

INFORME AUDITORÍA CON ALCANCE LIMITADO

PROCESO DE GESTIÓN DE PROYECTOS

FASE I REVISIÓN DOCUMENTAL Y DE GESTIÓN DE RIESGOS

Bogotá D.C.
27 de enero de 2017

GERENCIA DE CONTRALORIA INFORME DE AUDITORÍA CRFNT045

Destinatarios:

MANUEL EDUARDO OSORIO L.
Gerente General

RICARDO PELAEZ ESTRADA
Gerente de Planeación

FERNEY CAMACHO
Gerente de Infraestructura

BEATRIZ H. PÉREZ ROSAS
Gerente de Competitividad y Apoyo a las
Regiones

MARÍA C. SERNA SAIZ
Gerente de Mercadeo y Promoción

PAOLA A. SANTOS VILLANUEVA
Directora Jurídica FONTUR

MARIA C. MORA SALCEDO
Directora de Negocios Especiales FIDUCOLDEX

SONIA CALDERON A.
Gerente de Riesgos FIDUCOLDEX

HERNAN A. SANCHEZ GUERRA
Analista de IT FONTUR

Equipo Auditor:

DANIEL ALFREDO MUÑOZ
Director de Contraloría P.A. FONTUR

MARTIN ALONSO ROSERO B.
Profesional de Contraloría P.A. FONTUR

CALIFICACION OBTENIDA

MODERADO

TABLA DE CONTENIDO

I. ANTECEDENTES	3
II. OBJETIVO.....	3
III. BASE DE REVISION Y ALCANCE.....	4
IV. RESULTADOS	4
V. CONCLUSION	5
VI. OPORTUNIDADES DE MEJORA Y RECOMENDACIONES.....	6
1. MANUALES, PROCEDIMIENTOS Y FORMATOS ETAPA DE EVALUACIÓN Y APROBACIÓN DE PROYECTOS	6
1.1. MANUAL DE DESTINACIÓN DE RECURSOS Y PRESENTACIÓN DE PROYECTOS.....	6
1.2. MANUALES DE FUNCIONES	7
1.3. DIAGRAMAS DE FLUJO, PROCEDIMIENTOS DE VIABILIDAD DE LOS PROYECTOS Y FORMULACIÓN Y FORMATOS	8
2. MANUALES, PROCEDIMIENTOS Y FORMATOS ETAPA DE CONTRATACIÓN.....	12
2.1. MANUAL DE CONTRATACIÓN.....	12
2.2. CONDICIONES GENERALES TÉRMINOS DE REFERENCIA DE LAS INVITACIONES ABIERTAS.....	12
2.3. PROCEDIMIENTOS Y FORMATOS DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN	13
3. MANUALES, PROCEDIMIENTOS Y FORMATOS ETAPA DE EJECUCIÓN.....	14
3.1. MANUAL DE SUPERVISIÓN	14
3.2. SUSPENSIÓN DE CONTRATOS	15
3.3. INFORMACIÓN SOBRE EL ESTADO DE LOS PROYECTOS.....	15
3.4. REPORTE DE SEGUIMIENTO A LAS ETAPAS DE LOS PROYECTOS	17
4. MANUALES, PROCEDIMIENTOS Y FORMATOS ETAPA DE LIQUIDACIÓN Y LIBERACIÓN DE RECURSOS.....	18
5. GESTIÓN DE RIESGOS DEL PROCESO DE GESTIÓN DE PROYECTOS	19
5.1. VALIDACIÓN DE CONTROLES ASOCIADOS A RIESGOS DEL PROCESO DE GESTIÓN DE PROYECTOS.....	21
6. CONTROL DE REGISTROS Y DOCUMENTOS	25
6.1. DOCUMENTACIÓN SUPERVISIÓN DE CONTRATOS.....	25
6.2. INFORMACIÓN EN LA PÁGINA WEB	25
6.3. NOMENCLATURA PARA EL CONTROL DE DOCUMENTOS	27

I. ANTECEDENTES

El proceso de “Gestión de Proyectos” para efectos de la planeación de auditoria comprende uno de los principales procesos misionales del Patrimonio Autónomo Fondo Nacional del Turismo FONTUR, dado que este proceso resume la gestión de la mayor parte de los recursos asignados al Fondo transformándolos en proyectos de impacto para el desarrollo sostenible de la industria turística en Colombia. Durante el año 2015 el Ministerio de Comercio Industria y Turismo invirtió más de \$208,000 Millones¹ a través del FONTUR.

De acuerdo a la información obtenida por la Dirección de Contraloría en su ejercicio de planeación, Dicho proceso comprende las siguientes etapas que son aplicadas a las Líneas Estratégicas, Programas y Subprogramas definidos en el Manual para la Destinación de Recursos y Presentación de Proyectos:



II. OBJETIVO

1. Evaluar el nivel de documentación del proceso de Gestión de Proyectos en cada una de sus etapas (Manuales, Procedimientos, Instructivos, Formatos, etc.).
2. Identificar el nivel de actualización y aplicación de los manuales, procedimientos y demás documentos relacionados con el proceso de Gestión de Proyectos en cada una de sus etapas.
3. Evaluar los riesgos del proceso de Gestión de Proyectos identificados en la matriz de riesgos del Fondo en cada una de sus etapas.
4. Validar los principales controles que mitigan los riesgos Extremos y Altos identificados en la Matriz de Riesgos del Fondo relacionados con el proceso de Gestión de Proyectos en cada una de sus etapas.

¹ Fuente: www.mincit.gov.co

III. BASE DE REVISION Y ALCANCE

Los criterios de verificación que se consideraron para efectuar la mencionada revisión fueron los siguientes:

- Políticas y procedimientos definidos para la adecuada gestión de proyectos por el por el Patrimonio Autónomo FONTUR.
- Mapas de Riesgos identificados relacionados con los procesos de Gestión de Proyectos del Patrimonio Autónomo FONTUR.
- Verificación de registros y documentos que soportan el desarrollo y ejecución de proyectos.

El alcance de la auditoría se estableció en las siguientes actividades:

- Análisis de los procedimientos de Patrimonio Autónomo FONTUR para los procesos de formulación, viabilidad técnica, jurídica y presupuestal, convocatoria de proponentes, cierre de propuestas, verificación de requisitos habilitantes, selección del contratista y suscripción del contrato, informes de avance, informes de supervisores, liquidación de los contratos una vez se haya protocolizado la entrega final de la obra o servicio en forma satisfactoria y el pago final y liberación de recursos en caso de presentarse excedentes.
- Pruebas de recorrido relativas a los procesos de evaluación de factibilidad de proyectos, contratación, ejecución y liquidación de los proyectos.
- Revisión documental de los registros a una selección de proyectos que a 31 de diciembre de 2015 se encuentren en estado no liquidados y/o con recursos pendientes de liberar.

IV. RESULTADOS

A continuación presentamos los resultados generales de la evaluación realizada:

CRITERIOS EVALUADOS	CALIFICACIÓN
1. Documentación del Proceso (Manuales, Procedimientos y Formatos) de los subprocesos que comprenden la Gestión de Proyectos (Factibilidad, Contratación, Ejecución, Liquidación).	5,5
2. Gestión de Riesgos del proceso de Gestión de Proyectos.	5,5
3. Evaluación de controles que mitigan los principales riesgos.	6,5
4. Control de Registros y Documentos.	6,5
CALIFICACIÓN PROMEDIO DE LA AUDITORIA	6,00

MODELO DE EVALUACION GERENCIA DE CONTRALORIA INTERNA



V. CONCLUSION

Como resultado del proceso de evaluación se identificaron oportunidades de mejora relacionados principalmente con los siguientes aspectos:

- 1. Documentación del Proceso:** Se evidenció que algunos Procedimientos, Formatos y Manuales de Funciones (Actualmente Manual de Cargos) inherentes a los procesos misionales y de apoyo se encuentran en proceso de actualización y aprobación, así como los Manuales de presentación de proyectos y supervisión se encuentran en proceso de aprobación final por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo. Se considera necesario efectuar una revisión integral a todo el proceso y a los documentos que lo soportan, así como evaluar la implementación de un Sistema de Gestión mediante el cual se administre toda la documentación procedimental que regulé internamente el proceso desde su inicio hasta su finalización; a este sistema pueden ser integrados los indicadores de gestión que se vienen construyendo para la medición de la efectividad y eficiencia de los recursos y procesos definidos en cada etapa o subproceso.

Lo anterior afecta el nivel de cumplimiento del componente del sistema de control interno del proceso según lo establecido en COSO II, relacionado con “Actividades de Control” el cual se refiere al establecimiento de políticas, procedimientos, roles y responsabilidades.

- 2. Gestión de Riesgos y Evaluación de Controles:** La matriz de riesgos vigente del P.A. FONTUR se encuentra desactualizada y no incluye la totalidad de los riesgos asociados al proceso de acuerdo a los resultados de nuestra evaluación y retroalimentación de las diferentes áreas entrevistadas que intervienen en el proceso de Gestión de Proyectos, por lo cual consideramos probable que existan riesgos que pueden no estar adecuadamente controlados; adicionalmente se observó bajo la metodología implementada por la Dirección de Contraloría controles débiles o inexistentes que no mitigan efectivamente los riesgos identificados. De acuerdo a lo anterior se hace necesario efectuar una revisión y actualización a la matriz de riesgos del proceso que cuente con una alta participación de las áreas misionales y de soporte, tanto en la identificación de los riesgos como en la

implementación de controles efectivos que deben a su vez quedar adecuadamente documentados y asignados.

Lo anterior afecta el nivel de cumplimiento de los componentes del sistema de control interno del proceso según lo establecido en COSO II, como lo son “Evaluación de Riesgos” y “Actividades de Control” los cuales se refieren a la identificación de riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de la organización e implementación de controles efectivos para su mitigación.

- 3. Control de Registros y Documentos:** De acuerdo a las pruebas de recorrido efectuadas, se observan falencias en el control de archivo de las diferentes etapas de un proyecto (Formulación, Viabilidad, Aprobación, Ejecución y Liquidación) lo que dificulta realizar una trazabilidad documental del inicio al final de un proyecto. En algunos casos se maneja información en correos electrónicos de los funcionarios y diferentes archivos físicos sin que exista un control eficaz que asegure que toda la información pertinente ha sido adecuadamente reportada, archivada y resguardada, lo que puede generar pérdida de información. De acuerdo a lo anterior consideramos necesario evaluar las políticas de archivo y uso de las herramientas que actualmente tiene el fondo como SALESFORCE, así como la implementación de un responsable de validar la completitud de la información mínima que debe contener el archivo en cada etapa del ciclo de vida de un proyecto.

Lo anterior afecta el nivel de cumplimiento del componente del sistema de control interno del proceso según lo establecido en COSO II, reaccionado con “Información y Comunicación” el cual se refiere a la e intercambio de información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones.

VI. OPORTUNIDADES DE MEJORA Y RECOMENDACIONES

1. Manuales, Procedimientos y Formatos Etapa de Evaluación y Aprobación de Proyectos

De acuerdo a lo estipulado en el Contrato 137 de 2013 en su “Artículo Decimo. Obligaciones de la Fiduciaria” y específicamente en el numeral 10.15 indica que el Manual de Destinación de Recursos y Presentación de Proyectos, así como los demás manuales y descripciones de procesos y procedimientos técnicos, operativos y administrativos del P.A. FONTUR, necesarios para el recaudo, administración y ejecución de los recursos deben ser revisados anualmente y actualizados, si a ello hay lugar, conforme a los hechos y las necesidades del Patrimonio Autónomo. De acuerdo a lo anterior, se observó lo siguiente:

1.1. Manual de Destinación de Recursos y Presentación de Proyectos

El “Manual para la Destinación de Recursos y Presentación de Proyectos” vigente fue actualizado el 9 de noviembre de 2012, dicho documento hace referencia al “Fondo de Promoción Turística de Colombia – FPT” creado por el artículo 42 de la Ley 300 de 1996 y cuyo nombre cambio a “Fondo Nacional del Turismo” según lo estableció la Ley 1558 del 10 de julio de 2012.

Dicho documento no ha sido actualizado con las directrices emitidas en la Circular del Despacho de la Ministra de Comercio Industria y Turismo de fecha 10 de marzo de 2015 el cual presenta cambios como se observa

en los criterios a utilizar para la evaluación de la viabilidad de los proyectos o estados de los proyectos para ser informados en la página WEB del Fondo.

El Anexo 1 al que hace referencia el “Manual para la Destinación de Recursos y Presentación de Proyectos” en el numeral “2. En Que Se Deben Invertir Los Recursos” hace referencia la distribución de recursos aprobada por el Comité Directivo, el cual debe ser actualizado anualmente. Dicho anexo no se encuentra disponible.

En la página WEB del P.A. FONTUR se encuentra un documento denominado “ANEXO MANUAL PARA LA DESTINACIÓN DE RECURSOS Y PRESENTACIÓN DE PROYECTOS” en el cual se relacionan una serie de decisiones con fechas entre el 27 de octubre de 2008 y el 24 de enero de 2013, sin embargo no se indica que órgano tomó dichas decisiones y si este órgano cuenta con la facultad para modificar dicho Manual. Adicionalmente no es claro si dichas decisiones actualmente se encuentran vigentes.

Riesgo: Aplicación de procedimientos o manuales que no se encuentren alineados con las políticas actuales o que no contemplen la totalidad de los aspectos que se consideran relevantes bajo las condiciones y cambios presentados desde su emisión.

Recomendación 1		Acceptada
Culminar la revisión y actualización del Manual de Destinación de Recursos y Presentación de Proyectos, así mismo es necesario que dicho documento cuente con evidencia de elaboración, revisión y aprobación del funcionario u órgano de nivel adecuado, así como registro de control de cambios.		SI
Respuesta Área Responsable (Plan de Acción)		
Gerencia de Planeación: La actualización del Manual de destinación de recursos y presentación de proyectos ya está ejecutada por parte de las Gerencias Misionales, así mismo como la evidencia de elaboración revisión, aprobación y control de cambios de este Manual, actualmente está en proceso de aprobación por parte del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo- ViceTurismo.		
Entregable (s)	Responsable (Nombre y Cargo)	Fecha de Implementación
La Gerencia de Planeación efectuará el reporte mensual a la Dirección de Contraloría indicando el avance del proceso de aprobación por el MinCIT y emisión del Manual de Destinación de Recursos y Presentación de Proyectos.	Gerente de Planeación P.A. FONTUR	A partir de enero 2017 y hasta la emisión del manual.

1.2. Manuales de Funciones

De acuerdo a la información suministrada por la Profesional de Gestión Humana los manuales de procedimientos del personal relacionado con los procesos misionales se encuentran desactualizados, actualmente se está trabajando con el área de planeación con el objetivo de realizar su actualización, la última versión de dichos manuales corresponde a enero de 2014, sin embargo de acuerdo a la información suministrada por la Gerencia de Planeación se observó un manual de funciones de fecha octubre de 2014. Debido a los cambios que se han presentado desde 2015 las funciones y cargos han presentado cambios.

Riesgo: La ausencia de manuales de funciones actualizados puede generar la omisión, duplicación y/o falta de conexión de las actividades entre funcionarios/áreas y por ende provocar ineficiencias en los procesos y recursos.

Recomendación 2		Aceptada
Culminar la revisión y actualización de los Manuales de Funciones del personal relacionado con los procesos misionales, así mismo es necesario que dichos documentos cuenten con evidencia de elaboración, revisión y aprobación del funcionario u órgano de nivel adecuado, así como registro de control de cambios.		SI
Respuesta Área Responsable (Plan de Acción)		
<p>Gerencia de Planeación: Fontur tiene actualizado el Manual de Funciones desde octubre del 2014; las funciones allí relacionadas cumplen con lo que actualmente realiza el personal. Desde Gestión Humana de Fiducoldex solicitaron a la Gerencia de Planeación cambiar el Manual de Funciones de acuerdo a la estructura del Manual de Cargos, con el fin de identificar en cada uno de los cargos su alcance, roles y responsabilidades. Este trabajo fue realizado desde la Gerencia de Planeación con la ayuda de Gestión Humana el cual se entregó en enero de 2017 a las Gerencias Misionales para su revisión y posterior aprobación por parte de Gestión Humana.</p>		
Entregable (s)	Responsable (Nombre y Cargo)	Fecha de Implementación
Manuales revisados y ajustados por parte de las Gerencias Misionales	Gerente de Planeación P.A. FONTUR	Febrero 28 de 2017

1.3. Diagramas de Flujo, Procedimientos de Viabilidad de los Proyectos y Formulación y Formatos

- a. Los procedimientos y diagramas de flujo suministrados por la Gerencia de Planeación en el mes de agosto de 2016 se encuentran en proceso de elaboración por lo tanto no se encuentran aprobados.
- b. De acuerdo a la documentación proporcionada por la Gerencia de Planeación en el mes de agosto de 2016 y la información consultada en el mes de octubre en la página WEB del P.A. FONTUR se evidenció lo siguiente:
 - i. Los formatos no cuentan con control de cambios ni evidencia de su elaboración, revisión ni aprobación.
 - ii. F-MGP-01 – FICHA DE PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

Documento	Observaciones
<p>F-MGP-01 – FICHA DE PRESENTACIÓN DE PROYECTOS</p> <p>Versión: 3 Vigencia: 22 de junio de 2015</p>	<p>El formato corresponde a un archivo en Excel que contiene las siguientes hojas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Información de la entidad y del proyecto - Impactos e Indicadores - Presupuesto - Cronograma <p>En la página WEB del P.A. FONTUR se encuentran publicados de manera independiente los formatos de “Presupuesto de Proyectos” y “Cronograma de Proyectos” que difieren de los incluidos en la Ficha de Presentación de Proyectos.</p>

iii. F-MGP-02 – FORMATO PROCESO DE CALIFICACION DE PROYECTOS PRESENTADOS AL FONTUR

Documento	Observaciones																				
<p>F-MGP-02 – FORMATO PROCESO DE CALIFICACION DE PROYECTOS PRESENTADOS AL FONTUR</p> <p>Versión: 3 Vigencia: 22 de junio de 2015</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los criterios de calificación técnicos incluidos en el formato, difieren en descripción y puntaje de los establecidos en el “Manual para la Destinación de Recursos y Presentación de Proyectos” vigente, así: <p><u>Criterios según Manual</u></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Criterio</th> <th>Puntaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Trayectoria de la Entidad</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Trayectoria de la Actividad Turística</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Evaluación Técnica</td> <td>60</td> </tr> <tr> <td>Pertinencia e Impacto</td> <td>20</td> </tr> </tbody> </table> <p><u>Criterios según Formato</u></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Criterio</th> <th>Puntaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Trayectoria en la actividad turística o relacionada con la ejecución de proyectos en el sector de viajes y turismo</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Evaluación técnica del proyecto</td> <td>65</td> </tr> <tr> <td>Impacto</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>Indicadores</td> <td>15</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> - La evaluación jurídica y presupuestal no incluye los criterios utilizados para emitir el concepto de viabilidad, lo que puede generar subjetividad en el momento de evaluar cada proyecto para definir su viabilidad. - Mediante revisión en el aplicativo SALESFORCE se pudo establecer que este formato se encuentra en Excel y no evidencia las firmas y/o nombres de los responsables de la evaluación del proyecto (Proyectos Revisados: FNT-052-2014; FNT-160-2014; FNT-251-2013; FNT-242-2014) 	Criterio	Puntaje	Trayectoria de la Entidad	10	Trayectoria de la Actividad Turística	10	Evaluación Técnica	60	Pertinencia e Impacto	20	Criterio	Puntaje	Trayectoria en la actividad turística o relacionada con la ejecución de proyectos en el sector de viajes y turismo	5	Evaluación técnica del proyecto	65	Impacto	15	Indicadores	15
Criterio	Puntaje																				
Trayectoria de la Entidad	10																				
Trayectoria de la Actividad Turística	10																				
Evaluación Técnica	60																				
Pertinencia e Impacto	20																				
Criterio	Puntaje																				
Trayectoria en la actividad turística o relacionada con la ejecución de proyectos en el sector de viajes y turismo	5																				
Evaluación técnica del proyecto	65																				
Impacto	15																				
Indicadores	15																				

Riesgo: La ausencia de procedimientos, instructivos, diagramas y formatos actualizados puede generar la omisión de las actividades importantes y falta de definición de las responsabilidades de cada área/funcionario que interviene en el proceso.

Recomendación 3	Aceptada
Finalizar la elaboración de los Diagramas de Flujo, Procedimientos de Viabilidad de los Proyectos, Formulación y demás, necesarios para el proceso de Gestión de Proyectos, así mismo es necesario que dichos documentos cuenten con evidencia de elaboración, revisión y aprobación del funcionario u órgano de nivel adecuado, así como registro de control de cambios.	SI

Respuesta Área Responsable (Plan de Acción)

Gerencia de Planeación: Se emitirán los procedimientos actualizados para la formulación, estudios de mercado, viabilidad, aprobación del Comité Interno y Comité Directivo y el procedimiento para la supervisión de Contratos.

Entregable (s)	Responsable (Nombre y Cargo)	Fecha de Implementación
PR-GPY-01 Procedimiento para la formulación de proyectos PR-GPY-02 Procedimiento de estudio de mercado PR-GPY-03 Procedimiento de viabilidad PR-GPY-04 Procedimiento de aprobación Comité Interno y Comité Directivo PR-GPY-05 Procedimiento de Supervisión de proyectos.	Adriana Rocío Lozano Andrade-Profesional de Planeación.	Febrero 17 de 2017

Recomendación 4	Aceptada
Efectuar la revisión de la información publicada en la página WEB de FONTUR (www.fontur.com.co) con el propósito de asegurar que se encuentre vigente y en caso contrario evaluar su eliminación o aclaración de vigencias (Formatos de "Presupuesto de Proyectos" y "Cronograma de Proyectos")	SI

Respuesta Área Responsable (Plan de Acción)

Las Gerencias Misionales realizaran la revisión y actualización de la información publicada en la Página WEB relacionada con el proceso de Gestión de Proyectos

Entregable (s)	Responsable (Nombre y Cargo)	Fecha de Implementación
Confirmación de cada una de las Gerencias Misionales y Dirección Jurídica respecto a la actualización de la información contenida en página WEB del P.A. FONTUR relacionada con el Proceso de Gestión de Proyectos.	Gerencias Misionales y Dirección Jurídica	Febrero 3 de 2017

Recomendación 5		Acceptada
<p>Revisar los criterios incluidos en el “F-MGP-02 - FORMATO PROCESO DE CALIFICACION DE PROYECTOS PRESENTADOS AL FONTUR” dado que no coinciden con los criterios establecidos en el “Manual para la Destinación de Recursos y Presentación de Proyectos” vigente.</p>		NO
Respuesta Área Responsable (Plan de Acción)		
<p>Gerencia de Planeación. Los criterios establecidos en el Manual de Proyectos, no permiten dar cumplimiento a la Circular Ministerial del 10 de marzo de 2015 por ello internamente se actualizaron los formatos de formulación y evaluación de proyectos con el fin de dar cumplimiento a ésta, puesto que la actualización del Manual de proyectos se encuentra a cargo del Ministerio.</p>		
Entregable (s)	Responsable (Nombre y Cargo)	Fecha de Implementación
N/A	N/A	N/A

Recomendación 6		Acceptada
<p>Incluir en el “F-MGP-02 - FORMATO PROCESO DE CALIFICACION DE PROYECTOS PRESENTADOS AL FONTUR” los criterios establecidos para determinar la pre-viabilidad Jurídica de los proyectos (Licencias, Propiedad de terrenos, Etc.) aplicables de acuerdo a cada línea con el propósito de estandarizar los aspectos revisados en dicha evaluación y sus resultados.</p>		SI
Respuesta Área Responsable (Plan de Acción)		
<p>Dirección Jurídica FONTUR: Se ajustará la ficha de calificación de proyectos, en donde se incorporaran los criterios que se tienen en cuenta para dar la pre-viabilidad jurídica.</p>		
Entregable (s)	Responsable (Nombre y Cargo)	Fecha de Implementación
Ficha de calificación de proyectos ajustada	Dirección Jurídica FONTUR y Dirección Jurídica de Negocios Especiales	Marzo 30 de 2017

Recomendación 7		Acceptada
El "F-MGP-02 - FORMATO PROCESO DE CALIFICACION DE PROYECTOS PRESENTADOS AL FONTUR" debe quedar con evidencia (Firma/Nombre/Cargo) de los funcionarios responsables de la evaluación de los criterios y su resultado.		SI
Respuesta Área Responsable (Plan de Acción)		
<p>Gerencia de Planeación: En la actualización de cada uno de los procedimientos y formatos internos de Fontur se incluyeron los campos de elaboración, revisión, aprobación y control de cambios; adicional a esto en SALESFORCE se podrá evidenciar esta misma información.</p> <p>En la herramienta Salesforce se puede hacer el seguimiento de la formulación y evaluación de cada uno de los proyectos. (Responsable de cada etapa), Adicionalmente, dentro de las fichas se agregaron unos campos obligatorios que hacen referencia a este tema.</p>		
Entregable (s)	Responsable (Nombre y Cargo)	Fecha de Implementación
En el Formato se incluyeron los campos de elaboración, revisión y aprobación; adicional a esto en SALESFORCE se podrá evidenciar esta misma información.	Adriana Rocío Lozano Andrade- Profesional de Planeación	Febrero 17 de 2017

2. Manuales, Procedimientos y Formatos Etapa de Contratación

2.1. Manual De Contratación

El Manual de Contratación del P.A. FONTUR fue actualizado en el presente periodo y su vigencia inicio a partir del 15 de febrero de 2016, sin embargo este documento no presenta control de cambios, versiones ni revisiones.

2.2. Condiciones Generales Términos de Referencia de las Invitaciones Abiertas

En la página WEB del P.A. FONTUR (<http://www.fontur.com.co/informacion-de-contratacion/condiciones-generales/67>) se encuentra publicado el documento "1.4.Condiciones Generales de los Términos de Referencia de las Invitaciones Abiertas a Presentar Ofertas" el cual presenta información desactualizada ya que hace referencia al Consorcio Alianza Turística – Fondo de Promoción Turística, indica la consulta de la página WEB www.fondodepromocionturistica.com (Pagina que direcciona a un contenido totalmente diferente) , indica la ubicación de una Subdirección Jurídica en la Carrera 13 No. 28 – 01 Piso 8. Adicionalmente no presenta control de cambios, versiones ni revisiones.

De acuerdo al contenido de dicho documento se observa que en su generalidad se encuentra contenido en el Manual de Contratación vigente, por ende su publicación puede generar confusión para los usuarios de dicha información.

Riesgo: La publicación de información desactualizada o no vigente puede generar confusión a los proponentes y terceros, usuarios de los lineamientos para contratación del P.A. FONTUR.

Recomendación 8		Acceptada
Efectuar la revisión de la información publicada en la página WEB de FONTUR (www.fontur.com.co) con el propósito de asegurar que se encuentre vigente y en caso contrario evaluar su eliminación o aclaración de vigencias (Condiciones Generales Términos De Referencia De Las Invitaciones Abiertas)		SI
Respuesta Área Responsable (Plan de Acción)		
Dirección Jurídica FONTUR: Programar y realizar reunión con el proveedor de la página web con el propósito de revisar la posibilidad de realizar los ajustes solicitados por Control Interno. Del resultado de esta reunión se realizará requerimiento formal al proveedor para ajustar la página en lo procedente.		
Entregable (s)	Responsable (Nombre y Cargo)	Fecha de Implementación
1. Acta de Reunión. 2. Requerimiento de ajustes	Paola Santos – Director Jurídico	Abril 30 de 2017

2.3. Procedimientos y Formatos del proceso de contratación

De acuerdo a la información suministrada por la Dirección Jurídica del P.A. FONTUR, se observó que al corte del mes de octubre de 2016, la dirección se encuentra en proceso de revisión y actualización de los procedimientos y formatos del proceso, encontrando que existen algunos documentos aprobados desde el año 2011 los cuales no se aplican o se encuentran desactualizados, como por ejemplo:

Documento	Fecha de Aprobación
P-AGJ-01 Procedimiento para la contratación del FONTUR.	15/09/2011
P-AGJ-03 Procedimiento para la supervisión de contratos.	15/09/2011
F1-AGF-01 Formato de solicitud de contratación.	Sin Fecha de Aprobación
F7-AGJ-07 Formato de Informe de evaluación de propuestas recibidas.	Sin Fecha de Aprobación
F9-AGJ-09 Formato de Minuta de Contrato.	Sin Fecha de Aprobación
F19-AGJ-19 Formato informe de supervisión.	Sin Fecha de Aprobación

Riesgo: La ausencia de procedimientos, instructivos, diagramas y formatos actualizados puede generar la omisión de las actividades importantes y falta de definición de las responsabilidades de cada área/funcionario que interviene en el proceso.

Recomendación 9	Acceptada
Con el propósito de mejorar el Control Interno y funcionamiento de la etapa de Contratación, es necesario finalizar la revisión y actualización de los Manuales, Políticas, Procedimientos, Formatos, etc., así mismo es necesario que dichos documentos cuenten con evidencia de elaboración, revisión y aprobación de su emisión y modificaciones con el fin de controlar los cambios y que hayan sido aprobados por funcionarios de nivel adecuado.	SI

Respuesta Área Responsable (Plan de Acción)		
<p>Dirección Jurídica FONTUR: La Dirección Jurídica de FONTUR en la vigencia 2016 realizó el ajuste de algunos procedimientos y formatos (adjuntos), en particular el procedimiento de invitación abierta está en revisión de la Gerencia de Planeación. Por lo anterior en la vigencia 2017, continuaremos con la actualización total de procedimientos y formatos.</p>		
Entregable (s)	Responsable (Nombre y Cargo)	Fecha de Implementación
Procedimientos y formatos de contratación actualizados	Paola Santos – Director Jurídico	Junio 30 de 2017

3. Manuales, Procedimientos y Formatos Etapa de Ejecución

3.1. Manual de Supervisión

El Manual de Supervisión vigente del P.A. FONTUR no ha presentado actualizaciones desde el 31 de enero de 2012, adicionalmente no presenta control de cambios, versiones ni revisiones.

Riesgo: Aplicación de procedimientos o manuales que no se encuentren alineados con las políticas actuales o que no contemplen la totalidad de los aspectos que se consideran relevantes bajo las condiciones y cambios presentados desde su emisión.

Recomendación 10	Acceptada	
<p>Con el propósito de mejorar el Control Interno y funcionamiento de la etapa de Contratación, es necesario finalizar la revisión y actualización del Manual de Supervisión y demás correspondientes a la etapa de Ejecución, así mismo es necesario que dichos documentos cuenten con evidencia de elaboración, revisión y aprobación de su emisión y modificaciones con el fin de controlar los cambios y que hayan sido aprobados por funcionarios de nivel adecuado.</p>	SI	
Respuesta Área Responsable (Plan de Acción)		
<p>Gerencia de Planeación: Los Manuales de presentación de proyectos y supervisión se encuentran en proceso de aprobación final por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo</p>		
Entregable (s)	Responsable (Nombre y Cargo)	Fecha de Implementación
La Gerencia de Planeación efectuará el reporte mensual a la Dirección de Contraloría indicando el avance del proceso de aprobación por el MinCIT y emisión del Manual de Supervisión.	Gerente de Planeación P.A. FONTUR	A partir de enero 2017 y hasta la emisión del manual.

3.2. Suspensión de Contratos

De acuerdo a lo establecido en el Manual de Supervisión de Contratos, Convenios, Ordenes de Trabajo y Servicio vigente, la validez de la suspensión se dará con la aprobación de alguno de los representantes legales de la entidad administradora del FONDO, de acuerdo a la verificación efectuada para una selección de contratos que presentan suspensión, se observó que en algunos casos no se observa evidencia de la aprobación de las suspensiones por parte del representante legal de la entidad administradora del FONDO en las actas de suspensión así como a sus ampliaciones o prorrogas, dichas actas son firmadas por el interventor y contratista en caso de los contratos de obra y supervisor y contratista en los otros contratos.

Riesgo: Omisión a las condiciones establecidas en el “Manual de Supervisión de Contratos, Convenios, Ordenes de Trabajo y Servicio” vigente para la aprobación de suspensiones y pérdida de control a las suspensiones, ampliaciones o prorrogas de las mismas.

Recomendación 11		Acceptada
<p>Revisar y actualizar el Manual de Supervisión de Contratos, Convenios, Ordenes de Trabajo y Servicio vigente en lo relacionado con la aprobación a la suspensión de los contratos, para lo cual se sugiere que la validez de dichas suspensiones se debe dar con la aprobación de los Gerentes de Línea de cada proyecto, esto con el objetivo de asegurar que dichas suspensiones son aprobadas por un nivel adecuado dentro de la estructura organizacional del Fondo y que se mantenga un control y seguimiento periódico respecto a estos casos.</p>		SI
Respuesta Área Responsable (Plan de Acción)		
<p>Dirección Jurídica FONTUR: Se ajustará el manual de supervisión de acuerdo a la recomendación realizada incorporando niveles de control en la generación de estas actas para su adecuado seguimiento.</p>		
Entregable (s)	Responsable (Nombre y Cargo)	Fecha de Implementación
<ol style="list-style-type: none"> Manual de Supervisión. Formato de acta de suspensión y reinicio 	Dirección Jurídica P.A. FONTUR	Marzo 30 de 2017

3.3. Información sobre el estado de los proyectos

El Manual para la Destinación de Recursos y Presentación de Proyectos en su numeral 7. COMO OBTENER INFORMACIÓN SOBRE EL ESTADO DE EL PROYECTO, se indica que por medio de la página WEB se informará indicando el número de registro, fecha de presentación, nombre del proponente, objeto, valor total y cofinanciación solicitada. A su vez la Circular del Despacho de la Ministra de fecha 10 de marzo de 2015 indica que según se vaya dando el proceso se actualizara el estado de cada proyecto con los avances y resultados de cada etapa, esta circular, cambia la denominación de los estados de los proyectos que deben ser informados en la página WEB.

De acuerdo a la información publicada en la página WEB de FONTUR se observó lo siguiente:

- En la página WEB se observan los estados “DEVUELTO” y “CANCELADO” los cuales no se encuentran incluidos en los estados determinados por el Manual para la Destinación de Recursos y Presentación de Proyectos y la Circular del Despacho de la Ministra de fecha 10 de marzo de 2015.
- En la página WEB no se encuentra información relacionada con los proyectos presentados anteriores al año 2015 para la línea de competitividad.
- Los siguientes proyectos presentan estado “**En Proceso**” en la página WEB, sin embargo de acuerdo a la información y estado consultado en el software SALESFORCE se observa que dicho estado no se encuentra actualizado en la página WEB:

Línea	Código	Nombre del Proyecto	Valor Total (Miles de Pesos)	Estado SALESFORCE
INFRAESTRUCTURA	FNT-221	CONSTRUCCIÓN DEL PARQUE LINEAL Y MALECÓN SUBREGIONAL EL SALADO EN EL MUNICIPIO DE URAMITA, DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	\$ 3.631.177	APLAZADO 25/05/2015
	FNT-197	RECUPERACIÓN DE LA PLAYA DE LA BAHÍA DE SANTA MARTA	\$ 983.902	APROBADO 20/02/2015
	FNT-218	CONSTRUCCIÓN DEL FARO MIRADOR TURÍSTICO SOBRE EL RÍO MAGDALENA, MUNICIPIO DE PUERTO TRIUNFO-ANTIOQUIA	\$ 2.796.709	APROBADO 20/02/2015
	FNT-041	CONSTRUCCIÓN HOTEL DE SALAMINA	\$ 3.980.672	VIABLE 02/03/2015
	FNT-042	CONSTRUCCIÓN TEATRO DE SALAMINA	\$ 6.665.885	VIABLE 02/03/2015
PROMOCIÓN Y MERCADEO	FNT-104	ACTUALIZACIÓN ESTUDIO RUTAS AÉREAS POTENCIALES PARA SERVICIO AÉREO EN EL MERCADO COLOMBIANO	\$ 630.000	APLAZADO 02/02/2016
	FNT-198	RECORRIDOS VIRTUALES POR LOS PARQUES NACIONALES NATURALES DE COLOMBIA	\$ 126.000	APROBADO 12/04/2016
	FNT-095	APOYO A LA PROMOCIÓN TURISTICA DEL MUNICIPIO DE FLORENCIA	\$ 334.900	NO VIABLE 10/11/2016
	FNT-107	PROMOCIÓN DE DESTINO GOLFO DE MORROSQUILLO Y ÁREA DE INFLUENCIA	\$ 98.117	EN PROCESO 29/07/2016
	FNT-125	SOSTENIMIENTO DE LA CAMPAÑA NACIONAL DE PREVENCIÓN DE LA ESCNNA EN EL CONTEXTO DE VIAJES Y TURISMO #OJOSENTODASPARTES	\$ 1.200.000	EN PROCESO 08/11/2016
	FNT-126	ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN TURÍSTICA PARA LA REGIÓN DUITAMA – PAIPA	\$ 100.100	EN PROCESO 01/11/2016
	FNT-130	CAMPAÑA DE PROMOCIÓN DE LA CALIDAD TURÍSTICA	\$ 2.790.000	VIABLE 07/10/2016

Riesgo: La publicación de información desactualizada o no vigente puede generar confusión a los proponentes, contratistas y demás terceros usuarios de ésta, adicionalmente genera el incumplimiento al Manual para la Destinación de Recursos y Presentación de Proyectos y la Circular del Despacho de la Ministra de fecha 10 de marzo de 2015.

Recomendación 12	Aceptada
Implementar un procedimiento que permita asegurar la actualización oportuna del estado de los proyectos en la página WEB del FONTUR de acuerdo a lo establecido en Manual para la Destinación de Recursos y Presentación de Proyectos y la Circular del Despacho de la Ministra de fecha 10 de marzo de 2015.	SI
Respuesta Área Responsable (Plan de Acción)	
Las Gerencias Misionales realizaran la revisión y actualización de la información publicada en la Página WEB relacionada con el estado de los proyectos.	

Entregable (s)	Entregable (s)	Entregable (s)
1. Confirmación de cada una de las Gerencias Misionales respecto a la actualización de la información contenida en página WEB del P.A. FONTUR relacionada con el estado de los proyectos.	Gerencias Misionales	Febrero 3 de 2017
2. Establecer el procedimiento documentado para actualización de la página web	Adriana Rocío Lozano Andrade- Profesional de Planeación	Febrero 17 de 2017

3.4. Reporte de seguimiento a las etapas de los proyectos

No existe un reporte periódico y consolidado que permita realizar un seguimiento al estado de la totalidad de los proyectos presentados al Fondo en cada una de sus etapas (Precontractual, Contractual, Ejecución Física y Financiera, Liquidación y Liberación de Recursos). Lo anterior reviste importancia teniendo en cuenta la cuantía y cantidad de proyectos gestionados por el Fondo.

De acuerdo a la información suministrada por las Gerencias Misionales y Dirección Jurídica con corte al 31 de agosto de 2016 el FONTUR presenta los siguientes proyectos abiertos (no liquidados) a esa fecha:

Valores en Miles

LINEA	NUMERO DE PROYECTOS	VALOR				NUMERO DE CONTRATOS	VALOR CONTRATOS
		FONTUR	MINCIT	OTROS	TOTAL		
INFRAESTRUCTURA	69	\$ 414.510.012	\$ 8.000.000	\$ 515.554.000	\$ 938.064.012	148	\$ 512.583.652
PROMOCIÓN Y MERCADEO	72	\$ 83.778.752			\$ 83.778.752	335	\$ 68.973.391
COMPETITIVIDAD	69	\$ 36.521.218			\$ 36.521.218	187	\$ 26.399.292
	210	\$ 534.809.982	\$ 8.000.000	\$ 515.554.000	\$ 1.058.363.982	670	\$ 607.956.335

Riesgo: La ausencia de un informe consolidado y periódico de control sobre el estado o avance en cada una de sus etapas de los proyectos presentados puede generar la pérdida de control sobre los proyectos bajo responsabilidad del Fondo así como la falta de oportunidad en la gestión de las diferentes desviaciones que se pueden presentar a lo largo de su ciclo de vida.

Recomendación 13	Acceptada
Implementar un reporte de seguimiento periódico (Cuadro de Control) al estado de los proyectos presentados al FONTUR en sus las etapas de Evaluación y Aprobación, Contratación, Ejecución (Cantidad, Costo, Calidad, Cumplimiento) y Financiera (Pagos/Presupuesto), Liquidación y Liberación de Recursos), que permita monitorear el grado de avance por la alta Gerencia con el objetivo de identificar desviaciones y tomar decisiones correctivas de manera oportuna que permitan mejorar la gestión y finalización exitosa de los proyectos y recursos a su cargo. La elaboración de este reporte, así como la responsabilidad de velar por que la información que lo alimenta sea confiable y actualizada deberá depender de un funcionario independiente a las Gerencias y/o Áreas que intervienen directamente en la gestión de los proyectos con el propósito de mantener independencia frente a la información reportada.	SI

Respuesta Área Responsable (Plan de Acción)		
Se encuentran en proceso de integración los sistemas SALESFORCE y SIFI para elaborar un reporte sistematizado que permita generar un reporte de seguimiento consolidado del estado de avance contractual, físico y financiero de los proyectos activos en cada una de sus etapas. La Gerencia de Tecnología ejecuta el plan de integración de los sistemas, para emitir el reporte periódico		
Entregable (s)	Responsable (Nombre y Cargo)	Fecha de Implementación
Se presentará el requerimiento a la Gerencia de Tecnología sobre el contenido del reporte periódico	Ricardo Peláez – Gerente de Planeación	Febrero 28 de 2017

4. Manuales, Procedimientos y Formatos Etapa de Liquidación y Liberación de Recursos

No se evidenciaron procedimientos relacionados con la etapa de Liquidación de Proyectos y Liberación de Recursos.

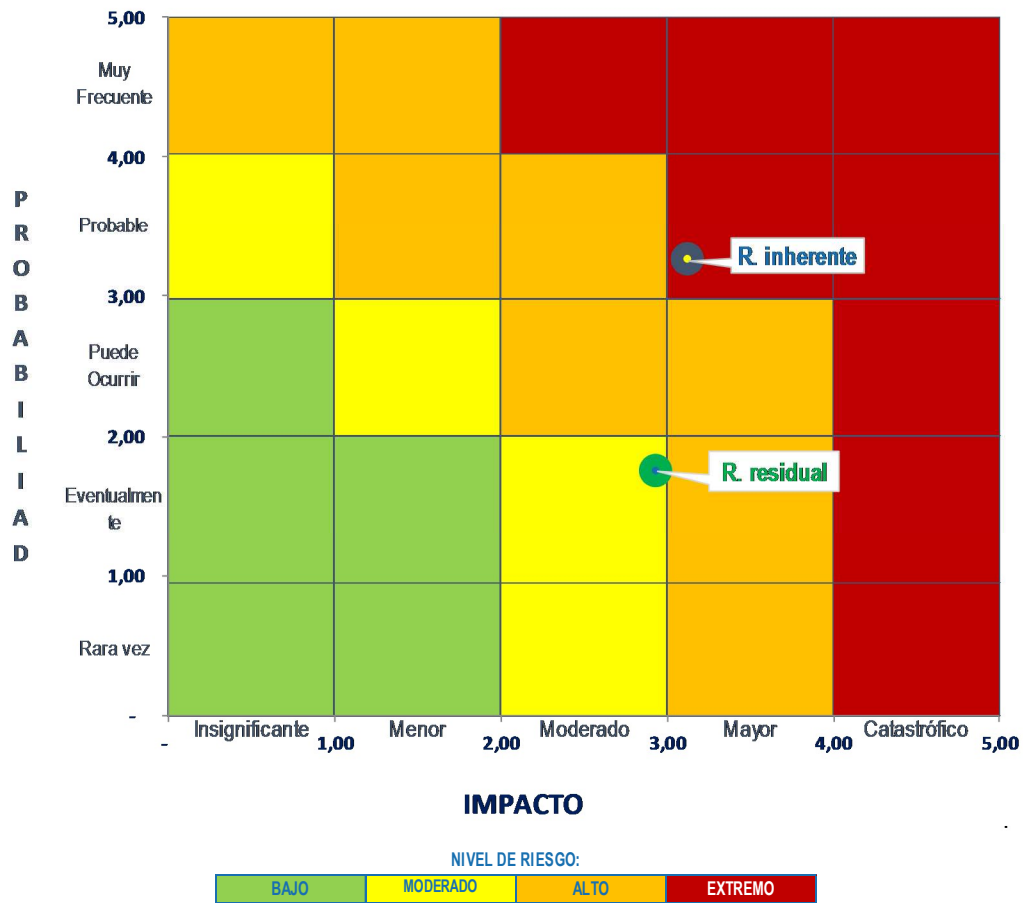
Riesgo: La ausencia de procedimientos al subproceso de liquidación y liberación de recursos puede generar la omisión de actividades que se consideren importantes y la falta de definición de responsabilidades para la ejecución de cada actividad.

Recomendación 14	Acceptada	
Con el propósito de mejorar el Control Interno de la etapa de liquidación y liberación de recursos asociados a los contratos y proyectos se considera importante implementar los procedimientos necesarios que establezcan los lineamientos, formatos, tiempos, responsables, etc. que intervienen en esta etapa.	SI	
Respuesta Área Responsable (Plan de Acción)		
Dirección de Negocios Especiales: Diseño y elaboración del procedimiento de cierre y liberación de recursos no ejecutados por proyectos y contratos.		
Entregable (s)	Responsable (Nombre y Cargo)	Fecha de Implementación
Procedimiento de cierre y liberación de recursos no ejecutados por proyectos y contratos.	Directora de Negocios Especiales / Gerencias Misionales / Dirección Jurídica	Marzo 10 de 2017

5. Gestión de Riesgos del Proceso de Gestión de Proyectos

De acuerdo con la Matriz de Riesgo Operativo del Patrimonio Autónomo FUNTUR facilitada por la Gerencia de Riesgos de Fiducoldex - cuya última fecha de actualización data de diciembre de 2015- se presentan identificados dieciséis (16) riesgos asociados a los procesos relacionados con la Gestión de Proyectos. El perfil de riesgo inherente promedio se ubica en zona de nivel alto. Como resultado de los controles implementados por los responsables de los procesos asociados, el perfil de riesgo residual promedio se encuentra en una zona de nivel moderado. Cabe recordar que la política de tolerancia de riesgo de la Fiduciaria considera aceptables los riesgos ubicados en la zona de nivel moderado.

Mapa de Riesgos Proceso Gestión de Proyectos



De acuerdo al análisis de la política y la matriz de riesgos del P.A. FONTUR, específicamente de los riesgos asociados al proceso de Gestión de Proyectos, se observa que presenta las siguientes debilidades:

- La escala de impacto definida en la política para la calificación de los riesgos, es determinada con base en el presupuesto de ingresos de la Fiduciaria, mas no en la evaluación de la materialidad del Patrimonio Autónomo.

- No se evidencia actualización de la matriz durante lo corrido 2016, dado que la matriz vigente del Patrimonio Autónomo FONTUR data de Diciembre de 2015.
- La matriz de riesgos se encuentra separada en Back Office y Misional, adicionalmente algunos subprocesos corresponden a áreas (Eje. Infraestructura, Jurídico), es decir que no se cuenta con una matriz de riesgos en la cual se puedan evidenciar los riesgos en las diferentes etapas de un proceso en el cual intervienen áreas tanto del Back Office como Misionales; en el caso del proceso de Gestión de Proyectos, las etapas o subprocesos corresponden a: Formulación, Viabilidad, Aprobación, Contratación, Ejecución, Seguimiento y Liquidación (Definidos en la Circular de Marzo/2015 del Despacho de la Ministra de Industria, Comercio y Turismo).
- De acuerdo a las reuniones efectuadas con personal de las áreas misionales y del Back Office se manifestó que la matriz de riesgos vigente no cuenta con la totalidad de los riesgos del proceso.
- Se encuentran falencias en la redacción de los riesgos, como se observa en el siguiente caso, el cual combina dos (2) etapas diferentes, la primera relacionada con etapa contractual (errores en la escogencia del contratista) y la segunda relacionada con etapa de formulación, viabilidad y aprobación de los proyectos, debido a lo anterior tanto la causa como los controles no se encuentran claramente relacionados, así:

Riesgo (Nro. 3): "Pérdida reputacional generada por errores en la escogencia del contratista y/o por posible Fraude interno cuando FONTUR presenta y elige el proyecto".	
Causa(s): "No se cuenta con un grupo interdisciplinario que evalúa las propuestas."	Controles: 1) Se creó el comité directivo quienes son los encargados de decidir si aprueban o no el proyecto, estos comités tienen una periodicidad mensual. 2) El proyecto pasa por mesa de formulación y evaluación en Fontur - Fiducoldex y pasa a previa aprobación del comité por parte del MinCIT. 3) En la elección participan tres áreas: Jurídica, Técnica, Financiera. Cada una de ellas evalúa las ofertas recibidas para establecer la contratación.

- Se evidencia en la Matriz, riesgos sin controles definidos o implementados, razón por la cual el nivel de riesgo residual es igual al nivel de riesgo inherente, por ejemplo los siguientes casos:

Nivel del Riesgo	Descripción Riesgo:	Descripción Causa:
ALTO	12. "Pérdida reputacional y Riesgo legal por pérdida de documentos y atrasos en la ejecución de contratos"	Transporte de información sensible en físico desde FONTUR a FIDUCOLDEX y viceversa.
ALTO	41. "Documentación de los procesos del área desactualizada o inexistente"	1) No se cuenta con periodicidad definida para revisar y actualizar la documentación. 2) Informalidad en los documentos, formatos, y procedimientos utilizados

De acuerdo a lo anterior, la Dirección de Contraloría basada en la matriz de riesgos actual, la retroalimentación obtenida en las reuniones, los informes de auditorías efectuados por CGR, Revisoría Fiscal y Contraloría Interna consolidó los riesgos y los clasificó en cada etapa del proceso para que sirva como base o insumo de su actualización, dicho documento fue enviado a las Gerencia de Riesgos de FIDUCOLDEX y Planeación de FONTUR el 4 de agosto de 2016.

Riesgos:

Probabilidad de hallazgos y cuestionamientos por organismos de control y efecto a nivel reputacional por debilidades en la identificación de riesgos, causas, implementación y monitoreo de controles y actualización de la matriz de riesgos.

Probabilidad de pérdidas y/o incumplimiento de los objetivos al no contar con los controles adecuados que mitiguen los riesgos a niveles de tolerancia aceptables.

Recomendación 15		Acceptada
<p>Actualizar la matriz de riesgos relacionados con los procesos de gestión de proyectos teniendo en cuenta las diferentes etapas de desarrollo, como son la formulación, evaluación, aprobación, contratación, ejecución y liquidación, así como las características relacionadas con cada una de las líneas de proyectos gestionados por el P.A. FONTUR.</p>		SI
Respuesta Área Responsable (Plan de Acción)		
<p>Gerencia de Riesgos de FIDUCOLDEX. Matriz de riesgos actualizada con controles documentados en manuales y/o procedimientos. (La Gerencia de Riesgos solo es responsable de la actualización de la matriz de riesgo, de los procesos debidamente documentados con actividades de control, donde se incorporará la nueva metodología de evaluación de controles).</p>		
Entregable (s)	Responsable (Nombre y Cargo)	Fecha de Implementación
Matriz de riesgos actualizada con controles documentados en manuales y/o procedimientos.	<p>Sonia Cristina Calderón Gerente de Riesgos La Gerencia de Riesgos solo es responsable de la actualización de la matriz de riesgo, de los procesos debidamente documentados con actividades de control, donde se incorporará la nueva metodología de evaluación de controles.</p>	IV trimestre de 2017

5.1. Validación de Controles asociados a riesgos del proceso de Gestión de Proyectos

De acuerdo a la Matriz de Riesgo Operativo del Patrimonio Autónomo FONTUR, facilitada por la Gerencia de Riesgos de FIDUCOLDEX, se observa que para mitigar el impacto o la probabilidad de ocurrencia de los riesgos inherentes se tienen identificados treinta y cinco (35) controles, así:

CLASIFICACIÓN DE CONTROLES	NIVEL DE RIESGO ASOCIADO			Total
	EXTREMO	ALTO	MODERADO	
1 CONTROLES ASOCIADOS A RIESGOS DE NIVEL ALTO Y EXTREMO	12	8		20
2 CONTROLES ASOCIADOS A RIESGOS DE NIVEL MODERADO			9	9
3 CONTROLES SIN DEFINIR O DE RIESGOS MAL REDACTADOS	3	3		6
Total	15	11	9	35

Con objeto de validar los controles se tomó como muestra de revisión aquellos cuyo nivel de riesgo inherente se encuentran en la zona Extremo y Alto, excluyendo los riesgos que presentan errores en su redacción y aquellos cuyo control no se ha definido.

Como modelo de evaluación de la efectividad del control se realizó utilizando una metodología cualitativa con base en los siguientes elementos.

Descripción del elemento de validación de controles	Ponderación
Tipo de control: Respeto de la aplicación de tecnologías de información y susceptibilidad al error humano (Automático, semiautomático, manual).	15%
Eficacia: Mide la relación en que el control ataca la causa raíz. (Alto, medio, bajo).	35%
Diseño: Mide el nivel de documentación del control (Alto, medio, bajo)	15%
Ejecución: Mide el grado de aplicación real del control por los responsables de procesos. (Alto, medio, bajo)	35%

La evaluación de los controles se efectuó sobre una muestra de proyectos de cada una de las líneas estratégicas, así:

Línea	Proyecto Evaluado	
	Código	Descripción
Infraestructura	FNT-328-2014	CENTRO DE CONVENCIONES DE BUCARAMANGA
	FNT-134-2015	ESTUDIOS Y DISEÑOS PARA LA SEÑALIZACIÓN TURÍSTICA DEL MUNICIPIO DE IBAGUE CAPITAL MUSICAL DE COLOMBIA
Competitividad	FNT-155-2015	OBSERVATORIO DE SEGURIDAD TURÍSTICA ON-LINE CON APLICACIONES WEB Y MÓVIL
Promoción y Mercadeo	FNT-026A-2015	PROMOCIÓN DE LOS MUNICIPIOS DE LA RED TURÍSTICA DE PUEBLOS PATRIMONIO DE COLOMBIA EN EL MARCO DE LA X EDICIÓN DEL HAY FESTIVAL CARTAGENA 2016
	FNT-007-2015	FERIAS INTERNACIONALES - PRIMER TRIMESTRE
	FNT-165-2015	REALIZAR LOS EVENTOS DEL MINISTERIO DE COMERCIO; INDUSTRIA Y TURISMO Y EL FONDO NACIONAL DEL TURISMO - FONTUR PARA EL AÑO 2015
	FNT-168-2015	REALIZAR LOS EVENTOS DEL MINISTERIO DE COMERCIO; INDUSTRIA Y TURISMO Y EL FONDO NACIONAL DEL TURISMO - FONTUR PARA EL AÑO 2015

De acuerdo con la valoración de cada control se concluye que el nivel de efectividad de los controles del proceso de Gestión de Proyectos presenta oportunidades de mejora significativas, tal como se observa a continuación:

CALIFICACIÓN DE CONTROLES PROCESO DE GESTIÓN DE PROYECTOS				
ETAPA	TIPO DE CONTROL	DISEÑO	EFICACIA	EJECUCIÓN
	15%	15%	35%	35%
1. FORMULACIÓN, VIABILIDAD Y APROBACIÓN	MANUAL	BAJO	MEDIO	MEDIO
	40%	32%	52%	60%
2. CONTRACTUAL	MANUAL	BAJO	MEDIO	MEDIO
	40%	40%	80%	84%
3. EJECUCIÓN Y LIQUIDACIÓN	MANUAL	BAJO	MEDIO	MEDIO
	40%	40%	70%	77%

Los principales motivos que afectan la efectividad de los controles evaluados en cada etapa son los siguientes:

- 1) **TIPO DE CONTROL:** Los controles se desarrollan de forma manual, sin la aplicación de elementos tecnológicos que reduzcan el riesgo de error humano, aplicación adecuada del control o manipulación de la información.
- 2) **DISEÑO:** No se cuenta con una adecuada documentación de los controles en los procedimientos, manuales, funciones que incluya entre otros la definición clara de los responsables de su ejecución y frecuencia o periodicidad del control, por ejemplo:
 - Respecto del control de segregación de funciones en la etapa de formulación y evaluación de proyectos no se evidencia su adecuada caracterización en los procedimientos o en los manuales de funciones, tal como como se explica en el numeral 1.2 del capítulo VI referente al Manual de funciones.
 - Existen controles que están parcialmente documentados, como es el caso de los controles relacionados con la etapa de contratación y supervisión, los cuales se reglamentan en los manuales de contratación y supervisión, respectivamente, sin embargo no se evidencia su documentación en manuales de procedimientos en los que se describa las actividades relacionadas y los responsables de cada control.
 - Otro ejemplo de falencias entorno al diseño de control es el control relacionado con los pagos a contratistas como instrumento para asegurar el cumplimiento por parte del contratista, ya que no se precisa o documenta los mecanismos y requeridos respecto de quién define y cómo se realiza la programación de desembolsos para incluirlos en los respectivos contratos. Igualmente no se evidencia los casos en los cuales se requiere la constitución de un encargo fiduciario, de forma que se evite el riesgo de utilización de recursos financieros del proyecto para financiar otras obligaciones del contratista.
- 3) **EFICACIA:** Existen controles que no presentan una relación directa sobre la causa identificada del riesgo, por ejemplo:
 - Estrategia de capacitación en la etapa de formulación de proyectos al no contar con la estructura de un programa que incluya periodicidad, responsable, grupo objetivo, contenido e indicadores de gestión entre otros baja su valor agregado para mitigación del riesgo de errores en la formulación de proyectos.
 - Otro caso son los Check list, que por ejemplo, al no incluir la solicitud a entidades territoriales de certificados de reserva presupuestal, puede ocasionar demoras en el inicio de la ejecución de

proyectos, como se puede evidenciar con el proyecto FNT-052-2014, cuyo objeto es la “Construcción Fase 2 del Centro de Convenciones Neo-mundo de la ciudad de Bucaramanga”.

- Controles como el caso de mesas de trabajo con entidades involucradas en los proyectos para mitigar riesgos de demoras en expedición de licencias y permisos revisten de poca fuerza cuando se realizan en la etapa de ejecución de proyectos, ya que las mismas debieron expedirse en etapas previas al inicio de contratación de la obra.
- 4) **EJECUCIÓN:** En promedio los controles presentan una ejecución “Media” a pesar de que se vienen ejecutando un número representativo de controles, sin embargo otros no presentan evidencia de su aplicación lo que afecta el resultado, por ejemplo:
- Informes de supervisión, por cuanto no se evidencia su aplicación de forma suficiente conforme a la periodicidad reglamentada en el manual de supervisión. Este punto se describe en el numeral 6.1. de este informe.

Recomendación 16		Acceptada
Fortalecer y/o implementar controles para mitigar efectivamente los riesgos de mayor impacto y probabilidad hasta niveles de tolerancia aceptables, teniendo en cuenta que cumplan con el máximo nivel de Efectividad (Tipo de Control, Diseño, Eficacia y Ejecución)		SI
Respuesta Área Responsable (Plan de Acción):		
<p>Gerencia de Riesgos de FIDUCOLDEX: Actualización de la Matriz de Riesgo, donde se incorpore la nueva metodología de evaluación de la eficacia de los controles documentados por los líderes de proceso. (La Gerencia de Riesgos sólo es responsable de la actualización de la matriz de riesgo, de los procesos debidamente documentados con actividades de control, donde se incorporará la nueva metodología de evaluación de controles)</p>		
Entregable (s):	Responsable (Nombre y Cargo)	Fecha de Implementación
Actualización de la Matriz de Riesgo, donde se incorpore la nueva metodología de evaluación de la eficacia de los controles documentados por los líderes de proceso.	<p>Sonia Cristina Calderón Gerente de Riesgos La Gerencia de Riesgos sólo es responsable de la actualización de la matriz de riesgo, de los procesos debidamente documentados con actividades de control, donde se incorporará la nueva metodología de evaluación de controles.</p>	IV trimestre de 2017

6. Control de Registros y Documentos

6.1. Documentación Supervisión de Contratos

Mediante revisión en el aplicativo SALES – FORCE sobre la documentación relacionada con los informes de supervisores de una muestra de proyectos y contratos se pudo establecer lo siguiente:

CONTRATO	Fecha inicio	Meses a 31 de Julio de 2016 y/o Fecha Liquidación	Informes Supervisor realizados	Informes faltantes
FNT-155-2015	16/07/2015	12	6	-6
FNT-026A-2015	05/03/2015	16	5	-11
FNT-007-2015	09/01/2015	7 meses a Sep07 de2015	4	-3

De acuerdo con la tabla anterior, se evidencia la no documentación por parte de los supervisores sobre su gestión de supervisión, teniendo en cuenta que según el Manual de Supervisión los informes parciales deberán presentarse de forma mensual. (Numeral 3.6.3 del Manual de Supervisión de Contratos, Convenios, Órdenes de trabajo y Servicio).

Riesgo: Probabilidad de no contar con la suficiente y oportuna información en casos de presentarse eventualidades en el desarrollo o ejecución de proyectos para tomar las acciones correctivas necesarias oportunamente para el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Recomendación 17		Acceptada
Fortalecer la actividad de supervisión y seguimiento de proyectos y contratos por parte de los supervisores mediante la documentación de los informes de supervisión en el aplicativo SALES-FORCE de forma obligatoria con la periodicidad que se especifique en el contrato o en caso de no indicarse de manera mensual, tal como lo estipula el Manual de Supervisión vigente.		SI
Respuesta Área Responsable (Plan de Acción)		
Gerencia de Planeación. Manual de Supervisión en trámite de aprobación con la Inclusión de la obligatoriedad del registro del informe de supervisión e interventoría en el aplicativo SALESFORCE.		
Entregable (s)	Responsable (Nombre y Cargo)	Fecha de Implementación
Manual de Supervisión en trámite de aprobación con la Inclusión de la obligatoriedad del registro del informe de supervisión e interventoría en el aplicativo SALESFORCE.	Adriana Rocío Lozano Andrade- Profesional de Planeación	Marzo 17 de 2017

6.2. Información en la página WEB

- Se observa que en la página WEB se encuentran nomenclaturas diferentes a las reales en proyectos y procesos de contratación, lo cual puede generar confusión y dificultad para la consulta de los interesados, tal como se observa a continuación:

Proyecto:

Fecha	Código	Proponente	Valor Total
2016-04-02	PFPT-13	MCIT	\$29.013.969.219

El código real de este proyecto de acuerdo al archivo de proyectos activos suministrado por la Gerencia de Planeación, corresponde al FNT-013-2016 “IMPLEMENTACIÓN, FABRICACIÓN, SUMINISTRO E INSTALACIÓN DE LA SEÑALIZACIÓN TURÍSTICA DE PAISAJE CULTURAL CAFETERO – PCC”

Proceso de Contratación:

Número	Objeto	Municipio
FPT-062-2016	PRESTAR LOS SERVICIOS PARA EL DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN CON EL FIN DE PROMOCIONAR EL VALLE DEL CAUCA COMO DESTINO TURÍSTICO DE REUNIONES.	CAU

El código real de este proceso de contratación de acuerdo al archivo anexo que soporta la invitación, corresponde al FNT-062-2016.

Riesgo: La publicación de información errada puede generar confusión a los proponentes, contratistas y demás terceros usuarios de la información del P.A. FONTUR.

Recomendación 18	Acceptada
Corregir la identificación de los diferentes documentos (Proyectos, Procesos de Contratación) que presentan diferencia en la página WEB, con el propósito de facilitar su consulta y evitar confusiones a los interesados.	SI

Respuesta Área Responsable (Plan de Acción)
Gerencia de Planeación / Gerencia de IT. Registro en la página web de los proyectos y contratos conforme a la nueva codificación. (Dentro del presupuesto para el 2017 se tienen en cuenta recursos para contratar con Avanxo varios ajustes para la herramienta Salesforce, entre esos la adecuación de los códigos de los contratos y proyectos que allí se documentan, para validar las vigencias a las que se les va a realizar esos ajustes. Proyecto específico para desarrollo nuevo con garantías de funcionamiento. Tiempo y materiales para el desarrollo y funcionamiento del aplicativo.)

Entregable (s)	Responsable (Nombre y Cargo)	Fecha de Implementación
Ajuste a la codificación de los proyectos	Carlos Francisco Calderon- Profesional Sénior IT. Hernán Andrés Sánchez Guerra- Analista IT Diana Carolina Díaz Viáfara- Profesional de Planeación	Mayo 2 de 2017

6.3. Nomenclatura para el control de documentos

- b. Se observa que la nomenclatura utilizada para la asignación de consecutivos de Proyectos, Procesos de contratación, Contratos y Convenios es la misma, lo cual puede generar confusión al momento de realizar la consulta de la información, tal como se observa a continuación:

Nomenclatura de Proyectos:FNT-XXX-AÑO

Nomenclatura de Procesos de Contratación:FNT-XXX-AÑO

Nomenclatura de Contratos y ConveniosFNT-XXX-AÑO

Riesgo: El uso de la misma nomenclatura para diferentes tipos de documentos puede generar confusión a los usuarios y terceros interesados como por ejemplo entes de control.

Recomendación 19		Acceptada
Con el propósito de mejorar la identificación de los diferentes tipos de documentos generados en el proceso de Gestión de Proyectos, se recomienda implementar una nomenclatura diferente para cada tipo de documento de tal manera que facilite su identificación y trazabilidad dentro de cada una de las etapas (Proyectos, Convenios, Procesos de Contratación, Contratos, Órdenes de Servicio, etc.).		SI
Respuesta Área Responsable (Plan de Acción)		
Gerencia de Planeación. Ajuste de la nomenclatura a proyectos, convenios, contratos, ordenes de servicio, que sea diferencial e identificable. (En la ejecución del contrato con Salesforce –anual- se solicita al consultor de Desarrollo para diseñar el código diferencial para cada uno de las etapas de ejecución del proyecto).		
Entregable (s)	Responsable (Nombre y Cargo)	Fecha de Implementación
Se establecerá la nueva codificación para los proyectos radicados a partir del 2 de mayo de 2017	Carlos Francisco Calderon- Profesional Sénior IT. Hernán Andrés Sánchez Guerra- Analista IT Diana Carolina Díaz Viáfara- Profesional de Planeación	Mayo 2 de 2017