



Radicado No. 20181300058383

30-08-2018

Página 1 de 1

## COMUNICACIÓN INTERNA

**PARA:** Dra. MARIA FIGUEROA CAHNSPEYER  
Directora General

### COMITÉ INSTITUCIONAL DE CONTROL INTERNO

**HAROLD VELASQUEZ BARONA**  
Jefe Oficina Asesora de Planeación

**DE:** ADRIANA BELLO CORTÉS  
Jefe Oficina de Control Interno

**ASUNTO:** *Informe Final de Auditoría al Subproceso de Gestión de Nuevos Negocios*

Respetados doctores:

De manera atenta les informo que en cumplimiento al Plan Anual de Auditoría y de acuerdo con el procedimiento de Auditoría Interna de Gestión, una vez revisadas las observaciones al Informe Preliminar de Auditoría y, efectuada la reunión de cierre en la cual se comunicaron las decisiones frente a los hallazgos y las evidencias aportadas, se emite el Informe Final de Auditoría al Subproceso de Gestión de Nuevos Negocios, que contiene los resultados y recomendaciones para fortalecer el control interno en el mismo.

Es procedente que los resultados se socialicen con los responsables del proceso evaluado y en cumplimiento al *Procedimiento de Mejora (K1-PR008)*, se formule el Plan de Mejoramiento pertinente para atender las situaciones observadas dentro de los diez (10) días hábiles siguientes a la notificación del cargue en el aplicativo Daruma.

Es importante anotar que los papeles de trabajo y evidencias que soportan el presente informe se encuentran en los archivos de Control Interno, en caso de ser requeridos por autoridad competente.

Cordialmente,

  
**ADRIANA BELLO CORTÉS**  
Jefe Oficina de Control Interno

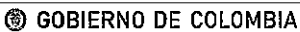

Ingrid Martínez  
31/08/2018

Anexo: Informe en tres (3) folios

Elaboró: Andrea Durán  
Revisó: Adriana Bello  
Aprobó: Adriana Bello

*Handwritten signature and date:*  
MILCENI VELASQUEZ  
31/08/18

**Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación - ICFES**

 	<b>INFORME FINAL DE AUDITORIA INTERNA</b>	Código: K1-FT008
		Versión: 001

➤ Análisis de la información obtenida y preparación de un informe.

## RESULTADO DE LA AUDITORÍA



### FORTALEZAS

- ✓ A través de seguimiento periódico a la ficha de Proyecto Estratégico Nuevos Negocios, se verifica el cumplimiento de las actividades previstas dentro del objetivo estratégico incluido en el PEI- (Plan estratégico Institucional) 2016-2019.
- ✓ Para las vigencias 2017 y 2018, se han abordado acciones en el Plan de Acción Institucional, enfocadas al fortalecimiento del procedimiento de Nuevos Negocios y al cumplimiento de los objetivos propuestos del mismo.
- ✓ Se verifica el cumplimiento del subproceso Gestión de Nuevos Negocios, en cuanto a la realización de las actividades documentadas en el procedimiento A3-PR001, para las vigencias 2017-2018.

### NO CONFORMIDADES

- ↓ Se evidenció dentro del desarrollo de la auditoría que no se cuenta con un Portafolio de productos o servicios documentado, el cual se menciona en el Plan Estratégico institucional 2016-2019 y que se describe dentro del Objetivo estratégico No. 1 " Incursionar en nuevos mercados y ofrecer servicios de mayor valor agregado al cliente" el cual se describe de la siguiente forma: "Por medio de este objetivo, el ICFES pretende implementar una estrategia de ampliación y diversificación del **portafolio** que le permita alcanzar no solo resultados tangibles en cuanto a desarrollo Institucional sino incrementar los recursos financieros por venta de otros servicios diferenciados, con un mayor valor agregado." En este sentido, se observa que si bien existe una cadena de valor y en cada una de las ofertas presentadas a los diferentes clientes se realiza una exposición de los servicios que puede generar el Instituto, no se observa que estos criterios se encuentren documentados de forma centralizada, clara y detallada, incumpliendo de tal manera con lo señalado en la norma ISO 9001:2015, numeral 8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios, el cual indica que "numeral 8.2.3.1 La organización debe asegurarse de que tiene la capacidad de cumplir los requisitos para **los productos y servicios que va a ofrecer a los clientes**. La organización debe llevar a cabo una revisión antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a un cliente, para incluir: a) Todos los requisitos que han sido especificados por el cliente, se incluyen los requisitos necesarios para la entrega de los productos. b) Los requisitos que no se encuentren establecidos por el cliente, aunque son necesarios para su utilización específica o prevista. c) Los requisitos que especifica la empresa. d) Los requisitos legales aplicados a los productos y servicios. e) Las diferencias que existen entre los requisitos del contrato y los expresados de forma previa. (subrayado y negrilla fuera del texto original). Lo anterior genera un riesgo de incumplimiento normativo de la entidad.

**Análisis de la objeciones planteadas:** Analizadas las objeciones presentadas por la OAP mediante comunicación con radicado 20181200056003 del 17 de agosto de 2018, **se retira la No Conformidad** y se constituye una **Oportunidad de Mejora** teniendo en cuenta que se revisó durante la reunión de cierre de la auditoría que los servicios ofrecidos por el Instituto se mencionan en el Manual del Sistema de Gestión

 	<b>INFORME FINAL DE AUDITORIA INTERNA</b>	Código: K1-FT008 <hr/> Versión: 001
--	---	--

y en la Cadena de Valor. En este sentido se analiza que, si bien no se encuentran documentados de forma centralizada y a disposición de todo el público o grupos de interés, la información acerca de los servicios que presta el Instituto se identifica en los mencionados instrumentos. No obstante, se recomienda consolidar en un documento completo el Portafolio de Servicios de la Entidad, el cual debe estar a disposición del público en general y contener los servicios que presta el Instituto.

Dado lo anterior, la Oportunidad de mejora se establece así:

➤ Se evidencio dentro del desarrollo de la auditoría que no se cuenta con un Portafolio de productos o servicios Centralizado y documentado, el cual se menciona en el Plan Estratégico institucional 2016-2019 dentro del Objetivo estratégico No. 1 “ *Incursionar en nuevos mercados y ofrecer servicios de mayor valor agregado al cliente*” el cual se describe de la siguiente forma: “*Por medio de este objetivo, el ICFES pretende implementar una estrategia de ampliación y diversificación del **portafolio** que le permita alcanzar no solo resultados tangibles en cuanto a desarrollo Institucional sino incrementar los recursos financieros por venta de otros servicios diferenciados, con un mayor valor agregado.*” En este sentido, se observa que si bien existe una cadena de valor y en cada una de las ofertas presentadas a los diferentes clientes se realiza una exposición de los servicios que puede generar el Instituto, no se observa que estos criterios se encuentren documentados de forma centralizada y detallada, motivo por el cual se recomienda consolidar en un documento completo el Portafolio de Servicios de la Entidad y poner a disposición del público en general dicho Portafolio.

↓ Se evidencio dentro del desarrollo de la auditoría que no se cuenta con método de costeo claramente establecido para determinar los valores de los servicios prestados a través del subproceso de Nuevos Negocios, lo anterior teniendo en cuenta las siguientes situaciones encontradas: 1) Durante la entrevista realizada a los servidores del subproceso se informa que el método de costeo utilizado es a través de costos históricos, en los cuales se tienen en cuenta los valores de los servicios similares previamente prestados por el Instituto y a estos se realiza un incremento basado en el IPC, sin embargo no se cuenta con criterios claros documentados tales como; margen de utilidad a generar de acuerdo al servicio, información de punto de equilibrio de los servicios prestados con anterioridad. 2) En la verificación realizada se observó que la determinación de los precios a cobrar por algunos servicios no cuentan con cotizaciones, sino que el método que se utiliza es la consulta de los valores a los líderes de los procesos quienes determinan el monto de acuerdo al conocimiento de los servicios a prestar, no obstante no se cuenta con documentación (cotizaciones) que permitan analizar que los valores cobrados son los valores actuales de acuerdo a la oferta en el mercado, incumpliendo de tal manera con lo señalado en la norma ISO 9001:2015, numeral 8.3.2 Planificación del diseño y desarrollo; “inciso e) Las necesidades de recursos internos y externos para el diseño y desarrollo de los productos y servicios”. Lo anterior genera un riesgo de pérdida financiera de la entidad.

**Análisis de la objeciones planteadas:** Durante el desarrollo de la reunión de cierre de la auditoría, la OAP explica que para cada uno de los Nuevos Negocios se realiza un ejercicio de costeo con información aportada por las diferentes áreas involucradas y los soportes reposan en éstas áreas; en algunos casos cuando los servicios ofertados son similares a otros prestados con anterioridad, se realiza estimación con costos históricos revisando si se requiere la incorporación de nuevas actividades o productos que tengan una implicación económica. Así mismo, en la respuesta otorgada por la OAP en su radicado

20181200056003 se explica que las pruebas tienen discriminadas unas actividades en las etapas de valor, tomando como referencia algunos costos históricos y variables que se utilizan como insumo para adelantar reuniones con las áreas involucradas, de igual forma advierte que algunas pruebas no tienen estructuras de costos específicas como son las ofrecidas al Sena y al Inpec ya que se encuentran relacionadas con las pruebas de estado y por lo tanto se ajustan a instrumentos previamente elaborados. Una vez analizada ésta información junto con los archivos magnéticos suministrados se puede concluir que no se está generando un incumplimiento normativo; no obstante, ésta Oficina considera que es importante dejar trazabilidad documentada de la determinación de los costos, por lo cual se suprime de la No conformidad lo relacionado al Sistema de costeo, pero se mantiene el hallazgo en relación con la documentación de los márgenes de utilidad, así como lo referente a los soportes de cálculos de costos, estableciéndose la siguiente **Oportunidad de Mejora**:

- Se evidenció dentro del desarrollo de la auditoría que no se cuenta con un lineamiento para el establecimiento del margen de utilidad a generar para cada servicio prestado, así mismo no se cuenta con trazabilidad documentada de las cifras entregadas por otros procesos a la OAP en relación con los costos determinados por éstos (*cotizaciones, soportes, comunicación formal de las áreas*). Por tal motivo se recomienda adelantar gestiones administrativas para que a través del órgano competente, se establezcan lineamientos en relación con los márgenes de utilidad que espera percibir el Instituto en la venta de cada uno de sus servicios. Así mismo, considerando la importancia que tiene la determinación del costo de los servicios prestados y que éste se estima con fundamento en la información que proveen otros procesos, se recomienda que dicha información se entregue de manera formal (comunicación por correo- Orfeo) estableciendo así la responsabilidad del proceso sobre las cifras suministradas.

↓ Se evidencio dentro del desarrollo de la auditoría que no se tiene claro y documentado el margen de utilidad que se espera en la gestión de Nuevos Negocios, teniendo en cuenta las siguientes situaciones observadas:

- 1) Para la prueba "Pisa for Schools", el subproceso realizó EN EL 2018 un análisis de punto de equilibrio determinado déficit en la aplicación de la prueba en la vigencia 2017 por la suma de \$112.258.329.
- 2) No se cuenta con un análisis de punto de equilibrio para las demás pruebas aplicadas por la gestión de Nuevos Negocios, lo que genera incertidumbre del cumplimiento del objetivo estratégico del Instituto de incrementar los recursos financieros por venta de otros servicios diferenciados, con un mayor valor agregado, ya que si bien se conocen las cifras de recaudo se desconocen las utilidades generadas por las mismas, lo que origina un riesgo de pérdida financiera de la entidad.

**Análisis de la objeciones planteadas:** Analizadas las objeciones presentadas por la OAP en su radicado 20181200056003, **se retira la No Conformidad** teniendo en cuenta, que durante la reunión de cierre se expresa que la información (cuadro en Excel) sobre la que se basó el hallazgo, proporcionada a través de correo electrónico por el contratista Carlos Eduardo Garavito el día 8 de Agosto de 2018, corresponde a un ejercicio de cálculo de punto de equilibrio de la prueba "Pisa for School" para las vigencias 2018-2019 y no a información de la utilidad de la prueba en la vigencia 2017, la cual se encuentra en el correo

	<b>INFORME FINAL DE AUDITORIA INTERNA</b>	Código: K1-FT008
		Versión: 001

electrónico enviado por el contratista Ronald Mauricio Murcia el día el día 8 de Agosto de 2018 (Tabla de Excel denominada: Ejecución 2018- Nuevos Negocios).

**OPORTUNIDADES DE MEJORA**

- Se evidenció en la revisión documental del procedimiento Nuevos Negocios A3-PR001, que uno de los registros relacionados en las actividades del mismo, es la propuesta de servicios (Oferta), sin embargo este registro no se encuentra estandarizado ni se definen dentro del procedimiento los aspectos mínimos que debe contener, en este sentido se recomienda estandarizar el documento definiendo claramente la estructura del mismo.
- Se evidencio que la encuesta de satisfacción del servicio que se envía al finalizar el proceso a los clientes y, que a su vez es el insumo del indicador (A3 –I05) del procedimiento, para la vigencia 2017 únicamente fue diligenciada por dos clientes y a la fecha para la vigencia 2018 no se ha obtenido retroalimentación de ninguna encuesta, se recomienda efectuar una revisión (*conociendo los cambios aplicados a la misma para la vigencia 2018*) a su método de aplicación, por ejemplo evaluar las encuestas interactivas con Google Drive.

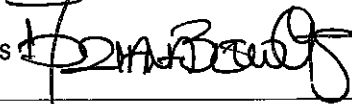

**CONCLUSIONES**

Al realizar la evaluación y seguimiento a la ejecución de las actividades previstas en el Subproceso de Gestión de Nuevos Negocios (A3-CR001), se puede determinar el cumplimiento de las disposiciones y responsabilidades establecidas en el mismo, no obstante; es importante verificar que todas las disposiciones y los aspectos a tener en cuenta en el procedimiento se encuentren documentados y claramente definidos.

**RECOMENDACIONES**

Se presentan incorporadas en cada una de las oportunidades de mejora

**EQUIPO AUDITOR**

<b>Auditor Líder:</b>	Adriana Bello Cortés 	<b>Cargo:</b>	Jefe Oficina de Control Interno
<b>Auditor:</b>	Andrea Durán Lizcano. 	<b>Cargo:</b>	Contratista Oficina de Control Interno

