

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA



**"COMPONENTES DEL ENFOQUE COSO, APLICADOS A LA
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS, EJECUTADOS CON FONDOS
PÚBLICOS Y/O PRIVADOS, EN CRUZ ROJA SALVADOREÑA"**

Trabajo de investigación presentado por:

Campos Aguilar, Gonzalo Antonio

Molina, Salvador

Valle Escobar, María Zenaida

**Para optar al Grado de
LICENCIADO(A) EN CONTADURÍA PÚBLICA**

Agosto de 2010

San Salvador, El Salvador, Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	: Máster Rufino Quezada Sánchez
Secretario	: Licenciado Douglas Vladimir Alfaro Chávez
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	: Máster Roger Armando Arias Alvarado
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	: Máster José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Director de la Escuela de Contaduría Pública	: Licenciado Juan Vicente Alvarado Rodríguez
Coordinador de Seminario	: Licenciado Roberto Carlos Jovel Jovel
Asesor Directo	: Licenciado César Orlando Retana Avendaño
Jurado Examinador	: Licenciado César Orlando Retana Avendaño Licenciado Roberto Carlos Jovel Jovel

Agosto de 2010

San Salvador, El Salvador, Centro América.

AGRADECIMIENTOS

- **A Dios Todo Poderoso:** Por concederme el milagro de la vida, y darme las herramientas necesarias como la salud, sabiduría y entendimiento, para culminar una escala más en mi vida.
- **A Mi Madre:** Blanca Adela Valle, gracias por ser la mejor de las madres, gracias por ser mi apoyo en todo momento, gracias por tu amor y paciencia, que Dios te bendiga siempre mamita, y espero que la culminación de mi carrera pueda recompensar, aunque sea una mínima parte todo tu sacrificio y esfuerzo.
- **A Mi Familia:** Gracias a toda mi familia en general: Padre, hermanos, tía. Gracias por el apoyo brindado, por las palabras de aliento, por aguantar mis malos ratos, resultados del agobio del estudio y el trabajo, gracias a todos(as).
- **A Mi Novio:** José Roberto Muñoz Monje, por estar conmigo en los momentos más difíciles de mi vida, por su apoyo y sobre todo por el amor que me brinda siempre.
- **A Mis Amigos(as):** Porque siempre estuvieron brindándome sus mejores palabras de consuelo, apoyo y ánimos, les agradezco infinitamente y espero seguir contando con su amistad el tiempo que Dios me preste vida.

María Zenaida Valle Escobar.

- **A Dios Todo Poderoso:** Por ayudarme y guiarme en todo momento, por brindarme salud, sabiduría, esperanza y paz interior.
- **A mi Esposa e Hijo:** Reina Marisol Por darme, su Amistad, Amor y Comprensión, en todo momento de mi vida, a mi Hijo Gonzalo Josué, por llegar a conocer otra etapa de mi vida la cual me orienta a seguir superándome para que no les falte nada.
- **A Mis Padres:** Marina Isabel y Gonzalo Paulino, por brindarme el estudio y educación necesario el cual ha permitido que este ahora culminando el esfuerzo tal valioso de toda una vida.
- **A Mis Hermanas:** Carmen Isabel y Ana Lucia por brindarme el apoyo necesario.
- **A Mis Amigos(as):** Agradezco a mis amigos por brindarme su amistad y sinceridad cuando los he necesitado.

Gonzalo Antonio Campos Aguilar.

- ♦ **A Dios Todo Poderoso:** por haberme permitido cumplir con una de las metas más importantes de mi vida, a pesar de todas las barreras que pude encontrar en el camino, por haberme dado fe, sabiduría y serenidad para poder afrontar y superarlas.
- ♦ **A mi Madre:** María Erlinda Molina, por ser mi apoyo moral, por brindar su sacrificio desde el inicio de mi vida de estudiante y enseñarme el camino para ser persona responsable y perseverante el cual fue de mucho beneficio para el logro de esta meta.
- ♦ **A mis Compañeros(as):** Por haber sido parte de este esfuerzo y sacrificio, y que hoy vemos con satisfacción haber logrado, y que representa el inicio de una nueva etapa en nuestra vida profesional.

Salvador Molina.

Contenido

RESUMEN	i
MARCO TEÓRICO	1
1. CONTROL INTERNO.	1
1.1. Generalidades del Control Interno.	1
1.1.1 Conceptos de Control Interno.....	1
1.1.2 Importancia del Control Interno.....	2
1.1.3 Beneficios del Control Interno.....	3
1.1.4. Limitantes del Control Interno.....	4
1.2 CONTROL INTERNO ENFOQUE COSO.	5
1.2.1 Antecedentes del Control Interno Enfoque COSO.....	5
1.2.1.1 Origen.	5
1.2.1.2 Finalidad del Marco COSO:.....	6
1.2.1.3 Aspectos que se tomaron en cuenta para la formulación del Modelo COSO.	7
1.2.1.4 Importancia del Control Interno Enfoque COSO.....	7
1.2.2. Definición del Control Interno Enfoque COSO.....	8
1.2.3. Elementos del Control Interno Enfoque COSO.....	9
1.2.3.1 Objetivos del Control Interno Enfoque COSO.....	9
1.2.3.2 Componentes del Control Interno Enfoque COSO.	10
1.2.4 Atribuciones y Limitaciones del Control Interno Enfoque COSO.....	24
1.2.4.1 Que puede hacer el Control Interno Enfoque COSO.	24
1.2.4.2 Que no puede hacer el Control Interno.	24
1.3 ADMINISTRACION DE PROYECTOS	25

1.3.1	Generalidades de la Administración de Proyectos.....	25
1.3.1.1	Concepto de Proyectos.....	25
1.3.1.2	Características de los Proyectos.....	25
1.3.1.3	Elementos relacionados con el Proyecto.....	26
1.3.1.4	Concepto de Administración de Proyectos.....	26
1.3.1.5	Importancia de la Administración de Proyectos.....	27
1.3.1.6	Factores claves de la Administración de proyectos..	28
1.3.1.7	Beneficios de la Administración de Proyectos.....	29
1.3.1.8	Desventajas de una inadecuada Administración de Proyectos.....	29
1.3.2	Ciclo de Vida de la Administración de Proyectos.....	31
1.3.3	Etapas de la Administración de Proyectos.....	32
1.3.3.1	Etapa de Inicio.....	32
1.3.3.2	Etapa de Planeación.....	33
1.3.3.3	Etapa de Ejecución.....	35
1.3.3.4	Etapa de Cierre.....	36
2.1.	Objetivo de la Investigación.....	39
2.2.	Metodología de la Investigación.....	40
2.2.1.	Tipo de Estudio.....	40
2.3.	Población y Muestra.....	40
2.4	Determinación de la Muestra.....	41
2.5.	Unidades de Análisis.....	41
2.6.	Método de Recolección de Datos.....	41
2.6.1.	Investigación Bibliográfica.....	41
2.6.2.	Investigación de Campo.....	42
2.7	Instrumento Utilizado para la Recolección de Datos.....	42

2.7.1. Cuestionario.....	42
2.7.2. Tabulación y Análisis de los Resultados de la Investigación.....	43
2.8 Diagnostico de la investigación	59
3.1 OBJETIVO GENERAL DEL CAPITULO III.	62
3.2 BASE LEGAL Y ESTRUCTURA DEL CAPITULO III.	63
3.2.1.BASE LEGAL.....	63
3.2.2 ESTRUCTURA.....	64
4.1 CONCLUSIONES.	103
4.2 RECOMENDACIONES.	105

RESUMEN

Debido a la falta de Normas, Políticas y Procedimientos definidos para llevar a cabo una buena administración de proyectos ejecutados por Cruz Roja Salvadoreña, el cual daba como resultado una serie de inconsistencia que afectaban la operatividad en la ejecución de los proyectos, motivo por el cual decidimos enfocar nuestra investigación para el desarrollo de nuestro trabajo de graduación, con el propósito de no solo cumplir con el requisito para optar un grado académico, sino también para dar nuestro aporte en beneficio de dicha institución en el logro de sus objetivos de forma efectiva, para determinar los resultados de nuestra investigación analizamos procedimientos llevados acabos en cada uno de las unidades responsables de la ejecución de los proyectos y programas ,de esta forma verificar el desarrollo de sus procesos y actividades relacionadas , identificar debilidades que podrían estar generando malos resultados.

Por el motivo antes expuesto el objetivo de nuestra investigación fue la elaboración de las Normas de Control Interno con Enfoque COSO, aplicadas a todos los proyectos que ejecuta dicha institución, de esta forma contribuir a fortalecimiento de cada una de las fases de los proyectos, lograr la generación de información confiable y oportuna para la toma de decisiones; en cuanto a la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación, esta fue basada en un estudio de tipo analítico

descriptivo y correlacional, el cual no solo pretende describir el fenómeno relacionado con los componentes del enfoque coso aplicados a la administración de los proyectos ejecutados en la institución, si no analizar sus posibles causas, características, variables y elementos, analizar la relación entre las variables y la causa principal que da origen al fenómeno en estudio. Entre las técnicas y herramientas utilizadas para la obtención de la información se encuentra el cuestionario, el muestreo, así como el auxilio de información bibliográfica.

Todo lo anterior nos permitió hacer nuestras propias valoraciones con respecto a los resultados obtenidos y formular las conclusiones y recomendaciones respetivas las cuales se detallan a continuación:

- ✓ Los canales de comunicación son deficientes entre todos los niveles jerárquicos de la institución,
- ✓ Existe una comisión para la evaluación de los proyectos, pero que esta no esta cumpliendo su labor respectiva lo que afecta la gestión de calidad de los proyectos.
- ✓ La institución para la ejecución de los proyectos no cuentan con Normas Técnicas de Control Interno específicase lo que impide que se formulen procedimientos detallados para el eficiente y oportuno cumplimiento de las actividades relacionadas con el desarrollo de todos los proyectos.

Por lo señalado en las conclusiones anteriores se recomienda que

la administración gire instrucciones para diseñar los canales de comunicación entre los distintos departamentos que forman parte de la entidad, incluyendo la comisión evaluadora de proyectos, con el propósito que las actividades se desarrollen con mejor coordinación.

Se recomienda a la administración adoptar e implementar las Normas Técnicas de Control Interno en base COSO, con el propósito de que cada una de las actividades se logre con eficiencia, eficacia, economía y transparencia.

INTRODUCCION

Como una de las necesidades importantes para hacer frente a la realidad actual, donde las exigencias a nivel mundial por la integración de sus relaciones económicas, exigen una alta competitividad para todo tipo de entidades, con la finalidad de coadyuvar a alcanzar los objetivos, optimizando así el uso de los recursos de los que dispone, se pretende la aplicación de un nuevo concepto de control interno en base "coso", que es un enfoque donde se incluyen nuevos conceptos y metodologías para ser aplicadas en las diversas áreas administrativas y operativas de toda organización, transformando así la nueva visión y filosofía de control para la alta dirección.

De acuerdo a esa necesidad, se plantea la posibilidad de diseñar y aplicar, Normas Técnicas de Control Interno en base a "coso" de cinco componentes que son: Entorno de Control, Valoración de Riesgos, actividades de Control, Información y Comunicación y Monitoreo, diseñadas específicamente para la ejecución de los proyectos que se administran por Cruz Roja Salvadoreña. Por lo que el presente trabajo muestra el desarrollo de esta temática, y se encuentra compuesto por cuatro capítulos:

En el primer capítulo, se muestra el desarrollo del marco teórico en el cual se desarrollan aspectos generales e importantes del control interno tales como; generalidades, su importancia, sus beneficios y sus limitaciones, así como también el desarrollo de lo que es el control interno de acuerdo al enfoque coso, sus antecedentes, definición y objetivos, en que consiste cada uno de sus componentes y los principios que lo integran. Se presenta además un desarrollo de lo que es la administración de proyectos, concepto, características, su importancia y etapas de su administración.

En el segundo capítulo se describe la metodología empleada en nuestra investigación, el tipo de estudio, la determinación de la muestra, sus unidades de análisis, las técnicas y herramientas aplicadas para la recolección de la información, la tabulación y análisis de los resultados obtenidos y su diagnóstico.

El planteamiento de nuestra propuesta, se aborda en el Capítulo III, y es en este en donde se plantea la normativa de control interno enfoque "coso", para ser aplicada a los proyectos y programas de la Cruz Roja Salvadoreña, este capítulo se encuentra estructurado en seis Títulos en el que se detalla en cada uno de ellos la normativa aplicable para cada uno de sus cinco componentes, se muestra también la base legal aplicable para la elaboración de dichas normas, su objetivo, sus principios.

En el capítulo cuatro se presentan las conclusiones y recomendaciones que resultan de la investigación, con el fin de puntualizar los problemas y su correspondiente alternativa de solución.

Se presenta al final del documento la bibliografía utilizada para la obtención de la información necesaria en el desarrollo del trabajo.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1. CONTROL INTERNO.

1.1. Generalidades del Control Interno.

1.1.1 Conceptos de Control Interno.

Control interno se define como el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización, se constituye en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue, generándole capacidad de respuesta ante los diferentes públicos o grupos de interés que debe atender.

El control interno es un proceso, donde se lleva a cabo un grupo de acciones estructuradas y coordinadas, que están encaminadas a la consecución de un fin. El mismo tiene un mayor grado de eficiencia cuando están insertados a los procesos y se complementan como parte indisoluble de la entidad.

1.1.2 Importancia del Control Interno.

El control interno, es un plan en donde se preverán todas las medidas administrativas dentro de la entidad para el logro de los objetivos; de ahí que el control interno sea un plan de organización donde se establecen las políticas y procedimientos que persigue la entidad con el fin de salvaguardar los recursos con que cuenta, verificar la exactitud y veracidad de la información para promover la eficiencia y eficacia en las operaciones y estimular la aplicación de las políticas para el logro de metas y objetivos programados. De aquí que la efectividad del control interno dependa de gran medida de la integridad y de los valores éticos del personal que diseña, administra y vigila el control interno de la entidad.

El control interno es realizado por las personas en cada nivel de la entidad. Pues desde la dirección de la entidad hasta el último trabajador deben sentirse partícipe del mismo, de este modo cada uno de ellos podrá adquirir un alto grado de conciencia en el momento de evaluar los riesgos, aplicar controles y estar en condiciones de responder adecuadamente a ello.

El control interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. Detecta las irregularidades y errores y propone

soluciones factibles evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales.

Como se observa el control interno es de vital importancia para la optimización de la operaciones y el crecimiento del negocio tanto en lo administrativo como en la operación; beneficiando así desde el accionista hasta el propio cliente ya que tendrá este un grado de confianza sobre la entidad y prevalecerá en el tiempo generando utilidades y crecimiento interno en la entidad, no importa que tan bien haya sido diseñado y operado, solamente puede dar una seguridad razonable a la alta dirección sobre el logro de sus objetivos.

1.1.3 Beneficios del Control Interno.

Es necesario que exista una cultura de control interno en toda la organización, que permita el cumplimiento de los objetivos generales de control.

Sus beneficios incluyen:

- ✓ Ayuda al cumplimiento de las metas y objetivos de la entidad.
- ✓ Integrar e involucrar al personal con los objetivos de control.
- ✓ Ayuda al personal a medir su desempeño y a mejorarlo.
- ✓ Contribuye a evitar el fraude.

- ✓ Facilita el manejo de la información en todos los niveles.
- ✓ Brinda transparencia en la administración de los recursos.

1.1.4. Limitantes del Control Interno.

La probabilidad del logro y eficacia de este proceso para alcanzar una seguridad razonable en la administración de recursos, se ve afectada en muchas ocasiones, por limitaciones inherentes al sistema de control interno como las que se detallan a continuación:

- ✓ El costo está ligado al beneficio que proporciona.
Factor de errores humanos.
- ✓ Violación u omisión de la aplicación por parte de la alta dirección.
- ✓ Potencialidad de colusión para evadir controles que dependen de la segregación de funciones.
- ✓ Solo brinda seguridad razonable no absoluta.

El concepto seguridad razonable está relacionado con el reconocimiento explícito de la existencia de limitaciones inherentes a este control. En el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultado de interpretaciones erróneas de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción y fatiga.

1.2 CONTROL INTERNO ENFOQUE COSO.

1.2.1 Antecedentes del Control Interno Enfoque COSO.

1.2.1.1 Origen.

El marco COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) es un esfuerzo voluntario del sector privado para mejorar la calidad de los reportes financiero a través de elementos tales como la ética en los negocios, controles internos efectivos y adecuadas prácticas de gobierno.

El marco COSO fue originalmente desarrollado en 1985 por la "National Commission on Fraudulent Financial Reporting", un organismo privado e independiente que estudió las principales causas que pueden conducir a presentar reportes financieros fraudulentos y desarrollaron recomendaciones para compañías públicas y sus auditores externos, para la SEC (Securities and Exchange Commission) y para otros organismos reguladores, así como, para instituciones educativas.

En la comisión participaron cinco de las principales asociaciones financieras de los Estados Unidos, la "Asociación Americana de Contadores", el "American Institute of Certified Public Accountants", el "Financial Executives Institute", el "Institute of Internal Auditors" y la "National Association of Accountants". La comisión fue

totalmente independiente de cada uno de sus organismos y contenía adicionalmente representantes de la industria contaduría pública, firmas de inversión y el mercado de Valores.

La Treadway Comision tenía la visión de un estudio integral completo y una evaluación de controles cuando recomendó que sus compañías públicas ejecutaran los siguientes pasos en sus esfuerzos por prevenir y detectar información financiera fraudulenta:

- Identificar y comprender los factores que pueden conducir a reportar información financiera fraudulenta incluyendo factores que son únicos o específicos para cada organización.
- Evaluar el riesgo de reportar información financiera fraudulenta creada por estos factores dentro de las organizaciones.
- Diseñar e implementar controles que proporcionen seguridad razonable que el reportar información financiera fraudulenta será prevenido y detectado.

1.2.1.2 Finalidad del Marco COSO:

- 1) Establecer una definición común del control interno que responda a las necesidades de todas las empresas y otras entidades.
- 2) Definir un modelo o marco de referencia sobre la base del cual las empresas y otras entidades, sin importar su tamaño y naturaleza, puedan evaluar su sistema de control interno.

1.2.1.3 Aspectos que se tomaron en cuenta para la formulación del Modelo COSO.

- ◆ Nuevas demandas del mercado y tecnología administrativa.
- ◆ Nuevas regulaciones de control interno para procesamiento de información contable.
- ◆ Principios y valores en el personal.
- ◆ Nuevas formas de medir y evaluar el riesgo.
- ◆ Estándares de calidad en los procesos.

1.2.1.4 Importancia del Control Interno Enfoque COSO.

La importancia del control interno radica en la prevención de los riesgos, con el fin de poder reducir o eliminar, aspectos como los que se detallan a continuación:

- ✓ Pérdida de bienes, y otros activos.
- ✓ Malversación de fondos.
- ✓ Pérdida de información valiosa.
- ✓ Pérdida de ventaja competitiva.
- ✓ Pérdida de demanda.
- ✓ Pérdida de eficiencia en la producción.
- ✓ Pérdida de clientes y créditos con los proveedores.
- ✓ Reducción de flujos de caja.
- ✓ Pérdida de imagen pública.

- ✓ Pérdida de credibilidad.

COSO proporciona un marco integral del control interno y herramientas de evaluación para sistemas de control, además proporciona una terminología utilizada comúnmente y principios usados como guía para desarrollar una arquitectura efectiva en la administración de riesgos.

1.2.2. Definición del Control Interno Enfoque COSO.

- ✓ Es un proceso ejecutado por todo el personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable, en cuanto a la consecución de los objetivos de una entidad.
- ✓ El informe COSO define el control interno como un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la alta dirección y en "cascada" por, el resto del personal de una organización, diseñado para proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:
 - ◆ Eficacia y eficiencia de las operaciones.
 - ◆ Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.
 - ◆ Confiabilidad de la información financiera.

- ✓ El Control Interno es una multitud de procesos por lo que esta orientado hacia un fin, pero no es un fin en sí mismo.

1.2.3. Elementos del Control Interno Enfoque COSO.

1.2.3.1 Objetivos del Control Interno Enfoque COSO.



- ✓ **Efectividad y Eficiencia de las Operaciones:**

Objetivos de rendimiento, rentabilidad y la salvaguarda de los recursos. (Capacidad de los procesos organizacionales para alcanzar los resultados o metas).

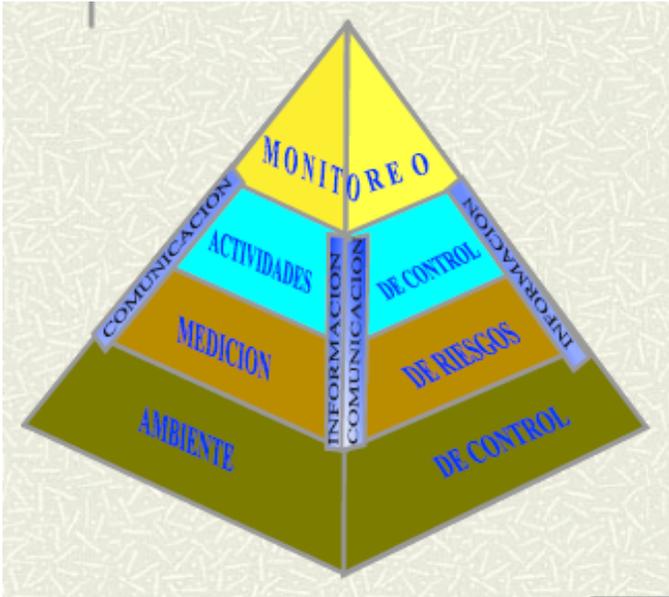
- ✓ **Confiabilidad de la Información Financiera:**

Elaboración de estados financieros fiables y datos financieros derivados de los mismos. (Producir información confiable, veraz y oportuna).

- ✓ **Cumplimiento de Leyes y Normas Aplicables:**

Leyes y demás normativa a las que esta sujeta la entidad.

1.2.3.2 Componentes del Control Interno Enfoque COSO.



El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí, se derivan del estilo gerencial y están integrados en el proceso de dirección. Estos componentes, que se presentan con independencia del tamaño o naturaleza de la organización, son:

1.2.3.2.1 Entorno de Control.

El entorno o ambiente de control es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del Control Interno.

Es fundamentalmente consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo el resto de los empleados, con relación a la importancia del Control Interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

Principios Básicos del Entorno de Control

1. Integridad y Valores Éticos.

La sana integridad y los valores éticos, particularmente en la alta

gerencia, han sido desarrollados, comprendidos y adoptados, fijando el estándar de conducta para el Control Interno.

Como ejemplo de este principio podemos destacar la aplicación del Código de Conducta.

2. Comité de Dirección.

La junta de directores entiende y ejercita la responsabilidad por los errores relacionados con el reporte financiero y el control interno.

3. Filosofía de Dirección y Estilo de Gestión.

La dirección superior debe transmitir a todos los niveles de la organización, de manera explícita, contundente y permanente, su compromiso y liderazgo respecto de los controles internos y los valores éticos.

La dirección superior y las gerencias deben hacer comprender, a todo el personal, que las responsabilidades del control interno deben asumirse con seriedad, que cada miembro cumple un rol importante dentro del Sistema de Control y que cada rol está relacionado con los demás.

4. Estructura Organizativa.

La estructura organizativa de la empresa soporta el alcance de un eficaz control interno sobre la información financiera.

5. Competencia Profesional.

Los directivos y empleados deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados.

Tanto directivos como empleados deben contar con un nivel de competencia profesional ajustado a sus responsabilidades y comprender suficientemente la importancia de los objetivos y procedimientos del control interno.

La dirección debe especificar el nivel de competencia requerido para las distintas tareas y traducirlo en requerimientos de conocimientos y habilidades.

6. Autoridad y Responsabilidad.

El gerente y empleados son asignados de acuerdo niveles de autoridad y responsabilidad para facilitar una efectiva aplicación del control interno que poseen las entidades.

7. Recursos Humanos.

Las políticas y prácticas de RRHH son diseñadas e implementadas para facilitar un efectivo control interno en el reclutamiento y remuneración del personal dentro de las entidades.

1.2.3.2.2 Evaluación del Riesgo.

El control interno ha sido pensado esencialmente para minimizar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza; se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (interno y externo) como de la actividad.

El establecimiento de objetivos es anterior a la evaluación de riesgos. Si bien aquellos no son un componente del control interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo.

Principios Básicos de la Evaluación del Riesgo.

1. Objetivos del Reporte Financiero.

El gerente especifica los objetivos sobre el reporte financiero con suficiente claridad y criterio para permitir la identificación de riesgos sobre la divulgación del reporte financiero.

2. Riesgos del Reporte Financiero.

La compañía identifica y analiza los riesgos relacionados con el

alcance de los objetivos de divulgación del reporte financiero como base para determinar cómo los riesgos deberían ser manejados.

3. Riesgos de Fraude.

El riesgo potencial para la declaración errónea material relacionada con la producción del fraude se considera explícitamente en la identificación de riesgos relacionados con los objetivos de divulgación financiera.

1.2.3.2.3 Actividades de Control.

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- ◆ Las operaciones
- ◆ La confiabilidad de la información financiera
- ◆ El cumplimiento de leyes y reglamentos

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: las operaciones contribuyen a la confiabilidad de la información financiera y éstas a su vez al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

Dentro de cada categoría existen diversos tipos de control:

- ◆ Preventivo / Correctivos.
- ◆ Manuales / Automatizados o informáticos.
- ◆ Gerenciales o directivos.

Principios Básicos de Actividades de Control.

1. Integración con la Evaluación de Riesgos.

Son acciones tomadas y direccionadas a los riesgos para alcanzar los objetivos del reporte financiero.

2. Selección y Desarrollo de las Actividades de Control.

Las actividades de control son seleccionadas y desarrolladas, considerando sus costos y su potencial efectividad para mitigar riesgos de alcanzar los objetivos del adecuado reporte financiero.

3. Políticas y Procedimientos.

Políticas relacionadas con la divulgación de información confiable

sobre el reporte financiero son establecidas y comunicadas a través de la compañía, con sus correspondientes procedimientos, resultando en que dichas políticas y procedimientos sean llevadas a cabo.

4. Tecnología de la Información.

Los controles de la tecnología de la información, son aplicables, diseñados e implementados para dar soporte al alcance de los objetivos del reporte financiero.

1.2.3.2.4 Información y Comunicación.

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), 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.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones. Está conformada no sólo por datos generados internamente

sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente. Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución es decir sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.

Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

La comunicación es inherente a los sistemas de información, las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus

responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

Asimismo el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de que manera deben comunicar la información relevante que generen.

Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y

una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación.
Una acción vale más que mil palabras.

Principios Básicos de la Información y Comunicación.

1. Reporte de Información Financiera.

La información pertinente es identificada, capturada, utilizada en todos los niveles de la compañía, y distribuida en tiempo y forma tal que contribuya al alcance de los objetivos sobre el reporte financiero.

2. Información sobre el Control Interno.

La información utilizada para ejecutar otro componente del control interno es identificada, capturada, y distribuida en tiempo y forma tal que permita que el personal lleve a cabo sus responsabilidades frente al control interno.

3. Comunicación Interna.

Las comunicaciones permiten y facilitan la comprensión y ejecución de los objetivos de control, de los procesos y de las responsabilidades individuales frente al control interno, en todos los niveles de la organización.

4. Comunicación Externa.

Los temas que podrían afectar el alcance de los objetivos de la información financiera son comunicados a las terceras partes interesadas.

1.2.3.2.5 Supervisión.

Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la

gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevivientes.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

a) Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.

b) Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (auto evaluación), la auditoría interna (incluidas en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección), y los auditores externos.

c) Constituyen en sí todo un proceso que a pese que los enfoques y técnicas puedan variar, contengan una disciplina apropiada y principios insubstanciales.

La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.

d) Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.

e) El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad.

Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

f) Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:

- ✓ El alcance de la evaluación
- ✓ Las actividades de supervisión continuadas existentes.
- ✓ La tarea de los auditores internos y externos.
- ✓ Áreas o asuntos de mayor riesgo
- ✓ Programa de evaluaciones
- ✓ Evaluadores, metodología y herramientas de control.
- ✓ Presentación de conclusiones y documentación de soporte
- ✓ Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores.

Principios Básicos de la Supervisión.

1- Evaluaciones Continuas y Puntuales.

Evaluaciones permanentes y separadas permiten al gerente determinar si el control interno está presente y funciona en forma adecuada en el tiempo.

2- Reporte de Deficiencias.

Las deficiencias de control interno son identificadas y comunicadas de manera oportuna a las partes responsables de tomar acciones correctivas, a la gerencia y al Directorio.

1.2.4 Atribuciones y Limitaciones del Control Interno

Enfoque COSO.

1.2.4.1 Que puede hacer el Control Interno Enfoque COSO.

- Ayuda a una entidad a conseguir sus metas y objetivos y previene la pérdida de recursos.
- Promueve la eficiencia, eficacia y economía en el manejo y aplicación de recursos.
- Asegura información financiera confiable y el cumplimiento de leyes y demás normativa aplicable a la entidad.
- Combate a la corrupción y fomenta la transparencia de las operaciones.

1.2.4.2 Que no puede hacer el Control Interno.

No puede cambiar una administración ineficiente por una eficiente.

No puede dar una seguridad absoluta, solo un grado de seguridad razonable en cuanto la consecución de los objetivos.

No elimina el riesgo, lo minimiza.

1.3 ADMINSTRACION DE PROYECTOS

1.3.1 Generalidades de la Administración de Proyectos.

1.3.1.1 Concepto de Proyectos.

Cualquier esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto o servicio único que tiene un plan y productos a entregar, que tiene restricciones de compromisos de tiempo, requerimientos de recursos y limitaciones de presupuesto y que puede ser definido por una serie de actividades concurrentes.

1.3.1.2 Características de los Proyectos.

- ◆ Temporal: cada proyecto tiene un comienzo y final definido.
- ◆ Productos, servicios o resultados únicos: un proyecto crea productos entregables únicos.
- ◆ Elaboración Gradual: significa desarrollarlo en etapas
- ◆ Los proyectos están asociados a esfuerzos de cambio.
- ◆ Proyecto no es sinónimo del "producto" del proyecto, sino que corresponde al "proceso" para obtener dicho resultado.
- ◆ Los proyectos están compuestos de actividades, las que se deben realizar en una cierta secuencia.
- ◆ Involucran múltiples recursos.
- ◆ Únicos, no repetitivos.

- ◆ Involucran incertidumbre y riesgo.
- ◆ Ciclo de vida definido (temporales), donde el plazo puede ser una meta fundamental.
- ◆ Interdependencia con las otras actividades de la empresa y con el entorno.
- ◆ Los proyectos usan recursos (personas, tiempo, dinero).
- ◆ Los resultados del proyecto tienen metas específicas de calidad y desempeño.
- ◆ Los proyectos siguen una planeación.

1.3.1.3 Elementos relacionados con el Proyecto

- ◆ Tiempo
- ◆ Calidad
- ◆ Alcance
- ◆ Entorno
- ◆ Recursos
- ◆ Costo

1.3.1.4 Concepto de Administración de Proyectos.

Es la planeación, organización, dirección y control de los recursos para lograr un objetivo a corto, mediano o largo plazo. La administración de proyectos: es el arte de dirigir y coordinar recursos humanos y materiales a través de la vida de un proyecto, por

medio de técnicas modernas de administración, para lograr objetivos predeterminados de alcance, calidad, tiempo y costo, y de satisfacción de todos sus participantes y particularmente del cliente del proyecto.

1.3.1.5 Importancia de la Administración de Proyectos.

La administración de proyectos implica una gran importancia, por lo que es usada en una gran diversidad de campos; desde proyectos espaciales, en bancos, en desarrollo de sistemas en computadora, en procesamiento de hidrocarbón, en la industria petroquímica, en telecomunicaciones, en defensa nacional, etc.

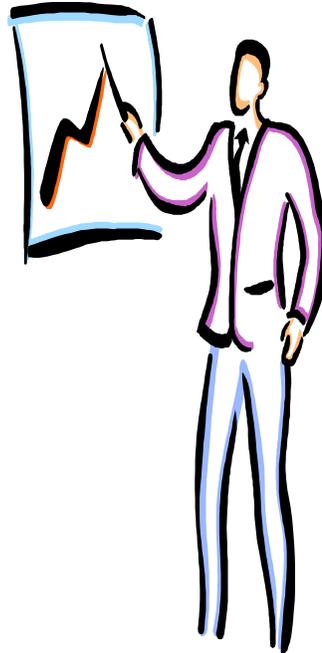
Los cambios tecnológicos, la necesidad de introducir nuevos productos al mercado, las cambiantes exigencias de los consumidores de productos, entre otras cosas, incrementan el flujo de operaciones en una organización, provocando que los métodos administrativos convencionales sean inadecuados. Por esta razón la Administración de Proyectos es importante, ya que ofrece nuevas alternativas de administración.

Sirve para aprovechar de mejor manera los recursos críticos cuando están limitados en cantidad y/o tiempo de disponibilidad. También ayuda a realizar acciones concisas y efectivas para obtener el máximo beneficio.

1.3.1.6 Factores claves de la Administración de proyectos.

1. Habilidades Clave

- Liderazgo
- Comunicación
- Negociación
- Solución de problemas
- Lograr objetivos



2. Conocimientos

- Técnicos
- Administrativos

3. Herramientas

- Cronogramas
- Presupuestos
- Organigramas

4. Técnicas

- Supervisión
- Verificación
- Control
- Observación

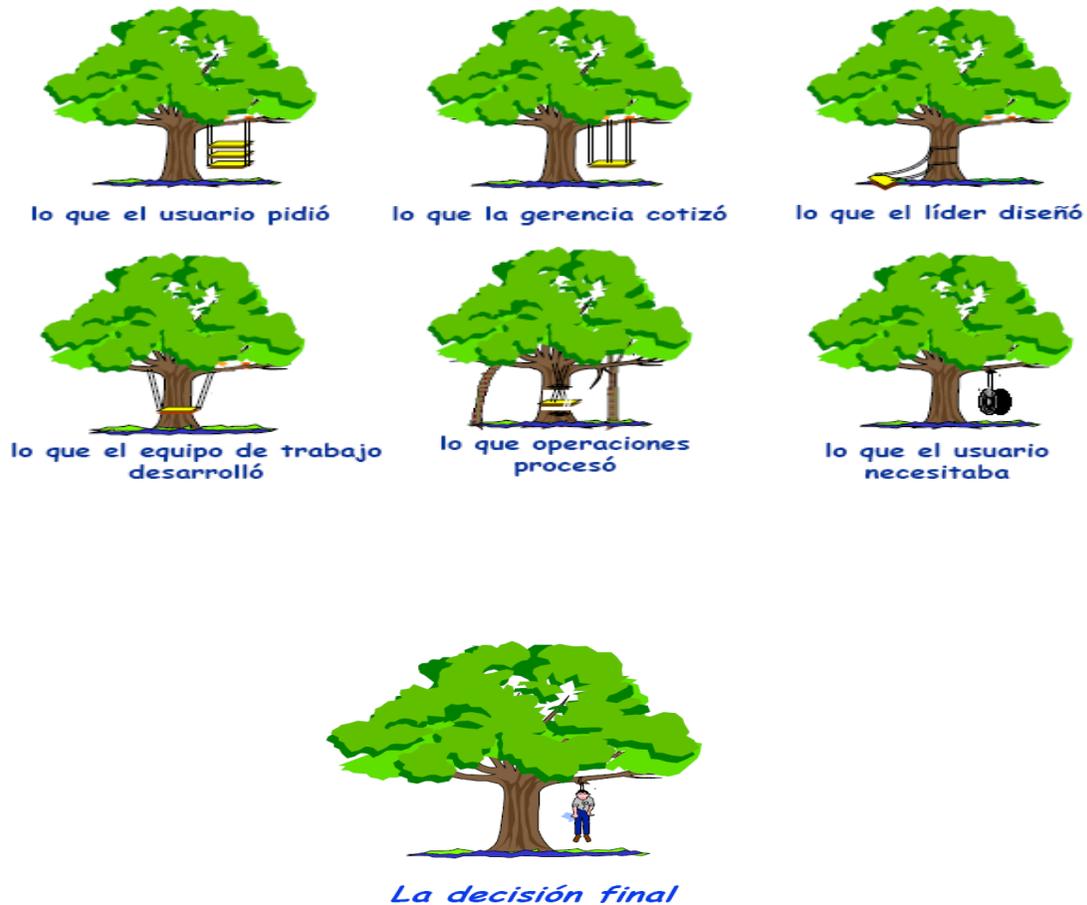
1.3.1.7 Beneficios de la Administración de Proyectos.

- ✓ Minimizar los eventos fortuitos
- ✓ Identificación de Roles y responsabilidades.
- ✓ Eficiente calendarización de las actividades y de los recursos.
- ✓ Control continuo de las actividades.
- ✓ Temprana identificación de los problemas.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Énfasis en la calidad.
- ✓ Satisfacción del cliente.
- ✓ Mejores Resultados.

1.3.1.8 Desventajas de una inadecuada Administración de Proyectos.

- ✓ Puede interferir con las funciones principales de la organización.
- ✓ Posibles conflictos dentro de la organización.

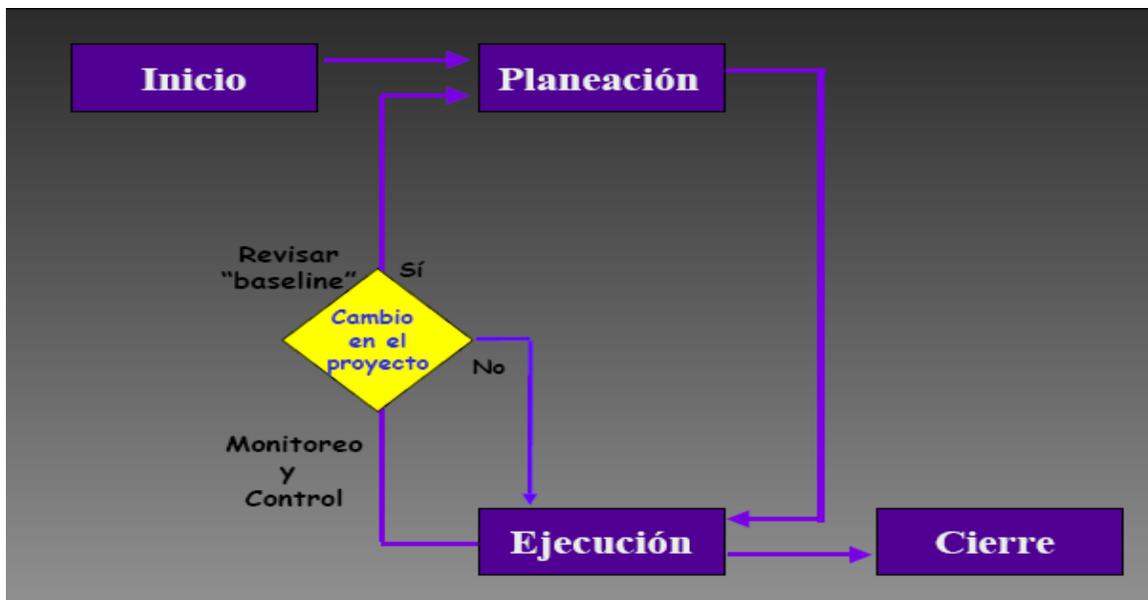
- ✓ Debilita a la organización funcional y departamental.
- ✓ Se puede presentar tendencia a la exageración en el uso del esquema o metodología para las actividades que lo requieran, por ejemplo;



De no existir procesos adecuados para la administración de un proyecto se pueden destacar ciertas deficiencias como la del ejemplo que se ilustró anteriormente, que ninguna de las partes involucradas en la ejecución del proyecto estaban en coordinación en relación a lo que realmente se pretendía lograr, no se obtuvo un resultado positivo por la falta de una buena administración y coordinación.

1.3.2 Ciclo de Vida de la Administración de Proyectos.

Dado que los proyectos son empresas únicas, estos implican un grado de incertidumbre. Las organizaciones que ejecutan proyectos dividirán, generalmente, cada proyecto en varias fases a fin de mejorar el control de la gestión y para establecer vínculos con las operaciones continuas de la organización ejecutante. De forma colectiva, las fases del proyecto se conocen como ciclo de vida del proyecto.



1.3.3 Etapas de la Administración de Proyectos.

1.3.3.1 Etapa de Inicio.



Antes de iniciar el proyecto, es indispensable que el trabajo sea comprensible y que los responsables, tanto de la ejecución del proyecto como quienes recibirán los resultados del mismo, tengan una visión clara de los resultados esperados, cuando se terminará, cuanto va costar, quién hará el trabajo, como se dará por terminado el trabajo, y cuales serán los beneficios.

Pequeño o grande el proyecto, la definición de su alcance es herramienta vital para que el Gerente del Proyecto o los comités respectivos puedan tomar decisiones en las etapas administrativas. Buena parte de las decisiones se toman y se califican mediante valoración del impacto que tienen en el resultado final del mismo.

Entre más grande es el proyecto, mucho mas importante es dejar la información de forma explícita y estipulada. El resultado de esta actividad debe ser un documento titulado "Definición del Proyecto" y debe incluir como mínimo la siguiente información:

- ✓ Reconocimiento de que un proyecto puede llevarse a cabo.
- ✓ Determinar lo que el proyecto debe lograr.
- ✓ Definir la meta global del proyecto.
- ✓ Definir las expectativas generales de los clientes, de la administración o de los interesados.
- ✓ Precisar el alcance general del proyecto.
- ✓ Seleccionar los miembros iniciales del equipo.

Al final de esta etapa, se debe tener entonces un documento con el alcance y expectativa del mismo, como se medirá, quien lo hará, y cuanto costará. Este documento deberá estar aprobado por todos los involucrados, ya que tratar de buscar consenso sobre estos temas en un proyecto que ya ha iniciado es extremadamente difícil.

1.3.3.2 Etapa de Planeación.



Cuando se define el proyecto, se debe de estar seguro que se tiene un entendimiento claro del mismo, sobre qué se debe alcanzar en el proyecto. En la etapa de planeación se determina cómo se va a realizar el trabajo. Esto implica entonces elaborar un plan para el trabajo. Se utilizan diferentes alcances, acordes al tamaño del proyecto.

✓ **Procesos de planeación:**

Dentro del proceso de planeación se consideran los puntos que se detallan a continuación.

- ✓ Se debe de poseer un plan de administración de proyecto.
- ✓ Alcance, definición y plan de administración
- ✓ Definición de actividades
- ✓ Secuencia de actividades
- ✓ Diagramas de procesos
- ✓ Estimación de recursos
- ✓ Estimación de la duración de actividades
- ✓ Desarrollo del cronograma
- ✓ Estimado de costos y desarrollo de presupuesto
- ✓ Planeación de: Calidad, Recursos Humanos, Comunicaciones, Riesgos.

De los pasos o procedimientos mencionados anteriormente, como mínimo se debe de realizar la siguiente actividad:

✓ **Plan de Administración del Proyecto**

El plan de administración de proyectos, es una guía para la ejecución y control del mismo; define referencias para evaluar el avance y cumplimiento del programa, contempla elementos de las áreas de conocimiento, tales como:

- Definición del alcance.
- Organización del proyecto.
- Mecanismos y programas de comunicación.
- Programa de proyecto.
- Estimados de costos.
- Procesos de administración de riesgos.
- Procedimientos de control de cambios.

1.3.3.3 Etapa de Ejecución.



En esta etapa se requiere que el gerente y el equipo de trabajo del proyecto realicen múltiples funciones para ejecutar el plan del proyecto, dentro del cual se aplican los procesos a partir de este plan, considerando las aprobaciones, que son las diferentes autorizaciones dadas a requerimientos, directrices, cambio, etc. deben ser debidamente documentados, se pueden dar autorizaciones sobre:

- ♦ Acciones correctivas
- ♦ Acciones preventivas

- ◆ Requerimientos de cambios
- ◆ Reparaciones a productos defectuosos

Procesos de Ejecución.

- ◆ Dirección del proyecto (Productos de avance y Acciones implantadas).
- ◆ Aseguramiento de calidad, (Cambios).
- ◆ Formación y desarrollo de equipo de trabajo.
- ◆ Distribución de información.
- ◆ Manejo de proveedores.

1.3.3.4 Etapa de Cierre.



El proyecto después de lograr sus objetivos o de terminarse por cualquier razón requiere un cierre, el cual consta de documentar los resultados del proyecto para formalizar la aceptación del producto por parte del patrocinador o el cliente.

1. Cierre Administrativo.

Procedimientos de Cierre Administrativo: Contiene todas las actividades, roles y responsabilidades de los miembros del equipo del proyecto involucrados en el cierre del proyecto.

- ✓ Reporte final.
- ✓ Presupuesto
- ✓ Programa
- ✓ Evidencias
- ✓ Lecciones aprendidas
- ✓ Reporte de control de cambios
- ✓ Archivos
- ✓ Plan de transición

2. Cierre del contrato.

Procedimientos de Cierre del Contrato: Desarrollado para proveer la metodología que define los términos y condiciones del contrato y los criterios de terminación o salida del mismo.

- ✓ Archivos de contrato
- ✓ Manuales, planos
- ✓ Bitácoras
- ✓ Comunicados
- ✓ Lecciones aprendidas

3. Producto, servicio o resultado final.

Producto final: Comprende la aceptación formal del producto, servicio o resultado que el proyecto debería producir.

Actualizaciones: El control de cambios integrado puede requerir

actualizaciones sobre los procesos organizacionales, tales como:

- a) Documentación de aceptación.
- b) Documentación de cierre del proyecto.
- c) Información histórica.

CAPITULO II

METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Objetivo de la Investigación.

La investigación de campo estuvo orientada a la obtención de información relacionada con los controles Internos que se llevan a cabo en las Oficinas de Proyectos, Salud Comunitaria y la Dirección Nacional de Socorro de Cruz Roja Salvadoreña, considerando la normativa interna para la ejecución de proyectos.

Se analizaron los procedimientos que realizan las unidades que se encargan de la ejecución de proyectos, y además verificar la homogeneidad de criterios en el desarrollo de las actividades.

Con base a lo anterior, el principal objetivo de la investigación fue elaborar las Normas de Control Interno con Enfoque COSO, aplicadas a los Proyectos que ejecuta Cruz roja Salvadoreña, de tal manera que éstas contribuyan a fortalecer el proceso de cada una de las fases de los proyectos, el registro de las operaciones financieras y por consiguiente generar información confiable y oportuna para la toma de decisiones.

2.2. Metodología de la Investigación.

La metodología utilizada para llevar a cabo el trabajo de investigación fue diseñada y ejecutada con el fin de obtener la información requerida de las Oficinas de Proyectos, Salud Comunitaria y la Dirección Nacional de Socorro, siendo estas las encargadas de ejecutar proyectos en Cruz Roja Salvadoreña.

2.2.1. Tipo de Estudio.

La investigación se basará en un estudio de tipo analítico descriptivo y correlacional, que pretende no solo describir el fenómeno relacionado con los componentes del Enfoque COSO, aplicados a la administración de proyectos ejecutados con Fondos públicos y/o privados en Cruz Roja Salvadoreña, sino analizar sus posibles causas, características, variables y elementos estudiando la forma en que una variable ejerce influencia sobre la otra, la vinculación entre las variables y la causa principal que da origen al fenómeno en estudio.

2.3. Población y Muestra.

Población.

De acuerdo a criterios estadísticos, la población que se estudiará es finita, y está conformada por los proyectos que se están ejecutando a la fecha en Cruz Roja Salvadoreña, en: La Oficina de Proyectos, Oficina de Salud Comunitaria y Dirección Nacional de Socorro.

2.4 Determinación de la Muestra.

Todos los proyectos que se están ejecutando en: La Oficina de Proyectos, Oficina de Salud Comunitaria y Dirección Nacional de Socorro.

2.5. Unidades de Análisis.

Las unidades de análisis sobre las cuales se dirigió la investigación son: todos los proyectos que se están ejecutando en la Cruz Roja Salvadoreña.

2.6. Método de Recolección de Datos.

El método de recolección de datos fue ejecutado por medio de tres actividades secuenciales, las cuales fueron:

1. Selección del cuestionario como instrumento de medición.
2. Aplicación del el instrumento, obteniendo la información de la población sujeta de estudio.
3. Análisis de los datos obtenidos.

2.6.1. Investigación Bibliográfica.

Con el objetivo de constituir el marco teórico que permitió sustentar la investigación de campo se realizó una investigación bibliográfica en la cual se recopiló una gama de información de diferentes fuentes,

las cuales son: textos, decretos, instructivos, etc.; con el propósito de adquirir el conocimiento amplio de todo lo relacionado con la administración de proyectos y al mismo tiempo, seleccionar y estudiar la documentación que sirvió de base para el diseño para la elaboración de las Normas Técnicas de Control Interno de Proyectos.

2.6.2. Investigación de Campo.

Para la investigación de campo se solicitó a los Jefes de las unidades encargadas de administrar y ejecutar proyectos en Cruz Roja Salvadoreña, responder el cuestionario prediseñado que contenía una serie de preguntas cerradas y selección múltiple, previamente estudiadas y considerando un orden lógico, para cumplir con el propósito deseado y obtener información real, confiable y ordenada.

2.7. Instrumento Utilizado para la Recolección de Datos.

2.7.1. Cuestionario.

El cuestionario se elaboró con preguntas cerradas y con opciones múltiples, enfocadas a recolectar información sobre los aspectos involucrados para el desarrollo de los Proyectos los cuales son utilizados por el personal de Cruz Roja Salvadoreña, enfocándonos principalmente en: La ejecución de los proyectos, políticas, procedimientos, registros y control de las operaciones.

2.7.2. Tabulación y Análisis de los Resultados de la Investigación.

Toda la información recolectada a través del cuestionario fue tabulada y procesada en cuadros estadísticos, detallándose en cada uno de ellos las interrogantes con cada una de las posibles alternativas, lo cual facilitó el procesamiento de datos cuantitativos por medio de la distribución de frecuencias absolutas y relativas, para analizar e interpretar los resultados de cada una de las preguntas, posteriormente se verificó si se cumplió con el objetivo trazado, lo cual permitió realizar el diagnóstico de la investigación en el cual se detallan las conclusiones sobre las debilidades que poseen las Oficinas de Proyectos, Salud Comunitaria y La Dirección Nacional de Socorro en la aplicación de controles internos en base COSO de Cruz Roja Salvadoreña, las cuales se detallan a continuación:

Pregunta 1

¿Existe un Manual de Procedimientos para la Unidad de Proyectos de Cruz Roja Salvadoreña?

Objetivo:

Determinar si la unidad de proyectos de la CRS, posee procesos definidos para el funcionamiento administrativo.

Resultado

Criterios	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	0	0.00%
No	8	100.00%
Total	8	100.00%

Análisis

El 100 % de las personas encuestadas manifestaron la falta de un Manual de Procedimientos para la Unidad Proyectos, el cual se considera muy importante dentro de una Institución para que el personal empleado como el que se contratará en el futuro conozca claramente cuáles serán sus funciones del trabajo a desempeñar, pues de ello depende la eficiencia con que se ejecuten los proyectos.

Pregunta 2

¿Existe una estructura definida organizacional de la Unidad de Proyectos, y los departamentos que se encargan de ejecutar proyecto de CRS?

Objetivo:

Identificar si la unidad de proyectos de la CRS, posee una estructura organizacional definida para el funcionamiento de la misma.

Resultado:

Criterios	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	5	62.50%
No	3	37.50%
Total	8	100.00%

Análisis

Como se puede observar en los resultados, el 62.50 % respondió que si y el 37.50 % respondió que no, lo cual hace inferir que no todos saben si existe o no una estructura definida organizacional, lo cual incide negativamente en el buen funcionamiento de los canales de comunicación.

Pregunta 3

¿Si existe una estructura organizacional en la institución para el área de proyectos, considera usted que es adecuada?

Objetivo:

Establecer el grado de funcionalidad de la estructura organizativa de la unidad de proyectos.

Resultado

Criterios	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	3	50.00%
No	2	37.50%
No contesto	1	12.50%
Total		100.00%

Análisis

Los resultados obtenidos indican que no todos están de acuerdo en que la estructura funcional de los Departamentos que ejecutan proyectos estén funcionando eficientemente, lo que hace inferir que los procedimientos en tales ejecuciones de proyectos no se están realizando apropiadamente.

Pregunta 4

¿Posee la Institución una Comisión encargada de la evaluación de proyectos?

Objetivo:

Verificar si para la elaboración de los proyecto se realizan evaluaciones estándares de calidad, económicas y de factibilidad.

Resultado

Criterios	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	7	87.50%
No	1	12.50%
Total	8	100.00%

Análisis

El 87.50% manifestó que Cruz Roja Salvadoreña posee una Comisión que fue creada con al finalidad de evaluar todos y cada uno de los Proyectos que se ejecutaran por cualquiera de las tres unidades que ejecutan proyectos en la Institución, por lo que se puede aseverar que dicho procedimiento de control está cubierto, y que se espera con ello el logro de los objetivos.

Pregunta 5

¿Si existe la Comisión antes mencionada, conoce cuáles son sus funciones?

Objetivo:

Establecer el grado de conocimiento de las funciones de la comisión de proyectos.

Resultado

Criterios	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	1	12.50%
No	6	75.00%
No contestó	1	12.50%
Total	8	100.00%

Análisis

Como resultado de la encuesta se observa que el 75% del personal manifestó desconocer cuáles son las funciones de la Comisión evaluadora de proyectos, ya que es muy poca la participación que esta tiene en cuanto a la evaluación de proyectos, por lo que se puede decir que, si bien es cierto estructuralmente existe como parte de los controles internos, esta no está coadyuvando al logro de los objetivos de los departamentos ejecutores de proyectos.

Pregunta 6

¿Si su respuesta fue positiva en la pregunta anterior, considera usted que es funcional dicha Comisión?

Objetivo:

Conocer el grado de funcionalidad de la comisión evaluadora de proyectos.

Resultado

Criterios	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si		
No	1	100.00%
No contestó		
Total	1	100.00%

Análisis

Es de considerar que, tal como se analiza en los resultados de la pregunta anterior, que la mencionada comisión no está participando de acuerdo a los procedimientos establecidos por la administración superior, lo cual pudiera llegar a incidir negativamente en la intención de efectuar los proyectos con eficiencia, eficacia y economía, afectando la visión y misión institucional.

Pregunta 7

¿Posee la oficina de proyectos mecanismos para identificar los riesgos para el cumplimiento de los objetivos de cada proyecto, provenientes ya sea de fuentes internas y/o externas?

Objetivo:

Determinar si se cuenta con un mecanismo o procedimiento para la identificación de riesgos en cada proyecto, para considerar tal situación en la formulación de las NTCI para Proyectos.

Resultado

Criterios	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	6	75.00%
No	2	25.00%
Total	8	100.00%

Análisis

De acuerdo a los resultados, el 75 % respondió que si poseen mecanismos para la identificación de riesgos y el 25 % respondió que no se poseen; sin embargo, durante las entrevistas los que respondieron que si, manifestaron que no existen por escrito sino que se hace como practica empírica. Esto hace que los controles relacionados a la identificación de riesgos sean sumamente

deficientes, puesto que tal situación ya representa un riesgo significativo.

Pregunta 8

¿Posee el área de proyectos un plan de prevención de riesgos?

Objetivo:

Verificar si se tienen establecidos estrategias para prevenir riesgos importantes.

Resultado

Criterios	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	2	25.00%
No	6	75.00%
Total	8	100.00%

Análisis

Podemos concluir, de acuerdo a los resultados obtenidos, que el 75% manifestó que no se cuenta con un Plan de Prevención de Riesgos, lo cual conlleva a que existan mayores riesgos en la ejecución de los proyectos y que, tal situación viene a confirmar el análisis de los resultados de la pregunta anterior.

Pregunta 9

¿De existir un plan de prevención de riesgo se verifica el cumplimiento de este?

Objetivo:

Verificar si se adoptan medidas de control para el cumplimiento y ejecución del plan.

Resultado

Crterios	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	2	100.00%
No	0	N/A
No contestó	0	N/A
Total	2	100.00%

Análisis

Cabe destacar que como el 100% de los encuestados manifestó que si se verifica el cumplimiento del plan de prevención de riesgos; sin embargo, al considerar los análisis de los resultados de las dos preguntas anteriores se puede inferir algún grado de falsedad en las respuestas de la pregunta actual.

Pregunta 10

¿Considera usted que es efectiva la comunicación dentro del departamento de proyecto?

Objetivo:

Verificar el grado de eficiencia de los canales de comunicación e información.

Resultado

Criterios	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	8	100.00%
No	0	0.00%
Total	8	100.00%

Análisis

En el aspecto de Comunicación el 100% considera que existe buena comunicación dentro del Departamento de Proyectos, siendo la comunicación uno de los componentes de Control Interno enfoque coso que ayuda a que se desempeñe de una mejor forma el trabajo. En tal sentido, se puede asegurar que la difusión del contenido del trabajo de graduación será eficiente, lo cual redundará en mejorar los controles y procesos específicos que se diseñen al tomar como base el mencionado contenido. Sin embargo es oportuno aclarar que los

encuestados manifestaron que tal situación no se da de los Departamentos de Proyectos a otras Jefaturas.

Pregunta 11

¿Dentro de los siguientes procedimientos de supervisión, cuáles considera usted que la Institución aplica para garantizar un control eficaz sobre la ejecución de los proyectos?

Objetivo:

Conocer el grado de supervisión que se ejerce para la administración operativa de los proyectos.

Resultado

Criterios	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Visitas periódicas para la verificación del cumplimiento de las labores.	8/8	100.00%
Revisiones periódicas de la documentación de las transacciones.	8/8	100.00%
Control Presupuestario de los fondos de los proyectos.	8/8	100.00%
Control y Monitoreo constante de los proyectos para verificar el cumplimiento.	8/8	100.00%
Total	8	100.00%

Análisis

Según lo manifestado por el personal de las Unidades que ejecutan proyectos, se realizan todos los procedimientos detallados de supervisión en la ejecución de proyectos, lo cual denota buenos controles en el nivel de monitoreo; sin embargo, atendiendo los resultados anteriores, dado de que existen debilidades desde el inicio del proyecto, se puede inferir que se dan correcciones en el proceso y no como sería de forma previa al identificar eventos.

Pregunta 12

¿Se efectúan auditorias a los proyectos administrados en la institución?

Objetivo:

Conocer el grado de cumplimiento de las obligaciones contractuales, y el manejo transparente de las finanzas.

Resultado

Criterios	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	8	100.00%
No	0	0.00%
Total	8	100.00%

Análisis.

Se concluye que para cada proyecto ejecutado siempre se realizan Auditorias, situación que denota parte de eficiencia en solamente los controles posteriores.

Pregunta 13

¿Si se efectúan auditorias, de que tipo son?

Objetivo:

Establecer el alcance de auditoria externa con que son evaluados los proyectos.

Resultado

Criterios	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Auditoria Financiera	8/8	36.36%
Auditoria de Cumplimiento	8/8	36.36%
Auditoria Integral	3/8	13.64%
Auditoria Fiscal	3/8	13.64%
Otras	0	0.00%

Análisis.

Se determinó que para todos los proyectos se ejecutan Auditorias Financieras y de Cumplimiento; sin embargo, estas auditorias en su mayoría son ejecutadas por parte de los miembros contratados por los que financian los fondos y, en algunos casos se realizan auditorias integrales y Fiscales por el mismo personal.

Pregunta 14

¿Se posee una bitácora, expediente u otro documento en el cual se vaya recopilando información de experiencias pasadas en proyectos anteriores?

Objetivo:

Determinar las acciones tomadas de acuerdo a las experiencias pasadas, para mejorar la ejecución de los proyectos futuros.

Resultado

Criterios	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	8	100.00%
No	0	0.00%
Total	8	100.00%

Análisis

El cien por ciento de las personas encuestadas manifestó contar con una bitácora en la cual se van recopilando las experiencias pasadas en la ejecución de proyectos, lo cual es importante pues, tomando como base el contenido del trabajo se les facilitará adoptar la normativa relacionada a la valoración de riesgos.

Pregunta 15

¿Posee la Unidad de Proyectos Normas de Control Interno enfoque COSO, que de forma específica se apliquen a las diferentes fases de los Proyectos?

Objetivo:

Conocer la existencia de Normas Técnicas de Control Interno aplicadas a los Proyectos, las cuales ayudaran a mejorar la ejecución de los mismos, sirviendo los resultados que se obtengan para validar la novedad, la utilidad social y la necesidad de la formulación del trabajo de graduación.

Resultado

Criterios	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	0	0.00%
No	8	100.00%
Total	8	100.00%

Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede aseverar que los contenidos del trabajo de graduación vendrán a ser de mucha utilidad no solamente para los departamentos de proyectos si no para la Institución en general.

2.8 Diagnostico de la investigación

Luego de haber analizado los resultados obtenidos en cada una de las preguntas incluidas en el cuestionario que se circuló, se logro formular el diagnóstico siguiente:

POSITIVOS:

Existen aspectos positivos de procedimientos que, antes de exponer los aspectos negativos encontrados, es conveniente mencionar pues

representan los esfuerzos que la administración ha venido trabajando en la ejecución de los proyectos que la institución realiza a través de diferentes departamentos. Entre estos aspectos positivos se tienen:

- ♦ Se posee una estructura organizacional que identifica claramente cuáles son los departamentos responsables para la ejecución de los diferentes proyectos, identificando específicamente a su jefatura.
- ♦ Se posee una comisión para la evaluación de proyectos.
- ♦ Se posee, por parte de los organismos que financian los proyectos, la realización de auditorias, lo cual les da transparencia en la ejecución de los fondos o bienes recibidos.

NEGATIVOS:

- a) No obstante de que existe una estructura organizativa, es del criterio de la mayoría de encuestados, que esta no proporciona la eficiencia y oportunidad deseada pues los canales de comunicación no son los apropiados, lo cual retrasan muchas veces las operaciones.
- b) De acuerdo a los resultados de la investigación (se vieron los

documentos de creación) existe una comisión para evaluar y priorizar los diferentes proyectos a ser ejecutados; sin embargo, además de que tal comisión no le da fiel cumplimiento a sus objetivos preestablecidos, esta no genera la información de forma oportuna, ocasionando con ello atrasos en el inicio y ejecución de los proyectos.

c) No se están identificando apropiadamente los riesgos a los cuales se ven sometidas las ejecuciones de los diferentes proyectos, desde sus inicios hasta su finalización, o bien no se diseñan planes de prevención de los mismos, lo cual constituye lo más importante ya que, no obstante de que estos sean identificados no representa ninguna importancia si no se constituyen los planes para eliminarlos, minimizarlos o no se diseñan procedimientos para convivir con ellos.

d) Como aspecto más relevante, se ha detectado que los diferentes departamentos ejecutores de proyectos no cuentan con Normas Técnicas del Control Interno que de forma específica provea de los lineamientos generales que ayuden a la formulación de procedimientos detallados para las distintas actividades que requiere la ejecución de Proyectos.

CAPITULO III

NORMAS TECNICAS DE CONTROL INTERNOS ESPECÍFICAS DE LA CRUZ ROJA SALVADOREÑA, CON BASE A COSO, PARA SER APLICADAS EN LAS FASES Y PROCESOS QUE REQUIERE LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS Y PROGRAMAS.

3.1 OBJETIVO GENERAL DEL CAPITULO III.

El objetivo general del presente capitulo es proporcionar a la Cruz Roja Salvadoreña las Normas Técnicas de Control Interno Específicas, para ser aplicadas a los procesos de ejecución de los diferentes proyectos que se realicen a través de las Oficinas de Proyectos, Salud Comunitaria y la Dirección Nacional de Socorro, así como otros departamentos que, en su momento, lleven a cabo la realización de proyectos y Programas.

Mediante la aplicación efectiva y eficiente de las mencionadas Normas, por parte de las Oficinas de Proyectos, Salud Comunitaria y la Dirección Nacional de Socorro, se lograrán los siguientes aspectos:

- ♦ Mejorar los análisis y aplicaciones de carácter financiero, económico y administrativo de la gestión de proyectos y programas.

- ♦ Mejorar la calidad de la toma de decisiones que realizan los niveles medios y superiores en las diferentes fases que se requieren para llevar a cabo los proyectos que se ejecuten.

- ♦ Mejorar significativamente los controles internos, y consecuentemente la transparencia y eficiencia, en la ejecución de los proyectos y programas que se lleven a cabo.

3.2 BASE LEGAL Y ESTRUCTURA DEL CAPITULO III.

3.2.1. BASE LEGAL

El desarrollo y posterior aplicación de las presentes Normas de Control Interno Específicas para la ejecución de Proyectos que realice la Cruz Roja Salvadoreña, está sustentado en el artículo No. 39 del Decreto Ejecutivo No. 4 de la Corte de Cuentas de la República, publicado en el Diario Oficial de fecha 29 de septiembre de 2004.

El mencionado artículo y Decreto establece que todas las instituciones del sector público (incluida la Cruz Roja por las subvenciones del Estado) deberán elaborar sus propias Normas de Control Interno Específicas (NTCIE), mismas que se formularán tomando como base las Normas de Control Interno con base a COSO de cinco componentes, siendo estos últimos: Ambiente de Control, Valoración de

Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Monitoreo.

3.2.2 ESTRUCTURA

Para la estructura de la formulación de las Normas Técnicas de Control Interno para la Ejecución de Proyectos de la Cruz Roja Salvadoreña, propuestas en el presente trabajo de graduación, se ha considerado conformarlas y presentarlas por cada componente COSO, asignándole un número de título a cada uno de ellos formulándose para cada uno de ellos los elementos que los componen.

Para propósitos de comprensión y referencia en su aplicación, las presentes normas se han estructurado por componente y con asignación de número de artículo correlativo, pues es de mayor referenciación al momento de discusión, o bien para referenciar el artículo a cumplir.

TITULO I

DE LOS OBJETIVOS DE LAS NORMAS

1. OBJETIVO DE LAS PERESENTES NORMAS TÉCNICAS.

Art. 1.- Las Normas Técnicas de Control Interno, constituyen el marco básico establecido por la Cruz Roja Salvadoreña, aplicable con carácter obligatorio, para el personal de los Departamentos que en cualquier circunstancia se desempeñen en la ejecución de un proyecto o programa de la institución en general, y en particular la Oficina de Proyectos, Oficina de Salud Comunitaria y la Dirección Nacional de Socorro en particular.

TITULO II

AMBIENTE DE CONTROL

2. NORMAS RELATIVAS AL AMBIENTE DE CONTROL

INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS.

Art. 2.- La máxima autoridad de la Cruz Roja Salvadoreña deberá establecer un Código de Ética, que identifique de forma clara, para todos los funcionarios y empleados que desarrollen proyectos o programas, las conductas deseadas y no deseadas por la entidad, el

cual, entre otros aspectos deberá incluir reglas claras sobre la recepción de dadas o pagos inapropiados, uso adecuado de los recursos materiales y financieros disponibles, y conflictos de intereses. Asimismo, deberá ponerse en práctica una estructura de orientación moral enriquecida, con el propósito de que el empleado esté consciente de lo correcto y lo incorrecto.

Art. 3.- Desde la máxima autoridad de las Jefaturas de los Departamentos que se vean involucrados en la realización de Proyectos o Programas, en especial las Oficinas de Proyectos, Salud Comunitaria y la Dirección Nacional de Socorro, hasta los niveles inferiores de la estructura organizacional de dichos departamentos deberán desempeñarse con buenas actitudes y buenos ejemplos. Las Jefaturas de los Departamentos deberán analizar, evaluar y eliminar o minimizar aquellos factores que pudieran influir en conductas no éticas, cualquiera que sea su forma.

SOBRE LA ÉTICA DEL SERVIDOR QUE SE DESEMPEÑA EN PROYECTOS O PROGRAMAS.

Art. 4.- Todo personal empleado en los Departamentos que en cualquier momento ejecuten proyectos o programas, estará obligado a cumplir sus deberes con oportunidad, honradez y rectitud, sin esperar recibir por el desempeño de sus funciones otros beneficios personales que no sea el sueldo asignado para sus funciones.

COMPROMISO CON LA IDONEIDAD O COMPETENCIA.

Art. 5.- Las Jefaturas de las Oficinas de Proyectos, Salud Comunitaria y la Dirección Nacional de Socorro, en coordinación con Recursos Humanos, deberán procurar mantener personal que posea el nivel de idoneidad o competencia apropiadas, lo cual les permita desempeñar sus funciones o actividades asignadas con eficiencia y oportunidad, de tal forma de prestarle un excelente servicio a la comunidad beneficiaria de un proyecto o programa.

Por otra parte, las Jefaturas de los Departamentos antes mencionados, deberán estar comprometidas a gestionar periódicamente las capacitaciones de actualización correspondientes para su personal.

ESTILO DE GESTIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS Y PROGRAMAS.

Art. 6.- Las Jefaturas de las Oficinas de Proyectos, Salud Comunitaria y la Dirección Nacional de Socorro, deberán mostrar permanentemente un apoyo y aplicación de su parte y de su personal hacia el control interno de sus departamentos, la independencia, la competencia y de liderazgo con el ejemplo, a la conducta establecida en los artículos precedentes, conservando y mostrando la aplicación de los principios Éticos de la Institución.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Art. 7.- Cada Departamento que se vea relacionado con la ejecución de Proyectos y programas, en coordinación con la Gerencia General de la Cruz Roja Salvadoreña, establecerán una estructura organizativa que responda a la consecución de los objetivos de cada proyecto y/o programa, la cual permita un adecuado control de las actividades y distintos procesos involucrados. Para dichas estructuras organizativas deberá identificar y proponer a la mencionada Gerencia la autoridad y responsabilidad de las líneas apropiadas de información.

DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.

Art. 8.- Las Jefaturas de Proyectos, Salud Comunitaria y Socorro, deberán diseñar, para cada uno de los proyectos o programas los manuales de descripción de puestos debidamente autorizados, estableciendo en forma clara los aspectos importantes de las funciones de autoridad de cada cargo y las responsabilidades de quienes las desempeñan, estableciendo claramente los deberes, autoridad, responsabilidad, la dependencia de cada cargo y los niveles de información que deberá de cumplirse y requisitos mínimos o el perfil de conocimientos y la experiencia necesaria que deberá reunir el titular de cada cargo del proyecto o programa.

POLÍTICAS PRÁCTICAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO.

CONTRATACIÓN.

Art. 9.- Los Departamentos ejecutores de Proyectos y Programas, por medio del Departamento de Recursos Humanos, llevarán a cabo la contratación de personal, lo cual se realizará, en lo que sea posible y factible, a través de procesos de divulgación, que permitan identificar e interesar a candidatos idóneos para llenar las plazas para una eficiente ejecución de los proyectos y programas respectivos, sin que ello implique subestimar la idoneidad de la población beneficiaria del proyecto o programa.

La contratación de personal se podrá efectuar de forma interna o externa, pero que en todo caso permita el contratar idoneidad y competencia laboral para cada característica del proyecto o programa.

SELECCIÓN DE PERSONAL

Art. 10.- Con el propósito de comprobar la idoneidad y factores éticos que posee el aplicador a un puesto, para seleccionar el o la candidata al puesto que sea necesario para la ejecución del proyecto o programa, el Departamento de Recursos Humanos, en coordinación del Departamento técnico a realizar el proyecto o programa, deberá realizar entrevistas, pruebas de idoneidad, verificación de datos con fuentes externas y referencias, exámenes médicos, exceptuando aquellos que prohíbe la legislación laboral.

**DE LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL PARA LAS OFIICNAS DE PROYECTOS, SALUD
COMUNITARIA Y LA DIRECCIÓN NACIONAL DE SOCORRO.**

Art. 11.- El Departamento De Recursos Humanos, luego de haber realizado los procesos de evaluación, contratará a la persona que ocupará la plaza vacante, debiendo solicitarle al elegido toda la documentación necesaria para formar el expediente de personal, enviando copia al departamento respectivo.

INDUCCIÓN

Art. 12.- El Departamento De Recursos Humanos de la Cruz Roja, deberá proporcionar a los nuevos integrantes la inducción necesaria, comenzando por la presentación ante sus nuevos compañeros de trabajo, solicitando a estos últimos la colaboración en el sentido de brindar confianza al nuevo empleado. El proceso de inducción será continuado por la jefatura correspondiente y deberá contener entre otros aspectos el conocimiento de las funciones, políticas, atribuciones del cargo y el personal con quien va a relacionarse, así como los niveles de conducta que deberá mostrar en todo momento.

Art. 13.- Las Jefaturas de Proyectos, Salud Comunitaria y Socorro, según corresponda la contratación, llevarán a cabo un proceso de entrenamiento, que le permita al nuevo empleado conocer la operatividad inherente al puesto que va a desarrollar, a fin de que

pueda aplicar sus conocimientos en las funciones que le corresponde realizar.

CAPACITACIÓN

Art. 14.- El Departamento De Recursos Humanos, en coordinación de los departamentos ejecutores de proyectos y programas, ejecutará programas periódicos para ampliar y mejorar las capacidades y aptitudes de los empleados de dichos departamentos, en el campo de su competencia y de forma oportuna.

Art. 15.- Las Jefaturas de Proyectos, Salud Comunitaria y socorro, deberán propiciar que las capacitaciones recibidas por empleados de su departamento tengan un efecto multiplicador para aquellos que no participaran de las capacitaciones correspondientes.

EVALUACIÓN

Art. 16.- El trabajo de los empleados de la Oficina de Proyectos, Salud Comunitaria y la Dirección Nacional de Socorro, será evaluado periódicamente de forma objetiva por las Jefaturas de los mencionados departamentos; su rendimiento deberá ser de acuerdo al cumplimiento de objetivos y metas establecidos por cada departamento. Dicha evaluación deberá ser realizada en coordinación con el departamento

de Recursos Humanos.

PROMOCIONES Y ASCENSOS

Art. 17.- La Gerencia General, por medio del Departamento de Recursos Humanos, establecerá procedimientos que permitan una adecuada promoción de los empleados de las Oficinas de Proyectos, Salud Comunitaria y la Dirección Nacional de Socorro, cuando las circunstancias lo permitan de acuerdo a la idoneidad y capacidad de cada empleado de forma individual, y de acuerdo a la conducta y desempeño demostrado por el empleado.

ACCIONES DISCIPLINARIAS

Art. 18.- El Departamento de Recursos Humanos, en coordinación de las Oficinas de Proyectos, Salud Comunitaria y Socorro, formulará y emitirá un Reglamento Disciplinario relacionado a las actividades que se desarrollan en los procesos de ejecución de los proyectos y programas de la Cruz Roja Salvadoreña, que tendrá como fin establecer con claridad las reglas obligatorias de orden técnico o administrativo necesarias y útiles para la buena marcha de tales proyectos y programas. El reglamento Disciplinario, contendrá normas y procedimientos que permitan el control de la asistencia, permanencia en el lugar de trabajo en horas y días no hábiles y puntualidad, los niveles de competencia que deben de mostrar los

empleados de los mencionados departamentos y las sanciones a que los empleados se verán expuestos ante el cumplimiento de dicho Reglamento.

OTRAS POLÍTICAS.

REMUNERACIONES

Art. 19.- Los sueldos y salarios de los empleados de las Oficinas de Proyectos, Salud Comunitaria y Socorro estarán acordes a los salarios que en su momento establezcan las máximas autoridades de la Cruz Roja Salvadoreña, no permitiéndoseles a los departamentos en mención cualquier procedimiento al respecto. Sin embargo, las remuneraciones deberán ser equitativas, de modo que a las mismas funciones y responsabilidades corresponda el mismo salario.

SEGURIDAD y SALUD OCUPACIONAL.

Art. 20.- Las Jefaturas de los Departamentos que en cualquier momento se vean directa o indirectamente relacionadas con la ejecución de proyectos y programas, estarán obligadas a cumplir las disposiciones legales vigentes en materia de seguridad social y las normas de seguridad en el trabajo relacionado a tales departamentos; adoptando medidas técnicas, educacionales, medicas y psicológicas, para prevenir accidentes, eliminar condiciones inseguras del ambiente, induciendo a los empleados a tomar medidas preventivas.

EXPEDIENTES EN INVENTARIO DE PERSONAL

Art. 21.- El Departamento de Recursos Humanos y las Jefaturas de las Oficinas de Proyectos, Salud Comunitaria y Socorro mantendrán actualizados los expedientes de todo su personal de los mencionados departamentos, de manera que sirvan para la adopción de decisiones en la administración de su personal.

TITULO III

VALORACION DE RIESGOS

3. NORMAS RELATIVAS A LA VALORACIÓN DE RIESGOS

SOBRE LOS OBJETIVOS Y METAS DE PROYECTOS, SALUD COMUNITARIA Y LA DIRECCIÓN NACIONAL DE SOCORRO.

Art. 22.- Las Jefaturas de las Oficinas de Proyectos, Salud Comunitaria y Socorro, tomando como base la Visión y Misión de la Cruz Roja, establecerán y definirán sus objetivos y metas relativos a los proyectos y programas a ejecutarse, tanto de forma general como de forma específica, lo cual deberán realizar antes de llegar a intentar identificar los riesgos que pudiesen afectar la consecución de los mismos. Los objetivos y metas que se establezcan deberán estar en función de los convenios firmados por la Cruz Roja con otros organismos, nacionales o internacionales, o bien por las políticas y planes de la Institución.

Art. 23.- Las Jefaturas mencionados en el artículo anterior, deberán revisar periódicamente el nivel de avance y cumplimiento de los objetivos y metas propuestas para cada proyecto o programa, lo cual deberá ser informado a los niveles jerárquicos correspondientes. En el caso de haber desviaciones en el cumplimiento, cualquiera que sean las razones, en coordinación con la Gerencia General, deberán realizarse las modificaciones requeridas, para que los objetivos y metas, continúen siendo guías claras para eficiente ejecución de tales proyectos y programas, sin obviar los aspectos requeridos en los convenios firmados por la Cruz Roja.

DETERMINACIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO

Art. 24.- A fin de evaluar la efectividad, economía y eficiencia en el logro de sus objetivos y metas, cada jefatura relacionada a la ejecución de proyectos y programas de la Cruz Roja, deberá formular e incluir en sus planes, los mecanismos e indicadores de desempeño, así como normas de calidad y de medición de desempeño de su personal. Lo anterior deberá ser formulado y entregado a la Gerencia General de la Cruz Roja.

SOBRE LA PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO

Art. 25.- A fin de lograr eficiencia y efectividad en las diferentes planificaciones de la ejecución de los proyectos y programas, en

tales planificaciones deberá de considerarse la participación activa de los diferentes niveles jerárquicos de las Oficinas de Proyectos, Salud Comunitaria y Socorro, lo cual deberá propiciar, tomando como base los objetivos y metas y las actividades a desarrollar, la identificación de los posibles riesgos a que se verán expuestas las distintas actividades a realizarse en dicha ejecución de proyectos y programas.

Art. 26.- La Jefatura de cada departamento ejecutor de proyectos y programas, deberán realizar, reuniones con los distintos niveles jerárquicos del departamento, procesos de análisis y de toma de decisiones a fin de orientar eficiente y oportunamente los recursos asignados para el logro de los objetivos y metas de cada uno de los proyectos o programas a ejecutarse.

Art. 27.- El proceso de planificación participativa deberá culminar con la elaboración, aprobación y puestas en marcha de un plan estratégico y de trabajo, para cada uno de los proyectos a realizar, en concordancia con los recursos asignados en el convenio firmado por la Cruz Roja. Lo anterior debe ser dado a conocer al personal.

El plan estratégico deberá incluir una integración de actividades y un enfoque sistémico, que comprenda las políticas, identificación de

riesgos y programas necesarios para ejecutar los proyectos, que traduzcan la visión y misión del departamento a términos concretos para los beneficiarios de tales proyectos.

Art. 28.- Las Jefaturas de las Oficinas de Proyectos, Salud Comunitaria y Socorro, en coordinación de la Gerencia General y de acuerdo a los planes generales de la Cruz Roja, deberán formular un plan anual de trabajo en base a los objetivos, políticas y prioridades determinadas por la máxima autoridad, comprendiendo dicho plan anual de trabajo, como mínimo, los objetivos, políticas, metas y programación de actividades, en los cuales se identifique a los responsables de ejecutarlas, los niveles de autoridad y el recurso humano a necesitar.

Art. 29.- La formulación de metas debe realizarse de manera precisa, factible y medible de forma cualitativa y cuantitativa, de manera que pueda ejercerse un seguimiento y evaluación objetiva sobre su cumplimiento, tomando como base los recursos financieros, materiales y humanos de que dispondrá.

Art. 30.- Las Jefaturas de los departamentos ejecutores de proyectos y programas deberán divulgar oportunamente los planes entre el personal bajo su responsabilidad, para procurar un conocimiento y

aceptación, a fin de que su participación en el desarrollo de los mismos sea efectiva y al mismo tiempo compartida, a efecto de lograr las metas, objetivo y concretación eficiente y efectiva de los proyectos a realizar.

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS.

Art. 31.- Las Jefaturas de las Oficinas de Proyectos, Salud Comunitaria y la Dirección Nacional de Socorro, deberán identificar los factores de riesgo relevantes posibles de darse en la ejecución de los proyectos y programas, tanto internos como externos que puedan llegar a afectar negativamente el logro de los objetivos y metas propuestos previamente. Entre los riesgos posibles a identificar, cuando menos, deberá ser aquellos relacionados a: Procesos, Aspectos Financieros, Recurso Humano, Información y Tecnología, Asuntos Legales, Participación de las Municipalidades, Participación de los mismos beneficiarios de los proyectos y programas, Afectación a los beneficiarios de los Proyectos y Programas.

Así mismo deberá evaluarse cuidadosamente con un juicio y criterio profesional, aquellos factores de riesgo menos relevantes, pero que de ocurrir, su impacto por el costo de la pérdida derivada sería relevante.

ANÁLISIS Y VALORACION DE RIESGOS IDENTIFICADOS.

Art. 32.- Los riesgos identificados por las Jefaturas mencionadas en el artículo precedente, deberán ser analizados para establecer su valoración; como lo sería, entre otros: La determinación de su probabilidad de ocurrencia, Magnitud e impacto; Otros

Los riesgos que se estimen como de alta probabilidad de ocurrencia y alto impacto ameritarán la atención preferente. Por el contrario, riesgos de baja probabilidad de ocurrencia y bajo impacto, no justificarán una atención seria.

GESTIÓN DE RIESGOS.

Art. 33.- A fin de clasificarlos y proveer información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar para controlarlos y de ser posible eliminar los riesgos identificados, se procederá a efectuar el análisis de valoración y priorización de los mismos, debiéndose formular un adecuado manejo y control, estableciéndose para ello las acciones necesarias, factibles y efectivas que se tomarán para evitar, reducir, dispersar, transferir y asumir el riesgo; tales como la implantación de políticas, procedimientos y cambios posible entre otros, los cuales formen parte de un plan de manejo de dichos riesgos.

Art. 34.- Los riesgos identificados, valorizados y las posibles acciones para eliminarlos, minimizarlos o para convivir con ellos, deberán ser del conocimiento de la Gerencia General, así como también deberán formar parte de las planificaciones de todos y cada uno de los proyectos o programas a realizar.

TITULO IV

ACTIVIDADES DE CONTROL

4. NORMAS RELATIVAS A LAS ACTIVIDADES DE CONTROL

DOCUMENTACIÓN, ACTUALIZACIÓN Y DIVULGACIÓN DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.

Art. 35.- Las Jefaturas de las Oficinas de Proyectos, Salud Comunitaria y la Dirección Nacional de Socorro, deberán de formular, en concordancia a las políticas institucionales, las políticas y procedimientos para las actividades que le son aplicables a la realización de proyectos y programas e implementar un sistema de gestión, que le permita documentar por escrito las políticas y procedimiento que garanticen razonablemente la operatividad del sistema de control interno de su departamento. Estas políticas y procedimientos deberán ser del conocimiento de todo el personal de estos departamentos, a fin de garantizar la consecución de los objetivos y actualización de los mismos.

DEFINICIÓN DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUTORIZACIÓN Y APROBACIÓN.

Art. 36.- Se establecerán formalmente y por escrito las políticas y procedimientos para la autorización, registro y control oportuno de todas las operaciones a efectuarse en la realización de los diferentes proyectos y programas, actividad que será de responsabilidad de las jefaturas de los departamentos que los ejecuten.

Art. 37.- se deberán separar las funciones de las unidades y las de sus servidores, de manera que exista independencia y separación entre las funciones incompatibles, como son las de autorización, ejecución, registro, custodia y control de los recursos materiales y financieros necesarios en cada proyecto o programa a realizar. La separación de funciones deberá precisarse en forma clara en los manuales de procedimiento y descripción de puesto.

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTO PARA LA AUTORIZACIÓN Y REGISTRO DE OPERACIONES.

SOBRE LOS GASTOS A SER APLICADOS

Art. 38.- Las gestiones para la solicitud de bienes y/o servicios para ser aplicados en los proyectos y programas deberá ser firmado por la jefatura del departamento ejecutor de tales proyectos y

programas, o bien por quien este delegue para dicha función, el cual deberá ejercer funciones compatibles con dicha actividad, es decir, no deberá ejecutar funciones de registros, refrendamiento de cheques, manejo de bienes y valores, etc.

Art. 39.- Los gastos serán sometidos en cuanto a la pertinencia, legalidad, veracidad, y conformidad con los planes y presupuesto.

REQUERIMIENTOS DE BIENES Y SERVICIOS

Art. 40.- Toda gestión de adquisición de bienes y servicios que se realice deberá contar con el debido requerimiento escrito, en formulario prenumerado impreso, debiendo estar lo solicitado incluido en el plan del proyecto y siempre atendiendo los objetivos, metas y disponibilidad existente.

AUTORIZACIÓN SOBRE LA EMISIÓN DE CHEQUES.

Art. 41.- Los cheques emitidos por la adquisición de bienes y servicios relacionados con la ejecución de proyectos y programas, deberán ser autorizados mancomunadamente por funcionarios, los que serán debidamente nombrados por las autoridades de la Cruz Roja, uno de los cuales deberá ser el tesoro, constituyendo este la firma indispensable para el pago y el único autorizado para su emisión y entrega.

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS SOBRE ACTIVOS.

Art. 42.- Las Jefaturas de las Oficinas de Proyectos, Salud Comunitaria y la Dirección Nacional de Socorro, deberán establecer por medio de un documento, las políticas y procedimientos para proteger y conservar los bienes, fondos y valores asignados a dichos departamentos en general y para cada proyecto en particular, especialmente aquellos que se consideren más vulnerables.

ALMACENAMIENTO Y CUSTODIA DE INVENTARIOS DE LOS PROYECTOS

Art. 43.- Los responsables de los Departamentos ejecutores de proyectos establecerán un sistema de control para el almacenamiento y custodia de las existencias o inventarios recibidos para la ejecución de proyectos, los que están constituidos por materiales y suministros que se utilizan para el funcionamiento laboral, administrativos y para el desarrollo de los proyectos y programas. Para tales efectos, se establecerán controles escritos en tarjetas de kardex debidamente numeradas y autorizadas por la Jefatura.

Art. 44.- El almacenamiento y custodia estará bajo el cuidado de un servidor que rendirá fianza, conforme a la ley. Los bienes se destinarán exclusivamente a los propósitos de los proyectos relacionados a dichos inventarios y el lugar de almacenamiento de los bienes, deberá reunir las condiciones físicas y de seguridad mínimas necesarias.

PROTECCIÓN Y SEGURIDAD DE ACTIVOS FIJOS ASIGNADOS.

Art. 45.- La jefatura de los departamentos ejecutores de proyectos y programas, por los activos recibidos para el desarrollo de proyectos y programas, establecerá sistemas de seguridad que protejan los bienes contra el uso inadecuado, riesgos de pérdidas eventuales y/o siniestros; además, deberá adoptar las medidas necesarias de salvaguarda física que garanticen su conservación, incluyendo dentro de éstas, las políticas sobre el uso y control de activo fijo.

Art. 46.- No obstante de los controles que se lleven en el Departamento de Contabilidad y en el Administrativo de los activos fijos, las Jefaturas de las Oficinas de Proyectos, Salud Comunitaria y La Dirección Nacional de Socorro, establecerán registros de activos fijos, los cuales deberán poseer la información suficiente, que identifique las características principales del bien que se trate, su naturaleza, ubicación exacta y nombre de la persona a quien se le haya asignado, fecha, costo de adquisición, vida útil, reparaciones extraordinarias y/o mantenimiento, descargo, adiciones y mejoras cuando aplique.

Art. 47.- Las Jefaturas de los mencionados Departamentos serán responsables de que se realicen constataciones físicas periódicas de inventarios, activos fijos y documentos, por parte de servidores

independientes de su custodia y registro; en caso de variaciones, deberá solicitarse al responsable de su custodia, las justificaciones correspondientes, o en su caso, establecer las responsabilidades conforme a la ley.

CODIFICACIÓN

Art. 48.- A través de información que solicitará al Departamento de Contabilidad, Verificará que todos los activos fijos que tenga asignados mantengan visible la correspondiente codificación.

MANEJO DE FONDOS CIRCULANTES DE CAJA CHICA Y/O PROYECTOS (CUANDO EXISTIERAN)

Art. 49.- El fondo Circulante de Monto Fijo constituido como caja chica, será con la finalidad de efectuar pagos menores de obligaciones de carácter urgente. Para este caso el monto fijo no podrá ser mayor al límite establecido según las políticas de la Cruz Roja y cuando así lo autoricen los firmantes del convenio de ayuda. Tratándose de fondos para el desarrollo de proyectos, este no podrá ser utilizado en actividades distintas para lo cual fue creado.

Art. 50.- Los fondos a utilizarse en un proyecto o programa serán depositados en una cuenta corriente bancaria a nombre de la

institución. El responsable del manejo del fondo circulante deberá ser seleccionado por su solvencia moral, honradez e integridad; asimismo quien maneje los fondos, debe ser distinto a aquel que tramite y autorice la cotización y compra.

ARQUEOS DE FONDOS

Art. 51.- Deben practicarse frecuentemente arqueos sin previo aviso sobre la totalidad de fondos y valores que maneje el encargado de fondo fijo constituido como caja chica. Los arqueos serán practicados por la Unidad de Auditoria Interna o por empleados pertenecientes a los Departamentos ejecutores de proyectos y programas, debiendo ser éstos independientes de quienes tienen asignada la responsabilidad de custodia, manejo o registro de los fondos. Mediante un acta firmada por las personas autorizadas para practicar el arqueo y los encargados del manejo de fondos y custodia de los documentos que soporten las erogaciones efectuadas, se dejará constancia sobre la composición de los fondos y documentos y los resultados de la verificación efectuada, siendo informado los resultados de dicha verificación a la autoridad correspondiente.

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS SOBRE DISEÑO Y USO DE DOCUMENTOS Y REGISTROS.

Art. 52.- La documentación que manejen las Oficinas de proyectos, Salud Comunitaria y Socorro, deberá adherirse a los que establezca la administración superior, establecer por medio de documento, las políticas y procedimientos sobre el diseño y uso de documentos y registros que coadyuven en la anotación adecuada de las transacciones y hechos significativos que se realicen en la Institución. Los documentos y registros deben ser apropiadamente administrados y mantenidos.

USO Y CONTROL DE FORMULARIOS PRE NUMERADOS.

Art. 53.- para efectos de registrar sus operaciones internas, y control de los mismos, los departamentos de Proyectos y de Salud Comunitaria, además de utilizar formularios pre numerados, deberán prever el número de copias, el destino de cada una de ellas y las firmas de autorización necesarias. Entre los documentos a utilizar se mencionan los siguientes: Vale de caja chica, liquidación de caja chica, solicitud de cotizaciones, requisición de materiales, envíos, controles de notificaciones.

Art. 54.- El vale de caja chica, en el caso que los departamentos en

cuestión manejen caja chica, deberá utilizarse como documento soporte del efectivo que se entrega para compras menores a través del fondo de caja chica. La liquidación de caja chica se utilizará con el fin de liquidar los gastos efectuados. La cotización de precios será utilizada con el propósito de adquirir los mejores precios y calidad de los bienes que se requieran, características que deberán ser evaluados por personal idóneo, según corresponda el bien a adquirir.

Art. 55.- Para efectos de lo mencionado en el artículo anterior, se deberá llevar un estricto control de la numeración correlativa de los vales que hayan sido entregados a los encargados de efectuar las compras correspondientes. Tratándose de la compra de bienes y servicios a particulares, en primer lugar el comprobante de egreso lo constituye la factura emitida por el vendedor, la cual deberá cumplir con los requisitos que establece la Ley de IVA, o en su defecto recibo emitido por el vendedor de los bienes o servicios, comprobantes que deberán ser anexados al Boucher respectivo para su contabilización. La custodia de formularios, que se encuentren sin utilizar, es responsabilidad del personal que los resguarda.

CUSTODIA DE DOCUMENTOS DE INVERSIÓN EN PROYECTOS Y PROGRAMAS.

Art. 56.- La responsabilidad de la custodia de valores, cuando estos departamentos manejen caja chica, o documentos que evidencien la gestión realizada, deberá ser asignada a un empleado distinto del que

suscribe o autoriza la gestión. Se establecerán salvaguardas físicas sobre los documentos relacionados con las ejecuciones de proyectos y programas. En relación al resguardo de documentos, deberá incluirse el juego completo de aquellos que por diferentes razones hayan sido inutilizados.

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS SOBRE PERSONAL.

Art. 57.- Las Jefaturas de los Departamentos ejecutores de proyectos y programas, en coordinación con el Departamento de Recursos Humanos, debe establecer por medio de documento la políticas y procedimientos sobre la rotación de personal, con el objeto de que los empleados no tengan de forma permanentemente el control de actividades específicas, disminuyendo con ello el riesgo de encubrimiento, fraudes, errores, deficiencias administrativas y utilización indebida de recursos.

Art. 58.- la rotación deberá efectuarse periódicamente entre el personal que realice funciones o actividades similares y/o de igual naturaleza, o de acuerdo a las capacitaciones recibidas, cuando sea factible y no se violente las disposiciones jurídicas y técnicas vigentes.

Art. 59.- Por cada uno de los empleados, se obtendrá copia de sus

expedientes en recursos humanos. En dichos expedientes se llevarán los avances en conocimientos, capacitaciones recibidas, ascensos obtenidos, faltas y sanciones incurridas. De todo ello se informará a Recursos humanos y a la Gerencia General.

Art. 60.- Al momento de efectuar el proceso de contratación, en coordinación con Recursos Humanos, participará en las evaluaciones de carácter técnico, asegurándose de la idoneidad del solicitante a alguno de los puestos del Departamento ejecutor de proyectos y programas.

Art. 61.- Todo funcionario o empleado del Departamento ejecutor de proyectos o programas que maneje fondos o alguna responsabilidad de valores, deberá rendir la correspondiente fianza, en la cuantía que las políticas institucionales establezcan. Definición de políticas y procedimientos sobre garantías o cauciones. Artículo 26 de las NTCI,

SOBRE LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS Y PROGRAMAS.

Art. 62.- Las Jefaturas de los Departamentos ejecutores de proyectos y Programas, con el propósito de coordinar con eficiencia las actividades y funciones, deberán, entre otras:

Planificar y organizar las actividades de su Departamento; Identificar los campos de acción de otras ONGs y OGs, con el propósito de evaluar nuevas fuentes de financiamiento para futuros proyectos; Establecer coordinación con las seccionales de la Cruz Roja para identificar y formular proyectos y programas; Coordinar con los diferentes niveles de la institución, la formulación y gestión de proyectos y programas.

Conservar y propiciar las buenas relaciones interpersonales con las diferentes instancias de la entidad, con el propósito de coordinar actividades y apoyar proyectos y programas.

Art. 63.- Las Jefaturas de los Departamentos de proyectos y programas deberán tomar plena comprensión de todos y cada uno de los componentes, artículos y secciones de los convenios firmados con otros organismos nacionales e internacionales como compromisos, correspondientes a financiamientos para la ejecución de proyectos o programas a ejecutar.

Art. 64.- Deberá comprobarse periódicamente que se les está dando fiel cumplimiento a lo establecido en los convenios firmados con organismos nacionales e internacionales y, de ser el caso de desviaciones, informar de forma inmediata a la Gerencia General.

Art. 65.- Las Jefaturas de los Departamentos de proyectos y Salud Comunitaria, deberán efectuar semanalmente las correspondientes evaluaciones de avances de los proyectos y/o programas que se estén desarrollando, debiendo informar inmediatamente a la Gerencia General de los resultados de dichas evaluaciones.

POLÍTICAS Y CONTROLES GENERALES DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN.

Art. 66.- Se deberá establecer por medio de documento, las políticas y procedimientos sobre los controles generales, comunes a todos los sistemas de información. Los controles generales suelen ser de:

- Planificación
- Seguridad
- Acceso a la información
- Desarrollo
- Mantenimiento y cambios de aplicación de software
- Segregación de funciones.
- Continuidad de servicio a la comunidad.

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LOS CONTROLES DE APLICACIÓN.

Art. 67.- Las Jefaturas de los Departamentos ejecutores de Proyectos y Programas, con el propósito de prevenir, detectar y corregir irregularidades, tales como adiciones, eliminaciones o alteraciones mientras la información fluye a través de los sistemas de

información, deberán establecer por escrito, las políticas y procedimientos sobre los controles de aplicación específicos, los que en su mayoría dependen de :

CHEQUEOS COMPUTARIZADOS

Inventarios o existencias de materiales de los proyectos;

Activos fijos asignados a los proyectos;

Nominas de pago al personal de proyectos, etc.

Los archivos o reportes generados por la aplicación que se trate serán controlados y distribuidos a los niveles superiores autorizados para su manejo y control.

Art. 68.- Las Jefaturas en cuestión deberán realizar revisiones periódicas sobre procedimientos, métodos y programas de trabajo que permitan establecer un sistema de información para sistematizar los resultados de cada proyecto.

OTROS PROCESOS GENERALES.

Art. 69.- Las Jefaturas de los departamentos de Proyectos y de Salud Comunitaria, deberán:

Promover actividades tendientes a la capacitación de su personal.

Analizar, opinar e informar a su jefe inmediato, sobre situaciones especiales o anomalías encontradas durante la realización de los proyectos o programas.

Formular proyecciones de gastos y presupuestos anuales de su Departamento y presentarlo a su jefe inmediato.

TITULO V

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

5. NORMAS RELATIVAS A LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

ADECUACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

Art. 70.- Las Jefaturas de las Oficinas de Proyectos, Salud Comunitaria y Socorro, en coordinación con la Gerencia General, deberán establecer un sistema de información y comunicación, el cual será diseñado en concordancia con los planes estratégicos y objetivos de la Cruz Roja. El sistema diseñado deberá facilitar la identificación, captura, procedimiento y comunicación de la información de datos generados internamente e información sobre eventos, actividades y condiciones externas, que coadyuven la eficiencia en la planificación y ejecución de los diferentes proyectos y programas a desarrollar.

Art. 71.- la comunicación deberá ser oportuna de y hacia todos los niveles de la Cruz Roja Salvadoreña, que permita realizar las actividades de control sobre datos financieros, la operación, de cumplimiento y actividades administrativas en el desarrollo de los proyectos y programas, y que factibilice cumplir con eficiencia la ejecución de los mencionados proyectos y programas. Se procurará que los sistemas sean automatizados para agilizar la respuesta de sus salidas y poder brindar servicios de calidad y valor agregado.

PROCESO DE IDENTIFICACIÓN, REGISTRO Y RECUPERACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Art. 72.- Se deberán diseñar los procesos que permitan identificar, registrar y recuperar la información, de eventos internos y externos relacionados a la ejecución de los proyectos y programas, debiéndose determinar, clasificar y priorizar dichos eventos en la forma que incidan, sea positiva o negativamente, el logro de los objetivos de los proyectos y programas.

INFORME SOBRE LOS EVENTOS.

Art. 73.- Se establecerá un ciclo para la entrega de reportes sobre la identificación y reportes de eventos, donde se detalle fecha, tiempo y lugar de procedencia de los eventos.

Art. 74.- Las Jefaturas de los Departamentos ejecutores de proyectos y programas, de acuerdo al ciclo establecido, mencionado en el artículo anterior, deberán preparar y presentar informes escritos a la Gerencia General y al Consejo Ejecutivo de la Institución, que revele resultados, conclusiones y recomendaciones de su Departamento, para cada área de trabajo y por cada proyecto o programa, antes, durante y al final de su ejecución.

RESPALDO Y RECUPERACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Art. 75.- Se deberán diseñar procedimientos a fin de que toda información, una vez registrada, pueda ser respaldada según las consideraciones o necesidades de los Departamentos ejecutores de proyectos y de la Gerencia General. Así también deberán existir procedimientos para su recuperación oportuna.

CARACTERÍSTICAS DE LA INFORMACIÓN.

Art. 76.- Todos los niveles al interior de los Departamentos de Proyectos y de Salud Comunitaria deberán asegurarse que la información que procesa sea confiable, oportuna y suficiente y pertinente.

Art. 77.- Se deberá incluir como característica de la información su confidencialidad, integral y disponibilidad. Dichas características serán implantadas a través de la política de la seguridad de la información de la Institución.

Art. 78.- Se debe asegurar que los datos, desde su origen, hayan sido adecuadamente autorizados, clasificados, recolectados, preparados transmitidos y tomados en cuenta por completo.

INFORMACIÓN HACIA USUARIOS EXTERNOS E INTERNOS Y SEGURIDAD DE LA MISMA.

Art. 79.- La información proporcionada hacia usuarios internos y externos, deberá pasar por un proceso de verificación, siendo el responsable directo cada uno de los jefes de los departamentos ejecutores de proyectos y programas. Además, como parte de la seguridad de la información, deberá atenderse lo indicado en el artículo precedente.

Art. 80.- Los procedimientos relacionados con la entrada de datos para su procedimiento, deben asegurar que los datos sean validados y editados tan cerca como se pueda del punto de origen debe establecer un procedimiento para el manejo de errores que facilite el exacto y oportuno proceso de los datos que se hallan corregidos.

EFECTIVA COMUNICACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Art. 81.- Cada uno de los Departamentos ejecutores de Proyectos y Programas deberá contar con una política de comunicación, para lo cual deberá establecer los procedimientos para que los canales de comunicación sean eficientes y confiables para el flujo de la información, indistintamente de cual sea su destino.

Art. 82.- a fin de evitar que la información contenida en los archivos se convierta en inconvenientes de espacios, cada departamento ejecutor de proyectos y programas deberá efectuar depuraciones periódicas de la información. La información sujeta a depuración, debe clasificarse de acuerdo a su confidencialidad, políticas de seguridad o por la finalización del tiempo de resguardo, el cual, para los mencionados departamentos, será de cinco años. A fin de conservar por mayor tiempo la información, la Gerencia General deberá procurar proporcionar los medios necesarios para resguardar la información en medios magnéticos.

SEGURIDAD DEL ARCHIVO DEL LA INFORMACIÓN.

Art. 83.- Tratándose de información en medios magnéticos, el archivo deberá cumplir con una política de seguridad eficiente, la cual proporcione confiabilidad de conservarla por más de los cinco años mencionados en el artículo anterior.

TITULO VI

6. NORMAS RELATIVAS AL MONITOREO.

MONITOREO SOBRE LA MARCHA.

Art. 84.- Las Jefaturas de las Oficinas de Proyectos, Salud Comunitaria y Socorro, deberán ejercer un monitoreo constante sobre la operación o desarrollo de cada uno de los componentes del sistema de control interno; planteados en los títulos del I al V, implementando para ello procedimientos como lo es la supervisión, comparaciones entre metas programadas y las metas cumplidas, recursos presupuestados y gastos efectuados, conciliaciones y otras acciones rutinarias, debiendo informar inmediatamente a la Gerencia General de los resultados obtenidos.

CALIDAD DE MONITOREO.

Art. 85.- El monitoreo y sus resultados deben garantizar la efectividad del trabajo, y para realizarlo deberá cumplir con los estándares establecidos para su ejecución. La realización del monitoreo será orientado a la mejora continua del trabajo y al logro de la racionalización en el uso de recursos asignados a cada uno de los proyectos a realizarse o realizados.

MONITOREO DEL DESEMPEÑO.

Art. 86.- Se deben comparar y evaluar los resultados obtenidos con los indicadores de desempeño establecidos, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos, metas, planes estratégicos y operativos; determinando las posibles desviaciones y ejecutando las correcciones de manera oportuna.

MONITOREO A TRAVÉS DE EVALUACIONES PERIÓDICAS.

Art. 87.- Al menos una vez al año y considerando los resultados del monitoreo sobre la marcha, todos los niveles al interior de cada uno de los departamentos ejecutores de proyectos y programas, deberá realizarse autoevaluaciones, debiéndose reportar los resultados al jefe inmediato, a fin de que este último lleve a cabo la valoración de cada resultado.

Dicha autoevaluación ha de contribuir a que el sistema de control interno sea actualizado como producto de los cambios o por el proceso de mejora continua, en beneficio de la eficiencia en la ejecución de los proyectos y programas.

Art. 88.- Los responsables de cada departamento ejecutor de proyectos y programas, periódicamente deberán efectuar, mediante comparaciones,

las correspondientes evaluaciones al desempeño sobre las funciones y actividades asignadas a cada empleado respecto a lo realmente efectuado por éste, debiendo informar sobre las desviaciones encontradas.

COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL MONITOREO.

Art. 89.- A fin de darle efectividad a los procedimientos de monitoreo, las Jefaturas de los departamentos de Proyectos y de Salud Comunitaria, deberán de informar en el término de veinticuatro horas hábiles sobre los resultados positivos o negativos de las autoevaluaciones hechas por sus subalternos y de las evaluaciones de desempeño hechas por las jefaturas.

Las presentes normas entrarán en vigencia a partir del día____
de_____ de dos mil diez.

COMENTARIO FINAL DEL EQUIPO DE TRABAJO.

Las Normas Técnicas de Control Interno con base a COSO, de ser retomadas e implementadas por la Administración Superior de la Cruz Roja, vendrán a mejorar significativamente los controles internos en los departamentos que en algún momento desarrollen la ejecución de

proyectos y programas, lo cual redundará en la eficiencia institucional y, consecuentemente, en mejoría a la población que se vea beneficiada con los proyectos y programas.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber efectuado una serie de análisis e interpretaciones de todos y cada uno de los resultados obtenidos en la investigación de campo, el equipo de trabajo llegó a las conclusiones y recomendaciones, los cuales se exponen en los apartados subsiguientes.

4.1. CONCLUSIONES.

Tomando como base los resultados que arrojaron las respuestas que los encuestados dieron en la investigación de campo, se ha llegado a las conclusiones siguientes:

No se cuenta con un diseño apropiado de las líneas de comunicación que permita que la información fluya eficiente y oportunamente entre los departamentos responsables de la ejecución de proyectos y los niveles superiores a estos, lo cual está afectando negativamente en la oportunidad y eficiencia de la realización de los proyectos que, a su vez, representa una afectación directa en los beneficiarios de los

mismos, sin considerar el incumplimiento de la visión y misión de la institución.

De acuerdo a los resultados obtenidos e interpretando conjuntamente algunos de ellos, se puede concluir que los departamentos responsables de la ejecución de proyectos y programas no están procediendo a identificar los riesgos potenciales que conlleva la realización de tales proyectos, o bien los identifican sin considerar sus posibles alternativas de solución. Por otra parte, no se están formulando planes de prevención de tales riesgos.

No obstante de que existe una Comisión encargada de evaluar la factibilidad, viabilidad y/o prioridad de todos y cada uno de los proyectos a ejecutarse, es oportuno mencionar que, además de que la mayoría de los encuestados desconocen las funciones u operatividad de dicha Comisión, los encuestados que afirmaron conocer tales funciones consideran que la Comisión las realiza con suma deficiencia, lo que está afectando la oportunidad para iniciar los proyectos.

Los Departamentos ejecutores responsables de la ejecución de proyectos no cuentan con Normas Técnicas de Control Interno que de manera específica oriente sobre el deber ser de los procesos a ejecutarse, que coadyuve al logro de los objetivos y metas de dichas

departamentos; la falta de dicha normativa a impedido que se formulen procedimientos detallados para el eficiente y oportuno cumplimiento de las diferentes actividades que se requieren para la realización de los proyectos, los cuales, en muchos casos, tienen características diferentes.

4.2. RECOMENDACIONES.

Con la finalidad de que se superen las deficiencias señaladas en las conclusiones, se exponen las recomendaciones siguientes:

Con el propósito de que sean eficientes las actividades entre los Departamentos ejecutores de los proyectos, de tal manera que las actividades se ejecuten con mejor coordinación, se sugiere a la administración superior se proceda a girar instrucciones donde corresponda a fin de que de manera inmediata se proceda a diseñar los canales de comunicación entre los mencionados departamentos y las otras jefaturas y la Comisión evaluadora de proyectos.

A fin de que cada uno de los proyectos a realizarse posean fuerte grado de seguridad de llegar a un termino de calidad y, consecuentemente se logre la visión y misión institucional, se

sugiere a la administración de la Cruz Roja Salvadoreña proceder por ella misma o a través de otro departamento a identificar y evaluar los diferentes riesgos potenciales que conllevará la realización de cada proyecto, formulando de forma inmediata las posibles alternativas que conlleve a la eliminación, minimización o convivencia con tales riesgos, preparando, simultáneamente, los planes de prevención de los mismos. Para tales propósitos deberá tomarse en consideración las Normas Técnicas contenidas en el capítulo III del presente trabajo de graduación.

Se recomienda girar instrucciones a las autoridades correspondientes para que se proceda a activar la comisión evaluadora de proyectos, con la finalidad de poder fortalecer los mecanismos de control interno enfocados en la evaluación de la planeación de los proyectos.

A fin de que todas las actividades que le competen a los Departamentos ejecutores de Proyectos se ejecuten con eficiencia, eficacia, economía y transparencia en el cumplimiento de los objetivos de cada proyecto, se recomienda a la administración superior adoptar e implementar las Normas Técnicas de Control Interno específicas, para la administración de proyectos, y hacerlo del conocimiento a los departamentos correspondientes para su respectiva aplicación.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ Ley de la Corte de Cuentas de la República de El Salvador.

- ✓ Normas Técnicas de Control Interno de Cruz Roja Salvadoreña.

- ✓ Memorias de Labores de Cruz Roja Salvadoreña de los años 2007 y 2008.

- ✓ Ministerio de Hacienda, Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, Decreto Legislativo N°868, Diario Oficial N°88, Tomo N°347, 05 de Abril del 2000.

- ✓ Normas Internacionales de Auditoria

- ✓ Manual de Funciones de Cruz Roja Salvadoreña.

- ✓ Administración de proyectos:
<http://www.intnuevolaredo.edu.mx/maestros/siscom/takeyas/apuntes/seminariotesis/apuntes/metodología/administración%20de%20proyectos1.pdf>.

Control Interno Enfoque COSO

- <http://www.monografias.com/trabajos12/comcoso/comcoso.shtml>

Curso de Marco Lógico

- <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/>

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA
CUESTIONARIO

Fecha: ____/____/____/

Introducción.

La información que se genere, a través de las respuestas obtenidas en el presente documento, servirá solamente para uso académico y será tratada en forma confidencial, de la objetividad de sus respuestas dependerá el éxito de la investigación, la cual será de mucho beneficio para la Universidad de El Salvador y para la Institución sujeta al estudio.

Objetivo.

El Objetivo de la presente encuesta es recopilar información acerca del los controles internos que se llevan a cabo dentro de la Unidad de Proyectos; con la finalidad de desarrollar un trabajo de investigación que contribuya a evaluar los sistemas de información, procedimientos y operación de la unidad a través del modelo de control interno Coso.

GRUPO DE INVESTIGACION N° 24.

María Zenaida Valle Escobar

Salvador Molina

Gonzalo Antonio Campos Aguilar

PREGUNTAS

1-¿Existe un Manual de Procedimientos para la Unidad de Proyectos de Cruz Roja Salvadoreña?

Si No

2-¿Existe una estructura definida organizacional de la Unidad de Proyectos, y los departamentos que se encargan de ejecutar proyecto de CRS?

Si No

3-¿Si existe una estructura organizacional en la institución para el área de proyectos, Considera usted que es adecuada?

Si No

Comente: _____

4-¿Posee la Institución una Comisión encargada de la evaluación de proyectos?

Si No

5-¿Si existe la Comisión antes mencionada, conoce cuáles son sus funciones?

Si No

6-¿si su respuesta fue positiva en las preguntas anteriores, considera usted que es funcional dicha Comisión?

Si No

7-¿Posee la oficina de proyectos mecanismos para identificar los riesgos para el cumplimiento de los objetivos de cada proyecto, provenientes ya sea de fuentes internas y/o externas?

Si No

8-¿Posee el área de proyectos un plan de prevención de riesgos?

Si No

9-¿De existir un plan de prevención de riesgo se verifica el cumplimiento de este?

Si No

10-¿Considera usted que es efectiva la comunicación dentro del departamento de proyecto?

Si No

11-¿Dentro de los siguientes procedimientos de supervisión, cuales considera usted que la Institución aplica para garantizar un control eficaz sobre la ejecución de los proyectos?

- ✓ Visitas periódicas para la Verificación física del cumplimiento de las labores operativas del proyecto.
- ✓ Revisiones periódicas de la documentación que soporta las transacciones operativas y financieras.
- ✓ Control presupuestario de los fondos de los proyectos.
- ✓ Control y Monitoreo constante de los proyectos para verificar el cumplimiento de las metas y objetivos.

12-¿Se efectúan auditorias a los proyectos administrados en la Institución?

Si No

13-¿Si se efectúan auditorias, de que tipo son?

Auditoria Financiera

Auditoria De Cumplimiento

Auditoria Integral

Auditoria Fiscal

Otras: _____

14-¿Se posee una bitácora, expediente u otro documento en el cual se vaya recopilando información de experiencias pasadas en proyectos anteriores?

Si

No

15-¿Posee la Unidad de Proyectos Normas de Control Interno Enfoque COSO, que de forma específica se apliquen a las diferentes fases de los Proyectos?

Si

No