología,
- verifique el avance en la implementación de recomendaciones derivadas de actividades de aseguramiento, y
- utilice de manera regular el Mapa de Aseguramiento y de Riesgos como insumo para la toma de decisiones estratégicas, dejando evidencia de estas actuaciones en las instancias formales de dirección y comités institucionales, en concordancia con las responsabilidades asignadas a esta línea en el MIPG.

2. Primera Línea de Defensa

Fortalecer la gestión operativa del riesgo y del control en los procesos, asegurando que los responsables de la Primera Línea:

- **Fortalezcan la identificación, análisis, valoración y actualización permanente de los riesgos** asociados a sus procesos, programas y proyectos, garantizando información completa, veraz y oportuna.
- **Fortalezcan la aplicación, mantenimiento y seguimiento de los controles establecidos**, evaluando su efectividad e impulsando los ajustes necesarios cuando se identifiquen desviaciones o cambios en el contexto del riesgo.
- **Fortalezcan la documentación y el reporte oportuno de eventos de riesgo materializados**, incidentes o situaciones que puedan afectar el logro de los objetivos, conforme a los lineamientos definidos institucionalmente.
- **Continúen atendiendo y ejecutando de manera efectiva las recomendaciones derivadas de auditorías, supervisiones técnicas o actividades de aseguramiento**, en su calidad de administradores del riesgo definida por el MIPG.
- **Fortalezcan la coordinación con la Segunda Línea de Defensa** para validar, ajustar o actualizar los riesgos de sus procesos, asegurando la aplicación adecuada de los lineamientos metodológicos y la coherencia con el Mapa de Riesgos Institucional.
- **Fortalezcan la recepción, análisis y actuación frente a la retroalimentación proveniente de auditorías y supervisiones**, implementando las acciones necesarias para corregir desviaciones y mejorar la gestión del riesgo y los controles.
- **Participen activamente en los espacios de articulación institucional sobre gestión del riesgo y aseguramiento**, aportando información pertinente y alineando su gestión con los lineamientos institucionales.



INFORME DE CONSULTORÍA

- **Fortalezcan la identificación de riesgos que no cuenten con cobertura adecuada de aseguramiento**, de modo que reporten oportunamente estas brechas a la Segunda o Tercera Línea, según corresponda, para su evaluación y cierre.
- **Continúen utilizando el Mapa de Riesgos Institucional como herramienta de gestión**, integrándolo en la toma de decisiones, la planeación operativa y el seguimiento a los controles.
- **Fortalezcan el conocimiento y uso del Mapa de Aseguramiento Institucional**, reconociendo su utilidad para identificar coberturas, brechas y necesidades de articulación con la Segunda y Tercera Línea.

3. Segunda Línea de Defensa

Fortalecer la función de orientación, acompañamiento y supervisión técnica propia de la Segunda Línea de Defensa, asegurando que **los responsables de la función de aseguramiento**, incluida la OAP y las demás instancias que ejercen supervisión transversal, consoliden sus responsabilidades institucionales mediante:

- **La emisión, actualización y socialización de lineamientos metodológicos para la gestión del riesgo**, promoviendo su aplicación homogénea en toda la entidad.
- **La capacitación a los líderes de proceso sobre su rol en la gestión y el aseguramiento del riesgo**, orientando la adecuada comprensión de sus responsabilidades, la aplicación de la metodología institucional y el uso de los mecanismos de reporte y seguimiento.
- **El fortalecimiento de la apropiación del rol de supervisión técnica**, mediante el acompañamiento y verificación de que las dependencias de la Primera Línea realicen de manera adecuada la identificación, evaluación y valoración de los riesgos de sus procesos, programas y proyectos.
- **El seguimiento periódico al funcionamiento de los controles y al avance de los planes de acción**, verificando la calidad y oportunidad de la información reportada.
- **La articulación permanente con la Primera y Tercera Línea de Defensa**, con el fin de evitar duplicidades, cubrir brechas de aseguramiento y garantizar que la gestión del riesgo y los controles sea consistente, complementaria y alineada con las prioridades institucionales.
- **La generación de alertas tempranas sobre riesgos críticos o desviaciones relevantes**, orientando la toma de decisiones y articulando la respuesta institucional.
- **La consolidación, análisis y reporte de información estratégica sobre el comportamiento del riesgo**, incorporando el monitoreo sistemático de la materialización de riesgos, para lo cual la OAP debe definir responsables, periodicidad y formatos de reporte, y asegurar que las dependencias informen oportunamente los eventos materializados, sus causas, impactos y acciones adoptadas; fortaleciendo con ello la capacidad institucional para la toma de decisiones basada en riesgos.
- **La generación y gestión de reportes o alertas sobre riesgos críticos o emergentes**, evaluando la pertinencia de los riesgos identificados por otras instancias, incluida la Tercera Línea, y asegurando que, cuando corresponda, sean incorporados, actualizados o ajustados en el Mapa de Riesgos Institucional, fortaleciendo la articulación del aseguramiento.



INFORME DE CONSULTORÍA

- **La implementación de acciones de mejora orientadas al fortalecimiento de la función de aseguramiento**, mediante el ajuste continuo de lineamientos, metodologías, herramientas de seguimiento y capacidades institucionales relacionadas con la gestión del riesgo y el monitoreo de controles.

4. Tercera Línea de Defensa

Fortalecer la función independiente de evaluación y aseguramiento ejercida por la Oficina de Control Interno, asegurando que los ejercicios de auditoría interna cuenten con rigor técnico, claridad metodológica y valor agregado para la toma de decisiones institucional, mediante:

- **La identificación clara de los objetivos específicos de cada ejercicio de auditoría**, asegurando la alineación con los riesgos institucionales, los objetivos misionales del proceso auditado y las prioridades de la alta dirección.
- **El fortalecimiento de las conclusiones sobre el desempeño del proceso o procedimiento auditado**, incorporando análisis que integren riesgos, controles, hallazgos y su impacto en los objetivos estratégicos.
- **La mejora en la claridad, precisión y consistencia en la identificación y redacción de los hallazgos**, asegurando que estos estén sustentados en criterios normativos o técnicos, condiciones evidenciadas, causas verificables y efectos relevantes.
- **El fortalecimiento del análisis de causas**, evaluando si las medidas implementadas por las dependencias abordan efectivamente la causa raíz, y verificando que las acciones propuestas sean medibles, cuenten con evidencia verificable, tengan seguimiento periódico y criterios claros de cierre y eficacia.
- **La verificación sistemática de la aplicación y eficacia de las recomendaciones emitidas por la OCI en ciclos de auditoría previos**, asegurando trazabilidad, consistencia y retroalimentación oportuna a las dependencias auditadas.
- **La realización de un análisis integral de riesgos en cada auditoría**, evaluando cómo estos afectan el logro de los objetivos institucionales, la toma de decisiones de la alta dirección y la efectividad del sistema de control interno.
- **El fortalecimiento de las opiniones globales del auditor en los cierres y en los informes ejecutivos**, de manera que incorporen una valoración clara del nivel de madurez, desempeño y exposición al riesgo del proceso auditado.
- **La integración normativa en los criterios de auditoría**, incorporando normatividad nacional y distrital, estándares globales de auditoría interna, lineamientos del MIPG, MECI y, cuando aplique, requisitos de normas ISO implementadas por la entidad.
- **La clasificación estandarizada de los hallazgos**, incorporando niveles de severidad (mayor, menor u oportunidad de mejora) vinculados al impacto potencial en los objetivos misionales, riesgos estratégicos y efectividad de los controles.
- **La formulación de recomendaciones bajo criterios SMART (específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con tiempo definido)**, que faciliten el cumplimiento, seguimiento y verificación de su eficacia.



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
MOVILIDAD
Unidad Administrativa Especial de
Rehabilitación y Mantenimiento Vial

INFORME DE CONSULTORÍA

- **El fortalecimiento y unificación en la comprensión y aplicación de la estructura y componentes del MECI**, promoviendo criterios homogéneos para la evaluación, evidencia y valoración del sistema de control interno en los procesos de la entidad.
- **La consolidación de capacidades técnicas en gestión del riesgo al interior de la OCI**, para mejorar la identificación, valoración, análisis y definición de controles en los ejercicios de auditoría, asegurando coherencia metodológica, trazabilidad y seguimiento efectivo.

5. Articulación entre las líneas de defensa (Recomendación estructural del aseguramiento)

Fortalecer la articulación efectiva entre la Línea Estratégica, la Primera, la Segunda y la Tercera Línea de Defensa, mediante:

- la definición clara de flujos de información en materia de riesgos y controles,
- la coordinación de las actividades de seguimiento, supervisión y auditoría,
- la identificación y cierre de brechas de aseguramiento, y
- la reducción de duplicidades en las actividades de control, con el fin de garantizar un aseguramiento integral, coordinado y eficiente del Sistema de Gestión de Riesgos, en coherencia con el modelo de líneas de defensa del MIPG.

Atentamente,

Alexandra Quitian Álvarez
Jefe Oficina de Control Interno

Elaboró: Helberth Orlando Piñeros Betancourt, Auditor OCI