



Los Lunes del Instituto de Auditores Internos  
#LosLunesIAI - @Auditorinterno

A U D I T O R Í A I N T E R N A



# Auditoría Interna de la Gestión de Proyectos

Oscar del Olmo Flórez (FRV)  
Jorge Sánchez López (MAPFRE)



27 DE ABRIL DE 2020

# Componentes

## 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<sup>a</sup> 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 Cardaña, CIA, COSO. REPSOL.

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

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

# Índice

- 1. Contexto y propósito del documento.**
- 2. Marco conceptual**
- 3. El papel de Auditoria Interna**



# 1. Contexto y propósito del documento

# Contexto y alcance del documento



Procedencia de los miembros de la Comisión de diferentes sectores.



Experiencia en proyectos de muy variada naturaleza.



La guía se plantea bajo la premisa de dar cabida a TODOS.  
Enfoque “a la carta”, diferentes alcances y enfoques de auditoria



Basado en una metodología conocida y testada – PMBOK  
...pero siendo conscientes del impulso de las metodologías “Agile”.



## 2. Marco conceptual

# Qué es la Gestión de Proyectos

## Definición



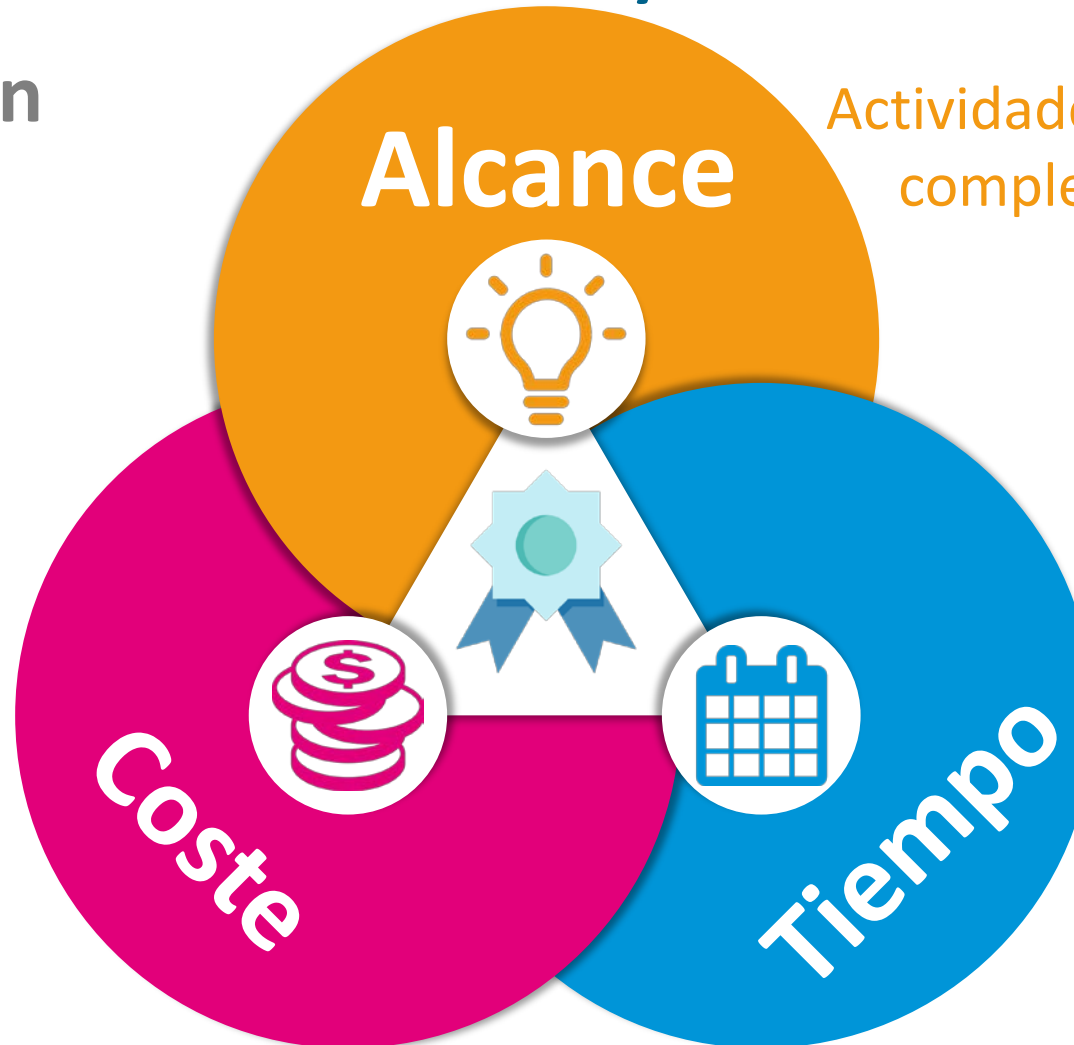
El final se alcanza cuando se han logrado los objetivos del proyecto o cuando se cancela por quedar claro que los objetivos no pueden ser alcanzados o porque la necesidad deja de existir



# Qué es la Gestión de Proyectos

## Triple restricción

Capital humano y recursos económicos disponibles para completar un proyecto



Actividades a realizar para completar un proyecto.

Plazo temporal que disponemos para completar un proyecto

# Qué es la Gestión de Proyectos

## Proyecto Tradicional

- Conocimiento previo de requisitos
- Planificación cerrada
- Más comúnmente usado

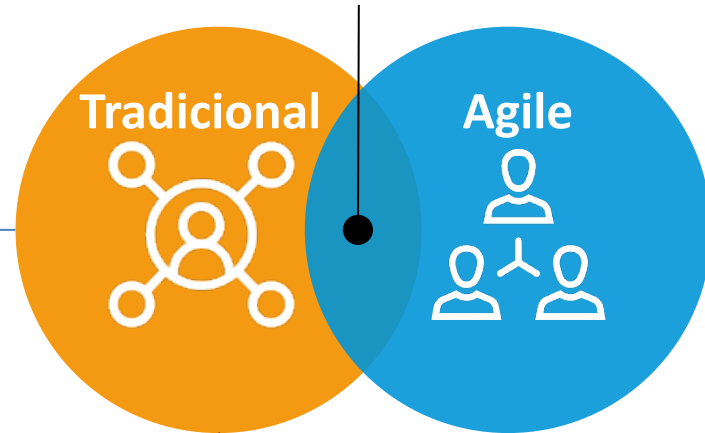
## Proyecto de Conocimiento

- Idea inicial, poco desarrollada
- Planificación abierta
- Refinar el objetivo
- Máximo valor con esfuerzo requerido

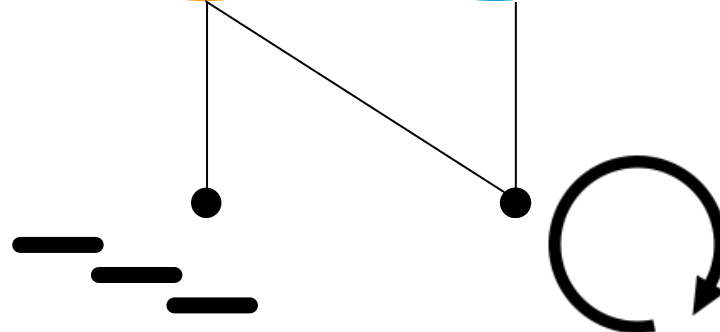
# Tradicional vs Agile

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

Conocimiento previo de los requisitos  
Metodologías con experiencia (PMP)



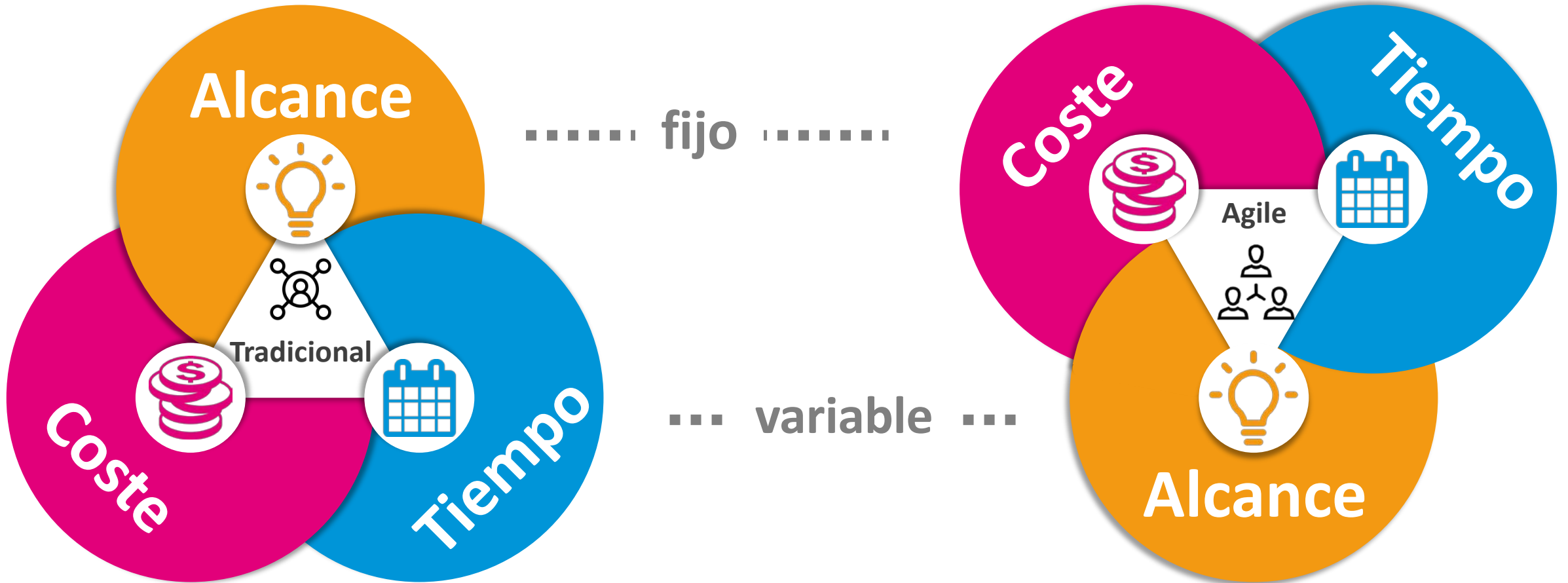
Proyectos de conocimiento  
Metodologías más jóvenes



WATERFALL / CASCADA

ITERATIVO

# Tradicional vs Agile



# Tradicional vs Agile

## Metodología tradicional

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 par 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.

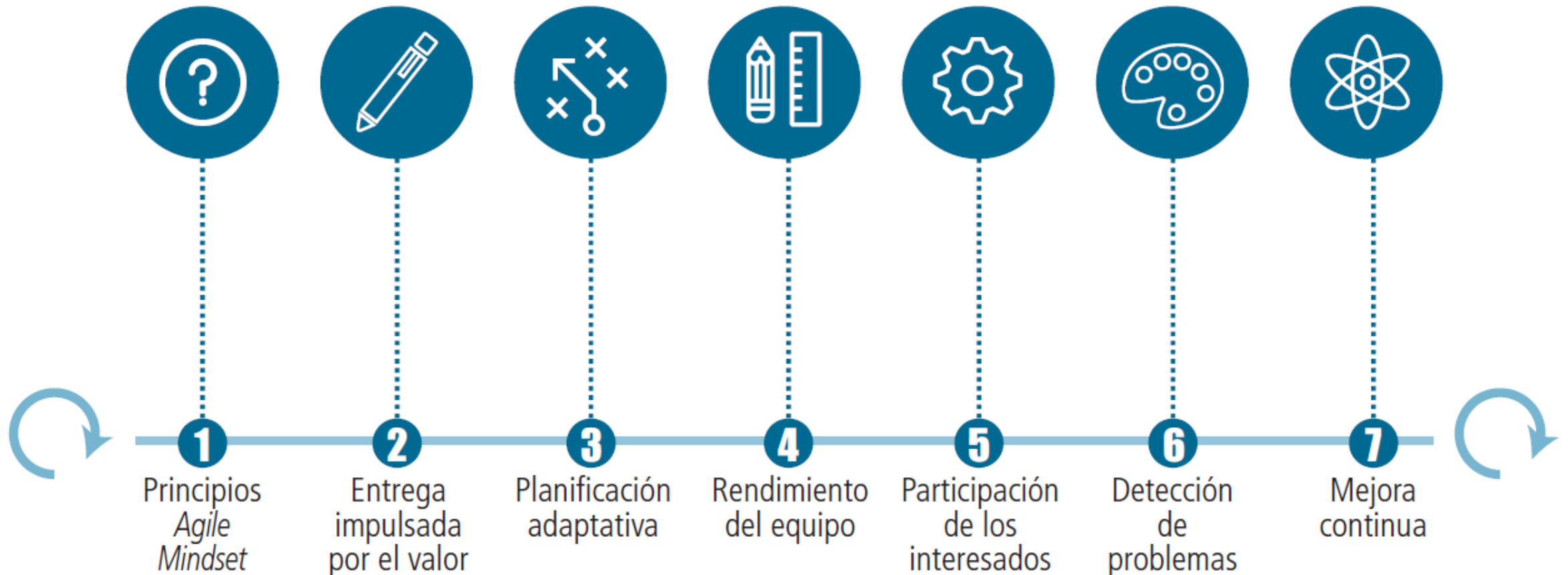
# Tradicional vs Agile

## Metodología tradicional



# Tradicional vs Agile

## Metodología agile







# 3. El papel de Auditoría Interna

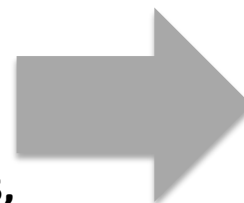


# Factores condicionantes

**Conocimiento** del contexto interno y externo para su adecuada labor de **supervisión y aseguramiento**.

## Internos

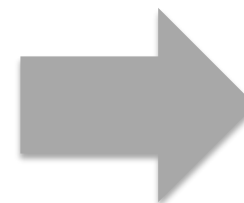
- **Objetivos de empresa,**
- **Órganos de Gobierno y de Dirección,**
- **Marco Normativo y cultura de la organización,**
- **Estructura organizativa, mapa funcional y de procesos,**
- **Socios del proyecto y otros terceros,**



Encaje estratégico y operativo  
Toma de decisiones al nivel adecuado  
Cumplimiento con normativa interna aplicable  
Responsables/propietarios de procesos  
Alcance, coordinación y reporte

## Externos

- **Contexto político-social del país.**
- **Regulación y marco normativo**
- **Entorno competitivo, mercado financiero, clientes,**



Seg. física/jurídica, corrupción, fact. ambientales  
Cumplimiento con legislación aplicable  
Viabilidad económica y financiera

# Planificación Anual

- Conforme Normas Internacionales, “Norma 2010”
- Los proyectos son **unidades auditables “per se”**
- **Identificar** los proyectos para su incorporación en el **Universo**.
- **Evaluación de riesgos** de cada uno de los proyectos identificados. **PRIORIZAR**
  - Diseño de **indicadores para comparar**, de manera homogénea, **el riesgo**:
    - Enfoque estratégico.
    - Coste del proyecto, rentabilidad esperada.
    - Grado de avance.
    - Plazo ejecutado sobre el tiempo total estimado.
- La propuesta del Plan Anual de Actividades deberá incluir **descripción de alcance y recursos**

# Alcance de auditoria

## CONSTITUYE EL CUERPO PRINCIPAL DEL DOCUMENTO.

Trazabilidad interna del documento mediante un código de:

- Colores para las fases.
- Gráficos para las áreas de conocimiento
- Numeración para los procesos.

Cada Dpto de Auditoria podrá definir su alcance en función de su análisis de riesgos, recursos disponibles, etc.

Varias auditorias sobre un mismo proyecto sin que sean redundantes

	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).	- Supervisar y controlar los trabajos del proyecto (37).	- 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). - 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).	- Gestionar las comunicaciones (33). - Implementar la respuesta a los riesgos (34).	- Supervisar las comunicaciones (45). - Controlar los riesgos (46).	
Riesgos					
Aquisiciones		- Planificar la gestión de las adquisiciones (25).	- Ejecutar 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).	

# Alcance de auditoria

- En cada fase se proporciona una propuesta de procedimientos de auditoria a aplicar en función a principales riesgos:

## EJECUCIÓN



PROCESO	RIESGOS ASOCIADOS	PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA INTERNA
<p>Dirigir y gestionar los trabajos del proyecto (27).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desvío en cuanto a los objetivos de alguna de las variables/restricciones del proyecto: alcance, coste y plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtener el plan del proyecto y revisar su aprobación al nivel requerido.</li> <li>Revisar los informes de seguimiento y analizar desviaciones entre el plan y su ejecución, tanto en alcance, como en plazo y coste.</li> <li>Verificar que la segregación de responsabilidades es adecuada.</li> </ul>
<p>Gestionar el conocimiento del proyecto (28).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La información del proyecto no fluye hacia los órganos de toma de decisiones.</li> <li>No se dispone de sistemas de información y gestión documental adecuados para el equipo de proyecto.</li> <li>No se adoptan medidas de mejora/correcciones ante desviaciones, errores o ineficiencias en la ejecución de las tareas del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar los informes emitidos a los órganos de decisión. <i>Steering Committee</i>. Contenido y oportunidad.</li> <li>Comprobar que existen herramientas y repositorios documentales accesibles a los miembros del equipo de proyecto.</li> <li>Comprobar que existe un sistema de gestión documental y de codificación de documentos.</li> <li>Verificar que existe un repositorio de lecciones aprendidas.</li> </ul>
<p>Gestionar la Calidad (29).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No consecución de los objetivos de calidad del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar si existen indicadores de calidad y se realiza seguimiento.</li> <li>Comprobar si existen auditorías de calidad.</li> <li>Verificar las desviaciones respecto al plan y los planes de acción para remediar la pérdida de calidad.</li> <li>Evaluar el impacto operativo y estratégico de la no consecución de los objetivos de calidad.</li> </ul>
<p>Adquirir recursos (30).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No consecución de los objetivos económicos del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar desviaciones respecto del plan de costes inicial.</li> <li>Revisar acciones de gestión adoptadas.</li> <li>Revisar cumplimiento con procedimientos de aprobación. Reporte a órganos superiores para la aprobación de desvíos económicos.</li> </ul>

PROCESO	RIESGOS ASOCIADOS	PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA INTERNA
<p>Desarrollar el equipo (31).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de recursos humanos, competencias y/o cualificación profesional inadecuada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar composición del equipo, sus competencias y experiencia profesional.</li> <li>Revisar objetivos personales y su alineamiento con los objetivos del proyecto. Anuales vs plurianuales.</li> </ul>
<p>Dirigir el equipo (32).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de liderazgo.</li> <li>Generación de conflictos y dispersión de objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar actas del órgano de gobierno <i>Steering Committee</i> del proyecto. Asistentes. Asuntos tratados, acuerdos, etc.</li> <li>Revisar los procesos de aprobación de cambios significativos respecto del plan inicial y resolución de conflictos.</li> <li>Revisar la eficacia de los procesos de toma de decisiones: planes de acción correctivos y grado de implantación.</li> <li>Verificar si existe un procedimiento de resolución de conflictos.</li> </ul>
<p>Gestionar la comunicación (33).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de comunicación.</li> <li>Ineficiencias, duplicidad de tareas, solape de responsabilidades, tiempos muertos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Validar la calidad y oportunidad de la información para la toma de decisiones.</li> <li>Verificar la exactitud y periodicidad de comunicaciones con terceros interesados en el proyecto.</li> <li>Validar que las variaciones de alcance han sido adecuadamente comunicadas y aprobadas.</li> </ul>
<p>Implementar la respuesta a los riesgos (34).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incumplimiento del plan de gestión de riesgos.</li> <li>No se lleva a cabo una gestión activa de riesgos.</li> <li>Riesgos del proyecto condicionan la consecución de los objetivos en cuanto alcance, plazo y coste.</li> <li>No se dispone de una Política de Seguros.</li> <li>No se ha evaluado en su integridad la normativa aplicable en vigor. Así como los requisitos legales de obligado cumplimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar que existe una gestión activa de los riesgos conforme un Plan de acción definido.</li> <li>Revisar informes de riesgos. Evaluar las acciones de gestión de riesgos adoptadas.</li> <li>Concluir respecto a la efectividad de la gestión de riesgos.</li> <li>Revisar pólizas de seguro contratadas. Cobertura y vigencia.</li> <li>Revisar cumplimiento con regulación en vigor.</li> </ul>
<p>Efectuar las adquisiciones (35).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ineficiencia en las compras. Ya sea por retraso o mayores costes, pudiendo incidir en los objetivos del proyecto.</li> <li>Procesos de compra ineficientes. Falta de competitividad, inadecuada segregación de funciones.</li> <li>Capacitación técnica inadecuada.</li> <li>Ausencia de solvencia financiera de terceros.</li> <li>Incumplimiento de la normativa local por parte de proveedores (laboral, H&amp;S, medio ambiente, Protección de datos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar cumplimiento con el procedimiento de compras: proceso de adjudicación, cadenas de aprobación, segregación de funciones etc.</li> <li>Revisar las propuestas de adjudicación.</li> <li>Verificar que se realiza análisis del riesgo de proveedores: solvencia, técnico, cumplimiento.</li> <li>Verificar la revisión de los contratos por el equipo jurídico.</li> <li>Realizar pruebas de detección de fraude: proveedores ficticios, partición de pedidos, colusión empleado-proveedor, conflictos de interés.</li> <li>Verificar la existencia de cláusulas en terminación de contratos ante incumplimientos de normativa por parte de los proveedores.</li> <li>Verificar la existencia de controles sobre la subcontratación por parte de proveedores.</li> </ul>
<p>Gestionar la participación de los interesados (36).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No cumplir las expectativas de los interesados.</li> <li>Falta de compromiso y rechazo al proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar el cumplimiento con el plan de gestión de los interesados.</li> </ul>

# Enfoque de auditoria

## Cuando

## Objetivos

## Otras características

### Auditorias Internas Preventivas

Antes de que se ejecuten los procesos en el alcance de la auditoría.

- Proporcionar aseguramiento independiente (viabilidad, rentabilidad, encaje estratégico) antes de incurrir en recursos económicos.
- Conocer y evitar riesgos antes de la toma de decisiones.

- Limitado componente verificativo, basado en pruebas sustantivas.
- Visión global y conocimiento profundo sobre la naturaleza del proyecto para evaluar si los análisis previos son suficientes.

### Auditorias Internas Detectivas

Una vez el proyecto ya ha sido aprobado por la organización.

- Proporcionar opinión independiente a la del equipo gestor en tiempo real sobre la marcha del proyecto.
- Identificar riesgos e ineficiencias y proponer acciones correctivas.

- Inmediatez de implantación de acciones correctivas. Alcance de auditoria limitado.

### Auditorias Internas Forenses

Una vez completada la fase de cierre de proyecto

- Proporcionar aseguramiento sobre el cumplimiento de los objetivos del proyecto.
- Identificar lecciones aprendidas a aplicar en futuros proyectos.

- Se identifican riesgos que pueden aflorar una vez finalizado el proyecto durante la operación: defectos técnicos, incumplimiento normativo, ausencia de permisos, contrapartes no solventes comprometiendo futuros suministros, etc.



# Enfoque de auditoria

La guía proporciona una metodología para preparar programas de trabajo.

## EJEMPLO 1 · AUDITORÍA PREVENTIVA

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

INICIACIÓN

INTEGRACIÓN  
INTERESADOS

## SOBRE UNA FASE COMPLETA

### 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.

# Enfoque de auditoria



RIESGOS

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

## SOBRE UN ÁREA DE CONOCIMIENTO

### PROCESOS CUBIERTOS POR LA AUDITORÍA

Planificación de la gestión de los riesgos inherentes al proyecto (20 a 24).  
Implementar la respuesta a los riesgos (34).  
Controlar los riesgos (46).

### ALCANCE DE LA REVISIÓN

- 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.

# ¡¡Gracias!!

Síguenos en

[www.audidoresinternos.es](http://www.audidoresinternos.es)



@Auditorinterno

Instituto de Auditores Internos de España

*Oscar del Olmo Flórez (FRV) – [oscar.delolmo@frv.com](mailto:oscar.delolmo@frv.com)*

*Jorge Sánchez López (MAPFRE) – [sljorge@mapfre.com](mailto:sljorge@mapfre.com)*