

**UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)**

**PROPUESTA DE METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE AUDITORÍAS
FINANCIERAS, CONSULTORÍAS Y ASEGURAMIENTO EN EMPRESAS DEL
SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO, PARA LA EMPRESA GRAFINSA SAS.**

WALTER FRANCISCO AGUAS GAMARRA

**PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN
DE PROYECTOS**

SAN JOSÉ, COSTA RICA

JUNIO, 2017

**UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)**

**Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como
Requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos**

**Alberto Redondo Salas
PROFESOR TUTOR**

**Fabio Muñoz Jiménez
LECTOR No.1**

**Mónica Gutiérrez Flores
LECTOR No.2**

**Walter Aguas Gamarra
SUSTENTANTE**

DEDICATORIA

*A mi madre, porque ella con su ejemplo, me enseñó a no darme por
vencido ante ninguna contingencia que me coloque la
vida.*

A Isabel, mi hija adorada.

A Eliana Agamez por su apoyo y compañía.

AGRADECIMIENTOS

Principalmente a Dios ser supremo, por darme la sabiduría, la prudencia y conocimiento necesarios para finalizar este proyecto.

Al profesor Alberto Redondo Salas, que como asesor de esta tesina, supo orientarme y corregirme durante todo el proyecto.

Y a todo el cuerpo de docentes de la Maestría en Administración de Proyectos, por los conocimientos impartidos en el desarrollo de ésta.

ÍNDICE

HOJA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE ILUSTRACIONES	vii
ÍNDICE CUADROS	viii
RESUMEN EJECUTIVO	ix
1. INTRODUCCIÓN.....	12
1.1 Antecedentes.....	12
1.2 Problemática.....	12
1.3 Justificación del Problema.....	13
1.4 Objetivo General.....	15
1.5 Objetivos Específicos.....	15
2. MARCO TEÓRICO.....	16
2.1 Marco Institucional.....	16
2.1.1 Antecedentes de la Institución.....	16
2.2.2 Misión y visión.....	17
2.2.3 Estructura organizativa.....	17
2.2.4 Productos que ofrece.....	18
2.2.5 Teoría de Administración de Proyectos.....	21
2.2.6 Auditorías y Consultorías.....	35
3. MARCO METODOLÓGICO.....	38
3.1 Fuentes de información.....	38
3.2 Fuentes Primarias.....	38
3.3 Fuentes Secundarias.....	38
3.4 Métodos de Investigación.....	40
3.4.6 Supuestos y Restricciones.....	46
4. DESARROLLO.....	50
4.1 Diagnóstico de la metodología actual utilizada para la realización de auditorías financieras y consultorías.....	50
4.1.1 Proceso de Inicio.....	50
4.1.2 Proceso de Planeación.....	52
4.1.3 Proceso de Ejecución.....	53
4.1.4 Proceso de Seguimiento y Control.....	53
4.1.5 Proceso de Cierre.....	54
4.2 Desarrollo del plan de gestión del alcance e interesados para realizar auditorías, consultorías y aseguramientos.....	54
4.2.1 Identificación y análisis de los interesados.....	55
4.3 Desarrollo del plan de gestión del cronograma para auditorías, consultorías y aseguramientos.....	66
4.3.1 Gestión del cronograma.....	66
4.3.2 Definición y secuencia de actividades.....	66
4.3.3 Estimación de recursos de las actividades.....	74
4.3.4 Estimación de la duración de las actividades.....	75

4.3.5 Alcance del programa de auditoría.....	79
4.3.6 Desarrollo del cronograma	79
4.3.6 Control del cronograma	83
4.4 Diseño del plan de gestión de los costos para completar las auditorías, consultorías y aseguramientos	85
4.4.1 Estimación de los costos.....	86
4.4.2 Bases para la estimación de los costos	86
4.4.3 Línea base de los costos	88
4.4.4 Control de Costos	93
4.5 Plan de gestión de la calidad para realizar auditorías, consultorías y aseguramiento	99
4.5.1 Estándares de calidad, de relevancia, de orden nacional e internacional, aplicable	99
4.5.2 Roles y responsabilidades de los procesos de calidad.....	100
4.5.3 Matriz de despliegue de la política, objetivos, indicadores y metas.....	101
4.5.4 Matriz de aseguramiento de la calidad	103
4.6 Plan de gestión de los recursos humanos para realizar auditorías, consultorías y aseguramientos	108
4.7 Plan de gestión de las comunicaciones para realizar auditorías, consultorías y aseguramientos	114
4.8 Plan de gestión de los riesgos para realizar auditorías, consultorías y aseguramientos	118
4.9 Plan gestión de las adquisiciones para realizar auditorías, consultorías y aseguramientos	130
CONCLUSIONES.....	132
RECOMENDACIONES	134
BIBLIOGRAFÍA	137
ANEXOS	140
Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO.....	140
Anexo 2: EDT del PFG	143
Anexo 3: CRONOGRAMA	144

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizativa Grafinsa SAS.....	18
Figura 2. Ciclo de vida de un proyecto (Chamoun, 2002)	24
Figura 3. Distribución de costos y personal durante el ciclo de vida del proyecto [<i>PMBOK (PMI, 2013)®</i>]	24
Figura 4. Influencia de los involucrados y el costo de los cambios	25
Figura 5. Grupos de Procesos de la Administración de Proyectos Según PMBOK (PMI, 2013).....	30
Figura 6. Interacción de los grupos de procesos de Administración de Proyectos según la Guía del PMBOK (PMI, 2013).....	30
Figura 7. Matriz poder / Interés de interesados. (Lledó, 2012)	57
Figura 8. EDT, Fases en la ejecución del trabajo de auditorías y consultorías	63
Figura 9. EDT, Actividades en la ejecución del trabajo de auditorías y consultorías	64
Figura 10. Estructura de Desglose de Riesgos.	121

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Correspondencia entre Grupos de procesos y Áreas de conocimiento	34
Cuadro 2. Fuentes de Información Utilizadas	39
Cuadro 3. Métodos de Investigación Utilizadas	42
Cuadro 4. Herramientas Utilizadas.....	45
Cuadro 5. Supuestos y Restricciones	47
Cuadro 6. Entregables	49
Cuadro 7. Matriz de interesados compromiso / estrategia	57
Cuadro 8. Matriz de trazabilidad de requisitos.....	60
Cuadro 9. Acta de constitución del proyecto	61
Cuadro 10. Plantilla del diccionario de la EDT de la metodología	65
Cuadro 11. Secuencia de actividades.....	68
Cuadro 12. Estimación de la duración de las actividades	77
Cuadro 13. Resumen del tiempo dedicado al proyecto	79
Cuadro 14. Cronograma del proyecto	81
Cuadro 15. Plantilla, características de una buena estimación	86
Cuadro 16. Plantilla para estimar los costos	87
Cuadro 17. Cálculo valor hora hombre	90
Cuadro 18. Plantilla de la línea base de los costos de la metodología	92
Cuadro 19. Control de costos	96
Cuadro 20. Matriz de despliegue de la política, objetivos, indicadores y metas	101
Cuadro 21. Matriz de aseguramiento de la calidad	103
Cuadro 22. Métodos de aseguramiento y control por entregables	105
Cuadro 23. Matriz de roles y responsabilidades del proyecto	110
Cuadro 24. Diagrama RACI.....	111
Cuadro 25. Evaluación de desempeño	113
Cuadro 26. Matriz Resumen del Plan de Comunicaciones	115
Cuadro 27. Matriz de Gestión de las Comunicaciones.....	117
Cuadro 28. Listado de riesgos.....	119
Cuadro 29. Principales causas de los riesgos	120
Cuadro 30. Definición de probabilidad del proyecto	122
Cuadro 31. Definición de impacto del proyecto.	122
Cuadro 32. Matriz de probabilidad / Impacto del proyecto.....	123
Cuadro 33. Escala de calificación de los riesgos.	123
Cuadro 34. Plantilla de registro de riesgos	125
Cuadro 35. Categorización de las estrategias del proyecto.	127
Cuadro 36. Estrategias de respuesta al riesgo.	128
Cuadro 37. Matriz de respuesta a los riesgos	129

ÍNDICES DE ABREVIATURAS.

A

AP: Administración de Proyectos

C

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

E

EDT: Estructura de Descomposición del Trabajo

G

Guía del PMBOK: Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos

N

NIA: Normas Internacionales de Auditoría

NIIF: Normas Internacionales de Información Financiera

NIC: Normas Internacionales de Contabilidad

P

PMI: Project Management Institute

S

SAS: Sociedad por Acciones Simplificada

RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente en las organizaciones el impacto que ha traído la globalización se acentúa cada vez más, trayendo consigo más y nuevas exigencias que obligan a las empresas a adoptar y realizar mejoras o cambios organizacionales, para estar al nivel en materia de normas internacionales e inmiscuirse en el gran mercado global. Grafinsa SAS es una firma de contadores públicos y consultores gerenciales creada por el Doctor Carlos Cabrera Pimienta en Mayo/2011, para dar respuesta a la necesidad que tienen las organizaciones de cumplir con las obligaciones legales y contar con información actualizada, relevante y fidedigna, establecida por concejos técnicos, brindando servicios integrales de auditoría financieras, consultorías y aseguramiento a empresas de los diferentes sectores de la economía de Cartagena y el país.

El principal problema que presenta esta firma es la falta de estandarización de procesos, no tiene definida una metodología estándar para planear y ejecutar las diferentes auditorías, se identificó entonces que no se podía medir ni evaluar la eficiencia y calidad de la información brindada a empresas, puesto que los auditores manejaban diferentes criterios y métodos, realizando su trabajo de auditorías y consultorías de una forma personal.

Se generó la oportunidad de adaptar los procesos de Grafinsa SAS a la metodología del PMI (inicio, planificación, ejecución, control y cierre), actividades directamente relacionadas a los proyectos de auditoría, creando una metodología única, homogéneo y de alta calidad, convirtiéndose en una firma más ágil y productiva, acabando problemas como incumplimiento de fechas de entrega entre otros y brindando a las empresas información más comprensible, transparente, comparable, confiable y útil para la toma de decisiones gerenciales.

El objetivo general de este proyecto fue desarrollar una propuesta de metodología para el desarrollo de auditorías financieras, incluidas actividades de consultorías para empresas públicas y privadas, para la terminación con éxito de cada proyecto de auditoría contratado, siguiendo lo establecido en el decreto 032/2015 emitido en Colombia sobre normas de aseguramiento (NIA, NICC1) y buenas prácticas internacionales relacionadas con la gestión de proyectos del PMI. Los objetivos específicos definidos para la realización de auditoría y consultorías, fueron: Efectuar un diagnóstico de la metodología utilizada por la compañía en la realización de auditorías financieras y consultorías, con el fin de determinar las deficiencias actuales del proceso de auditoría; desarrollar el plan de gestión del alcance para realizar los proyectos contratados de manera estandarizada, con el fin de completarlos de manera exitosa; proponer el plan de gestión del cronograma para completar cada trabajo en el plazo propuesto; diseñar el plan de gestión de costo para completar cada encargo dentro del presupuesto aprobado; desarrollar el plan de gestión de la calidad para la firma y cada proyecto, cumpliendo con las normas vigentes en este tipo de trabajos; desarrollar un plan de Recursos Humanos que permita conocer los perfiles y requisitos necesarios de cada integrante del equipo de trabajo; desarrollar un plan de comunicaciones que permita conocer las necesidades y cambios que requieran los interesados de cada proyecto iniciado; desarrollar un plan de gestión de riesgos, estableciendo las respuestas adecuadas; desarrollar un plan de adquisiciones que cumplan con las necesidades de recursos del proyecto; desarrollar un plan de análisis de interesados, con el fin de identificar expectativas, necesidades e influencias.

La metodología de la presente investigación es de tipo Analítico-descriptivo, basándose en el método deductivo y en investigación mixta, se recopiló la información, se analizaron los datos ejecutando al tiempo investigación documental con la de campo. Se presentó en esta propuesta, una solución metodológica para el desarrollo de auditorías financieras, consultorías y aseguramiento en empresas del sector público y privado, para la empresa Grafinsa SAS en base a fuentes de primera mano cómo entrevistas, encuestas, test y otros y en fuentes de información secundarias tales como la Guía del PMBOK (PMI, 2013)® (5ª. Edición), Ley 1314 de 2009 y el Decreto 032/2015, Normas Internacionales de Auditoría (NIA), páginas web, entre otros.

Entre las principales conclusiones se encuentran que la metodología responde a las necesidades de la empresa para cumplir con las exigencias legales del país establecidos en la ley 1314/2009, sus decretos reglamentarios y las Normas Internacionales de Auditoría NIA; la presente metodología le permitirá a la firma Grafinsa SAS, administrar los diferentes proyectos de auditoría que ejecuta de una forma eficiente, ordenada y sistemática, mitigando los riesgos de fracasos de cada proyecto iniciado, además podrá aplicar de manera correcta todas las aéreas de conocimiento de acuerdo a la Guía del PMBOK.

Por todo lo anterior, se sugiere que en todos los trabajos de auditoría contratados por la firma Grafinsa SAS, se debe utilizar la presente metodológica basada en la Administración de Proyectos, logrando llevar el proceso operativo de una manera sistemática y coherente; además se debe revisar periódicamente la metodología auditoría propuesta, su correcta aplicación, las desviaciones que pueda tener el proceso y elaborar un plan de mejoramiento continuo que refine este proceso, mejorando la productividad de la firma, por ultimo realizar capacitaciones para el entendimiento de la metodología y documentar el proceso.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Grafinsa SAS es una firma de contadores públicos y consultores gerenciales creada por el Doctor Carlos Cabrera Pimiento, para brindar servicios en auditoría financieras y consultorías a los diferentes sectores de la economía de Cartagena y el país. Fue creada en mayo/2011 como sociedad por acciones simplificada y registrada en Cámara de Comercio el 23 de junio/2011.

Actualmente todos los proyectos son dirigidos y controlados por un Coordinador de Proyectos nacional, se persigue brindar atención personalizada con profesionales experimentados que generan valor agregado a los clientes.

En el segundo semestre de 2017, la empresa se registrara ante la Junta Central de Contadores, el cual es el organismo encargado de vigilar el ejercicio de la contaduría pública en Colombia y las actividades relacionadas con esta.

1.2 Problemática

Al ser una empresa que brinda servicios de Auditoría y consultoría, debe realizar un proceso para esta labor, pudiéndose presentar problemas de planeación, calidad y recurso humano, debido al volumen de trabajo y a la ausencia de una metodología estándar para poder planear y ejecutar las diferentes auditorías.

El principal problema que se presenta en la empresa es la falta de estandarización de procesos, lo cual genera una gran oportunidad, que es la adaptación de estos procesos a la metodología del PMI (inicio, planificación, ejecución, control y cierre), actividades directamente relacionadas a los proyectos de auditoría.

A continuación se resumen las falencias vistas en los procesos de auditorías, consultorías y aseguramientos:

- Cada auditor realiza su trabajo de auditorías y consultorías de una forma (metodología) personal.
- La planeación de los proyectos (auditorías y consultorías) no se encuentra suficientemente estandarizada, se realiza de acuerdo a criterio del encargado.
- No se define el alcance de las auditorías o consultorías.
- El cierre de cada auditoría se realiza sin una metodología estándar
- No existe un plan formalizado de comunicaciones.
- No se documentan las lecciones aprendidas.
- No se evidencia un control de cambios.
- Inoportunidad en la entrega, incumpliendo las fechas de entrega.

A manera de conclusión, la empresa no cuenta con metodología formal para realizar las actividades de auditoría y consultorías, la cual puede hacerse más eficiente estandarizando y ordenando sus procesos.

Las principales oportunidades que se presentan son las siguientes:

- Estandarización de procesos, alineando los objetivos de cada auditor con el proceso.
- Reducción del tiempo y costo por medio de la estandarización y lecciones aprendidas.
- Incrementar el grado de calidad por medio de la estandarización.
- Mejorar la asignación del recurso humano, aumentando el alcance de la empresa.

1.3 Justificación del Problema

Ante el escenario planteado anteriormente, nace la oportunidad de realizar un excelente aporte a la compañía, mediante la estandarización de los procesos siguiendo los lineamientos del PMI, utilizando una serie de herramientas que ayudarán al crecimiento acelerado de la compañía y a la confiabilidad de los resultados de la empresa.

Además Grafinsa SAS, es nueva en el mercado y no posee una metodología de auditoría definida para realizar su trabajo y teniendo en cuenta que en el artículo 5° de la Ley 1314 de 2009 y el Decreto 032/2015 se adoptaron en Colombia las normas de aseguramiento de la información las cuales son un sistema compuesto por principios, conceptos, técnicas, interpretaciones y guías, que regulan las calidades personales, el comportamiento, la ejecución del trabajo y los informes de un trabajo de aseguramiento de información, es necesario la definición de una metodología de auditoría.

Tales normas se componen de normas éticas, normas de control de calidad de los trabajos, normas de auditoría de información financiera histórica, normas de revisión de información financiera histórica y normas de aseguramiento de la información distinta de la anterior, y que para el año 2016, entró en vigencia la aplicación de las citadas normas, por lo que se requiere la definición de la metodología durante el año 2017.

Con la presente propuesta se pretende identificar y diseñar una metodología de gestión de proyectos, que permita mejorar el tiempo para la realización de las auditorías, contar con un equipo capacitado y multifuncional, garantizar la calidad de los trabajos de auditoría para nuestros clientes.

Las principales ventajas que obtendría la empresa con esta metodología serían:

- Proyectos de auditoría documentados correctamente.
- Mejor asignación de tiempos para el desarrollo de las auditorías y consultorías.
- Mejorar las respuestas a los cambios repentinos.
- Mejor definición del alcance de las actividades desde su inicio.
- Definición de objetivos, limitaciones y supuestos desde el inicio.
- Entregables bien definidos.
- Comunicación eficiente entre los interesados.

1.4 Objetivo General

Desarrollar una propuesta de metodología para el desarrollo de auditorías financieras, incluidas actividades de consultorías para empresas públicas y privadas, para la terminación con éxito de cada proyecto de auditoría contratado, siguiendo lo establecido en el decreto 032/2015 emitido en Colombia sobre normas de aseguramiento (NIA, NICC1) y buenas prácticas internacionales relacionadas con la gestión de proyectos del PMI.

1.5 Objetivos Específicos

- Efectuar un diagnóstico de la metodología utilizada por la compañía en la realización de auditorías financieras y consultorías, con el fin de determinar las deficiencias actuales del proceso de auditoría.
- Desarrollar el plan de gestión del alcance para realizar auditorías, consultorías y aseguramiento de manera estandarizada, con el fin de completarlas de manera exitosa.
- Proponer el plan de gestión del cronograma para completar auditorías en el plazo propuesto.
- Diseñar el plan de gestión de costo para completar las auditorías, consultorías y aseguramiento dentro del presupuesto aprobado.
- Desarrollar el plan de gestión de la calidad para realizar auditorías, consultorías y aseguramiento que cumplan con las normas vigentes en este tipo de trabajos.
- Desarrollar un plan de gestión de recursos humano para realizar auditorías, consultorías y aseguramiento, para la selección de personal que cumplan con los perfiles requerido para este tipo de trabajos
- Desarrollar un plan de comunicaciones para realizar auditorías, consultorías y aseguramiento que permita conocer las necesidades y cambios que requieran los interesados del proyecto
- Desarrollar un plan de gestión de riesgos para realizar auditorías, consultorías y aseguramiento, estableciendo las respuestas adecuadas
- Desarrollar un plan de adquisiciones para realizar auditorías, consultorías y aseguramiento que cumplan con las necesidades de recursos del proyecto.
- Desarrollar un plan de análisis de interesados para realizar auditoría, consultorías y aseguramiento, con el fin de identificar expectativas, necesidades e influencias.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Institucional

2.1.1 Antecedentes de la Institución

Grafiada SAS, es una empresa privada creada en el año 2011 por el señor Carlos Cabrera Pimienta; orientado a brindar apoyo a la dirección de las empresas clientes en su gestión administrativa, mediante la realización de auditorías y consultorías que sustenten la toma de decisiones acertadas. Esta iniciativa nace considerando la necesidad que tienen las organizaciones de cumplir con las obligaciones legales y contar con información relevante, fidedigna y concejos técnicos, para afrontar los retos que imponen los cambios actuales en las formas de realizar negocios.

Su principal función es brindar confianza a los inversionistas en los trabajos realizados, y brindar aseguramiento externo a los bienes de la compañía.

Los principales servicios que presta la empresa son los de auditoría, consultoría y aseguramiento, Para el desarrollo de estos servicios, se inicia desde que la empresa (Grafiada SAS) presenta la oferta de servicios ante la empresa interesada (Cliente), una vez es seleccionada da inicio formal en el cliente el proceso de auditoría o consultoría. Durante el proceso se van asignando los auditores especializados al universo auditable (Documentos y estados financieros).

Las auditorías y consultorías son realizadas utilizando algunas normas internacionales por ejemplo NIC, NIIF, COSO, además de seguir algunas normas locales como estatuto tributario y contratación de prestación de servicio entre otros.

Sin embargo el principal objetivo de este PFG, es el desarrollo de una metodología que permita llevar un proyecto desde su inicio, planeación, ejecución, control y cierre con herramientas de procesos de integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recurso humano,

comunicaciones, riesgos, adquisiciones, e interesados, lo que permitirá a la empresa ser más eficiente en el logro de los objetivos y el éxito de cada proyecto de auditoría.

2.2.2 Misión y visión

Grafinsa SAS, tiene los siguientes postulados:

Misión

"Somos una empresa de auditoría y consultorías que brinda aseguramiento de la información financiera, mejorando la forma de hacer negocios mediante el apoyo y confianza en la información evaluada, apoyados en un equipo interdisciplinario de profesionales con conducta ética". (Grafinsa SAS, 2011).

Visión

En el 2018 seremos la empresa líder en auditoría y consultorías en la ciudad de Cartagena y la región, enfrentando los retos que las organizaciones exigen (Transparencia, confianza y calidad) con ayuda de un grupo interdisciplinario de profesionales comprometidos.

La presente propuesta de La metodología, aportara dirección, ahorro de tiempo y orden lógico a la gestión de la empresa para lograr la misión y visión, y le dará una ventaja competitiva aplicando mejores prácticas para gestionar los proyectos de auditoría.

2.2.3 Estructura organizativa

Grafinsa SAS, por el ser una empresa nueva en el mercado de las auditorías y consultorías, definió una estructura orientada a proyectos, contando en la actualidad con once profesionales trabajando en los diferentes proyectos.

La estructura organizativa de la empresa se considera matricial fuerte y está compuesta por el gobierno corporativo de la entidad, las coordinaciones de proyectos, comercial y administrativa, como se muestra en la Figura 1.

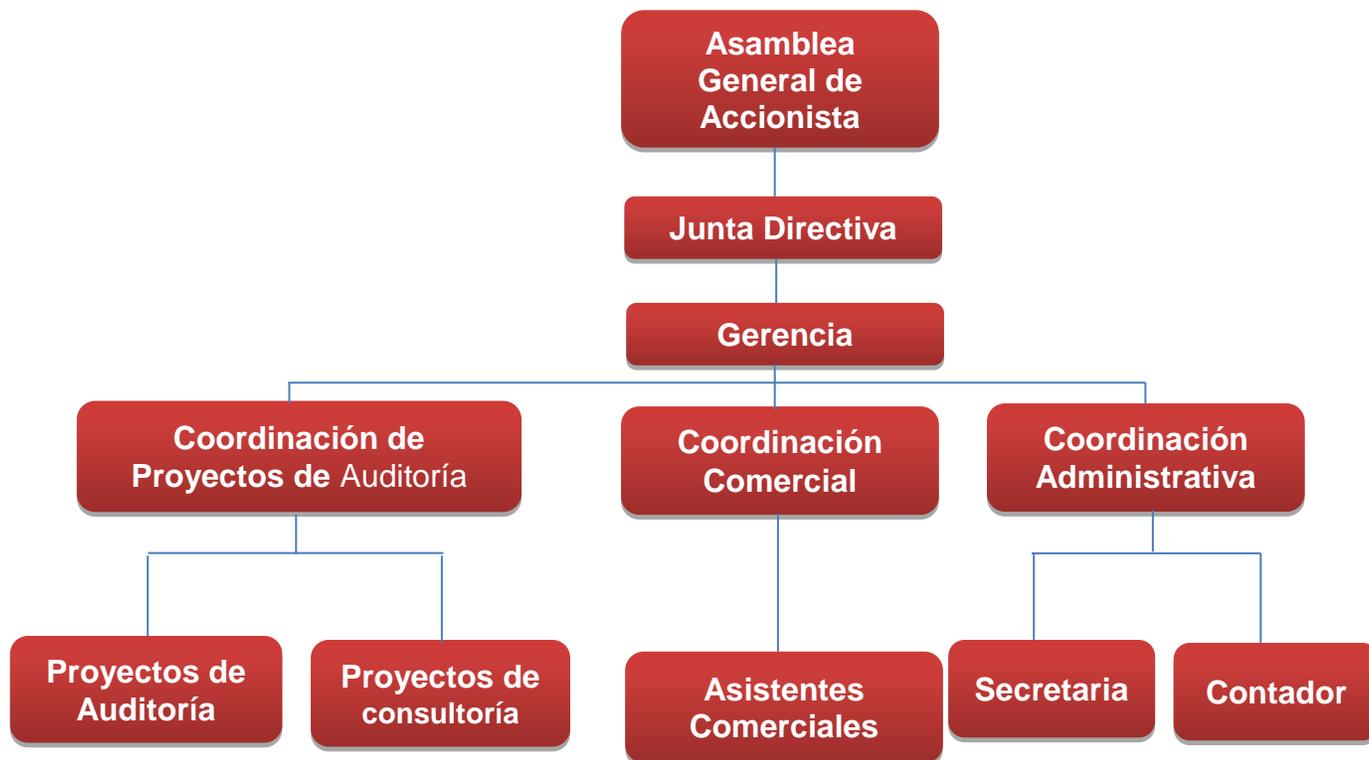


Figura 1. Estructura Organizativa Grafinsa SAS

2.2.4 Productos que ofrece

2.2.4.1 Auditoría Externa

La empresa dictamina información financiera para uso del gobierno corporativo de la entidad incluidos en este la alta gerencia, juntas directivas, inversionistas de la empresa, de acuerdo a las necesidades de los clientes, el servicio está basado en la evaluación de riesgos y procesos, efectuando para esto una planeación rigurosa del trabajo teniendo en cuenta las características de cada cliente y los factores internos y externos que los puedan afectar.

La empresa cuenta con un equipo humano especializado dispuesto a prestar la ayuda que el cliente necesita y dar respuesta a las inquietudes o necesidades de este, además mantiene comunicación permanente con cada involucrado en el proceso de auditoría para lograr alineamiento con las necesidades del cliente y el alcance del trabajo.

2.2.4.2 Revisoría Fiscal

Grafinsa SAS, apoya la gestión de control de las entidades clientes con un enfoque orientado a procesos y riesgos para realizar una adecuada auditoría de sus estados financieros de propósito general, estas evaluaciones las realizan para empresas nacionales, locales, de cualquier naturaleza (Pública o Privada) o cualquier forma legal obligada a tener revisoría fiscal por normas legales o estatutarias.

Los servicios se prestan de acuerdo a los estándares internacionales de calidad y las normas que regulan la materia en Colombia, como son las normas internacionales de calidad (NICC1) para firmas de auditoría y la Norma Internacional de Auditoría 220, además la empresa trabaja en constante comunicación con el personal administrativo y operativo del cliente y con los miembros del gobierno corporativo de la entidad.

Las principales actividades de acuerdo a las normatividad vigente, además de las acordadas con el cliente son las siguientes:

- Emitir opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros.
- Conceptuar si la contabilidad se lleva de acuerdo con las normas legales y la técnica contable.
- Verificar que la correspondencia, los comprobantes de las cuentas y los libros de actas y de registro de acciones se llevan y conservan debidamente.
- Identificar si durante el año las operaciones celebradas y registradas en los libros y los actos de los administradores, se ajustan a los estatutos, a las decisiones de la Asamblea de Accionistas y de la Junta Directiva y a las disposiciones legales que sean aplicables.
- Informar oportunamente por escrito, a la Junta Directiva y/o a la Presidencia, según corresponda, de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento y el desarrollo de sus negocios.
- Evaluar el sistema de control interno.
- Colaboración con las entidades gubernamentales de regulación y control y rendición de los informes a que haya lugar o de terceros que lo soliciten.

- Velar por la salvaguarda y adecuada conservación y utilización de las propiedades y equipos.
- Revisar y firmar las declaraciones tributarias, respuestas a requerimientos y otras certificaciones que requieran la firma del revisor fiscal, de acuerdo con la legislación vigente.

2.2.4.3 Servicios NIIF - IFRS

La empresa brinda soluciones por cada cuenta e impactos según el diagnóstico inicial, entregándole a la dirección de la compañía un completo análisis por transacción, formatos y modelos de políticas de su necesidad para que sean adaptadas a la medida.

La metodología es la siguiente:

- Diagnóstico y capacitación
- Diseño y planeación
- Desarrollo de soluciones e implementación
- Asesoría posterior

En este proceso se acompaña como un solo equipo a la gerencia a tomar las mejores decisiones en la adopción de las IFRS y cuáles políticas son las más adecuadas para el tratamiento contable. Se analiza las cuentas de efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, propiedad planta y equipo, intangibles, nómina, Impuestos, demás pasivos y cuentas de resultados con procedimientos estratégicos haciendo más eficiente el tiempo y reduciendo los costos de implementación y asesoría y lo más importante, los cliente se quedan con todo el conocimiento técnico de la implementación.

Para los clientes donde se estime que tiene un área de tecnología compleja, se incluye en el paquete un análisis de IT para una implementación integral.

2.2.4.4 Servicios en Control Interno

Se brinda apoyo a las compañías del sector público y privado a alinearse con las mejores prácticas de control interno, por medio del aseguramiento de procesos, así como de evaluaciones de controles a nivel entidad, se implementa el sistema de control interno de su compañía utilizando la metodología COSO.

En el aseguramiento de los procesos se efectúa un diagnóstico de los principales procesos de la entidad para efectuar recomendaciones que permitan fortalecer los controles existentes, realizando pruebas a los controles, operacionales, administrativos y gerenciales.

2.2.4.5 Impuestos & Legal

- Para apoyar la gestión de los clientes, Grafinsa SAS brinda servicio acorde con sus necesidades particulares en:
- Se ofrecen mejoras en la gestión tributaria de los clientes
- Se efectúan Auditoría y Diagnóstico Tributario.
- Se asesora en las declaraciones en impuestos de renta, retenciones en la fuente, ICA, sean el cliente persona jurídica o naturales.
- Se Orienta la elaboración de la información exógena (Medios Magnéticos)
- Se asesora y tramita procesos de Devoluciones y Compensaciones ante la Dirección de Impuestos Nacionales (DIAN)
- La empresa brinda asesoría en respuesta a requerimientos de las autoridades de fiscalización.

2.2.5 Teoría de Administración de Proyectos

2.2.5.1 Proyecto

Existen muchas definiciones de proyectos, se presentan tres de las más comunes.

“Un proyecto es un esfuerzo que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único, y tiene la característica de ser naturalmente temporal, es decir, que tiene un inicio y un final establecidos, y que el final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto”.(*Project Management Institute* [PMI], 2013, p. 3).

“El proyecto surge como respuesta a una idea que busca la solución de un Problema o la manera de aprovechar una oportunidad de negocio” (Sapag & Sapag, 2008, p. 2).

“El diseño y desarrollo de proyectos comprende técnicas de definición de objetivos a largo y medio plazo, así como de evaluación de resultados y modificación del entorno de operación de la entidad para conseguir dichos objetivos” (Drudis, 2002, p. 7).

2.2.5.2 Administración de Proyectos

De acuerdo al PMI, “Es la aplicación del conocimiento, de las habilidades, y de las técnicas para ejecutar los proyectos en forma eficiente y efectiva. Es una competencia estratégica para las organizaciones, y les permite atar los resultados de los proyectos a las metas del negocio, y así competir mejor en su mercado”.

La administración de proyectos está ligada a la organización permitiéndole conseguir sus objetivos, ya que cada proyecto amplía las posibilidades para la empresa para lograr el éxito, cumplir con la misión y llegar a la visión. La administración de proyectos como profesión es nueva y se ha venido practicando desde el siglo 20, permitiendo tener éxito en esta práctica, razón por la cual el PMI emite su Guía del PMBOK (PMI, 2013), la cual es un compendio de buenas prácticas para la ejecución de proyectos

Los procesos para dirigir los proyectos caen en cinco grupos:

- Iniciación
- Planificación

- Ejecución
- Monitoreo y Control
- Cierre

Las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos son diez:

- Gestión de la integración
- Gestión del alcance
- Gestión del Cronograma
- Gestión del costo
- Gestión de la calidad
- Gestión de recursos humanos
- Gestión de las comunicaciones
- Gestión de riesgos
- Gestión de adquisiciones
- Gestión de los interesados

Utilizando los procesos para dirigir los proyectos y las áreas de conocimiento, la administración de proyectos logra conseguir ese producto único que espera la empresa para alcanzar sus objetivos establecidos, entregándolo en un tiempo y costos definidos previamente. En resumen, la Administración de Proyectos está basada en una serie de fundamentos soportados en tres conceptos importantes:

- Definición del ciclo de vida del proyecto.
- Cinco grupos de Procesos de Dirección de Proyectos.
- Diez áreas de Conocimientos.

2.2.5.3 Ciclo de vida de un proyecto

De acuerdo al PMI, todos los proyectos tienen un ciclo de vida que va desde su inicio hasta su cierre agotando otras etapas como planeamiento, ejecución y control.

Estas etapas se traslapan a través del proyecto, en algunas ocasiones desarrollándose al mismo tiempo dos o tres etapas. Tal y como se observa en la Figura 2, el nivel de actividad en cada grupo de procesos o etapa del proyecto es diferente, teniendo menos actividad en los procesos de inicio y cierre, y con un pico de actividad en la etapa de ejecución.

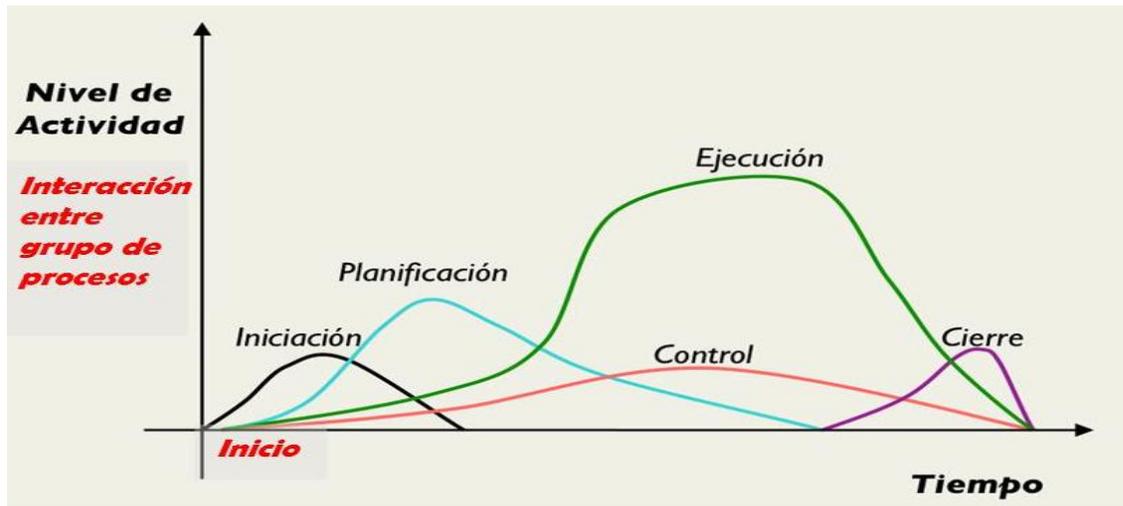


Figura 2. Ciclo de vida de un proyecto (Chamoun, 2002)

Además la distribución de costos y nivel de personal se representa de la siguiente manera:

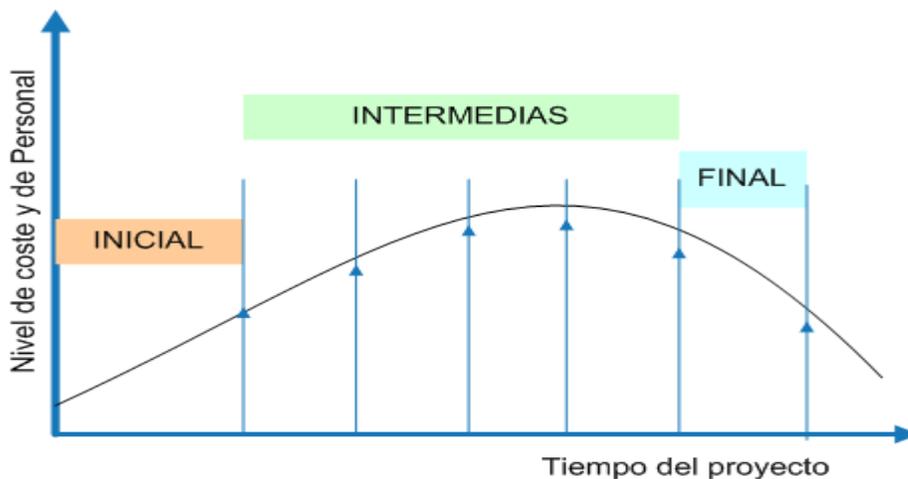


Figura 3. Distribución de costos y personal durante el ciclo de vida del proyecto (PMI, 2013)

Se debe analizar también la influencia de los interesados, que al igual que los riesgos y la incertidumbre son mayores al inicio del proyecto. Estos factores disminuyen durante el ciclo de

vida del proyecto, van disminuyendo a medida que el proyecto avanza hacia su conclusión. Ver Figura 4.



Figura 4. Influencia de los involucrados y el costo de los cambios(PMI, 2013)

2.2.5.4 Procesos en la Administración de Proyectos

Los procesos de la Administración de Proyectos están agrupados de acuerdo a la etapa del proyecto en la que se utilizan. Hay un grupo de procesos y herramientas en cada etapa que tiene un objetivo común el cual se detalla a continuación:

2.2.5.5 Grupo de Proceso de Iniciación:

Según la Guía del PMBOK (PMI, 2013), el Grupo del Proceso de Iniciación está compuesto por aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase. Dentro de los procesos de iniciación, se define el alcance inicial y se comprometen los recursos financieros iniciales, se identifican los interesados internos y externos que van a interactuar y ejercer alguna influencia sobre el resultado global del proyecto. Se seleccionará el director del proyecto. Esta información incorpora en el acta de constitución del proyecto y

registro de interesados. Cuando el acta de constitución del proyecto es aprobada, el proyecto se considera autorizado oficialmente.

Los procesos de iniciación pueden ser realizados por procesos de la organización, del programa o del portafolio que son ajenos al alcance de control del proyecto. Los objetivos del proyecto se describen con claridad, y entre ellos, las razones por las que un proyecto específico resulta la mejor alternativa para cumplir los requisitos. La documentación que respalda esta decisión también puede contener la declaración inicial del alcance del proyecto, los entregables, la duración del proyecto y una proyección de los recursos para el análisis de inversión de la organización. Como parte de los procesos de iniciación, se otorga autoridad al director del proyecto para que utilice recursos de la organización en las actividades posteriores del proyecto. Grupo de Procesos de Planeamiento.

Define los objetivos y planifica el curso de acción requerido para lograr los objetivos y el alcance pretendido del proyecto. En este proceso se recauda la información que sirve para identificar aquellos elementos involucrados para establecer el plan de proyecto. Es donde se generan documentos que sirven de guía para alcanzar los objetivos del proyecto.

En este proceso se plantea y define el alcance del proyecto, se descompone el proyecto en varias tareas que sean fácilmente controlables y sus resultados medibles, estas tareas se secuencian identificando las dependencias, asignándoles recursos y duraciones con criterios válidos, para luego colocarlas en un cronograma, se realiza el presupuesto de cada uno de los componentes del proyecto para definir el presupuesto estimado, se definen los lineamientos de calidad que deben cumplir los diferentes componentes del proyecto, se planifican los recursos humanos y las comunicaciones, definiendo así responsables, roles, funciones, tipos de reporte, canales de comunicación, frecuencia, se identifican los riesgos inherentes que podrían afectar el resultado esperado, determinado su probabilidad e impacto, se dan respuesta estos riesgos, se planifican las adquisiciones y por último se integra todo en un plan de gestión integrado del proyecto, donde se incluye además un plan integrado de control de cambios y documentación de lecciones aprendidas, para ser usadas en proyectos futuros.

El grupo de procesos de planeación incluye los siguientes procesos de dirección de proyectos(PMI, 2013):

- Desarrollar el Plan de Administración de Proyecto
- Recolectar los requerimientos
- Definir el Alcance
- Crear la Estructura de Desglose de Trabajo
- Definir las Actividades
- Definir la Secuencia de las Actividades
- Estimar Recursos por Actividad
- Estimar la Duración de las Actividades
- Desarrollar el Cronograma
- Estimar Costos
- Determinar el Presupuesto
- Desarrollar el Plan de Calidad
- Desarrollar el Plan de Recursos Humanos
- Desarrollar el Plan de Comunicaciones
- Desarrollar el Plan de Administración de Riesgos
- Identificar los Riesgos
- Realizar análisis cualitativo de los Riesgos
- Realizar análisis cuantitativo de los Riesgos
- Planear respuesta a los riesgos
- Planear las Adquisiciones

2.2.5.6 Grupo de Procesos de Ejecución

Integra a personas y otros recursos para llevar a cabo el plan de gestión para el proyecto, se ponen en marcha los planes diseñados en el proceso anterior, integrando de manera ordenada y sincronizada los diferentes recursos, así como integrando y realizando las actividades para la

correcta ejecución del plan de gestión del proyecto, con la finalidad de lograr los objetivos y alcance del mismo. En este proceso se asegura la calidad, se adquiere y desarrolla el equipo del proyecto, se distribuye la información y se realizan las compras según lo planteado.

El grupo de procesos de ejecución incluye los siguientes procesos de dirección de Proyectos:

- Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto
- Realizar aseguramiento de Calidad
- Formar el equipo del proyecto
- Desarrollar el equipo del proyecto
- Administrar el equipo de proyecto
- Distribuir la información
- Administrar las expectativas de los involucrados
- Elaborar las adquisiciones

2.2.5.7 Grupo del Proceso de Seguimiento y Control

En la Guía del PMBOK(PMI, 2013), se establece que el grupo del Proceso de Seguimiento y Control está compuesto por aquellos procesos requeridos para supervisar, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes. El beneficio clave de este grupo de procesos radica en que el desempeño del proyecto se observa y se mide de manera sistemática y regular, a fin de identificar variaciones respecto del plan para la dirección del proyecto. El grupo de procesos de seguimiento y control también incluye: Controlar cambios y recomendar acciones preventivas para anticipar posibles problemas, dar seguimiento a las actividades del proyecto, comparándolas con el plan para la dirección del proyecto y la línea base desempeño de ejecución del proyecto, influir en los factores que podrían eludir el control integrado de cambios, de modo que únicamente se implementen cambios aprobados.

El grupo de procesos de Seguimiento y control incluye los siguientes procesos de dirección de proyectos:

- Supervisar y controlar el trabajo de proyecto
- Realizar la integración del Control de Cambios
- Verificar el Alcance
- Controlar el Alcance
- Controlar el Cronograma
- Controlar los Costos
- Realizar Control de Calidad
- Reportar el desempeño
- Monitorear y controlar los Riesgos
- Administrar las adquisiciones

2.2.5.8 Grupo del Proceso de Cierre

Según el PMI (2013), el Grupo del Proceso del Cierre está compuesto por aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos de la dirección de proyectos, a fin de completar formalmente el proyecto, una fase del mismo u otras obligaciones contractuales. Este grupo de procesos, una vez completado, verifica que los procesos definidos se hayan completado dentro de todos los grupos de procesos a fin de cerrar el proyecto o una fase del mismo, según corresponda, y establece formalmente que el proyecto o fase del mismo ha finalizado.

El grupo de proceso de Cierre incluye los siguientes procesos de dirección de proyectos:

- Cerrar el Proyecto o Fase
- Cerrar las Adquisiciones

La secuencia de los procesos se presenta en la figura No. 5.

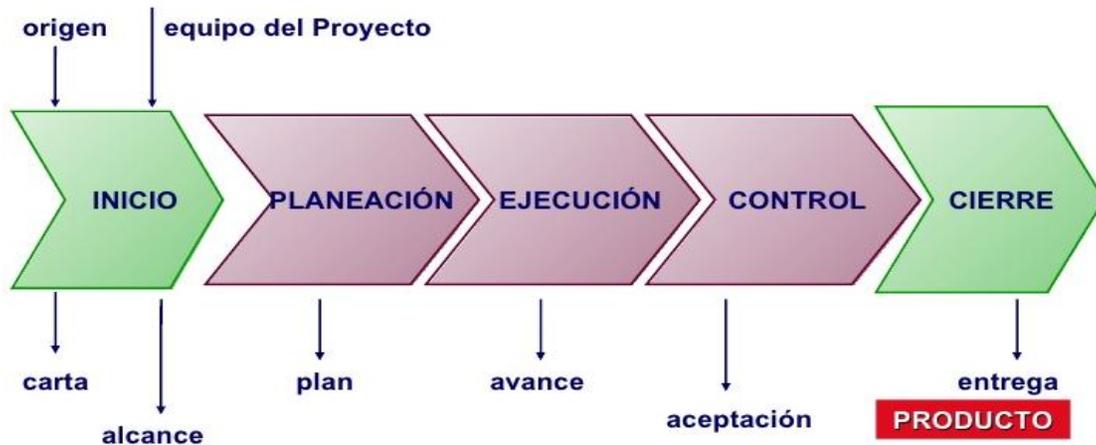


Figura 5. Grupos de Procesos de la Administración de Proyectos Según la Guía del PMBOK (PMI, 2013)

Los Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos están relacionados por los resultados que producen: La salida de un proceso, por lo general, se convierte en una entrada a otro proceso o es un producto entregable del proyecto.

El Grupo de Procesos de Planificación proporciona al Grupo de Procesos de Ejecución un plan de gestión del proyecto documentado y un enunciado del alcance del proyecto, y a menudo actualiza el plan de gestión del proyecto a medida que avanza el proyecto, como se indica en la figura 6.

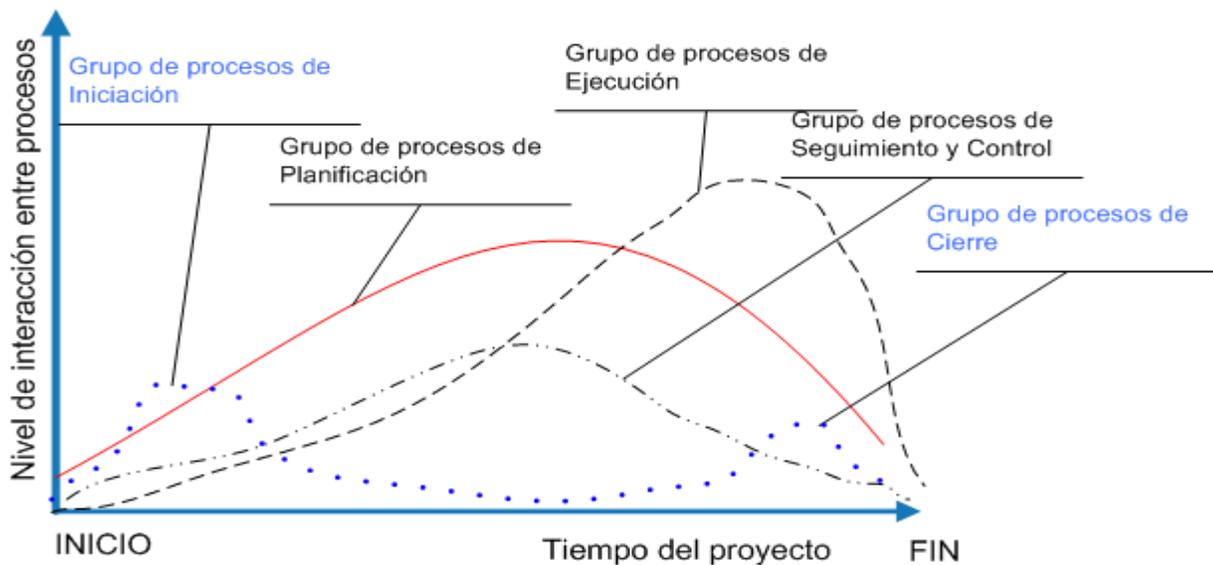


Figura 6. Interacción de los grupos de procesos de Administración de Proyectos según la Guía del PMBOK (PMI,

2.2.5.9 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

Administrar un proyecto requiere la aplicación de conocimientos, herramientas, habilidades y técnicas establecidas por la Guía del PMBOK (PMI, 2013), durante la ejecución de los trabajos y actividades del proyecto, buscando satisfacer los requisitos y las expectativas de los interesados en el mismo.

La Guía del PMBOK (PMI, 2013), tiene establecidas las siguientes diez áreas de conocimiento para la administración de proyectos:

2.2.5.9.1 Gestión Integración

Define los procesos y actividades que integran los diversos elementos de la dirección de proyectos. Incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los grupos de procesos de la dirección de proyectos (Redondo, 2016).

2.2.5.9.2 Gestión del Alcance del Proyecto

Incluye los procesos necesarios para asegurarse que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y solo el trabajo requerido, para completar el proyecto satisfactoriamente. La gestión del alcance del proyecto se relaciona principalmente con la definición y el control de lo que está y no está incluido en el proyecto.

2.2.5.9.3 Gestión de Cronograma del Proyecto

Describe los procesos requeridos para asegurar el término a tiempo del proyecto. Esta consiste en la definición de las actividades, la secuencia de las actividades, estimación de la duración de las actividades, desarrollo del programa y control del programa.

2.2.5.9.4 Gestión de Costos del Proyecto

Describe los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado. A través de estos procesos se fija el formato y establecen las actividades y los criterios necesarios para planificar, estructurar y controlar los costos del proyecto.(Redondo, 2016).

2.2.5.9.5 Gestión de Calidad del Proyecto

Describe los procesos requeridos para asegurarse de que el proyecto satisfará las necesidades para las cuales fue ejecutado. Esta consiste en la planificación de la calidad, aseguramiento de la calidad y control de calidad.

2.2.5.9.6 Gestión de Recursos Humanos del Proyecto

Describe los procesos requeridos para realizar un uso más eficiente y eficaz de las personas involucradas con el proyecto. Esta consiste en la planificación organizacional, la adquisición de personal, y en el desarrollo del equipo.

2.2.5.9.7 Gestión de Comunicaciones del Proyecto

Describe los procesos requeridos para asegurar la generación, recopilación, diseminación, almacenamiento y disposición final de la información del proyecto en forma adecuada y a tiempo. Esta consiste en la planificación de las comunicaciones, distribución de la información, reporte del rendimiento / desempeño y cierre administrativo.

2.2.5.9.8 Gestión de Riesgos del Proyecto

Describe los procesos que tienen que ver con la identificación, análisis y respuesta al riesgo del proyecto. Esta consiste en la planificación de la gestión de riesgos, identificación de los

riesgos, análisis cualitativo de los riesgos, análisis cuantitativo de los riesgos, planificación de las respuestas a los riesgos, y monitoreo y control de los riesgos.

2.2.5.9.9 Gestión de Abastecimiento de Proyectos

Describe los procesos requeridos para adquirir bienes y servicios desde fuera de la organización ejecutante. Esta consiste en la planificación de la adquisición, planificación del requerimiento, requisición, selección de la fuente, administración del contrato y término del contrato.

2.2.5.9.10 Gestión de Involucrados

La participación de las personas beneficiarias o interesadas en el proyecto desde el principio de la planificación es importante. Identificar los grupos y organizaciones relacionadas directa o indirectamente con el problema y analizar su comportamiento y acciones con respecto al proyecto, permitirá darle mayor objetividad al proceso de planificación y conciliar acuerdos. Además de fomentar un sentido de pertenencia por parte de los beneficiarios.

El análisis de involucrados se puede realizar antes, durante o después de la formulación del problema. La metodología marco lógico propone que se antes, mientras que la metodología general ajustada MGA en Colombia, al igual que muchos países, no especifica en que momento. Sin embargo, es el análisis de involucrados es importante para validar el problema, así como la opinión y comportamiento a lo largo de la etapa de diseño y ejecución para el desarrollo de estrategias, monitoreo y evaluación del proyecto. Cada etapa del proyecto puede presentar una dinámica diferente de los involucrados, su rol y responsabilidad en el proyecto, por lo cual se hace importante conocer las reacciones a medida que el proyecto avanza, buscando generar las estrategias adecuadas.

2.2.5.9.11 Correspondencia entre grupos de proceso y áreas de conocimiento

Cuadro 1. Correspondencia entre Grupos de procesos y Áreas de conocimiento

Áreas de conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo del Proceso de Iniciación	Grupo del Proceso de Planificación	Grupo del Proceso de Ejecución	Grupo de Proceso De Seguimiento y Control	Grupo del Proceso De Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1. Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2. Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3. Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto	4.4. Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.5. Realizar el Control Integrado de Cambios	4.6. Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del proyecto		5.1. Planificar la Gestión del Alcance 5.2. Recopilar requisitos 5.3. Definir el alcance 5.4. Crear la EDT		5.5. Validar el Alcance 5.6. Controlar el Alcance	
6. Gestión del Tiempo del Proyecto		6.1. Planificar la Gestión del Cronograma 6.2. Definir las actividades 6.3. Secuenciar las Actividades 6.4. Estimar los recursos de las Actividades 6.5. Estimar la Duración de las Actividades 6.6. Desarrollar el Cronograma		6.7. Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1. Planificar la Gestión de los Costos 7.2. Estimar los Costos 7.3. Determinar el Presupuesto		7.4. Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1. Planificar la Calidad	8.2. Realizar el Aseguramiento de Calidad	8.3. Control de Calidad	

9. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto		9.1. Planificar la Gestión de los Recursos Humanos	9.2. Adquirir el Equipo del Proyecto 9.3. Desarrollar el Equipo del Proyecto 9.4. Gestionar el Equipo del Proyecto		
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1. Planificar las Comunicaciones	10.2. Gestionar las Comunicaciones	10.3. Controlar las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1. Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2. Identificar los Riesgos 11.3. Realizar el Análisis Cualitativo de los Riesgos 11.4. Realizar el Análisis Cuantitativo de los Riesgos 11.5. Planificar la Respuesta a los Riesgos		11.6. Controlar los riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1. Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2. Efectuar las adquisiciones	12.3. Controlar las adquisiciones	12.4. Cerrar las adquisiciones
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1. Identificar a los interesados	13.2. Planificar la Gestión de los interesados	13.3. Gestionar los Compromisos de los Interesados	13.4. Controlar los Compromisos de los Interesados	

Nota: Tomado de la Guía del PMBOK (PMI, 2013)

2.2.6 Auditorías y Consultorías

2.2.6.1 Auditoría Financiera

Es aquella que emite un dictamen u opinión profesional en relación con los estados financieros de una unidad económica en una fecha determinada y sobre el resultado de las operaciones y los cambios en la posición financiera cubiertos por el examen la condición

indispensable que esta opinión sea expresada por un Contador Público debidamente autorizado para tal fin.

La auditoría financiera tiene como objetivo la revisión o examen de los estados financieros por parte de un contador público distinto del que preparó la información contable y del usuario, con la finalidad de establecer su razonabilidad, dando a conocer los resultados de su examen, a fin de aumentar la utilidad que la información posee. El informe o dictamen que presenta el contador público independiente otorga fe pública a la confiabilidad de los estados financieros y por consiguiente, de la credibilidad de la gerencia que los preparó.

2.2.6.2 Consultoría

Las organizaciones dedicadas a las consultoras, son empresas de servicios profesionales con experiencia o conocimiento específico en un área, que asesoran a empresas, grupos de empresas, países u organizaciones en general.

Según el Instituto de consultores de Empresas de Reino Unido (*Institute of Management Consultants*), “servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la edificación e investigación de problemas relacionados con política, organización, procedimientos y métodos, recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones”.

2.2.7 Aseguramiento

Una de las principales dificultades es tratar de aplicar un concepto a partir de los entendimientos locales incorporados en expresiones que sean entrañables. Ello puede ser muy satisfactorio a nivel personal (sobre todo si está acompañado de una copa de buen vino) pero desastroso a la hora de la implementación técnica.

Por esa razón, no hay acuerdos a la hora de traducir al español el término *assurance*. Una rápida búsqueda en los diccionarios arroja los siguientes resultados:

- certidumbre, certeza, confianza, aplomo, seguridad (<http://www.merriam-webster.com/spanish/assurance>);
- promesa, compromiso, garantía, aseveración, afirmación, seguridad, certidumbre, aplomo, serenidad, seguridad, aseguración (Simon and Schuster's International Dictionary, p. 37);
- garantía, seguridad, seguro, certeza, arrojo.

Así las cosas, es difícil llegar a acuerdos (consensos) y, sobre todo, aceptar que se trata de aseguramiento y que implica un concepto absolutamente propio.

Se hace necesario, así cueste un poco, buscar el significado propio en el idioma original, y más aún, en el glosario de los documentos técnicos donde se usa.

Ello marca diferencias impresionantes.

De acuerdo con el *Merriam - Webster Dictionary*, *assurancees* un vocablo incorporado al inglés en el siglo 14 y es el acto de asegurar (*assuring*), esto es, comprometer (*pledge*) o garantizar (*guarantee*); es el acto de transmitir la propiedad, esto es, el instrumento mediante el cual se traspa. También se refiere al estado de estar asegurado (*assured*), ya sea como valor (*security*), certeza en la mente, confianza en la mente, libertad ante la duda o la incertidumbre, auto-confianza; algo que inspira o intenta inspirar confianza y por ello es sinónimo de confianza (*confidence*). (<http://www.merriam-webster.com/dictionary/assurance>).

3. MARCO METODOLÓGICO

En este marco metodológico se definieron las fuentes primarias y secundarias, se determinaron, describieron y analizaron los métodos de investigación y herramientas que permitieron la elaboración de la: “propuesta de metodología para el desarrollo de auditorías financieras, consultorías y aseguramiento en empresas del sector público y privado, para la empresa Grafinsa SAS.”, documentando su aplicación en relación a los objetivos planteados.

3.1 Fuentes de información

“Son todos los recursos que poseen datos dispuestos en un medio, ya sea manuscrito, impreso o electrónico y elaborados con el propósito de comunicar esos mismos datos.” (Nolasco, 2009).

3.2 Fuentes Primarias

“Es la información que el investigador recoge en forma directa, por medio de relatos escritos o transmitidos”. (Méndez, 1995).

Como fuentes primarias utilizamos, la información resultante de entrevistas, encuestas y cuestionarios aplicados a los responsables directos de la realización de las auditorías y consultorías, así mismo, de la observación del entorno organizacional y los procedimientos establecidos.

3.3 Fuentes Secundarias

“Las fuentes secundarias son las fuentes básicas. Se dividen en dos tipos: internas y externas. Las internas son las que están disponibles en la organización para la cual se realiza la investigación (...) Las externas, generalmente se encuentran en bibliotecas, páginas Web y publicaciones”. (Méndez, 1995)

Como fuentes secundarias utilizamos, la información encontrada en la Guía del PMBOK (PMI, 2013), Ley 1314 de 2009 y el Decreto 032/2015, Normas Internacionales de Auditoría (NIA), Revista Internacional de Legis de Contabilidad y Auditoría, revista FLAI, consultas de páginas Web tales como Auditool, Gestipolis, Gerencie.com, entre otros libros, publicaciones, monografías y normas de Auditoría, información financiera y de aseguramiento.

El resumen de las fuentes de información que se utilizarán en este proyecto se presenta en la Cuadro N° 2:

Cuadro 2. Fuentes de Información Utilizadas

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Efectuar un diagnóstico de la metodología utilizada por la compañía en la realización de auditorías financieras y consultorías, con el fin de determinar las deficiencias actuales del proceso de auditoría.	Entrevistas, cuestionarios, encuestas, observación.	Guía del PMBOK 2013, ley 1314/2019, Normas Internacionales de Auditoría (NIA).
Desarrollar el plan de gestión del alcance para realizar auditorías, consultorías y aseguramiento de manera estandarizada, con el fin de completarlas de manera exitosa.	Contratos, observación, Entrevistas	Manuales de la compañía, Guía del PMBOK 2013, ley 1314/2019, Normas Internacionales de Auditoría (NIA), programas de auditorías, universo auditable.
Proponer el plan de gestión del cronograma para completar auditorías en el plazo propuesto.	Entrevistas, cronogramas de actividades, cuestionarios, encuestas, observación.	Manuales de la compañía, Guía del PMBOK 2013, ley 1314/2019, Normas Internacionales de Auditoría (NIA), programas de auditorías, universo auditable.
Diseñar el plan de gestión de costo para completar las auditorías, consultorías y aseguramiento dentro del presupuesto aprobado.	Entrevistas, cronogramas de actividades, cuestionarios, encuestas, observación.	Manuales de la compañía, Guía del PMBOK 2013, ley 1314/2019, Normas Internacionales de Auditoría (NIA), programas de auditorías, universo auditable.
Desarrollar el plan de gestión de la calidad para realizar auditorías, consultorías y aseguramiento que cumplan con las normas vigentes en este tipo de trabajos.	Entrevistas, test, encuestas, observación, notas de investigación.	Normas ISO, Manuales de la compañía, Guía del PMBOK 2013, ley 1314/2019, Normas Internacionales de Auditoría (NIA), programas de auditorías, universo auditable.
Desarrollar un plan de Recursos Humanos para realizar auditorías, consultorías y aseguramiento que permita conocer los perfiles y	Entrevistas, test, encuestas, observación, notas de investigación.	Manuales de la compañía, Guía del PMBOK 2013, ley 1314/2019, Normas Internacionales de Auditoría (NIA), programas de auditorías, universo auditable.

requisitos necesarios de cada integrante del equipo de trabajo.		
Desarrollar un plan de gestión de riesgos para realizar auditorías, consultorías y aseguramiento, estableciendo las respuestas adecuadas	Evaluación de riesgos de la compañía, Entrevistas, test, encuestas, observación.	Manuales de la compañía, Guía del PMBOK 2013, ley 1314/2019, Normas Internacionales de Auditoría (NIA), programas de auditorías, universo auditable.
Desarrollar un plan de adquisiciones para realizar auditorías, consultorías y aseguramiento que cumplan con las necesidades de recursos del proyecto.	Opinión de expertos, notas de investigación, cotizaciones, presupuestos.	Manuales de la compañía, Guía del PMBOK 2013, ley 1314/2019, Normas Internacionales de Auditoría (NIA), programas de auditorías, universo auditable.
Desarrollar un plan de análisis de interesados para realizar auditoría, consultorías y aseguramiento, con el fin de identificar expectativas, necesidades e influencias.	Análisis de interesados, Matriz, entrevistas, encuestas.	Manuales de la compañía, Guía del PMBOK 2013, ley 1314/2019, Normas Internacionales de Auditoría (NIA), programas de auditorías, universo auditable.
Desarrollar un plan de comunicaciones para realizar auditorías, consultorías y aseguramiento que permita conocer las necesidades y cambios que requieran los interesados del proyecto.	Entrevistas, cuestionarios, encuestas, observación.	Manuales de la compañía, Guía del PMBOK 2013, ley 1314/2019, Normas Internacionales de Auditoría (NIA), programas de auditorías, universo auditable.

3.4 Métodos de Investigación

“Procedimientos ordenados que se siguen para establecer el significado de los hechos y fenómenos hacia los que se dirige el interés científico para encontrar, demostrar, refutar y aportar un conocimiento”. (http://profesores.fi-b.unam.mx/jlfl/Seminario_IEE/Metodologia_de_la_Inv.pdf).

3.4.1 Método Deductivo

“Mediante este método de razonamiento se obtienen conclusiones, partiendo de lo general, aceptado como válido, hacia aplicaciones particulares. Este método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y, mediante la deducción, el

razonamiento y las suposiciones, entre otros aspectos, se comprueba su validez para aplicarlos en forma particular.

La inferencia deductiva nos muestra la forma en que un principio general se apoya en un conjunto de hechos que son los que lo constituyen como un todo.” (http://profesores.fi-b.unam.mx/jlfl/Seminario_IEE/Metodologia_de_la_Inv.pdf).

3.4.2 El Método Analítico

El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías. (Ruiz, 2006).

3.4.3 Investigación Mixta

La investigación mixta es un método de recopilación y tratamiento de datos en donde se conjuntan la investigación documental con la de campo. “método de recopilación y tratamiento de datos se conjuntan la investigación documental de campo, con el propósito de profundizar en el estudio del tema propuesto para tratar de cubrir todos los posibles ángulos de exploración. Al aplicar ambos métodos se pretende consolidar los resultados obtenidos (Muñoz, 1998).

3.4.4 Método Descriptivo

El objeto de la investigación descriptiva consiste en evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del tiempo. En esta investigación se analizan los datos reunidos para descubrir así, cuales variables están relacionadas entre sí. La intención de dicho método es colocar el estado de la cuestión de un problema. Se pretende comprender un fenómeno o situación problemática. (Acero, s.f)

En el cuadro N° 3 se puede apreciar los métodos de investigación que se van a emplear para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Cuadro 3. Métodos de Investigación Utilizadas

Objetivos	Métodos de investigación			
	Método Deductivo	Método Analítico	Método Descriptivo	Método de Investigación Mixta
Efectuar un diagnóstico de la metodología utilizada por la compañía en la realización de auditorías financieras y consultorías, con el fin de determinar las deficiencias actuales del proceso de auditoría.	Se obtienen conclusiones partiendo de las normas generales de auditoría y consultoría, hasta llegar a las características específicas del proyecto	Se analizaron y observaron los procedimientos de la compañía para determinar cuáles eran adecuados y cuáles no.	Se evaluaron los datos reunidos para conocer que variables estaban relacionadas entre sí, y poder formular el problema.	Se efectuó conjuntamente investigaciones documentales e investigaciones de campo, para la recopilación y tratamiento de la información.
Desarrollar el plan de gestión del alcance para realizar auditorías, consultorías y aseguramiento de manera estandarizada, con el fin de completarlas de manera exitosa.	Se obtienen conclusiones partiendo de teorías, normas y conceptos generales, hasta llegar a las características específicas del proyecto y poder desarrollar este plan de gestión	A partir del análisis del alcance y los hallazgos relacionados se determinó y desarrollo el plan de gestión del alcance.	Se describieron en detalle cuales son los procedimientos adecuados para adoptar, teniendo en cuenta los hallazgos.	Se efectuó conjuntamente investigaciones documentales e investigaciones de campo, para la recopilación y tratamiento de la información.
Proponer el plan de gestión del cronograma para completar auditorías en el plazo propuesto.	N/A	Se analizaron las falencias en los procedimientos que traen consigo retrasos en el cumplimiento del cronograma, para utilizarlos como argumentos del porque es importante implementar el plan de gestión del cronograma.	Se evaluaron los datos reunidos, con la información de primera mano y teniendo en cuenta las falencias o hallazgos, se pudo desarrollar este plan de gestión.	N/A
Diseñar el plan de gestión de costo para completar las auditorías, consultorías y aseguramiento dentro del presupuesto aprobado	N/A	Se analizaron las falencias en los procedimientos que traen consigo retrasos y costos asociados para el cumplimiento del cronograma y el presupuesto, para utilizarlos como argumentos del porque es	Se evaluaron los datos reunidos, con la información de primera mano y teniendo en cuenta las falencias o hallazgos, se pudo desarrollar este plan de gestión.	N/A

		importante implementar el plan de gestión del costo.		
Desarrollar el plan de gestión de la calidad para realizar auditorías, consultorías y aseguramiento que cumplan con las normas vigentes en este tipo de trabajos.	Se obtienen conclusiones partiendo de teorías, normas y conceptos generales, hasta llegar a las características específicas del proyecto y poder desarrollar este plan.	Se analizó la información recolectada, descomponiéndola en partes, estudiando las falencias hallazgos, analizando sus causas, desarrollando así el plan de gestión de la calidad.	Se evaluaron los datos reunidos, con la información de primera mano y teniendo en cuenta las falencias o hallazgos, se pudo desarrollar este plan de gestión.	Se efectuó conjuntamente investigaciones documentales e investigaciones de campo, para la recopilación y tratamiento de la información.
Desarrollar un plan de Recursos Humanos para realizar auditorías, consultorías y aseguramiento que permita conocer los perfiles y requisitos necesarios de cada integrante del equipo de trabajo.	Se obtienen conclusiones partiendo de teorías, normas y conceptos generales, hasta llegar a las características específicas del proyecto y poder desarrollar este plan.	Se analizó la información recolectada, descomponiéndola en partes, estudiando las falencias hallazgos, analizando sus causas, desarrollando así el plan de recursos humanos	Se evaluaron los datos reunidos, con la información de primera mano y teniendo en cuenta las falencias o hallazgos, se pudo desarrollar este plan de gestión.	Se efectuó conjuntamente investigaciones documentales e investigaciones de campo, para la recopilación y tratamiento de la información.
Desarrollar un plan de gestión de riesgos para realizar auditorías, consultorías y aseguramiento, estableciendo las respuestas adecuadas	Se obtienen conclusiones partiendo de teorías, normas y conceptos generales, hasta llegar a las características específicas del proyecto y poder desarrollar este plan.	Se analizó la información recolectada, descomponiéndola en partes, estudiando los hallazgos y determinando las causas/efectos, desarrollando así el plan de gestión de riesgos.	Se evaluaron los datos reunidos, con la información de primera mano y teniendo en cuenta las falencias o hallazgos, se pudo desarrollar este plan de gestión.	Se efectuó conjuntamente investigaciones documentales e investigaciones de campo, para la recopilación y tratamiento de la información.
Desarrollar un plan de adquisiciones para realizar auditorías, consultorías y aseguramiento que cumplan con las necesidades de recursos del proyecto.	Se obtienen conclusiones partiendo de teorías, normas y conceptos generales, hasta llegar a las características específicas del proyecto y poder desarrollar este plan.	Se analizaron cuáles son las necesidades o limitantes, para realizar auditorías, consultorías y aseguramiento, tales como computadores... y poder desarrollar el plan de adquisiciones.	Se evaluaron los datos reunidos, con la información de primera mano y teniendo en cuenta las falencias o hallazgos, se pudo desarrollar este plan de gestión.	Se efectuó conjuntamente investigaciones documentales e investigaciones de campo, para la recopilación y tratamiento de la información.
Desarrollar un plan de análisis de interesados para realizar auditoría, consultorías y aseguramiento, con el fin de identificar expectativas,	Se obtienen conclusiones partiendo de teorías, normas y conceptos generales, hasta llegar a las características	Se analizó la información recolectada a cerca los interesados, estudiando la matriz creada poder/influencia, para desarrollar el plan de análisis de interesados,	Se evaluaron los datos reunidos, con la información de primera mano y teniendo en cuenta las falencias o hallazgos, se pudo	Se efectuó conjuntamente investigaciones documentales e investigaciones de campo, para la recopilación y

necesidades e influencias.	específicas del proyecto y poder desarrollar este plan.	siguiendo los procedimientos presentados.	desarrollar este plan de gestión.	tratamiento de la información.
Desarrollar un plan de comunicaciones para realizar auditorías, consultorías y aseguramiento que permita conocer las necesidades y cambios que requieran los interesados del proyecto.	Se obtienen conclusiones partiendo de teorías, normas y conceptos generales, hasta llegar a las características específicas del proyecto y poder desarrollar este plan.	Se analizó la información recolectada, descomponiéndola en partes, estudiando las falencias y analizando las causas para desarrollar un plan de comunicaciones.	Se evaluaron los datos reunidos, con la información de primera mano y teniendo en cuenta las falencias o hallazgos, se pudo desarrollar este plan de gestión.	Se efectuó conjuntamente investigaciones documentales e investigaciones de campo, para la recopilación y tratamiento de la información.

3.4.5 Herramientas

“Dispositivos de carácter manual o técnico o material que sirven como apoyo para la realización de un estudio”. (Muñoz, 1998).

Algunas herramientas utilizadas en la administración de proyectos son las siguientes:

- Entrevistas: la compañía cuenta con una serie de profesionales especializados en el área, los cuales podrán ayudar a formarse una opinión del estatus actual del sistema.
- Juicio de experto: esta herramienta como tal, permite emitir un juicio con base a las entrevistas y al material consultado.
- Diagramas de flujo: este es un método muy interesante que permite determinar el estado actual de los procesos.
- Uso de plantillas: se utilizarán plantillas elaboradas tanto para la AP como para la realización de la actividad en cuestión, en el siguiente cuadro se presentan las herramientas utilizadas:

Cuadro 4. Herramientas Utilizadas

Objetivos	Herramientas
Efectuar un diagnóstico de la metodología utilizada por la compañía en la realización de auditorías financieras y consultorías, con el fin de determinar las deficiencias actuales del proceso de auditoría.	Juicio de expertos, reuniones, Diagrama Causa efecto, técnicas analíticas.
Desarrollar el plan de gestión del alcance para realizar auditorías, consultorías y aseguramiento de manera estandarizada, con el fin de completarlas de manera exitosa.	Reuniones, juicio de experto, técnicas analíticas.
Proponer el plan de gestión del cronograma para completar auditorías en el plazo propuesto.	Reuniones, juicio de experto y técnicas analíticas.
Diseñar el plan de gestión de costo para completar las auditorías, consultorías y aseguramiento dentro del presupuesto aprobado.	Reuniones, juicio de experto y técnicas analíticas.
Desarrollar el plan de gestión de la calidad para realizar auditorías, consultorías y aseguramiento que cumplan con las normas vigentes en este tipo de trabajos.	Análisis costo beneficio, costos de calidad, Diagrama causa efecto.
Desarrollar un plan de Recursos Humanos para realizar auditorías, consultorías y aseguramiento que permita conocer los perfiles y requisitos necesarios de cada integrante del equipo de trabajo.	Reuniones, juicio de experto, técnicas analíticas, tormenta de ideas, análisis causa efecto, Diagrama causa efecto.
Desarrollar un plan de gestión de riesgos para realizar auditorías, consultorías y aseguramiento, estableciendo las respuestas adecuadas	Reuniones, juicio de experto, técnicas analíticas, tormenta de ideas, análisis causa efecto
Desarrollar un plan de adquisiciones para realizar auditorías, consultorías y aseguramiento que cumplan con las necesidades de recursos del proyecto.	Análisis hacer comprar, juicio de experto, investigación de mercado, Reuniones, técnica de evaluación de propuesta.
Desarrollar un plan de análisis de interesados para realizar auditoría, consultorías y aseguramiento, con el fin de identificar expectativas, necesidades e influencias.	Análisis de interesados, Juicio de experto, Reuniones, Técnicas analíticas, Habilidades interpersonales.
Desarrollar un plan de comunicaciones para realizar auditorías, consultorías y aseguramiento que permita conocer las necesidades y cambios que requieran los interesados del proyecto.	Análisis de requisito de comunicación, Tecnología de comunicación, Modelos de comunicación, Juicio de experto.

3.4.6 Supuestos y Restricciones

3.4.6.1 Supuestos

Según la Guía del PMBOK (PMI, 2013), son factores del proceso de planificación que se consideran verdaderos, reales o seguros sin prueba ni demostraciones. También describen el impacto potencial de dichos factores en caso de que fueren falsos. Como parte del proceso de planificación, los equipos del proyecto a menudo identifican, documentan y validan los supuestos. La información relativa a los supuestos puede incluirse en el enunciado del alcance del proyecto o en un registro independiente.

3.4.6.2 Restricciones

Según la Guía del PMBOK (PMI, 2013), son factores limitantes que afectan la ejecución de un proyecto o proceso. Las restricciones identificadas en el enunciado del alcance del proyecto enumeran y describen las restricciones o limitantes específicas, ya sean internas o externas, asociadas con el alcance del proyecto que afectan la ejecución del mismo, como por ejemplo, un presupuesto predeterminado, o cualquier fecha o hito del cronograma impuesto por el cliente o por la organización ejecutora. Cuando un proyecto se realiza bajo un acuerdo, por lo general las disposiciones contractuales constituyen restricciones. La información relativa a las restricciones puede incluirse en el enunciado del alcance del proyecto o en un registro independiente.

Los supuestos y restricciones y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación se ilustran en el cuadro No. 5.

Cuadro 5. Supuestos y Restricciones

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Efectuar un diagnóstico de la metodología utilizada por la compañía en la realización de auditorías financieras y consultorías, con el fin de determinar las deficiencias actuales del proceso de auditoría.	Existe la colaboración del coordinador de proyectos para realizar el análisis.	El tiempo designado para realizar la metodología es hasta el 31/12/2015, la no asignación presupuestal adicional si se requiere
Desarrollar el plan de gestión del alcance para realizar auditorías, consultorías y aseguramiento de manera estandarizada, con el fin de completarlas de manera exitosa.	Se tienen definido los requisitos para el desarrollo de la auditoría y se cuenta con la colaboración de los involucrados en el proceso.	El tiempo para realizar el PFG es de tres meses, el tiempo designado para realizar la metodología es hasta el 31/12/2015, la no asignación de recursos financieros, tecnológicos adicionales a los iniciales, para el desarrollo del
Proponer el plan de gestión del cronograma para completar auditorías en el plazo propuesto.	La gerencia de Grafinsa destino toda la información para el análisis del tiempo de realización de las auditorías, consultorías y aseguramiento.	El tiempo para realizar el PFG es de tres meses, el tiempo designado para realizar la metodología es hasta el 31/12/2015, la no asignación de recursos financieros, tecnológicos adicionales a los iniciales, para el desarrollo del
Diseñar el plan de gestión de costo para completar las auditorías, consultorías y aseguramiento dentro del presupuesto aprobado.	Se cuenta con los recursos necesarios para realizar el proyecto.	El tiempo para realizar el PFG es de tres meses, el tiempo designado para realizar la metodología es hasta el 31/12/2015, la no asignación de recursos financieros, tecnológicos adicionales a los iniciales, para el desarrollo del
Desarrollar el plan de gestión de la calidad para realizar auditorías, consultorías y aseguramiento que cumplan con las normas vigentes en este tipo de trabajos.	Se tienen identificadas las normas y requisitos de calidad necesarios para los proyectos de auditorías, consultorías y aseguramiento	El tiempo para realizar el PFG es de tres meses, el tiempo designado para realizar la metodología es hasta el 31/12/2015, la no asignación de recursos financieros, tecnológicos adicionales a los iniciales, para el desarrollo del
Desarrollar un plan de Recursos Humanos para realizar auditorías, consultorías y aseguramiento que permita conocer los perfiles y requisitos necesarios de cada integrante del equipo de trabajo.	Se cuenta con el apoyo de la Gerencia de Grafinsa y la información para el análisis de requisitos y perfiles del personal de auditoría.	El tiempo para realizar el PFG es de tres meses, el tiempo designado para realizar la metodología es hasta el 31/12/2015, la no asignación de recursos financieros, tecnológicos adicionales a los iniciales,

Objetivos	Supuestos	Restricciones
		para el desarrollo del
Desarrollar un plan de gestion deriesgospara realizar auditorías, consultorías y aseguramiento, estableciendo las respuestas adecuadas	Se cuenta con el apoyo del coordinador de proyectos de auditorías para la identificación de los riesgos asociados a los proyectos.	El tiempo para realizar el PFG es de tres meses, el tiempo designado para realizar la metodología es hasta el 31/12/2015, la no asignación de recursos financieros, tecnologicos adicionales a los iniciales, para el desarrollo del
Desarrollar un plan de adquisiciones para realizar auditorías, consultorías y aseguramiento que cumplan con las necesidades de recursos del proyecto.	La gerencia de Grafinsa asigno a un empleado para apoyar en la identificación de los bienes y servicios necesarios para la metodología de auditoría a desarrollar.	El tiempo para realizar el PFG es de tres meses, el tiempo designado para realizar la metodología es hasta el 31/12/2015, la no asignación de recursos financieros, tecnologicos adicionales a los iniciales, para el desarrollo del
Desarrollar un plan de analisis de interesados para realizar auditoría, consultorias y aseguramiento, con el fin de identificar expectativas, necesidades e influencias.	Con el apoyo de la Gerencia de Grafinsa de identificaran todos los interesados del proyecto, determinando su nivel de interes e influencia.	El tiempo para realizar el PFG es de tres meses, el tiempo designado para realizar la metodología es hasta el 31/12/2015, la no asignación de recursos financieros, tecnologicos adicionales a los iniciales, para el desarrollo del
Desarrollar un plan de comunicacionespara realizar auditorías, consultorías y aseguramiento que permita conocer las necesidades y cambios que requieran los interesados del proyecto.	Con la Coordinación de proyectos de auditoría, se realizara un análisis de las necesidades de comunicación de los proyectos de auditoría y los canales a utilizar.	El tiempo para realizar el PFG es de tres meses, el tiempo designado para realizar la metodología es hasta el 31/12/2015, la no asignación de recursos financieros, tecnologicos adicionales a los iniciales, para el desarrollo del

3.4.6.3 Entregables

Según la Guía del PMBOK(PMI, 2013). Un entregable es cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio, único y verificable, que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto. Los entregables son componentes tangibles completados para alcanzar los objetivos del proyecto y pueden incluir elementos del plan para la dirección del proyecto.

En el cuadro N° 6 se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

Cuadro 6. Entregables

Objetivos	Entregable
Efectuar un diagnóstico de la metodología utilizada por la compañía en la realización de auditorías financieras y consultorías, con el fin de determinar las deficiencias actuales del proceso de auditoría.	Informe de diagnóstico inicial del proyecto.
Desarrollar el plan de gestión del alcance para realizar auditorías, consultorías y aseguramiento de manera estandarizada, con el fin de completarlas de manera exitosa.	Documento de plan de gestión del alcance
Proponer el plan de gestión del cronograma para completar auditorías en el plazo propuesto.	Documento plan de gestión del cronograma
Diseñar el plan de gestión de costo para completar las auditorías, consultorías y aseguramiento dentro del presupuesto aprobado.	Documento plan de gestión de costos
Desarrollar el plan de gestión de la calidad para realizar auditorías, consultorías y aseguramiento que cumplan con las normas vigentes en este tipo de trabajos.	Documento plan de gestión de calidad
Desarrollar un plan de gestión de recursos humano para realizar auditorías, consultorías y aseguramiento, para la selección de personal que cumplan con los perfiles requerido para este tipo de trabajos	Documento plan de gestión de recursos humanos
Desarrollar un plan de comunicaciones para realizar auditorías, consultorías y aseguramiento que permita conocer las necesidades y cambios que requieran los interesados del proyecto	Documento plan de gestión de comunicaciones
Desarrollar un plan de gestión de riesgos para realizar auditorías, consultorías y aseguramiento, estableciendo las respuestas adecuadas	Documento plan de gestión de riesgos.
Desarrollar un plan de adquisiciones para realizar auditorías, consultorías y aseguramiento que cumplan con las necesidades de recursos del proyecto.	Documento plan de adquisiciones
Desarrollar un plan de análisis de interesados para realizar auditoría, consultoría y aseguramiento, con el fin de identificar expectativas, necesidades e influencias.	Documento plan de gestión de interesados

4. DESARROLLO

4.1 Diagnóstico de la metodología actual utilizada para la realización de auditorías financieras y consultorías

La empresa Grafinsa SAS está direccionada por la Gerencia General y tres áreas principales, Coordinación de Proyectos de Auditoría, Coordinación Comercial, Coordinación Administrativa; sin embargo, las principales decisiones operativas las toma la Gerencia General y Coordinación de Proyectos de Auditorías.

La Coordinación de Proyectos de Auditorías cuenta con un líder de gran experiencia quien planea y supervisa las auditoría y consultorías, el segundo a cargo de esta área es el Sénior - Asistente quien supervisa los trabajos de los auditores Junior (Asistentes); para la ejecución de las auditorías y consultorías, la compañía cuenta con un equipo de auditores Junior los cuales algunos están en proceso de formación para trabajos de mayor responsabilidad y futuros asensos, además la firma cuenta con tres consultores externos contratados para los servicio relacionados (Informática, Sistemas de Gestión y Gestión Tributaria).

Para definir la situación actual del proceso de auditoría y consultorías, se partió de las prácticas que realiza la compañía en cada contrato las cuales no están documentadas ni formalizadas, sin embargo por el entendimiento que se efectuó del proceso y ajustándolo a los procesos definidos por el PMI para gestión de proyecto la situación actual es la siguiente.

4.1.1 Proceso de Inicio

Cada auditoría se maneja como un proyecto independiente desde la oficina principal, quienes coordinan y supervisan todas las actividades de forma detallada.

Se debe aclarar que la compañía realiza auditoría a empresas públicas (Gobierno) y privadas, pero su mayor influencia es en el sector privado, esa situación ha generado que los

procedimientos para contratar y gestionar los proyectos de las empresas públicas sean débiles o nulos.

Se observa que la compañía por medio de las relaciones del Gerente General y el área Comercial, contactan a los potenciales clientes mediante referencias de cliente actuales y contactan del cliente a la firma mediante la página web.

El proceso debería contener para inicio de auditorías y consultorías en el sector público, una revisión de las licitaciones en el periódico la Gaceta, luego se debe estudiar por la gerencia para determinar si es conveniente concursar en las mismas, posteriormente, si se considera que es viable el concurso, la oferta debe ser enviada; ahí propiamente se presentan dos opciones, ser seleccionados o no, si no son seleccionados el proceso finaliza ahí, pero si lo son, deberían continuar con una reunión con los funcionarios de la institución que los escogió, ahí se deben tomar los acuerdos preliminares de la auditoría o consultoría, procedimientos que se detallaran en la definición del alcance del proyecto.

Posteriormente, la firma continuará con el conocimiento del negocio en el cual van a trabajar, en seguida se firma una carta de compromiso y por último el contrato.

Actualmente para iniciarlas auditorías o consultorías en el sector privado, lo primero que se hace es buscar oportunidades de negocio por parte de los socios, clientes que llegan por referencias y página web una vez encontradas se envía una oferta y se sigue el procedimiento igual para las empresas privadas, pueden ser seleccionados o no, si no lo son acá se termina el proceso, pero si lo son, lo que sigue es una reunión con los funcionarios que los contratarán, en esa reunión se toman los acuerdos preliminares sobre las actividades que se realizarán, posteriormente sigue el conocimiento del negocio donde se realizará la auditoría o consultoría por parte de la firma y finalmente se firma el contrato.

Vale la pena mencionar que las decisiones en ambos casos en su gran mayoría son tomadas por los dos socios principales de la firma, los cuales tienen a su cargo el diseño y

presentación de las ofertas, así como el comienzo en lo que a reuniones previas se refiere en la fase de inicio.

4.1.2 Proceso de Planeación

En lo que a esta parte se refiere, la compañía cuenta con experiencia, debido a la actividad a la cual se dedican, es necesario hacer una planeación para poder cumplir a tiempo con sus actividades; sin embargo este proceso puede ser más estructurado si identifica y utiliza el estándar de buenas prácticas para gestión de proyectos del PMI (2013) como referente.

A continuación se mencionarán los pasos básicos que la empresa sigue para llevar a cabo este proceso:

- a) Los socios en primera instancia definen las acciones necesarias para llevar a cabo la auditoría o consultoría, se analizan asuntos como quién realizara la auditoría o consultoría, dónde se realizará posibles fechas de inicio y cierre, dónde se realizará la auditoría o consultoría (sitio físico, ubicación geográfica), cuáles normas deben evaluarse, entre otros aspectos.
- b) Se definen las actividades que se van a realizar y se les da una secuencia, sin embargo no se analiza cuál es la más importante que no debe retrasarse para definir una ruta crítica.
- c) Mediante una forma empírica se estiman los recursos humanos y materiales a utilizarse en cada auditoría. No se cuenta con un registro de lecciones aprendidas en actividades similares.
- d) Se realiza un estimado de cada actividad y cuánto debería tardar.
- e) No existe una política de calidad plenamente definida, a pesar que las normas de auditoría actuales también las exigen, al igual que la gestión de proyectos moderna.
- f) No se tiene un plan de entrenamiento bien definido para cada empleado.
- g) Se tiene un control de tiempo invertido en cada auditoría o consultoría por actividad, no obstante la forma en cómo presentar estos informes no se ha estandarizado de una forma clara y no se utiliza para análisis de futuros trabajos.

La forma de comunicarse con los empleados, de brindar retroalimentación no está bien definida, denotando un plan de comunicación deficiente o nula.

4.1.3 Proceso de Ejecución

Es importante señalar las siguientes situaciones sobre este proceso:

- Uno de los socios o auditores sénior es el encargado de “administrar” cada auditoría.
- El encargado debe velar por que las actividades se realicen de forma correcta y en el tiempo estimado, aunque el tiempo no este documentado.
- Por medio del encargado deben canalizarse las diferentes comunicaciones de la auditoría o consultoría.

Se puede concluir diciendo que no existe un plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.

4.1.4 Proceso de Seguimiento y Control

En este proceso se pueden mencionar los siguientes aspectos relevantes a tener en cuenta:

- No existe un control documentado de los cambios realizados cuando se ejecuta la auditoría o consultoría.
- Las actividades de la auditoría o consultoría tratan de controlarse por medio de informes semanales o quincenales según el caso o exigencias del cliente.
- No existe control de calidad de cada auditoría o consultoría, a pesar que las normas de auditoría lo exigen al igual que la gestión de proyectos.
- No siempre se informa a los involucrados cómo va el proceso.

4.1.5 Proceso de Cierre

Para el cierre de cada auditoría o consultoría se realizan básicamente las siguientes actividades:

- a) Se debe validar la ocurrencia de hechos posteriores al cierre de los estados financieros que afecten las cifras contenidas en ellos.
- b) Se realiza una reunión entre quien realizó la auditoría y su superior para asegurarse de que todas las actividades se realizaron correctamente.
- c) Una vez hecha la reunión se revisan los estados financieros y se entregan a la empresa auditada.
- d) Se solicita una “carta de gerencia” la cual es entregada a la empresa auditora
- e) Se emite una opinión por la empresa auditora sobre la razonabilidad de las cifras contenida en los estados financieros o se entrega un concepto, o informe para las consultoría.
- f) Se solicita a cada auditor el cierre y archivo de los papeles de trabajo de la auditoría específica.

Como se observa la empresa tiene deficiencias importantes en la administración de los proyectos de auditoría, lo que lleva al incumplimiento en los tiempos, presupuestos y otros aspectos claves del proceso.

4.2 Desarrollo del plan de gestión del alcance e interesados para realizar auditorías, consultorías y aseguramientos.

Según la Guía del PMBOK (PMI, 2013), la gestión del alcance del proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo (y únicamente todo) el trabajo requerido para completarlo con éxito. El objetivo principal de la Gestión del Alcance del Proyecto es definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto.

La Guía del PMBOK (PMI, 2013) establece cinco procesos básicos para la gestión exitosa del alcance del proyecto. Los cinco procesos son los siguientes:

- Recopilar requisitos
- Definir el alcance
- Crear estructura de desglose de trabajo - EDT
- Verificar el alcance
- Controlar el alcance

En el contexto del proyecto, el término alcance puede referirse a:

- Alcance del producto. Las características y funciones que definen un producto, servicio o resultado.
- Alcance del proyecto. El trabajo que debe realizarse para entregar un producto, servicio o resultado con las características y funciones especificadas.

Los procesos usados para gestionar el alcance del proyecto, así como las herramientas y técnicas asociadas, varían según el área de aplicación y normalmente se definen como parte del ciclo de vida del proyecto. La Declaración del Alcance del Proyecto detallada y aprobada, y su EDT asociada junto con el diccionario de la EDT, constituyen la línea base del alcance del proyecto. Esta línea base del alcance se monitorea, se verifica y se controla durante todo el ciclo de vida del proyecto.

Dependiendo de las necesidades del proyecto, el plan para la gestión del alcance del proyecto puede ser formal o informal, muy detallado o formulado de manera general, sin embargo lo primero que se debe hacer la identificación de los interesados del proyecto.

4.2.1 Identificación y análisis de los interesados

La metodología de auditoría NIA, enfocada en la gestión de proyectos permite a la empresa dirigir y hacer eficiente cada proyecto de auditoría contratada con sus cliente, además de

ser una exigencia de la Ley 1314 de 2009 y su Decreto reglamentario 302 de 2015 expedida por el gobierno nacional de Colombia a desde de enero de 2016, que requiere la aplicación de las normas internacionales de auditoría (NIA).

Para el desarrollo de la metodología de auditoría, debe identificar y analizar a los involucrados internos, externos, y sus expectativas, los cuales se describen a continuación:

4.2.1.1 Interesados internos

- Socios de la empresa (Cliente) Patrocinador
- Gerente de la empresa (Cliente)
- Director del proyecto
- Equipo de trabajo.

4.2.1.2 Interesados externos

- Proveedores
- Entidades financieras
- Entidades de vigilancia y control del estado.

4.2.2 Matriz de interesados

Los interesados del proyecto de metodología de auditoría se clasificarán en base a su poder (nivel de influencia) e interés (preocupación por el proyecto) de acuerdo con la Figura N°7.



Figura 7. Matriz poder / Interés de interesados(Lledó, 2012)

A continuación en el cuadro No 7, se presenta la matriz de interesados compromiso / estrategias, donde se definirán los compromisos, poder e influencia y las estrategias a utilizar.

Cuadro 7. Matriz de interesados compromiso / estrategia

INTERESADO	COMPROMISO					Poder / Influencia	Interés	ESTRATEGIA
	Desconoce	Se resiste	Neutral	Apoya	Líder			
Socios de la empresa - Cliente (Patrocinador)				x		A	A	Mantener satisfechos e Informado
Gerente de la Empresa - Cliente				x		A	A	Mantener Informado
Director de Proyectos					x	A	A	Mantener satisfecho
Jefes de departamentos - Empresa Cliente		X				A	A	Reunión persuasivas - Mantener informados
Equipo de trabajo				x		B	A	Mantener Informado
Proveedores	x					B	B	Monitorear
Entidades financieras	x					B	B	Monitorear

Entidades de vigilancia y control del Estado			x			B	A	Mantener informado
Convenciones: (A) Alto; (B) Bajo								

Nota: Tomado de Lledó (2012)

4.2.2.1 Gestión y Control de la participación de los interesados

El Director de Proyecto (Socio I) y el Gerente de Auditoría son los encargados de llevar a cabo este proceso, que consiste en comunicarse y trabajar en conjunto con los interesados para satisfacer sus necesidades y abordar los problemas a medida que se presentan. Implica actividades de comunicación dirigidas a los interesados en el Proyecto para influir en sus expectativas, abordar sus inquietudes y resolver asuntos como involucrarlos en las etapas claves del proyecto, gestionar sus expectativas mediante negociación y comunicación, abordar inquietudes que aún no representan incidentes y anticipar futuros problemas que puedan plantear los interesados, aclarar y resolver los incidentes que han sido identificados.

Para llevar a cabo este proceso, se realizarán reuniones formales e informales con los interesados para crear confianza, identificar inquietudes y resolverlas. Para la correcta participación de los interesados es vital la comunicación con cada uno de ellos, asimismo se utilizarán las habilidades interpersonales del socio y gerente de auditoría que tienen experiencia en el tema.

4.2.3 Recopilar Requisitos

El proceso Recopilar Requisitos, consiste en documentar las necesidades, deseos y expectativas cuantificadas y documentadas de los interesados para convertirlas en requisitos del Proyecto. Incluye gestionar las expectativas del cliente y es la base para la creación de la EDT/WBS.

Para identificar las necesidades de los interesados para los trabajos de auditorías y consultorías, se utilizan principalmente entrevistas con los interesados de las empresa (Accionista, Junta directiva, Gerencia, entre otros) con los cuales se hablará sobre las necesidades que tienen del trabajo, es importante acotar que se debe preparar la entrevista antes de la reunión con los interesados para estar seguro de incluir los aspectos importantes que se requieren para establecer los requisitos de la auditoría o consultoría.

Las principales situaciones que hacen necesaria una auditoría o consultoría para una empresa son las siguientes:

- Exigencia legal, como es el caso de la revisoría fiscal en Colombia.
- Indicios de fraudes o error dentro de los procesos de la empresa.
- Desconfianza de los accionistas en la administración de la empresa.
- Necesidad de mejorar un departamento, proceso o empresa.
- Exigencia de organismos internacionales para efectos de contratación, financiación entre otras actividades.
- Necesidad de aclarar un criterio, norma o procedimiento.

Los requisitos identificados en las entrevistas con los interesados se deben documentar en el siguiente formato, el cual diligenciaremos genéricamente para una Auditoría de estados financieros de una la empresa, aclarando que los requerimiento pueden ser diversos, sin embargo los principales requerimientos serían los siguientes descritos el cuadro 8:

Cuadro 8. Matriz de trazabilidad de requisitos

ID	Requisito	objetivo	EDT	Validación	Verificación	Aceptación
1	Diagnóstico de las principales cifras de los estados financieros(Cifra materiales)	Evaluar la razonabilidad de las cifras	Ejecución de trabajos de Auditoría	Reunión con interesados (Acta)	Aprobación formal interesados	Aprobación comité de Auditoría
2	Evaluación de riesgos de procesos asociados a los estados financieros (Ingresos, cuentas por cobrar, recaudo), entre otros	Determinar el nivel de riesgo de la entidad, controles claves y plan de acción	Ejecución de trabajos de Auditoría	Reunión con interesados (Acta)	Aprobación formal interesados	Aprobación comité de Auditoría
3	Evaluación de la segregación de funciones de los procesos claves	Determinar actividades incompatibles en un solo empleado, que generen riesgo de fraude (Caja y Contabilidad)	Ejecución de trabajos de Auditoría	Reunión con interesados (Acta)	Aprobación formal interesados	Aprobación comité de Auditoría
4	Evaluación de la aplicación de normas legales y los estatutos de la entidad	Validar el cumplimiento de las normas legales obligatoria para la empresa y normas las internas	Ejecución de trabajos de Auditoría	Reunión con interesados (Acta)	Aprobación formal interesados	Aprobación comité de Auditoría
5	Evaluar la cartera de clientes	Determinar la recuperabilidad de la cartera de clientes	Ejecución de trabajos de Auditoría	Reunión con interesados (Acta)	Aprobación formal interesados	Aprobación comité de Auditoría
6	Evaluar la administración de propiedad, planta y equipos.	Verificar la existencia de los activos, su custodia, aseguramiento y manejo	Ejecución de trabajos de Auditoría	Reunión con interesados (Acta)	Aprobación formal interesados	Aprobación comité de Auditoría

Esta herramienta ayudará a validar que:

- Se ha identificado el trabajo requerido para satisfacer cada requisito (WBS)
- Se han ejecutado las acciones que producirán los entregables que satisfagan dichos requisitos (Ejecución)

- Una vez que los entregables han sido terminados, ayuda a validar que el trabajo realizado sea de acuerdo a requisitos (Control de Calidad)
- Los involucrados recibirán los entregables que cumplan con los requisitos aprobados (Verificación de Alcance)
- Proporciona una estructura que apoya en la administración de cambios al alcance.

4.2.4 Definición del alcance

El enunciado del alcance del proyecto según la Guía del PMBOK (PMI, 2013), es una narración descriptiva de los productos, servicios o resultados a ser suministrados por un proyecto. Para proyectos externos, este documento puede ser proporcionado por el cliente como parte de la documentación de licitación; por ejemplo una solicitud de cotización, una solicitud de información, una solicitud de oferta, o como parte de un contrato.

Para el caso de auditorías y consultorías, el enunciado de cada proyectos se documentan con las necesidades de los interesados, lo que ayuda para su definición., utilizando para este propósito la información recolectada en la recopilación de requisitos y la opinión de un experto, aquí se construye simultáneamente el acta de constitución del proyecto donde se utilizará el siguiente formato:

Cuadro 9. Acta de constitución del proyecto

Acta Inicio de la Auditoría o Consultoría	
Fecha:	Nombre del proyecto
30/04/2017	Se asigna nombre a la auditoría o consultoría a realizar, como ejemplo Auditoría Externa a Global S.A 2016.
Área de Conocimiento / Proceso	Área de Aplicación (sector Actividad)
Gestión de: Integración, Alcance, Cronograma, Costo Calidad, Recursos Humanos, Comunicaciones, Riesgos, Adquisiciones, interesados.	Puertos
Responsable:(Gerente Auditoría)	Coordinador:(Sénior de Auditoría)
Gabriel Socarras Benítez	Carlos Bobadilla Zea
Fecha de inicio:	Fecha de finalización:
02/05/2017	05/08/2017
Objetivos (general y específicos):	

<p>General: <i>Determinar la razonabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros de la empresa Global S.A al cierre de año 2016</i></p>	
<p>Específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Evaluar la existencia de las operaciones registradas contablemente en el periodo auditado</i> 2. <i>Determinar si todas las operaciones realizadas por la empresa durante el año 2016, fueron registradas</i> 3. <i>Determinar si las transacciones realizada fueron registradas por los valores o montos correctos</i> 4. <i>Evaluar si los activos registrados en libros corresponden a derechos y los pasivos a obligaciones reales</i> 5. <i>Evaluar a correcta presentación y revelación de los estados financieros de acuerdo a normas legales(NIIF)</i> 6. <i>Emitir una opinión(Dictamen) sobre los estados financieros del año 2016 de la entidad</i> 	
<p>Justificación o propósito del proyecto (Aporte y Resultados esperado)</p>	
<p><i>Las empresas deben emitir información financiera confiable, comparable y útil para la toma de decisiones de la administración de las compañía y para la determinación de las cargas impositivas a las que están expuestas en cada país, así mismo las empresas debe emitir información con las características mencionadas a los usuarios externos de la información contable, requiriendo la evaluación de auditores externos habilitados legalmente para opinar y dar fe pública sobra la veracidad de esta información que deben presentar las empresas colombiana anualmente.</i></p>	
<p>Descripción general del trabajo a realizar:</p> <p><i>Se efectuara un conocimiento de la compañía Global S.A para entender el negocio e identificar riesgos a los que este expuesta en el sector de la economía que trabaja, así mismo se efectuara una planeación del trabajo para determinar todos los recursos a necesitar, alcance de las pruebas de auditoría de acuerdo a la evaluación del riesgo, además de la aplicación de las pruebas de auditoría y cierre de esta con la emisión de un informe y dictamen.</i></p>	
<p>Restricciones y limitaciones:</p> <p><i>Existen los recursos físicos, financieros, tecnológicos y humanos para realizar el trabajo; el presupuesto fue aprobado por el Gobierno Corporativo de Global S.A.</i></p>	
<p>Identificación de Riesgos</p>	
<p><i>1. Falta de colaboración del personal de la empresa 2. Descoordinación con la empresa auditada 3. Incompatibilidad de los sistemas informáticos de la empresa con los de la firma auditora.</i></p>	
<p>Presupuesto</p>	
<p><i>El presupuesto se tasa en \$60.000.000 detallado en \$54.000.000 mano de obra y \$.6.000.000 gastos generales.</i></p>	
<p>Información Histórica Relevante</p>	
<p><i>La empresa fue sancionada por la súper intendencia de sociedades por no presentar los estados financieros acorde a las normas contables NIIF obligatoria para todas las empresas en Colombia, debido asumir costos por este incumplimiento.</i></p>	
<p>Identificación de grupos de interés:</p> <p>Internos: Socio firma auditora, Accionistas Global S.A, Equipo auditor. Externos: Entes de control, proveedores</p>	
<p>Fecha de entrega de informes parciales:</p> <p><i>30 de mayo/2017, 30/06/2017 y 05/08/2017</i></p>	
<p>Firma por parte de la empresa contratante: Representante legal</p>	<p>Firma por parte de la empresa contratada: Representante legal</p>

4.2.5 Creación de la EDT (Estructura Desglose de Trabajo)

De acuerdo con la Guía del PMBOK (PMI, 2013), “la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) es una descomposición jerárquica, orientada al producto entregable del trabajo que será ejecutado por el equipo del proyecto, para lograr los objetivos del proyecto y crear los productos entregables requeridos”. (PMI, 2013, p. 126).

Una auditoría o consultoría tienen varias etapas las cuales se pueden clasificar en las diferentes fases de un proyecto, por lo que se requiere elaborar para cada contrato (Proyecto) la EDT ajustada a las actividades a realizar y entregable definidos, en la elaboración de la EDT deben participar el Socio del proyecto de auditoría (Líder) y el Gerentes de Auditoría asignado al proyecto que son las personas con más experiencia en este tipo de trabajo; la firma de auditoría tiene experiencia en este tipo de trabajos y conoce las actividades que se deben realizar para este tipo de proyectos, para este caso se propone una EDT como guía general para las auditoría y consultoría, la cual debe ser ajustada a los requisitos de cada proyecto.

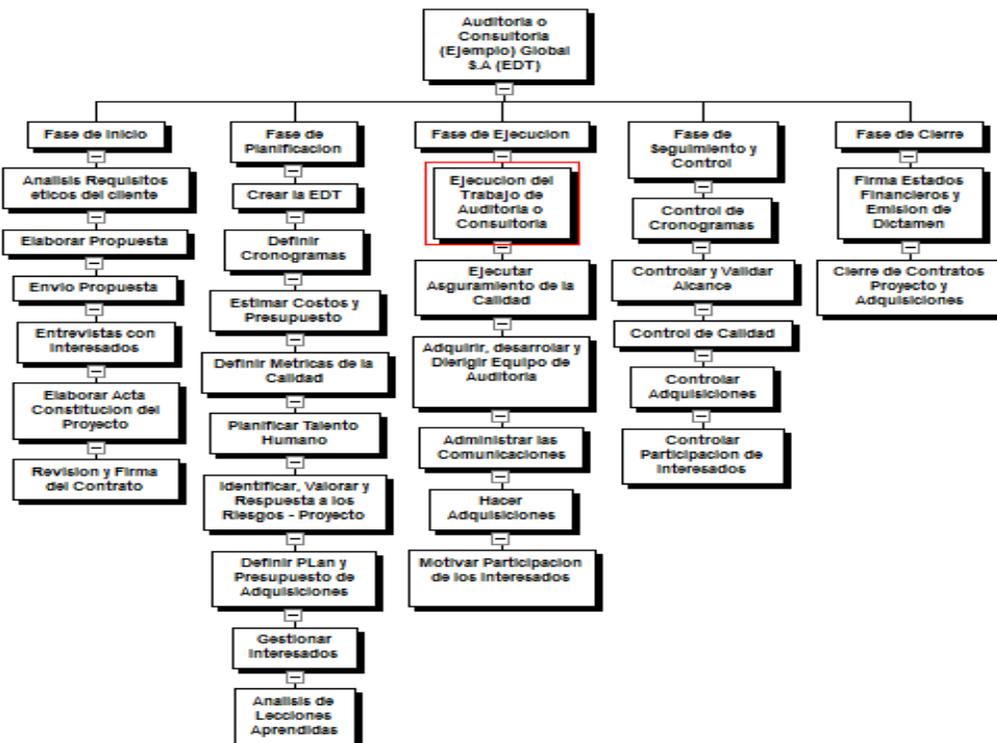


Figura 8. EDT, Fases en la ejecución del trabajo de auditorías y consultorías

Es necesario aclarar que cada actividad definida, se puede desglosar de manera que se pueda conocer de forma precisa los entregables definidos y dar de esta forma cumplimiento a cada una de las actividades de la auditoría o consultoría.

Tomando como ejemplo la ejecución de las actividades de auditoría, es posible mencionar las siguientes actividades que se realizan en este punto del proyecto como son: Conocimiento de la negocio y el cliente, conocimiento del sistema de información, conocimiento de accionistas, revisión de documentos, elaboración de informe entre otras actividades.

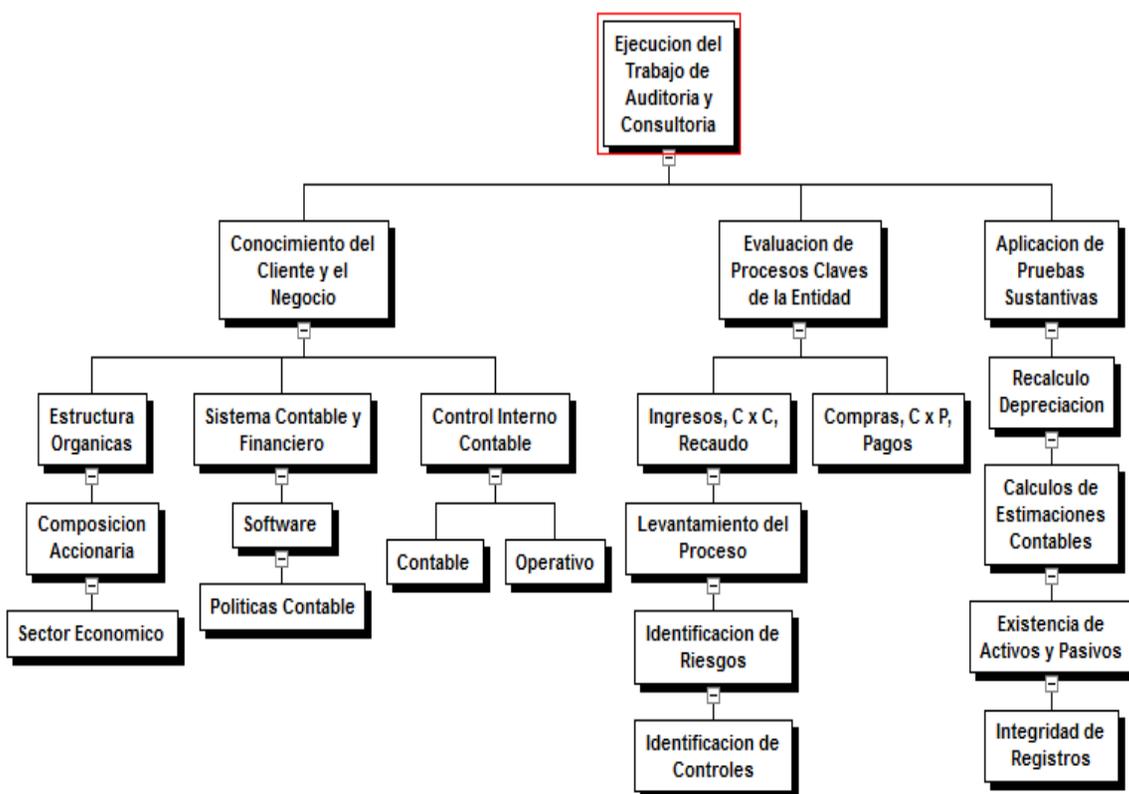


Figura 9. EDT, Actividades en la ejecución del trabajo de auditorías y consultorías

Una vez se ha definido el alcance del proyecto, haber detallados las actividades y entregables del proyecto, se deben definir las demás actividades de la fase de planeación del proyecto, que incluyen la planeación de las actividades propias de la auditoría, resaltando que es necesario observar las lecciones aprendidas en auditoría y consultoría anteriores, sin embargo la

empresa no tiene esta actividad documentada, por lo que se requiere iniciar el proceso de formalización y documentación de esta lecciones.

4.2.6 Diccionario de la EDT de la metodología

“El diccionario de la EDT/WBS es un documento que proporciona información detallada sobre los entregables, actividades y programación de cada uno de los componentes de la EDT/WBS”, PMBOK (PMI, 2013) (2013, 132).

En la metodología de auditoría propuesta, se presenta una plantilla en la que se deberá llenar cada una de las actividades de la EDT, por cada actividad, la cual se muestra en el Cuadro N° 10.

Cuadro 10. Plantilla del diccionario de la EDT de la metodología

ID#xxxxxxx	Cuenta Control # xxxx	Última Actualización: Fecha	Responsable: Nombre y Apellido
Descripción: Detalle de la actividad a realizar			
Criterios de aceptación: Requisitos los establecidos para cada actividad			
Entregable: El definido por cada actividad			
Supuestos: Las restricciones definidas para actividad			
Recursos Asignados: Recursos Humano, Tecnológicos			
Duración: Días determinados y hábiles			
Hitos: Fechas y actividad, informe, etc.			
Costo: Monto expresado en la moneda unidad de medida			
Firma del Director del Proyecto			

Nota: Tomado de Lledó (2013)

4.3 Desarrollo del plan de gestión del cronograma para auditorías, consultorías y aseguramientos

La gestión del cronograma en un proyecto incluye todos los procesos necesarios para completarlo dentro del plazo acordado, deberá basarse en siete etapas fundamentales para garantizar la calidad del *planning* y minimizar riesgos.

4.3.1 Gestión del cronograma

Los parámetros para efectuar el seguimiento al cronograma están definido por las siguientes políticas generales:

- Al cronograma se le efectuara seguimiento semanalmente verificando las actividades realizadas, las horas pendientes de utilizar por actividades, para efectos gerenciales se presentará de forma quincenal.
- Para el seguimiento del proyecto se debe adquirir un software el cual se deberá alimentar permanentemente para obtener un cronograma actualizado en línea.
- Se debe enviar diariamente un informe gerencial al director del proyecto.
- Todas las actas para cierre de actividades deben estar avaladas por el responsable del área de trabajo.

4.3.2 Definición y secuencia de actividades

La secuencia de actividades se debe elaborar teniendo en cuenta los requisitos de cada proyecto de auditoría, ya que son diversas las necesidades de los interesados, sin embargo se debe construir la siguiente secuencia de actividades normales para cada proyecto de auditoría que se inicie, además de definir el tiempo de duración del proyecto.

A manera de ejemplo de aplicación, se presenta el siguiente caso: El socio I del trabajo, el Gerente y Sénior de Auditoría asignado elaborar el cronograma de un proyecto que se estima será desarrollado en (78) días hábiles, cargándole 872 horas de trabajos del equipo asignado (Socio I,

Socio II, Gerente de Auditoría, Sénior de Auditoría, Asistente de Auditoría), iniciando en la primera semana de mayo de 2017, controlado además por semanas, el cronograma se podría definir como se presentado en el cuadro 11 continuación:

Cuadro 11. Secuencia de actividades

**Tareas
pendientes
Horas de
trabajo
pendientes**

**42 6 10 10 12 12 12 12 15 3
48 85 80 150 150 150 119 60 30
872**

Secuencia	Actividades	Descripción del Proceso	Equipo	Tipo	Estado	0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	FASE DE INICIO													
1.1	Análisis requisitos éticos del cliente	De acuerdo a las NIA se evalúa antecedentes del cliente, sanciones, procesos jurídicos en contra, etc. para aceptar el cliente o no al cliente	Dirección	Gerencial	Pendientes									
1.2	Elaborar la Oferta	Con base a los requerimientos, se elaborará la propuesta (Plan de Auditoría)	Dirección	Gerencial	Pendientes									
1.3	Enviar la Oferta	El envío se realizará a las persona contactos de forma privada o como se acuerde con el o los interesados	Dirección	Gerencial	Pendientes									
1.4	Entrevistas con los responsables de la empresa (Interesados)	Una vez haya sido aprobada la oferta se realizará la reunión para atender las solicitudes o sugerencias del cliente, aclarar inquietudes y adicional a esto se solicitará para revisión el programa de Auditoría anterior.	Dirección	Gerencial	Pendientes									
1.5	Elaborar Acta constitutiva	Aquí se autoriza formalmente la existencia del proyecto y confiere al director de este la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto	Dirección	Gerencial	Pendientes									
1.6	Revisión y firmas del contrato	Debe ser revisado por el Coordinador de Proyectos, Gerente y abogado de la firma.	Dirección	Gerencial	Pendientes									
2	FASE DE PLANEACIÓN													
2.1	Creación de la EDT	Se definen las actividades a desarrollar, de acuerdo a la definición de requisitos con los interesados.	Dirección	Gerencial	Pendientes									

2.2	Definición de programación de auditoría y asignación de recursos	Se consolida la propuesta del Programa de Auditoría para la vigencia actual y se asignan los recursos necesarios para llevar a cabo el trabajo.	Auditoría	Técnico	Pendientes													
2.3	Definir Cronogramas	Definición de actividades, secuencia y fechas de ejecución	Auditoría	Técnico	Pendientes													
2.4	Estimar costos y presupuestos	Aquí se realiza una aproximación de los recursos monetarios necesarios para completar las actividades del Proyecto	Auditoría	Técnico	Pendientes													
2.5	Definir métricas de calidad	Es la medida de alguna propiedad de un entregable del proyecto o del proceso de administración de proyectos, efectuada para conocer el avance o los desvíos al plan original	Auditoría	Técnico	Pendientes													
2.6	Planificar el talento humano	Aquí se identifican y documentan los roles dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación, y se crea el plan para la dirección de personal	Auditoría	Técnico	Pendientes													
2.7	Identificar, valorar y respuesta a riesgos	En esta proceso de aplica la administración de riesgos del, proyecto	Auditoría	Técnico	Pendientes													
2.8	Definir plan y presupuesto de adquisiciones	—La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos para comprar o adquirir los productos, servicios o resultados necesarios fuera del equipo del proyecto para realizar el trabajo	Auditoría	Técnico	Pendientes													
2.9	Gestionar los interesados	Se analizan las relaciones que tienen un impacto sobre los individuos y sus organizaciones, que puede ser positivo, o influir negativamente en el éxito del proyecto	Auditoría	Técnico	Pendientes													
2.10	Análisis y documentación de lecciones aprendidas	Aquí se busca alcanzar un buen nivel de comprensión de los propios errores, muy necesario para proyectos futuros, y única forma de evitar que se repitan los mismos fallos una y otra vez	Auditoría	Técnico	Pendientes													
3	FASE DE EJECUCIÓN																	

3.1	Conocimiento del negocio por el auditor	Al inicio de la Auditoría el auditor interno o equipo de Auditoría, debe reunirse con el responsable del Proceso a auditar para tratar los temas relacionados con la ejecución de la Auditoría.	Auditoría	Técnico	Pendientes										
3.2	Ejecutar plan de trabajo.	Obtener la información y documentación necesarias para iniciar la Auditoría en campo. Algunos de los documentos solicitados pueden ser: Procedimientos relacionados con el proceso sujeto de Auditoría, manual de calidad, Plan de Acción del Proceso, normatividad, entre otros.	Auditoría	Técnico	Pendientes										
3.3	Diseño y elaboración de papeles de trabajo	Los papeles de trabajo son los documentos elaborados por el auditor u obtenidos por él durante el transcurso de cada una de las fases del proceso. Entre los que se destacan el Plan de Trabajo, actas de reuniones del equipo de auditoría interna y de las reuniones con el auditado, cuestionarios, listas de chequeo, normatividad, entre otros.	Auditoría	Técnico	Pendientes										
3.4	Diseño de pruebas de Auditoría	Las Pruebas de Auditoría son las técnicas que utiliza el auditor para la obtención de evidencia. Las pruebas pueden ser de tres tipos: Pruebas de Control, Pruebas Analíticas, Pruebas Sustantivas.	Auditoría	Técnico	Pendientes										
3.5	Aplicación de Pruebas de Auditoría y Técnicas de Auditoría	El auditor debe ejecutar las actividades relacionadas en las pruebas de auditoría, obtener datos y evidencia necesarios para la correcta ejecución de la Auditoría. Así mismo, se desarrolla la Auditoría mediante la aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría, entre ellas (entrevistas, inspección, verificación de documentos, confirmación, y las que se consideren necesarias)	Auditoría	Técnico	Pendientes										
3.6	Análisis y evaluación de datos.	Se analiza la información obtenida, para ello, la misma debe ser examinada y evaluada contra los estándares establecidos (normas, procedimientos aprobados, instructivos de operación definidos en cada proceso, entre otros).	Auditoría	Técnico	Pendientes										

3.7	Elaborar informe preliminar de Auditoría.	Se elabora informe preliminar de auditoría, el cual contiene las observaciones y está soportado en papeles de trabajo, actas de visita y evidencia. Tiempo para la Actividad: Está sujeto a las fechas establecidas en el Plan de Trabajo	Auditoría	Técnico	Pendientes												
3.8	Aseguramiento de la calidad	Se analiza el cumplimiento de la calidad en el proceso de auditoría y los requisitos del proyecto.	Dirección	Gerencial	Pendientes												
3.9	Adquirir, desarrollar y dirigir el equipos de Auditoría	Se selecciona el equipo de trabajo	Dirección	Gerencial	Pendientes												
3.10	Administrar las comunicaciones	Aquí se busca que los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos	Dirección	Gerencial	Pendientes												
3.11	Hacer adquisiciones	Este proceso consiste en obtener respuestas de los vendedores, seleccionar un vendedor y adjudicar un contrato.	Dirección	Gerencial	Pendientes												
3.12	Motivar participación de interesados	Interacción con los interesados para que intervengan en el proyecto	Dirección	Gerencial	Pendientes												
4	FASE DE REVISIÓN Y CONTROL																
4.1	Control de cronograma	Seguimiento al cumplimiento del cronograma diario, semanalmente y reportes quincenales a gerencia	Dirección	Gerencial	Pendientes												
4.2	Controlar y validar el alcance	Es el proceso que consiste en monitorear el estado del Alcance del Proyecto y del Producto, y en gestionar cambios a la línea base del Alcance, a través del Control Integrado de Cambios. Este proceso asegura que todos los cambios se procesan a través del Control Integrado de Cambios	Dirección	Gerencial	Pendientes												
4.3	Control de calidad	implica supervisar los resultados específicos del Proyecto, para determinar si cumplen con las normas de Calidad e identificar los modos de eliminar las causas de resultados insatisfactorios	Dirección	Gerencial	Pendientes												

4.4	Revisar y ajustar el informe preliminar de Auditoría.	Se remite el informe preliminar al líder de Auditorías, para su revisión y posibles sugerencias.	Dirección	Gerencial	Pendientes												
4.5	Presentar el informe preliminar	Se presenta al Coordinador de Auditoría de la firma el informe preliminar el cual contiene las observaciones resultantes de la ejecución de la Auditoría.	Dirección	Gerencial	Pendientes												
4.6	Elaborar Informe final.	Se realiza el ajuste del informe preliminar por parte del Coordinador, si existieron sugerencias, se procede a elaborar el respectivo formato de plan de mejoramiento. Posteriormente se remite al Gerente de la Firma	Dirección	Gerencial	Pendientes												
4.7	Control de adquisiciones	Este proceso asegura que el rendimiento del vendedor cumplirá con los requisitos contractuales y que el comprador actuará conforme a los términos del contrato.	Dirección	Gerencial	Pendientes												
4.8	Control y participación de interesados	en esta fase se supervisan las relaciones generales de los Interesados y ajustar las estrategias y planes para involucrarlos. Este proceso es un proceso más de control para evitar incertidumbres y minimizar los riesgos	Dirección	Gerencial	Pendientes												
4.9	Remitir Informe Final, Formato del plan de mejoramiento y la Evaluación del auditor.	Se remite el Informe final, formato de plan de mejoramiento y la Evaluación del auditor al Gerente.	Dirección	Gerencial	Pendientes												
4.10	Recepcionar, revisar y aprobar el plan de mejoramiento.	Se recepciona el Plan de Mejoramiento, se revisa y se toman las medidas del caso.	Dirección	Gerencial	Pendientes												
4.11	Registrar el Plan de Mejoramiento y programar el seguimiento	Se registra el plan para programar el seguimiento respectivo en las posteriores Auditorías del proceso.	Dirección	Gerencial	Pendientes												
5	FASE DE CIERRE			Gerencial													
5.1	Informar resultados de Auditorías	Se presentan los resultados de las Auditorías en las reuniones con el cliente.	Dirección	Gerencial	Pendientes												

5.2	Firma de estados financieros y emisión de dictamen (Si esta en el Alcance)	Si el alcance de la Auditoría esta incluida la firma y dictamen de los estados financieros, si la Auditoría es de unos componentes de los EF no procede este paso.	Dirección	Gerencial	Pendientes											
5.3	Cierre de contratos y del proyecto	Liquidación de los contratos de adquisiciones y personal temporal si existe.	Dirección	Gerencial	Pendientes											

Fuente: Elaboración propia

4.3.3 Estimación de recursos de las actividades

En consideración con la muestra y el alcance de cada auditoría, la firma Grafinsa S.A.S deberá estimar las necesidades de recursos (personas, equipos y/o materiales) para completar los entregables, en base a las acciones específicas identificadas en la realización de las actividades anteriores. La estimación de recursos influenciará la duración de la mayoría de las actividades y la estimación de los costos, definiendo qué tipos de recursos son requeridos y en qué cantidades, para cada elemento de la estructura de desglose de trabajo.

Se deberá considerar:

- La estructura de Desglose de trabajo de cada auditoría.
- La información histórica, que informe respecto a los tipos de recursos requeridos para trabajos similares.
- La declaración del alcance.
- Las políticas de la organización respecto a la jerarquía y sobre el alquiler o compra de suministros y equipos.
- Las competencias, experiencias y capacidades de los auditores.
- Los recursos financieros necesarios para el desarrollo, implementación, gestión y mejora de las actividades de auditoría.
- Las técnicas de auditoría.
- Los procesos para lograr y mantener la competencia de los auditores, y mejorar el desempeño de estos.
- La disponibilidad de los auditores y expertos técnicos que posean la competencia apropiada para los objetivos del programa de auditoría particular.
- La duración de las auditorías.
- El tiempo de desplazamiento, el alojamiento y otras necesidades durante la realización de la auditoría.

Se podrá utilizar las herramientas propuestas por la Guía del PMBOK (PMI, 2013) aplicables a la realización de auditorías y descritas a continuación:

- a) Juicio de expertos: Expertos con experiencia en planificación y estimación de recursos.
- b) Análisis de alternativas: Uso alternativo de recursos con diferentes niveles de capacidad o habilidades, diferentes tamaños y tipología de maquinaria y decisiones de compra, alquiler o fabricación de recursos.
- c) Datos de estimación publicados: Índices de producción y costes unitarios de recursos publicados periódicamente por empresas.
- d) Estimación ascendente: Consiste en descomponer con mayor detalle, el trabajo necesario para realizar una actividad que no puede estimarse razonablemente, y estimar la necesidad de recursos de la descomposición, sumando luego esta necesidad para obtener un total de recursos necesarios en la actividad.
- e) Software de Gestión de Proyectos: Proporciona soporte para planificar, organizar y gestionar los recursos.

4.3.4 Estimación de la duración de las actividades

El proceso de estimar las duraciones de las actividades del Cronograma utiliza información sobre el alcance del trabajo de la actividad, los tipos de recursos necesarios, las cantidades de recursos estimadas y los calendarios de disponibilidad de recursos. Las entradas para realizar las estimaciones de la duración de las actividades suelen partir de las personas del equipo del Proyecto que estén más familiarizadas con la naturaleza del contenido del trabajo de la actividad.

La estimación de la duración se elabora de forma gradual, y el proceso evalúa la calidad y disponibilidad de los datos de partida. Por ejemplo, a medida que se desarrollan la ingeniería del producto y el trabajo de diseño, se dispone de datos más detallados y precisos, por lo que mejora la exactitud de las estimaciones de la duración. De esta manera, la estimación de la duración será cada vez más exacta y de mejor calidad conforme se avance en el Proyecto. Para esta actividad en una auditoría financiera utilizando la

experiencia del Socio I, la opinion de experto y de acuerdo al alcance de las pruebas de Auditoría, se propone el siguiente el cuadro 12:

Cuadro 12. Estimación de la duración de las actividades

Secuencia	Actividades	Precedente	Tiempo Estimado 78 días	Horas Todo el Equipo: 872		
1	FASE DE INICIO		6	48	Inicio	Final
1.1	Análisis requisitos éticos del cliente	-	1	8	02/05/2017	02/05/2017
1.2	Elaborar la Oferta	1.1	1	8	03/05/2017	03/05/2017
1.3	Enviar la Oferta	1.2	0,5	4	04/05/2017	04/05/2017
1.4	Entrevistas con los responsables de la empresa (Interesados)	1.3	1	8	04/05/2017	05/05/2017
1.5	Elaborar Acta constitutiva	1.4	1	8	05/05/2017	06/05/2017
1.6	Revisión y firmas del contrato	1.5	1,5	12	06/05/2017	08/05/2017
2	FASE DE PLANEACIÓN		12	96		
2.1	Creación de la EDT	-	1	8	09/05/2017	09/05/2017
2.2	Definición de programación de Auditoría y asignación de recursos	2.1	1	8	10/05/2017	10/05/2017
2.3	Definir Cronogramas	2.2	1	8	11/05/2017	11/05/2017
2.4	Estimar costos y presupuestos	2.3	2	16	12/05/2017	13/05/2017
2.5	Definir métricas de calidad	2.4	1	8	15/05/2017	15/05/2017
2.6	Planificar el talento humano	2.5	1	8	16/05/2017	16/05/2017
2.7	Identificar, valorar y respuesta a riesgos	2.6	2	16	17/05/2017	18/05/2017
2.8	Definir plan y presupuesto de adquisiciones	2.7	1	8	19/05/2017	19/05/2017
2.9	Gestionar los interesados	2.8	1	8	20/05/2017	20/05/2017
2.10	Análisis y documentación de lecciones aprendidas	2.9	1	8	22/05/2017	22/05/2017
3	FASE DE EJECUCIÓN		25	400		
3.1	Conocimiento del negocio por el auditor	-	1	16	23/05/2017	23/05/2017
3.2	Ejecutar plan de trabajo.	3.1	2	32	24/05/2017	25/05/2017
3.3	Diseño y elaboración de papeles de trabajo	3.2	2	32	26/05/2017	27/05/2017
3.4	Diseño de pruebas de Auditoría	3.3	10	160	30/05/2017	09/06/2017
3.5	Aplicación de Pruebas de Auditoría y Técnicas de Auditoría	3.4	2	32	10/06/2017	12/06/2017

3.6	Análisis y evaluación de datos.	3.5	1	16	13/06/2017	13/06/2017
3.7	Elaborar informe preliminar de Auditoría.	3.6	1	16	14/06/2017	14/06/2017
3.8	Aseguramiento de la calidad	3.7	1	16	15/06/2017	15/06/2017
3.9	Adquirir, desarrollar y dirigir el equipos de Auditoría	3.8	2	32	16/06/2017	17/06/2017
3.10	Administrar las comunicaciones	3.9	1	16	20/06/2017	20/06/2017
3.11	Hacer adquisiciones	3.10	1	16	21/06/2017	21/06/2017
3.12	Motivar participación de interesados	3.11	1	16	22/06/2017	22/06/2017
4	FASE DE REVISIÓN Y CONTROL		29	232		
4.1	Control de cronograma	-	5	40	23/06/2017	29/06/2017
4.2	Controlar y validar el alcance	4.1	2	16	30/06/2017	01/07/2017
4.3	Control de calidad	4.2	5	40	04/07/2017	08/07/2017
4.4	Revisar y ajustar el informe preliminar de Auditoría.	4.3	2	16	10/07/2017	11/07/2017
4.5	Presentar el informe preliminar	4.4	1	8	12/07/2017	12/07/2017
4.6	Elaborar Informe final.	4.5	1	8	13/07/2017	13/07/2017
4.7	Control de adquisiciones	4.6	3	24	14/07/2017	17/07/2017
4.8	Control y participación de interesados	4.7	3	24	18/07/2017	21/07/2017
4.9	Remitir Informe Final, Formato del plan de mejoramiento y la Evaluación del auditor.	4.8	2	16	22/07/2017	24/07/2017
4.10	Recepcionar, revisar y aprobar el plan de mejoramiento.	4.9	2	16	25/07/2017	26/07/2017
4.11	Registrar el Plan de Mejoramiento y programar el seguimiento	4.10	3	24	28/07/2017	29/07/2017
5	FASE DE CIERRE		6	96		
5.1	Informar resultados de Auditorías	-	1	16	31/07/2017	31/07/2017
5.2	Firma de estados financieros y emisión de dictamen (Si esta en el Alcance)	5.1	2	32	01/08/2017	02/08/2017
5.3	Cierre de contratos y del proyecto	5.2	3	48	03/08/2017	05/08/2017

En resumen, el tiempo y personal dedicado al proyecto se consolida en el cuadro No. 13.

Cuadro 13. Resumen del tiempo dedicado al proyecto

Cargo	Horas	Días x Cargo
Socio I	104	13
Socio II	96	12
Gerente	272	34
Sénior	200	25
Asistentes	200	25
Totales	872	109

4.3.5 Alcance del programa de auditoría

El programa de auditoría puede variar y estará influenciado por:

- a) El alcance, el objetivo y la duración de cada auditoría por ejecutar.
- b) La rotacion de énfasis.
- c) El tamaño, naturaleza y complejidad de la empresa a auditar.
- d) El número, importancia, complejidad, similitud y ubicación geográfica de las actividades por auditar.
- e) Énfasis de los interesados.
- f) Cambios significativos en la organización auditada y sus operaciones.

4.3.6 Desarrollo del cronograma

El desarrollo del cronograma en la realización de auditorías por parte de la firma Grafinsa S.A.S, se desarrolla de acuerdo a la estimación de la duración de las actividades, con fechas de ejecución planificadas y consensuadas con los responsables de ejecutarlas.

A continuación en el cuadro 14, se propone un modelo del cronograma con asignación de recursos, el cual se refiere a quién va a realizar las auditorías o consultorías, se debe detallar el inicio y final de la actividad y de acuerdo al calendario tener en cuenta

los días festivos del periodo de trabajo. Para efectos prácticos se incluirán el un solo cuadro el cronograma y su desarrollo.

Cuadro 14. Cronograma del proyecto

Secuencia	Actividades	Precedente	Tiempo Estimado 78 días	Horas Todo el Equipo: 872	Encargado	Inicio	Final
1	FASE DE INICIO		6	48			
1.1	Análisis requisitos éticos del cliente	-	1	8	Socio I	02/05/2017	02/05/2017
1.2	Elaborar la Oferta	1.1	1	8	Socio I	03/05/2017	03/05/2017
1.3	Enviar la Oferta	1.2	0,5	4	Socio I	04/05/2017	04/05/2017
1.4	Entrevistas con los responsables de la empresa (Interesados)	1.3	1	8	Socio I	04/05/2017	05/05/2017
1.5	Elaborar Acta constitutiva	1.4	1	8	Socio I	05/05/2017	06/05/2017
1.6	Revisión y firmas del contrato	1.5	1,5	12	Socio I	06/05/2017	08/05/2017
2	FASE DE PLANEACIÓN		12	96			
2.1	Creación de la EDT	-	1	8	Gerente Auditoría	09/05/2017	09/05/2017
2.2	Definición de programación de Auditoría y asignación de recursos	2.1	1	8	Gerente Auditoría	10/05/2017	10/05/2017
2.3	Definir Cronogramas	2.2	1	8	Gerente Auditoría	11/05/2017	11/05/2017
2.4	Estimar costos y presupuestos	2.3	2	16	Gerente Auditoría	12/05/2017	13/05/2017
2.5	Definir métricas de calidad	2.4	1	8	Gerente Auditoría	15/05/2017	15/05/2017
2.6	Planificar el talento humano	2.5	1	8	Gerente Auditoría	16/05/2017	16/05/2017
2.7	Identificar, valorar y respuesta a riesgos	2.6	2	16	Gerente Auditoría	17/05/2017	18/05/2017
2.8	Definir plan y presupuesto de adquisiciones	2.7	1	8	Gerente Auditoría	19/05/2017	19/05/2017
2.9	Gestionar los interesados	2.8	1	8	Gerente Auditoría	20/05/2017	20/05/2017
2.10	Análisis y documentación de lecciones aprendidas	2.9	1	8	Socio I	22/05/2017	22/05/2017
3	FASE DE EJECUCIÓN		25	400			
3.1	Conocimiento del negocio por el auditor	-	1	16	Sénior / Asistente	23/05/2017	23/05/2017
3.2	Ejecutar plan de trabajo.	3.1	2	32	Sénior / Asistente	24/05/2017	25/05/2017
3.3	Diseño y elaboración de papeles de trabajo	3.2	2	32	Sénior / Asistente	26/05/2017	27/05/2017

3.4	Diseño de pruebas de Auditoría	3.3	10	160	Sénior / Asistente	30/05/2017	09/06/2017
3.5	Aplicación de Pruebas de Auditoría y Técnicas de Auditoría	3.4	2	32	Sénior / Asistente	10/06/2017	12/06/2017
3.6	Análisis y evaluación de datos.	3.5	1	16	Sénior / Asistente	13/06/2017	13/06/2017
3.7	Elaborar informe preliminar de Auditoría.	3.6	1	16	Sénior / Asistente	14/06/2017	14/06/2017
3.8	Aseguramiento de la calidad	3.7	1	16	Sénior / Asistente	15/06/2017	15/06/2017
3.9	Adquirir, desarrollar y dirigir el equipos de Auditoría	3.8	2	32	Sénior / Asistente	16/06/2017	17/06/2017
3.10	Administrar las comunicaciones	3.9	1	16	Sénior / Asistente	20/06/2017	20/06/2017
3.11	Hacer adquisiciones	3.10	1	16	Sénior / Asistente	21/06/2017	21/06/2017
3.12	Motivar participación de interesados	3.11	1	16	Sénior / Asistente	22/06/2017	22/06/2017
4	FASE DE REVISIÓN Y CONTROL		29	232			
4.1	Control de cronograma	-	5	40	Gerente Auditoría	23/06/2017	29/06/2017
4.2	Controlar y validar el alcance	4.1	2	16	Gerente Auditoría	30/06/2017	01/07/2017
4.3	Control de calidad	4.2	5	40	Socio II	04/07/2017	08/07/2017
4.4	Revisar y ajustar el informe preliminar de auditoría.	4.3	2	16	Gerente Auditoría	10/07/2017	11/07/2017
4.5	Presentar el informe preliminar	4.4	1	8	Gerente Auditoría	12/07/2017	12/07/2017
4.6	Elaborar Informe final.	4.5	1	8	Gerente Auditoría	13/07/2017	13/07/2017
4.7	Control de adquisiciones	4.6	3	24	Gerente Auditoría	14/07/2017	17/07/2017
4.8	Control y participación de interesados	4.7	3	24	Gerente Auditoría	18/07/2017	21/07/2017
4.9	Remitir Informe Final, Formato del plan de mejoramiento y la Evaluación del auditor.	4.8	2	16	Socio II	22/07/2017	24/07/2017
4.10	Recepcionar, revisar y aprobar el plan de mejoramiento.	4.9	2	16	Socio II	25/07/2017	26/07/2017
4.11	Registrar el Plan de Mejoramiento y programar el seguimiento	4.10	3	24	Socio II	28/07/2017	29/07/2017
5	FASE DE CIERRE		6	96			
5.1	Informar resultados de Auditorías	-	1	16	Socio I / Gerente Aud	31/07/2017	31/07/2017
5.2	Firma de estados financieros y emisión de dictamen (Si está en el Alcance)	5.1	2	32	Socio I / Gerente Aud	01/08/2017	02/08/2017
5.3	Cierre de contratos y del proyecto	5.2	3	48	Socio I / Gerente Aud	03/08/2017	05/08/2017

Es necesario tener en cuenta que en Colombia existe la figura del Revisor Fiscal, la cual es una creación legal para realizar auditoría integrales a las empresas obligadas a tenerla (Sociedades por acciones, sucursales de empresas extranjera, empresas que superen topes de ingresos (3000 SMLMV) y activos brutos (5000 SMLMV)), entre otros, debiendo esta figura realizar auditoría por el periodo en el cual es elegido por la asamblea general de accionistas, siendo la duración del proyecto dicho periodo que normalmente está entre 1 ó 2 años.

4.3.6 Control del cronograma

El coordinador de Auditoría (Gerente de Auditoría) de la firma Grafinsa S.A.S será en encargado de monitorear el estado de las actividades del proyecto, mediante reuniones contrastando la estimación de la duración de las actividades establecida, con el tiempo de duración en consideración con las fechas de inicio de las actividades. Actualizará el progreso de las Auditorías, se reportará al Socio de Auditoría a través de un comunicado, una vez hayan sido evaluadas las contingencias en el cronograma, para así proceder a tiempo a gestionar los cambios necesarios en la línea de base del cronograma. Permitirá de esta manera identificar las variaciones respecto al plan y tomar las medidas correctivas cuanto antes para minimizar así los riesgos.

Se propone establecer reglas para la medición del desempeño del cronograma basadas en tales como la gestión del valor ganado (EVM)

Aplicación de la Gestión del Valor Ganado

Esta herramienta se utiliza para controlar la gestión integrada del alcance, el cronograma y los costos. Para llevar a cabo la gestión del valor ganado es necesario calcular tres valores:

- Valor planificado (PV: *Plan Value*): es el presupuesto autorizado que se ha asignado.

- Valor ganado (EV: *EarnedValue*) o valor del trabajo realizado: Es la medida del trabajo realizado en términos de presupuesto autorizado.
- Costo real (AC: *Actual Cost*): Es el costo incurrido por el trabajo realizado durante un periodo de tiempo.

Con respecto a la evaluación del desempeño del cronograma se utilizan indicadores tales como:

- Variación del cronograma $SV = EV - PV$
- Variación del costo: $CV = EV - AC$
- Índice de desempeño del cronograma $SPI = EV/PV$
- Índice de desempeño del costo = $CPI = EV/AC$
- Índice de desempeño del trabajo por completar = $TCPI = (BAC - EV) / (BAC - AC)$

De acuerdo con la Guía del PMBOK (PMI, 2013, p. 149), es importante establecer reglas para la medición del desempeño, tales como la gestión del valor ganado (EVM) u otras reglas de mediciones físicas. El plan de gestión del cronograma podría especificar por ejemplo:

- Reglas para establecer el porcentaje completado,
- Cuenta de control en que se medirán la gestión del avance y del cronograma,
- Técnicas que se utilizarán para medir el valor ganado (p.ej., líneas base, fórmula fija, porcentaje completado, etc.),
- Medidas del desempeño del cronograma, tales como la variación del cronograma (SV) y el índice de desempeño del cronograma (SPI), que se utilizan para evaluar que se utilizan para evaluar la magnitud de la variación con respecto a la línea base original del cronograma

4.4 Diseño del plan de gestión de los costos para completar las auditorías, consultorías y aseguramientos

Según la Guía del PMBOK (PMI, 2013), la Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el Proyecto dentro del presupuesto aprobado. Se debe tener en cuenta los requisitos de los interesados para la obtención de los costos, ya que los diversos interesados medirán los costos del Proyecto de diferentes maneras y en tiempos diferentes.

- Estimar los Costos: desarrollar una aproximación de los recursos financieros necesarios para completar el proyecto.
- Determinar el Presupuesto: sumar los costes estimados para establecer una línea base de costo autorizada.
- Controlar los Costes: monitorear la situación del proyecto para actualizar el presupuesto del mismo y gestionar cambios a la línea base de costo.

Estos procesos interactúan entre sí y con procesos de las otras áreas de conocimiento. Dependiendo de las necesidades del proyecto, cada proceso puede implicar el esfuerzo de una persona o grupo de personas. Cada proceso se ejecuta por lo menos una vez en cada proyecto y en una o más fases del proyecto, en caso de que el mismo esté dividido en fases. Aunque los procesos se presentan aquí como componentes diferenciados con interfaces bien definidas, en la práctica se superponen e interactúan de formas que no se detallan aquí. En algunos proyectos, especialmente en aquéllos de alcance más pequeño, la estimación de costos y la preparación del presupuesto de costos están tan estrechamente ligadas que se consideran un solo proceso, que puede realizar una sola persona en un periodo de tiempo relativamente corto. Estos procesos se presentan como procesos distintos, porque las herramientas y técnicas requeridas para cada uno de ellos son diferentes.

4.4.1 Estimación de los costos

Para desarrollar la metodología de auditoría alineada a la gestión de proyectos es necesario hacer una estimación de los recursos financieros requeridos para completar las actividades que se deben realizar. Para este proceso, es necesario que el equipo de trabajo asignado efectúe una revisión de los riesgos del proyecto y los probables impactos, así como los recursos para llevar a cabo cada auditoría o consultoría contratada.

4.4.2 Bases para la estimación de los costos

Con fundamento en el *Practice Standard for Project Estimating* (PMI, 2011), para la estimación de los costos del proyecto, debe seguirse lo propuesto en la plantilla del cuadro 15, para efectos hacer una buena estimación.

Cuadro 15. Plantilla, características de una buena estimación

Características	Descripción
Identificación clara de la tarea	El equipo de trabajo debe contar con la descripción, las reglas básicas, los supuestos, las técnicas y características de funcionamiento de lo que se pretende con la metodología de auditoría.
Amplia participación en la preparación de las estimaciones.	Todos los involucrados deben participar en la decisión de determinar las necesidades financieras del proyecto. Los datos deben ser verificados independientemente por la exactitud, exhaustividad y fiabilidad
La disponibilidad de datos válidos	Numerosas fuentes de datos adecuados, pertinentes y disponible deben usarse para estimar de manera aproximada los costos.
Estructura estandarizada para la estimación	Una estructura de desglose del trabajo estándar, incluyendo todos los detalles disponibles debe ser usada y refinada para definir una correcta estimación de los costos.
Provisión para incertidumbres de programas	Las incertidumbres se deben identificar y las contingencias previstas para cubrir el efecto de los costos conocidos y desconocidos.
El reconocimiento de los excluidos	Todos los costos asociados con la metodología de auditoría deben ser incluidos, cualquier costo excluido debe ser revelado con una justificación.
Revisión independiente de las estimaciones	El director del proyecto debe verificar, modificar y corregir la estimación para garantizar el realismo, la integridad y la coherencia.

Nota: Tomado de Practice Standard for Project Estimating (PMI, 2011)

Para la estimación de los costos se debe asignar por cada actividad el costo unitario y multiplicarlo por el número de recursos (físicos o humanos) de característica semejantes, luego hacer la sumatoria de todos los costos y establecer el porcentaje, para el presente

ejercicio se promedian el valor de la hora de los cargos que intervienen en una actividad (Sénior/Asistente). En el cuadro 16 se muestra una propuesta para la plantilla que se debe utilizar.

Cuadro 16. Plantilla para estimar los costos

ESTIMADO DE LOS COSTOS						
Proyecto: Auditoría Financiera Cliente XYZ						
Descripción: Auditoría a Estados Financieros Año 2016.						
ID	Nombre de la tarea	Unidad	Cantidad	Precio unitario	TOTAL	%
1	FASE DE INICIO		48		6.053.984	8%
1.1	Análisis requisitos éticos del cliente	Horas	8	126.125	1.008.997	1%
1.2	Elaborar la Oferta	Horas	8	126.125	1.008.997	1%
1.3	Enviar la Oferta	Horas	4	126.125	504.499	1%
1.4	Entrevistas con los responsables de la empresa (Interesados)	Horas	8	126.125	1.008.997	1%
1.5	Elaborar Acta constitutiva	Horas	8	126.125	1.008.997	1%
1.6	Revisión y firmas del contrato	Horas	12	126.125	1.513.496	2%
2	FASE DE PLANEACIÓN		96		8.778.277	11%
2.1	Creación de la EDT	Horas	8	88.287	706.298	1%
2.2	Definición de programación de auditoría y asignación de recursos	Horas	8	88.287	706.298	1%
2.3	Definir Cronogramas	Horas	8	88.287	706.298	1%
2.4	Estimar costos y presupuestos	Horas	16	88.287	1.412.596	2%
2.5	Definir métricas de calidad	Horas	8	88.287	706.298	1%
2.6	Planificar el talento humano	Horas	8	88.287	706.298	1%
2.7	Identificar, valorar y respuesta a riesgos	Horas	16	88.287	1.412.596	2%
2.8	Definir plan y presupuesto de adquisiciones	Horas	8	88.287	706.298	1%
2.9	Gestionar los interesados	Horas	8	88.287	706.298	1%
2.10	Análisis y documentación de lecciones aprendidas	Horas	8	126.125	1.008.997	1%
3	FASE DE EJECUCIÓN		400		10.090.000	25%
3.1	Conocimiento del negocio por el auditor	Horas	16	25.225	403.600	1%
3.2	Ejecutar plan de trabajo.	Horas	32	25.225	807.200	2%
3.3	Diseño y elaboración de papeles de trabajo	Horas	32	25.225	807.200	2%
3.4	Diseño de pruebas de Auditoría	Horas	160	25.225	4.036.000	10%
3.5	Aplicación de Pruebas de Auditoría y Técnicas de Auditoría	Horas	32	25.225	807.200	2%
3.6	Análisis y evaluación de datos.	Horas	16	25.225	403.600	1%

3.7	Elaborar informe preliminar de auditoría.	Horas	16	25.225	403.600	1%
3.8	Aseguramiento de la calidad	Horas	16	25.225	403.600	1%
3.9	Adquirir, desarrollar y dirigir el equipos de Auditoría	Horas	32	25.225	807.200	2%
3.10	Administrar las comunicaciones	Horas	16	25.225	403.600	1%
3.11	Hacer adquisiciones	Horas	16	25.225	403.600	1%
3.12	Motivar participación de interesados	Horas	16	25.225	403.600	1%
4	FASE DE REVISIÓN Y CONTROL		232		24.115.036	30%
4.1	Control de cronograma	Horas	40	88.287	3.531.491	4%
4.2	Controlar y validar el alcance	Horas	16	88.287	1.412.596	2%
4.3	Control de calidad	Horas	40	126.125	5.044.987	6%
4.4	Revisar y ajustar el informe preliminar de auditoría.	Horas	16	88.287	1.412.596	2%
4.5	Presentar el informe preliminar	Horas	8	88.287	706.298	1%
4.6	Elaborar Informe final.	Horas	8	88.287	706.298	1%
4.7	Control de adquisiciones	Horas	24	88.287	2.118.894	3%
4.8	Control y participación de interesados	Horas	24	88.287	2.118.894	3%
4.9	Remitir Informe Final, Formato del plan de mejoramiento y la Evaluación del auditor.	Horas	16	126.125	2.017.995	3%
4.10	Recepcionar, revisar y aprobar el plan de mejoramiento.	Horas	16	126.125	2.017.995	3%
4.11	Registrar el Plan de Mejoramiento y programar el seguimiento	Horas	24	126.125	3.026.992	4%
5	FASE DE CIERRE		96		10.311.552	26%
5.1	Informar resultados de Auditorías	Horas	16	107.412	1.718.592	4%
5.2	Firma de estados financieros y emisión de dictamen (Si esta en el Alcance)	Horas	32	107.412	3.437.184	9%
5.3	Cierre de contratos y del proyecto	Horas	48	107.412	5.155.776	13%
				TOTAL	59.348.849	100%

4.4.3 Línea base de los costos

La línea base es la cuantificación y la asignación de recursos financieros a los aspectos básicos en el desarrollo de la metodología, se calcula el valor a gastar en cada uno de las variables definidas e identificadas.

Una de las variables a calcular para la línea base de costo corresponde a la mano de obra, integradas por los salarios y prestaciones sociales de los empleados contratados

laboralmente y los pagos a contratistas de prestación de servicios en los casos que se requiera a un tercero (Experto) para análisis de temas específicos relacionados con la auditoría, como sería el caso de expertos actuarios para futuras pensiones. Para el caso de análisis de la firma Grafinsa SAS, todo el personal es contratado laboralmente, generando esta contratación costos legales adicionales a la remuneración básica del auditor como lo es las cesantías, intereses de cesantías, primas, vacaciones, seguridad social, cajas de compensación asumida por la firma auditora, este cálculo y análisis lo debe realizar el Gerente de la firme para determinar el costo de cada auditor que se asigne a un proyecto, se propone el cuadro 17.

Cuadro 17. Cálculo valor hora hombre

Cargo	Honorarios / Salarios Mes	Cesantías 8.33% Salario	Intereses de cesantía 12%	Primas de Servicio 8.33% del salario	Vacaciones 4,17% del Salario	Aportes Salud 8% del Salario	Aportes Pensiones 12% del Salario	Aportes ARL 0,52% del Salario	Caja Compensación 9% del Salario	Total Costos Mano de obra	Horas mes	Valor Hora \$	Horas Asignada Proyecto	Cargo al proyecto \$
Socio I	20.000.000	1.666.000	199.920	1.666.000	834.000	1.600.000	2.400.000	104.000	1.800.000	30.269.920	240	126.125	104	13.116.965
Socio II	20.000.000	1.666.000	199.920	1.666.000	834.000	1.600.000	2.400.000	104.000	1.800.000	30.269.920	240	126.125	96	12.107.968
Gerente	14.000.000	1.166.200	139.944	1.166.200	583.800	1.120.000	1.680.000	72.800	1.260.000	21.188.944	240	88.287	272	24.014.137
Sénior	6.000.000	499.800	59.976	499.800	250.200	480.000	720.000	31.200	540.000	9.080.976	240	37.837	200	7.567.480
Asistentes	2.000.000	166.600	19.992	166.600	83.400	160.000	240.000	10.400	180.000	3.026.992	240	12.612	200	2.522.493
Totales	62.000.000	5.164.600	619.752	5.164.600	2.585.400	4.960.000	7.440.000	322.400	5.580.000	93.836.752	240	390.986	872	59.329.043

Fuente: Elaboración propia

En las estimaciones anteriores se obtiene el valor de la hora por auditor para cargas a la línea base, teniendo en cuenta que en Colombia las empresas deben asumir costos legales, estos se deben sumar a los salarios del auditor para determinar todos los costos asumidos por la firma, y se divide entre la jornada laboral mensual legal que es de 240 horas al mes.

Con la información determinada en el cuadro 17, se procede a calcular el costo de mano de obra del proyecto de auditoría, tomando como base las horas asignadas al proyecto por cada auditor, ya que estos pueden trabajar en diferentes proyectos de auditorías o consultorías durante el mes.

El cuadro 18 muestra la planilla para desarrollar los aspectos identificados en la realización del presupuesto general para el proyecto.

Cuadro 18. Plantilla de la línea base de los costos de la metodología

Código	Alcance de la Metodología	Mano de Obra	Gastos Generales	Total
1	FASE DE INICIO			
1.1	Análisis requisitos éticos del cliente	1.008.997	100.900	1.109.897
1.2	Elaborar la Oferta	1.008.997	100.900	1.109.897
1.3	Enviar la Oferta	504.499	50.450	554.949
1.4	Entrevistas con los responsables de la empresa (Interesados)	1.008.997	100.900	1.109.897
1.5	Elaborar Acta constitutiva	1.008.997	100.900	1.109.897
1.6	Revisión y firmas del contrato	1.513.496	151.350	1.664.846
2	FASE DE PLANEACIÓN			
2.1	Creación de la EDT	706.298	70.630	776.928
2.2	Definición de programación de auditoría y asignación de recursos	706.298	70.630	776.928
2.3	Definir Cronogramas	706.298	70.630	776.928
2.4	Estimar costos y presupuestos	1.412.596	141.260	1.553.856
2.5	Definir métricas de calidad	706.298	70.630	776.928
2.6	Planificar el talento humano	706.298	70.630	776.928
2.7	Identificar, valorar y respuesta a riesgos	1.412.596	141.260	1.553.856
2.8	Definir plan y presupuesto de adquisiciones	706.298	70.630	776.928
2.9	Gestionar los interesados	706.298	70.630	776.928
2.10	Análisis y documentación de lecciones aprendidas	1.008.997	100.900	1.109.897
3	FASE DE EJECUCIÓN			
3.1	Conocimiento del negocio por el auditor	403.600	40.360	443.960
3.2	Ejecutar plan de trabajo.	807.200	80.720	887.920
3.3	Diseño y elaboración de papeles de trabajo	807.200	80.720	887.920
3.4	Diseño de pruebas de Auditoría	4.036.000	403.600	4.439.600
3.5	Aplicación de Pruebas de Auditoría y Técnicas de Auditoría	807.200	80.720	887.920
3.6	Análisis y evaluación de datos.	403.600	40.360	443.960
3.7	Elaborar informe preliminar de auditoría.	403.600	40.360	443.960
3.8	Aseguramiento de la calidad	403.600	40.360	443.960
3.9	Adquirir, desarrollar y dirigir el equipos de Auditoría	807.200	80.720	887.920
3.10	Administrar las comunicaciones	403.600	40.360	443.960
3.11	Hacer adquisiciones	403.600	40.360	443.960
3.12	Motivar participación de interesados	403.600	40.360	443.960
4	FASE DE REVISIÓN Y CONTROL			
4.1	Control de cronograma	3.531.491	353.149	3.884.640
4.2	Controlar y validar el alcance	1.412.596	141.260	1.553.856
4.3	Control de calidad	5.044.987	504.499	5.549.485
4.4	Revisar y ajustar el informe preliminar de auditoría.	1.412.596	141.260	1.553.856

4.5	Presentar el informe preliminar	706.298	70.630	776.928
4.6	Elaborar Informe final.	706.298	70.630	776.928
4.7	Control de adquisiciones	2.118.894	211.889	2.330.784
4.8	Control y participación de interesados	2.118.894	211.889	2.330.784
4.9	Remitir Informe Final, Formato del plan de mejoramiento y la Evaluación del auditor.	2.017.995	201.799	2.219.794
4.10	Recepcionar, revisar y aprobar el plan de mejoramiento.	2.017.995	201.799	2.219.794
4.11	Registrar el Plan de Mejoramiento y programar el seguimiento	3.026.992	302.699	3.329.691
5	FASE DE CIERRE			
5.1	Informar resultados de Auditorías	1.718.592	171.859	1.890.451
5.2	Firma de estados financieros y emisión de dictamen (Si esta en el Alcance)	3.437.184	343.718	3.780.902
5.3	Cierre de contratos y del proyecto	5.155.776	515.578	5.671.354
	TOTAL	59.348.849	5.934.885	65.283.734

Fuente: Elaboración propia

La estimación de los costos de acuerdo con la plantilla propuesta, es importante para determinar la línea base de los costos del proyecto y que va a indicar en cada momento de éste, la cantidad de recursos utilizados; en la aplicación de la presente metodología los gastos generales deben ser cargados de acuerdo a la necesidad de recursos de cada actividad descrita en la EDT, para el presente ejemplo se cargan estimados los gastos generales equivalentes al 10% de la mano de obra del proyecto.

En la estimación de costos, se debe tener en cuenta el margen de error localizados al interior y fuera del alcance del equipo del proyecto, es decir, hay que tener en cuenta los imprevistos y las contingencias que se puedan presentar.

4.4.4 Control de Costos

Para monitorear el comportamiento de los costos se utilizará el formato control de cargue de costos al proyecto el cual permite determinar las principales variaciones que se pueden presentar entre los presupuestados y los ejecutados.

Tal y como se describió en plan de gestión del cronograma, para el control de los costos resulta extremadamente útil la gestión del valor ganado (EVM), que de acuerdo con la Guía del PMBOK (PMI, 2013), es una metodología que combina medidas de alcance, cronograma y recursos para evaluar el desempeño y el avance del proyecto. Es un método muy utilizado para la medida del desempeño de los proyectos. Integra la línea base del alcance con la línea base de costos, junto con la línea base del cronograma, para generar la línea base para la medición del desempeño, que facilita la evaluación y la medida del desempeño y del avance del proyecto por parte del equipo del proyecto. Es una técnica de dirección de proyectos que requiere la constitución de una línea base integrada con respecto a la cual se pueda medir el desempeño a lo largo del proyecto. Los principios del EVM se pueden aplicar a todos los proyectos, en cualquier sector. El EVM establece y monitorea tres dimensiones clave para cada paquete de trabajo y cada cuenta de control:

- Valor planificado.
- Valor ganado
- Costo real.

También se monitorearán las variaciones o desviaciones con respecto a la línea base aprobada.

- Variación del cronograma
- Variación del costo
- Índice de desempeño del cronograma
- Índice de desempeño del costo

Esta herramienta permite mantener informado a los interesados del proyecto sobre el comportamiento de los costos en la ejecución del proyecto de auditoría que corresponda, además analizar las actividades que se han desfasado en costos de mano de obra o gastos generales.

Asimismo, es posible evaluar que solo los cambios autorizados en cuanto a tiempo cargado principalmente, afecten los costos y simularlos para la toma de decisiones.

Cuadro 19. Control de costos

CONTROL DE CARGUE DE COSTOS AL PROYECTO											
Proyecto: Auditoría Financiera Cliente XYZ											
Descripción: Auditoría a estados financieros año 2016.											
		MANO DE OBRA							GASTOS GENERALES		
ID	Nombre de la tarea	Unidad	Horas Presupuestado	Horas Ejecutadas	Costos Horas	Horas Presupuestada \$	Horas Ejecutadas \$	Diferencias	Presupuesto Gastos Generales	Gastos Ejecutados	Diferencias
1	FASE DE INICIO		48	46		6.053.984	5.801.735	252.249	605.398	580.173	25.225
1.1	Análisis requisitos éticos del cliente	Horas	8	9	126.125	1.008.997	1.135.122	- 126.125	100.900	113.512	- 12.612
1.2	Elaborar la Oferta	Horas	8	8	126.125	1.008.997	1.008.997	-	100.900	100.900	-
1.3	Enviar la Oferta	Horas	4	3	126.125	504.499	378.374	126.125	50.450	37.837	12.612
1.4	Entrevistas con los responsables de la empresa (Interesados)	Horas	8	7	126.125	1.008.997	882.873	126.125	100.900	88.287	12.612
1.5	Elaborar Acta constitutiva	Horas	8	8	126.125	1.008.997	1.008.997	-	100.900	100.900	-
1.6	Revisión y firmas del contrato	Horas	12	11	126.125	1.513.496	1.387.371	126.125	151.350	138.737	12.612
2	FASE DE PLANEACIÓN		96	98		8.778.277	8.954.851	- 176.575	877.828	895.485	- 17.657
2.1	Creación de la EDT	Horas	8	8	88.287	706.298	706.298	-	70.630	70.630	-
2.2	Definición de programación de auditoría y asignación de recursos	Horas	8	8	88.287	706.298	706.298	-	70.630	70.630	-
2.3	Definir Cronogramas	Horas	8	8	88.287	706.298	706.298	-	70.630	70.630	-
2.4	Estimar costos y presupuestos	Horas	16	18	88.287	1.412.596	1.589.171	- 176.575	141.260	158.917	- 17.657
2.5	Definir métricas de calidad	Horas	8	6	88.287	706.298	529.724	176.575	70.630	52.972	17.657
2.6	Planificar el talento humano	Horas	8	10	88.287	706.298	882.873	- 176.575	70.630	88.287	- 17.657

2.7	Identificar, valorar y respuesta a riesgos	Horas	16	17	88.287	1.412.596	1.500.884	- 88.287	141.260	150.088	- 8.829
2.8	Definir plan y presupuesto de adquisiciones	Horas	8	3	88.287	706.298	264.862	441.436	70.630	26.486	44.144
2.9	Gestionar los interesados	Horas	8	12	88.287	706.298	1.059.447	- 353.149	70.630	105.945	- 35.315
2.10	Análisis y documentación de lecciones aprendidas	Horas	8	8	126.125	1.008.997	1.008.997	-	100.900	100.900	-
3	FASE DE EJECUCIÓN		400	407		10.090.000	10.266.575	- 176.575	1.009.000	1.026.658	- 17.658
3.1	Conocimiento del negocio por el auditor	Horas	16	18	25.225	403.600	454.050	- 50.450	40.360	45.405	- 5.045
3.2	Ejecutar plan de trabajo.	Horas	32	32	25.225	807.200	807.200	-	80.720	80.720	-
3.3	Diseño y elaboración de papeles de trabajo	Horas	32	32	25.225	807.200	807.200	-	80.720	80.720	-
3.4	Diseño de pruebas de Auditoría	Horas	160	160	25.225	4.036.000	4.036.000	-	403.600	403.600	-
3.5	Aplicación de Pruebas de Auditoría y Técnicas de Auditoría	Horas	32	35	25.225	807.200	882.875	- 75.675	80.720	88.288	- 7.568
3.6	Análisis y evaluación de datos.	Horas	16	16	25.225	403.600	403.600	-	40.360	40.360	-
3.7	Elaborar informe preliminar de Auditoría.	Horas	16	16	25.225	403.600	403.600	-	40.360	40.360	-
3.8	Aseguramiento de la calidad	Horas	16	16	25.225	403.600	403.600	-	40.360	40.360	-
3.9	Adquirir, desarrollar y dirigir el equipos de Auditoría	Horas	32	33	25.225	807.200	832.425	- 25.225	80.720	83.243	- 2.523
3.10	Administrar las comunicaciones	Horas	16	17	25.225	403.600	428.825	- 25.225	40.360	42.883	- 2.523
3.11	Hacer adquisiciones	Horas	16	16	25.225	403.600	403.600	-	40.360	40.360	-
3.12	Motivar participación de interesados	Horas	16	16	25.225	403.600	403.600	-	40.360	40.360	-
4	FASE DE REVISIÓN Y CONTROL		232	232		24.115.036	24.115.036	-	2.411.504	2.411.504	-

4.1	Control de cronograma	Horas	40	40	88.287	3.531.491	3.531.491	-	353.149	353.149	-
4.2	Controlar y validar el alcance	Horas	16	16	88.287	1.412.596	1.412.596	-	141.260	141.260	-
4.3	Control de calidad	Horas	40	40	126.125	5.044.987	5.044.987	-	504.499	504.499	-
4.4	Revisar y ajustar el informe preliminar de auditoría.	Horas	16	16	88.287	1.412.596	1.412.596	-	141.260	141.260	-
4.5	Presentar el informe preliminar	Horas	8	8	88.287	706.298	706.298	-	70.630	70.630	-
4.6	Elaborar Informe final.	Horas	8	8	88.287	706.298	706.298	-	70.630	70.630	-
4.7	Control de adquisiciones	Horas	24	24	88.287	2.118.894	2.118.894	-	211.889	211.889	-
4.8	Control y participación de interesados	Horas	24	24	88.287	2.118.894	2.118.894	-	211.889	211.889	-
4.9	Remitir Informe Final, Formato del plan de mejoramiento y la Evaluación del auditor.	Horas	16	16	126.125	2.017.995	2.017.995	-	201.799	201.799	-
4.10	Recepcionar, revisar y aprobar el plan de mejoramiento.	Horas	16	16	126.125	2.017.995	2.017.995	-	201.799	201.799	-
4.11	Registrar el Plan de Mejoramiento y programar el seguimiento	Horas	24	24	126.125	3.026.992	3.026.992	-	302.699	302.699	-
5	FASE DE CIERRE		96	90		10.311.552	9.667.080	644.472	1.031.155	966.708	64.447
5.1	Informar resultados de Auditorías	Horas	16	15	107.412	1.718.592	1.611.180	107.412	171.859	161.118	10.741
5.2	Firma de estados financieros y emisión de dictamen (Si esta en el Alcance)	Horas	32	30	107.412	3.437.184	3.222.360	214.824	343.718	322.236	21.482
5.3	Cierre de contratos y del proyecto	Horas	48	45	107.412	5.155.776	4.833.540	322.236	515.578	483.354	32.224
					TOTAL	59.348.849	58.805.277	543.572	5.934.885	5.880.528	54.357

Fuente: Elaboracion Propia

4.5 Plan de gestión de la calidad para realizar auditorías, consultorías y aseguramiento

El plan de gestión de la calidad de la firma GRAFINSA S.A.S, comprende una serie de objetivos y políticas de calidad con la finalidad de que sus auditorías, consultorías y aseguramiento, satisfagan las necesidades y llene las expectativas de los clientes, a través de la implementación de procesos de: planeación, en el cual se identifican las normas y los requisitos de calidad aplicables para cada encargo, documentando las actividades que se realizarán para el cumplimiento de estos, en consideración a los demás factores tales como el costo, cronograma, riesgos de impacto etc.

Proceso de aseguramiento, en donde se auditan los requisitos de calidad y los resultados de las mediciones de control de calidad, asegurando que se utilicen las normas de calidad y las definiciones adecuadas; y procesos de control o seguimiento de los resultados, en la implementación de actividades de calidad para evaluar y mejorar la eficiencia e implementar actividades de mejora continua, utilizamos la técnica de Muestreo por atributos (el resultado cumple o no con los requisitos), recomendando cambios necesarios y previniendo errores o deficiencias, identificando a tiempo si existen inconvenientes, para que el trabajo se realice de manera exitosa.

4.5.1 Estándares de calidad, de relevancia, de orden nacional e internacional, aplicable

En Colombia, con la expedición del Decreto 302 del 2015, compilado por el DUR 2420, el cual fue modificado a su vez por el Decreto 2496 del mismo año, se establecieron las Normas de Aseguramiento de la Información (NIA) aplicables a partir del 01 de Enero del 2016 y que a su vez son estándares internacionales. Para el desarrollo de este proyecto, se tuvieron en cuenta de ésta normatividad, específicamente la NIA 220 “Control de Calidad para Auditorías de información financiera histórica,”; las (NICC) Norma Internacional de Control de Calidad, específicamente la NIIC 1) “ Control de calidad en las firmas que realicen auditorías y revisiones de estados financiero, así como otros encargos que

proporcionan un grado de seguridad y servicios relacionados” , las Normas Internacionales de Servicios Relacionados (NISR) y NTC-ISO 9001 Sistema de gestión de la Calidad.

4.5.2 Roles y responsabilidades de los procesos de calidad

Los sistemas, las políticas y los procedimientos de control de calidad son responsabilidad de la firma (GRAFINSA SAS). Los equipos del encargo son los responsables de implementar los procedimientos de control de calidad que sean aplicables al encargo de auditoría y de proporcionar a la firma de auditoría la información necesaria para permitir el funcionamiento del sistema de control de calidad independiente, proporcionando seguridad razonable de que “la Firma y su personal cumplen con las normas profesionales y con los requisitos reguladores y legales, y que los informes emitidos por la Firma o los socios del trabajo son apropiados en las circunstancias”, Decreto 302. Diario Oficial de la República de Colombia, Bogotá, 20 de febrero de 2015 NICC 1.

Dichas políticas y procedimientos deberán requerir que el Gerente general, o, si fuere apropiado, la junta Directiva asuma la responsabilidad última del sistema de control de calidad de la firma, así como del informe que se emite en nombre de la firma de auditoría, y que, cuando se requiera, tiene la autorización apropiada otorgada por un organismo profesional, regulador o legal.

El Líder de la coordinación de proyecto (Socio I) será el responsable de planificar y realizará el seguimiento, puesto que tiene experiencia y autoridad suficientes y adecuadas, para evaluar objetivamente los juicios significativos que el equipo del encargo ha realizado y las conclusiones alcanzadas a efectos de la formulación del informe. Realizará inspección periódica de una selección de encargos finalizados, diseñado para proporcionar a la firma de auditoría una seguridad razonable de que su sistema de control de calidad opera eficazmente, o de ser el caso, se contratará a una persona externa debidamente cualificada para inspecciones puntuales.

El Coordinador Administrativo, realizará el aseguramiento, la revisión de control de calidad del encargo es responsabilidad del Sénior de la coordinación de proyecto. Los coordinadores en su papel como ejemplos influyen de manera importante en la cultura interna de la firma, sin embargo, la promoción de una cultura interna orientada hacia la calidad depende de acciones y mensajes congruentes y frecuentes de todos los niveles de la administración, que enfatizan sus políticas, así como sus procedimientos de control de calidad, evidenciados en los entregables o papeles de trabajo, los cuales, deberán documentarse y comunicarse a los coordinadores y directivos para su seguimiento y posterior publicación, comunicación y entrega de informe al cliente.

4.5.3 Matriz de despliegue de la política, objetivos, indicadores y metas

La Matriz de despliegue de la política, objetivos, indicadores y metas que se presenta en el cuadro 20, se debe diligenciar determinando la política establecida por la firma para garantizar la calidad del proyecto, cuál es su objetivo y los indicadores que permitirán analizar su cumplimiento, además permite relacionar la meta con la política.

Cuadro 20. Matriz de despliegue de la política, objetivos, indicadores y metas

Políticas	Objetivos	Indicadores	Metas
Comunicar sus requisitos de independencia a su personal y, donde sea aplicable, a otros que estén sujetos a los mismos	Obtendrá información relevante de la firma de auditoría y adoptar las medidas adecuadas para eliminar amenazas detectadas y reducirlas a un nivel aceptable, o si se considera adecuado, para renunciar al encargo de auditoría si las disposiciones legales o reglamentarias aplicables así lo permiten.	NIA 220/ NICC 1	Cumplir con los requerimientos de ética IFAC y en lo que concierne a la independencia, que sean aplicables al 100% de los encargos de auditoría.
Identificar y evaluar las circunstancias y relaciones que crean amenazas o reducirlas a un nivel aceptable al aplicar salvaguardas o, si se considera apropiado, para retirarse del trabajo.			

Indagar a cerca de toda la información necesaria en las circunstancias, antes de aceptar un encargo de un nuevo cliente.	Proporcionar seguridad razonable de que únicamente iniciara o continuara relaciones y encargos con la firma y no con la competencia.	NIA 220/ NICC 1	Incrementar los ingresos a un 30% por el aumento de aceptación y la continuidad de las relaciones con clientes
Identificar si se presentan conflictos de interés que puedan afectar la aceptación de un encargo o si se identifican cuestiones problemáticas y la firma de auditoría decide continuar, se debe documentar el modo en el que fueron resueltas las cuestiones.			
Realizar la adecuada selección del equipo del encargo y verificar que éste y cualquier experto del auditor que no forme parte del equipo del encargo, reúnan en conjunto las competencias y capacidades adecuadas.	Realizar los encargos de conformidad con las normas profesionales y con los requerimientos legales y reglamentarios, permitiendo a la firma la emisión de informes adecuados con objetividad y en función de las circunstancias.	NIA 220/ NICC 1	Aumentar el posicionamiento en el mercado, ubicándonos en el primer puesto de las mejores firmas del país en el 2018, gracias a las buenas referencias de negocios.
Comunicar la identidad y función del encargado a los miembros claves de la dirección del cliente y a los responsables del gobierno de la entidad.			
Evaluar el desempeño, la remuneración y la promoción profesional, para demostrar el compromiso primordial de la firma de Auditoría con la calidad.			
Definir claramente las responsabilidades del encargado y que se le comuniquen a través de acta.			
Documentar la naturaleza y el alcance de las consultas, así como las conclusiones resultantes de ellas, y se aceptaran por ambas partes	Verificar que los entregables e informes cumplan con todos los requerimientos legales y estándares de calidad	NIA 220/ NICC 1	En el 2018, Certificar la firma en cumplimiento de los estándares de calidad vigentes.
Se revisara el control de la calidad del encargo para todas las Auditorías.			
Poner en discusión las cuestiones significativas con el grupo responsable del encargo	Proporcionar a los clientes información verídica y confiable para la toma de decisiones empresariales	NIA 220/ NICC 1	Incrementar la eficiencia en los procesos, brindándoles a los clientes información

Evaluar las conclusiones alcanzadas para la formulación del informe y la consideración de si el informe propuesto es adecuado.			confidencial información integral.	e
Analizar si la documentación seleccionada para su revisión, refleja el trabajo realizado en relación a los juicios significativos y si sustentan las conclusiones alcanzadas				

4.5.4 Matriz de aseguramiento de la calidad

Permite identificar los criterios de aceptación y métricas asociados a los entregables que conforman cada paquete de trabajo. Teniendo en cuenta los servicios que presta la firma estos serían los principales entregables y su criterio de aceptación, destacando el entregable de auditoría externa en seguimiento al ejemplo que se viene trabajando.

Cuadro 21. Matriz de aseguramiento de la calidad

Paquete de trabajo	Entregables	Criterios de aceptación /Métricas
Auditoría Externas	Informe de la evaluación de cifra de los estados financieros y los riesgos de procesos.	Discusión previa con el encargado del área auditada y la Gerencia General de la compañía, soportes de cada hallazgo reportado, plan de acción de la empresa y aprobación del informe.
Revisoría Fiscal	Dictamen con emisión de opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros.	Discusión y seguimiento del plan de acción de los informes del año, evaluación previa de normas legales, control interno y gestión empresarial.
	Informe sobre la contabilidad.	Discusión previa con el contador y soportes de cada hallazgo reportado, además plan de acción
	Informe sobre la correspondencia de los comprobantes de las cuentas y los libros de actas y de registro de acciones	Socialización previa de resultados con los encargados y aprobación del informe.
	Informe de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento y el desarrollo de sus negocios.	Confidencial y oportuno, dirigido a la Junta Directiva y/o a la Presidencia de la organización.

	Informe de evaluación del sistema de control interno.	Evaluación previa del riesgo de procesos de la empresa
	Declaraciones tributarias y otras certificaciones que requieran la firma del revisor fiscal.	Teniendo en cuenta las declaraciones anteriores presentadas ante la DIAN y los requerimientos del cliente.
Servicios NIIF – IFRS	Acta de capacitación	Firma de asistentes
	Informe de desarrollo de soluciones e implementación	Presentación y discusión comité de implementación, Balance Colga Vs NIIF
	Informe Final de resultados e implementación	Presentación de Principales efectos de conversión de Colgaap a NIIF.
Impuestos, Asesorías & Legal	Dictamen de Auditoría y Diagnóstico Tributario.	Presentación portal DIAN o Secretaria de Hacienda Teniendo en cuenta las características de cada cliente y su información tributaria y presentación a la Junta Directiva.
	Acta de asesorías en las declaraciones en impuestos de renta, retenciones en la fuente, ICA, sean el cliente persona jurídica o naturales.	
	Acta de asesorías y tramite de procesos de Devoluciones y Compensaciones ante la Dirección de Impuestos Nacionales (DIAN)	Radicación de respuesta a del requerimiento ante el ente de control.
	Acta de asesoría en respuesta a requerimientos de las autoridades de fiscalización	

4.5.5 Método de aseguramiento y control de la calidad

Grafinsa S.A.S debe utilizar para cada uno de sus entregables, los siguientes métodos de aseguramiento y control, utilizando el cuadro 22 propuesto a continuación:

- **Diagramas de Afinidad.** para generar ideas que se pueden enlazar y formar patrones organizados de pensamiento sobre un problema.
- **Gráficas de programación de decisiones de proceso (PDPC).** Utilizadas para comprender una meta en relación con los pasos necesarios para alcanzarla, elaborando planes de contingencia.

- **Dígrafos de Interrelaciones.** para la resolución creativa de problemas en escenarios complejos, desarrollado a partir de los datos generados en otras herramientas.
- **Diagramas de Árbol.** para presentar las descomposiciones jerárquicas tales como la estructura de riesgos la estructura de desglose de la organización, visualizando las relaciones de procesos, permitiéndonos crear ramas anidadas que terminan en un único punto de decisión.
- **Matrices de Priorización.** Identificando los problemas claves y las alternativas adecuadas a priorizar como un conjunto de decisiones de implementación.
- **Diagramas de Red de la Actividad o** diagramas de flechas, utilizados conjuntamente con otras metodologías de programación de proyectos tales como la técnica de evaluación y revisión del programa (PERT), el método de la ruta crítica (CPM).
- **Diagramas Matriciales.** utilizada para efectuar análisis de datos dentro de la estructura organizacional, identificando las fortalezas de las relaciones entre factores, causas y objetivos de la información.

Cuadro 22. Métodos de aseguramiento y control por entregables

Entregables	Métodos utilizados
Informe de evaluación de riesgos de procesos.	Diagramas de Árbol, PDPC, Matrices de Priorización
Dictamen con emisión de opinión sobre la razonabilidad de las cifras en los estados financieros.	Diagramas de Afinidad, Diagramas de Árbol, Diagramas Matriciales.
Informe sobre la contabilidad.	PDPC, Matrices de Priorización, Diagramas Matriciales.
Informe sobre la correspondencia de los comprobantes de las cuentas y los libros de actas y de registro de acciones	Diagramas de Red de la Actividad, Dígrafos de Interrelaciones, Diagramas de Árbol
Informe de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento y el desarrollo de sus negocios.	Diagramas de Afinidad, Matrices de Priorización, Diagramas Matriciales
Informe de evaluación del sistema de control interno.	PDPC, Diagramas de Árbol

Declaraciones tributarias y otras certificaciones que requieran la firma del revisor fiscal.	Dígrafos de Interrelaciones, Matrices de Priorización
Acta de capacitación	Dígrafos de Interrelaciones, Diagramas de Red de la Actividad
Informe de desarrollo de soluciones e implementación de la NIIF	Diagramas de Afinidad, Diagramas de Árbol, Diagramas de Red de la Actividad
Acta de asesoría Posterior	Diagramas de Red de la Actividad
Dictamen de Auditoría y Diagnóstico Tributario.	Diagramas de Afinidad, Dígrafos de Interrelaciones, Diagramas Matriciales.
Acta de asesorías en las declaraciones en impuestos de renta, retenciones en la fuente, ICA, sean el cliente persona jurídica o naturales.	PDPC, Diagramas de Red de la Actividad, Diagramas Matriciales
Elaboración de la información exógena (Medios Magnéticos)	Diagramas de Red de la Actividad
Acta de asesorías y tramite de procesos de Devoluciones y Compensaciones ante la Dirección de Impuestos Nacionales (DIAN)	PDPC, Dígrafos de Interrelaciones, Diagramas de Árbol
Acta de asesoría en respuesta a requerimientos de las autoridades de fiscalización	Diagramas de Afinidad, PDPC, Dígrafos de Interrelaciones

4.5.5.1 Las especificaciones de calidad para los entregables de GRAFINA S.A.S, son las siguientes:

1. Cumplir a cabalidad los principios fundamentales de la ética profesional (IFAC): integridad, objetividad, competencia profesional y cuidado debido, confidencialidad, conducta profesional, en el desarrollo o realización auditorías financieras, consultorías y aseguramiento en las empresas del sector público y privado.
2. Las auditorías de los encargos, deben ser realizados acorde a una planeación rigurosa del trabajo previa y en consideración a las normas legales y la técnica contables y fiscales vigentes.

3. Se documentaran en las actas, la naturaleza y el alcance de las consultas, así como las conclusiones resultantes de ellas y se aceptaran por ambas partes.
4. Todos los entregables cumplirán con el cronograma de actividades aprobados por el cliente y en caso de presentarse demoras por información requerida no entregada, se pasará un comunicado a tiempo a los directivos con firma de los involucrados, manifestando la causa del futuro incumplimiento de las fechas pactadas en el cronograma.
5. Los dictámenes y opiniones del auditor en relación a los estados financieros, proporcionaran certeza razonable de que son el resultado de revisiones exhaustivas e integrales de la información financiera y se anexaran los papeles de trabajo que lo sustenten.

4.5.5.2 Las Herramientas de Calidad Básicas de Ishikawa, se aplicarán de la siguiente forma:

Con el Diagramas de Causa y Efecto, la firma partió de la problemática inicial y trazó el origen del problema hacia su causa raíz, se identificaron los efectos no deseados y se marcaron como una variación especial, permitiendo que el equipo del encargo estableciera las acciones correctivas para eliminarlas.

Se utilización del Diagramas de Flujo o mapas de procesos, para definir las secuencias de pasos y las posibilidades de ramificaciones que existen en un proceso, permitiendo entender y estimar el costo de la calidad de los procesos, estimando el valor monetario esperado para el trabajo conforme y no conforme requerido para el entregable.

Los diagramas de Pareto se deberán utilizar para identificar las fuentes claves, responsables de la mayor parte de los efectos de los problemas. El diagrama de Pareto se debe organizar en categorías para medir las frecuencias o consecuencias.

4.6 Plan de gestión de los recursos humanos para realizar auditorías, consultorías y aseguramientos

Según la Guía del PMBOK (PMI, 2013), la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto. El equipo del proyecto está conformado por aquellas personas a las que se les han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto.

El tipo y la cantidad de miembros del equipo del proyecto pueden variar con frecuencia, a medida que el proyecto avanza. Los miembros del equipo del proyecto también pueden denominarse personal del proyecto. Si bien se asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto puede resultar beneficiosa. La intervención y la participación tempranas de los miembros del equipo les aportan su experiencia profesional durante el proceso de planificación y fortalecen su compromiso con el proyecto.

Dirigir y liderar el equipo del proyecto también incluye, entre otros aspectos:

4.6.1 Influenciar el equipo del proyecto

Estar atento a los factores de recursos humanos que podrían tener un impacto en el proyecto e influenciarlos cuando sea posible. Esto incluye el ambiente de equipo, la ubicación geográfica de los miembros del equipo, la comunicación entre los interesados, las políticas internas y externas, los asuntos de índole cultural, la singularidad de la organización y otros factores humanos que podrían alterar el desempeño del proyecto.

4.6.2 Comportamiento profesional y ético

El equipo de dirección del proyecto debe estar atento a que todos los miembros del equipo adopten un comportamiento ético, suscribirse a ello y asegurarse de que así sea. Ejemplos de interacciones que requieren una planificación adicional, se incluyen las siguientes situaciones:

- Luego de que los miembros del equipo inicial crean una estructura de desglose del trabajo (EDT), puede ser necesaria la incorporación al equipo de miembros adicionales.
- A medida que se incorporan miembros adicionales, su nivel de experiencia o su falta de experiencia puede aumentar o disminuir el riesgo del proyecto, creando así la necesidad de actualizaciones adicionales a la planificación de riesgos.
- Cuando las duraciones de las actividades son estimadas, presupuestadas, definidas en términos de alcance o planificadas antes de que se conozcan todos los miembros del equipo del proyecto y sus niveles de competencia, dichas duraciones pueden estar sujetas a cambios.

4.6.3 Definición del recurso humano

A través de este proceso, se establece para la metodología, el recurso humano necesario para realizar auditoría y consultorías, la firma tiene una planta de personal que puede ser asignado a diferentes proyectos de auditoría o consultoría de acuerdo a las necesidades, como se detalló en la gestión del cronograma.

4.6.4 Identificar y documentar los roles

Es el proceso que sigue la empresa para establecer el personal requerido para el proyecto, los roles y las responsabilidades de cada uno de ellos.

El recurso humano a intervenir en cada proyecto de auditoría es el siguiente:

- Un socio I
- Un socio II
- Un Gerente Auditoría
- Un Sénior de Auditoría
- Un Asistente de Auditoría

La herramienta que se utilizará para identificar y documentar los roles y responsabilidades del recurso humano por cada proyecto de auditoría abierto, es la matriz de roles y responsabilidades, detallada a continuación en el cuadro 23.

Cuadro 23. Matriz de roles y responsabilidades del proyecto

Involucrado	Rol	Responsabilidad	Procedimiento reclutamiento	Perfil
Socio I	Director del proyecto	Gestión de los recursos, el control de los gastos y el liderazgo de equipos orientados hacia la satisfacción de las metas, planteadas en el alcance de proyecto.	Publicación de necesidad, entrevistas, exámenes de conocimiento y personalidad	Más de 10 años de experiencia en Auditorías, estudios a nivel de maestrías, certificaciones NIA
Socio II	Pares del proyecto	Dar segunda opinión según la NICCC, obligatoria en este tipo de proyecto.	Publicación de necesidad, entrevistas, exámenes de conocimiento y personalidad	Más de 10 años de experiencia en Auditorías, estudios a nivel de maestrías, certificaciones NIA
Gerente de Auditoría	Equipo de trabajo	Coordinar y apoyar la ejecución de la Auditoría	Publicación de necesidad, entrevistas, exámenes de conocimiento y personalidad	Más de 5 años de experiencia en Auditorías, estudios a nivel de Especializaciones, certificaciones NIA.
Sénior de Auditoría	Equipo de trabajo	Ejecución de auditoría y supervisión, coordinación, orientación, asignación de trabajos directa a los asistentes de Auditoría	Publicación de necesidad, entrevistas, exámenes de conocimiento y personalidad	Más de 3 años de experiencia en Auditorías, estudios a nivel de Especializaciones, certificaciones NIA, organizado.

Asistente de Auditoría	Equipo de trabajo	Ejecución de pruebas de auditoría asignadas.	Publicación de necesidades, entrevistas, exámenes de conocimiento y personalidad	Título profesional en contaduría, certificaciones NIA.
------------------------	-------------------	--	--	--

La matriz de roles y responsabilidades permite plasmar, no sólo las responsabilidades de cada miembro de los involucrados en el proyecto, sino que además ayuda a obtener información pertinente de las competencias y las habilidades requeridas para ejecutar las actividades.

4.6.5 Matriz de responsabilidades (Diagrama RACI)

La firma Grafinsa SAS, para cada proyecto de auditoría deberá elaborar la matriz de responsabilidades, esta herramienta de gestión de proyectos y específicamente de la gestión de recursos humanos se utiliza para relacionar entregables o actividades con los recursos del proyecto. Sirve sobre todo para dar claridad acerca de las responsabilidades de los diferentes miembros del proyecto sobre las diferentes actividades del mismo. De esta manera se asegura que cada uno de los componentes del alcance esté asignado a un individuo o equipo de trabajo, en este proceso se utilizara el siguiente formato:

Cuadro 24. Diagrama RACI

Matriz RACI	Persona				
	Socio I (Gabriel)	Socio II (Carlos)	Gerente de Auditoría (Juan)	Sénior de Auditoría (Cesar)	Asistente de Auditoría (Eliana)
FASE DE INICIO					
Análisis requisitos éticos del cliente	R	C	R	I	I
Elaborar la Oferta	R	C	R	I	I
Enviar la Oferta	I	I	R	I	I
Entrevistas con los responsables de la empresa (Interesados)	R	I	R	R	I
Elaborar Acta constitutiva	R	C	R	R	I
Revisión y firmas del contrato	R	R	I	I	I

R= Responsabilidad de ejecución A= Responsable último C= Persona a consultar I= Persona a informar

Fuente: Adaptado de la Guía del PMBOK (PMI, 2013, p. 262)

4.6.6 Evaluación del desempeño

A medida que se implementan esfuerzos de desarrollo del equipo del proyecto, tales como la capacitación, el desarrollo del espíritu de equipo y la reubicación, el equipo de dirección del proyecto realiza evaluaciones formales o informales de la eficacia del equipo.

La evaluación de la eficacia de un equipo puede incluir indicadores tales como:

- Mejoras en las habilidades que permiten a las personas realizar las asignaciones de manera más eficaz.
- Mejoras a nivel de las competencias que ayudan al equipo a funcionar mejor como equipo.
- Reducción del índice de rotación del personal.
- Mayor cohesión del equipo cuando los miembros comparten abiertamente información y experiencias, y se ayudan mutuamente para mejorar el desempeño general del proyecto.
- Para este proceso se utilizará el formato que se presenta el Cuadro No 25.

Cuadro 25. Evaluación de desempeño

Compañía ABC		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
NOMBRE:				CARGO:						
PROYECTO:								DÍA	MES	AÑO
PERIODO EVALUADO		DESDE				HASTA				
FACTORES DE DESEMPEÑO										
DESEMPEÑO	CALIFICACIÓN	RECOMENDACIONES	RANGOS DE RESULTADOS				CÁLCULO DE RESULTADOS			
Proporciona documentación adecuada. Se comunica de forma apropiada tanto oralmente como por escrito. Va mas allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor. Produce o realiza un trabajo de alta calidad.			Entre 75% y 100% DESEMPEÑO SOBRESALIENTE							
Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las ordenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Cumple razonablemente el cronograma de entregas.										
Entiende y conoce el trabajo asignado. Comprende la metodología, principios, conceptos, técnicas y requisitos necesarios para desempeñar las tareas del puesto. Es proactivo en la búsqueda de nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad para desempeñar el puesto. Demuestra estar en aprendizaje constante.										
Controla los costos y cumple los objetivos presupuestados (Tiempo y Gastos) y de beneficio mediante métodos como, la supresión de actividades innecesarias, la utilización prudente de los recursos, el cumplimiento de los objetivos de costos. Etc.			Entre 74 % y 65% DESEMPEÑO ACEPTABLE							
Actúa sin necesidad de indicárselo. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes, propendiendo por su solución de forma adecuada y justa.			MENOS DE 65% DESEMPEÑO DEFICIENTE							
Programa el trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia. Puede fijar objetivos y prioridades adecuadas en sus labores. Puede colaborar eficazmente con otros en la programación y asignación del trabajo. Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.										
Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas. Suministra información en el momento apropiado. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo. Ofrece su apoyo en el desarrollo del trabajo a sus compañeros. Comparte conocimiento. Tiene actitud de escucha										
Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal del cliente. Tiene actitud de escucha. Se dirige al personal del cliente de forma respetuosa, siempre pidiendo el favor y dando las gracias.										
Dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados. Mantiene a los subordinados informados de las políticas y procedimientos de la firma y procura su aplicación. Es sensible a los problemas de los miembros de la firma y trata de encontrar soluciones. Evalúa los resultados de los subordinados. Identifica áreas en las que se necesita formación y ordena el trabajo de forma que facilite el aprendizaje. Realiza un adecuado acompañamiento a los funcionarios que tiene a su cargo.										
Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse. Transmite esta información oportunamente. Cumple las instrucciones del supervisor y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes.										
Se preocupa por realizar investigaciones técnicas y de mercadeo, que permitan proyectar a la organización en nuevos clientes.										
Se encuentra vinculado a organizaciones y/o redes que le permiten estar actualizado, así como identificar nuevas oportunidades de negocio.										

PUNTAJE
#¡DIV/0!

4.7 Plan de gestión de las comunicaciones para realizar auditorías, consultorías y aseguramientos

La firma Grafinsa S.A.S para los proyectos de auditoría, debe realizar la gestión de las Comunicaciones, para garantizando que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información de los encargos, sean adecuadas y oportunas, para lo cual, inicialmente se identificaron los interesados, se analizaron sus niveles de interés, expectativas, importancia e influencia, clasificándolos y elaborando una estrategia para abordar a cada uno de ellos, determinando su posicionamiento y el momento de su participación, a fin de maximizar las influencias positivas y mitigar los impactos negativos potenciales, influyendo en sus expectativas, atendiendo sus inquietudes y resolviendo asuntos para limitar las interrupciones en el encargo.

4.7.1 Planificación de las comunicaciones

Se realizó una planeación de las comunicaciones, para establecer las necesidades de información de los interesados y definir cómo abordar las comunicaciones, respondiendo a las preguntas: ¿qué necesita?, ¿qué información?, ¿cuándo la necesitará?, ¿cómo le será proporcionada? y por quién? En consideración a los factores ambientales del cliente, utilizando las herramientas de análisis de requisitos, tecnología y métodos de comunicación y distribuir la Información relevante, poniéndola a disposición de los interesados.

Los canales de información utilizados fueron varios, clasificados en dos tipo: verbal (conversaciones cara a cara, videoconferencias, telefónicas...) y escritos (impresos o a través de medios electrónicos). Se utilizaron los siguientes sistemas para gestionar y distribuir la información en el desarrollo de este proyecto:

- Documentos impresos: cartas, memorandos, informes y comunicados de prensa.

- Comunicaciones electrónicas (verbales y escritas): correo electrónico, fax, correo de voz, teléfono, videoconferencias y conferencias web (WhatsApp, Skype, Hangout, Facebook) sitios y publicaciones web (Wordpress, YouTube, Blogs).
- Herramientas electrónicas para la dirección: interfaces web con software de programación (Zeus SQL, S1esa Enterprise, SIGO) y de gestión de proyectos (SKALA), soporte para reuniones (Hojas de cálculo, Prezi. Powntown, PowerPoint), oficinas virtuales, portales y herramientas de gestión del trabajo colaborativo (Teamviewer, MindMeister).

Disposición de servicio al cliente a través de comunicación telefónica y atención presencial a través de agenda de citas de ser necesario.

4.7.2 Matriz Resumen del Plan de Comunicaciones

Esta herramienta permite definir cómo será la comunicación interna y externa, además las formalidades a utilizar.

Cuadro 26. Matriz Resumen del Plan de Comunicaciones

		Formal	Informal
INTERNA (director del proyecto y el equipo de proyecto de la firma, entre el equipo del encargo, socio y gerente - cliente)	Vertical (contratante y contratado)	Juntas, Informes, comunicados- cartas por correos certificados, asambleas agendadas, actas, debates.	Correos electrónicos, videoconferencias
	Horizontal (dentro de la firma)	Memorandos, reuniones, instrucciones, debates, comunicados.	Correos electrónicos, conversaciones telefónicas, videoconferencias.
EXTERNA (proveedores, entidades financieras, y entidades de vigilancia y control)	Oficial	Reuniones, informes, cartas por correo certificado.	Correos electrónicos
	No oficial (comunicaciones extraoficiales)	Comunicados de prensa, Cartas, memorandos.	Publicaciones web

4.7.3 Metodología para Reuniones y Reporte de desempeño

Las reuniones se realizaron mediante las técnicas de preparación de agenda, el debate, diálogos con el equipo del encargo para determinar la manera más adecuada de actualizar y comunicarla información y abordando los conflictos, respondiendo las solicitudes de dicha información por parte de los interesados. Se llevaron a cabo de manera formal, presencial y en línea desde diferentes ubicaciones, todo con el objetivo de juntar a los interesados, resolver inquietudes e inconvenientes o tomar decisiones, siempre comenzando con una lista de asuntos a discutir, la cual se hizo circular con anterioridad, acompañada de un acta y de información adicional específica para cada reunión, cuya información luego se distribuyó a los involucrados u a otros, según sea necesario.

Los reportes de desempeño se presentaron luego de la realización de una recopilación, análisis y distribución de información del cometido, el estado, mediciones del avance y proyecciones periódicos de datos reales y su comparación con la línea base a fin de comprender y comunicar el avance y desempeño del encargo, así como proyectar los resultados del mismo con porcentajes de completado o los indicadores de estado para cada área (p.ej., el alcance, el cronograma, los costos y la calidad). Se elaboraron informes de estado, los memorandos, las justificaciones, las notas informativas, las recomendaciones y las actualizaciones compiladas como análisis del desempeño pasado, el estado actual de los riesgos e incidentes, el trabajo completado durante el período y el que se completaría seguidamente, el resumen de los cambios aprobados en el período y demás información relevante para ser revisada y analizada.

4.7.5 Matriz de Gestión de las Comunicaciones

Esta herramienta, facilita entender con quien se debe comunicar el equipo de auditoría, que medio debe utilizar, con qué frecuencia debe hacerlo y analizar la respuesta recibida.

Cuadro 27. Matriz de Gestión de las Comunicaciones

Emisor	Mensaje	Receptor	Medio	Frecuencia	Respuesta
GRAFINSA S.A.S	El calendario del proyecto, para la presentación de información, ej. En etapas intermedias y finales.	Cliente: Empresas publicas /privadas.	Acta, reuniones, videoconferencias , presentaciones.	Al inicio del proyecto y periódicamente su seguimiento.	Correo electrónico.
Cliente: Empresas publicas /privadas.	La organización de reuniones con la dirección y con los directivos de la firma, para discutir la naturaleza, el momento de realización y la extensión del trabajo (auditorías, consultorías y aseguramiento).	GRAFINSA S.A.S	Juntas, debates, actas, asambleas de socios, comunicados por correo certificado.	Periódico, una vez al mes	Comunicados por correo certificado.
GRAFINSA S.A.S	Acordar con los socios/gerente-cliente, sobre el tipo y el momento previstos para la emisión de los informes, así como de otras comunicaciones, ya sean escritas o verbales, incluidos tanto el informe de auditoría.	Cliente: Empresas publicas /privadas.	Cartas, reuniones, actas, comunicados, videoconferencias .	Periódico, una vez al mes	Correo electrónico, comunicado correo certificado.
GRAFINSA S.A.S	La discusión con la dirección relativa a las comunicaciones previstas con respecto a la situación del trabajo de auditoría en el transcurso del encargo.	Cliente: Empresas publicas /privadas.	Actas, asambleas de socios, juntas directivas, comunicados.	Periódico, una vez al mes	Actas, comunicados correo certificado.
GRAFINSA S.A.S	Comunicación con auditores de componentes sobre los tipos de informes previstos y su fecha de emisión y sobre otras comunicaciones relacionadas con la auditoría de componentes.	Auditores - GRAFINSA S.A.S	Memorandos, reuniones, instrucciones, debates, comunicados, correos electrónicos.	Periódico una vez por semana	Correo electrónico, comunicaciones telefónicas.

GRAFINSA S.A.S	La naturaleza y el momento previstos para realizar las comunicaciones entre miembros del equipo del encargo, si hay alguna otra comunicación prevista con terceros, incluidas las responsabilidades de información legales o contractuales que puedan surgir de las auditorías o consultorías y aseguramiento.	Terceros: Bancos, Estado, Proveedores ...	Reuniones, comunicados de prensa, informes, cartas por correo certificado.	Anual o en la fecha establecida fiscalmente	Cartas/ comunicados por correo certificado, correo electrónico.
----------------	--	---	--	---	---

Fuente: Elaboración Propia

4.8 Plan de gestion de los riesgos para realizar auditorías, consultorías y aseguramientos

En esta área de conocimiento, se realizan los procesos de planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo, control y minimización en un proyecto. La propuesta para la metodología de auditoría es la siguiente:

4.8.1 Identificación de los riesgos

El socio I, utilizando la técnica de tormenta de ideas y en reunión con el equipo de trabajo, determinan los principales problemas que pueden afectar a cada proyecto de auditoría y las estrategias a seguir para minimizar los riesgos. Los riesgos típicos identificados para un proyecto de auditoría financiera se presentan en el cuadro 28.

Cuadro 28. Listado de riesgos.

Cód.	Riesgo potencial	Tipo de riesgo
RO-001	No cubrir el alcance por falta de colaboración del personal de la empresa o líderes de procesos	Organización
RO-002	Incumplimientos del contrato de parte del cliente, por la no asignación de recursos acordados en el contrato	Organización
RT-001	Imposibilidad de conectarse al intranet del cliente por protocolos de seguridad de este, generando atrasos.	Técnico
RO-003	Entrega inoportuna de la información a auditar	Organización
RO-004	Información incompleta o de mala calidad	Organización
RD-001	Incapacidad medica de los miembros del equipo de Auditoría	Dirección
RD-002	Problemas técnicos con los pc portátiles del equipo de trabajo (Auditores)	Dirección
RT-002	Incumplimiento de normas internacionales de auditoría - NIA y las normas internacionales de control de calidad - NICC	Técnico
RT-003	Atrasos por deficiente planeación del trabajo	Técnico
RD-003	Deficiente supervisión del trabajo	Dirección

Convenciones: RT Riesgo Técnico. – RD Riesgo de dirección. RO Riesgo de la organización.

4.8.2 Categorización de los riesgos

De acuerdo con la identificación que se hizo de los riesgos, se debe proceder a categorizarlos de la siguiente manera:

- **Técnicos:** Se incluyen en esta categoría: Los riesgos por la información exigida en las NIA, las NICC, la calidad de la información suministrada por el cliente.
- **De la organización:** Se incluyen en esta categoría: La no entrega oportuna de la información, no suministro de recursos afecta el trabajo de los asistentes e impacta el cronograma y calidad del producto final.
- **Dirección del proyecto:** Inadecuada supervisión, problemas técnicos en PC.

4.8.3 Principales causas de los riesgos

Las principales causas que generan riesgos para los proyectos de auditoría en los clientes y procedimientos de la firma auditora Grafinsa SAS, se deben identificar y

relacionarlas con los riesgos identificados, utilizando para tal efecto la información que se relaciona en el cuadro No. 29.

Cuadro 29. Principales causas de los riesgos

Código	Categoría del riesgo	Causa del riesgo
RO-001	Falta de colaboración del personal de la empresa o líderes de procesos	Por resistencia a ser evaluado, los empleados de la empresa cliente, limitan el trabajo de la Auditoría.
RO-002	Incumplimientos del contrato de parte del cliente, por la no asignación de recursos acordados en el contrato	La gerencia podría no asignar recursos, debido a falta de comunicación o divisiones interna, interés de empleados en obstruir el trabajo de la Auditoría desconocimiento de su objetivo
RT-001	Imposibilidad de conectarse al intranet del cliente por protocolos de seguridad	Protocolos de seguridad rígidos del cliente o incompatibilidad en las herramientas informáticas
RO-003	Entrega inoportuna de la información a auditar	Falta de colaboración de los empleados, intereses contrarios a la Auditoría de los líderes de procesos.
RO-004	Información incompleta o de mala calidad	Deferencia en los sistemas de información del cliente - empresa auditada
RD-001	Incapacidad medica de los miembros del equipo de Auditoría	Estrés, presión, recargas de trabajo ocasional enfermedades en el equipo de trabajo
RD-002	Problemas técnicos con los PC portátiles del equipo de trabajo	Incompatibilidad entre los PC portátiles, software del equipo de auditoría y los servidores y equipos de cómputo del cliente.
RT-002	Incumplimiento de normas internacionales de auditoría - NIA y las normas internacionales de control de calidad - NICC	Omisión o desconocimiento de las normas internacionales de Auditoría y de control de calidad
RT-003	Atrasos por deficiente planeación del trabajo	Determinación errada del enfoque de la Auditoría, por mala o deficiente información.
RD-003	Deficiente supervisión del trabajo de Auditoría	Incumplimiento de las funciones del socio o gerentes de Auditoría por recargo de trabajo

Fuente: Elaboración propia.

4.8.4 Estructura de desglose de los riesgos.

La Estructura de Desglose de Riesgos (EDR) introducida en la Guía de PMBOK (PMI, 2013) como RBS (*RiskBreakdownStructure*) y propuesta por Hillson (2002) se define como un agrupamiento de los riesgos del proyecto orientado a sus fuentes que organiza y define la exposición total del riesgo del proyecto y donde cada subnivel

representa una definición cada vez más detallada de las fuentes del riesgo del mismo, a continuación en la figura 10, se presenta una EDT genérica para ilustrar la forma como se debe elaborar para los proyectos de auditoría de la firma.



Figura 10. Estructura de Desglose de Riesgos.

Fuente: Elaboración propia.

4.8.5 Análisis Cualitativo de los Riesgos

Las características especiales del proyecto, permitieron mediante el análisis cualitativo de los riesgos, establecer la probabilidad de ocurrencia y a la vez, evaluar los impactos en los estados financieros, el recurso humano, tributario y tecnológico.

Definición de Probabilidad

La probabilidad de ocurrencia de riesgos en los proyecto de auditoría se definen teniendo en cuenta el cliente especifico, usando una escala ordinal representada por valores relativos de la probabilidad que se transfieren a las probabilidades específicas asignadas

utilizando una escala general de 10%, 30%, 50% 70% y 90% como se muestra a continuación:

Cuadro 30. Definición de probabilidad del proyecto

Escala Ordinal	Probabilidad Específica
Muy bajo	10%
Bajo	30%
Moderado	50%
Alto	70%
Muy alto	90%

Fuente: Elaboración propia

Definición de Impacto

Para la definición del impacto se propone utilizar escalas ordinales (relativas) que son valores ordenados en un rango de términos cualitativos (muy alto, alto, moderado, bajo, muy bajo) acompañados de escalas cardinales (numéricas) que asignan valores a estos impactos del: 10%, 30%, 50% 70% y 90% como se muestra a continuación:

Cuadro 31. Definición de impacto del proyecto.

Escala Ordinal	Definición	Impacto Específico
Muy bajo	Si ocurre el evento, no tendrá efectos en el proyecto.	10%
Bajo	Si ocurre el evento, tendrá efectos bajos en el costo y el tiempo. Los objetivos pueden ser alcanzados.	30%
Moderado	Si ocurre el evento, los efectos son moderados en el costo y el tiempo. Los objetivos aun, pueden lograrse	50%
Alto	Si ocurre el evento, causaría incrementos altos en el costo y el tiempo. Los objetivos secundarios, pueden no ser logrados.	70%
Muy alto	Si ocurre el evento, causaría fallas estructurales en el proyecto. Los objetivos generales, pueden no ser logrados	90%

Fuente: Elaboración propia.

Priorización de riesgos

Para la priorización de los riesgos se debe elaborar una matriz de probabilidad / impacto del proyecto, con el siguiente modelo, que utiliza colores para clasificar los riesgos como se describe en el cuadro 33.

Cuadro 32. Matriz de probabilidad / Impacto del proyecto.

Código	Probabilidad	Impacto	P/i
RO-001	0,50	0,90	0,45
RO-002	0,30	0,90	0,27
RT-001	0,10	0,30	0,03
RO-003	0,70	0,70	0,49
RO-004	0,5	0,7	0,35
RD-001	0,30	0,10	0,03
RD-002	0,10	0,30	0,03
RT-002	0,30	0,70	0,21
RT-003	0,10	0,70	0,07
RD-003	0,50	0,70	0,35
Riesgo general del proyecto:		Moderado	0,23

Fuente: Elaboración propia.

Escala de calificación del riesgo general del proyecto.

Una vez la firma haya determinado la calificación del riesgo se clasifica de la siguiente manera:

Cuadro 33. Escala de calificación de los riesgos.

Escala Ordinal	Calificación
Alto	0.99 – 0.30
Moderado	0.29 – 0.20
Bajo	0.19 – 0.01

Fuente: Elaboración propia

4.8.5.5 Plantilla de registro de riesgos

En el cuadro34, se relacionan los riesgos con la información recopilada en los procesos anteriores, para contar con un registro de riesgos actualizado

Cuadro 34. Plantilla de registro de riesgos

Código	Causa	Descripción del riesgo	Referencia	WBS	Probabilidad	Impacto	Categoría
RO-001	Por resistencia a ser evaluado, los empleados de la empresa cliente, limitan el trabajo de la Auditoría.	Falta de colaboración del personal de la empresa o líderes de procesos	Desconocimiento de objetivos de la Auditoría	1.2.1	0,50	0,90	0,45
RO-002	La gerencia podría no asignar recursos, debido a falta de comunicación o divisiones interna, interés de empleados en obstruir el trabajo de la Auditoría desconocimiento de su objetivo	Incumplimientos del contrato de parte del cliente, por la no asignación de recursos determinados en el contrato	Falta de comunicación, gestión de comunicaciones	1.2.3	0,30	0,90	0,27
RT-001	Protocolos de seguridad rígidos del cliente o incompatibilidad en las herramientas informáticas	Imposibilidad de conectarse al intranet del cliente por protocolos de seguridad	Protocolos de seguridad de la empresa auditada	1.1.1	0,10	0,30	0,03
RO-003	Falta de colaboración de los empleados, intereses contrarios a la Auditoría de los líderes de procesos.	Entrega inoportuna de la información a auditar	Falta de comunicación, gestión de comunicaciones	1.2.1	0,70	0,70	0,49
RO-004	Deferencia en los sistemas de información del cliente - empresa auditada	Información incompleta o de mala calidad	Deficiencias en el sistema de información	1.2.4	0,50	0,70	0,35

RD-001	Estrés, presión, recargas de trabajo ocasional enfermedades en el equipo de trabajo	Incapacidad medica de los miembros del equipo de Auditoría	Exceso de trabajo, normal el el trabajo de Auditoría en firmas	1.3.1	0,30	0,10	0,03
RD-002	Incompatibilidad entre los PC portátiles, software del equipo de auditoría y los servidores y equipos de cómputo del cliente.	Problemas técnicos con los pc portátiles del equipo de trabajo	Protocolos de seguridad de la empresa auditada	1.3.2	0,10	0,30	0,03
RT-002	Omisión o desconocimiento de las normas internacionales de Auditoría y de control de calidad	Incumplimiento de normas internacionales de auditoría - NIA y las normas internacionales de control de calidad - NICC	Desconocimiento o poco entendimiento de las NIA	1.1.2	0,30	0,70	0,21
RT-003	Determinación errada del enfoque de la Auditoría, por mala o deficiente información.	Atrasos por deficiente planeación del trabajo	Poco entendimiento del cliente	1.1.3	0,10	0,70	0,07
RD-003	Incumplimiento de las funciones del socio o gerentes de Auditoría por recargo de trabajo	Deficiente supervisión del trabajo de Auditoría	Exceso de trabajo, normal el el trabajo de Auditoría en firmas	1.3.3	0,50	0,70	0,35
RIESGO GENERAL DEL PROYECTO				Moderado			0,23

Fuente: Elaboración propia

Estrategias para mitigar los impactos

La clave para el diseño de las estrategias para abordar los riesgos del proyecto, debe partir del análisis cuantitativo de los riesgos, sin embargo, la misma estructura del proyecto, no permite determinar con un alto grado de exactitud el impacto en costos del proyecto. Se definió darle respuesta a los riesgos utilizando el siguiente proceso:

Categorización de las estrategias

Las respuestas a los riesgos se categorizaron con base en las siguientes escalas:

Cuadro 35. Categorización de las estrategias del proyecto.

Puntaje	Prioridad	Estrategia	Significado de la estrategia
Alto	0.99 – 0.30	Mitigar	Acciones para disminuir la probabilidad y/o impacto.
Moderado	0.29 – 0.20	Aceptación activa	Dejar por escrito que se hará cuando ocurra.
Bajo	0.19 – 0.01	Aceptación pasiva	No hacer nada.

Fuente: Lledó (2012)

Estrategias de respuesta al riesgo

Las respuestas a los riesgos, corresponde a la decisión de la firma para enfrentar o tratar los riesgos, para esta actividad se propone utilizar el cuadro 36, detallado a continuación:

Cuadro 36. Estrategias de respuesta al riesgo.

Código	Descripción del riesgo	Estrategia
RO-001	Falta de colaboración del personal de la empresa o líderes de procesos	Mitigar
RO-002	Incumplimientos del contrato de parte del cliente, por la no asignación de recursos determinados en el contrato	Aceptación activa
RT-001	Imposibilidad de conectarse al intranet del cliente por protocolos de seguridad	Aceptación pasiva
RO-003	Entrega inoportuna de la información a auditar	Mitigar
RO-004	Información incompleta o de mala calidad	Mitigar
RD-001	Incapacidad medica de los miembros del equipo de Auditoría	Aceptación pasiva
RD-002	Problemas técnicos con los pc portátiles del equipo de trabajo	Aceptación pasiva
RT-002	Incumplimiento de normas internacionales de auditoría - NIA y las normas internacionales de control de calidad - NICC	Aceptación activa
RT-003	Atrasos por deficiente planeación del trabajo	Aceptación pasiva
RD-003	Deficiente supervisión del trabajo de Auditoría	Mitigar

Fuente: Elaboración propia

Planificación de las respuestas a los riesgos

La planificación de las respuestas a los riesgos del proyecto, incluye la identificación y asignación de responsabilidades a los involucrados en el proyecto, las cuales deben ser congruentes con la relevancia del riesgo y aplicadas oportunamente.

Matriz de respuesta a los riesgos

Utilizando esta matriz la firma relacionara la respuesta seleccionada para cada riesgo y su actividad de control, con el fin de lograr ejecutarla

Cuadro 37. Matriz de respuesta a los riesgos

MATRIZ DE RESPUESTA A LOS RIESGOS							
Identificación		Valoración			Plan de acción		
No.	Riesgo	Imp.	Prob.	Cat.	Tipo de acción	Acción	Responsable
1	Falta de colaboración del personal de la empresa o líderes de procesos	0,90	0,50	0,45	Mitigar	Realizar reunión persuasiva con los líderes de áreas de la empresa, entender sus expectativas y explicar el trabajo a realizar	Socio I / Gerente de Auditoría
2	Incumplimientos del contrato de parte del cliente, por la no asignación de recursos determinados en el contrato	0,90	0,30	0,27	Aceptación activa	Envío de necesidades y recursos previos a la Auditoría y hacer seguimiento, logrando contar con todo lo necesario al inicio del proyecto.	Gerente de Auditoría
3	Imposibilidad de conectarse al intranet del cliente por protocolos de seguridad	0,30	0,10	0,03	Aceptación pasiva	Envío de configuraciones necesidades técnicas de los equipos al área de sistema del cliente previo a la Auditoría, logrando contar con conexión inicio del proyecto.	Gerente de Auditoría
4	Entrega inoportuna de la información a auditar	0,70	0,70	0,49	Mitigar	Envío de necesidades de información previos a la Auditoría y hacer seguimiento, logrando contar toda o la mayoría de la información al inicio del proyecto.	Gerente de Auditoría
5	Información incompleta o de mala calidad	0,70	0,50	0,35	Mitigar	Envío de requisitos que debe contener la información suministrada por la empresa, logrando contar información fiable y completa al inicio del proyecto.	Sénior de Auditoría
6	Incapacidad medica de los miembros del equipo de Auditoría	0,10	0,30	0,03	Aceptación pasiva	Seleccionar entre el personal de la firma, un auditor que supla las funciones del incapacitado	Gerente de Auditoría
7	Problemas técnicos con los pc portátiles del equipo de trabajo	0,30	0,10	0,03	Aceptación pasiva	Mantenimientos preventivos periódicos a los PC portátiles del equipo de trabajo	Sénior de Auditoría
8	Incumplimiento de normas internacionales de auditoría - NIA y las normas internacionales de control de calidad - NICC	0,70	0,30	0,21	Aceptación activa	Capacitación al equipo de trabajo sobre NIA	Gerente de Auditoría
9	Atrasos por deficiente planeación del trabajo	0,70	0,10	0,07	Aceptación pasiva	Capacitación al equipo de trabajo sobre NIA	Gerente de Auditoría r
10	Deficiente supervisión del trabajo de Auditoría	0,70	0,50	0,35	Mitigar	Evaluación de cargas de trabajo del equipo de Auditoría en diferentes proyectos de Auditoría	Socio I / Gerente de Auditoría

Fuente: Rodríguez y Villarreal (2012)

4.9 Plan gestión de las adquisiciones para realizar auditorías, consultorías y aseguramientos

Según la Guía del PMBOK (PMI, 2013), la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto. La organización puede ser la compradora o vendedora de los productos, servicios o resultados de un proyecto. La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de gestión del contrato y de control de cambios requeridos para desarrollar y administrar contratos u órdenes de compra emitidas por miembros autorizados del equipo del proyecto. La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto también incluye la administración de cualquier contrato emitido por una organización externa (el comprador) que esté adquiriendo el proyecto a la organización ejecutante (el vendedor), así como la administración de las obligaciones contractuales contraídas por el equipo del proyecto en virtud del contrato.

Para la ejecución de los proyectos de auditoría de la firma auditora Grafinsa SAS, no se requieren grandes adquisiciones de bienes o servicios debido a que el cliente (Empresa auditada) suministra la mayor parte de recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de auditoría, como son puestos de trabajos con escritorios y sillas, papelería, impresiones de documentos, acceso a internet e intranet, en algunos clientes donde existe caso de empleados le suministran alimentación a los auditores, se utilizan las rutas de empleados para transportar a los auditores a las instalaciones de las empresas, minimizando la inversión que debe realizar a firma en adquisiciones.

Como se planteó en la gestión de costos del presente proyecto la principal necesidad de recursos del proyecto corresponde a la mano de obra la cual se analizó en la gestión de recursos humano, donde se precisó que la firma de auditoría Grafinsa SAS cuenta con una planta de personal para la ejecución de las auditorías, siendo asignados cada auditoría dependiendo el cargo a cada proyecto nuevo, lo que implica no tener que contratar personal nuevo para cubrir las necesidades de recursos humanos.

Los auditores requieren equipos de cómputo para la realización de las auditorías, por consiguiente como parte de la dotación se incluye el PC portátil.

En el cronograma se incluyeron gastos generales los cuales corresponden principalmente a gastos imprevistos de los cuales por su eventualidad no se precisan para determinar un plan de adquisiciones.

Por lo anterior, y de acuerdo a las características similares de los proyectos de auditoría manejados por la firma se considera que para el presente proyecto no se realizará un plan de adquisiciones organizado y estructurado observando la relación costo benéfico de este plan en el proyecto.

CONCLUSIONES

El análisis de la situación actual de la firma Grafinsa SAS con respecto a los grupos de procesos señalados en la Guía del PMBOK (PMI, 2013), permitió identificar las deficiencias actuales del proceso de auditoría, y motivó a la gerencia de esta a participar activamente en la materialización de este proyecto.

El proyecto Propuesta de metodología para el desarrollo de auditorías financieras, consultorías y aseguramiento en empresas del sector público y privado, para la empresa Grafinsa SAS, responde a las necesidades de la empresa para cumplir con las exigencias legales del país establecido en la ley 1314/2009, sus decretos reglamentarios y las Normas Internacionales de Auditoría NIA.

La presente metodología le permitirá a la firma Grafinsa SAS, administrar los diferentes proyectos de auditoría que ejecuta de una forma eficiente, ordenada y sistemática, mitigando los riesgos de fracasos de cada proyecto iniciado.

La firma cuenta con personal clave y de experiencia en auditorías dentro de la firma para el desarrollo del proyecto, lo que facilitara el manejo de cada auditoría con la metodología de proyectos y la ejecución de actividades de forma asertiva.

Definir el alcance correctamente en cada proyecto de auditoría, permitirá que la gestión del cronograma y costo se cumpla de acuerdo al plan, mitigando los riesgos inherentes.

La EDT en el presente proyecto es clave, ya que es la base para la construcción del proyecto permitiendo ordenar jerárquicamente las actividades y sus entregables, facilitando además la comunicación e interacción con los interesados del proyecto y la elaboración y control del cronograma del proyecto

Para aumentar las posibilidades de éxito de los proyectos de auditoría, se debe realizar una buena asignación de roles y responsabilidades en la gestión de recursos humanos,

permitiendo a cada miembro del equipo de auditoría en que actividades es el actor principal y cuando debe desarrollarla.

Como en todo proyecto la gestión de costos es crucial para el éxito del proyecto, así que es necesarios definir un buen plan de gestión de esta área de conocimiento apoyado con el cronograma, ya que el principal rubros en este tipo de proyecto es la mano de obra.

Un aspecto clave en los proyectos de auditoría es la Gestión de los Riesgos, ya que permite identificar los riesgos inherentes y de control del proyecto, para darle respuesta que logre mitigar sus probabilidades e impactos.

La presente propuesta, ayudara a la adecuada planeación de los proyectos de auditoría y la planeación detallada Auditoría de la Auditoría como requiere la NIA relacionada.

Con la implementación del plan de gestión de la calidad, la firma de auditoría garantizara el cumplimiento de los requisitos de aceptación del producto final, la calidad en los procesos del proyecto, así como el cumplimiento de la normas de control de calidad para firmas de auditoría NICC1.

La firma de auditoría Grafinsa SAS, mejorara su imagen con los clientes y el mercado local con la aplicación de este trabajo, por la oportunidad y calidad en la entrega del producto final que permite la gestión de proyectos, además de los beneficios en costos y eficiencia de los procesos internos.

Un aporte valioso al proceso de auditoría de la firma, lo brinda la gestión del cronograma propuesto, permitiendo el adecuado control del tiempo asignado al proyecto y la terminación dentro de los plazos programado .

RECOMENDACIONES

La gerencia general de la firma debe garantizar que en todos los trabajos de auditoría contratados por la firma Grafinsa SAS, se utilice la presente metodología, basada en las buenas prácticas de Administración de Proyectos, con el fin de asegurar de una manera sistemática y coherente el proceso operativo.

El director del proyecto debe motivar a cada miembro del equipo de trabajo, sensibilizándolos para el cambio a la nueva metodología, logrando de esta forma su colaboración en la implementación.

Teniendo en cuenta que las normas internacionales de auditoría entraron en vigencia a partir en enero del año 2015, es necesario aplicar la presente metodología de inmediato, aspectos que debe ser supervisado por el Socio I del proyecto.

El proceso de aplicación de la metodología propuesta, debe ser liderado por la alta gerencia de la firma, dándole la importancia que tiene para la empresa logrando de esta manera influenciar al equipo de trabajo y mayores niveles de competitividad en el mercado.

La gerencia general, debe revisar periódicamente la metodología auditoría propuesta, su correcta aplicación, las desviaciones que pueda tener el proceso y elaborar un plan de mejoramiento continuo que refine este proceso, mejorando la productividad de la firma.

Se debe realizar una capacitación a todos los miembros de la firma en el manejo de las auditorías utilizando la gestión de proyectos, liderada por el gerente general de la firma, permitiendo un mejor entendimiento y participación de los auditores en el proceso.

Los socios de auditoría deben documentar el proceso metodológico propuesto incluyendo las mejoras necesarias para garantizar el entendimiento de esta para los nuevos miembros del equipo de trabajo.

En la definición del alcance de cada proyecto, el socio I deben documentar el trabajo con el formato definido en la presente propuesta para tal fin, el cual servirá como papel de trabajo para cumplimiento de la NICC1, cumpliendo así con los requisitos legales.

La alta dirección debe contemplar la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), que haga un máximo aprovechamiento de la metodología propuesta, de forma tal que, los aportes de este proyecto se constituyan en un factor crítico de éxito para la materialización del plan estratégico de la organización.

Por cada proyecto de auditoría, el socio I debe realizar la evaluación de riesgos específicos teniendo en cuenta el cliente, el ambiente organizacional y las condiciones contractuales pactadas, debido a que por la diversidad de proyectos cambian los factores de riesgos.

Todos los procedimientos definidos para garantizar la calidad de cada proyecto y la firma, deben ser supervisado por el Socio I y el Gerente de Auditoría, validando su correcto cumplimiento en todas las fases del proyecto.

El Gerente de Auditoría asignado al proyecto, debería realizar un seguimiento riguroso a las tiempos utilizados por los auditores para realizar los programas de trabajo asignados, permitiendo terminar cada proyecto en los plazos definidos.

La asignación del recurso humano a cada proyecto lo debe realizar el Socio i y Gerente de Auditoría, teniendo en cuenta para tal fin la experiencia del auditor, los requerimiento del cliente y los trabajos específicos a realizar, utilizando en cada caso el auditor que se ajuste a la necesidad, evitando asignar auditores pesados a trabajos livianos.

Los Gerentes de Auditoría, deben realizar visitas periódicas al cliente de auditoría e interactuar con los interesados del proyectos, identificando de esta manera sentimientos o posiciones a favor y en contra del proyecto, facilitando la retroalimentar a cada uno de ellos y al equipo de trabajo.

Cada actividad del proyecto de auditoría debe ser planeada por los Gerentes de Auditoría, eliminando de esta manera las improvisaciones e imprecisiones en la ejecución del trabajo, ahorrando tiempo valioso para el éxito del proyecto.

Los informes de auditoría, deben ser preparados por los asistentes de auditoría con la supervisión directa del Sénior de Auditoría, posteriormente deben ser supervisados por el Gerente de Auditoría, el Socio I y el Socio II (Socio Independiente)

BIBLIOGRAFÍA

- Acero, A. (s.f). *Método Descriptivo*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/111485247/Metodo-descriptivo#scribd>
- Andrade, S.(2012). *Normas Internacionales de Auditoría*. (3ª. Ed.). Lima: Editorial Andrade.
- Baca, G. (2010). *Evaluación de Proyectos*. (6ª. Ed.). México: McGraw Hill.
- Concejo Técnico de la Contaduría Pública. (2014). *Normas de aseguramiento de la información financiera para la convergencia hacia estándares internacionales*. Recuperado de www.comunidadcontable.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/doc_ctcp_340.
- Congreso de Colombia. (2009). *Ley 1314 de 2009*.
- Eyssautier de la Mora. (2002). *Metodología de la investigación*. (4a. Ed.). México: ECAFSA - Thomson Learning.
- Fernández, F. (2009). *Caso Práctico I: Identificación del Riesgo*. MAP. Universidad para la Cooperación Internacional. Recuperado de <http://ucivirtual.net/moodle/mod/resource/view.php?id=100977>
- Guido, J. y Clements J. (2007). *Administración Exitosa de Proyectos* (3ª ed.). México: Thomson Editores.
- Herrador, T. (2012). *Teoría de la Auditoría Interna*. México: Ediciones Académicas.

- IASB. (2014). *IASB publica material de enseñanza NIIF en español*. Recuperado de http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/N/noti-2802201402_%28iasb_publica_material_de_ensenanza_niif_en_espanol%29
- Méndez, C. (1995). *Metodología de la investigación*. Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/meni/cordoba_a_la/capitulo3.pdf
- Muñoz, C. (1998). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de Tesis*. México: Prentice Hall
- Nokes, S. (2007). *La Guía definitiva de la Gestión de Proyectos*. México: Prentice-Hall
- Nolasco, A. (2009). *Las fuentes de información*. Recuperado de: http://f-informacion.wikispaces.com/file/view/Act1_AlejandroNolascoGonzalez.pdf
- Presidencia de la República de Colombia. (2015). *Decreto 0302 de 2015*.
- Project Management Institute. (2013). *Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos* (5ª ed.). Pennsylvania: PMI Publications.
- Project Management Institute. (2008). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®)* (2nd Ed.). Pennsylvania: PMI.
- Project Management Institute (PMI) (2006). *Practice Standard for Work Breakdown Structures*. (2a. Ed.). Atlanta: PMI Book Service Center.
- Redondo, A. (2015). *Basic elements to consider when you plan a Project Management Office (PMO)*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=T7uSvJIEWYU>
- Redondo, A. (2016). *Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos*. Recuperado de <http://alredsa.blogspot.com.co/2016/02/areas-de-conocimiento-de-la-direccion.html>

Ruiz, R. (2006). *Historia y Evolución del Pensamiento Científico*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/>

Sabino, C. (1992). *El proceso de Investigación*. Caracas: El Cid Editor.

Sapag, N. & Sapag R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. (5ª. Ed). México: Ed. Mc Graw Hill Interamericana.

Saravia, M. (2006). *Metodología de Investigación Científica. Orientación metodológica para la elaboración de proyectos e informes de investigación*. Recuperado de www.cienciaytecnologia.gob.bo/convocatorias/publicaciones/

Silvestrini, M., y Vargas, J. (2008). *Fuentes de información primarias, secundarias y terciarias*. Universidad Interamericana de Puerto Rico. Recuperado de <http://ponce.inter.edu/cai/manuales>

Steiner, R. (1997). *Simon and Schusters International Dictionary*. New York: Macmillan

Trigueros, J. (2014). *Manual de auditoría adaptado a las NIAS*. Madrid: VV.AA S.A

Zorrilla, S. (1998). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. México: Editorial Aguilar León.

ANEXOS

Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO

Fecha		Nombre de Proyecto	
22 de febrero de 2017		Propuesta de Metodología para el Desarrollo de Auditorías Financieras, Consultorías y aseguramiento en empresas del Sector Público y Privado, para la empresa Grafinsa SAS .	
Áreas de conocimiento / procesos:		Área de aplicación (Sector / Actividad):	
Gestión de: Integración, Alcance, Cronograma, Costo Calidad, Recursos Humanos Comunicaciones, Riesgos, Adquisiciones, interesados.		Compañías dedicadas a realizar auditorías, consultorías y aseguramiento financiero y operativo en diferentes organizaciones (públicas (estatales) o privadas).	
Fecha de inicio del proyecto		Fecha tentativa de finalización del proyecto	
4 de mayo de 2016		31 de diciembre 2016	
Objetivos del proyecto (general y específicos)			
<p>OBJETIVO GENERAL</p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar una propuesta de metodología para el desarrollo de auditorías financieras, incluidas actividades de consultorías para empresas públicas y privadas, para la terminación con éxito de cada proyecto de Auditoría contratado, siguiendo lo establecido en el decreto 032/2015 emitido en Colombia sobre normas de aseguramiento (NIA, NICC1) y buenas prácticas internacionales relacionadas con la gestión de proyectos del PMI. <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Efectuar un diagnóstico de la metodología utilizada por la compañía en la realización de auditorías financieras y consultorías, con el fin de determinar las deficiencias actuales del proceso de auditoría. Proponer una metodología bajo normas internacionales de Auditoría (NIA) para planificar, ejecutar e emitir informes de auditorías, consultorías y aseguramiento de una manera técnica, con el fin de garantizar la calidad en el proceso de auditorías financieras y consultorías. Desarrollar el plan de gestión del alcance para realizar auditorías, consultorías y aseguramiento de manera estandarizada, con el fin de completarlas de manera exitosa. Proponer el plan de gestión del cronograma para completar auditorías en el plazo propuesto. Diseñar el plan de gestión de costo para completar las auditorías, consultorías y aseguramiento dentro del presupuesto aprobado. Desarrollar el plan de gestión de la calidad para realizar auditorías, consultorías y aseguramiento que cumplan con las normas vigentes en este tipo de trabajos. Desarrollar un plan de gestión de recursos humanos para realizar auditorías, consultorías y aseguramiento, para la selección de personal que cumplan con los perfiles requerido para este tipo de trabajos. Desarrollar un plan de comunicaciones para realizar auditorías, consultorías y aseguramiento que permita conocer las necesidades y cambios que requieran los interesados del proyecto. Desarrollar un plan de gestión de riesgos para realizar auditorías, consultorías y aseguramiento, estableciendo las respuestas adecuadas. Desarrollar un plan de adquisiciones para realizar auditorías, consultorías y aseguramiento que cumplan con las necesidades de recursos del proyecto. Desarrollar un plan de análisis de interesados para realizar auditoría, consultorías y aseguramiento, con el fin de identificar expectativas, necesidades e influencias. 			
Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)			
<p>La empresa Grafinsa SAS, es una compañía dedicada a la realización de auditorías financieras, es nueva en el mercado y no posee una metodología de Auditoría definida para realizar su trabajo, además con el artículo 5° de la Ley 1314 de 2009 y el Decreto 032/2015 se adoptaron en Colombia las normas de aseguramiento de la información las cuales son un sistema compuesto por principios, conceptos, técnicas, interpretaciones y guías, que regulan las calidades personales, el</p>			

comportamiento, la ejecución del trabajo y los informes de un trabajo de aseguramiento de información. Tales normas se componen de normas éticas, normas de control de calidad de los trabajos, normas de auditoría de información financiera histórica, normas de revisión de información financiera histórica y normas de aseguramiento de la información distinta de la anterior.

Las normas citadas son obligatorias para las firmas de auditorías y contadores públicos, personas naturales que realizan actividades de Revisoria Fiscal en Colombia, además se pretende ordenar y documentar los procesos existentes y proponer otros que sean necesarios para estandarizar este tipo de trabajos. Esta metodología pretende integrar los conocimientos de Auditoría, consultoría y aseguramiento con la Administración de Proyectos.

Con la propuesta de busca mejorar el tiempo para la realización de las auditorías, contar con un equipo capacitado y multifuncional, y garantizar la calidad de los trabajos de auditoría para nuestros clientes.

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto

1. Diagnóstico del estado actual de la empresa con lo que se identifican posibles oportunidades de mejora para la aplicación de auditorías, consultorías y aseguramiento.
2. Propuesta de metodología para iniciar las auditorías financieras y consultorías, teniendo como base los diferentes lineamientos de las NIA, el PMI y las diferentes normas del campo financiero.
3. Propuesta de metodología para el planeamiento de las auditorías financieras y consultorías, tomando como punto de partida las directrices establecidas por las NIA, el PMI, tomando en cuenta aspectos como alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados.
4. Propuesta de metodología para la ejecución y control de auditorías financieras y consultorías, utilizando las diferentes herramientas de las NIA y la AP.
5. Propuesta de metodología para el cierre de las auditorías, consultorías y aseguramiento.

Supuestos

- El gobierno corporativo de la compañía aprobaría la implementación de esta metodología
- Existen los recursos presupuestales

Restricciones

- El tiempo para realizar el PFG, el cual consta de un plazo de tres meses
- La no asignación de recursos financieros, tecnológicos adicionales a los iniciales, para el desarrollo del proyecto
- El tiempo designado para la terminación de la metodología de auditoría es hasta el 31/12/2015, teniendo en cuenta que la aplicación del decreto 302/2015 es obligatoria a partir del 01/01/2015.

Identificación de Riesgos

- Minimización de la importancia del proyecto por parte de la gerencia, por el desconocimiento de la metodología de auditoría bajo normas internacionales y la AP, afectando el tiempo del PFG.
- Resistencia al cambio de los empleados, lo que afectaría el adecuado diagnóstico de la situación actual de la compañía.
- Desconocimiento del proceso de auditoría bajo normas internacionales y metodología PMI de los auditores, lo que restaría interés al equipo de trabajo y demoras en el PFG.
- Desconocimiento de la administración de proyectos de parte de la gerencia de la empresa y auditores, afectando la colaboración para la terminación del PFG

Presupuesto

Actividad	Costo \$	Costo USD
Diagnostico (Asesores Externos)	5.000.000,00	2.083,33
Capacitación	7.000.000,00	2.916,67
Renovación tecnológica (Equipos)	17.500.000,00	7.291,67
Software de papeles de trabajo	25.000.000,00	10.416,67
Total	54.500.000,00	22.708,33

Información histórica relevante

En la Ley 1314 de 2009 de Colombia, se regulan los principios y las normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de la información, aceptadas en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento. Esta ley tiene como objetivo que el Estado, bajo la dirección del Presidente la República y por intermedio de las entidades allí señaladas, intervendrá la economía, limitando la libertad económica, para expedir normas contables, de información financiera y de aseguramiento de la

información, que conformen un sistema único y homogéneo de alta calidad, comprensible y de forzosa observancia, por cuya virtud los informes contables y, en particular, los estados financieros, brinden información financiera comprensible, transparente y comparable, pertinente y confiable, útil para la toma de decisiones económicas por parte del Estado, los propietarios, funcionarios y empleados de las empresas, los inversionistas actuales O potenciales y otras partes interesadas, para mejorar la productividad, la competitividad y el desarrollo armónico de la actividad empresarial de las personas naturales y Jurídicas, nacionales o extranjeras.

El Decreto 032/2015 reglamenta el articulos 5 de la ley 1314/2015 y establece los estandares de aseguramiento que se adoptaron en colombia para la realizacion de estos trabajos.

Identificación de grupos de interés (Stakeholders)

Cliente(s) directo(s):

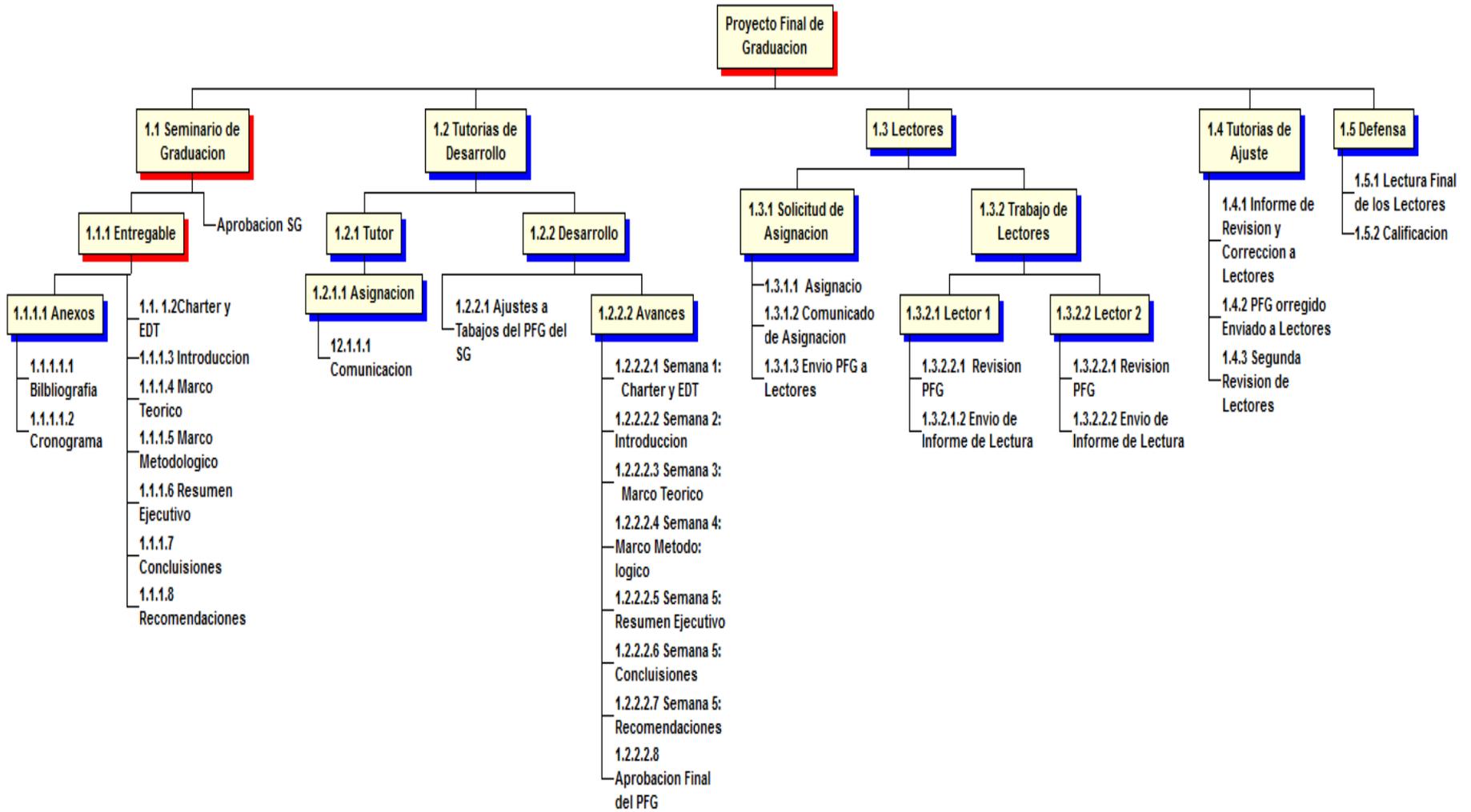
- Grafinsa SAS / Gerencia General
- Direccion de Proyectos

Cliente(s) indirecto(s):

- Empresas Publicas
- Empresas Privadas
- Entes Gubernamentales

Walter F. Aguas Gamarra - Director de Proyectos;	Firma: 
Autorización de:	Firma:

Anexo 2: EDT del PFG



Anexo 3: CRONOGRAMA

Id	Nombre de la tarea	Duración	Semana	Fecha de Inicio	Fecha de Final	Predecesora	Nombre de los recursos
0	Cronograma	37					
	FASE I	37		04/05/2015	10/06/2015		
1.1	Seminario de Graduación						
1.1.1	Entregables						
1.1.1.1	Anexos						
1.1.1.1.1	Bibliografía	2 días	5	05/06/2015	06/06/2015		Director del proyecto
1.1.1.1.2	Cronograma	2 días	5	05/06/2015	06/06/2015	1.1.1.1.1	
1.1.1.2	Crear la EDT	3 días	1	04/05/2015	07/05/2015		Director del proyecto
	Crear el Chárter del proyecto	4 días	1	08/05/2015	10/05/2015		Director del proyecto
1.1.1.3	Elaborar la introducción	4 días	2	11/05/2015	15/05/2015	1.1.1.2	Director del proyecto
	Elaborar el cronograma	2 días	2	16/05/2015	16/05/2015		Director del proyecto
	Correcciones	1 días	2	17/05/2015	17/05/2015		
1.1.1.4	Marco Teórico	6 días	3	18/05/2015	23/05/2015	1.1.1.3	Director del proyecto
	Correcciones	1 días	3	24/05/2015	24/05/2015		
1.1.1.5	Marco Metodológico	6 días	4	25/05/2015	30/05/2015	1.1.1.4	Director del proyecto
	Correcciones	1 días	4	31/05/2015	31/05/2015		
1.1.1.6	Resumen ejecutivo	2 días	5	01/06/2015	02/06/2015	1.1.1.5	Director del proyecto
1.1.1.7	Conclusiones	1 día	5	03/06/2015	03/06/2015	1.1.1.6	Director del proyecto
1.1.1.8	Recomendaciones	1 día	5	04/06/2015	04/06/2015	1.1.1.7	Director del proyecto
	Correcciones	1 día	5	07/06/2015	07/06/2015		Director del proyecto
	FASE II	37					
1.2	Tutorías de desarrollo						
1.2.1	Tutor						
1.2.1.1	Asignación	1 días	5	01/06/2015	01/06/2015		Tutor
1.2.1.1.1	Comunicaciones	1 días	5	02/06/2015	02/06/2015	1.2.1.1	Tutor
1.2.2	Desarrollo	3 días	5	03/06/2015	05/06/2015		Tutor
1.2.2.1	Ajuste al PFG	1 días	5	06/06/2015	06/06/2015		Director del proyecto
1.2.2.2	Avances	1 días	5	07/06/2015	07/06/2015	1.2.2.1	Tutor
1.2.2.2.1	Chárter - EDT	7 días	1	04/05/2015	10/05/2015		Director del proyecto
1.2.2.2.2	Introducción	7 días	2	11/05/2015	17/05/2015	1.2.2.2.1	Director del proyecto
1.2.2.2.3	Marco Teórico	7 días	3	18/05/2015	24/05/2015	1.2.2.2.2	Director del proyecto
1.2.2.2.4	Marco Metodológico	7 días	4	25/05/2015	31/05/2015	1.2.2.2.3	Director del proyecto
1.2.2.2.5	Resumen ejecutivo	2 días	5	01/06/2015	02/06/2015	1.2.2.2.4	Director del proyecto
1.2.2.2.6	Conclusiones	1 día	5	03/06/2015	03/06/2015	1.2.2.2.5	Director del proyecto
1.2.2.2.7	Recomendaciones	1 día	5	04/06/2015	04/06/2015	1.2.2.2.6	Director del proyecto
1.2.2.2.8	Aprobación Final del PFG					1.2.2.2.7	

FASE III		5					
1.3	Lecturas						
1.3.1	Solicitud de asignación						
1.3.1.1	Asignación	1	5	08/06/2015	08/06/2015		Director del proyecto
1.3.1.2	Comunicación de asignación	3	5	09/06/2015	02/01/1900	1.3.1.1	Director del proyecto
1.3.1.3	Envío de PFG	1	5	12/06/2015	12/06/2015	1.3.1.2	Director del proyecto
FASE IV		7					
1.4	Tutorías de Ajuste						
1.4.1	Informe de revisión y corrector de lectores	2	6	08/06/2015	09/06/2015		Tutor
1.4.2	PFG Corregido enviado a lectores	2	6	10/06/2015	11/06/2015	1.4.1	Director del proyecto
1.4.3	Segunda revisión de lectores	3	6	12/06/2015	14/06/2015	1.4.2	Tutor
FASE V		6					
1.5	Defensa						
1.5.1	Lectura final de lectores	5 días	7	15/06/2015	20/06/2015		Director del proyecto
1.5.2	Defensa	1 días	7	21/06/2015	21/06/2015	1.5.1	Director del proyecto

Anexo 4: Justificación Propósito del Proyecto

Es claro que las firmas de auditoría deben manejar muchos proyectos de auditoría, sin embargos en el medio local, estas firmas no cuentan con metodologías ni técnicas y procedimientos para tal fin, en muchos casos los proyectos de auditoría se inician con un alto grado de incertidumbre por desconocer muchos factores de riesgo que ponen en peligro el éxito del proyecto, y Grafinsa SAS no es la excepción.. .

La utilización de la metodología del PMI para administración de proyectos en el proceso de auditoría de la firma, alinea las expectativas del Socio de auditoría y las necesidades del proceso, dándole una brújula al gerente general para terminar oportunamente cada proyecto, con los requisitos de calidad requeridos y los niveles de costos planeados, aumentando las posibilidades de éxito de cada proyecto.

Para la firma de auditoría, aplicar la metodología para administración de proyectos le aclara la visión miope con que manejaba los proyectos, aumentando la productividad, eficiencia de cada proceso y mejora sustancialmente la imagen de la firma en el mercado local por la oportunidad en la entrega de resultados de cada proyecto, debido a que el cliente en muchos casos, solo mira el resultado final.