

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
INGENIERÍA
GERENCIA DE PROYECTOS**

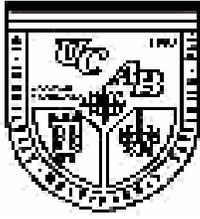
**DISEÑO DE UN PLAN DE AUDITORÍA INTERNA EN EL
ÁREA DE EFECTIVO DE LA EMPRESA TALLERES Y
MONTAJES, C.A**

Trabajo de Investigación presentado por:
Claudy PAREJO

Como un requisito parcial para obtener el Título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Profesor Guía:
Damelys CERMEÑO

Puerto Ordaz, Septiembre 2002



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
INGENIERÍA
GERENCIA DE PROYECTOS**

**DISEÑO DE UN PLAN DE AUDITORÍA INTERNA EN EL
ÁREA DE EFECTIVO DE LA EMPRESA TALLERES Y
MONTAJES, C.A**

Autor: Claudy PAREJO

Profesor Guía: Damelys CERMEÑO

Puerto Ordaz, Septiembre 2002

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
ÍNDICE GENERAL	ii
RESUMEN	iv
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
I.1. Problema	8
I.2. Objetivo General	10
I.3. Objetivos Específicos	11
I.4. Justificación e Importancia	11
I.5. Alcance	13
CAPÍTULO II: MARCO TEORICO	14
II.1. Gerencia de Proyectos en la Auditoría Interna	14
II.1.2. Administración de la Integración del Proyecto.	15
II.1.3. Administración del Tiempo del Proyecto.	17
II.1.4. Administración de los Costos del Proyecto.	18
II.1.5. Administración de la Calidad del Proyecto.	20
II.1.6. Administración de los Recursos Humanos del Proyecto.	23

II.1.7. Administración de las Comunicaciones del Proyecto.	25
CAPÍTULO III: MARCO METODOLOGICO	27
III.1 Tipo de Investigación.	27
III.2. Técnicas de recolección de la información	27
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE PLAN DE AUDITORÍA INTERNA EN EL ÁREA DE EFECTIVO (CAJAS Y BANCOS)	29
IV.1. Características del Sistema de Control Interno	29
IV.2. Aplicación de las Áreas de Conocimientos de Gerencia de Proyectos	32
IV.3. Estructuración del Plan de Ejecución	41
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	46
BIBLIOGRAFÍA	48
ANEXOS	49

RESUMEN

La política primordial de la alta gerencia de Tamoca, es operar una empresa con ganancias, siendo el efectivo, el activo más susceptible de malversación, por lo que requiere de controles internos efectivos. El sistema de Control Interno debe ser evaluado en el tiempo, para determinar si éste está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones; en Tamoca no existe la aplicación de función de Auditoría Interna, lo que ocasiona confusión del personal en sus labores, errores en la información contable y alto riesgo de fraude.

El propósito de esta investigación fue diseñar un plan eficiente de Auditoría Interna que permita realizar evaluaciones periódicas del Sistema de Control Interno en el Área de Efectivo, basado en las herramientas de Gerencia de Proyectos, con esto se espera fomentar la eficiencia en las operaciones, garantizar la confiabilidad de los datos contables y salvaguardar el efectivo a fin de cumplir con los clientes y proveedores en cuanto a calidad y oportunidad.

La investigación que se desarrolló es del tipo proyecto factible, ya que está orientada a resolver un problema, empleando como técnica de recolección de datos, la entrevista, la aplicación de cuestionarios de control interno y el apoyo en fuentes documentales existentes.

La experiencia de esta investigación es replicable ya que favorece el aprendizaje para la realización de auditorías futuras.

INTRODUCCIÓN

En la siguiente investigación se desarrolló el diseño de un plan eficiente para el proyecto que tiene como propósito realizar evaluaciones de la eficiencia de los controles internos mediante la ejecución de Auditorías Internas en el Área de Efectivo (Bancos y Caja), de la Empresa Tamoca, ubicada en Puerto Ordaz, Estado Bolívar.

Al planificar una auditoría es esencial que el auditor tenga una comprensión suficiente del control interno del cliente, por lo tanto la calidad de sus recomendaciones refleja la experiencia, habilidad creativa y la profundidad de la investigación.

La investigación está estructurada en cuatro capítulos, el primero comprende el planteamiento del problema y objetivos del estudio. En el segundo se encuentran las bases teóricas donde se apoya la investigación, como son: la administración del alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicación, e integración del proyecto, en el tercero se presenta la metodología que se utilizó en la investigación para la obtención de los objetivos propuestos y el cuarto donde se presenta el plan propuesto para realizar la Auditoría Interna.

CAPÍTULO I

EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

I.1. Problema

Es por todos conocida, la situación económica que presenta el país, en la cual la Estructura Empresarial Venezolana en todos sus ámbitos requiere de flujos de capitales financieros para honrar compromisos atinentes al negocio tales como: pago de nóminas, servicios públicos, gastos operativos de funcionamiento, entre otros conceptos, que parecieran estar siendo afectados por la política fiscal y monetaria, que contraen el mercado y por tanto incide en los niveles de efectivo en el sector empresarial.

La mayoría de las empresas realizan sus operaciones administrativas sobre la base de compras y ventas de insumos, transformándose en cierta forma en proveedores y clientes. Esta dualidad de roles provoca en el mercado la generación de productos, bienes y servicios dependiendo de la vocación de la empresa, que viene acompañada de procesos de cobranza, créditos y de operaciones en efectivo, auditorías internas entre otras. En tal sentido, el dinero o el poder adquisitivo tanto para una persona natural como jurídica, constituye una oportunidad de desarrollo y estabilidad para el negocio, más aún, en la actual coyuntura fiscal venezolana, dónde el dinero es escaso y además requiere de <eficiente control>, para evitar desviaciones innecesarias.

Optimizar el recurso monetario, está concatenado en tiempos de iliquidez a ser administrado con eficiente control interno. El control interno es una acepción que es utilizada por empresarios, propietarios y administradores, para dirigir y controlar las operaciones bajo sus responsabilidades mercantiles.

Desde esas nociones, aunque difíciles por estos días, los accionistas de la empresa Talleres y Montajes C.A, (TAMOCA), al igual que otras factorías del ramo orientadas a la producción de piezas industriales, elaboración de productos metálicos, mecanización de piezas, construcción y montajes metálicos, mantenimiento industrial, carpintería metálica y todo lo concerniente al sector metalmecánico y a su vez proveedor de las Empresas Básicas de Guayana, observa con preocupación alcanzar los objetivos corporativos empresariales para el año 2002, motivado a factores endógenos y a ciertas debilidades relacionadas al control interno en el área de efectivo, entre las que sobresalen:

- a) Las partidas presupuestarias incluidas como parte del efectivo, se realizan en cantidades inapropiadas.
- b) Las normas y procedimientos se cumplen parcialmente.
- c) Dualidad de funciones en la persona responsable tanto de las conciliaciones bancarias y custodia del efectivo.
- d) Los niveles de autorización presentan incongruencias en su definición y orden de prioridades.
- e) Las entradas de efectivo se contabiliza de manera extemporáneas.
- f) Sobreestimación de las entradas de efectivo en los libros contables.
- g) Omisión en el registro de desembolsos de efectivo
- h) Supervisión inadecuada al personal administrativo, y
- i) Falta de elaboración oportuna de las conciliaciones bancarias.

En ese contexto y considerando los aspectos citados como evidencias, se puede apreciar a grandes rasgos que los procesos para el <control eficiente del efectivo> en la empresa TAMOCA, son inadecuados, lo que consecuentemente incide en el incumplimiento de normas internas y en las obligaciones con terceros, generando incremento de costos operativos para la empresa, además de ocasionar daños a la imagen corporativa empresarial, credibilidad institucional, pérdida de competitividad y rentabilidad del negocio.

Ante esa realidad problemática de la empresa TAMOCA, se plantea como propósito de esta investigación la aplicación de herramientas de Gerencia de Proyectos en el proceso de planificación de una auditoría interna en la empresa objeto de estudio, la cual permitirá la evaluación y prueba de la efectividad y eficiencia de los controles que contribuyan a mejorar su gestión en el área de efectivo.

En tal sentido, se propone como solución la implementación de la metodología de Gerencia de Proyectos, como una herramienta viable de control. Con la cual aumentarían las posibilidades de éxito para el control de efectivo y a su vez sentar las bases para procesos de auditoría interna en condiciones transparentes, rápidas y eficientes para el negocio.

I.2. Objetivo General

Diseñar un plan de auditoría interna en el área del efectivo (Caja y Bancos) de la Empresa Talleres y Montajes C.A, aplicando las herramientas de Gerencia de Proyectos.

I.3. Objetivos Específicos

1. Obtener información acerca del ambiente de control de la Empresa Tamoca, sobre las entradas y salidas de efectivo para evaluar el riesgo de que se produzca distorsiones importantes.
2. Determinar una estrategia efectiva y eficiente de Auditoría Interna
3. Formular el programa de Auditoría interna de acuerdo a la estrategia planeada, mediante la definición de las actividades que se debe desarrollar durante la Auditoría.
4. Diseñar el plan de auditoría interna para el control del Efectivo, en el cual se determinan los recursos, cantidades y tiempo para desarrollar las actividades de Auditoría

I.4. Justificación e Importancia

Siendo la gestión eficaz del efectivo esencial para el éxito de toda entidad económica; puesto que es el activo más líquido de cualquier negocio y constituye al mediano plazo la capacidad para pagar las cuentas en el momento de su vencimiento; ya que funciona también como una reserva de fondos para cubrir desembolsos inesperados, reduciendo así los riesgos de una “crisis solvencia”.

Se pretende mediante la aplicación de las Herramientas de Gerencia de Proyectos en una Auditoría interna en el Área del Efectivo, evaluar la efectividad y eficiencia de su sistema de control interno de la Empresa Tamoca.

Por consiguiente, un sistema de control interno incluye todas las medidas mediante las cuales la administración de una empresa controla sus recursos.

Estas medidas están diseñadas para descubrir errores, desperdicios, ineficiencia, desviaciones de políticas establecidas y fraudes.

Para obtener excelentes resultados para la detección y corrección de las deficiencias y debilidades que presente el sistema de control de efectivo, se hace necesario diseñar un plan de auditoría interna en el área de efectivo (Caja y Bancos) de la Empresa Talleres y Montajes, C.A, utilizando las herramientas de la Gerencia de Proyectos.

En consecuencia una adecuada planificación de una auditoría, permitirá la Empresa Tamoca, obtener los siguientes beneficios:

- ⇒ Salvaguardar los recursos contra fraudes e insuficiencias
- ⇒ Promover la contabilización adecuada de los datos
- ⇒ Alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la empresa
- ⇒ Juzgar la eficiencia de las operaciones en todas las divisiones de la empresa.
- ⇒ Reducción de tiempos de ejecución
- ⇒ Costos dentro del Presupuesto previsto y,
- ⇒ Riesgo controlado

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de técnicas de Gerencia de Proyectos, la generación de un plan de trabajo que permita a la organización mantener en el tiempo, una auditoría interna en el Área del Efectivo como un proyecto, y realizar los controles internos necesarios para cumplir con los objetivos de la organización, de tal forma de minimizar los costos, retrasos y reelaboración de futuras Auditorías.

I.5. Alcance

La técnica utilizada para la definición del alcance fue el Modelo de Estructura de Descomposición del Proyecto(EDP) o Estructura Desglosada de Trabajo (EDT/WBS), que permite la descomposición del proyecto en elementos más fáciles de manejar, ya que ayuda al Líder- Auditor a describir y controlar las diferentes subdivisiones identificadas, facilitando la estimación de costos y duraciones de las actividades que conforman tales divisiones. (Ver Anexo A)

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

II.1 Gerencia de Proyectos en la Auditoría Interna

Un proyecto consiste en una combinación de actividades interrelacionadas que deben llevarse en orden preestablecidos para alcanzar un objetivo específico; por lo cual cuando el proceso de su planificación es realizado de manera ineficiente es causante de problemas.¹ En tal sentido, se considera el desarrollo del plan del proyecto como la Fase más importante del ciclo de vida de la dirección o gestión de proyectos.

La información confiable es esencial para la Administración de una empresa, al decidir cualquier actividad de ampliación y mejora de la organización; requiere de un sistema de control efectivo. Por consiguiente, un aspecto importante de control en la organización es la función de Auditoría Interna “actividad de evaluación independiente establecida dentro de una organización para examinar y evaluar sus actividades como servicio para la organización”²

El objetivo del Auditor Interno es ayudar a los miembros de una entidad jurídica en el cumplimiento efectivo de sus responsabilidades al proporcionar análisis, evaluaciones, recomendaciones y asesoría.

¹ Cleland David: **Manual Portátil del Administrador de Proyectos**, McGraw-Hill Interamericana Editores, México, 2001, pág 1.15

² Whittington O.Ray: **Auditoría Un Enfoque Integral**, McGraw-Hill Interamericana Editores, México, 2000, pág 9

La realización de una Auditoría Interna en cualquier área de la empresa, y en particular en el área de Efectivo es un proyecto que debe ejecutarse con regularidad, por lo cual es indispensable contar con un plan de ejecución, que además de facilitar el estudio y la evaluación del control interno permita incorporar progresivamente el aprendizaje obtenido en cada ejecución.

Por lo general, en la Auditoría se considera un plan como la visión general que esboza la naturaleza y las características de las operaciones del negocio y la metodología de auditoría. En el contexto de la Planificación de Proyectos, el Plan de Auditoría Interna se realizó de acuerdo al manejo de las distintas Direcciones de Proyectos, los cuales no son sino la aplicación de conocimientos, aptitudes, herramientas y técnicas a las actividades del Proyecto, encaminados a satisfacer las necesidades y expectativas de una organización mediante un proyecto.

Dicho plan incluye detalles sobre lo siguiente:

1. Descripción de la compañía del cliente: su estructura, negocio y organización.
2. Objetivos de la auditoría.
3. Naturaleza y extensión de otros servicios.
4. Oportunidad y programación del trabajo de auditoría. El programa de auditoría, se considera como la lista detallada de las tareas o actividades que deben realizarse en el curso de auditoría. (Estructura desagregada de Trabajo)
5. Requerimientos de personal (Matriz de responsabilidades)
6. Fechas límite para entregar los segmentos más importantes de la auditoría, lo que permite estimar el tiempo requerido en cada paso del programa de auditoría. (Cronogramas de actividades)

7. Presupuesto en el cual se considera el costo de los materiales y tarifas de personal involucrado en la auditoría
8. Evaluación del riesgo de fraude material.

Las áreas de conocimientos consideradas para la conformación del plan de auditoría interna, son las siguientes:

II.1.1 Administración de la integración del proyecto³

Son los procesos requeridos para asegurar la coordinación de los diversos elementos del proyecto. Esto implica equilibrar los objetivos y las alternativas que compiten para cumplir las necesidades de los beneficiarios..La organización general de los procesos principales es la siguiente:

- Desarrollo del plan del proyecto: utiliza los resultados de los otros procesos de planificación para elaborar un documento consistente y coherente que se pueda emplear como guía para la ejecución y control del proyecto.
- Ejecución del plan del proyecto: es el proceso fundamental para llevar a cabo el plan del proyecto. En el cual el director del proyecto y su equipo deben coordinar y dirigir las distintas conexiones técnicas.

³ Cleland David: **Manual Portátil del Administrador de Proyectos**, McGraw-Hill Interamericana Editores, México, 2001, pág 4.19

- Control general de cambios: está relacionado con (a) influir sobre los factores que generan los cambios para asegurar que estos cambios son útiles, (b) establecer que ha ocurrido un cambio y (c) gestionar los cambios que producen y como se producen.

II.1.2 Administración del ámbito o alcance del proyecto.

Se refiere a los procesos requeridos para asegurar que el proyecto sólo incluya el trabajo necesario para culminarse con éxito. Aborda y define el control del trabajo dentro del proyecto.

En el contexto de proyecto, la acepción “alcance o ámbito” define lo siguiente:

- Alcance del producto: son las características y funciones que debe incluirse en un producto o servicio.
- Alcance del proyecto: es el trabajo que debe llevarse a cabo para entregar un producto con las características y funciones especificadas.

Un proyecto se considera como un único producto, pero este producto puede tener elementos auxiliares, cada uno de ellos poseen su propio alcance del producto, separado pero relacionado de manera interdependiente.

Estos procesos son los siguientes:

- Iniciación: comprometiéndolo a la organización para que comience la siguiente fase del proyecto.
- Planificación del alcance: desarrollando un informe escrito del alcance que sirva de base para las futuras decisiones del proyecto.
- Definición del alcance: una consideración básica en la planificación de proyectos es la estructura de división del trabajo (EDT o en sus siglas en inglés WBS). La EDT o WBS es una división generalmente de tipo árbol genealógico-orientada a los productos o los servicios-que organiza, define y despliega de manera gráfica el producto o proceso que se va a crear y el trabajo que se realizará subdividiendo las principales entregas del proyecto en componentes más pequeños y manejables denominados paquetes de trabajo.
- Verificación del alcance: formalizando la aceptación del alcance del proyecto.
- Control de cambios del alcance: controlando los cambios en los alcances del proyecto.

II.1.3 Administración del Tiempo del Proyecto.

Es la representación del trabajo sobre una división en el tiempo, lo que proporciona una plan en la secuencia del trabajo y señala en qué momento comienza y finalizan las tareas. Las secuencias para el trabajo aseguran la inclusión de todo en una estructura de tiempo para el proyecto y que se identifique su terminación.

La Administración del tiempo contempla los siguientes procesos principales⁴:

Definición de las tareas: se requiere usar la EDT, que define el trabajo del proyecto. Después, este trabajo se convierte en tareas y resúmenes de tareas que representa el trabajo que se efectuará

- Ordenación de las tareas: una vez identificadas, se documenta las distintas interrelaciones entre sí.
- Estimación de la duración de las tareas: es necesario evaluar cada tarea para determinar el tiempo que se requiere para concluirla.
- Desarrollo del programa: se conecta el trabajo dentro de una secuencia lógica, una duración determinada y es preciso asignar recursos para las tareas y se establece una ruta crítica para el desempeño del programa del proyecto.

⁴ PMI Standards Commnittee: **Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos**, España, 1998, pág 63.

I.1.4. Administración de los Costos del Proyecto.

Se refiere a los procesos necesarios para asegurar que el proyecto se culmine dentro del presupuesto aprobado. A continuación la organización general de los siguientes procesos principales:

- Planificación de los recursos: se determina qué recursos (personal, equipamiento, materiales) y qué cantidad de cada uno de ellos se debe utilizar para desarrollar las tareas del proyecto.
- Estimación de costos: se desarrolla una aproximación de los costos de los recursos necesarios para completar las tareas del proyecto.
- Presupuesto de costos: es el documento que enumera todas las categorías de gastos planeados y cantidades de cada una.
- Control de costos: controlando los cambios que se produzcan en el presupuesto del proyecto.

La Administración de los costos para un proyecto depende de la precisión del cálculo de éstos y del presupuesto resultante. Se analizan las variaciones entre los gastos planeados y los reales, y se adoptan medidas correctivas en caso necesario.

Cuando los costos del proyecto se utilizan como un componente de un sistema de recompensa y reconocimiento, deberían estimarse y presupuestarse separadamente los costos controlables y los incontrolables, para asegurar que las recompensas reflejan el desarrollo real del proyecto.

II.1.5 Administración de la Calidad del Proyecto.

La calidad en los proyectos se define como la satisfacción de los requerimientos técnicos del cliente y comprobar que esté satisfecho con los resultados. La calidad para los proyectos abarca tres componentes: (a) la planificación de la calidad, (b) aseguramiento de la calidad y (c) el control de la calidad. Estos componentes definen el enfoque de un programa de calidad para un proyecto.

A continuación la organización de los siguientes procesos principales del programa de la calidad del proyecto:

- Planificación de la calidad: consiste en identificar las normas relevantes para el proyecto y el grado en que se aplican a la mano de obra, los productos y los procesos. Proporciona una base para inspeccionar o examinar el proyecto en las mediciones subsecuentes del control de calidad.
- Aseguramiento de la calidad: establece los criterios de desempeño para que el proyecto compruebe que el proceso funciona y confirme que el proyecto cumplirá las normas establecidas en la planeación de la calidad.
- Control de la calidad: consiste en medir los resultados del trabajo contra las normas, lo que permite verificar que se respeten los elementos de atributos, características y funcionalidad. La medición del trabajo produce un proceso de validación y se identificarán los efectos mediante el trabajo de los inspectores de control de calidad.

- Los defectos identificados durante la inspección brindan oportunidades para mejorar el proceso.

El equipo de dirección del proyecto debe saber que la administración de la calidad moderna complementa a la administración de proyectos moderna. Ambas disciplinas reconocen la importancia de:

- La satisfacción del cliente: trata de cumplir o exceder las expectativas del cliente. Esto requiere tanto la conformidad con las especificaciones, como la adecuación para su uso (el producto/servicio producido debe satisfacer las necesidades reales).
- La prevención para la inspección: el costo de evitar los errores siempre es mucho menor que el de corregirlo.
- Responsabilidad de la dirección: el éxito requiere la participación de todos los miembros del equipo, pero permanece la responsabilidad de la dirección de suministrar los recursos necesarios para lograrlo.
- Proceso dentro de fases: el ciclo reiterativo planificar-ejecutar-comprobar-actuar descrito por Deming y otros es muy similar a la combinación de fases y procesos.

El equipo de la calidad lo conforman todas las personas cuya función es asegurar que el proyecto cumpla los requerimientos del cliente y quienes pueden afectar el resultado del proyecto. Este equipo, que colabora de manera continua hacia la solución técnica, pueda afectar con facilidad el producto final y la conveniencia del proyecto para diseñar, planear, desarrollar y evaluar el producto requerido.

El equipo de proyecto debe prever que debido la naturaleza temporal de los proyectos implica que las inversiones en mejoras de la calidad del producto y, especial en la prevención de defectos y las pruebas, deben frecuentemente soportarse por parte de la organización ejecutora dado que el proyecto puede no durar lo suficiente para recoger la recompensa.

II.1.6. Administración de los Recursos Humanos del Proyecto.

La administración de los recursos humanos del proyecto se concentra en el comportamiento que afecta el rendimiento laboral. En general, se considera motivar a las personas y al equipo para rendir en la forma que se espera.

Incluye los procesos necesarios para aprovechar más efectivamente al personal relacionado con el proyecto. Incluye a todas las entidades involucradas en el proyecto (patrocinantes, clientes, contribuyentes individuales y otros).

A continuación la organización general de los siguientes procesos principales:

- Planificación de la organización: identificando, documentando y asignando las funciones, responsabilidades y relaciones jerárquicas del proyecto.
- Adquisición de personal: reuniendo los recursos humanos que sea necesario asignar al trabajo del proyecto.

- Desarrollo del equipo: desarrollando las aptitudes individuales y de grupo para mejorar el desarrollo del proyecto.

Hay gran cantidad de literatura sobre las relaciones interpersonales en un contexto operativo continuo. Algunas de las muchas ideas extendidas son:

- Liderazgo, comunicación, negociación, aptitudes clave en la dirección general.
- Delegación, motivación, enseñanza, apadrinamiento.
- Creación de equipos, resolución de conflictos.
- Análisis del grado de preparación, reclutamiento, retención, relaciones laborales, seguridad e higiene en el trabajo y otros elementos relacionados con la función de administración de recursos humanos.

El líder de proyecto es el responsable de entregar a los beneficiarios y, más específicamente los resultados del proyecto. Esta misión implica organizar y mantener un equipo de proyecto competente para realizar el trabajo. El liderazgo es imprescindible para guiar a este equipo con el propósito de convertirlo en una unidad laboral productiva.

Es importante mantener ciertas acepciones de los proyectos. En este sentido se considera que:

- La naturaleza temporal de los proyectos supone que las relaciones interpersonales y de la organización serán, generalmente, temporales y

nuevas. El equipo de administración del proyecto debe seleccionar las técnicas que sean apropiadas para estas relaciones temporales.

- La naturaleza y el número de entidades involucradas en el proyecto cambiarán a menudo según el proyecto que se desarrolla las distintas fases de su ciclo de vida. Por lo tanto, las técnicas que son aptas en una fase determinada, pueden no ser efectivas en otra fase. El equipo de administración de proyecto debe prestar atención en utilizar las técnicas apropiadas a las necesidades actuales del proyecto.
- Las actividades administrativas de los recursos humanos no son una responsabilidad directa del equipo de dirección del proyecto. Sin embargo, el equipo debe conocer suficientemente los requerimientos administrativos para asegurar su cumplimiento.

II.1.7. Administración de las Comunicaciones del Proyecto.

La administración de las comunicaciones del proyecto involucra los conceptos de oportunidad y adecuación que son necesarios para la elaboración, recopilación, distribución, archivo y disposición definitiva de la información del proyecto. Proporciona las conexiones claves entre personas, ideas e información, que son necesarias para el éxito del proyecto. Cualquier persona inmersa en el proyecto debe estar preparada para enviar y recibir comunicaciones en el “lenguaje” del proyecto, y debe comprender que las comunicaciones que se realizan entre personas afectan al proyecto en su conjunto.

A continuación la organización general de los siguientes procesos principales:

- Planificación de comunicaciones: determinando las necesidades de información y comunicación de las entidades involucradas en el proyecto: quién necesita qué tipo de información, cuándo la van a necesitar y cómo les será enviada.
- Distribución de información: poniendo a disposición de las entidades involucradas en el proyecto la información necesaria en el momento adecuado.
- Informe de realización: recopilando y distribuyendo la información sobre el desarrollo del proyecto. Esto incluye el informe de situación, la evaluación del progreso y las previsiones.
- Cierre administrativo: elaborando, reuniendo y distribuyendo la información necesaria para formalizar una fase o la terminación del proyecto.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

III. 1 Tipo de investigación

De acuerdo al problema planteado, referido a la necesidad de optimización el proceso de Auditoria Interna, mecanismo que permite obtener excelentes resultados para la detección y corrección de las deficiencias y debilidades que pueda presentar el sistema de control de efectivo (Caja y Bancos), en el Departamento de Administración y Personal de la Empresa Talleres y Montajes, C.A., se incorporará el tipo de investigación denominada Proyecto Factible. Este tipo de investigación se orienta en... “la elaboración de una propuesta de un modelo viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una institución o campo de interés nacional”.

Para este tipo de investigación se obtendrá información del personal con mayor experticia en la realización de estos trabajos y junto con los modelos establecidos, la cual generará un documento que servirá de guía para realizar una auditoría interna.

III. 2 **Técnicas de recolección de información**

El proceso de recolección de la información requerida por el proyecto se realizará en tres etapas definidas:

Una primera etapa donde se documentó las principales características del sistema de control interno existente en la Empresa Tamoca, mediante la revisión documental de los manuales de la organización, normas y procedimientos, conjuntamente con una investigación de campo aplicando el método de los cuestionarios de control interno al personal técnico de la empresa. (Ver Anexo B)

Una segunda etapa: utilizando el instrumento de la entrevista, (Ver Anexo C) se realizó la lista de actividades, diagramas de precedencia, se determinaron los recursos y cantidades a emplearse para el desarrollo del programa de auditoría interna a ser aplicado en el Departamento de Administración, para ello se efectuó una investigación documental en los libros técnicos, e investigación de campo mediante en método de la entrevista con el personal encargado de la supervisión de operaciones, con el fin de listar las actividades necesarias, precedencia, recursos, tiempos, etc. (Ver Anexo N° D)

Una tercera etapa, se utilizará como herramienta el programa de computación Project, para elaborar el documento que permitirá la presentación del plan de ejecución, objeto de esta investigación. En este plan, se creará la ruta o camino a seguir para que la ejecución de las actividades se realicen en forma coordinada y de este modo sistematizar el trabajo que se pretende hacer en el futuro.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE PLAN DE AUDITORÍA INTERNA EN EL ÁREA DE EFECTIVO (CAJA Y BANCOS)

IV.1 Primera Etapa: Características del Sistema de control interno de la Empresa Tamoca.

Un sistema de control interno incluye todas las medidas mediante las cuales la administración de una empresa controla sus recursos. Una de las medidas que se toman para probar la autenticidad y la existencia de los fondos, es el examen de las transacciones que originaron tales fondos. En función de ese contexto, en la Empresa Tamoca, la obtención de información se orientó mediante las siguientes premisas:

- a) La naturaleza, tamaño, organización y de sus operaciones:

Tamoca es una mediana empresa metalmecánica dedicada a la producción de piezas industriales, elaboración de productos metálicos, mecanización de piezas, construcción y montajes metálicos, mantenimiento industrial, carpintería metálica y todo lo concerniente al sector metalmecánico. Presenta estructura organizativa sencilla (Ver Anexo E), en donde la administración del negocio está a cargo de un Gerente General, un Contador, un Analista Administrativo y un Analista en Sistemas, a pesar ser un equipo de trabajo pequeño el flujo de comunicación pueda mejorar, lo que induciría en la realización efectiva y eficiente de sus labores.

b) El ambiente de negocio, restricciones y los requisitos legales:

La estrategia competitiva de la empresa es mantener un alto nivel de pericia técnica y rango de servicio. Tamoca es uno de los principales proveedores de servicios para la Empresa Edelca, apoyándolo operativamente en la construcción de Represa Macagua, lo que significa un gran volumen de facturación por tales conceptos. Sin embargo, el incremento en los porcentajes del Impuesto al Valor Agregado (16%) y el Impuesto al Debito Bancario (1%), produce una descompensación de los flujos de efectivo, ya que en el momento de una compra de insumos se debe invertir más de lo presupuestado inicialmente. Aunado a esto la rotación en las cuentas por cobrar es mayor, causando retraso en los ingresos de efectivo.

Cuenta con sistema de contabilidad computarizado, al cierre mensual no se realiza el registro de las transacciones de los libros contables. El analista administrativo es el responsable del manejo de la mayoría de las transacciones.

Igualmente es responsable de la preparación de las conciliaciones bancarias y de la emisión de los cheques. Su superior inmediato no realiza supervisiones periódicas.

El contador no proyecta las entradas y desembolsos de efectivo esperados. La mayoría de los desembolsos no se efectúa en cheques, mecanismo que es utilizado para evitar el cobro del Impuesto de Debito Bancario.

Existen un desconocimiento generalizado de las políticas, normas y procedimientos de la organización.

c) Factores de Riesgos

Diversos factores afectan el riesgo del plan de auditoría interna, entre ellos:

- Tamoca se encuentra en ramo industrial muy competitivo que es muy sensible a las condiciones económicas.
- Es una empresa de personalidad jurídica de compañía anónima, representada por cinco accionistas principales: Juan García, José Ramírez y familia son miembros activos de junta directiva de la compañía. El resto de los propietarios no toman parte activa en la administración del negocio.
- Requiere estados financieros auditados Pérez-Mena asociados como parte del acuerdo de línea de crédito de la empresa.
- La empresa a pesar de haber obtenido utilidades los últimos dos años, no ha repartido dividendos.

Estos factores indican que la auditoría en Tamoca, tiene un riesgo moderado.

IV.2 Segunda Etapa: Aplicación de las Áreas de Conocimientos de Gerencia de Proyectos.

a) Administración del Alcance del Proyecto.

Iniciación:

Después de obtener un conocimiento del negocio, los auditores formulan la estrategia de auditoría, considerada como el enfoque que da como resultado una auditoría efectiva realizada al menor costo posible. Al planificar la estrategia los auditores estiman cuidadosamente los niveles apropiados de materialidad y riesgo de auditoría.

En tal sentido, toda auditoría debe ser practicada de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas (GAAS) “conjunto de 10 normas adoptadas por el Comité de Prácticas de Auditoría Internacional, sobre prácticas y de presentación de informes para mejorar el grado de uniformidad de dichas prácticas y de los servicios relacionados”, al respecto, el equipo de trabajo del Departamento de Administración y Personal recibió orientación relativa a las GASS, con la finalidad de manejar el mismo lenguaje que el equipo auditor.

Planificación del alcance

Se debe realizar una reunión, donde se desarrollará un informe escrito que presente:

Objetivo del proyecto: Diseñar el plan de auditoría interna

Producto del proyecto: Evaluar el Sistema de Control Interno en el Área de Efectivo (Cajas Bancos)

Restricciones: Tendencia del Personal a considerar que está realizado el trabajo de forma más idónea, disponibilidad de información y fecha de culminación de la auditoría, no debe excederse de acuerdo a la programación del trabajo a realizar.

Definición del alcance

Se delimita el alcance y debe quedar definido en el WBS, que se elaboró como una lista detallada de las actividades que se deben realizar. Dicha lista se denominará: “PROGRAMA DE TRABAJO BÁSICO AUDITORÍA INTERNA EN EL ÁREA DE EFECTIVO (CAJAS Y BANCOS) DE LA EMPRESA TAMOCA” (Ver Anexo D)

Verificación del alcance

Se debe designar un Asistente Auditor, sea responsable de coordinar y verificar mediante la supervisión de que todas las actividades establecidas en el programa se ejecuten de acuerdo a lo establecido, para controlar la ejecución se debe realizar reuniones diarias en horas de la mañana, donde se especifique las actividades realizadas en el día, las pendientes por realizar, demoras y sus causas, los riesgos que el auditor no pueda evitar o detectar oportunamente su opinión de la información esté materialmente errada y cualquier imprevisto que se este presentando.

Control de cambios del alcance

Una vez analizado el sistema de control, detectar si existen trabajos adicionales no contemplados, de esta revisión dependerá el nuevo alcance del proyecto y este debe documentarse.

b) Administración del Tiempo del Proyecto.

Definición de las actividades, secuencia y estimación de actividades

Las entrevistas preliminares realizadas a la Alta gerencia y personal administrativo de la Empresa Tamoca, determinaron las actividades del Plan de Auditoría, la adecuada aplicación de este proceso constituye un factor

esencial de éxito, ya que es la base para el programa, la principal relación utilizada es “Terminar para iniciar: FS”. Para la estimación, se empleó básicamente la experticia del personal, que tomando en consideración los recursos disponibles y las restricciones determino el tiempo de ejecución, además del compromiso total a los auditores y personal administrativo ejecutores directos para el logro de la meta.

Las actividades específicas que se deben desarrollar para cumplir con el plan de auditoría interna, son las siguientes:

N°	Actividad	Precedencia	Duración (días)	Recursos
1	Revisar los manuales de la organización, normas y procedimientos	0	2	Auditor Equipo Auditor Manuales de la Organización Manual de Normas y Procedimientos
2	Diseñar y aplicar cuestionarios de control interno	1	5	Auditor Computador Departamento de Administración y Personal
3	Realizar Pruebas de	2	3	Auditor

	cumplimiento			Computador Departamento de Admón. y Personal Procedimientos contables
4	Realizar reunión con los involucrados, para definir el alcance del trabajo.	3	1	Gerente Auditor y, Personal Administrativo
5	Realizar pruebas sustantivas de las transacciones y de los saldos de efectivo	4	3	Auditor Equipo Auditor Asistentes Libros contables Papeles de trabajo
6	Solicitar Estado de Cuentas Bancarios	5	0.5	Gerente de Administración
7	Realizar conciliación bancaria, verificando las entradas y salidas de efectivo.	6	1	Auditor Asistente Libros contables Papeles de trabajo
8	Contar y verificar el efectivo en caja chica	7	1	Auditor Asistente

				Libros contables Papeles de trabajo
9	Analizar las transferencias bancarias	8	0.5	Auditor Asistente Libros contables Papeles de trabajo
10	Investigar los cheques que hayan representado pagos representativos o pocos usuales con las partes relacionadas.	9	1	Auditor Asistente Libros contables Papeles de trabajo Chequeras Estado de Cuenta
11	Evaluar los resultados de las pruebas de cumplimiento y sustantiva.	10	3	Auditor Asistente Libros contables Papeles de trabajo
12	Comunicar las deficiencias del control	11	2	Gerente Auditor

	interno y hacer sugerencias para mejorarlo			Personal admón.
13	Emitir el dictamen de Auditoría	12	7	Gerente Auditor Computador Informe

c) **Administración de los Costos del Proyecto.**

Para la estimación del costo de la auditoría interna, se empleará como unidad básica, el tiempo y promedio salarial del personal administrativo de Tamoca, (horas hombres), el equipo auditor está conformado por: (01) Líder Auditor, (01) Contador, (01) Gerente de Administración, (01) Analista en Administración, (01) Analista en Sistema. Los costos del Proyecto se calcula en relación a los veintitrés días de Auditoría equivalente a 184 horas hombres; según lo establecido en la Programación del Trabajo desarrollada:

Personal	Días de Auditoría	Costo unitarios/horas trabajados	Costo total Auditoría
Equipo/auditor (01) Líder, (01) Auditor Auditor (01) Gerente (01) Contador (01) Analista Administrativo (01) Analista en Sistemas	23 días hábiles: 184 horas	Se considera un promedio salarial del Equipo Auditor: $2.200.000 / 5 =$ 14.700 Bs/Hora	Bs 2.704.800,00

d) Administración de la Calidad

Para asegurar la calidad de los trabajos de auditoría, el auditor realizará una supervisión constante a su equipo de trabajo, considerando que existe poca experticia en los miembros del Departamento de Administración y Personal; se recomienda reuniones de resultados cada dos días para realizar una retroalimentación grupal que permita orientar en las posibles desviaciones en el alcance de auditoría.

e) **Administración de Recursos Humanos.**

Recursos Humanos en Tamoca:

- Personal de la Gerencia de Administración y Personal (Equipo Auditor) para velar por la ejecución y la calidad del trabajo.
- Presidente, Gerente de Administración y Personal y Líder Auditor para la toma de decisiones.

f) **Administración de las comunicaciones**

A continuación se presentan las fases de la comunicación del proyecto:

Planificación

Dentro del marco de la planificación se describen las relaciones entre cada uno de los Departamento involucrados.

La gerencia de administración y personal debe mantener estrecha comunicación con el Presidente, para informarle sobre los avances en el trabajo de auditoría. Los acuerdos que se sucedan, se deben dejar por escrito, generando papeles de trabajo denominados informes de gestión.

El líder auditor deberá solicitar por escrito a la Presidencia de Tamoca, el personal y las herramientas o insumos que requiere, para la realización de la planificación de la auditoría.

El líder auditor designará un responsable que registrará las observaciones de aquellas actividades que se demoren o adelanten y las causas que originaron dicha condición, durante la auditoría.

Distribución

El Líder Auditor será el responsable de comunicar todos los resultados, informes, minutas, cambios de alcance del proyecto, etc.

En caso de presentarse algún retraso, deberá convocar una reunión con el Presidente y Gerente de Administración y personal para informar lo acontecido y generar posibles soluciones.

Informe

Se realizará reuniones ínter diarias para verificar el avance de la auditoría, Líder Auditor expondrá la descripción de la situación en que se encuentra el proyecto, proyecciones, retrasos y progresos obtenidos, documentando todo para la elaboración del informe final, el cual mostrará todas las acciones que se hicieron para evitar las desviaciones.

El informe deberá presentarse a la semana después de culminada la auditoría.

g) Administración de la Integración

El Líder Auditor será el responsable de integrar todos los documentos, planes, cambios generales, que se den durante la ejecución del proyecto integrándolos en un informe coherente y consistente.

IV.3. Tercera Etapa: Estructuración del Plan de Auditoría Interna

En esta etapa se presenta el plan de trabajo para verificar el efectivo:, de acuerdo lo establecido en el “PROGRAMA DE TRABAJO BÁSICO AUDITORÍA INTERNA EN EL ÁREA DE EFECTIVO (CAJAS Y BANCOS) DE LA EMPRESA TAMOCA” (Ver Anexo D)

1. Considerar el control interno sobre el efectivo.

Para describir el sistema de control se empleó un cuestionario de control interno (Ver Anexo B). Entre las preguntas incluidas están si todos los desembolsos se realizan mediante cheques prenumerados, y si los cheques anulados son conservados y archivados. En las respuestas se evidenció que no existe una contabilización oportuna de la secuencia de cheques emitidos durante el periodo evaluado.

Los ejecutivos autorizados para la firma de los cheques tienen acceso a los registros de contabilidad y a los documentos que soportan los cheques presentados para la firma.

No existe una separación apropiada de los deberes y funciones. A continuación se presenta las pruebas sustantivas realizadas:

Pruebas sustantivas	Objetivos de auditoría
Obtener análisis de los saldos de efectivo y conciliar con el mayor general	Precisión numérica
Solicitar el estado de cuenta bancaria Obtener conciliaciones de los saldos bancarios y considerar la conciliación de los movimientos bancarios Contar con el efectivo disponible Analizar las transferencia bancarias	Existencia y derechos
Investigar los pagos a partes relacionadas Evaluar la presentación de los estados financieros	Presentación y revelación

Se realiza una prueba de recorrido o cumplimiento “rastrear algunas transacciones a lo largo de cada paso del sistema”, por ejemplo cuando se realiza una venta a crédito, el analista administrativo, asienta la transacción en el libro de venta computarizada, dejando para después la operación de los

libros contables legales; generalmente se recibe el efectivo a periodo de 30 a 45 días; mediante un depósito bancario a nombre de la empresa.

2. Procedimientos de auditoría utilización de papeles de trabajo:

- a) Arqueo o evidencia física: se procede a un examen físico y la observación.
- b) Confirmación bancaria: solicitud de información bancaria.
- c) Confirmación de saldos: solicitud de información contable.
- d) Estudio y análisis de movimiento: establecer la existencia de la transacción registrada con documento de soporte.
- e) Corte de ingresos y egresos: confrontar sumas de diferentes registros internos.

3. Evaluar el riesgo de auditoría:

El término de riesgo de auditoría “se refiere a posibilidad de que exista un error material en los estados financieros y que el auditor no detecte el error con sus procedimientos de auditoría”, en tal sentido se considera que en la empresa Tamoca, se puede evidenciar debilidades en el control interno sobre entradas y los desembolsos, tales como:

Descripción del error	Debilidad del Control Interno que pueden aumentar el riesgo de error
Registro de ingresos de efectivo ficticios	Falta de separación de deberes de las funciones de acceso al efectivo y su contabilización; no hay una revisión de las conciliaciones bancarias
Mantener abierto el diario de entrada de efectivo para contabilizar las entradas de efectivo	La junta directiva presiona indebidamente para mostrar una posición financiera
Falta de registro de las ventas en efectivo	El cliente no exige recibos por el pago de efectivo

El plan de auditoría interna permitió verificar:

- La confiabilidad y la integración de la información financiera y de las operaciones y el medio utilizado para identificar, medir, clasificar y reportar la información empleado un informe o dictamen de auditoría.
- La existencia de efectivo
- Las políticas, planes y procedimientos aplicados en Tamoca.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Mediante la aplicación de técnicas de Gerencia de Proyectos, se generó un plan de trabajo, una auditoría interna en el Área de Efectivo en la empresa Talleres y Montajes C.A, (Tamoca). Con ello se espera minimizar los costos, retrasos y reelaboración de futuras Auditorías.

Considerando los proyectos como empresa temporales que tiene un comienzo y un final bien definidos, la realización de esta investigación bajo el esquema de la Gerencia de Proyectos permitió desarrollar un proceso de integración del equipo auditor, la alta gerencia y los recursos materiales.

Con el diseño de plan se orientó al equipo auditor a mejorar la efectividad y eficiencia de los controles internos, estableciendo como herramientas las áreas de conocimientos de la Gerencia de Proyectos, tales como:

- La administración del Alcance del Proyecto, la iniciación quedó establecida con la formulación de la estrategia de auditoría.
- La administración del Tiempo: implicó la capacidad de establecer un punto de partida y aplicar los logros reales para medir el avance durante la fase de ejecución y control.
- La administración de los recursos: permitió asignar recursos y determinar en que momento, se requieren en función de establecimiento de relaciones.

- Para la administración de la Calidad del Proyecto se estableció que el Líder Auditor debe realizar supervisión constante, con retroalimentación continua.
- En relación con la Administración de las Comunicaciones sean lo más eficiente posible, se estableció una relación estrecha en los integrantes del equipo auditor, generando confianza y motivación en la realización de sus funciones.. Se estableció un sistema de comunicaciones escrito y de registros entre todos los entes involucrados en el proyecto.

En cada una de las áreas de conocimientos de Proyectos se definió actividades que aunadas al cronograma presentado en el Software Microsoft Project constituyen el plan de auditoría interna en el área de efectivo de la empresa Tamoca. Los planes deberán ser ajustados durante de su desarrollo, de acuerdo a los imprevistos que se presenten en su aplicación.

Las auditorías deben planificarse para evaluar eficientemente el control interno.

El proyecto representa la posibilidad de mejoramiento profesional del equipo auditor, ya que opera como un medio de entrenamiento que permite la continuidad administrativa del proceso.

La experiencia del proyecto tiene un efecto multiplicador, por lo que se recomienda aplicar esta metodología en futuras auditorías en otras áreas de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

BALESTRINI ACUÑA, Mirian: **Cómo se elabora el Proyecto de Investigación**, (Para los Estudios Formulativos o Exploratorias,, Descriptivos, Diagnóstico, Evaluativos, Formulación de Hipótesis Causales, Experimentales y los Proyectos Factibles).Caracas,BL Consultores asociados, 1998.

CLELAND DAVID: **Manual Portátil del Administrador de Proyecto**, McGraw-Hill, México, México, 2000.

PMI STANDARS COMMITTEE: **Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos.(Versión Española)**. Madrid, España. Asociación Española de Ingeniería de Proyectos. AEIPRO.1998.

WHITTINGTON RAY: **Auditoría. Un Enfoque Integral**. McGraw-Hill, México, México, 2000.

ANEXOS

ANEXO C

ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURA

- 1.- ¿Está la gerencia motivada significativamente para dedicarse a la presentación de informes financieros fraudulentos, debido a acuerdos de renumeración, a compromisos para satisfacer pronósticos irreales, a un interés en minimizar impuestos sobre la renta?
- 2.- ¿Han sido emitidos nuevos requerimientos de contabilidad estatutarios o regulatorios que afectan la estabilidad financiera o rentabilidad de la entidad?
- 3.- ¿Es incapaz la entidad de generar flujos de efectivo de las operaciones, a la vez que reporta ganancia?
- 4.- ¿ Tiene una estructura organizativa demasiado compleja?
- 5.- ¿Procesa o posee la entidad grandes cantidades de efectivo?
- 6.- ¿Está en desorden el sistema de contabilidad?
- 7.- ¿Falta documentación oportuna y apropiada para las transacciones?

ANEXO B

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO RECIBO DE EFECTIVO

Pregunta	No aplica	Sí	No	Debilidades
1.- ¿Son verificado por un empleado que no tiene acceso al efectivo los totales de registros de efectivo?			x	
2.- ¿ Se depositan los cobros en una cuenta bancaria sujeta a retiro solamente por los ejecutivos de la oficina?		x		
3.- ¿Están bajo custodia de alguien diferente del tenedor de libros los títulos-valores y otros activos negociables?			x	
4.- ¿Devuelve el banco el duplicado del depósito y se comparan con el registro de ingresos de efectivo?		x		
5.- ¿Están disponibles para inspección de los			x	

auditores los duplicados de los depósitos?				
6.- ¿Son devueltos por el banco los cheques por fondos o por otros motivos, y entregados directamente a un empleado diferente al administrador, y son sometidos a una pronta investigación?			x	
7.- ¿Está diseñado el arreglo físico de las oficinas y registros de contabilidad para evitar que los empleados que manejan efectivo tengan acceso a los registros de contabilidad?			x	

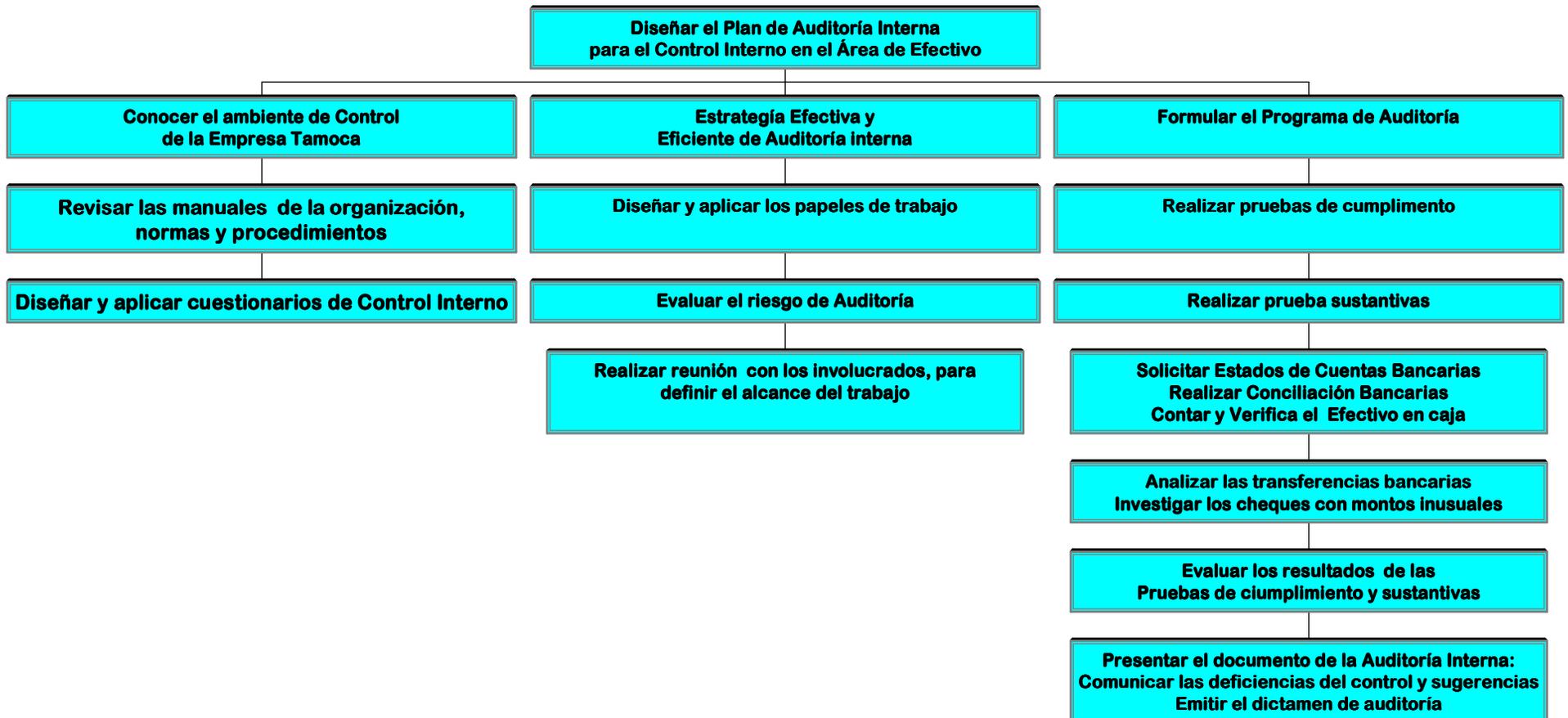
ANEXO B.1

ASPECTOS A CONSIDERAR EN EL ÁREA DE EFECTIVO

Aspectos	Si	N0	Observaciones
Verificación de depósitos en bancos			
Autorización de los pagos a realizar			
Negociación de pagos pendientes			
Inversión de excedentes			
Control de vencimiento de inversiones y reinversiones			
Concilia cobrado contra depósitos			
Concilia pagos contra montos de cheques			
Concilia cuentas de bancos			
Concilia presupuestos de gastos			
Concilia presupuestos de venta			

ANEXO A

PLAN DE AUDITORÍA INTERNA EN EL ÁREA DE EFECTIVO (CAJA Y BANCO)



ANEXO E

TAMOCA

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

