

A U D I T O R Í A I N T E R N A



LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO
INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA

Auditoría Interna de la Gestión de Proyectos

El INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA es una asociación profesional fundada en 1983, cuya misión es contribuir al éxito de las organizaciones impulsando la Auditoría Interna como función clave del buen gobierno. En España cuenta con cerca de 3.500 socios, auditores internos en las principales empresas e instituciones de todos los sectores económicos del país.

LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO es el laboratorio de ideas del Instituto de Auditores Internos de España sobre gobierno corporativo, gestión de riesgos y Auditoría Interna, donde participan más de 150 socios y profesionales técnicos expertos.



AUDITORÍA INTERNA



BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE RIESGOS



OBSERVATORIO SECTORIAL



PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO

El laboratorio trabaja con un enfoque práctico en la producción de documentos de buenas prácticas que contribuyan a la mejora del buen gobierno y de los sistemas de gestión de riesgos en organizaciones de habla hispana. Además de desarrollar contenido, fomenta el intercambio de conocimientos entre los socios.

ENCUENTRA TODOS LOS DOCUMENTOS DE LA FÁBRICA EN www.auditoresinternos.es



Auditoría Interna de la Gestión de Proyectos

Abril 2020

MIEMBROS DE LA COMISIÓN TÉCNICA

COORDINACIÓN:

Óscar del Olmo Flórez, CIA, CRMA, CFE. FOTOWATIO RENEWABLE VENTURES.

Belén Álvarez Álvarez. DELOITTE.

Pablo Aragoneses Fernández. BDO.

Álvaro Arjona Canas, CIA. PwC.

José Antonio Bodas de la Cal. FERROVIAL.

Miguel Bouzas González. EY.

Virginia Cardozo Ramones. TELEFÓNICA.

Alfredo Dacal Calle, PMI-PMP. GES SEGUROS.

M^a Victoria Gallego Pasadas, COSO, ROAC. GRUPO ITINERE.

Ismael Martín García, CIA. ADIF.

Gloria Meseguer Calero, CIA, CRMA. IBERDROLA.

Santiago Romera Igea. AREA XXI

Daniel Romero Cardeña, CIA, COSO. REPSOL.

Jorge Sánchez López, CISA, PMI-PMP, PMI-ACP. MAPFRE.

Pablo Sastre Puche, CIA, CRMA, CFE. GRÜNENTHAL PHARMA.

La gestión de proyectos es una disciplina para planificar, organizar y dirigir el conjunto de procesos y operaciones diseñadas para manejar el proyecto de inicio a fin, respondiendo, en cualquier momento, a los problemas que puedan surgir durante su evolución. Los proyectos se encuentran sujetos a restricciones de alcance, tiempo y coste interconectadas entre sí.

Auditoría Interna debe proporcionar aseguramiento independiente sobre el control de riesgos relacionados con el cumplimiento de objetivos, la eficiencia en la gestión y la calidad general del proyecto.

Este documento, basado en la metodología PMBOK del *Project Management Institute* (PMI), ayuda al auditor interno a conocer las fases de un proyecto e identificar los momentos clave en su ciclo de vida en los que —atendiendo a un enfoque de riesgos— sea necesaria la presencia de Auditoría Interna y a conocer cómo puede afrontar la auditoría de un proyecto en sus diferentes fases, áreas de conocimiento y procesos.

El diseño y estructura de la metodología facilita al auditor interno la posibilidad de establecer el alcance de su trabajo “a medida”, atendiendo al resultado de la evaluación de riesgos y los recursos disponibles. Cada uno de los procesos en que se descomponen las áreas de conocimiento y las fases son independientes unos de otros, constituyendo unidades auditables en sí mismas.

Agradecemos su excelente trabajo al grupo de expertos que lo firma, y confiamos en que *Auditoría Interna de la Gestión de Proyectos* ayude a las direcciones de Auditoría Interna en la realización de su trabajo.

Instituto de Auditores Internos de España



Índice

INTRODUCCIÓN	06
FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS	07
Definición y conceptos clave: alcance, coste, tiempo.....	07
Proyectos Tradicionales vs Proyectos de Conocimiento.....	08
Gestión vs Ejecución	08
METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS	10
Proyectos tradicionales. Metodología PMBOK	10
Proyectos de conocimiento. Metodología <i>Agile</i>	13
FACTORES EN LA AUDITORÍA INTERNA DE PROYECTOS	14
Factores internos	14
Factores del entorno.....	15
PROCESO DE PLANIFICACIÓN ANUAL DE AUDITORÍA INTERNA	15
ALCANCE DE AUDITORÍA INTERNA EN CADA FASE DE PROYECTO	16
Iniciación	16
Planificación	18
Ejecución.....	20
Monitorización y Control	22
Cierre y Garantías	24
PROGRAMAS DE TRABAJO	26
BIBLIOGRAFÍA	30



Introducción

Esta publicación sigue la metodología de gestión de proyectos tradicionales descrita en *Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*

La gestión y ejecución de proyectos en las organizaciones es un pilar fundamental para el continuo crecimiento y transformación del negocio, y es un ámbito muy relevante para Auditoría Interna que —en su función de proporcionar aseguramiento a través de evaluaciones independientes— debe vigilar durante la vida del proyecto aspectos como el encaje estratégico, el cumplimiento de objetivos, el uso eficaz y eficiente de recursos o el cumplimiento de la legislación y normativa interna.

Existen diferentes metodologías de gestión de proyectos. En este documento se ha seguido, por ser la más aplicada generalmente, la **metodología de gestión de proyectos tradicionales**, descrita en la publicación *Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*¹, si bien también hacemos mención, por su creciente utilización en un alto número de organizaciones, a la **metodología de gestión de proyectos de conocimiento agile**.

La auditoría interna de proyectos se puede llevar a cabo antes, durante, o a la finalización del proyecto. Cada enfoque aporta un valor diferencial:

- **Auditorías internas preventivas:** facilitan un aseguramiento independiente antes de la toma de decisiones y, por tanto, cuando todavía no se ha incurrido en recursos eco-

nómicos y humanos de manera significativa, evitando riesgos que pudieran impactar en el futuro.

- **Auditorías internas detectivas:** proporcionan opinión independiente a la del equipo gestor del proyecto, dando oportunidad de adoptar acciones correctivas inmediatas, de manera que se minimice el impacto de los riesgos en el proyecto.
- **Auditorías internas forenses:** permiten detectar ineficiencias, incumplimientos o errores que se cometieron durante la ejecución del proyecto, con la finalidad de aprender y adoptar acciones correctoras para futuros proyectos.

El objetivo de este documento es proporcionar un marco de supervisión que cubra las distintas fases del ciclo de vida de un proyecto gestionado de manera tradicional (inicio, planificación, ejecución, medición y control, cierre y garantías), describiendo los ámbitos clave de cada fase y los riesgos y procesos asociados (considerando los factores internos y del entorno), así como el posible alcance de las actividades de Auditoría Interna a llevar a cabo en cada una de estas fases (áreas revisables).

1. Emitida por el *Project Management Institute*.



La estructura de revisión que se plantea abarca todas las fases de proyecto (5), las áreas de conocimiento (10) y los procesos (49), conforme establece la metodología PMBOK. En cada organización, Auditoría Interna deberá decidir, para cada proyecto objeto de revisión, si ejecuta los trabajos sobre todas las fases y áreas de conocimiento, o bien realiza verificaciones parciales sobre procesos concretos conforme a la evaluación de riesgos efectuada para el proyecto y también tendrá en cuenta los recursos disponibles para su trabajo.

No existe una manera única de revisar un proyecto. Tanto el enfoque como el alcance de la revisión a llevar a cabo por Auditoría Interna estarán condicionados por factores internos de la organización, del entorno, así como también por la metodología de gestión de proyectos empleada por la compañía.

Por último, este documento incorpora programas de trabajo que ayudan al lector a visualizar, de manera práctica y concreta, cómo llevar a cabo el trabajo de Auditoría Interna.

Auditoría Interna decidirá si ejecuta los trabajos sobre todas las fases del proyecto o parciales sobre procesos concretos



Fundamentos de la gestión de proyectos

DEFINICIÓN Y CONCEPTOS CLAVE: ALCANCE, COSTE, TIEMPO

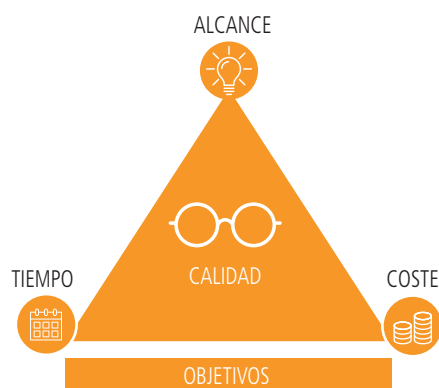
El estándar metodológico de gestión de proyectos PMBOK define un proyecto como:

“conjunto de actividades coordinadas y controladas, con fechas de inicio y fin definidas, encaminado a la creación de un producto o servicio único y conforme a unos requisitos específicos, incluyendo limitaciones de tiempo, coste y recursos. El final se alcanza cuando se han logrado los objetivos del proyecto o cuando se cancela por quedar claro que los objetivos no pueden ser alcanzados o porque la necesidad deja de existir”

La gestión de proyectos es una disciplina para planificar, organizar y dirigir el conjunto de procesos y operaciones diseñadas para manejar el proyecto de inicio a fin, respondiendo, en cualquier momento, a los problemas que puedan surgir durante su evolución, facilitando la consecución de hitos y aprobaciones en cada fase de este, hasta cumplir los objetivos propuestos.

Los proyectos están sujetos a restricciones de diferente naturaleza. Las más importantes y comunes son:

- **Restricción de alcance:** actividades a realizar para completar un proyecto.
- **Restricción de tiempo:** plazo temporal que disponemos para completar un proyecto
- **Restricción de coste:** capital humano y recursos económicos disponibles para completar un proyecto.



Las **tres restricciones** están interconectadas y son dependientes unas de otras.

La gestión de restricciones debe realizarse de manera equilibrada, de forma que se garantice la **calidad** del proyecto y la consecución de los **objetivos** marcados.

El trabajo de supervisión de Auditoría Interna debe proporcionar aseguramiento independiente sobre el control de riesgos relacionados con el cumplimiento de objetivos, la eficiencia en la gestión y la calidad general del proyecto.

PROYECTOS TRADICIONALES VS PROYECTOS DE CONOCIMIENTO

Se diferencian dos tipos de proyecto ya que la aproximación adoptada para su gestión definirá el éxito en los resultados obtenidos.

Los **proyectos tradicionales** son aquellos en los que se tiene conocimiento previo de los requisitos, lo que permite realizar una planificación cerrada al comienzo del proyecto. Históricamente, éste ha sido el tipo de proyecto usado con más frecuencia en todas las disci-

plinas donde, partiendo de requisitos iniciales, se realizaba una planificación para alcanzar los objetivos necesarios que respondieran a tales requisitos.

Sin embargo, cada vez son más comunes los **proyectos de conocimiento** que, partiendo de una idea inicial, van refinando el objetivo pretendido a medida que avanza el proyecto, buscando el máximo valor lo antes posible.

Los proyectos tradicionales permiten una planificación cerrada al comienzo, y los de conocimiento refinan el objetivo inicial mientras avanza el proyecto

GESTIÓN VS EJECUCIÓN

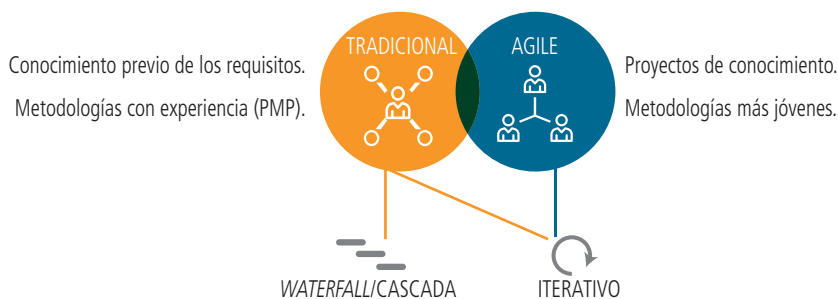
En los proyectos hay que distinguir entre la gestión y la ejecución.

La **gestión** se basa en la coordinación de las actividades para lograr los objetivos en tiempo y forma.

La **ejecución** consiste en llevar a cabo dichas actividades para obtener los resultados esperados.

Metodologías de gestión

- **Metodologías de gestión de proyectos tradicionales.** Tienen una mayor experiencia en la historia de la gestión de proyectos, pues han ido evolucionando desde la segunda mitad del siglo XX. Están muy orientadas a la tipología de proyectos tradicionales, pues parten de la base de dispo-



ner de un conjunto de requisitos predefinidos.

- **Metodologías de gestión de proyectos Agile.** Surgen en respuesta a los proyectos de conocimiento anteriormente descritos, donde al no existir un listado previo de requisitos, se necesita gestionar el refinamiento de la idea inicial manteniendo el objetivo de obtener el máximo valor lo antes posible.

Metodologías de ejecución

- **Metodologías de ejecución en cascada o *waterfall*.** Ejecutan el conjunto de tareas de manera secuencial.
- **Metodologías de ejecución iterativas:** Ejecutan subconjuntos de tareas de manera repetitiva, mediante bucles, mientras se va refinando el producto final.

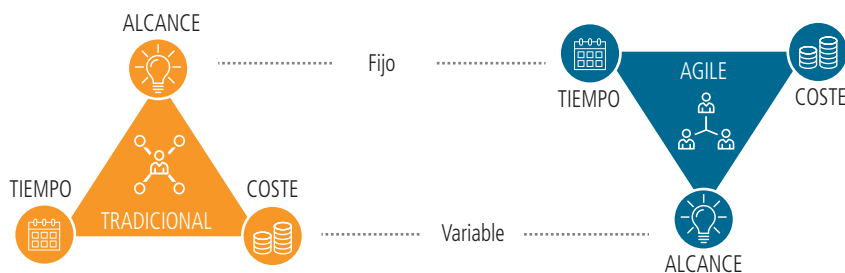
Como se observa en el gráfico superior, la metodología de gestión de proyectos tradicio-

nales se puede ejecutar tanto en cascada como de manera iterativa. Sin embargo, los proyectos gestionados bajo metodología *Agile* sólo se ejecutan de manera iterativa.

En el caso de los proyectos gestionados mediante metodologías tradicionales –siguiendo los conceptos explicados con el triángulo de la triple restricción– y tomando en consideración que parten de un listado de requisitos predefinidos, éstos consideran el vértice del alcance de manera fija, gestionando los vértices del tiempo y el coste como variables para controlar el proyecto. El alcance podrá variar, pero se gestionará como un cambio que tendrá repercusión en el resto de las restricciones.

Sin embargo, en los proyectos gestionados mediante metodologías *Agile*, las restricciones que se fijan al comienzo son el tiempo y el coste, quedando el alcance (lo que se desea hacer) como una variable que se va refinando a medida que avanza el proyecto.

Las metodologías de ejecución pueden ser en cascada (secuenciales) o iterativas (mediante bucles, refinando el producto final)





Metodología de gestión de proyectos

PROYECTOS TRADICIONALES. METODOLOGÍA PMBOK

Las metodologías de gestión de proyectos tradicionales son una evolución de las cadenas de manufactura de la época industrial. Como referente de estas metodologías surge PMBOK, donde los proyectos se desarrollan

en cinco fases o etapas secuenciales en las que se tiene que terminar una fase antes de pasar a la siguiente. Las fases son: iniciación; planificación; ejecución; monitorización y control; y cierre.

Evaluar la viabilidad del proyecto, analizando si el beneficio que la empresa obtendrá de implementar el proyecto es mayor que la inversión de realizarlo.

Ejecutar todos aquellos procesos necesarios para completar el trabajo definido en la planificación del proyecto. Esta fase finaliza con la entrada en explotación del proyecto.

Formalizar el cierre oficial del proyecto y la aceptación formal del resultado final, por parte de sus clientes o *stakeholders* (cierre externo del proyecto).



Determinar el ámbito de aplicación del proyecto. Se establecen los objetivos y se definen y documentan las acciones encaminadas a la consecución del proyecto.

Marco de supervisión en las diferentes fases del proyecto para evaluar el desempeño real del proyecto, con respecto a la planificación realizada, el cumplimiento de los objetivos conforme al programa de proyecto e identificar de manera temprana posibles problemas y riesgos, de cara a adoptar las medidas preventivas y/o correctoras que sean necesarias.

Este tipo de desarrollo permite un control de cada fase por parte de todos los responsables y sus superiores.

Como desventaja, los proyectos son muy estáticos, siendo elevado el coste de las modificaciones y medidas correctoras.

ÁREAS DE CONOCIMIENTO en las que se vertebra esta metodología:

- **Gestión de la integración.** Implica los procesos de planificación, dirección y toma de decisiones durante la gestión del proyecto.



- **Gestión del alcance.** Incorpora aquellos procesos requeridos para garantizar que el proyecto cuente con todo el trabajo necesario para completarlo exitosamente.
- **Gestión del tiempo.** Incorpora los procesos necesarios para administrar la finalización del proyecto a tiempo.
- **Gestión del coste.** Incorpora los procesos relacionados con estimar, presupuestar y controlar los costes, con la finalidad de que el proyecto se ejecute con el presupuesto aprobado.
- **Gestión de la calidad.** Incorpora los procesos relacionados con los estándares y políticas internas de calidad, para que el proyecto sea ejecutado conforme los objetivos de calidad definidos.
- **Gestión de los recursos humanos.** Incorpora los procesos relacionados con la organización y gestión del equipo del proyecto,
- con la finalidad de que disponga de los recursos adecuados.
- **Gestión de las comunicaciones.** Incorpora los procesos de captura de datos, almacenamiento, recuperación y puesta a disposición de la información del proyecto para los interesados.
- **Gestión de los riesgos.** Incorpora los procesos relacionados con la identificación, evaluación, seguimiento y respuesta a los riesgos para minimizar su impacto en el proyecto.
- **Gestión de las adquisiciones.** Incorpora los procesos de compra o adquisición de bienes y servicios que se requieren para hacer realidad el proyecto.
- **Gestión de los interesados o *stakeholders*.** Incorpora los procesos de identificación de grupos de interés, así como el conocimiento y manejo de sus expectativas.



Cada una de las fases y áreas de conocimiento se descompone en procesos. En total, un proyecto completo consta de **49 procesos**

que se distribuyen atendiendo a la fase y área de conocimiento (ver tabla página siguiente).

	INICIACIÓN	PLANIFICACIÓN	EJECUCIÓN	MONITORIZACIÓN Y CONTROL	CIERRE
 Integración	Desarrollar el acta de constitución del proyecto (1).	Desarrollar el Plan de Dirección del proyecto (3).	- Dirigir y gestionar los trabajos del proyecto (27). - Gestionar conocimiento del proyecto (28).	- Supervisar y controlar los trabajos del proyecto (37). - Realizar control integrado de cambios (38).	Cerrar el proyecto o fase (49).
 Alcance		- Planificar la gestión del alcance (4). - Recopilar requisitos (5). - Definir el alcance (6). - Crear la EDT (7).		- Validar el alcance (39). - Controlar el alcance (40).	
 Tiempo		- Planificar la gestión del cronograma (8). - Definir actividades (9). - Secuenciar las actividades (10). - Estimar la duración de las actividades (11). - Desarrollar el cronograma (12).		Controlar el cronograma (41).	
 Coste		- Planificar la gestión del coste (13). - Estimar costes (14). - Determinar el presupuesto (15).		Controlar los costes (42).	
 Calidad		Planificar la gestión de la calidad (16).	Gestionar la calidad (29).	Controlar la calidad (43).	
 Recursos		- Planificar la gestión de los recursos (17). - Estimar los recursos de las actividades (18).	- Adquirir recursos (30). - Desarrollar el equipo (31). - Dirigir el equipo (32).	Controlar los recursos (44).	
 Comunicaciones		Planificar la gestión de comunicaciones (19).	Gestionar las comunicaciones (33).	Supervisar las comunicaciones (45).	
 Riesgos		- Planificar la gestión de los riesgos (20). - Identificar riesgos (21). - Realizar análisis cualitativo de riesgos (22). - Realizar análisis cuantitativo de riesgos (23). - Planificar la respuesta a los riesgos (24).	Implementar la respuesta a los riesgos (34).	Controlar los riesgos (46).	
 Adquisiciones		Planificar la gestión de las adquisiciones (25).	Efectuar las adquisiciones (35).	Controlar las adquisiciones (47).	
 Interesados	Identificar a los interesados (2).	Planificar el involucramiento de los interesados (26).	Gestionar la participación de los interesados (36).	Controlar el compromiso de los interesados (48).	

Se han numerado los 49 procesos para que el lector pueda identificarlos fácilmente en gráficos posteriores.

PROYECTOS DE CONOCIMIENTO. METODOLOGÍA AGILE

Los proyectos han ganado en complejidad a raíz de la evolución de la sociedad de la información. Si los proyectos tradicionales permiten tener una visión preliminar bastante clara de los requisitos (antes de construir un edificio se puede dejar muy detallado cómo va a ser), los proyectos de conocimiento parten de una idea preliminar que se debe desarrollar a medida que avanza el proyecto.

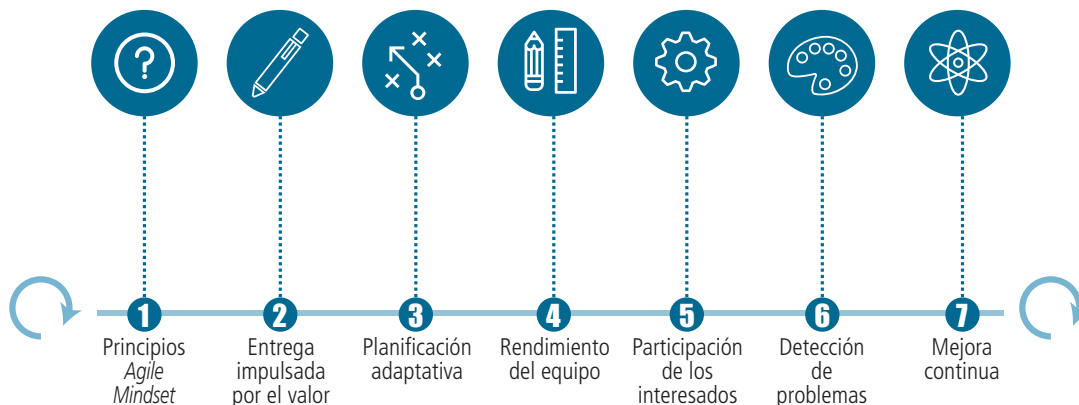
La metodología *Agile* surge para cubrir este *gap*, planteando entregas incrementales de producto en base a una idea inicial, que permitan ir refinándola ajustándose a lo que más valor aporte a los clientes del proyecto.

Para ello, tienen en cuenta 4 principios básicos establecidos en el denominado *manifiesto agile*²:

- | | | |
|-------------------------------|----|--------------------------|
| • Individuos e interacciones | vs | Procesos y herramientas. |
| • Software funcionando | vs | Documentación extensiva. |
| • Colaboración con el cliente | vs | Negociación contractual. |
| • Respuesta ante el cambio | vs | Seguir un plan. |

Estos principios establecen un marco de gestión en el que, aunque se valoran los elementos de la derecha, se da una mayor relevancia a los elementos de la izquierda, priman-

do el aporte de valor frente a la ejecución de un plan preestablecido. Para ello, las metodologías *Agile* se vertebran en torno a siete aspectos principales:



- **Principios *Agile Mindset*.** *Agile* no es una forma de trabajar sino de pensar, que permite ir desarrollando el proyecto persiguiendo los objetivos del manifiesto.
- **Entrega impulsada por el valor.** Se prima el valor que aporta cada entrega, para ir refinando y depurando los objetivos del proyecto.

2. <https://agilemanifesto.org/iso/es/manifiesto.html>

- **Planificación adaptativa.** Al ser un proceso iterativo, se va reajustando la planificación para responder a la entrega de valor de la manera más eficiente posible.
- **Rendimiento del equipo.** Monitorizado de manera constante, el equipo va incrementando su rendimiento a medida que adquiere experiencia en el desarrollo del producto.
- **Participación de interesados.** La involucración de todos los interesados en cada iteración es esencial para que los objetivos estén alineados con lo que se desea.
- **Detección de problemas.** Permite mitigar el impacto de los problemas que surjan de una manera más eficiente y con menos coste que en metodologías tradicionales.
- **Mejora continua.** Retroalimenta al equipo y al proyecto con las lecciones aprendidas de manera constante para conseguir mejorar y ser más eficientes durante el proyecto.



Factores en la Auditoría Interna de proyectos

Algunos proyectos disponen de órganos de gobierno específicos con autonomía para la toma de decisiones y líneas de reporte a alto nivel

La gestión de proyectos se enmarca en un contexto condicionado por elementos internos de la compañía y del entorno. El conocimiento de este contexto es imprescindible pa-

ra que Auditoría Interna pueda realizar una adecuada labor de supervisión y aseguramiento.

FACTORES INTERNOS

Corresponden a factores específicos de cada empresa y que condicionan la manera en que se toman decisiones y se gestionan las actividades y procesos.

A la hora de auditar la gestión de cada uno de los proyectos, se deberán tener en cuenta, al menos:

- **Objetivos de empresa,** tanto estratégicos como operativos, así como el vínculo o relación del proyecto con los mismos.
- **Órganos de Gobierno y de Dirección,** donde radica la autoridad y los procesos de toma de decisiones. Determinados proyectos, atendiendo a su relevancia, disponen de órganos de gobierno específicos con autonomía para la toma de decisiones y líneas de reporte a alto nivel.
- **Marco Normativo y cultura de la organización.** Conjunto de políticas, procedimientos, protocolos, y normativa interna de la organización de obligado cumplimiento du-



rante la ejecución del proyecto, así como los valores corporativos: código de conducta, políticas de riesgos (incluyendo su apetito de riesgo), políticas de compras/contratación de terceros, políticas de tesorería y financiación, programa de cumplimiento, etc.

- Estructura organizativa, mapa funcional y de procesos que determina la jerarquía y

los responsables funcionales de las áreas de conocimiento del proyecto, disponibilidad de recursos, ámbitos de responsabilidad y segregación de funciones.

- Socios del proyecto y otros terceros que participan en el proyecto, ya sea por externalización de determinadas actividades de proyecto o proporcionando asesoramiento y aseguramiento externo.

En el proyecto deben incluirse los factores del entorno, que condicionan la evaluación de los riesgos y el alcance del trabajo de auditoría

FACTORES DEL ENTORNO

Compuestos por un conjunto de elementos que deben ser analizados en el marco de la planificación del trabajo, pues condicionan la evaluación de los riesgos del proyecto y el alcance del trabajo de auditoría.

- Contexto político-social del país donde se ejecuta el proyecto. Aspectos como la seguridad física y jurídica, los indicadores de corrupción, estabilidad política, factores ambientales (geología, hidrología, desastres naturales), infraestructuras.

- Regulación y marco normativo específico de cada sector y general del país (laboral, fiscal, mercado, competencia, protección datos, etc.), que habrá que conocer para asegurar que el proyecto cumple en todo momento.
- Entorno competitivo, mercado financiero, clientes, deben ser analizados para determinar la viabilidad financiera del proyecto.



Proceso de Planificación Anual de Auditoría Interna

Conforme establecen las *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna* y en particular, aplicando la Norma 2010 – sobre Planificación, Auditoría Interna “deberá realizar una evaluación de riesgos, de cada uno de los proyectos identificados en el universo de auditoría, a fin de determinar las prioridades de la actividad de Auditoría Interna”.

En el caso de múltiples proyectos, se recomienda diseñar indicadores de riesgo que permitan comparar, de manera homogénea, el riesgo asociado a cada uno de los proyectos. Algunos indicadores a considerar:

- Prioridad en el enfoque estratégico.
- Rentabilidad esperada del proyecto.
- Coste de los proyectos sobre presupuesto.

- Grado de avance del proyecto. Actividades finalizadas sobre el total de actividades planificadas.
- Plazo ejecutado sobre el tiempo estimado para la finalización del proyecto.
- Descripción del alcance de las auditorías internas a realizar sobre cada uno de los proyectos seleccionados.
- Estimación de los recursos necesarios para ejecutar las auditorías internas.

En definitiva, la propuesta del Plan Anual de Auditoría Interna a presentar a la Comisión de Auditoría deberá incluir:

- Relación de proyectos que deben ser auditados en el ejercicio, conforme priorización en base a riesgos.



Alcance de Auditoría Interna en cada fase de proyecto

En este apartado se describen los diferentes procesos, riesgos y procedimientos de Auditoría Interna a aplicar en cada una de las cinco

fases en que se desarrolla la gestión de proyectos bajo la metodología de gestión de proyectos tradicional (PMBOK).

INICIACIÓN

INICIACIÓN

Tiene como finalidad evaluar la viabilidad del proyecto, analizando si el beneficio que la empresa obtendrá al implementar el proyecto es mayor que la inversión de realizarlo.

En esta fase se definirá el propósito y finalidad del proyecto. Asimismo, se seleccionarán las partes involucradas y el equipo del proyecto, determinando roles y responsabilidades, y se realizará una primera estimación de plazos y costes para su ejecución.

El análisis de viabilidad debe incluir, entre otros: análisis de los riesgos asociados a la

ejecución del proyecto, análisis económico, del mercado, del país y de las contrapartes, análisis de la regulación aplicable y análisis de los contratos. Este análisis debe ser exhaustivo, sin dejar elementos al arbitrio o juicio de las partes.

Por último, se debe proceder a la identificación de stakeholders, clientes y *stakeholders* del proyecto, conocer y analizar sus expectativas y plantear una estrategia para gestionarlas.



Los procesos de negocio, riesgos y procedimientos de Auditoría Interna a aplicar, distribuidos por las áreas de conocimiento indicadas, son:



PROCESO	RIESGOS ASOCIADOS	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA
 Desarrollar el acta de constitución del proyecto (1) - Análisis de riesgos.	· Aprobación de un proyecto inviable. · Afloración de riesgos durante la ejecución del proyecto no identificados en la fase de estudio, que pueda conllevar pérdidas económicas o reputacionales.	· Revisar el proceso de identificación, y evaluación de riesgos, así como salvaguardas y mecanismos de gestión de riesgos del proyecto.
 Desarrollar el acta de constitución del proyecto (1) - Análisis económico, de mercado y principales terceros: socios, clientes, proveedores principales.	· Desviaciones económicas no planeadas. · Infravaloración y/o volatilidad de los costes del proyecto. · Baja rentabilidad del proyecto. · Desconocimiento de variables de mercado /locales que puedan afectar a la correcta gestión del proyecto. · Riesgo reputacional/corrupción. · Incumplimiento de plazos, objetivos y calidades.	· Revisar el análisis de viabilidad económica del proyecto. Verificar que el mismo incluye análisis del riesgo de mercado, país, moneda, precios. · Verificar el proceso de evaluación de contrapartes: análisis financiero, técnico y reputacional de las contrapartes (si aplica). · Análisis de escenarios y simulaciones sobre impacto de desviaciones en plazo y coste. · Revisar procedimientos de KYC y <i>Due Diligence</i> sobre terceros: socios, agentes, etc.
 Desarrollar el acta de constitución del proyecto (1) - Análisis regulatorio.	· Desconocimiento de normativa local. · Incumplimiento regulatorio que conlleve un posible riesgo económico/legal. · Asunción de cláusulas de contrato abusivas. · Riesgo de litigios posteriores.	· Revisar el análisis regulatorio y de normativa local. Integridad de este. Verificar que los contratos han sido analizados por equipo legal o externo experto.
 Desarrollar el acta de constitución del proyecto (1) - Aprobación y toma de decisiones.	· Información insuficiente para la toma de decisiones. · Asignar un espónsor del proyecto. · Incumplimiento de los procedimientos establecidos y, en particular, respecto a la participación en los procesos de aprobación y toma de decisiones.	· Verificar si se han definido a alto nivel las restricciones: coste, tiempo, alcance. · Verificar que el Informe elaborado para la propuesta de aprobación y toma de decisión es completo y recoge todos los riesgos significativos identificados durante esta fase. · Verificar que el proceso de aprobación del proyecto es conforme al procedimiento establecido.
 Identificar a los interesados / stakeholders (2)	· Incumplimiento de expectativas del proyecto. · Gestión ineficiente del proyecto.	· Verificar que todos los interesados han sido identificados y se conocen sus intereses y expectativas en el proyecto.

PLANIFICACIÓN

PLANIFICACIÓN

Esta fase comienza a partir de la aprobación del Acta de Constitución del proyecto, elaborada en la fase de Iniciación, y finaliza con el diseño y aprobación de todos los planes de gestión subsidiarios (alcance, tiempo, coste, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, compras e interesados) de cada una de las áreas de conocimiento y que dará lugar al inicio de la fase de ejecución.

Determina el ámbito de aplicación del proyecto, se establecen los objetivos y se definen y documentan las acciones encaminadas a la consecución de este. Todas las áreas de conocimiento se encuentran en el alcance de esta fase.

Los procesos de negocio, riesgos y procedimientos de Auditoría Interna a aplicar son los siguientes, distribuidos por las áreas de conocimiento indicadas:



PROCESO	RIESGOS ASOCIADOS	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA
 Desarrollar el Plan director del Proyecto (3) - (Programa de proyecto).	- No disponer de los planes necesarios para identificar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades del proyecto. - No disponer de financiación suficiente. - No se establecen procedimientos para la posible gestión del cambio asociada al proyecto.	- Verificar existencia de Plan Director de proyecto. - Revisar Modelo de financiación. - Verificar existencia de un Plan de gestión de cambios.
 Planificación de la gestión del Alcance (4, 5, 6 y 7).	- No se ha definido el alcance del proyecto. - No se conocen los requerimientos del proyecto. - El alcance no ha sido validado por todos los Interesados. - El alcance propuesto no permite alcanzar los objetivos del proyecto. - No se establece la forma en la que van a analizarse, documentarse y gestionarse los requerimientos del proyecto.	- Conocer la descripción del proyecto, producto final, entregables aceptados por los promotores del proyecto. - Revisar el alcance del proyecto. Debe ser claro y explícito. - Revisar el plan de gestión de requerimientos e identificación de los paquetes de trabajo, y responsables. - Revisar el proceso documental y trazabilidad de los requerimientos.
 Planificación de la gestión del Tiempo (8, 9, 10, 11 y 12).	- No se han definido todas las actividades y su duración. - La secuencia de actividades no tiene un orden lógico.	- Verificar la existencia del cronograma e hitos del proyecto. - Verificar la lista y atributos de las actividades y realizar una evaluación preliminar sobre su razonabilidad.
 Planificación de la gestión de los costes (13, 14 y 15).	- Los costes del proyecto exceden los recursos financieros disponibles. - Cálculo de costes con hipótesis erróneas. No se estiman los costes de todas las actividades.	- Revisar el plan de costes. Verificar que todas las necesidades están identificadas y cuantificadas en el plan de costes. - Revisar el Procedimiento de imputación de costes. - Revisar proceso de aprobación del presupuesto del proyecto.

	PROCESO	RIESGOS ASOCIADOS	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA
	Planificación de la Calidad (16).	No existen estándares de medición y aseguramiento de la calidad del proyecto.	Verificar la existencia de un plan de gestión de la calidad: requerimientos de calidad y/o estándares para el proyecto.
	Planificación de los Recursos Humanos (17 y 18).	No se dispone del equipo suficiente y de las personas con las habilidades y cualificación necesarios.	- Verificar existencia de un Plan de RRHH del proyecto. - Revisar Perfiles (internos/externos) necesarios para el desarrollo del proyecto.
	Planificación de las Comunicaciones (19).	- Ausencia de un plan de comunicación a los interesados o <i>stakeholders</i> del proyecto que establezca los procedimientos y los canales de comunicación interdepartamental (horizontal) y hacia la dirección (vertical), así como la seguridad de la información. - No se han definido mecanismos de reporte y periodicidad. - No se dispone de herramientas para la captura y almacenamiento de datos de manera segura.	- Verificar la existencia de un plan de comunicación a interesados o <i>stakeholders</i>. - Evaluar que la periodicidad del reporte y destinatarios de la información sean adecuados. - Sistemas y herramientas de captura y almacenamiento de datos. - Seguridad de la información: confidencialidad, integridad, disponibilidad. - Cumplimiento con normativa en materia de Protección de Datos.
	Planificación de la gestión de los riesgos inherentes al proyecto (20, 21, 22, 23 y 24).	- No se ha realizado la identificación y evaluación de impacto y probabilidad de ocurrencia de los riesgos asociados al proyecto. - El plan de gestión de riesgos no cubre todos los riesgos relevantes del proyecto. No se ha llevado a cabo un análisis de la regulación y de los requerimientos legales: laboral, fiscal, Seguridad y salud, medioambiente, etc.	- Verificar que se han identificado los principales riesgos del proyecto. Inventario o mapa de riesgos del proyecto. Riesgos regulatorios, operacionales, financieros, reputacionales, etc. - Verificar que los riesgos se han evaluado atendiendo a su impacto en proyecto y probabilidad de ocurrencia. - Verificar la existencia de un Plan de respuesta ante riesgos (incluida Política de Seguros) indicando responsable y acciones de gestión que respondan al apetito de riesgo del proyecto.
	Planificación de las compras (25).	- No se planifican las compras. - No se lleva a cabo un proceso de calificación y homologación de proveedores. - No se definen procesos competitivos de concurso y adjudicación para las compras. - Asunción de costes innecesarios.	- Verificar existencia de un Plan de necesidades de compras, así como de procedimientos de compras. - Revisar que el proceso de homologación/calificación de proveedores contempla el riesgo técnico, de solvencia y cumplimiento. - Revisar garantías otorgadas por proveedores. - Revisar que el procedimiento de contratación asegura una adecuada segregación de funciones y que propicia procesos de adjudicación competitivos.
	Planificación de los interesados o <i>stakeholders</i> (26).	- No se han identificado los interesados. - No se conocen las expectativas de los interesados.	Verificar la existencia de un Plan de gestión de los Interesados que incluya la identificación, el conocimiento de sus expectativas y un plan para dar respuesta a las mismas.

EJECUCIÓN

EJECUCIÓN

Esta fase se inicia con la aprobación del Plan Director del proyecto y de cada uno de los planes de gestión subsidiarios de cada una de las áreas de conocimiento.

Durante esta fase se deben ejecutar todos aquellos procesos necesarios para completar el trabajo definido en el Plan Director y en los planes subsidiarios; y finaliza con la entrada en explotación del proyecto.

Establecidas las restricciones en alcance, coste y tiempo en la fase anterior de planificación, en esta fase se deben gestionar el resto de las áreas de conocimiento.

Los procesos de negocio, riesgos y procedimientos de Auditoría Interna a aplicar, distribuidos por las áreas de conocimiento indicadas, son:



PROCESO	RIESGOS ASOCIADOS	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA
 Dirigir y gestionar los trabajos del proyecto (27).	· Desvío en cuanto a los objetivos de alguna de las variables/restricciones del proyecto: alcance, coste y plazo.	· Obtener el plan del proyecto y revisar su aprobación al nivel requerido. · Revisar los informes de seguimiento y analizar desviaciones entre el plan y su ejecución, tanto en alcance, como en plazo y coste. · Verificar que la segregación de responsabilidades es adecuada.
 Gestionar el conocimiento del proyecto (28).	· La información del proyecto no fluye hacia los órganos de toma de decisiones. · No se dispone de sistemas de información y gestión documental adecuados para el equipo de proyecto. · No se adoptan medidas de mejora/correcciones ante desviaciones, errores o ineficiencias en la ejecución de las tareas del proyecto.	· Analizar los informes emitidos a los órganos de decisión. <i>Steering Committee</i>. Contenido y oportunidad. · Comprobar que existen herramientas y repositorios documentales accesibles a los miembros del equipo de proyecto. · Comprobar que existe un sistema de gestión documental y de codificación de documentos. · Verificar que existe un repositorio de lecciones aprendidas.
 Gestionar la Calidad (29).	· No consecución de los objetivos de calidad del proyecto.	· Identificar si existen indicadores de calidad y se realiza seguimiento. · Comprobar si existen auditorías de calidad. · Verificar las desviaciones respecto al plan y los planes de acción para remediar la pérdida de calidad. · Evaluar el impacto operativo y estratégico de la no consecución de los objetivos de calidad.
 Adquirir recursos (30).	· No consecución de los objetivos económicos del proyecto.	· Analizar desviaciones respecto del plan de costes inicial. · Revisar acciones de gestión adoptadas. · Revisar cumplimiento con procedimientos de aprobación. Reporte a órganos superiores para la aprobación de desvíos económicos.

	PROCESO	RIESGOS ASOCIADOS	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA
	Desarrollar el equipo (31).	Falta de recursos humanos, competencias y/o cualificación profesional inadecuada.	- Revisar composición del equipo, sus competencias y experiencia profesional. - Revisar objetivos personales y su alineamiento con los objetivos del proyecto. Anuales vs plurianuales.
	Dirigir el equipo (32).	- Falta de liderazgo. - Generación de conflictos y dispersión de objetivos.	- Revisar actas del órgano de gobierno <i>Steering Committee</i> del proyecto. Asistentes. Asuntos tratados, acuerdos, etc. - Revisar los procesos de aprobación de cambios significativos respecto del plan inicial y resolución de conflictos. - Revisar la eficacia de los procesos de toma de decisiones: planes de acción correctivos y grado de implantación. - Verificar si existe un procedimiento de resolución de conflictos.
	Gestionar la comunicación (33).	- Falta de comunicación. - Ineficiencias, duplicidad de tareas, solape de responsabilidades, tiempos muertos.	- Validar la calidad y oportunidad de la información para la toma de decisiones. - Verificar la exactitud y periodicidad de comunicaciones con terceros interesados en el proyecto. - Validar que las variaciones de alcance han sido adecuadamente comunicadas y aprobadas.
	Implementar la respuesta a los riesgos (34).	- Incumplimiento del plan de gestión de riesgos. - No se lleva a cabo una gestión activa de riesgos. - Riesgos del proyecto condicionan la consecución de los objetivos en cuanto alcance, plazo y coste. - No se dispone de una Política de Seguros. - No se ha evaluado en su integridad la normativa aplicable en vigor. Así como los requisitos legales de obligado cumplimiento.	- Verificar que existe una gestión activa de los riesgos conforme un Plan de acción definido. - Revisar informes de riesgos. Evaluar las acciones de gestión de riesgos adoptadas. - Concluir respecto la efectividad de la gestión de riesgos. - Revisar pólizas de seguro contratadas. Cobertura y vigencia. - Revisar cumplimiento con regulación en vigor.
	Efectuar las adquisiciones (35).	- Ineficiencia en las compras. Ya sea por retraso o mayores costes, pudiendo incidir en los objetivos del proyecto. - Procesos de compra ineficientes. Falta de competitividad, inadecuada segregación de funciones. - Capacitación técnica inadecuada. - Ausencia de solvencia financiera de terceros. - Incumplimiento de la normativa local por parte de proveedores (laboral, H&S, medio ambiente, Protección de datos).	- Verificar cumplimiento con el procedimiento de compras: proceso de adjudicación, cadenas de aprobación, segregación de funciones etc. - Revisar las propuestas de adjudicación. - Verificar que se realiza análisis del riesgo de proveedores: solvencia, técnico, cumplimiento. - Verificar la revisión de los contratos por el equipo jurídico. - Realizar pruebas de detección de fraude: proveedores ficticios, partición de pedidos, colusión empleado-proveedor, conflictos de interés. - Verificar la existencia de cláusulas en terminación de contratos ante incumplimientos de normativa por parte de los proveedores. - Verificar la existencia de controles sobre la subcontratación por parte de proveedores.
	Gestionar la participación de los interesados (36).	- No cumplir las expectativas de los interesados. - Falta de compromiso y rechazo al proyecto.	Revisar el cumplimiento con el plan de gestión de los interesados.

MONITORIZACIÓN
Y CONTROL

MONITORIZACIÓN Y CONTROL

Esta fase establece el marco de supervisión del proyecto, y por tanto es una fase transversal, no secuencial, que está presente durante toda la vida del proyecto, y abarca en su alcance la totalidad de las áreas de conocimiento.

Mediante la medición y control se evalúa el desempeño real del proyecto con respecto a la planificación realizada, se supervisa el cumplimiento de los objetivos conforme al programa de proyecto y se anticipa la identificación de posibles riesgos con el propósito de adop-

tar las medidas preventivas y/o correctivas adecuadas.

Auditoría Interna debe velar no sólo por asegurar que se ejecutan adecuadamente las actividades de medición y control de proyecto, sino también la razonabilidad y eficacia de las acciones preventivas o correctivas adoptadas.

Los procesos de negocio, riesgos y procedimientos de auditoría interna a aplicar, distribuidos por las áreas de conocimiento indicadas, son:



PROCESO	RIESGOS ASOCIADOS	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA
 Supervisar y controlar los trabajos del proyecto (37).	- La supervisión y control de la marcha del proyecto es inadecuada. - Inexactitud en la fecha de conclusión del proyecto y/o en la previsión del coste final.	- Revisar los procesos de supervisión y control por parte de los órganos de dirección de proyecto y responsables respectivos. Periodicidad de reuniones, actas, acciones aprobadas e implantadas. - Recalcular el coste del proyecto y plazo en base al avance real, no el planificado. - Verificar que la segregación de responsabilidades es adecuada.
 Realizar el control integrado de cambios (38).	No se dispone de control de cambios integrado.	- Revisar que todos los cambios aceptados han sido incluidos en el proyecto. - Evaluar la efectividad de los cambios, tanto para la consecución de los objetivos del proyecto como en los riesgos del proyecto.
 Validar el alcance (39).	Exclusión/omisión en el alcance de aspectos significativos del proyecto.	Revisar el proceso de definición del alcance, áreas involucradas, y aspectos considerados (geográficos, operativos, recursos, etc.).
 Controlar el alcance (40).	- Ausencia de seguimiento del alcance por parte de los responsables. - Incumplimiento del alcance aprobado.	Analizar el seguimiento por parte de las áreas involucradas del alcance del proyecto.
 Controlar el cronograma (41).	- Incumplimiento de hitos por fase. - Desviaciones en plazo.	Revisar el grado de cumplimiento de hitos s/fase y justificaciones asociada a retrasos o incumplimientos, así como acciones correctoras adoptadas.

	PROCESO	RIESGOS ASOCIADOS	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA
	Controlar los costes (42).	- Incumplimiento presupuestario. Ausencia de controles sobre cumplimiento presupuestario. - Errores/omisiones en las estimaciones de costes. - Inadecuada justificación de costes extraordinarios o no previstos.	- Evaluar el grado de cumplimiento presupuestario (por fases). - Revisar el proceso de estimación de costes (asunciones, departamentos involucrados, etc.) y posterior validación. - Revisar los controles sobre el coste incurrido y asignado a proyecto vs costes estimados. - Revisar la razonabilidad de los costes extraordinarios/no previstos y justificación de estos.
	Controlar la calidad (43).	Incumplimiento con las estipulaciones acordadas.	Revisar los parámetros acordados en el inicio del proyecto y verificar que se han cumplido en todas las materias (medioambiental, técnico de personal...).
	Controlar los recursos (44).	- Errores en la estimación de los recursos necesarios (económicos, humanos, materiales, etc.) para la ejecución de las actividades previstas. - Indisponibilidad/insuficiencia de los recursos asignados/proporcionados para la ejecución de los trabajos. - Deficiencias en los recursos disponibles.	- Revisar el proceso de estimación de recursos, entendiendo estos como económicos, humanos, materiales y tecnológicos. - Analizar la correcta asignación de los recursos, y adecuación a las características o necesidades requeridas según la actividad planificada. - Revisar las causas motivadoras de la exigencia de recursos extraordinarios o no previstos. - Identificar posibles incidencias asociadas a los recursos, medidas correctoras adoptadas e impacto en el conjunto del proyecto.
	Supervisar las comunicaciones (45).	- Internas: las modificaciones aprobadas no se trasladan a todos los entes involucrados. - Externas: se producen malentendidos con los <i>stakeholders</i> que pueden ocasionar la toma de decisiones no acertadas.	- Revisar las comunicaciones emitidas que influyan en el proyecto de forma significativa y asegurarse que se transmitieron de manera adecuada a todos los agentes involucrados. - Revisar los canales de comunicación entre departamentos, la periodicidad de reuniones de seguimiento de proyecto, y seguimiento de cumplimiento de actividades e hitos.
	Controlar los riesgos (46).	- Existencia de factores tanto internos como externos que no hayamos identificado y cuyo impacto en la consecución de los objetivos del proyecto pueda ser significativo. - Comportamiento de factores de riesgo diferente al esperado en el plan de riesgos. - Asunción de riesgos no alineados con el apetito de riesgos de la organización.	- Analizar, revisar y controlar los riesgos que ya teníamos previstos e identificar, si aplica, nuevos riesgos para el proyecto. - Evaluar la adopción de medidas de gestión de riesgos ante eventos inesperados.
	Controlar las adquisiciones (47).	- Indisponibilidad de todos los recursos técnicos necesarios. - Aumento de costes no considerados por incrementos de precio y/o por indisponibilidad temporal (tanto antes de su utilización según el cronograma como de forma posterior).	Verificar que todas las adquisiciones estarán disponibles en los plazos requeridos según cronograma.
	Controlar el compromiso de los interesados (48).	- Incumplimiento normativo por parte de terceros. - Cláusulas en contratos que no se están cumpliendo. - Cláusulas en contratos contrarias a intereses de empresa.	- Revisión completa de todos los acuerdos y contratos firmados durante el proyecto para detectar cláusulas que supongan cumplimientos obligatorios por parte del proyecto y análisis de las penalizaciones en el caso que no se cumplan. - Revisar existencia de cláusulas de terminación en caso de incumplimiento de leyes y normativa local de aplicación.

CIERRE

CIERRE Y GARANTÍAS

En esta fase se formaliza el cierre oficial del proyecto y la aceptación formal del resultado final por parte de los *stakeholders* (cierre externo del proyecto).

Es habitual que en esta fase se lleven a cabo actividades de carácter administrativo como el archivo de todos los documentos relacionados con el proyecto y la liberación formal del personal asignado al proyecto (cierre interno).

El auditor interno debe entender los mecanismos utilizados por el equipo del proyecto para concluir si los resultados obtenidos —normalmente documentados en el informe final del proyecto— se corresponden con los objetivos que se establecieron en la fase de inicio y que se documentan en el acta de constitución del proyecto.

También cabe esperar que el auditor interno supervise las actividades de gestión de los

riesgos a los que se expone la organización en el supuesto de que el éxito del proyecto o la aceptación formal de su resultado no estén respaldados por ciertas garantías o por una comprobación efectiva de la calidad de los entregables.

En esta fase se entienden completadas todas las áreas de conocimiento o gestión, quedando únicamente la de integración. Aunque el PMBOK únicamente define un proceso de negocio para esta fase, en esta guía hemos considerado su desdoblamiento, distinguiendo el cierre interno en el equipo de proyecto del cierre externo.

Los procesos de negocio, riesgos y procedimientos de auditoría interna a aplicar, distribuidos por las áreas de conocimiento indicadas, son:



PROCESO	RIESGOS ASOCIADOS	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA
Cierre externo (49).	· Incorrecta evaluación del resultado del proyecto que implica la formulación de conclusiones erróneas acerca de la consecución de los objetivos establecidos al inicio.	· Realizar comparativa de los objetivos definidos en el acta de constitución del proyecto, o en sucesivos documentos de modificación, con los resultados obtenidos y reflejados en el informe final. · Verificar la fuente y la calidad de la información en base a la cual se realiza la evaluación final. · Realizar una comprobación efectiva del cumplimiento de objetivos, plazos y utilización de recursos de acuerdo con lo convenido. · Revisar la eficacia de los controles internos previos a la aceptación formal del resultado del proyecto (ej. calidad de entregables, aprobación y pago de facturas, verificación cumplimiento de contratos, etc.).

	PROCESO	RIESGOS ASOCIADOS	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA
	Cierre externo (49).	· Inadecuado establecimiento, o falta de seguimiento, de las obligaciones contraídas por terceros en caso de incumplimientos, dando lugar a reclamaciones, litigios o desprotección legal.	· Verificar que las garantías establecidas son adecuadas y que, en casos de incumplimiento, las mismas se encuentran en proceso de ejecución.
	Cierre externo (49).	· Ausencia de <i>feedback</i>, o inadecuada medición del nivel de satisfacción de los terceros interesados del proyecto, dificultando un ejercicio de lecciones aprendidas de cara a proyectos futuros.	· Revisar el diseño y envío de encuestas de satisfacción a terceros. · Comprobar que los resultados obtenidos forman parte del registro de lecciones aprendidas.
	Cierre interno (49).	· El cierre del proyecto no se realiza y comunica formalmente a los componentes del equipo, generando confusión y retrasos en procesos derivados o ineficiencias por la utilización de recursos, una vez cerrado el proyecto o dedicación de recursos adicionales.	· Verificar si existe un acta o documento formal de cierre con aceptación expresa de todas las partes interesadas. · Verificar la liberación del personal involucrado en el proyecto. · Verificar que las lecciones aprendidas/mejora identificadas han quedado documentadas.
	Cierre interno (49).	· La documentación generada durante el proyecto no se archiva de forma apropiada, dando lugar a la pérdida de documentación o no permitiendo una consulta rápida y eficaz de documentos en el futuro. · Pérdida de conocimiento por un inadecuado proceso de traspaso del conocimiento por parte del equipo de ejecución al equipo que se va a hacer cargo de la operación.	· Comprobar que toda la documentación relacionada con el proyecto se encuentra debidamente indexada, referenciada, archivada y siguiendo un orden lógico. · Entre los documentos que el auditor interno puede esperar encontrar se encuentran: el acta de constitución del proyecto, plan de dirección del proyecto, plan de trabajo, contratos, actas de reuniones, documentos resultantes de cada trabajo del proyecto, entregables, aprobaciones, evidencia del monitoreo llevado a cabo, informe final del proyecto, registro de lecciones aprendidas, etc. · Revisar si las actas de cierre atestiguan que se ha llevado a cabo un proceso formal de traspaso de conocimiento.
	Cierre interno (49).	· Ausencia de, o inadecuada, evaluación del desempeño de los miembros del equipo del proyecto.	· Revisar los objetivos individuales y colectivos establecidos al inicio del proyecto. · Revisar la evaluación de estos a la finalización del proyecto.



Programas de trabajo

La auditoría interna preventiva de proyectos requiere visión global y conocimiento técnico para determinar si se han realizado los estudios apropiados y su contenido

La auditoría interna de proyectos se puede llevar a cabo antes, durante o a la finalización del proyecto.

- La **auditoría interna preventiva** se realiza antes de que se ejecuten los procesos contemplados en el alcance de dicha auditoría. Facilita un aseguramiento independiente respecto a aspectos como: viabilidad del proyecto, encaje estratégico, alineamiento con los objetivos de la organización, integridad de la planificación, etc. Todo ello antes de la toma de decisiones y, por tanto, cuando todavía no se ha incurrido en recursos económicos y humanos de manera significativa. Este tipo de auditoría permite conocer y evitar riesgos que pudieran impactar en el futuro.

Estas auditorías internas requieren de visión global y conocimiento técnico en la materia para poder determinar si se han realizado los estudios correspondientes y si el contenido de éstos es suficiente. El componente verificativo basado en pruebas sustantivas es muy limitado, pues todavía no se han ejecutado las actividades.

- Las **auditorías internas detectivas** se realizan una vez el proyecto ya ha sido aprobado por la organización y ha comenzado su ejecución. Su finalidad es identificar riesgos y eventos que pudieran comprometer el éxito del proyecto. Su aportación de valor reside en que facilita opinión de contraste a

la del equipo gestor del proyecto en tiempo real, dando oportunidad de adoptar acciones correctivas inmediatas, para minimizar el impacto de los riesgos en el proyecto. Todo ello manteniendo la independencia del equipo gestor.

Parece lógico que las auditorías detectivas debieran tener un alcance limitado, enfocándose a áreas de conocimiento y procesos concretos. Así, y en el caso de identificarse riesgos y aspectos de mejora, se asegura que las acciones correctivas no se demoran, implantándose de manera eficaz. El ámbito de revisión puede abarcar cualquier área de gestión del proyecto y se pueden realizar varias auditorías durante el período de ejecución de este.

- También se pueden realizar **auditorías internas forenses**, una vez completada la fase de cierre de proyecto. Su finalidad es proporcionar aseguramiento independiente en relación con el cumplimiento de los objetivos del proyecto, así como detectar ineficiencias, incumplimientos o errores que se cometieron durante la ejecución de este para aprender y adoptar acciones correctoras para futuros proyectos. Se podrán efectuar auditorías forenses sobre el proyecto en su conjunto, o sobre cualquier área de conocimiento en la que se considere que puede haber potencial de mejora para futuros proyectos.



Estas auditorías internas también facilitan la identificación de riesgos que pueden causar impacto significativo durante la fase de operaciones, una vez finalizado el proyecto. A modo de ejemplo: por defecto de diseño con impacto en las operaciones, por incumplimiento normativo requiriendo inversiones adicionales o por deficiente evaluación de contraparte provocando falta de suministros, desempeño inferior al previsto, etc.

Auditoría Interna deberá determinar, atendiendo a la planificación anual y los recursos disponibles, la oportunidad de llevar a cabo una revisión, así como el tipo de auditoría y

su alcance. Por lo tanto, se podrán plantear múltiples enfoques.

Dicho lo anterior, esta guía propone como unidad auditable básica sobre la que orientar los programas de trabajo alguna de las diez áreas de conocimiento o de las cinco fases de proyecto.

A continuación, se proponen ejemplos de programas de trabajo. En ningún caso se ha incluido una estimación de recursos, pues dependerá en cada caso de elementos a valorar como el tipo de proyecto, su relevancia para la compañía o el nivel de aseguramiento previsto.

EJEMPLO 1 · AUDITORÍA PREVENTIVA

INICIACIÓN

INTEGRACIÓN
INTERESADOS

Objetivo: Revisar la integridad y fiabilidad de la información y estudios previos de viabilidad para la toma de decisión de aprobación de un proyecto.

PROCESOS CUBIERTOS POR LA AUDITORÍA

ALCANCE DE LA REVISIÓN

Existencia e integridad de análisis previos sobre la viabilidad del proyecto (1).

- Evaluación económica-técnica del proyecto.
- Análisis de mercado y contrapartes.
- Identificación y evaluación de riesgos inherentes. Regulatorios, cumplimiento, financieros, operativos.
- Análisis regulatorio y del entorno.

Órganos de gobierno, información y partes interesadas (2).

- Identificar los órganos de gobierno y gestión. Composición.
- Procesos de Información. Periodicidad y sistema documental.
- Acta de constitución del proyecto. Objetivos del proyecto.
- Compromiso e involucración de partes interesadas.
- Recursos internos asignados. Análisis de perfiles.
- Contrapartes. Socios, proveedores principales.

PLANIFICACIÓN

TODAS

EJEMPLO 2 · AUDITORÍA PREVENTIVA

Objetivo: Concluir respecto la calidad del proceso de planificación: Integridad del programa de proyecto y de los planes subsiguientes.

PROCESOS CUBIERTOS POR LA AUDITORÍA

ALCANCE DE LA REVISIÓN

Programa de proyecto. Plan Director de Proyecto y planes subsiguientes: alcance, tiempo, coste, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados (3 a 26).

- Análisis del programa de proyecto/Plan director. Descripción del proyecto, alcance, producto final, entregables aceptados por los promotores del proyecto.
- Plan de gestión de requerimientos e identificación de los paquetes de trabajo, y responsables. Proceso documental y trazabilidad de los requerimientos.
- Existencia de planes subsiguientes: alcance, plazo, coste, calidad, comunicación, recursos humanos, riesgos, compras. Revisar contenido.
- Presupuesto del proyecto. Proceso de Aprobación. Integridad en la identificación de necesidades. Procedimiento imputación de costes.
- Cronograma e hitos del proyecto.
- Composición del equipo de proyecto. Análisis de Perfiles (internos/externos) necesarios para el desarrollo del proyecto.
- Identificación y evaluación de riesgos. Tipo de riesgos, mapa de riesgos (Probabilidad e impacto) y Plan de respuesta a los riesgos.
- Contratación de terceros: Procedimientos y evaluación de riesgos de proveedores.
- Identificación de interesados y conocimiento de sus expectativas.

PLANIFICACIÓN

EJECUCIÓN

MONITORIZACIÓN
Y CONTROL

EJEMPLO 3 · AUDITORÍA DETECTIVA

RIESGOS

Objetivo: Revisar la eficacia y efectividad de los procesos de gestión de riesgos.

PROCESOS CUBIERTOS POR LA AUDITORÍA

ALCANCE DE LA REVISIÓN

Planificación de la gestión de los riesgos inherentes al proyecto (20 a 24).

Implementar la respuesta a los riesgos (34).

Controlar los riesgos (46).

- Verificar que se han identificado los principales riesgos del proyecto. Inventario o mapa de riesgos del proyecto. Riesgos regulatorios, operacionales, financieros, reputacionales, etc.
- Verificar que los riesgos se han evaluado atendiendo a su impacto en proyecto y probabilidad de ocurrencia.
- Verificar la existencia de un Plan de respuesta ante riesgos, indicando responsable y acciones de gestión que respondan al apetito de riesgo del proyecto.
- Verificar si existe una Política de Seguros.
- Verificar que existe una gestión activa de los riesgos.
- Revisar informes de riesgos. Evaluar las acciones de gestión de riesgos adoptadas.
- Concluir respecto a la efectividad y gestión activa de los riesgos.
- Analizar, revisar y controlar los riesgos que ya se tenían previstos e identificar, si aplica, nuevos riesgos para el proyecto.
- Revisar protocolo de actuación ante eventos inesperados.



EJEMPLO 4 · AUDITORÍA DETECTIVA

PLANIFICACIÓN

EJECUCIÓN

MONITORIZACIÓN
Y CONTROL

Objetivo: Revisar la eficacia y efectividad de los procesos relacionados con la adquisición de bienes y servicios.

ADQUISICIONES

PROCESOS CUBIERTOS POR LA AUDITORÍA

ALCANCE DE LA REVISIÓN

Planificación de compras (25).

Efectuar las adquisiciones (35).

Controlar las adquisiciones (47).

- Verificar existencia de un Plan de necesidades de compras, así como de procedimientos de compras.
- Revisar que el proceso de homologación/calificación de proveedores contempla el riesgo técnico, de solvencia y de cumplimiento.
- Revisar que en el procedimiento de contratación se asegura una adecuada segregación de funciones y propicia procesos de adjudicación competitivos.
- Verificar el cumplimiento con el procedimiento de compras: proceso de adjudicación, cadenas de aprobación, segregación de funciones etc.
- Revisar las propuestas de adjudicación.
- Verificar que se realiza análisis del riesgo de proveedores: solvencia, técnico, cumplimiento.
- Realizar pruebas de detección de fraude. Partición de pedidos, proveedores ficticios, colusión empleado-proveedor, conflictos de interés, etc.
- Verificar la existencia de cláusulas en terminación de contratos ante incumplimientos de normativa por parte de los proveedores.
- Verificar que todas las adquisiciones estarán disponibles en los plazos requeridos según cronograma.

EJEMPLO 5 · AUDITORÍA DETECTIVA

PLANIFICACIÓN

EJECUCIÓN

MONITORIZACIÓN
Y CONTROL

Objetivo: Revisar la eficacia y efectividad de los procesos de comunicación internos y con partes interesadas.

COMUNICACIONES

PROCESOS CUBIERTOS POR LA AUDITORÍA

ALCANCE DE LA REVISIÓN

Planificación de las comunicaciones (19).

Gestionar las comunicaciones (33).

Supervisar las comunicaciones (45).

- Verificar la existencia de un plan de comunicación a interesados que incluya al menos:
 - Periodicidad del reporte y destinatarios de la información.
 - Sistemas y herramientas de captura y almacenamiento de datos.
 - Seguridad de la información: confidencialidad, integridad, disponibilidad.
 - Cumplimiento con normativa en materia de Protección de datos.
- Validar la calidad y oportunidad de la información para la toma de decisiones.
- Verificar la exactitud y periodicidad de comunicaciones con terceros interesados en el proyecto.
- Validar que las variaciones de alcance están comunicadas y aprobadas.
- Revisar las comunicaciones emitidas que influyan en el proyecto de forma significativa y asegurarse que se transmitieron de manera adecuada a todos los agentes involucrados.
- Revisar canales de comunicación entre departamentos, la periodicidad de reuniones de seguimiento de proyecto y seguimiento de cumplimiento de actividades e hitos.

EJEMPLO 6 · AUDITORÍA FORENSE

Objetivo: Identificar riesgos a futuro y lecciones aprendidas.

ALCANCE DE LA REVISIÓN

- Revisar cumplimiento de objetivos del proyecto.
- Análisis *root-cause* desviaciones sobre el Plan de proyecto. Alcance, costes, tiempo y calidad.
- Evaluar el cumplimiento con la normativa en vigor: obtención de permisos y autorizaciones para operar, diseño de instalaciones, etc.
- Revisar cumplimiento con procedimientos internos de la compañía.
- Revisar cobertura de seguros.
- Revisar alcance y extensión de las garantías de terceros.
- Revisar la documentación de las lecciones aprendidas. Planes de acción en marcha.
- Revisar el cierre de proyecto. Disputas con terceros, importes pendientes de cobro/pago, etc.



Bibliografía

- THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. *Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna*. Edición Enero 2017.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Guía para los fundamentos de la Dirección de Proyectos*. Versión 6 de 6 de septiembre de 2017. PMI, 2017
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. *Guía para la implantación de proyectos*. Madrid: AENOR, 2000. ISBN: 978-84-8143-265-7
- ROBERTS, PAUL. *Guía de Gestión de Proyectos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2008. ISBN: 978-84-9875-013-3
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. *Directrices para la dirección y gestión de proyectos. Norma UNE-ISO 21500:2013*. Madrid: AENOR, 2013
- *Manifiesto por el desarrollo de Agile*. Autor: Múltiples. <https://agilemanifesto.org/iso/es/manifesto.html>.



Instituto de Auditores Internos de España

Santa Cruz de Marcenado, 33 · 28015 Madrid · Tel.: 91 593 23 45 · Fax: 91 593 29 32 · www.auditoresinternos.es

Depósito Legal: M-10950-2020

ISBN: 978-84-120500-4-2

Diseño y maquetación: desdezero, estudio gráfico

Impresión: Impresión Artes Gráficas, IAG

Propiedad del Instituto de Auditores Internos de España. Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra, siempre que no sea con finalidades comerciales, y siempre que se reconozca la autoría de la obra original. No se permite la creación de obras derivadas.

OTRAS PRODUCCIONES DE LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO

AUDITORÍA INTERNA DEL GOBIERNO DEL DATO

Aborda los problemas existentes y las mejores prácticas para resolverlos en lo referente a la definición de un buen gobierno del dato. Se analizan a fondo varios aspectos, desde el ciclo de vida del dato –incluyendo su trazabilidad y calidad– hasta metodologías y normativas aplicables en el proceso de gobierno del dato. Todo desde la perspectiva de Auditoría Interna.

AUDITORÍA INTERNA DE LA INFORMACIÓN EXTERNALIZADA

Las empresas deben garantizar la adecuada gestión de los riesgos derivados del acceso a la información externalizada por parte de terceros. Este documento recoge los principales aspectos normativos a considerar, y recomendaciones relativas al rol que Auditoría Interna debe desempeñar en el proceso de externalización, desde la fase de precontratación hasta la finalización de la prestación del servicio.

MÁS ALLÁ DEL ASEGURAMIENTO. EL AUDITOR INTERNO COMO ASESOR DE CONFIANZA

La labor de Auditoría Interna abarca mucho más que el aseguramiento clásico: examina hechos, identifica mejoras, emite recomendaciones... Este documento define los roles de asesoramiento, identifica áreas y cualidades para llevarlos a cabo, y marca los límites y riesgos cuando Auditoría Interna realiza estas tareas.

GUÍA PARA IMPLANTAR CON ÉXITO UN MODELO DE AUDITORÍA CONTINUA

Las responsabilidades a las que se enfrentan los Consejos de Administración, Comisiones de Auditoría y la Dirección de las organizaciones demandan contar con un sistema de aseguramiento sobre la eficacia del control y la gestión de riesgos, fiable, sostenible y continuo. En esta guía se analizan las cuestiones relevantes a considerar cuando se emprende la implantación de un modelo de Auditoría Continua, que mejora la calidad del aseguramiento que se proporciona a la Alta Dirección y el Consejo.



LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO
INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA

Gestionar un proyecto implica planificar, organizar y dirigir el conjunto de procesos y operaciones diseñados para manejar el proyecto de inicio a fin, y Auditoría Interna debe proporcionar aseguramiento independiente para controlar los riesgos relacionados con el cumplimiento de objetivos, la eficiencia de gestión y la calidad de un proyecto.

Este documento, basado en la metodología PMBOK del Project Management Institute (PMI), ayudará al auditor interno a afrontar la auditoría de un proyecto en sus diferentes fases, áreas de conocimiento y procesos.