

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y MEDIDAS DE CONTROL**  
**INTERNO PARA EL ÁREA DE PLANIFICACIÓN Y**  
**COOPERACIÓN INTERNACIONAL DE LA CRUZ ROJA**  
**ECUATORIANA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA**  
**OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN**  
**CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**DAVID ROBERTO SÁNCHEZ ANDRANGO**  
**DIRECTOR: ING. VERÓNICA APOLO**

**QUITO, JUNIO, 2016**



**DIRECTOR DE TESIS:**

VERÓNICA APOLO

**INFORMANTES:**

IDRIÁN ESTRELLA

NATALIA RUBIO

## **DEDICATORIA**

Toda mi vida se la dedico a mi esposa y mi hijo que son el motor que me mueve día a día.

El presente trabajo de titulación en especial está dedicado a mis padres quienes son los que me impulsan a llegar cada día más lejos y nunca conformarme. Su amor y perseverancia han cultivado en mí las ganas de triunfar y ser feliz.

A mis hermanos que han llenado mi vida de alegrías y que son el equilibrio de la familia.

David

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi esposa por compartir conmigo los buenos y malos momentos pero en especial por enseñarme que la vida no se mide en la cantidad de veces que respiras, sino en la cantidad de momentos que te quitan el aliento.

A mi padre por ser mi ejemplo a seguir, por demostrarme que nada es imposible y por enseñarme que el mejor título es el de caballero.

Gracias a mi madre que siempre me alentó a terminar mi trabajo, sus consejos y en especial todo su amor han hecho de mí la persona que soy.

Una mención especial para mi directora Verónica Apolo quien supo guiarme a lo largo de éste trabajo y ha permitido que lo culmine con éxito.

David

## **INDICE**

### **INTRODUCCIÓN, 7**

### **1. ASPECTOS GENERALES DE LA CRUZ ROJA, 8**

- 1.1. Descripción, 8
- 1.2. Reseña histórica, 3
- 1.3. Estructura organizacional, 6
- 1.4. Entendimiento situación actual, 7
- 1.5 Departamento de planificación y cooperación internacional de la cruz roja ecuatoriana, 9

### **2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS, 13**

- 2.1. Antecedentes, 13

### **3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y MEDIDAS DE CONTROL, 31**

- 3.1 Proceso de Formulación y aprobación del proyecto, 31
- 3.2 Proceso de Ingresos, 36
- 3.3 Proceso de Gastos, 40
  - 3.3.1 Viáticos y movilización, 40
  - 3.3.2 Caja chica, 45
  - 3.3.3 Talleres y eventos, 50
- 3.4 Proceso de Adquisiciones, 54
- 3.5 Proceso de Contratación de servicios y obras, 58
- 3.6 Proceso de Uso de los vehículos, 644
- 3.7 Proceso de Manejo y control del presupuesto, 688
- 3.8 Proceso de Informes y cierre, 722
- 3.9 Normas de Control Interno, 76

### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 800**

### **Referencias Bibliográficas, 844**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente documento concentra su investigación en la Cruz Roja del Ecuador, específicamente en el departamento de Planificación y Cooperación Internacional, que es el área donde se ejecutan acciones para obtener financiamiento internacional para los proyectos locales que desarrolla la Cruz Roja en el país. El objeto del documento es desarrollar un Manual de Procedimientos y Medidas de Control Interno para mejorar la efectividad en el uso de recursos y obtener mejor gestión en la presentación de informes hacia los donantes internacionales. Para cumplir con esto se realiza una investigación descriptiva, que inicia con el análisis de la situación actual del departamento, para posteriormente, proponer el manual y las medidas de control interno en sus principales procesos. La principal conclusión del documento determina que el manual de procedimientos es documento que busca estandarizar la información que es enviada a los donantes, con el fin de reportar los ingresos y egresos de cada proyecto, de esta manera, se beneficia a la transparencia de información. Como principal recomendación se informa a la organización en estudio, que la capacitación a los involucrados es fundamental para que se pueda cumplir con el proceso desarrollado y tenga un mejor efecto en sus actividades de cooperación internacional.

## INTRODUCCIÓN

La composición del presente documento de investigación está compuesta por tres capítulos y el apartado de conclusiones y recomendaciones en la parte final. El primer capítulo contiene la descripción de la Cruz Roja del Ecuador, inicia con su reseña histórica y estructura a nivel internacional; posteriormente, informa sobre su estructura organizacional y direccionamiento estratégico; el siguiente punto, analiza a detalle la situación actual del departamento de Planificación y Cooperación Internacional, destacando la información referente a las funciones del personal y sus principales responsabilidades.

El Capítulo II, se presenta el componente teórico de la investigación, el mismo que inicia con los antecedentes del control interno, en el cual se describe los aspectos básicos que rodean a la implementación de un sistema de control interno en cualquier tipo de organización. En el segundo punto del capítulo se enfatiza en el manual de control interno y sus componentes, así como, su clasificación por su contenido y función. El siguiente apartado menciona la metodología de control interno sugerida por la organización COSO en su afán por estandarizar las mejores prácticas administrativas que permitan llevar adelante sus actividades propias de cada organización. Los componentes del sistema de control interno descritos en el documento son: ambiente de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación y actividades de supervisión.

El Capítulo III, lleva adelante el manual de procedimientos y control interno de cada proceso que se ha considerado clave en el área de Planificación y Control Interno, estos son: formulación y aprobación de proyecto, ingresos, gastos, caja chica, talleres, adquisiciones, contratación de servicios, uso de vehículos, presupuesto e informes. Cada descripción del manual contiene el propósito, dueño del proceso, definiciones, políticas y documentos.

# **CAPITULO I**

## **ASPECTOS GENERALES DE LA CRUZ ROJA**

### **1.1. DESCRIPCIÓN**

La Sociedad Nacional de la Cruz Roja Ecuatoriana es una entidad no gubernamental que tiene como objetivo servir a la comunidad, de acuerdo con el Derecho Internacional Humanitario y a los Principios Fundamentales del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

La Sociedad Nacional de la Cruz Roja Ecuatoriana es una organización sin fines de lucro que está presente en todo el territorio nacional, realizando ayuda humanitaria desde hace más de 100 años. Es reconocida por el Gobierno del Ecuador, como sociedad de socorro voluntaria, auxiliar de los poderes públicos en el ámbito humanitario, de acuerdo con lo estipulado en los Convenios de Ginebra de 1949 y como única Sociedad Nacional de Cruz Roja en el Ecuador.

Entre los cooperantes internacionales de la Cruz Roja Ecuatoriana, se encuentran los siguientes:

- Cruz Roja Americana (CRA)
- Cruz Roja Española (CRE)
- Cruz Roja Italiana (CRI)
- Cruz Roja Alemana (CRA)

## 1.2. RESEÑA HISTÓRICA

En 1859, durante la guerra Franco-Prusiana, un banquero suizo llamado Henry Dunant viajaba cerca del pueblo de Solferino lugar en que se enfrentaban soldados prusianos y franceses. Después de la batalla encontró más de cuarenta mil heridos que yacían amontonados sin que reciban el auxilio necesario para curar sus heridas lo que sensibilizó su corazón. Ayudado por las mujeres de Castiglione, auxilió a los heridos sin hacer distinción alguna de nacionalidad o uniforme.(Cruz Roja Ecuatoriana, 2012)

Conmovido por esa experiencia vivida, Henry Dunant escribió el libro "Un recuerdo de Solferino"; ése texto se constituyó en la chispa que encendió la llama del nacimiento de la Cruz Roja en el mundo. (Cruz Roja Ecuatoriana, 2012)

El objetivo del libro fue realizar dos propuestas:

- La fundación en todos los países de sociedades voluntarias de socorro, para prestar asistencia a heridos en tiempos de guerra.
- La formación de un principio Internacional, convencional y sagrado, base y apoyo para dichas sociedades de socorro.

El libro, publicado en 1862, comenzó a tener los frutos deseados al llegar a manos de cuatro ginebrinos: El general Dufour, el Dr. Luis Appia, el Dr. Theodore Maunoir y el Sr. Gustave Moyner, quienes se interesaron por la idea de Dunant; junto con él fueron conocidos como el "Comité de los cinco".(Cruz Roja Ecuatoriana, 2012)

Con el apoyo del Gobierno suizo, en tan sólo un año, se concretó en Ginebra una conferencia diplomática en la que participaron representantes de 16 gobiernos europeos, los principales resultados de la misma fueron:(Cruz Roja Ecuatoriana, 2012)

- La promoción internacional de Sociedades de Socorro, tal como propuso Dunant.
- La creación del Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR)
- La redacción del “Convenio de Ginebra para mejorar la suerte que corren los militares heridos de los ejércitos en campaña”, firmado el 22 de agosto de 1864 y ratificado en el transcurso de los años por casi la totalidad de los Estados.

De esa forma comenzaron a formarse sociedades nacionales en el mundo, guiadas por un mismo ideal humanitario.

### **Cruz Roja en Ecuador**

La idea de Cruz Roja en Ecuador surge en abril de 1910, a raíz de la amenaza de un conflicto armado con el vecino país de Perú. En ese año, un grupo de médicos guayaquileños, preocupados por la posible necesidad de apoyo sanitario para los heridos del ejército, el 22 de abril de 1910, previa convocatoria hecha por la Sociedad Médico Quirúrgica de los Hospitales, en cuyo nombre habían firmado la invitación de los señores doctores León Becerra, José Payeze Gault, Juan Bautista Arzube Cordero, Leopoldo Izquieta Pérez, Wenceslao Pareja y Alfredo Espinoza Tamayo, concurren a la sesión que se instaló en el Salón de Honor del Colegio Nacional Vicente Rocafuerte y contó además con la asistencia otros ilustres ciudadanos guayaquileños y representantes de diferentes entidades benéficas. (Cruz Roja Ecuatoriana, 2012)

El doctor Payeze Gault manifestó que el objetivo de la reunión era formar la Cruz Roja en el Ecuador, la que debía adherirse a la Sociedad Internacional de Cruz Roja establecida en Ginebra.

### **Primera Brigada de Cruz Roja en Ecuador**

El 22 de abril conformó la primera brigada de la Cruz Roja en la ciudad de Guayaquil, integrada por: Sr. Teodoro Maldonado Carbo, Dr. Antonio J. Ampuero, Felipe Barbotó, Sr. Enrique Sotomayor, Sr. Gabriel Burbano, Dr. Manuel Genaro Gómez, Dr. Juan Bautista Arzube, Dr. Miguel H. Alcívar y Dr. Leopoldo Izquieta Pérez. (Cruz Roja Ecuatoriana, 2012)

El 14 de noviembre del mismo año, el Gral. Eloy Alfaro reconoció legalmente a la institución mediante el decreto legislativo publicado en el registro oficial N° 1392.

### **Oficialización de Cruz Roja Ecuatoriana**

En agosto de 1922 se dictan los primeros estatutos de Cruz Roja Ecuatoriana, lo que sirvió para el reconocimiento internacional por parte de la Liga de Sociedades de la Cruz Roja (Actual Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja) en 1923. Simultáneamente a esto, por iniciativa del Dr. Luis Robalino Dávila, Cónsul General del Ecuador en Suiza, permitió mantener varias reuniones con el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) para comprometer el establecimiento de este Movimiento Mundial en Ecuador. (Cruz Roja Ecuatoriana, 2012)

### **1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Cruz Roja Ecuatoriana está constituida por órganos nacionales y juntas provinciales, cantonales y parroquiales, conforme el Estatuto y Reglamento General de la Sociedad Nacional.

Es importante señalar que cada Junta Provincial es un ente jurídico autónomo pero que internamente responde al eje jerárquico establecido. Es decir que todas las Juntas Provinciales responden al presidente de la Sociedad Nacional de la Cruz Roja Ecuatoriana.

La Sede Central es la encargada de centralizar todos los procesos a nivel nacional así como también de coordinar las diferentes actividades realizadas de las juntas provinciales.

Para operar su actividad, la Cruz Roja cuenta con las siguientes áreas de trabajo en Sede Central:

- Programa de Salud y Desarrollo Comunitario
- Programa de Gestión de Riesgos y Atención en Emergencias y Desastres
- Programa de Principios Fundamentales y Valores Humanitarios
- Programa de Juventud
- Red de servicios de sangre

- Departamento Administrativo – Financiero
- Departamento de Planificación y Cooperación Internacional

#### **1.4. ENTENDIMIENTO SITUACIÓN ACTUAL**

La Cruz Roja Ecuatoriana en su afán por establecer su direccionamiento estratégico, en el año 2011 estableció la Estrategia 2020, que está integrada por la declaración visión, misión y valores humanitarios. La cual se detalla en los siguientes puntos:

##### **1.4.1. Misión**

Cruz Roja Ecuatoriana trabaja para aliviar y prevenir el sufrimiento humano, desde las comunidades, promoviendo el bienestar y la dignidad en la diversidad, a través del desarrollo sostenido de su voluntariado. (Cruz Roja Ecuatoriana, 2012)

##### **1.4.2. Visión**

Al 2019, Cruz Roja Ecuatoriana forma parte de las comunidades, alcanzando con ellas, su bienestar y desarrollo sostenible. (Cruz Roja Ecuatoriana, 2012)

##### **1.4.3. Valores**

Los Principios Fundamentales están apuntalados a nivel internacional a través de la Estrategia 2020 por seis valores (las personas, la integridad, las asociaciones, la diversidad, el liderazgo y la innovación). En Ecuador, aun partiendo de la asunción de todos ellos, se destacan cuatro valores en relación a las personas que componen el conjunto de la Sociedad Nacional, así como

a las personas a las que orientamos nuestro servicio humanitario:(Cruz Roja Ecuatoriana, 2012)

La Integridad: Cruz Roja Ecuatoriana, en su conjunto, y de forma individual a través de cada uno de sus miembros y trabajadores actúa en conformidad a los Principios Fundamentales, así como en cumplimiento del resto de las normas internacionales y nacionales, con rectitud y sinceridad ejecutando en todo momento una gestión transparente y responsable y no poniendo, en ningún caso, en riesgo el prestigio y buen hacer del Movimiento ni de la Sociedad Nacional.

La Diversidad: Cruz Roja Ecuatoriana es una organización abierta, equitativa y comprometida con los derechos de todas las personas, especialmente de las minorías. Cruz Roja Ecuatoriana respeta la diversidad de las comunidades en las que trabaja, así como la de sus miembros y trabajadores.

La Cercanía a las personas: La Cruz Roja trabaja cerca de las personas, desde las comunidades, para fortalecer sus capacidades, buscando soluciones sostenibles a sus necesidades y factores de vulnerabilidad.

La Cooperación: Cruz Roja Ecuatoriana, como miembro del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y en base a sus estatutos, se declara auxiliar de los poderes públicos y busca la asociación con los mismos y la iniciativa privada para apoyar un mejor desarrollo de las personas más vulnerables. Todo ello de conformidad con los Principios Fundamentales, sin comprometer nuestro emblema y garantizando la independencia, imparcialidad y unidad de nuestro actuar.

## **1.5 DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION Y COOPERACION INTERNACIONAL DE LA CRUZ ROJA ECUATORIANA**

El departamento de Planificación y Cooperación Internacional se crea por la necesidad de contar con una unidad que soporte todas y cada una de las actividades que la Cruz Roja Ecuatoriana realiza gracias al apoyo y financiamiento de los cooperantes internacionales.

Las actividades que se realizan en el Departamento de Planificación y Cooperación Internacional son las siguientes:

- Fomentar proyectos de desarrollo comunitario a Nivel Nacional en coordinación con los diferentes Programas de la Cruz Roja Ecuatoriana.
- Buscar financiamiento para la cartera de proyectos anual.
- Mantener informados a los donantes que canalizan sus fondos a través de la Sede Central.
- Unificar todos los sistemas y procedimientos inherentes al manejo de los proyectos.
- Llevar el control presupuestario de cada uno de los proyectos que maneje el departamento.
- Apoyar en el desarrollo y la ejecución de los proyectos a las respectivas Juntas Provinciales donde se desarrollen éstos.

El departamento de Planificación y Cooperación Internacional se maneja bajo los lineamientos establecidos en el manual de procedimientos generales de la Cruz Roja Ecuatoriana, sin embargo en este manual general no se establecen todos los procesos que el departamento de Planificación y Cooperación Internacional requiere para manejar proyectos financiados por aportes de cooperantes extranjeros. A continuación se detallan algunos de los puntos negativos que se presentan al utilizar un manual general de procedimientos aplicado al departamento en cuestión:

- El personal que ingresa a laborar en el departamento por lo general presenta muchas dudas con respecto a los procedimientos de seguimiento presupuestario, ya que los procedimientos actuales se basan en la práctica del personal que lleva más tiempo en el departamento, más no en procesos documentados.
- Existe un riesgo considerable de que no se ejecute la totalidad del gasto presupuestado para cada uno de los proyectos, generando así desconfianza por parte de los financiadores.
- Existen diferentes reglamentos que guían la forma de aprobación de los proyectos y estos dependen de la sociedad nacional que dona los recursos económicos a la Cruz Roja Ecuatoriana.
- Ya que el departamento trabaja directamente con las diferentes Juntas Provinciales de Cruz Roja en todo el Ecuador, se generan confusiones y dudas en cuanto a la metodología de trabajo entre éstas dos partes. Por lo tanto es necesario que el departamento de Planificación y Cooperación Internacional esté en constante capacitación a los miembros de las Juntas Provinciales.

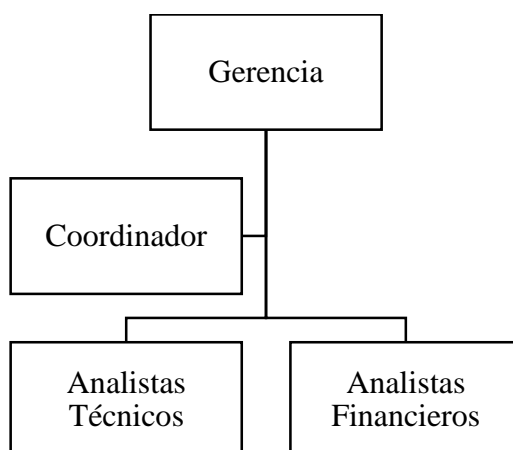
El departamento de Planificación y Cooperación Internacional necesita de procedimientos y medidas de control que permitan normar una metodología de trabajo y que brinden ayuda para el desarrollo, operación, ejecución y seguimiento de cada uno de los proyectos. Con esto se asegurará la continuidad y sostenibilidad de los proyectos, se mantendrán buenas relaciones con los donantes y juntas provinciales, además de abrir posibilidades de financiamiento para nuevos proyectos.

### **Estructura del Departamento de Planificación y Cooperación Internacional**

La estructura del Departamento de Planificación y Cooperación Internacional es de tipo vertical, esta estructura le permite mantener una comunicación directa entre los niveles.

### **Organigrama Estructural**

El organigrama del Departamento de Planificación y Cooperación Internacional se muestra en el siguiente gráfico:



**Figura 1. Organigrama Departamento de Planificación y Cooperación Internacional**  
**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana

**Gerencia de planificación y cooperación internacional:** Gestiona directamente con los donantes extranjeros y coordina todas las actividades del departamento, direcciona los trabajos de los diferentes proyectos a los analistas.

**Coordinación de planificación:** Esta área se encarga de hacer una revisión general de todos los informes técnicos de cada uno de los proyectos. En ausencia de la gerencia, el Coordinador de planificación es quien se hace cargo de todo el departamento.

**Analistas técnicos (3):** Son responsables de controlar todos los aspectos técnicos de los proyectos y responsables de generar los informes técnicos de los proyectos a los respectivos donantes.

**Analistas financieros (4):** Encargados de todo el aspecto administrativo financiero de los proyectos. Elaboran los presupuestos en conjunto con los analistas técnicos y son los encargados de velar por la ejecución correcta del presupuesto según los tiempos programados.

Controlan que los gastos sean manejados adecuadamente y que los mismos estén bajo los lineamientos de control interno del departamento.

Realizan los informes financieros que se presentan mensualmente a los donantes.

## **CAPITULO II.**

### **FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

#### **2.1. ANTECEDENTES**

El control es una de las funciones más cruciales. Para comprenderla, debemos tener conciencia de que el concepto retroalimentación es su base. Para que cualquier sistema funcione adecuadamente debe contar con indicadores que den a conocer su grado de eficacia y eficiencia en relación con su entorno y sus procesos internos. La retroalimentación proporciona esta clase de información de modo que el sistema puede regular su rendimiento si es necesario.(Rodríguez Valencia, 2009)

Verificar implica algún medio de medición y alguna norma que pueda servir como marco de referencia para el proceso de control. (Rodríguez Valencia, 2009).

Según J. Stoner el control “Es el proceso por medio del cual los gerentes se aseguran que las actividades efectivas están de acuerdo con las que se han planeado”. Para R. Buchele, “Es el proceso de medir los actuales resultados en relación a los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias”. F. Kast opina que el control es “La función administrativa que mantiene la actividad organizacional dentro de límites tolerables, al compararlos con las expectativas”

La función administrativa de control consiste en la comparación de sucesos con los objetivos y aplicar las correcciones necesarias cuando los sucesos se hayan desviado de los objetivos.

En general el control es responsabilidad de todos los miembros de la organización, porque cada uno debe hacer su parte para minimizar el despilfarro e ineficiencia.(Rodríguez Valencia, 2009)

La planeación y el control están estrechamente relacionados porque la dirección superior debe aplicar sistemas que determinen a tiempo cuando ocurren las desviaciones de los planes y objetivos, para poner de acuerdo la actuación con los planos o revisar las circunstancias de aquellos que han cambiado.

Para Blanco Luna (2006) “control interno es un proceso, efectuado por la junta de directores de una entidad, gerencia y otro personal, diseñado para proveer seguridad razonable respecto del logro de objetivos en las siguientes categorías (pág. 92):

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
  
- Confiabilidad de la información financiera
  
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- ✓ El control interno es un proceso, es un medio hacia un fin y no un fin en sí mismo.
  
- ✓ El control interno es efectuado por personas, no se trata solo de políticas, manuales y formatos, sino personas a todos los niveles de la organización.
  
- ✓ El control interno es el mecanismo para el logro de objetivos de una o más categorías separadas o interrelacionadas.

El artículo 9 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado define al control interno en los siguientes términos:

“El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos públicos y se alcancen los objetivos institucionales.- Constituyen elementos del control interno: el entorno de control, la organización, la idoneidad del personal, el cumplimiento de los objetivos institucionales, los riesgos institucionales en el logro de tales objetivos y las medidas adoptadas para afrontarlos, el sistema de información, el cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas; y, la corrección oportuna de las deficiencias de control.- El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado, y tendrá como finalidad primordial crear las condiciones para el ejercicio del control externo a cargo de la Contraloría General del Estado”.

Estupiñan Gaitán (2006) lo define como “el proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por un grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías: efectividad y eficiencia de las operaciones, suficiencia y confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.”

De acuerdo con lo mencionado por los anteriores autores y compartiendo sus conceptos, el control interno es una metodología de evaluación, que efectúa, la alta gerencia de una organización, con el fin de conocer el aporte de la generación de procesos en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. La

esencia principal del control interno es brindar las herramientas administrativas para minimizar los riesgos que pongan en peligro el desempeño de una empresa, de esta forma, se asegura que los recursos son usados de forma coherente y equilibrada.

Cuanto más grande y compleja se torna una empresa, la importancia de contar con un sistema de control interno adecuado aumenta. Este sistema deberá ser sofisticado y complejo según se requiera en función de la complejidad de la organización, entonces cuanto más se alejan los propietarios de las operaciones, más necesario se hace la existencia de un sistema de control interno adecuadamente estructurado.

El Control Interno constituye la evaluación y control de los procedimientos administrativos, contables y financieros que la empresa emplea en el desarrollo de sus actividades, permitiendo la detección de irregularidades y errores, con la finalidad de desarrollar una solución factible y de implementación inmediata a todos los niveles de jerarquía, a la administración del personal, a los métodos y sistemas contables para generar información veraz en las transacciones y manejo de la empresa.

### **Diseño sistema control interno**

Generalmente, los procedimientos para realizar un sistema de control interno, se pueden categorizar como políticas y procedimientos que se relaciona con lo siguiente:

**Revisión del desempeño.** De acuerdo a lo mencionado por el autor.

“Estos procedimientos de control incluyen revisiones del desempeño del periodo anterior; relacionan diferentes conjuntos de datos –de operación o financieros– unos con otros, junto con análisis de las relaciones y acciones de investigación y correctivas; y revisión del desempeño funcional o de actividad, tal como los préstamos de consumo de un banco, la revisión que hace la administración de informes por sucursal, región, y tipo de préstamos, para aprobaciones y obtenciones de préstamos” (Blanco Luna, 2006, pág. 102)

En otras palabras al realizar un control del desempeño de la empresa, es tener un conjunto de indicadores de gestión (financieros – económicos) que permitirán determinar entre otros aspectos la posición que tiene la entidad en el mercado de acuerdo al sector económico al cual pertenece, la capacidad de liquidez y endeudamiento.

**Procesamiento de información.** Con respecto al procesamiento de información el autor señala que “Se desarrolla una variedad de controles para verificar la exactitud, integridad, y autorización de las transacciones. Los dos agrupamientos más amplios de los procedimientos de control de los sistemas de información son controles de aplicación y controles generales. (Blanco Luna, 2006, pág. 102)

Los controles de aplicación se refieren al procesamiento de las aplicaciones individuales, es decir asegurar que las transacciones ocurrieron, están autorizadas, y están completas y exactamente registradas y procesadas. Por otro lado los controles generales comúnmente se hacen sobre los centros de datos y las operaciones de las redes; adquisición y mantenimiento del software del sistema: seguridad de acceso; y adquisición, desarrollo, y mantenimiento del sistema de aplicación.

El autor expresa que “esos controles aplican a ambientes de mainframe, miniframe, y usuario final. Ejemplos de tales controles son los controles a los cambios de los programas, controles que restringen el acceso a los programas o a los datos, controles sobre la implementación de nuevas ediciones de aplicación de software empaquetado, y controles sobre software de sistemas que restringen el acceso a o monitorean el uso de las utilidades del sistema que podrían cambiar los datos o los registros financieros sin dejar un rastro de auditoría”. (Blanco Luna, 2006, pág. 102).

**Controles Físicos.** “Estas actividades deben estar orientadas a seguridad física de los activos, incluyendo salvaguardas adecuadas tales como instalaciones aseguradas, acceso seguros a activos y registros; autorización para el acceso a programas de computación y archivos de datos; y conteo y comparaciones periódicas de las cantidades que se muestran en los registros de control”. (Blanco Luna, 2008, pág. 102 y 103). Con la ejecución de este control lo que se pretende es evitar pérdidas en el stock existente por motivos de robo, desperdicio, mal uso en el caso el producto sea susceptible a errores.

**Segregación de Funciones.** La división de funciones en una empresa según lo expresa el autor consiste en “la asignación de gente diferente para la responsabilidad de autorizar y registrar transacciones, y mantener la custodia de los activos, tiene la intención de reducir los intentos de cualquier persona que se encuentre en posición de perpetrar y ocultar errores o fraude en las obligaciones del auditor”. (Blanco Luna, 2006, pág. 103). En definitiva el designar funciones en la empresa permite la generación de información oportuna para la detección de errores y toma de decisiones antes, durante y después de los procesos.

## **Manual de Control Interno**

Reyes, Agustín (2008), señala que “el Manual de Control Interno es un folleto, libro o carpeta; en los que de una manera fácil de manipular se concentra la información de los elementos administrativos que rigen en las organizaciones con un fin concreto de orientación en las normas que se presentan entre cada grupo humano de las instituciones”. (pág. 14)

Los manuales de control interno administrativo son documentos de suma importancia para las organizaciones públicas o privadas, constituyéndose en herramientas que sirven para transmitir las normas o procedimientos de una manera ordenada y sistematizada.

Los objetivos del Manual de Control Interno son:

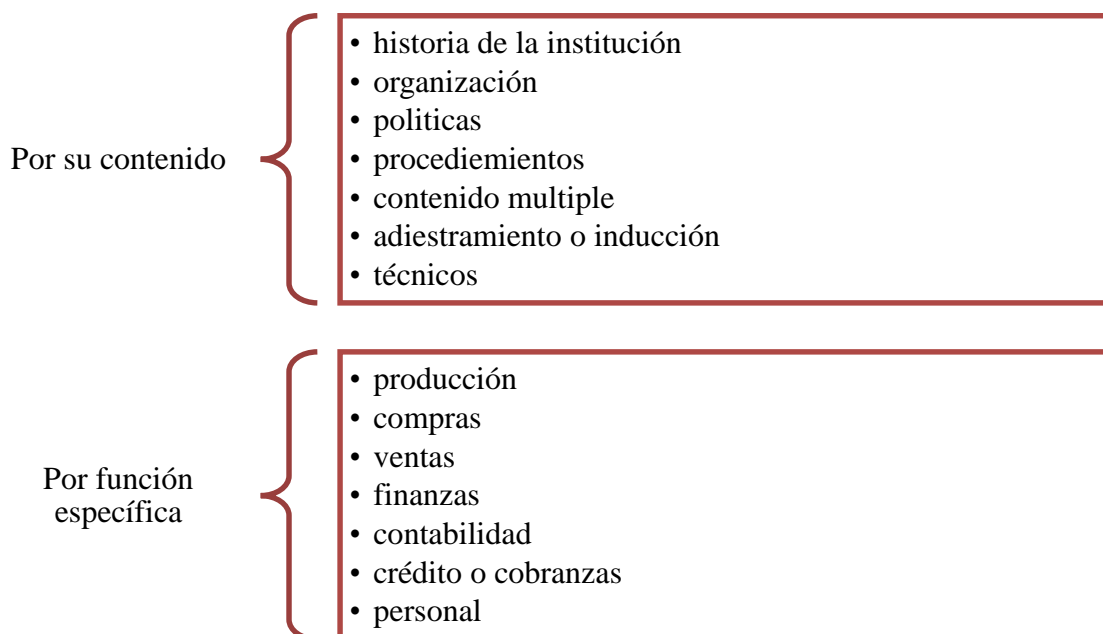
- Informar al personal sobre: objetivos, procedimientos, procesos o normativa que rigen las relaciones entre los miembros de la organización.
- Detallar las funciones de las unidades administrativas que comprenden la organización.
- Facilitar la inducción y orientación del personal nuevo que se incorpora a la organización.
- Servir de base para cualquier tipo de reforma o variación en los procesos administrativos.

- Equilibrar y nivelar el cumplimiento de las funciones de cada empleado para no sobreponer tareas de forma arbitraria.
- Determinar los responsables en caso del cometimiento de fallos o errores que afecten el normal desempeño de la organización.
- Facilitar la gestión de las tareas de auditoría y control interno.

### **Clasificación de los manuales control Interno**

Rodríguez Valencia, Joaquín (2010) menciona que “la clasificación de los Manuales de Control Administrativo son las siguientes.- Por su contenido: corresponde a información general o referente a un proceso macro de la organización; Por su función específica: corresponde a detalle de un área determinada delimitando su alcance.” (pág. 15).

Los siguientes corresponden a ejemplos de Manuales de Control Interno:



La principal ventaja del Manual de Control Interno es el ordenamiento que ofrece a los procedimientos de las instituciones, mantiene un esquematizado plan de aplicación para los procesos internos y establece claramente los responsables en cada nivel de trabajo. Por otro lado, las desventajas se enmarcan a la rigidez que pueda establecer en las relaciones en las instituciones, tomando en cuenta que en la actualidad existe un alto nivel de comunicación en las relaciones humanas. Otro punto importante, para tomar en cuenta, es la falla que puede existir en la inadecuada elaboración de un Manual de Control Interno.

## **2.2. DEFINICIÓN DE COSO**

La metodología de Control Interno Coso es un proceso efectuado por la Junta de directores, la administración y otro personal de la organización, aplicando en la definición la estrategia y a través del emprendimiento, diseñado para identificar los eventos potenciales que puedan afectar la entidad, y para proveer seguridad razonable en la relación con el logro del objetivo de la organización. (Fonseca, 2011)

COSO ERM también se puede describir como un enfoque basado en el riesgo para la gestión de una empresa, la integración de los conceptos de control interno, la Ley Sabarnes-Oxley y la planificación estratégica. ([www.coso.org](http://www.coso.org), 2009)

El objetivo primordial de la Metodología COSO ERM es apoyar a las organizaciones en el proceso de fortalecimiento de las actividades de control estableciendo líneas generales para que todos los participantes aporten y evalúen la calidad de los sistemas de control interno.

El estándar de la metodología COSO II – ERM, delinea los principios de administración de riesgo, estableciendo un régimen para la identificación, análisis, respuesta y seguimiento de los riesgos y oportunidades, dentro del entorno interno y externo que enfrenta la empresa.

El marco conceptual proporciona una definición de Enterprise Risk Management (ERM) como la administración de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el directorio, administración y las personas de la organización, es aplicado desde la definición estratégica hasta las actividades del día a día, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización y administrar los riesgos a su gusto, a objeto de proveer una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos de la organización. (Ruano, 2011)

Un proceso COSO ERM debe incluir en su metodología de aplicación los siguientes fundamentos básicos:

- Proceso continuo, es un medio para un fin, nunca debe ser un fin en sí mismo
- Efectuado por todo el personal en todos sus niveles, no es un proceso político o social sino que involucra a toda la gente de la organización.
- Aplicado en coordinación con la definición de estrategia
- Aplicado en toda la organización en cada nivel y unidad
- Diseñado para identificar los eventos que potencialmente afectan a la entidad y para administrar los riesgos

- Provee seguridad razonable para el directorio y la administración
- Orientado al logro de los objetivos en una o más categorías separadas pero al mismo tiempo se sobreponen unas con otras.

Una organización empresarial que desee implantar la metodología COSO ERM en sus procesos de operación busca obtener beneficios de este ejercicio de control interno, los cuales se los puede mencionar:

- ✓ Alinear el apetito al riesgo con la estrategia empresarial
- ✓ Vincular crecimiento, riesgo y retorno
- ✓ Mejorar las decisiones de respuesta al riesgo
- ✓ Reducir sorpresas y pérdidas operacionales
- ✓ Identificar y administrar los riesgos de los impactos
- ✓ Aprovechar las oportunidades
- ✓ Mejorar la asignación de capital

La administración ejecutiva de la organización busca que cada estrategia este encaminada a crear valor a sus grupos de interés, con el fin de maximizar sus recursos en términos de eficiencia y productividad. No obstante para cumplir estos procesos de valor se asumen riesgos que generan incertidumbre para la toma de decisiones, en este punto crítico del negocio es donde el administrador determina cuanta

incertidumbre está preparado para aceptar en la búsqueda de aumentar el valor de los grupos de interés.

La incertidumbre proviene tanto del entorno externo como de las decisiones dentro de la organización y estas se pueden presentar como riesgo y oportunidad, con el potencial de destruir o generar valor. Los administradores de riesgos corporativos con la metodología COSO ERM permiten a la administración ejecutiva manejar esta incertidumbre con sus riesgos expuestos para generar oportunidades y de esta forma incrementar la capacidad de la organización para construir valor. Estos conceptos se pueden expresar de forma gráfica de la siguiente manera:



**Figura 2. Metodología Coso ERM**

**Fuente:** PriceWaterhouse Coopers

## **Enfoque y Filosofía Método COSO II-ERM**

El enfoque establecido por el Método Coso II ERM no intenta sustituir el marco de control interno, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo a las compañías mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo para minimizar la incertidumbre generada en las actividades de la empresa.

La incertidumbre es generada por factores externos a la entidad como la globalización, tecnología, reestructuraciones, cambios en los mercados, competencia y regulaciones, y por factores internos como las elecciones estratégicas de la organización. La incertidumbre emana de la inhabilidad para determinar con precisión la probabilidad asociada a la ocurrencia de un evento y a sus impactos correspondientes. El valor es creado, preservado o desgastado por las decisiones de la administración en todas las actividades, desde la planificación estratégica a la operación del día a día. (www.erm.coso.org, 2009)

### **2.3. COMPONENTES COSO 2013**

Según Blanco Luna (2006) “el control interno consta de cinco componentes interrelacionados que se derivan de la forma cómo la administración maneja el negocio y están integrados a los procesos administrativos” (pág. 96)

- El ambiente de control
- Los procesos de valoración de riesgos de la entidad
- El sistema de información y comunicación de informes financieros

- Los procedimientos de control, y,
- La supervisión y seguimiento de los controles

La división del control interno en estos cinco componentes provee al auditor una estructura útil para que considere como los diferentes aspectos del control interno afectan a la auditoría. (Blanco Luna, 2006, pág. 111)

### **2.3.1. Ambiente de Control**

Conjunto de factores del ambiente organizacional, reflejados en el comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encarar sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina a la estructura.

La Alta Gerencia debe mantener, demostrar y promover integridad y valores éticos en sus obligaciones. Desarrollando una filosofía y estilo de gestión para administrar el riesgo. Estableciendo relaciones de jerarquía, asignando autoridad, responsabilidad y comunicación adecuada para lograr los procesos, por medio de políticas y prácticas de gestión de recursos humanos.

### **2.3.2. Evaluación del Riesgo**

“Consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Por otro lado debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán mejorando

paulatinamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.” (Estupiñan Gaitán, 2006)

Toda decisión que la Alta Dirección tome siempre estará acompañada de un riesgo, el cual debe tener un plan de contingencia, que permita aplicarlo en el momento que amerite para evitar que riesgo perjudique a la consecución del objetivo planteado.

- **Riesgo Inherente:** Este tipo de riesgo se encuentra vinculado a la actividad económica o negocio de la empresa, independientemente del sistema de control interno que se aplique.
  
- **Riesgo de Control:** Aquel riesgo que existe y está presente por falta de control de las actividades que se ejecutan en la empresa y puede generar deficiencias del Sistema de Control Interno.

### **2.3.3. Actividades de Control**

“Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.” (Estupiñan Gaitán, 2006)

Algunos ejemplos de actividades de control:

- Análisis efectuados por la dirección.

- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente.
- Controles como arqueos, conciliaciones.

Las actividades de control se pueden establecer mediante manuales o controles preventivos y correctivos.

#### **2.3.4. Información y Comunicación**

“Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.” (Estupiñan Gaitán, 2006)

Cuando la comunicación es clara y precisa, el personal de la empresa no tiene problemas para ejecutar las disposiciones o nuevos lineamientos que la dirección desea implementar de forma inmediata, para que el accionar de la empresa mejore, caso contrario, cuando existen problemas en la comunicación los resultados que la dirección piensa obtener son deficientes y poco veraces para ver mejoras en la empresa. Por lo que es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, resulta

importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales. Se debe adaptar un sistema de información, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control.

Cabe mencionar que la comunicación es inherente a los sistemas de información.

### **2.3.5. Actividades de Supervisión**

“Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.

El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

Las causas y efectos de no disminuir paulatinamente los riesgos con la supervisión y el control interno, pueden ocasionar entre los aspectos más importantes: el incumplimiento de las metas y propósitos que en muchos de los casos afecta a los tiempos y al presupuesto establecido para las operaciones de la empresa. Además se genera desconfianza ante terceros, ante los empleados y ante los dueños.

Por otro el aumento de los riesgos resultado de un inadecuado proceso de control interno tiene efectos negativos en todos los niveles control de una empresa: financiero, contable, operativo, de talento humano y demás componentes de una organización.

El alcance y frecuencia de las actividades de supervisión dependen de los riesgos a controlar y del grado de confianza que inspira a la dirección el proceso de control. La supervisión de los controles internos puede realizarse mediante actividades continuas incorporadas a los procesos empresariales y mediante evaluaciones separadas por parte de la dirección, de la función de auditoría interna o de personas independientes.” (Estupiñan Gaitán, 2006)

Una supervisión continua y eficaz permite que las disposiciones y lineamientos implantados por la dirección, sean evaluados de forma periódica, para determinar si los cambios esperados han generado mejora o complicación a los diferentes procesos considerados.

## **CAPITULO III**

### **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y MEDIDAS DE CONTROL**

#### **3.1 PROCESO DE FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DEL PROYECTO**

##### **1. PROPÓSITO:**

Definir la metodología de trabajo que permite la ejecución de un proyecto en la Cruz Roja Ecuatoriana financiado por recursos internacionales provenientes de donantes.

##### **2. ALCANCE:**

El presente manual debe ser utilizado por los proyectos institucionales de la Cruz Roja Ecuatoriana que son financiados con recursos financieros de los donantes.

##### **3. DUEÑO DEL PROCESO:**

Departamento de Planificación y Cooperación Internacional de la Cruz Roja Ecuatoriana

##### **4. DEFINICIONES:**

**Proyecto.-** es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear o lograr un producto, servicio o resultado único.

**Gestión del proyecto.-** son las actividades que se deben emprender para asegurar el éxito del proyecto. Se divide en tres áreas de acción:

- Alcance: responde a los resultados que busca obtener el proyecto y las actividades que se asocian a estos resultados.
- Recursos: comprende el dinero, materiales y esfuerzos de trabajo para cumplir con los resultados planificados en el proyecto.
- Cronograma: establece el plazo de tiempo necesario para cumplir con los resultados del proyecto.

**Fases del proyecto.-** comprende las fases que lleva adelante un proyecto para obtener un resultado, estas son:

**Identificación y diseño del proyecto:** Es la fase en la cual se definen las necesidades, analizan las oportunidades, estudio del entorno y las alternativas para el diseño del proyecto. Las decisiones asumidas durante la fase de identificación y diseño se constituyen en el marco estratégico y operativo del proyecto. Las herramientas utilizadas en esta fase son: Diagnósticos Comunitarios, Documento Conceptual del Proyecto, Plan de Monitoreo y Evaluación, Marco Lógico, Normativas gubernamentales e Informes finales de proyectos anteriores.

**Puesta en marcha del proyecto:** Durante esta fase el proyecto es autorizado y sus parámetros generales son definidos, existe la comunicación directa con los

participantes y se gestiona el talento humano necesario para llevar adelante el proyecto. Las herramientas utilizadas en esta fase son: Memo de Entendimiento, Acuerdo de Proyecto, Manual de Administración y Finanzas, Perfiles y funciones de puesto y Manual Técnico.

**Planificación del proyecto:** En esta fase el equipo del proyecto está constituido e inicia su labor con los documentos anteriores y empieza a generar actividades en base a un modelo de trabajo. Las herramientas utilizadas son: Plan de Implementación, Cronograma Anual, Cronograma Mensual, Estructura de Desglose de Trabajo, Estrategia de Salida y Mapeo de Actores Claves.

**Implementación del proyecto:** Es el trabajo diario del proyecto, consiste en dirigir y administrar la aplicación del proyecto, controlar su plan de implementación y tomar decisiones en procura de la consecución de los objetivos planeados para el proyecto. Las herramientas utilizadas son: Planes de Acción, Presupuesto, Informes de Misión, Lista de Participantes, Autorización de viajes, Actas de entrega, Informes mensuales, Bases de datos y todos aquellos documentos que registren la actividad del proyecto.

**Monitoreo, evaluación y control del proyecto:** Evalúa el progreso de las actividades y propone medidas correctivas para permitir el avance del proyecto. Las herramientas de esta fase son: informe trimestral, tablas de seguimiento de indicadores, lista de chequeo de subprocesos, plan de monitoreo, informe anual e informe de visitas.

**Transición:** Incluye la implementación de todas las actividades de transición que deben ocurrir al final de proyecto, incluye la entrega a beneficiarios, lecciones aprendidas y los cierres financieros y administrativos de final del proyecto.

## 5. POLÍTICAS:

Los proyectos financiados por la Cruz Roja Ecuatoriana y sus donantes internacionales se encasillan en los ámbitos donde la organización ha tenido experiencia y ha obtenido resultados positivos, estas son las siguientes áreas:

- Programa de Salud y Desarrollo Comunitario
- Programa de Gestión de Riesgos y Atención en Emergencias y Desastres
- Programa de Principios Fundamentales y Valores Humanitarios
- Programa de Juventud

## 6. DOCUMENTOS:

Los documentos del proceso engloban las actividades financieras y de planificación, son los siguientes:

**Memo de entendimiento:** Es un documento de intenciones firmado entre la Cruz Roja Ecuatoriana y los donantes internacionales. Este documento es un acuerdo preliminar entre las partes que no compromete la participación de fondos.

**Acuerdo de proyecto:** Es un documento firmado entre la Cruz Roja Ecuatoriana y el donante internacional, contiene las funciones y obligaciones de la Cruz Roja Ecuatoriana, el monto de financiamiento por parte del donante, tiempos de ejecución y responsables por el uso de los fondos donados.

**Narrativo del proyecto:** Incluye la información metodológica del proyecto, sistema de seguimiento, objetivos, metas y actividades que realizan en la ejecución del proyecto. El plan de acción del proyecto se debe cumplir conforme lo establece el acuerdo del proyecto.

**Plan de Implementación:** Este documento involucra varias herramientas necesarias para el gerenciamiento del proyecto, estas son: Estructura de Desglose de Trabajo, Cronograma de Implementación, Plan de Monitoreo y Evaluación y el Sistema de Control de Activos.

**Presupuesto del proyecto:** Este archivo distribuye los fondos del proyecto que son destinados para cumplir con las actividades definidas en el documento de Narrativa del Proyecto. El documento se divide por áreas: salarios, viajes, actividades institucionales, actividades comunitarias, gastos administrativos, entre otros.

## 3.2 PROCESO DE INGRESOS

### 1. PROPÓSITO:

Establecer los lineamientos que se deben cumplir en la administración financiera de los recursos que recibe la Cruz Roja Ecuatoriana de parte de los donadores internacionales.

### 2. ALCANCE:

Los recursos financieros que recibe la Cruz Roja Ecuatoriana para financiar sus proyectos institucionales.

### 3. DUEÑO DEL PROCESO:

Departamento de Planificación y Cooperación Internacional de la Cruz Roja Ecuatoriana

### 4. DEFINICIONES:

Los canales de financiamiento para los proyectos institucionales de la Cruz Roja Ecuatoriana son los siguientes:

**Gestión global de la Cruz Roja Ecuatoriana y la Cruz Roja Internacional.-** se canalizan en el financiamiento a procesos de planificación y se enfocan en la gestión de apoyo con las Cruz Roja de otros países que aportan recursos para los proyectos nacionales.

**Gestión particular de la Cruz Roja Ecuatoriana y su Red Territorial.-**

recursos que son captados entre la Cruz Roja Ecuatoriana y otras sedes nacionales de Cruz Roja de países benefactores. Puede contar con el apoyo de organismos públicos de los países benefactores.

**Gestión particular de las Juntas Provinciales.-**

captan recursos entre las organizaciones de Cruz Roja provincial en el país y otros organismos locales como municipios, prefecturas, Iglesia u otros organismos no gubernamentales con presencia en el territorio nacional.

**Gestión de otras instituciones vinculadas al Plan Nacional de Desarrollo de**

**la Cruz Roja Ecuatoriana.-** son fondos gestionados a nivel local por la Cruz Roja Ecuatoriana.

**5. POLÍTICAS:**

- \* Para el manejo de los fondos provenientes de las donaciones de organismos benefactores de la Cruz Roja Ecuatoriana se debe abrir una cuenta corriente en instituciones financieras de alcance nacional cuya calificación de riesgo sea mínimo AA.
- \* El beneficiario en la cuenta corriente debe ser el proyecto y nunca a nombre de una persona o empleado del proyecto o de la Cruz Roja Ecuatoriana.
- \* La cuenta corriente del proyecto debe tener dos firmas autorizadas conjuntas. Estas firmas deben ser aprobadas por escrito por el Presidente Nacional de Cruz Roja Ecuatoriana.

- \* En caso de existir intereses financieros por el manejo de los recursos financieros en la cuenta corriente, deben ser invertidos en el proyecto y constarán en los reportes del proyecto.
- \* De igual forma se debe proceder en el caso de devolución de cualquier tipo de impuesto ejecutado en el desarrollo del proyecto.
- \* Los fondos de los organismos benefactores se reciben vía transferencia interbancaria, cheque, transferencia electrónica u otro mecanismo de pago; no se permite el pago en efectivo.
- \* El beneficiario de los recursos financieros será la Cruz Roja Ecuatoriana en su cuenta central, para posteriormente transferir los recursos a la cuenta corriente del proyecto.
- \* La liquidación de recursos se realizará conforme a la información enviada en los Flujos de Caja del proyecto.
- \* El financiador del proyecto enviara la información con la asignación en dólares, asignación en moneda local del financiador y el tipo de cambio con el cual se trabajará en el proyecto.
- \* Si existe una diferencia entre el tipo de cambio y la moneda local donde se desarrolla el proyecto serán considerados como ingresos para el proyecto; en el caso de que esta diferencia disminuya el ingreso del proyecto se considerará gastos financieros para el proyecto.

- \* El financiador proporcionará el convenio del proyecto, donde consta el presupuesto definitivo y en caso de existir normativa del proyecto.

## 6. DOCUMENTOS:

### Informes de Flujo de Caja del Proyecto

**CRUZ ROJA ECUATORIANA**  
**Información Mensual**  
**Fecha de presentación**

		<b>Total gastos a la fecha</b>	<b>Presupuesto Mes 1</b>	<b>Presupuesto Mes 2</b>	<b>Total Presupuesto Mes 1 – Mes 2</b>	<b>Presupuesto Total</b>
1	Total Salarios					
2	Total Beneficios					
3	Total Viajes					
4	Total Actividades					
5	Total Materiales					
6	Total Equipos					
7	Total Servicios					
	<b>TOTAL</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

<b>Balance de Fondos</b>	\$ -
<b>Necesidad de Efectivo</b>	\$ -

Preparado: \_\_\_\_\_  
Analista Financiero del Proyecto

Fecha: \_\_\_\_\_

Revisado: \_\_\_\_\_  
Coord. de Planificación y Cooperación

Fecha: \_\_\_\_\_

Aprobado: \_\_\_\_\_  
Gerente de Planificación y Cooperación

Fecha: \_\_\_\_\_

### 3.3 PROCESO DE GASTOS

#### 3.3.1 Viáticos y movilización

##### 1. PROPÓSITO:

Regular los gastos que habrán de observar los miembros de la Cruz Roja Ecuatoriana en sus desplazamientos dentro o fuera del país, derivados de las funciones o tareas a desempeñar fuera del lugar fijo de trabajo.

##### 2. ALCANCE:

Incluye a todos los procedimientos de solicitudes de: gastos de viaje, pasajes aéreos, viáticos y movilización.

##### 3. DUEÑO DEL PROCESO:

Departamento de Planificación y Cooperación Internacional, Analista Financiero

##### 4. DEFINICIONES:

**Viático:** Valor diario que se asigna al empleado de la Cruz Roja Ecuatoriana, para cubrir los gastos de alojamiento, alimentación y traslado que se produzcan durante el cumplimiento de sus funciones.

**Movilización:** Constituye el reconocimiento de los gastos del transporte que se utilice para que el empleado llegue al lugar de cumplimiento de las actividades asignadas.

**Gastos de traslado:** Es la asignación especial, de carácter temporal destinada a cubrir los gastos de transporte de los funcionarios por traslado, ida y regreso, de una localidad a otra en el desempeño de una misión de trabajo, el cual puede ser: pasaje terrestre, pasaje aéreo, pago de kilometraje, o pasaje marítimo según sea el caso.

**Gastos de viaje:** Son gastos por concepto de viáticos, pasaje aéreo, tasa aeroportuaria y otros gastos, debidamente soportados y autorizados, en que incurre el funcionario cuando, en el cumplimiento de sus funciones, deba desplazarse de su lugar habitual de trabajo.

**Solicitud de viáticos:** Es el formulario diseñado exclusivamente para el efecto en el que se expresa el objeto, funciones, temporalidad y lugar de la actividad a realizar fuera del lugar de trabajo.

## 5. POLÍTICAS:

- \* Los empleados, funcionarios o profesionales de la Cruz Roja Ecuatoriana, que presten sus servicios a esta Institución dentro de programas o proyectos, que sean designados en comisión de trabajo a un sitio fuera del lugar habitual de trabajo, percibirán en forma complementaria a la remuneración correspondiente a su cargo, una asignación diaria por concepto de gastos de viaje, destinada a sufragar los gastos de alojamiento y subsistencia, ocasionados durante su viaje.
  
- \* Además de los viáticos, al empleado, funcionario o profesional se le proporcionará el costo de pasajes e impuestos que se requieran para que el

empleado que se encuentre en comisión se traslade desde su lugar habitual de trabajo al sitio en donde debe cumplir su actividad y, al término de ésta, su retorno al destino de origen. El mismo procedimiento corresponde para el envío de los materiales y equipos que deba llevar para el cumplimiento de su trabajo.

- \* Igualmente se proporcionará al empleado, funcionario o profesional el dinero para cubrir los gastos de movilización interna, indispensables para cumplir la función de servicio.
  
- \* Para el efecto, se utilizará el documento denominado Liquidación de Avance de Efectivo, donde se registrarán los lugares de destino y el valor de cada uno, totalizando al final por cada salida.
  
- \* En caso de que se utilicen los vehículos de la Cruz Roja para los viajes, se debe cumplir con los requisitos establecidos para el uso de vehículos, llevándose un registro de salidas, presentando los recibos de combustible y anotando en los mismos, el kilometraje y la identificación del vehículo.

### **Límite de gastos**

- \* Los gastos de transporte y hospedaje de los empleados, funcionarios o profesionales no podrán exceder de los gastos y tarifas económicas que apliquen las compañías nacionales o extranjeras de transporte, hoteles, hostales, etc., en la fecha de adquisición del respectivo pasaje o flete, o reservación de hospedaje.

### **De las autorizaciones**

- \* La Solicitud de gastos de viaje en el País o en el Exterior para las comisiones de servicio será realizada por el empleado y firmada por el Supervisor o Jefe inmediato, a la Unidad de Recursos Humanos, quien revisará que la misma esté conforme al cronograma mensual de visitas presentado y aprobado de acuerdo al presupuesto destinado para el efecto, luego de lo cual remitirá la solicitud a la Gerencia de la Cruz Roja Ecuatoriana para recibir la autorización para continuar con el trámite de la solicitud.
  
- \* Se deberá presentar la Solicitud de gastos de viaje con una anticipación mínima de 5 días laborables.

### **Reembolso de Gastos de Viaje**

- \* Se deberá entregar al Coordinador Financiero en un plazo máximo de 1 día hábil posterior al retorno del viaje, los recibos y comprobantes de venta de los gastos realizados detallados en el Formato de Liquidación de Avance de Efectivo y adjuntados al Reporte de Comisión de Servicios y Liquidación de gastos de viaje, para proceder al descargo de la cuenta por cobrar a la que fue registrado el avance.
  
- \* Para los rubros que no estén cubiertos se deberá presentar facturas o recibos que soporten esas erogaciones (Ej. Caso impuestos de salida, taxis, comunicaciones telefónicas con la oficina, etc.), los mismos que deberán ser aprobados por el jefe inmediato.

- \* Si por cualquier circunstancia, los gastos presentados fueren menores al monto entregado, el empleado, funcionario o profesional hará el reembolso correspondiente consignando el saldo en el Departamento de Tesorería; o, si la comisión de servicios demandare un tiempo mayor que el previsto, se le reconocerá al empleado, funcionario o profesional la diferencia a que hubiere lugar con previa autorización del jefe inmediato.

### **Informe de viaje**

- \* Los empleados, funcionarios o profesionales que hayan cumplido con una Comisión de Servicios, estarán obligados dentro de los tres días hábiles posteriores al retorno de su viaje, a presentar un informe de las actividades cumplidas a la Coordinación Financiera del Proyecto.

## **6. DOCUMENTOS:**

Liquidación de Avance de Efectivo

Hoja de control de kilometraje

Solicitud de gastos de viaje

Formato de Liquidación de Avance de Efectivo

Reporte de Comisión de Servicios y Liquidación de gastos de viaje

### 3.3.2 Caja chica

#### 1. PROPÓSITO:

Establecer las políticas que se deberá seguirse para la creación, manejo, reposición y control de la caja chica con el fin de garantizar el buen uso de estos mecanismos.

#### 2. ALCANCE:

Incluye a todos los procedimientos para el manejo de los fondos de caja chica.

#### 3. DUEÑO DEL PROCESO:

Departamento de Planificación y Cooperación Internacional, Analista Financiero

#### 4. DEFINICIONES:

**Viático:** Valor diario que se asigna al empleado de la Cruz Roja Ecuatoriana, para cubrir los gastos de alojamiento, alimentación y traslado que se produzcan durante el cumplimiento de sus funciones.

**Movilización:** Constituye el reconocimiento de los gastos del transporte que se utilice para que el empleado llegue al lugar de cumplimiento de las actividades asignadas.

**Gastos de traslado:** Es la asignación especial, de carácter temporal destinada a cubrir los gastos de transporte de los funcionarios por traslado, ida y regreso, de una localidad a otra en el desempeño de una misión de trabajo, el cual puede ser: pasaje terrestre, pasaje aéreo, pago de kilometraje, o pasaje marítimo según sea el caso.

**Gastos de viaje:** Son gastos por concepto de viáticos, pasaje aéreo, tasa aeroportuaria y otros gastos, debidamente soportados y autorizados, en que incurre el funcionario cuando, en el cumplimiento de sus funciones, deba desplazarse de su lugar habitual de trabajo.

## **5. POLÍTICAS:**

- \* La Cruz Roja Ecuatoriana establece una caja chica para el pago de gastos y costos menores, que se realizan dentro del normal giro de la operación; y que por los montos de las compras se busca brindar mayor agilidad en la cancelación de los documentos. Este fondo rotativo será reembolsado regularmente, por la cantidad exacta de los gastos incurridos por lo menos una vez al mes, con la finalidad de que se restituya al fondo la cantidad originalmente aprobada.

### **De su establecimiento**

- \* Se establece un fondo rotativo de caja chica de QUINIENTOS DÓLARES AMERICANOS (USD \$500,00) el mismo que se destinará para cubrir compras o gastos inferiores a USD \$ 40.00. Este valor se calcula en función de los niveles de gastos a cubrir con este fondo, de las medidas de seguridad y la conveniencia de su reposición. Sin embargo, de ser necesario, su valor puede ser revisado e incrementado a conveniencia.
- \* El manejo y administración de la Caja Chica estará a cargo del Coordinador Financiero quien será el responsable del manejo del efectivo, estos fondos deberán ser mantenidos en un lugar seguro, bajo llave.

**De su manejo**

- \* El retiro de dinero de la caja chica se hará por medio de Vale de Caja Chica los mismos que deberán contemplar la siguiente información:
  - a. Fecha
  - b. Nombre del Beneficiario
  - c. Valor en números y letras
  - d. Concepto del gasto
  - e. Firma y número de cédula del beneficiario
  - f. Aprobado por y su firma
- \* Los vales serán autorizados por el Jefe Inmediato. Todo reembolso se efectuará mediante la presentación de recibo debidamente autorizado.
- \* El documento que respalda la compra de combustible, deberá registrar en la parte posterior del mismo el número de matrícula y el kilometraje al momento de realizar la compra.
- \* El monto máximo para realizar gastos de la Caja Chica será de USD \$ 40,00 y para gastos superiores se requerirá de la aprobación del Jefe Inmediato.

**De su Reposición**

- \* La persona encargada del manejo del efectivo preparará el informe detallado de los egresos efectuados contra el Fondo Rotativo, en el formato denominado Diario de Caja Chica con todos los datos en él señalados, debidamente suscrito

por el encargado del manejo del efectivo.

- \* En este formato se deberán tener en cuenta los siguientes puntos:
- \* Se debe especificar el período al que corresponde la liquidación, cuya fecha de inicio será la misma de la anterior liquidación y la fecha hasta será la fecha en la cual se realiza la liquidación.
- \* El saldo inicial de la liquidación a presentar, será equivalente al saldo final de la anterior liquidación de caja chica, valor que deberá ser ingresado en la como “Balance de Apertura”.
- \* En cada transacción se deberá registrar:
- \* El beneficiario
- \* En la columna de concepto deberá referirse de manera específica el uso que se le dio al fondo utilizado, ejemplo: Compras Varias / Material de limpieza para oficina; Comidas personal local (en este caso la factura deberá llevar en la parte posterior los nombres de las personas que realizaron el consumo).
- \* Por último, se ingresa el monto del gasto.
- \* Todas las facturas, recibos o tiquetes que soporten el informe de los egresos efectuados, deberán ir pegados en hojas tamaño A4, con la finalidad de evitar la pérdida de los mismos; con su respectivo sello de cancelado, además aquellos tiquetes de caja y recibos de peaje que sean emitidos en papel químico que con el tiempo se borran deberán sacarles copia y pegarlos al lado de la

original con el fin de no perder la información.

- \* Luego se elaborará y presentará al Coordinador Financiero la respectiva Solicitud de Reembolso de Caja Chica, mensualmente o cuando el monto total de los egresos hayan superado por lo menos, la cuarta parte del monto total del Fondo Rotativo que correspondería a USD \$ 375 ó 75%. Si llegara a faltar alguna firma en el formulario no se dará trámite a la solicitud de reembolso.
- \* El Coordinador Financiero recibirá la liquidación y la solicitud de reembolso para efectuar la respectiva revisión de la documentación sustento, la cual se entregará al Jefe para su aprobación y así poder tramitar la reposición inmediata de los fondos.
- \* Como mecanismo de control interno se establece el formato de Cuadre de Caja Chica, el mismo que deberá ser remitido con la liquidación para su verificación física. Así mismo servirá para realizar arquezos periódicos sin previo aviso para verificar el buen uso de este fondo rotativo.

## **7. DOCUMENTOS:**

Vale de caja chica

Diario de caja chica

Hoja de control de compra de combustible

Cuadre de caja chica

Solicitud de reembolso de caja chica

### **3.3.3 Talleres y eventos**

#### **1. PROPÓSITO:**

Identificar necesidades de capacitación de todo el personal de la Cruz Roja Ecuatorina, así como diseñar, desarrollar e implementar un plan anual de capacitación, talleres y eventos en base a la detección de necesidades de los empleados.

#### **2. ALCANCE:**

Inicia con la detección de capacitación de cada área y finaliza con el recibimiento de la capacitación del personal de acuerdo con lo establecido en el plan anual de capacitación.

#### **3. DUEÑO DEL PROCESO:**

Departamento de Planificación y Cooperación Internacional, Gerencia

#### **4. DEFINICIONES:**

Detección de necesidades de capacitación: Consiste en la detección de necesidades mediante el análisis de las tareas y responsabilidades de los empleados así como de las carencias que impidan un buen desempeño de sus labores.

Programación de capacitación: Consiste en el diseño de programas de capacitación basados previamente en el análisis de la información obtenida de la detección de necesidades de capacitación.

Ejecución de capacitación: Consiste en poner en marcha el Plan anual de capacitación de acuerdo a un cronograma y calendario previamente establecidos.

Evaluación de la capacitación: Consiste en evaluar los programas de capacitación con el fin de realizar ajustes y mejoras.

## **5. POLÍTICAS:**

- \* La capacitación será desarrollada en cuatro etapas:
  - ✓ Detección de necesidades de capacitación
  - ✓ Programación de la capacitación
  - ✓ Ejecución de la capacitación
  - ✓ Evaluación de la capacitación
  
- \* La detección de necesidades de capacitación será levantada anualmente por el área de recursos humanos.
  
- \* Se utilizará el formato detección de necesidades de capacitación, el mismo que deberá ser aplicado a todo el personal de la Cruz Roja Ecuatoriana.
  
- \* Se deberá aplicar el formato para la detección de necesidades de capacitación previo a la elaboración del plan anual de capacitación.

- \* Cada empleado de la Cruz Roja Ecuatorina describirá de acuerdo a su criterio los cursos de capacitación que requiera indicando que funciones le ayudarán a mejorar. El Jefe de Área deberá avalar el formulario con su firma.
- \* Los Jefes de Área podrán proponer candidatos a capacitación especializada en base a la descripción del puesto que ocupa el empleado.
- \* Todo el plan anual de capacitación deberá estar apegado a un análisis detallado de necesidades reales de capacitación de los empleados.
- \* Una vez aprobado el plan anual de capacitación se procederá a elaborar el programa de capacitación y calendarización anual del mismo.
- \* El programa de capacitación debe contener: Nombre del curso, objetivo general, temario del curso, fechas, horarios, duración lugar y comentarios.
- \* El área de recursos humanos será la encargada de la planificación del programa de capacitación y de comunicar a la Gerencia de toda acción a realizarse.
- \* Se deberá establecer un expediente por cada curso / capacitación dictada a los empleados de la Cruz Roja Ecuatoriana.

## **6. DOCUMENTOS:**

Plan anual de capacitación

Formato para detección de necesidad de capacitación

Registro de capacitación

Calendario de capacitación

Evaluación de desempeño

### 3.4 PROCESO DE ADQUISICIONES

#### 1. PROPÓSITO:

Proporcionar al personal involucrado en un proyecto de la Cruz Roja Ecuatoriana, información acerca de los procedimientos que se debe seguir para la adquisición de bienes, obras y servicios necesarios para el desarrollo del mismo.

#### 2. ALCANCE:

Este procedimiento aplica para las actividades que inician con la solicitud de adquisición de un bien, herramienta y/o suministros para una determinada área hasta la concreción de la adquisición de los activos solicitados y aprobados.

#### 3. DUEÑO DEL PROCESO:

Departamento de Planificación y Cooperación Internacional, Analista Financiero

#### 4. DEFINICIONES:

**Solicitud de adquisición:** documento interno de la organización donde se registran los requerimientos de adquisición de bienes, servicios, herramientas y/o suministros. Deben contener una justificación de adquisición y su respectiva prioridad de acuerdo al tipo de proceso donde se destina la adquisición.

**Invitación a proveedores:** documento donde se informa al proveedor la intención formal de adquirir un determinado bien, servicio, herramienta y/o suministro.

**Prioridad de adquisición:** es una especificación que describe la importancia para la organización en la adquisición de bien, servicio, herramienta y/o suministro. La prioridad se clasifica en alta, media y baja.

## 5. POLÍTICAS:

- \* Por principio se evitará toda compra de artículos innecesarios. De igual manera cuando sea apropiado, harán un análisis de las alternativas ya sea de arrendamiento o compra de un bien específico, para determinar la posibilidad más económica y práctica.
- \* Las adquisiciones de equipos, materiales, etc. estarán justificadas cuando lo requiera la implementación de los proyectos previamente definidos en la formulación del mismo.
- \* Antes de iniciar el proceso mismo de compra, el analista financiera del Departamento de Planificación y Cooperación Internacional de la Cruz Roja Ecuatoriana, deberá verificar si existe o no una partida presupuestaria aprobada para la referida compra.
- \* En caso de que exista la partida presupuestaria, realizará la comparación de ofertas que permita establecer un precio referencial a través de requisiciones de cotizaciones de precios por escrito, de por los menos tres proveedores mediante el Formulario de Invitación a Proveedores.
- \* Una vez recibidas las respectivas proformas, la evaluación de las cotizaciones será en función al cumplimiento de los requerimientos establecidos: precios,

calidad, tiempo de entrega, o cualquier otro factor que dentro del análisis de ofertas permita determinar con claridad la mejor oferta.

- \* Para el efecto se conformará un Comité de Compras para la aprobación de adquisiciones superiores a USD 1,000, este Comité estará integrado por el Gerente del Departamento de Planificación y Cooperación Internacional y un Delegado elegido por la Gerencia de la Cruz Roja Ecuatoriana. El Comité de Compras se reunirá con el único objeto de analizar las ofertas presentadas, calificarlas y aprobarlas.
- \* Una vez concluido el análisis por parte del Comité de Compras, se procede a suscribir un acta de adjudicación donde se seleccione al proveedor o proveedores, y las razones que llevaron a tomar esa decisión.
- \* Todas las transacciones de compra deberán tener adjunto la solicitud de orden de compra autorizada por el Comité de Compras. Esta orden de compra deberá tener un orden secuencial de acuerdo con un código preestablecido, a fin de facilitar su seguimiento.
- \* Con la autorización de la Orden de Compra debidamente suscrita por las firmas respectivas, se solicitará al proveedor seleccionado que presente la factura original para proceder al pago correspondiente.
- \* Una vez que los bienes hayan sido recibidos en la Bodega de la Cruz Roja Ecuatoriana y previa la verificación de los bienes recibidos, se procede a la elaboración de una Orden de Pago.

- \* Con la factura, el respaldo del ingreso a bodega, la orden de pago con la autorización de compra se remiten al Departamento de Contabilidad los documentos que respaldan la compra del bien y/o servicio con la finalidad de que se proceda a la emisión del cheque para realizar el pago correspondiente con cargo al proyecto que corresponde.
  
- \* Una vez concluido el proyecto los activos fijos deben ser liquidados según la formulación del proyecto. En el caso de los activos que corresponden a la comunidad los mismos deben constar en actas de entrega-recepción por parte de los receptores, representante legal de la Junta Provincial y de la Delegación de la Cruz Roja Ecuatoriana y deben ser ingresados al patrimonio de la Institución en calidad de donación.

## **6. DOCUMENTOS:**

- \* Formulario de invitación a proveedores
  
- \* Acta de adjudicación
  
- \* Orden de compra
  
- \* Orden de pago
  
- \* Ingreso a la bodega
  
- \* Acta de entrega-recepción

### **3.5 PROCESO DE CONTRATACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES**

#### **1. PROPÓSITO:**

Definir la estructura organizacional, las relaciones, responsabilidades y funciones de cada uno de los miembros que laboran en el proyecto desarrollado por la Cruz Roja Ecuatoriana y financiado por las donaciones internacionales.

#### **2. ALCANCE:**

Para ser aplicado en la descripción de funciones y estructura organizacional del personal que labora en los proyectos desarrollados por la Cruz Roja Ecuatoriana y financiado por sus donantes internacionales. Este documento no reemplaza al Reglamento Interno de la Cruz Roja Ecuatoriana y que es aplicado a todo el personal que labora bajo su estructura administrativa.

#### **3. DUEÑO DEL PROCESO:**

Departamento de Planificación y Cooperación Internacional de la Cruz Roja Ecuatoriana

#### **4. DEFINICIONES:**

Vacante.- plaza o puesto que se encuentra desocupado dentro de estructura orgánica de la empresa.

Puesto.- es la unidad de trabajo compuesto por un conjunto de tareas, responsabilidades, funciones y condiciones específicas.

Selección.- fase en la cual se define al aspirante idóneo y que reúna los requerimientos establecidos para el desempeño del puesto, a través del proceso de concurso.

Admisión de Personal.- desarrollar el Ingreso de personal a la organización, considerando las siguientes etapas: Definición de requerimientos por el cliente interno, reclutamiento, selección, contratación, inducción.

Perfiles por puesto de trabajo.- documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes del mismo. El documento debe contener: funciones, obligaciones, puesto de trabajo y profesiograma del cargo.

## **5. POLÍTICAS:**

- \* El presente documento debe garantizar el ingreso de profesionales idóneos a la Cruz Roja del Ecuador y promover el ascenso o traslado de los empleados, con base en el mérito, mediante procedimientos que permitan la participación, en igualdad de condiciones, de quienes demuestren poseer los requisitos para desempeñar los cargos ofertados.
- \* La selección de personal será de competencia de la Cruz Roja del Ecuador en coordinación y vigilancia del proceso por parte de su Departamento de Recursos Humanos, la Dirección Ejecutiva General y Direcciones de Juntas

Provinciales de acuerdo con la pertinencia del tema.

- \* La provisión definitiva de los cargos para los proyectos de la Cruz Roja del Ecuador se hará a través de concurso, el cual será abierto y cuya admisión será libre para todas las personas que demuestren poseer los requisitos exigidos para el desempeño del cargo.
- \* El proceso de selección o concurso comprende la convocatoria, el reclutamiento, la aplicación de pruebas o instrumentos de selección, la conformación de la lista de elegibles y el período de prueba.
- \* La convocatoria es norma reguladora de todo concurso y obliga tanto a la administración como a los participantes. No podrán cambiarse las bases del concurso una vez iniciada la inscripción de aspirantes, salvo por violación de carácter reglamentario, y en aspectos como sitio y fecha de recepción de inscripciones, fecha, hora y lugar en que se llevará a cabo la aplicación de las pruebas, en cuyo caso debe avisarse oportunamente a los interesados.
- \* Se convocará a un proceso selectivo para la cobertura de las posiciones abiertas dentro del proyecto, donde se definirá:
- \* Requisitos y perfil que deben reunir los aspirantes y que deben ser debidamente difundidos por los medios que sean necesarios, pudiendo ser estos: la prensa de amplia circulación nacional o regional, a través de dos (2) avisos en días diferentes; comunicados a la Cruz Roja Provinciales y/o carteleras de las diferentes unidades de la Cruz Roja Ecuatoriana.

- \* Se establecerá una solicitud de aplicación, donde los aspirantes deberán presentar, en un plazo definido, la correspondiente solicitud adjunta con los documentos de soporte requeridos para sustentar su capacidad e idoneidad para el cargo al que están aplicando.
- \* Los requisitos del cargo para el cual se está postulando, se receptorán únicamente hasta el último día de plazo señalado para la presentación de las solicitudes y deberán mantenerse hasta la formalización del contrato.
- \* El sistema selectivo será el concurso en el que se valorarán, de acuerdo a una ponderación adecuada, cada uno de los requisitos cumplidos por los aspirantes y establecidos por la Cruz Roja Ecuatoriana para la posición ofertada.
- \* La presentación de la solicitud, debidamente diligenciada por el aspirante, en la Cruz Roja del Ecuador, en el Departamento de Recursos Humanos o donde la convocatoria lo establezca, en un plazo de 7 días hábiles contados a partir del día siguiente de la publicación de la convocatoria para cubrir la posición ofertada, conjuntamente con toda la documentación de soporte requerida.
- \* En las solicitudes de aspirantes a concursos no se podrán exigir datos sobre raza, edad, estatura, género, o religión.
- \* Las pruebas o instrumentos de selección tienen como finalidad apreciar la capacidad, idoneidad y potencialidad del aspirante y establecer una clasificación de los mismos respecto a las cualidades requeridas para

desempeñar con eficiencia las funciones y responsabilidades del cargo a proveer. La valoración de estos factores se efectuará a través de medios técnicos, que respondan a criterios de objetividad e imparcialidad con parámetros previamente determinados.

- \* En los concursos, podrán incluirse como instrumentos de selección, cursos relacionados con el desempeño de las funciones de las vacantes a cubrir.
- \* El órgano de selección elaborará una lista de aspirantes elegibles sobre la base de los resultados del concurso. La lista estará ordenada de acuerdo al puntaje total obtenido en forma descendente, incluirá nombre y número de documento de identidad, y contendrá la puntuación obtenida en cada mérito y el total. Sobre esta base se tomará la decisión del personal a contratar, a partir de quien ocupe el primer puesto de la lista y en estricto orden descendente.
- \* Una vez recibidas y analizadas las solicitudes y aptitudes de los postulantes para cubrir las vacantes objeto del concurso, la Dirección Ejecutiva General de la Cruz Roja del Ecuador utilizarán la lista de elegibles en estricto orden descendente, para cubrir los cargos que se presenten en el mismo empleo, en otros iguales, similares o de inferior jerarquía, ubicados dentro del mismo nivel. En este último caso, la no-aceptación del nombramiento no constituye causal para la exclusión de la lista de elegibles.
- \* Todo miembro del staff local y personal pagado con financiamiento de los proyectos de la Cruz Roja del Ecuador, además del contrato de trabajo debe firmar un Código de Conducta.

**6. DOCUMENTOS:****SOLICITUD DE APLICACIÓN DE EMPLEO**

Breve (máximo 5 renglones) descripción de los conocimientos, habilidades, disposiciones y atributos personales, que señalen la capacidad que usted tiene para desempeñar el cargo, por ejemplo: profesional en el área de **xxx**, con amplia experiencia en el campo social; excelentes relaciones interpersonales, habilidad para trabajar bajo presión; manejo del idioma inglés y disponibilidad para viajar

Nombre: \_\_\_\_\_

Apellidos: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Estado civil: \_\_\_\_\_

No. de Hijo/as: \_\_\_\_\_

No. de Personas a cargo: \_\_\_\_\_

Cédula de Identidad: \_\_\_\_\_

Tarjeta Profesional No. \_\_\_\_\_

Licencia de Conducción: \_\_\_\_\_

Dirección residencia: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Celular: \_\_\_\_\_

Dirección correo electrónico: \_\_\_\_\_@\_\_\_\_\_

**III. FORMACIÓN ACADÉMICA**

Último año escolar: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

Especialización/ Maestría: \_\_\_\_\_

Seminarios/ Diplomados/ Talleres/ Otros...

**IV. EXPERIENCIA LABORAL**

(Información de los trabajos que le hayan dado experiencia para el cargo al que está aspirando y/o de los dos últimos años de su vida laboral)

Empresa: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Funciones: \_\_\_\_\_

Fecha de Ingreso: \_\_\_\_\_

Fecha de Retiro: \_\_\_\_\_

Motivo de Retiro: \_\_\_\_\_

Jefe Inmediato: \_\_\_\_\_

Teléfono(s): \_\_\_\_\_

**V. REFERENCIAS PERSONALES**

Nombre: \_\_\_\_\_

Ocupación: \_\_\_\_\_

### **3.6 PROCESO DE USO DE LOS VEHÍCULOS (HOJAS DE RUTA Y CONTROL DEL USO DE VEHÍCULOS)**

#### **1. PROPÓSITO:**

Este procedimiento tiene como finalidad establecer las normas bajo las cuales los vehículos de la Cruz Roja Ecuatoriana (definidos como tales, cualquier vehículo cuyos costos operacionales son pagados con recursos de la Delegación) van a ser utilizados ya sea por los miembros de la Delegación u otro personal local asignado dentro del o los proyectos del CRE.

#### **2. ALCANCE:**

Este procedimiento es aplicable para todas las actividades que impliquen el uso de cualquier vehículo de la institución.

#### **3. DUEÑO DEL PROCESO:**

Departamento de Planificación y Cooperación Internacional, Analista Técnico

#### **4. DEFINICIONES:**

Vehículo.- Medio de transporte motorizado de dos o más ruedas, los cuales pueden ser: camionetas, pick up, jeeps, volquetas, motocicletas, motonetas, tráiler, furgonetas, buses, equipo caminero, equipo pesado y todo vehículo que se mueva por acción mecánica a combustión.

Vehículo de trabajo: Vehículo adquirido por la Cruz Roja Ecuatoriana para la realización de sus operaciones.

Vehículo asignado: Todo vehículos de propiedad de Cruz Roja Ecuatoriana y los que se encuentren bajo su custodia al servicio del mismo.

Prima de seguro: Importes pagados por la empresa a las compañías aseguradoras en concepto de primas para asegurar los activos fijos contra robos, incendios, seguro por la propiedad, inundaciones, terremotos, etc.

## **5. POLÍTICAS:**

- \* El Analista Técnico tiene la responsabilidad de mantener un archivo de cada vehículo con una copia de la factura de compra, pólizas de seguros, licencias de conducir de cada uno de los conductores designados y/o a cargo del uso del respectivo vehículo y hoja de control del mismo.
- \* De igual manera, tiene la responsabilidad de mantener vigentes las pólizas de seguros de los vehículos, conservando un registro actualizado de su plazo de validez por vehículo y localidad.
- \* Los delegados de las Juntas Parroquiales pueden utilizar vehículos de la Cruz Roja Ecuatoriana para tareas relacionadas, estipulándose:
  - a. Movilización de todos los delegados y personal local de y hacia la oficina, en tareas necesarias dentro de los programas u otros usos relacionados al trabajo.
  - b. Que todas las regulaciones de seguridad y manejo de vehículos sean observadas y respetadas.
- \* Se debe mantener un registro por vehículo utilizando la Hoja de Control de

Vehículos, el mismo que debe contener información sobre el vehículo usado, el día de uso, kilometraje de salida y de llegada, nombre y firma del conductor o sus iniciales. De la misma manera se debe indicar si el uso fue para actividades operacionales de trabajo o personales.

- \* El conductor o persona asignada al uso del vehículo estará a cargo de llevar un adecuado control, con copias de los recibos y facturas, del mantenimiento, chequeos mecánicos, cambios de aceite, tanqueos de gasolina detallando el kilometraje y la identificación del vehículo.
- \* El formato de Control de Vehículos deberá ser remitido por la persona responsable de cada vehículo, los días 05 de cada mes junto a la legalización, los cuales servirán como soporte para justificar los gastos de combustible, que deberán ser remitidos a la Coordinación Financiera con la finalidad de realizar el control de los reportes de kilometraje.

**Del uso de vehículos de la Cruz Roja Ecuatoriana para situaciones de emergencia, locales, regionales o nacionales.**

- \* Debe de existir una declaratoria de emergencia sea local, regional o nacional.
- \* Deberán ser observadas y respetadas todas las políticas de seguridad y uso de vehículos.
- \* Todo préstamo de vehículos para atender este tipo de emergencias deben ser autorizados por la Cruz Roja Ecuatoriana.
- \* Cualquier movilización que no sea calificada como emergencia serán cargadas

directamente al Área, Departamento o Dirección responsable del uso del vehículo el cual será registrado en el formato de Control de Kilometraje para el uso personal y salidas emergentes de Vehículos. Para el efecto, la tasa establecida por la Cruz Roja Ecuatoriana es de USD 0.33 por kilómetro. Esta tasa cubrirá los costos de gasolina y depreciación y podrá ser sujeta a revisión.

- \* El Coordinador Financiero, estará a cargo de hacer las cuentas de cobro a las áreas, oficina o departamento a cargo del uso del vehículo con la finalidad de realizar la recuperación o cobro de los valores respectivos.

## **6. DOCUMENTOS:**

Hoja de control de vehículos

Control de kilometraje

### 3.7 PROCESO DE MANEJO Y CONTROL DEL PRESUPUESTO

#### 1. PROPÓSITO:

Elaborar el estado presupuestario de los proyectos de la Cruz Roja con el fin de reflejar la situación financiera y generar una herramienta técnica de seguimiento y control de recursos.

#### 2. ALCANCE:

El proceso contiene la consolidación de información de ingresos y egresos de los proyectos que ejecuta la Cruz Roja, separando la información de la operación misma de la organización.

#### 3. DUEÑO DEL PROCESO:

Departamento de Planificación y Cooperación Internacional de la Cruz Roja Ecuatoriana

#### 4. DEFINICIONES:

**Presupuesto.-** estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por una organización en un período determinado de tiempo con el fin de mejorar el proceso de toma de decisiones.

**Compensaciones (compensation).-** corresponde a los pagos por salarios y sueldos del personal que presta sus labores periódicas en el proyecto.

**Beneficios (benefits).**- son los beneficios sociales establecidos por la legislación laboral del país donde se desarrolla el proyecto y corresponde al pago del personal que labora en forma periódica en el proyecto.

**Viajes (travel).**- son los desembolsos de recursos financieros que se dan como resultado de un desplazamiento a un lugar distinto al origen por parte de una persona o grupos de personas que laboran en el proyecto o están involucrados en su operación. Corresponde al pago de pasajes y alojamiento.

**Actividades (program activities).**- son los egresos de recursos financieros como resultado de la operación de las actividades planificadas en el proyecto.

**Proveedores (supplies).**- es el egreso financiero que corresponde al pago de proveedores del proyecto en materiales o útiles de oficina.

**Equipamiento (equipment).**- corresponde al pago de proveedores del proyecto por el uso de bienes muebles y servicios.

**Actividades de soporte u otros servicios (support / other services).**- corresponde al pago a las organizaciones o personas que proveen de servicios al proyecto, como cargos por servicios de comunicaciones, uso de internet, entre otros.

## 5. POLÍTICAS:

- \* Las personas encargadas de la gestión presupuestaria deben mantenerse en constante actualización en cuanto a la normativa legal y tributaria que aplique para el desarrollo de sus funciones.

- \* Los informes que se presenten a los donadores internacionales deben estar completos y revisados por el Gerente de Área un día antes de la fecha indicada a presentación o vencimiento de los plazos de entrega.
- \* El área financiera da cumplimiento a la normativa referente al diseño, ejecución y control de presupuesto.
- \* Toda transacción financiera que se realice debe estar con el visto bueno de las personas responsables en el proyecto.
- \* Las claves, contraseñas es información sumamente confidencial y solo lo maneja la persona responsable y su jefe inmediato.
- \* Cualquier anomalía presentada en el desarrollo y ejecución del presupuesto debe ser reportada a la Gerencia del Área.
- \* Cualquier información que se someta a una Auditoría debe entregarse completa, concisa y clara.
- \* Debe existir información comparativa entre el gasto devengado y presupuesto en monto y porcentaje, con el fin de conocer el avance presupuestario de cada actividad del proyecto.
- \* La información presupuestaria debe clasificarse de forma mensual y contener la información del saldo disponible en el presupuesto del proyecto.
- \* La información del presupuesto debe clasificarse por proyecto y estar detallada por pago de compensaciones y beneficios del personal participante, viajes,



### **3.8 PROCESO DE INFORMES Y CIERRE (INFORMES MENSUALES Y DE CIERRE QUE SE PRESENTAN AL DONANTE)**

#### **1. PROPÓSITO:**

Establecer políticas y procedimientos de la presentación de los informes mensual, trimestral y final con el objetivo de dar seguimiento y avance de los Proyectos de la Cruz Roja Ecuatoriana en cada una de sus actividades.

#### **2. ALCANCE:**

Este procedimiento es aplicable a todas las áreas que deban emitir un informe sea éste mensual, trimestral o anual y finaliza con la entrega de los informes a los donantes de la institución.

#### **3. DUEÑO DEL PROCESO:**

Departamento de Planificación y Cooperación Internacional, Analista Técnico y Analista Financiero.

#### **4. DEFINICIONES**

Evaluación final: evaluación sumativa llevada a cabo al concluir la puesta en práctica de un proyecto o programa, a menudo en forma externa, con el objeto de evaluar en qué medida se lograron los objetivos previstos.

Evaluación de mitad de período: evaluación formativa llevada a cabo a la mitad del proceso de puesta en práctica.

Seguimiento: proceso sistemático en virtud del cual se recopila y analiza información con el objeto de comparar los avances logrados en función de los

planes formulados y corroborar el cumplimiento de las normas establecidas. Ayuda a identificar tendencias y patrones, a adaptar las estrategias y a fundamentar las decisiones relativas a la gestión del proyecto o programa.

## 5. POLÍTICAS

- \* Los informes son mensuales, trimestrales y anuales.
- \* Son propósito de estos informes, lo siguiente:
  - ✓ Reflexionar sobre las actividades, los resultados y la relación costo/beneficio.
  - ✓ Hacer un seguimiento de los planes y presupuestos.
  - ✓ Compartir experiencias con todos los actores del plan
  - ✓ Mantener informados a los financiadores y por lo tanto garantizar la continuación del financiamiento.
- \* La Sede Central de la Cruz Roja Ecuatoriana elaborará informes sobre todas las actividades que está implementando y/o coordinando a través de los programas Operativos Nacionales y las Juntas Provinciales de la Cruz Roja Ecuatoriana.
- \* Los informes serán preparados automáticamente de acuerdo con la propuesta de evaluación, como parte del proceso de seguimiento.

### Informe Trimestral

- \* Es un resumen de las actividades y gastos durante los últimos tres meses, consiste en:
  - ✓ Informa de evaluación y seguimiento
  - ✓ Rendición de cuentas y soporte de las distintas actividades y material utilizado durante la ejecución del proyecto.

- \* Los informes físicos deben contener:
  - ✓ Documentación original con los anexos que den cuenta de las actividades
  - ✓ Informe completo en medio magnético
  - ✓ Cuadro de seguimiento presupuestario
  - ✓ Conciliación bancaria con corte a la fecha del informe
  - ✓ Certificación bancaria de apertura de la cuenta, firmas autorizadas y gastos incurridos así como intereses generados en los meses correspondientes al informe.
  - ✓ Estados de cuenta bancarios originales de los meses correspondientes al informe.
  - ✓ Contratos originales firmados con personal técnico del proyecto.
  - ✓ Contratos originales de convenios firmados con proveedores permanentes
  - ✓ Facturas con la retención aplicada.
  - ✓ Proceso de compra: proformas, carta de adjudicación al proveedor
  - ✓ Comprobantes de egreso, orden de compra, autorización de pago
  - ✓ Contratos por servicios
  - ✓ Registro de desplazamiento de vehículos y combustible (vehículos del proyecto).

#### Informe Final

- \* Al terminar un proyecto se debe elaborar un informe final que resume:
  - ✓ Los resultados obtenidos
  - ✓ Los problemas principales
  - ✓ Las actividades principales

✓ Los ingresos y egresos del proyecto

- \* El informe final es un análisis del trabajo que se ha llevado a cabo durante todo el proyecto, acumulando toda la información solicitada en los informes trimestrales más la documentación correspondiente al cierre de la cuenta bancaria.

**6. DOCUMENTOS:**

Hoja de registro de ingresos y egresos

Formato de conciliación bancaria

Carta de adjudicación al proveedor

Orden de compra

Orden de pago

Hoja de control de vehículos

### **3.9 NORMAS DE CONTROL INTERNO**

#### **Objetivo**

Precautelar y promover la administración financiera de los programas de la Cruz Roja del Ecuador que son financiados por donantes internacionales, manteniendo controles efectivos para detectar si los lineamientos establecidos para el manejo de compras, efectivo, pagos, transferencia y activos, se están cumpliendo adecuadamente, y así reducir la posibilidad de errores o malos manejos por parte del personal de la entidad o sus proyectos en ejecución.

#### **Aspectos generales**

Las obligaciones y responsabilidades para cada uno de los funcionarios o empleados deben estar claramente definidas, recibidas y firmadas por el funcionario al asumir sus responsabilidades con la entidad.

Debe estar establecido y difundido claramente el organigrama funcional del proyecto y de la Cruz Roja, donde se denote claramente la ubicación administrativa y jerarquización del personal.

Procedimientos, catálogos de cuentas y manuales proveídos para identificar recibos y gastos en asociación con las fuentes de financiamiento específicas deben estar determinadas por la persona que asume la responsabilidad de administrar recursos.

Los gastos acumulados por categoría de costos deben reflejarse en el sistema de contabilidad y estarán ligados a un presupuesto pre aprobado por el donante.

La organización debe mantener procedimientos que cubran los límites de autorización para aprobar transacciones financieras y guías para control de gastos, como requerimientos de compras y autorización de viajes.

Deben existir procedimientos para manejo de los archivos de soportes contables, cumpliendo lo siguiente:

- Los archivos están divididos por tipo de cuentas y conceptos y son revisados periódicamente.
- Existen diarios contables debidamente actualizados, soportados y explicados.
- Las cuentas contables acumuladas proveen un adecuado control sobre ingresos y gastos.
- Los archivos de soportes contables están resguardados en áreas específicas con las seguridades del caso.

Las funciones están adecuadamente separadas, de tal manera que ninguna persona individualmente tiene control sobre todas las transacciones financieras.

Están establecidos controles para prevenir gastos en exceso de presupuestos de gastos aprobados.

Reportes financieros son preparados regularmente y pueden ser solicitados por la dirección de la Cruz Roja en cualquier momento.

**Ingresos**

1. La persona responsable de la función de ingresos en efectivo no firma cheques o reconcilia los estados de cuenta bancarios y no es responsable de contabilizar cuenta por cobrar, balances o diarios generales.
2. Los ingresos son depositados en la cuenta bancaria establecida para el desarrollo del proyecto de acuerdo con la cantidad de avance de efectivo aprobado. Todo ingreso debe estar reflejado en el movimiento contable diario de cada delegación y soportadas adecuadamente para saber su procedencia y justificativo.

**Cuentas por cobrar**

1. Registros detallados de cuentas por cobrar son consolidados periódicamente con las cuentas de control del Balance General. Además se revisara periódicamente el control y liquidación de avances efectuados a cada persona o entidad.
2. Un arqueo periódico y sin previo aviso de cuentas por cobrar es preparado con las correspondientes acciones a tomar para recuperar saldos.
3. Existen controles sobre avances operacionales otorgados a empleados o funcionarios.

**Compras y cuentas por pagar**

1. Deben existir procedimientos que aseguren un proceso competitivo de adquisiciones buscando calidad y precios competitivos.
2. Las facturas deben empatar con las órdenes de compra y los reportes de recepción de los bienes o servicios adquiridos.
3. Existe una adecuada segregación de responsabilidades en lo que se refiere a

compras, recepción de mercaderías y servicios y aprobación de egresos.

### **Egresos de efectivo**

1. Las funciones están adecuadamente separadas, diferentes personas preparan cheques, firman cheques, concilian cuentas bancarias y tienen accesos a recibos de efectivo.
2. Todos los egresos están debidamente soportados en recibos, facturas, aprobaciones, etc. de los bienes y servicios adquiridos, con documento original de compra y cumpliendo con la normatividad existente.
3. No se pueden firmar cheques en blanco
4. Cheques no usados y sello(s) se mantienen en un área segura.
5. Los estados de cuenta son conciliados mensualmente.

### **Activos fijos**

1. La organización tiene establecidos procedimientos para capitalización y depreciación de activos.
2. Existen niveles de autorización para aprobar la compra de activos fijos.
3. Estos activos son periódicamente revisados con un inventario físico, cuyas reconciliaciones y diferencias deben ser adecuadamente soportadas y ajustadas contablemente.

## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

- El manual de control interno en el departamento de Planificación y Cooperación Internacional de la Cruz Roja Ecuatoriana, es muy importante, por cuanto es una área que está involucrada en el manejo de recursos financieros proveniente de los donantes internacionales, a su vez, estos recursos sirven para financiar proyecto de alto impacto para la comunidad ecuatoriana. Adicionalmente, los donantes solicitan informes detallados de la entrega y uso de los recursos, para preparar esta información es necesario contar con los controles internos que permitan generar informes veraces.
- En los actuales procedimientos y procesos que se llevan a cabo en el departamento de Planificación y Cooperación Internacional, no existen controles específicos para el uso de los recursos financieros. Los procedimientos y procesos son llevados a cabo según criterio de cada donante y no existe una coordinación en la entrega de los informes, esto genera una debilidad en la toma de decisiones y planificación en la ejecución del proyecto poniendo en riesgo el financiamiento de los proyectos de la Cruz Roja del Ecuador.

- Los procesos y normas de control interno que se proponen con el presente documento se enfocan en los procesos de mayor importancia para la generación de información financiera en el departamento de Planificación y Cooperación Internacional; estos comprenden todo el ciclo de vida del proyecto, desde la planificación del proyecto hasta la ejecución y cierre del informe de actividades.
- Los procedimientos que se proponen en el trabajo de investigación se enfocan en la esquematización de actividades de los procesos de mayor impacto para el ciclo de vida del proyecto. Estos procedimientos corresponden a la generación de información ordenada y se ejecutan de acuerdo a una estructura uniforme, esto es desde la definición del propósito, alcance y dueño del proceso, definiendo los términos de referencia que se usa en el proceso y determinando las políticas que se deben cumplir en cada acción del proceso, para de esta manera alinear la generación de información hacia un objetivo común del departamento de Planificación y Cooperación Internacional.
- El principal beneficio del departamento de Planificación y Cooperación Internacional de la Cruz Roja con la generación del manual de procedimientos y control interno, es la obtención de un manejo uniforme y detallado de los recursos financieros que se usan para el financiamiento de los proyectos. Adicionalmente, este manejo uniforme de la información financiera permite una mejor toma de decisiones en los donantes y en las autoridades que se encargan de planificar las actividades de la Cruz Roja.

## RECOMENDACIONES

- Para que el manual de procesos y las medidas de control interno en el departamento de Planificación y Cooperación Internacional de la Cruz Roja del Ecuador tenga un mayor impacto y su nivel de importancia sea maximizado debe tener una adecuada difusión entre el personal que labora en el área en mención y en las personas que laboran en la Cruz Roja y se involucran en el desarrollo y planificación de proyectos. De esta manera, todos los funcionarios implicados en el manejo de recursos financieros provenientes de los donantes manejan las mismas herramientas y el flujo de información es más efectivo.
- Es importante que las actividades emprendidas por el departamento de Planificación y Cooperación Internacional en su afán de mejorar en el manejo de recursos, sean socializadas con las organizaciones internacionales que financian sus proyectos. Así, se puede obtener criterios del mayor número de personas que pueden enriquecer la elaboración de las políticas que se detallan en el manual y en las medidas de control interno sugeridas en el presente documento.
- Ante la aplicación del manual de procedimientos y normas de control interno en el departamento estudiado en el presente documento, es necesario, que se aplican medidas similares en otras áreas de la Cruz Roja del Ecuador, con el objetivo de igualar los procedimientos y exista un equilibrio en el manejo de la información. Esta implementación se puede crear por fases de aplicación en los departamentos

que sean de mayor sensibilidad al manejo de recursos financieros y áreas de la organización

- La aplicación de los procedimientos y las normas de control interno pueden tener un mejor efecto en las actividades del departamento, si se respaldan en la gestión operativa a través de un sistema de información gerencial que permita administrar la información generada. Para este propósito se puede utilizar software que permita el flujo de información y un mejor control en la aplicación de los procedimientos por parte del personal involucrado.
- Para mejorar los resultados en la aplicación del manual de procedimientos es necesario que se aplique un plan de capacitación para el personal que labora en el área de Cooperación Internacional, así como en los departamentos involucrados en la gestión de proyectos. De esta manera existirá un proceso de mejoramiento continuo y se dinamiza la aplicación de los procedimientos en la Cruz Roja del Ecuador.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Blanco Luna, Y. (2006). *Auditoría Integral, normas y procedimientos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Blanco Luna, Y. (2006). *Normas y Procedimientos de la auditoría Integral*. Bogotá: ECOE EDICIONES.

Cruz Roja Ecuatoriana. (2012). *Quienes somos?* Obtenido de Reseña histórica:  
<http://www.cruzroja.org.ec/index.php/quienes-somos/resena-historica>

De Lara Haro, A. (2005). *Medición de control de riesgos financieros*. Mexico D.F.:  
Limusa, SA de C.V.

Estupiñan Gaitán, R. (2006). *Control Interno y Fraudes* (Segunda ed.). Bogota: Ecoe Ediciones.

Fonseca, O. (2011). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones*. Lima: Instituto de Investigación en Contabilidad y Control IICO.

Mantilla, S. A. (2005). *Auditoría de Control Interno*. Colombia: Ecoe Ediciones.

Perdomo Moreno, A. (2005). *Fundamentos del Control Interno* (Septima ed.). México: International - THOMSON EDITORES.

Perdomo Moreno, A. (2005). *Fundamentos del Control Interno* (Septima ed.). México: International - THOMSON EDITORES.

Pere Ponsa, A., & Ramon Vilanova, A. (2005). *Automatizacion de procesos mediante la guia GEMMA*. Catalunya: Universidad Politecnica de Catalunya, SL.

Reyes Ponce, A. (2008). *Administración de empresas: teoria y practica*. Mexico: Limusa.

Rodríguez Valencia, J. (2009). *Control Interno, un efectivo sistema para la empresa* (1ra Edición ed.). Trillas, México: Editoril Trillas.

Rodriguez Valencia, J. (2010). *Como elaborar y usar los manuales administrativos* . Mexico: Cengage.

Ruano, R. (2011). *El rol y la visión de la Auditoria Interna en la Gestión de Riesgos*. Santiago de Chile: PriceWaterhouseCoopers.

www.coso.org. (23 de Noviembre de 2009). *www.coso.org*. Recuperado el 2012 de Enero de 20, de [www.coso.org](http://www.coso.org): [www.coso.org](http://www.coso.org)

www.erm.coso.org. (3 de Junio de 2009). *www.erm.coso.org*. Recuperado el 20 de Enero de 2013, de [www.erm.coso.org](http://www.erm.coso.org): <http://www.erm.coso.org>