



El futuro es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

enterritorio
Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial



Al contestar por favor cite estos datos:
Radicado No.: 20201200146613

Pública

Pública Reservada

Pública Clasificada

Bogotá D.C, 16-10-2020

MEMORANDO

PARA: CARLOS ANDRÉS MONTAÑEZ SILVA
Gerente Gestión Comercial

DE: Asesoría de Control Interno

ASUNTO: Informe de auditoría - gestión y cumplimiento del proceso de gestión comercial

Una vez presentadas a las observaciones formuladas por la Asesoría de Control Interno relacionadas con la auditoría de gestión cuyo objeto fue la: *“Evaluación de gestión y cumplimiento del proceso de gestión comercial”*, envío el **Informe Ejecutivo de Auditoría** en pdf con el correspondiente soporte en Excel (formato de registro de observaciones y sus anexos).

Revisadas las argumentaciones presentadas a la Asesoría de Control Interno en la reunión del 09/10/2020 y la retroalimentación recibida de los auditados por correo electrónico en la misma fecha; los auditores encontraron procedente ajustar la redacción de las observaciones 1 y 3 y actualizar las causas de estas.

En el informe de auditoría (adjunto) se señalan los riesgos identificados y las recomendaciones establecidas por esta Asesoría, dando lugar a la estructuración del plan de mejoramiento por parte de los responsables de los procesos.

Con soporte en el informe adjunto se requiere que el **plan de mejoramiento** de esta auditoría de gestión sea formulado a más tardar el 30/10/2020 con plazo de ejecución de las acciones propuestas que no supere la vigencia 2021.

En caso de requerir apoyo metodológico de la Asesoría de Control Interno en la formulación de acciones para el plan, o en la revisión y retroalimentación de las acciones formuladas, para validar que las mismas resuelvan las causas de las problemáticas identificadas, este puede hacerse efectivo mediante reunión con los auditores designados.

Código: FAP502

Versión: 02

Vigencia: 2020-03-27

Calle 26 # 13-19, Bogotá D.C., Colombia. Tel: (57)(1) 5940407
Línea de transparencia: (57)(1)01 8000 914502
www.enterritorio.gov.co





Cordialmente,

**MIREYA LOPEZ
CHAPARRO**

Firmado digitalmente por
MIREYA LOPEZ CHAPARRO
Fecha: 2020.10.16 11:20:28
-05'00'

Mireya López Ch.
Asesor de Control Interno

Copia:
Dra. María Elia Abuchaibe, Gerente General
Anny Sofía Álvarez- Gerente Planeación y Gestión de riesgos

Anexo: F-AU-04 Informe ejecutivo de auditoria, F-AU-019 registro de observaciones en Excel, F-AU-008 Efectividad de controles y F-AU-021 Riesgos emergentes

Elaboró:
Diego Alexis Contrato-2020097
Catalina del Pilar Sánchez Bohórquez Contrato 2020103
Auditores Asesoría de Control Interno

VIGILADO SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

Código: FAP502

Versión: 02

Vigencia: 2020-03-27

Calle 26 # 13-19, Bogotá D.C., Colombia. Tel: (57)(1) 5940407
Línea de transparencia: (57)(1)01 8000 914502
www.enterritorio.gov.co



	INFORME EJECUTIVO DE AUDITORÍA	CÓDIGO:	F-AU-04
		VERSIÓN:	01
	AUDITORÍA INTERNA	VIGENCIA:	2020-10-11

Fecha (dd/mm/aa):	15/10/2020
Objeto de auditoría (aspecto evaluable):	Evaluación de gestión y cumplimiento del proceso de gestión comercial
Dependencia(s):	Gerencia General
Proceso(s):	Gestión Comercial
Objetivo (s) estratégico(s):	<p><u>Desempeño y gestión Institucional:</u> Optimizar la gestión fortaleciendo el modelo integrado de planeación y gestión al interior de la Entidad, para lograr una adecuada gestión misional acompañada de las mejores prácticas en la administración pública</p> <p><u>Transparencia:</u> Ejecutar nuestra función pública con transparencia, garantizando el cumplimiento de metas y la satisfacción de clientes y ciudadanía en general</p>
Alcance:	<p><u>Control de cumplimiento:</u> Política, manual y procedimientos de Gestión Comercial</p> <p><u>Control financiero:</u> Avance de la ejecución de la meta comercial de la Entidad.</p> <p><u>Control de gestión y resultados:</u> Gestión de nuevos negocios y evaluación de la gestión postventa</p> <p><u>Restricciones de acceso a la información:</u> Ninguna.</p>
Enfoque:	<p>Mixto</p> <p>Cualitativo: Por la verificación de características y criterios del proceso de Gestión comercial.</p> <p>Cuantitativo: Por la validación de la proyección vs la ejecución de la meta comercial y las encuestas de satisfacción.</p>
Objetivos:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar el cumplimiento de lo establecido en la documentación vigente del proceso de Gestión comercial. 2. Analizar el avance en la ejecución de la meta comercial por línea de negocio. 3. Verificar la aplicación, el estado y las acciones generadas como resultado de la evaluación postventa. 4. Verificarla la efectividad de los controles establecidos para el proceso de Gestión comercial.
Perfil de auditores:	<ul style="list-style-type: none"> · Contadora pública, especialista en Gerencia con énfasis en logística y comercio internacional, experiencia en análisis de Estados Financieros y 2 años en auditoría basada en riesgos. · Ingeniero Industrial, especialista en ingeniería de la calidad y el comportamiento, magíster en gestión de organizaciones; con experiencia de más de 10 años en auditoría, 3 años en auditoría basada en riesgos.
Período de análisis:	Vigencia 2019 -2020 (agosto).
Muestra:	<i>Universo:</i> Nuevos negocios: 11 de 2019 (71%) y 6 de 2020(29%), por \$327.435.134.153

	INFORME EJECUTIVO DE AUDITORÍA	CÓDIGO:	F-AU-04
		VERSION:	01
	AUDITORÍA INTERNA	VIGENCIA:	2020-10-11

Riesgos y controles evaluados:	<p><u>Riesgo emergente:</u> El equipo auditor identificó un riesgo emergente relacionado con inconsistencias en el diseño y aplicación de un control del proceso de Gestión Comercial.</p> <p><u>Evaluación de riesgos y controles:</u> Producto de la auditoría se evaluaron 6 riesgos y 10 controles para los cuales se estableció una efectividad promedio en el diseño del 74% y una efectividad en la operación del control del 80% con un nivel "Bueno" para ambos casos.</p> <table border="1" data-bbox="503 514 1453 997"> <thead> <tr> <th>Riesgos</th> <th>Controles</th> <th>Efectividad del diseño (%)</th> <th>Efectividad de la operación (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>RGCOME01</td><td>CTRGCOME01</td><td>65%</td><td>76%</td></tr> <tr><td>RGCOME02</td><td>CTRGCOME02</td><td>80%</td><td>86%</td></tr> <tr><td>RGCOME02</td><td>CTRNEGO009</td><td>70%</td><td>76%</td></tr> <tr><td>RGCOME03</td><td>CTRNEGO002</td><td>73%</td><td>78%</td></tr> <tr><td>RGCOME03</td><td>CTRNEGO010</td><td>80%</td><td>85%</td></tr> <tr><td>RGCOME04</td><td>CTRESPR016</td><td>77%</td><td>88%</td></tr> <tr><td>RGCOME05</td><td>CTRGCOME03</td><td>70%</td><td>67%</td></tr> <tr><td>RGCOME05</td><td>CTRGADM014</td><td>70%</td><td>80%</td></tr> <tr><td>RGCOME05</td><td>CTRGPE005</td><td>73%</td><td>81%</td></tr> <tr><td>RGCOME06</td><td>CTRNEGO013</td><td>80%</td><td>85%</td></tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">PROMEDIO</td> <td style="text-align: center;">74%</td> <td style="text-align: center;">80%</td> </tr> </tbody> </table>	Riesgos	Controles	Efectividad del diseño (%)	Efectividad de la operación (%)	RGCOME01	CTRGCOME01	65%	76%	RGCOME02	CTRGCOME02	80%	86%	RGCOME02	CTRNEGO009	70%	76%	RGCOME03	CTRNEGO002	73%	78%	RGCOME03	CTRNEGO010	80%	85%	RGCOME04	CTRESPR016	77%	88%	RGCOME05	CTRGCOME03	70%	67%	RGCOME05	CTRGADM014	70%	80%	RGCOME05	CTRGPE005	73%	81%	RGCOME06	CTRNEGO013	80%	85%		PROMEDIO	74%	80%
Riesgos	Controles	Efectividad del diseño (%)	Efectividad de la operación (%)																																														
RGCOME01	CTRGCOME01	65%	76%																																														
RGCOME02	CTRGCOME02	80%	86%																																														
RGCOME02	CTRNEGO009	70%	76%																																														
RGCOME03	CTRNEGO002	73%	78%																																														
RGCOME03	CTRNEGO010	80%	85%																																														
RGCOME04	CTRESPR016	77%	88%																																														
RGCOME05	CTRGCOME03	70%	67%																																														
RGCOME05	CTRGADM014	70%	80%																																														
RGCOME05	CTRGPE005	73%	81%																																														
RGCOME06	CTRNEGO013	80%	85%																																														
	PROMEDIO	74%	80%																																														

Metodología, procedimientos de auditoría e instrumentos a utilizar:	<p><u>Procedimientos de auditoría:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · Consulta al responsable de la ejecución del proceso de Gestión comercial. · Inspección de los documentos soporte de la ejecución comercial de la entidad. · Procedimientos analíticos sobre la ejecución del proceso de gestión comercial. <p><u>Instrumentos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · Formato proyección vs. ejecución metas comerciales. · Formato de seguimiento actividades proceso Gestión comercial. · Formato de evaluación atención postventa. · FAU022 Efectividad de controles. · Anexo No 6 Matriz seguimiento mapa de riesgos de corrupción. <p><u>Fuentes de información:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · ORFEO. · Archivo de gestión del proceso · Matriz de riesgos 2019. · Actas de comité de negocio.
--	--

Criterios técnicos de evaluación:	<ul style="list-style-type: none"> · Plan de acción Institucional · Resolución 276 de 2019 "Por la cual se determinan los grupos de trabajo de ENTerritorio y se establecen sus funciones" · MMI500 Manual líneas de negocios · PMI500 Negociación para las líneas misionales. · PMI502 Novedades en la ejecución de contratos o convenios interadministrativos. · Política comercial · CMI500 Caracterización del proceso · MAP805 Manual de Gestión de Riesgo Operativo
--	---

	INFORME EJECUTIVO DE AUDITORÍA	CÓDIGO:	F-AU-04
		VERSIÓN:	01
	AUDITORÍA INTERNA	VIGENCIA:	2020-10-11

	· Matriz de Riesgos y Controles 2019
--	--------------------------------------

Conclusiones:	<p><u>Aspectos relevantes:</u></p> <p>Durante el periodo de auditoría fue actualizada y adoptada la política comercial, en concordancia con las estrategias de las líneas de negocio de la Entidad.</p> <p><u>Sobre los objetivos estratégicos:</u></p> <p>Producto de la auditoría se puede concluir que el proceso de Gestión Comercial aporta para el cumplimiento de los pilares estratégicos Desempeño y Gestión Institucional, y Transparencia.</p> <p><u>Gestión y cumplimiento del proceso de Gestión Comercial:</u></p> <p>Revisada la documentación vigente del proceso de Gestión Comercial se pudo determinar que las actividades de la caracterización se cumplen en un 78%; y las funciones establecidas en la resolución 276 de 2019, en un 94%. En esencia durante 2019 y 2020 no se han ejecutado las actividades relacionadas con la investigación de mercados y el acompañamiento de Gestión Comercial durante la ejecución y entrega de los proyectos.</p> <p>El grupo de Gestión Comercial cuenta con un instrumento de control que permite cuantificar las desviaciones de la meta comercial frente a los negocios suscritos por línea de negocio. Para el 2019 el cumplimiento de la meta comercial fue del 62%, explicado principalmente por la no suscripción de negocios en las líneas de Gerencia y Gestión por \$147.941 millones. Para la vigencia 2020, al mes de agosto se ha cumplido el 38% de lo proyectado, impactado principalmente por la emergencia sanitaria.</p> <p>Durante la vigencia 2019 la Entidad no aplicó encuestas de satisfacción de clientes. Para el primer semestre de 2020 fueron aplicadas once encuestas, cuya tabulación generó cinco causas de insatisfacción, referidas principalmente al incumplimiento en el plan operativo, alta rotación del personal y demoras en los procesos administrativos y transversales; que fueron presentadas por el grupo de Gestión Comercial en Comité de Gerencia para la toma de decisiones.</p>
----------------------	--

Observaciones:	<p>Observación No. 1. Incumplimiento de una función a cargo del grupo de gestión Comercial</p> <p>Durante 2019 y 2020 (agosto) el grupo de gestión comercial no ha ejecutado actividades relacionadas con el análisis del comportamiento del mercado para las diferentes líneas de negocio de Enterritorio</p> <p><u>Criterio:</u> Resolución 276 de 2019 "Por la cual se determinan los grupos de trabajo de ENTerritorio y se establecen sus funciones" "Función 9. Analizar el comportamiento del mercado en las diferentes líneas de negocio, con el fin de ajustar el plan comercial y los planes de acción, garantizando el crecimiento y la participación de mercado de ENTerritorio".</p> <p>Observación No. 2. Actividades no ejecutadas de la caracterización vigente</p> <p>Para el periodo analizado el 22% (4) de las 18 actividades establecidas en la caracterización vigente del proceso de Gestión Comercial no reportan ejecución ni soportes de su aplicación:</p>
-----------------------	---

	INFORME EJECUTIVO DE AUDITORÍA	CÓDIGO:	F-AU-04
		VERSION:	01
	AUDITORÍA INTERNA	VIGENCIA:	2020-10-11

Observaciones:	<p>1. Planear investigaciones de Mercados para la formulación de programas comerciales encaminados a la consecución de nuevos negocios 2. Presentar los resultados de las investigaciones de mercadeo y formular las recomendaciones a la Gerencia General y áreas misionales, 3. Realizar acompañamiento al cliente durante la ejecución del convenio y/o contrato sobre el servicio prestado por la Entidad. y 4. Hacer acompañamiento en la entrega de bienes y servicios al cliente</p> <p><u>Criterios:</u> * Caracterización del proceso - CMI500, V01 (2019-08-13) * Resolución 276 de 2019 "Por la cual se determinan los grupos de trabajo de la Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial -ENTerritorio y se establecen sus funciones" "Función 9. Analizar el comportamiento del mercado en las diferentes líneas de negocio, con el fin de ajustar el plan comercial y los planes de acción, garantizando el crecimiento y la participación de mercado de ENTerritorio."</p> <p>Observación No. 3. Un control del proceso Gestión Comercial no se aplica según fue diseñado</p> <p>El control <i>Seguimiento y validación durante las fases ejecución y postventa de los proyectos vigentes (TRGCOME03)</i>, no fue aplicado por el proceso de Gestión Comercial para las vigencias 2019 y 2020 (agosto) tal como fue diseñado para mitigar el riesgo del proceso comercial: <i>Pérdida de Clientes (RGCOME05)</i></p> <p><u>Criterios:</u> * MAP805 Manual de Gestión de Riesgo Operativo. 7. Políticas de administración de riesgo operativo, 7.4.2. Control. * Matriz de Riesgos y Controles 2019</p>
-----------------------	---

Recomendaciones a partir de riesgos identificados:	<p>Riesgo operativo, explicado por las siguientes causas:</p> <ul style="list-style-type: none"> · El Grupo de trabajo no reconoce la responsabilidad de ejecución de las actividades asignadas en documentos del sistema de gestión · Debilidades en el monitoreo de la aplicación y actualización de los controles · Actividades de la caracterización sin presupuesto asignado para el período <p>Recomendaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Realizar el análisis del comportamiento del mercado para las diferentes líneas de negocio de Enterritorio para el aporte en la toma de decisiones estratégicas (Gerencia de Gestión Comercial). · Definir alternativas para el seguimiento de cara al cliente en las etapas de ejecución y cierre de los proyectos (Gerencia de Gestión Comercial). · Actualizar y formalizar el perfil de riesgos del proceso de Gestión Comercial, identificando y valorando los controles con los responsables de su aplicación (Gerencia de Gestión Comercial - Gerencia de Planeación y Gestión de Riesgos)
---	--

Elaboró:	
Audidores - Asesoría de Control Interno:	Catalina del Pilar Sánchez Bohórquez - contrato 2020103 Diego Alexis Ossa Guevara - contrato 2020096
Aprobó:	
Asesor de Control Interno:	Mireya López Ch.

	OBSERVACIONES DE AUDITORÍA		CÓDIGO:	F-AU-19
	AUDITORIA INTERNA		VERSIÓN:	01
			VIGENCIA:	11-10-2020

Fecha (dd/mm/aa):	15/10/20
Objeto de auditoría:	Evaluación de gestión y cumplimiento del proceso de gestión comercial.
Dependencia(s):	Gerencia General
Proceso(s):	Gestión Comercial

Registro y análisis de observaciones:

Descripción de la observación	Posibles Causa(s)	Riesgo(s) asociado(s):	Ocurrencia, repetición y/o frecuencia (calcular porcentaje)	Efectos (calcular o definir cualitativamente)	En cumplimiento del objetivo de auditoría (número)	Afecta el objetivo estratégico (Describirlo si aplica)	Responsable(s)- causas/ riesgos/ cumplimiento objetivo estratégico	Fecha de registro	Prueba o evidencia
<p>Observación No. 1. Incumplimiento de una función a cargo del grupo de gestión Comercial</p> <p>Durante 2019 y 2020 (agosto) el grupo de gestión comercial no ha ejecutado actividades relacionadas con el análisis del comportamiento del mercado para las diferentes líneas de negocio de Enterritorio</p> <p><i>Criterios:</i> * Resolución 276 de 2019 "Por la cual se determinan los grupos de trabajo de Enterritorio y se establecen sus funciones" "Función 9. Analizar el comportamiento del mercado en las diferentes líneas de negocio, con el fin de ajustar el plan comercial y los planes de acción, garantizando el crecimiento y la participación de mercado de Enterritorio."</p>	<p>* Actividad sin presupuesto o recursos asignado para el periodo</p>	<p>RGCOME04 - Pérdida de oportunidad en la suscripción de nuevos negocios : Deterioro de la imagen de la entidad impacto económico por menores ingresos y/o impacto operativos por retrasos debido a la pérdida de oportunidad en la suscripción de nuevos negocios por causa de 2) Desconocimiento de las necesidades y/o requerimientos de los clientes. Alimentar causas</p>	<p>6% (una función no cumplida de las 18 establecidas en la resolución)</p>	<p>Perdida de negocios potenciales por falta de análisis del mercado</p>	<p>1</p>	<p>Desempeño y gestión Institucional: Optimizar la gestión fortaleciendo el modelo integrado de planeación y gestión al interior de la Entidad, para lograr una adecuada gestión misional acompañada de las mejores prácticas en la administración pública</p> <p>Transparencia: Ejecutar nuestra función pública con transparencia, garantizando el cumplimiento de metas y la satisfacción de clientes y ciudadanía en general</p>	<p>Grupo de Gestión Comercial Gerencia General</p>	<p>2/10/2020</p>	<p>Hoja: Obs1_Politica Comercial</p>
<p>Observación No. 2. Actividades no ejecutadas de la caracterización vigente</p> <p>Para el periodo analizado el 22% (4) de las 18 actividades establecidas en la caracterización vigente del proceso de Gestión Comercial no reportan ejecución ni soportes de su aplicación: 1. Planear investigaciones de Mercados para la formulación de programas comerciales encaminados a la consecución de nuevos negocios 2. Presentar los resultados de las investigaciones de mercadeo y formular las recomendaciones a la Gerencia General y áreas misionales, 3. Realizar acompañamiento al cliente durante la ejecución del convenio y/o contrato sobre el servicio prestado por la Entidad, y 4. Hacer acompañamiento en la entrega de bienes y servicios al cliente</p> <p><i>Criterios:</i> * Caracterización del proceso - CMI500. V01 (2019-08-13) * Resolución 276 de 2019 "Por la cual se determinan los grupos de trabajo de la Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial -Enterritorio y se establecen sus funciones" "Función 9. Analizar el comportamiento del mercado en las diferentes líneas de negocio, con el fin de ajustar el plan comercial y los planes de acción, garantizando el crecimiento y la participación de mercado de Enterritorio."</p>	<p>* Actividades sin presupuesto asignado para el periodo</p> <p>* El Grupo de Gestión Comercial no reconoce la responsabilidad de ejecución de las actividades señaladas</p>	<p>RGCOME05 - Pérdida de Clientes: Impacto económico por menores ingresos y deterioro de la imagen de la entidad por reclamaciones de clientes, oferentes y terceros y/o impacto operativo por reprocesos debido a Pérdida de Clientes por causa de 2) Falta de oportunidad en la atención a las solicitudes del cliente, 3) Desconocimiento del cliente. Alimentar causas</p>	<p>22% (4 actividades sin ejecución de las 18 de la caracterización)</p>	<p>Pérdida de Clientes y recursos financieros para la Entidad</p> <p>Perdida de negocios potenciales por falta de análisis del mercado</p>	<p>1</p>	<p>Desempeño y gestión Institucional: Optimizar la gestión fortaleciendo el modelo integrado de planeación y gestión al interior de la Entidad, para lograr una adecuada gestión misional acompañada de las mejores practicas en la administración pública</p>	<p>Grupo de Gestión Comercial Grupo de Desarrollo Organizacional</p>	<p>2/10/2020</p>	<p>Hoja: Obs2_Inst Valid Documental</p>
<p>Observación No. 3. Un control del proceso Gestión Comercial no se aplica según fue diseñado</p> <p>El control Seguimiento y validación durante las fases ejecución y postventa de los proyectos vigentes (TRGCOME03), no fue aplicado por el grupo de Gestión Comercial para las vigencias 2019 y 2020 (agosto) tal como fue diseñado para mitigar el riesgo del proceso comercial: Pérdida de Clientes (RGCOME05)</p> <p><i>Criterios:</i> * MAP805 Manual de Gestión de Riesgo Operativo. 7. Políticas de administración de riesgo operativo, 7.4.2. Control. * Matriz de Riesgos y Controles 2019</p>	<p>* Debilidades en el monitoreo a la aplicación y actualización de los controles por parte del grupo de Gestión comercial y el grupo de Planeación y Gestión de Riesgos</p> <p>* El control no esta asociado a las funciones del proceso de gestión Comercial</p> <p>* Actividad sin presupuesto asignado para el periodo</p>	<p>Riesgo emergente: Inconsistencias en la definición y aplicación de los controles matriz SARO de la Entidad</p>	<p>13% (1 control no ejecutado de los 8 controles aplicables al proceso)</p>	<p>Medición errónea de la efectividad en la operación del control</p> <p>Materialización del riesgo</p>	<p>4</p>	<p>Desempeño y gestión Institucional: Optimizar la gestión fortaleciendo el modelo integrado de planeación y gestión al interior de la Entidad, para lograr una adecuada gestión misional acompañada de las mejores practicas en la administración pública</p>	<p>Grupo de Gestión Comercial Grupo de Planeación y Gestión de Riesgos</p>	<p>2/10/2020</p>	<p>Hoja: Obs3_Controles</p>

Elaboró:
Auditores - Asesoría de Control Interno:
Catalina del Pilar Sánchez Bohórquez - contrato 2020103
Diego Alexis Ossa Guevara - contrato 2020096
Aprobó:
Asesor de Control Interno: Mireya López Ch.