

B. Upana - I - 10, 663 - 2009 C. 2,

PE-ECI-61  
6934  
C-2

**Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para una  
Organización No Gubernamental  
Práctica Empresarial Dirigida-PED-**

Por: Rosario de los Ángeles Guerra Zepeda

Lic. Luis Fernando Tepé Limatuj, Asesor  
Licda. Rossana de Socorro Pinillos Brocke, Revisora

Santa Elena de la Cruz, Flores, Petén, febrero, 2008



## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**Ing. Abel Antonio Girón Arévalo**  
**Rector**

**Licda. Alba de González**  
**Vicerrectora Académica**

**Lic. Mynor Herrera Lemus**  
**Vicerrector Administrativo**

**Licda. Alba de González**  
**Secretaria General**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

**Lic. César Augusto Custodio Cobar**  
**Decano**

**Lic. Cándido Abimael Reynoso López**  
**Coordinador Petén.**

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Ing. Diego Muñoz  
**Examinador**

Ing. Adolfo Vinicio Linares  
**Examinador**

Licda. Ana María Romero  
**Examinador**

Lic. Luis Fernando Tepé Limatuj  
**Asesor**

Licda. Rossana de Socorro Pinillos Brocke  
**Revisora**



Facultad de Ciencias Económicas  
Teléfonos 2261-1663 al 65  
Telefax 2261-1663 al 65  
Campus Central,  
Carretera a San Isidro Zona 16,  
Guatemala, ciudad.  
Correo electrónico:  
[cienciaseconomicasupana@yahoo.com](mailto:cienciaseconomicasupana@yahoo.com)

REF.:C.C.E.E.0003-2008-ACA-A.E.

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 04 DE NOVIEMBRE DE 2008

De acuerdo al dictamen rendido por el licenciado Luis Tepé, tutor y licenciada Rossana Pinillos, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED– titulada “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL”. Presentada por la estudiante Rosario de los Angeles Guerra Zepeda, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 0007.2008 de fecha 21 de septiembre del 2008; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional como Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

Lic. César Augusto Custodio Cobar  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



**ROSSANA DEL SOCORRO PINILLOS BROCKE**  
**LICENCIADA EN LETRAS**

**Dirección: Km. 25.5 Carretera a San Lucas, Entrada Principal a Bosques de San Lucas,  
Granja "Los Chatíos"**  
**No. Teléfono Of. 78303752**  
**No. Teléfono Cel. 58910255**  
**No. de Fax.**  
**E-mail. rossanapinillos@yahoo.com.mx**

**Guatemala, 5 de julio de 2008**

**Señores**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Actualización y Cierre Académico, Licenciatura en Administración de Empresas**  
**Universidad Panamericana**  
**Ciudad**

Estimados señores:

En relación con el trabajo de revisión de la Práctica Empresarial Dirigida (EPS), del tema "Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para una Organización No Gubernamental", realizada por, **Rosario de los Angeles Guerra Zepeda**, estudiante de la carrera de Actualización y Cierre Académico, Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional (ETP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado, al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecermé para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
**Rossana Pinillos Brocke**

Nombre completo: Lic. Luis Fernando Tepé Nimatuj  
Título: Licenciado en Administración de Sistemas de Información

Dirección: 6ª. Calle casa 43, Residenciales del Valle, Villa Canales  
No. Teléfono Of. 6635-8181 ext 8140  
No. Teléfono Cel. 4211-3998  
No. De Fax 6635-8181 ext. 8140  
E-Mail: [lftepe@uahoo.com.mx](mailto:lftepe@uahoo.com.mx)

Guatemala, marzo 28 del 2008

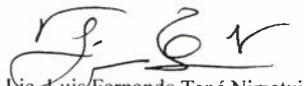
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En relación al trabajo de tutoría a la Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **“Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para una Organización No Gubernamental”** realizado por Rosario de los Angeles Guerra Zepeda, estudiante de la carrera de Administración de empresas; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de **NOVENTA Y TRES PUNTOS (93)**.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
Lic. Luis Fernando Tepé Nimatuj  
Tutor



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

**REF.: UPANA: RYCA: 025.2009**

La infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que la estudiante **Guerra Zepeda, Rosario de los Angeles**, con carné No. 0703799 aprobó el Examen Técnico Profesional con 91 puntos, de la Licenciatura en Administración de Empresas del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA-, el día 21 del mes de septiembre del año 2008-.

Para los usos que el (la) interesado (a) estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los 31 días del mes de enero del año 2009.

Atentamente,

  
Arq. Vicky Sicajol  
Directora  
Registro y Control Académico

 **ARQ. VICKY SICAJOL**  
DIRECTORA  
REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

  
Vo.Bo. Licda. Alba de González  
Vicerrectora Académica



Brenda Pérez.  
CC. Archivo

## Contenidos

<b>Resumen</b> .....	2
<b>Introducción</b> .....	3
<b>Capítulo 1</b> .....	5
<b>Marco Teórico</b> .....	5
<b>Capítulo 2</b> .....	9
<b>Planteamiento del problema</b> .....	9
<b>2.1 Objetivos</b> .....	10
<b>2.2 Alcances y límites</b> .....	11
<b>2.3 Aporte</b> .....	11
<b>Capítulo 3</b> .....	13
<b>Metodología</b> .....	13
<b>3.1 Sujetos de investigación y unidades de análisis</b> .....	13
<b>3.2 Instrumentos</b> .....	14
<b>3.3 Procedimientos</b> .....	14
<b>Capítulo 4</b> .....	16
<b>Análisis de Resultados</b> .....	16
<b>4.1 Entrevistas</b> .....	16
<b>4.2 Documentos</b> .....	18
<b>Capítulo 5</b> .....	20
<b>Exposición y discusión</b> .....	20
<b>Capítulo 6</b> .....	22
<b>Propuesta</b> .....	22
<b>Bibliografía</b> .....	23
<b>Anexos</b> .....	25

## Resumen

*Wildlife Conservation Society* –WCS–, Programa para Guatemala, es una Organización No Gubernamental –ONG– legalmente establecida en el país, dedicada a la protección y conservación de la vida silvestre en Guatemala, especialmente en la Reserva de la Biosfera Maya de Petén.

Actualmente WCS-Programa para Guatemala, cuenta con varios departamentos, entre ellos, el departamento administrativo-financiero, que es el que se encarga del control administrativo y financiero interno. A este departamento se le aplicó una evaluación integral (anexa a este documento) la cual evidenció algunos problemas internos, entre ellos la centralización de procedimientos administrativos y financieros en la coordinadora de este departamento.

Los problemas identificados en la evaluación integral fueron la pauta para la elaboración del manual de procedimientos administrativos y financieros que se propone como aporte de la investigación. El manual será una herramienta útil para descentralizar los procedimientos, ya que dejará establecido por escrito todos los procedimientos administrativos y financieros, facilitando de esta forma las actividades administrativas de la Institución con solo recurrir al mismo.

## Introducción

La tradición de manejo de áreas silvestres y el desarrollo de la biología de campo en la *Sociedad para la Conservación de la Vida Silvestre –WCS-* (por sus siglas en inglés) se remonta a más de cien años. Con gran dedicación ha manejado una agenda completa de conservación; desde trabajo directo de campo y desarrollo de parques, hasta una fuerte interacción comunitaria y acompañamiento gubernamental. El desarrollo de las habilidades del personal del Programa de Latinoamérica y el Caribe de WCS, logrado a través de décadas de experiencia, aunado a la experiencia como Institución, han hecho que WCS tenga un magnífico equipo de trabajo.

En Guatemala WCS inició sus actividades enfocada principalmente en la Reserva de la Biosfera Maya; desarrollando y monitoreando mecanismos sustentables y diseminando las experiencias aprendidas para la conservación de la vida silvestre.

WCS trabaja con base en alianzas estratégicas con comunidades e instituciones, creando acuerdos de cooperación para la conservación de la vida silvestre y su hábitat. A través del trabajo con alianzas, WCS tiene la posibilidad de influir sobre el desarrollo de políticas ambientales concernientes a eventos vitales, pues interactúa con comunidades locales, grupos indígenas, gobierno y grupos de la sociedad civil.

El Departamento Administrativo y Financiero de WCS–Programa para Guatemala brinda apoyo al equipo técnico de campo, para facilitarles el trabajo, brindando insumos administrativos y financieros necesarios para poder cumplir con su misión. Este departamento también da soporte a la dirección local y a las oficinas centrales de WCS en Nueva York en el tema administrativo y financiero.

Actualmente en WCS–Programa para Guatemala existe centralización de procedimientos en la coordinación administrativa, lo que da como resultado una restricción en la ejecución de procedimientos como también en la toma de decisiones del resto del personal de este departamento.

Para WCS-Programa para Guatemala es necesario contar con un manual de procedimientos administrativos y financieros, el cual sirva como instrumento de consulta para organizar métodos funcionales para la Institución.

Uno de los objetivos del manual es descentralizar procedimientos, para ayudar a distribuir de manera adecuada la autoridad, como también, ser una guía para la toma de decisiones de los colaboradores.

# Capítulo 1

## Marco Teórico

A continuación se definen algunos conceptos con el fin de que el lector se familiarice con los términos utilizados en el documento.

### 1.1 Manual de procedimientos administrativos

“Es un instrumento de comunicación, de carácter técnico que contiene información acerca de la sucesión cronológica y secuencial de operaciones para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización. Los manuales de procedimientos se clasifican a) por área de aplicación, b) por su contenido y c) por su función específica o área de actividad”. (Orozco, 2002: 150).

### 1.2 Centralización

“La centralización como aspecto de la administración es la tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones. En este caso los administradores de los niveles más altos de la jerarquía organizacional ostentan un alto grado de autoridad”. (Kontz H. y Wehrich H., 2004: 304).

### 1.3 Descentralización

“Es la tendencia a distribuir la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada. Este es un aspecto fundamental de la delegación; en la medida en que no se delega autoridad, se centraliza. ¿Cuánta autoridad debe concentrarse o distribuirse en una organización? Bien podría darse la centralización absoluta de la autoridad en una sola persona, lo que implicaría, sin embargo, la inexistencia de administradores subordinados y, por lo tanto, de una organización estructurada”. (Kontz H. y Wehrich H. 2004: 304).

#### 1.4 Descentralización como filosofía y política

“La descentralización implica algo más que delegación, es reflejo de la filosofía de una organización y de su dirección. Supone la cuidadosa selección de cuáles decisiones desplazar a niveles inferiores de la estructura organizacional y cuáles otras retener en la cima, el establecimiento de políticas específicas para orientar la toma de decisiones, la selección apropiada y la capacitación del personal y controles adecuados”. (Kontz H. y Wehrich H. 2004: 305).

#### 1.5 Procedimientos

“Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de las actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben desarrollarse ciertas actividades”. (Kontz H. y Wehrich H. 2004: 127).

“Un procedimiento es la descripción de las actividades que se desarrollan dentro de un proceso e incluyen el qué, cómo, y a quién corresponde el desarrollo de la tarea, involucrando el alcance, las normas y los elementos técnicos entre otros”.

(Recuperado: <http://www.javeriana.edu.co/drh/oym/Servoyml.htm>)

#### 1.6 Proceso

“Es un conjunto de fases o etapas secuenciales e interdependientes que agregan valor a unos elementos de entrada para suministrar un resultado a un usuario interno o externo”.

(Recuperado: <http://www.javeriana.edu.co/drh/oym/Servoyml.htm>)

## 1.7 Diagrama

“Para la administración, específicamente, se utilizan diversos diagramas, que como instrumentos administrativos permiten comunicar reglas, analizar situaciones y proponer mejoras” (Orozco, 2002: 90)

## 1.8 Toma de Decisiones

“Selección de un curso de acción entre varias alternativas, y constituye por lo tanto la esencia de la planeación. No puede decirse que exista un plan si no se ha tomado una decisión, un compromiso de recursos, dirección o prestigio” (Kontz H. y Wehrich H. 2004: 190).

## 1.9 Empowerment (Empoderamiento)

“Significa que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tiene el poder para tomar decisiones sin tener que requerir a autorización de sus superiores”. (Kontz H. y Wehrich H. 2004: 299).

## 1.10 Organización y Métodos

“Conocida por las siglas OYM, es una función especializada de asesoría administrativa cuya finalidad es aumentar la efectividad, productividad y rentabilidad de los procesos, así como el control dentro de la empresa”. (Orozco, 2002: 37).

## 1.11 Presupuesto

“Formulación de resultados esperados expresados en términos numéricos”. (Kontz H. y Wehrich H. 2004: 129).

## 1.12 Proyecto

“Descrito en forma general, un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre muchas, una necesidad humana”. (García, R, 2007: 2).

### 1.13 Vida Silvestre

“Es parte integral del funcionamiento de la naturaleza, es valorada por la mayoría de las culturas humanas, y es un factor crítico de las relaciones económicas que involucran a las personas con la naturaleza”. (WCS, 2007: 2).

## Capítulo 2

### Planteamiento del problema

Actualmente, WCS-Programa para Guatemala tiene una oficina en Ciudad de Flores, Petén; la cual cuenta con un departamento administrativo y financiero. Por medio de una evaluación integral hecha a dicho departamento, se identificaron algunos problemas, entre ellos la centralización de procedimientos. Este y otros problemas que se describirán a continuación, se pueden minimizar o eliminar si la Institución cuenta con un manual de procedimientos administrativos y financieros, ya que esta herramienta, además de ayudar a descentralizar los procedimientos, ayudará a que los otros departamentos sepan las reglas y normas bajo las cuales se rigen las actividades del departamento administrativo y financiero.

A continuación se dan a conocer algunos de los problemas que se identificaron durante la investigación de campo<sup>1</sup>:

- Centralización de procedimientos administrativos en la coordinadora administrativo-financiera. La centralización de procedimientos administrativos implica un problema para la Institución, pues se corre el riesgo de desorden al momento de no estar presente la encargada del puesto antes mencionado.
- No se ha cumplido con la petición de auditoría en la que se indica la necesidad de contar con un manual de procedimientos administrativos. Esto implica un problema para WCS - Programa para Guatemala, pues al presentarse una próxima auditoría y al revisar los requerimientos anteriores, se comprobará que no se ha cumplido con la petición hecha anteriormente.
- En ocasiones el personal se ve en la necesidad de hacer consultas de procedimientos para seguir, lo cual implica pérdida de tiempo o cuellos de botella, disminuyendo la rapidez de

---

<sup>1</sup> Ver diagnóstico integral

los procesos e incrementando el tiempo de espera por ciertas demandas de clientes internos o externos.

- El personal no sabe qué decisiones tomar y hasta qué punto es recomendable o permitido tomar decisiones relacionadas con sus puestos de trabajo, en el momento de recibir noticias de nuevos fondos o donantes para WCS-Programa para Guatemala. El no tener el conocimiento sobre qué decisiones se pueden tomar con seguridad al momento de recibir noticias de nuevos fondos o donantes, implica un problema para WCS-Programa para Guatemala, ya que podrían perder la oportunidad de ampliar la cartera de donantes y/o entidades de apoyo.

## 2.1 Objetivos

### General

Establecer de forma escrita los procedimientos administrativos de WCS-Programa para Guatemala, con el propósito de que la Institución cuente con una herramienta que le facilite sus actividades administrativas.

### Específicos

- Establecer el orden y secuencia adecuada para los procedimientos del trabajo por desarrollar en el departamento Administrativo-Financiero de WCS-Programa para Guatemala.
- Implantar la administración de recursos y controles financieros, que rijan para todo el equipo de WCS-Programa para Guatemala.
- Establecer los medios necesarios para generar autocontroles y evaluaciones periódicas de los procedimientos establecidos en el manual.

## 2.2 Alcances y límites

WCS es una Institución con oficinas en varios lugares del mundo; su sede está en la Ciudad de Nueva York en los Estados Unidos de América. A pesar de su carácter internacional, WCS es respetuosa de los mandatos nacionales de los países donde tiene oficinas para manejar sus proyectos. Es por eso que la elaboración de un manual tiene importancia como rector de las normas para su sede en Guatemala.

Como limitante se puede mencionar que existen algunas personas que laboran en los programas de WCS en Latinoamérica que hubieran podido aportar buena información para el manual, pero la distancia, el tiempo disponible, y el no contar con un presupuesto para llamadas internacionales hizo imposible hacer las entrevistas a estas personas. Aunque existen avances tecnológicos como internet, en muchos casos las diferencias culturales hacen difícil el entendimiento de las comunicaciones por esa otra vía.

Otra limitante fue, por restricciones de la Institución, la falta de acceso a los datos monetarios y contables del área financiera. La contabilidad y declaraciones fiscales de la Institución son operadas por un contador externo, quien cuenta con sus propios criterios y procedimientos contables, los cuales no fueron tomados en cuenta en este documento, ya que la investigación se limitó a los aspectos administrativo-financieros internos de la Institución. Los datos con los que se contó para el estudio son datos ficticios, y en algunos casos solamente fueron expresados como porcentajes.

## 2.3 Aporte

### Para Guatemala

Contribuir con cualquier Organización No Gubernamental –ONG– guatemalteca como una guía, con el fin de evitar o eliminar la centralización del conocimiento de procedimientos administrativos en cualquier organización. La descentralización del conocimiento de procedimientos administrativos ayudará a las instituciones a optimizar los recursos financieros y humanos.

### Para la institución

Proporcionar una guía escrita de procedimientos administrativos que dé soporte a la toma de decisiones del personal, contribuyendo con esto al logro de un mejor desempeño laboral y a la mayor productividad del recurso humano de la Institución, eliminando así el riesgo de desorden por la centralización del conocimiento de los procedimientos en una persona o puesto de trabajo.

### Para la Universidad Panamericana de Guatemala

Servir de apoyo a otros estudiantes de la Universidad Panamericana de Guatemala que decidan elaborar un manual de procedimientos para una Organización No Gubernamental. Además, enriquecer la biblioteca de la Universidad, que actualmente se ha constituido en un centro de consulta para muchos estudiantes y profesionales, guatemaltecos y extranjeros.

## Capítulo 3

### Metodología

La metodología que se utilizó para la elaboración del manual de procedimientos administrativos fue la metodología de “*Disney Process*”<sup>2</sup>, para lo cual fue necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

#### 3.1 Sujetos de investigación y unidades de análisis

##### Sujetos de investigación

Los sujetos de investigación se integraron por personas relacionadas con la Institución, entre ellos están:

- Director Ejecutivo de WCS –Programa para Guatemala
- Director del Departamento de Biología
- Coordinadora Administrativa y Financiera
- Asistentes Administrativo y Financiero
- Personal Técnico o de Campo

##### Unidades de análisis

Entre las unidades de análisis que fueron utilizados para la realización del presente estudio se mencionan:

- Manual de políticas administrativas y financieras de WCS Nueva York
- Manual de contabilidad interna *Sun Systems*®
- Formatos y archivos de control existentes en WCS-Guatemala.

---

<sup>2</sup> El Proceso Disney (“*Disney Process*”) Es una descripción breve y clara de procedimientos para evaluar las actividades de la empresa con el objetivo de impulsar la mejora continua de la organización. Una de sus características es la interacción de los miembros de la empresa evaluando las actividades de cada responsable.

### 3.2 Instrumentos

Se enumeran a continuación algunos de los instrumentos utilizados para la recopilación de los datos que fundamentan esta investigación:

- Entrevistas
- Análisis Documental
- Lluvia de ideas

### 3.3 Procedimientos

Dentro de las actividades o procedimientos que se realizaron para la elaboración del Manual de Procedimientos Administrativos, se llevó a cabo la siguiente secuencia:

- Se inició recabando todos los nombres de procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la Institución.
- En orden lógico, se ordenaron los títulos de cada uno de los procedimientos para llevar la secuencia de los mismos.
- Se escribió paso a paso los procedimientos por seguir para cada uno de los procedimientos.
- El paso anterior se realizó con el apoyo de los sujetos de investigación, aplicando las siguientes técnicas de investigación:
  - Consultas al personal que tiene experiencia y que está involucrado en este tipo de procedimientos.

- Entrevistas a sujetos externos a la ONG tales como personal del Ministerio de Trabajo y de la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT, con el objeto de fundamentar de una mejor manera el manual.
  - Análisis de documentos tales como manuales y formatos vigentes en WCS Guatemala, Nueva York, y los que otras oficinas de WCS Latinoamérica proveyeron.
  - Identificación de las necesidades y procedimientos más utilizados por el personal de WCS-Guatemala para tratar de dejarlos establecidos y/o mejorarlos.
- Se revisaron y validaron todos los procedimientos del manual.

## Capítulo 4

### **Análisis de Resultados**

#### 4.1 Entrevistas

##### Entrevista (1)

Se llevó a cabo una entrevista con los asistentes administrativos y financieros de WCS-Programa para Guatemala. En resumen, ellos expresaron la necesidad de contar con un manual de procedimientos administrativos y financieros por las siguientes razones:

- No cuentan con un respaldo escrito para poder tomar decisiones
- Necesitan tener una guía de pasos para seguir en cualquiera de las situaciones que se les presenten, para evitar interrupciones y esperas.
- Es necesario establecer responsabilidades para saber qué procedimientos competen a qué puestos de trabajo.

##### Análisis entrevista (1)

Esta entrevista da a conocer la importancia de que los asistentes administrativos y financieros cuenten con un manual de procedimientos. El contar con esta herramienta ayudará a impedir la centralización de procedimientos y también servirá de guía a los colaboradores, ayudando esto a que realicen su trabajo con más confianza. El personal debe estar seguro de los procedimientos que debe seguir, y debe conocer sus responsabilidades para el buen desempeño de las labores.

El manual será una herramienta de seguimiento para los actuales colaboradores y una guía de introducción para los nuevos colaboradores, pues les servirá para identificar los procedimientos y responsabilidades de los puestos de trabajo.

### Entrevista (2)

En una entrevista sostenida con el coordinador de campo, éste expresó que el manual también vendrá a ser de mucha utilidad para el personal técnico (de campo), pues les indicará los procedimientos que deben seguir cuando soliciten asistencia o apoyo al personal administrativo o financiero.

Dio a conocer su inconformidad en relación a los procedimientos actuales, pues en algunas ocasiones el personal necesita hacer consultas y contar con autorizaciones de los directivos para poder proceder o dar seguimiento a las gestiones administrativas, lo cual implica tiempo de espera y retraso en el desarrollo de las actividades de campo para el empleado solicitante.

### Análisis entrevista (2)

Según lo expresado por el coordinador de campo, es necesario que la Institución cuente con un manual de procedimientos administrativos y financieros. El personal de campo es una de las partes clave para cumplir con los objetivos de la Institución, sin embargo, con los procedimientos actuales (sin una guía escrita), tienen muchas dificultades como cuellos de botella y centralización de autoridad.

### Entrevista (3)

Se realizó una entrevista con los Directivos, y estos opinaron lo siguiente:

El contar con un manual de procedimientos administrativos y financieros será muy útil no solo para el personal administrativo y financiero sino también para el personal de campo, pues se espera que esta herramienta establezca procedimientos efectivos que ayuden para que el trabajo de campo se pueda cumplir, sin necesidad de demasiada espera cuando el personal de campo solicite apoyo al departamento administrativo y financiero para el desarrollo de su trabajo.

También indicaron que con la elaboración del manual de procedimientos administrativos y financieros se va a cumplir la recomendación hecha por Auditoría Interna.

### Análisis Entrevista (3)

Es importante que WCS –Programa para Guatemala cuente a la mayor brevedad posible con un manual de procedimientos administrativos y financieros, debido a que este departamento (administrativo y financiero) brinda apoyo al personal de campo cuando este lo solicita. Por lo anterior, es necesario que se tengan procedimientos establecidos, claros y de manera escrita para evitar demoras y dar seguimiento de manera inmediata a las solicitudes de apoyo que haga el personal de campo al departamento administrativo y financiero.

Es urgente que WCS cuente con un manual de procedimientos administrativos y financieros para descentralizar (procedimientos administrativos), debido a que actualmente están concentrados o centralizados en la coordinación administrativa, lo cual no es sano para la Institución.

Al analizar la entrevista hecha a los directivos se hizo evidente la importancia que tiene para la Institución el contar con un manual de procedimientos administrativos. Dada su tendencia a crecer, es necesario que se tengan las reglas y procedimientos claros para los colaboradores actuales y futuros.

## 4.2 Documentos

### Análisis de documento (1)

Como una de las unidades de análisis se tomó en cuenta el *Manual de políticas administrativas y financieras de WCS Nueva York*. Este documento contiene algunas pautas aplicables en Guatemala que se tomaron en cuenta para el desarrollo del manual, con el fin de que este responda a las políticas generales de la Institución.

### Análisis de documento (2)

Se consideraron algunas partes del manual de contabilidad interna *Sun Systems®*. Este manual cuenta con información que fue de utilidad para la elaboración del manual para WCS –Programa para Guatemala, pues incluye algunas instrucciones de las oficinas centrales (WCS Nueva York),

que fue preciso tomar en cuenta para no incumplir a las normas generales de WCS. También este documento cuenta con ciertos códigos internos que fueron tomados en cuenta en la elaboración del manual.

### **Análisis de documentos (3)**

Se analizaron los archivos de control con que cuenta actualmente el personal<sup>3</sup>, tales como formatos, informes, y otros, para tener un mejor entendimiento de las necesidades y procedimientos de WCS-Programa para Guatemala. De esta manera se verificó la necesidad de eliminación o creación de nuevas formas de control, para dar mayor efectividad al cumplimiento de los objetivos de la Institución.

---

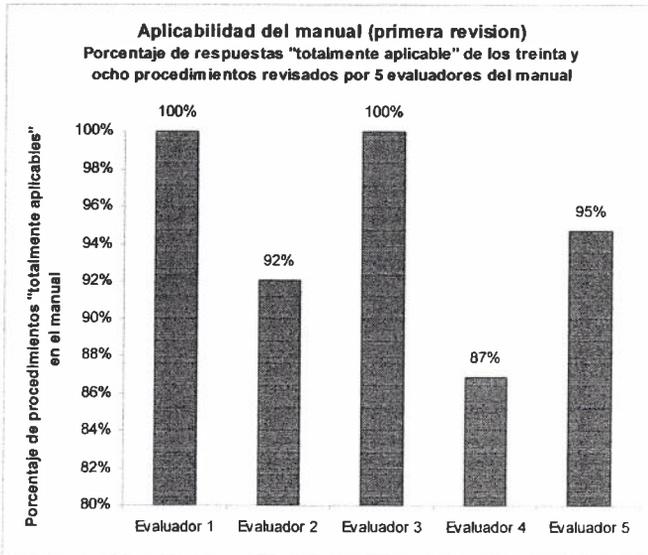
<sup>3</sup> Ver evaluación Integral anexo 2.

## Capítulo 5

### Exposición y discusión

La propuesta del manual se presentó a cinco colaboradores de la Institución para la respectiva revisión y verificación de la aplicabilidad del manual, como también para contar con sugerencias de cambios. La revisión del documento arrojó los resultados que se detallan en la gráfica que se muestra a continuación:

Gráfica 1. Cómo califica la aplicabilidad del manual?



Fuente: Elaboración propia.

### Análisis de la gráfica 1:

La gráfica 1 refleja para los evaluadores 1 y 3, que todos los procedimientos son "total mente aplicables" al 100%.

Los evaluadores 2, 4 y 5 opinaron no estar conformes con todos los procedimientos. Para el evaluador 2, los procedimientos son aplicables en un 92%, para el evaluador 4 los procedimientos son aplicables en un 87%, y para el evaluador 5 un 95%.

Los resultados de estos últimos evaluadores fueron motivo de atención, pues no todos consideraron aplicables los procedimientos, por lo que fue necesario entrevistarlos nuevamente para identificar los procedimientos que no eran totalmente aplicables para ellos y realizar correcciones o brindar explicaciones para un mejor entendimiento.

En la segunda revisión destacaron temas e inconformidades respecto a redacción, flexibilidad, entendimiento, aplicabilidad, entre otros. Estas observaciones fueron tomadas en cuenta y consensuadas con el grupo, para lograr conseguir una mejora en los procedimientos, y hacer las correcciones pertinentes. Finalmente, todos los evaluadores estuvieron conformes con la aplicabilidad del manual en la Institución.

También se discutieron temas tales como la metodología y diagramas de proceso por utilizar. Se llegó al acuerdo de que se utilizaría la metodología de *Disney Process*, pues en esta metodología se trata de dar a conocer los procedimientos de una manera práctica y sencilla, conteniendo a la vez una evaluación del desempeño en cada uno de los procedimientos, los cuales deberán ser monitoreados para conseguir los resultados deseados.

Respecto a los diagramas de proceso y su elaboración, fue necesario cambiar parte de la visión de "*Disney Process*", pues esta indica que se deben realizar los diagramas con figuras animadas, lo cual sí fue aceptable para ser usado internamente, pero no para este documento, pues los directivos indicaron que en ciertas ocasiones el manual tendrá que ser compartido con clientes (externos) o donantes de WCS –Programa para Guatemala, y las figuras animadas podrían ser vistas por estos como un sistema informal de comunicación. Por lo anterior se acordó utilizar símbolos o figuras de norma *ASME*<sup>4</sup> por tratarse de símbolos formales y sencillos de entender.

---

<sup>4</sup> American Society of Mechanical Engineers (Asociación Americana de Ingenieros Mecánicos)

## Capítulo 6

### Propuesta

Como aporte para solucionar algunos de los problemas que WCS-Programa para Guatemala afronta en la actualidad, se propone la implementación de un "*Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros*" (Ver Anexo 3). La implementación de esta herramienta minimizará y, en algunos casos, eliminará la problemática administrativa-financiera que actualmente enfrenta la Institución.

Con la presente propuesta se pretende obtener resultados satisfactorios y adaptables a la Institución. También se pretende mejorar y establecer de manera escrita los procedimientos, administrativos y financieros para contar con una herramienta o guía, que facilite las actividades administrativas y financieras, y no continuar trabajando de manera empírica o rutinaria y centralizada en un solo puesto de trabajo como han venido haciendo.

## **Bibliografía**

Álvarez J.M. (2004) *Recaudación de Fondos para ONG's: La Experiencia de Salva NATURA*, El Salvador

Balas McNab, Roan (2007). Comunicación Personal. Director y Representante Legal de WCS-Programa para Guatemala

Causa No. 7. Perspectiva actual. *Protejamos un tesoro en peligro*. Recuperado: <http://www.sigloxxi.com/index.php?link=1515&causaid=12&subcausaid=92>.

Consejo Nacional de Áreas Protegidas. (2001). *Plan Maestro de la Reserva de la Biosfera Maya 2001-2006*. Serie: Co-ediciones técnicas # 30. Guatemala, Guatemala.

Diccionario de administración y finanzas (vol.1) (1994): España: Editorial Océano.

Disney Institute. *The Disney Process*

Ford M & L. Grandia. (1999). *Población y Medio Ambiente en El Petén de Guatemala en Trece Maneras de Contemplar una Selva Tropical*; La Reserva de la Biosfera Maya.

García, Rony. (2007) *Comunicación Personal*. Director del Depto. Biología, WCS-Programa para Guatemala.

García, Rodolfo (2007) *Parte Uno, Elementos Conceptuales y Preparación de la Evaluación*

García Rony et al (2007). *Éxito Reproductivo de las Guacamayas Rojas (Ara Macao) en la Reserva de la Biosfera Maya*. Reporte de la Wildlife Conservation Society. Julio 2007.

Gerencia.com. *ONGs*. Recuperado: <http://www.gerencia.com/ongs.html>

Giorgis, N. (2,002). *Organización y Métodos*. Guatemala: Editoria de Orozco

Koonz H y Wehrich H. (2,004). *Administración Una Perspectiva Global*. México

Nations J & I. Newbaur (Eds). *Conservación Internacional*

*¿Qué es arcas? ARCAS, Asociación de Rescate y Conservación de la Vida Silvestre.*

Recuperado: <http://www.arcasguatemala.com/Espanol/quees.htm>.

Rodríguez C. & N. Asquith (Eds.) (2004). *Perfil de Ecosistema Región Norte del Hotspot de Biodiversidad de Mesoamérica*. CI-CEPF

Sader S. (1999). *Tendencias en la Deforestación en el Norte de Guatemala: Una perspectiva Desde el Espacio En Trece Maneras de Contemplar una Selva Tropical; La Reserva de la Biosfera Maya*. Nations J & I. Newbaur (Eds). *Conservación Internacional*.

Vicerrectoría Administrativa. Dirección General de Recursos Humanos. *Documentación Procesos y Procedimientos*. Recuperado: <http://www.javeriana.edu.co/drh/oym/Servoyml.htm>.

Wildlife Conservation Society (2,007). *Nueva York, Manual de Contabilidad SunSystems*

Wildlife Conservation Society (2,007). *Manual de Políticas y Procedimientos Administrativos y Financieros*.

WCS (2007) *Latinoamérica*.

**Anexos**



## Anexo 1

### Antecedentes

#### *Wildlife Conservation Society –Guatemala*

Sociedad para la Conservación de la Vida Silvestre –Guatemala



La Sociedad para la Conservación de la Vida Silvestre (WCS por sus siglas en inglés) fundada en 1895 como la Sociedad Zoológica de Nueva York, trabaja para salvar la vida silvestre a través del mundo. WCS maneja proyectos de conservación en aproximadamente 52 países en África, Latino América, Asia, y Norte América.

WCS realiza investigaciones científicas de campo para conocer las necesidades de la vida silvestre, entrenar conservacionistas profesionales locales y trabajar con personal local en el manejo y protección de áreas silvestres. Los trabajos de WCS en Guatemala están enfocados en la Reserva de la Biosfera Maya en el Departamento de Petén.



Fuente: WCS

Vista frontal Oficina WCS-Guatemala

Actualmente WCS Guatemala cuenta con 35 empleados, número que es variable, pues la contratación del recurso humano depende de las estaciones del año para poder así desarrollar sus actividades enfocadas a la conservación de los recursos naturales en la reserva.

Las oficinas de WCS-Guatemala cuentan con un edificio propio, ubicado en la cabecera departamental de Petén, en la Ciudad de Flores, Avenida 15 de marzo, casa No. 3 (Frente al Juzgado de Paz).



Fotografía Jaguar

### Visión

“WCS concibe un mundo en el que la gente valore y asuma plenamente la diversidad de la vida, desarrolle su existencia de manera sostenible con la vida silvestre y asegure la integridad del mundo natural” (WCS Latinoamérica, 2007: 8)

### Misión

“El Programa Global de WCS se dirige a la conservación de la vida silvestre y los paisajes naturales, a través de un profundo entendimiento de los temas críticos, planteando soluciones basadas en la ciencia y emprendiendo actividades de conservación que benefician a la naturaleza y a la humanidad”. (WCS Latinoamérica, 2007: 8)



Fuente: WCS

**Personal de Campo de WCS  
monitoreando el paisaje natural**

### Meta

“Para el 2020, WCS conservará un conjunto de especies vulnerables y representativas a lo largo de todo su rango y 60 de los mejores lugares silvestres en la Tierra, los cuales en conjunto albergan el 25 por ciento de la biodiversidad marina y de la fauna en el mundo. WCS extenderá su alcance a través de la construcción de alianzas estratégicas y abordando cuatro retos para la conservación a nivel global: extracción de recursos naturales; interacción entre conservación, desarrollo sostenible y modos de vida humanos; atención a enfermedades emergentes de la fauna silvestre; y cambio climático”. (WCS Latinoamérica, 2007: 8)

## ¿Qué hace WCS en Guatemala?

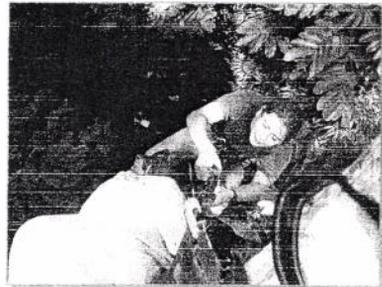
WCS trabaja gestionando proyectos para poder cumplir su misión. Entre los diversos proyectos que WCS ejecuta en Guatemala se encuentran algunos de alta importancia biológica pues existen especies en vías de extinción como la guacamaya roja, el jaguar, el tapir y el jabirú, entre otros. También desarrolla proyectos comunitarios encaminados a buscar el uso sostenible de sus recursos y la protección de los mismos.

## Administración y Finanzas

El Departamento Administrativo y Financiero del Programa de WCS-Guatemala brinda ayuda a todos los proyectos de la institución en el aspecto administrativo y financiero, generando y facilitando información que compete a este departamento. Este departamento también provee asistencia al Director del programa y a las oficinas centrales de WCS que se encuentran en el Zoológico del Bronx -Nueva York.

## Biología

El departamento de Biología de la WCS se encarga de generar el conocimiento científico necesario para la conservación de la biodiversidad de la Reserva de la Biosfera Maya y lugares aledaños. El departamento se centra en las especies de paisaje. Las especies de paisaje son aquellas que utilizan grandes extensiones de territorio, gran variedad de hábitat, son vulnerables a la mayoría de las amenazas propias del área, desempeñan varias funciones ecológicas dentro del paisaje y además, representan un gran significado socio-económico para la región.

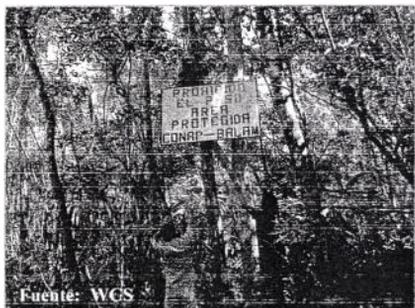


**Fotografía. Personal de WCS escalando para monitorear nidos de Guacamaya Roja**

Después de varias revisiones y análisis, la organización seleccionó cinco especies de paisaje para la Reserva de la Biosfera Maya (jaguar, jabalí de labio blanco, tapir, tortuga blanca y guacamaya roja); con el xate como un elemento especial.

Parte de la tarea de este departamento es identificar los lugares con mayor calidad de hábitat para las especies y colocarlas sobre un mapa de actividades humanas para que el departamento de biología pueda definir un mapa que indique los lugares donde dichas actividades riñan con los intereses de la vida silvestre. En pocas palabras, WCS basa su enfoque, en la conservación vista a través de los ojos de la vida silvestre.

Una de las fortalezas del departamento es que cuenta con los técnicos de campo mejor preparados en Guatemala; esto, como producto de su trayectoria en otras instituciones así como por la preparación y experiencia ganada al trabajar en WCS. El hecho de que estos técnicos lleguen de diferentes comunidades de la región les facilita su vinculación con los directivos o miembros de las comunidades que viven en la Reserva de la Biosfera Maya. Junto con otros departamentos han logrado la capacitación de muchos de los miembros de las comunidades sobre el manejo de sus recursos.



Fotografía de personal de WCS rotulando área protegida

## Protección

El departamento de protección busca utilizar la información biológica para definir sus actividades de protección y los lugares donde enfocará los recursos humanos y económicos. Este departamento trabaja en estrecha vinculación con los actores gubernamentales encargados de velar por la protección de los recursos naturales y culturales de la región (Consejo Nacional de Áreas Protegidas, Instituto de Antropología e Historia,

Dirección de Protección a la Naturaleza de la Policía Nacional y Ejército de Guatemala).

Este departamento no solo juega un papel en el campo, sino también maneja información generada por otros departamentos para acercarse a varios sectores de la sociedad civil y gubernamental con el fin de incidir en las políticas de protección.



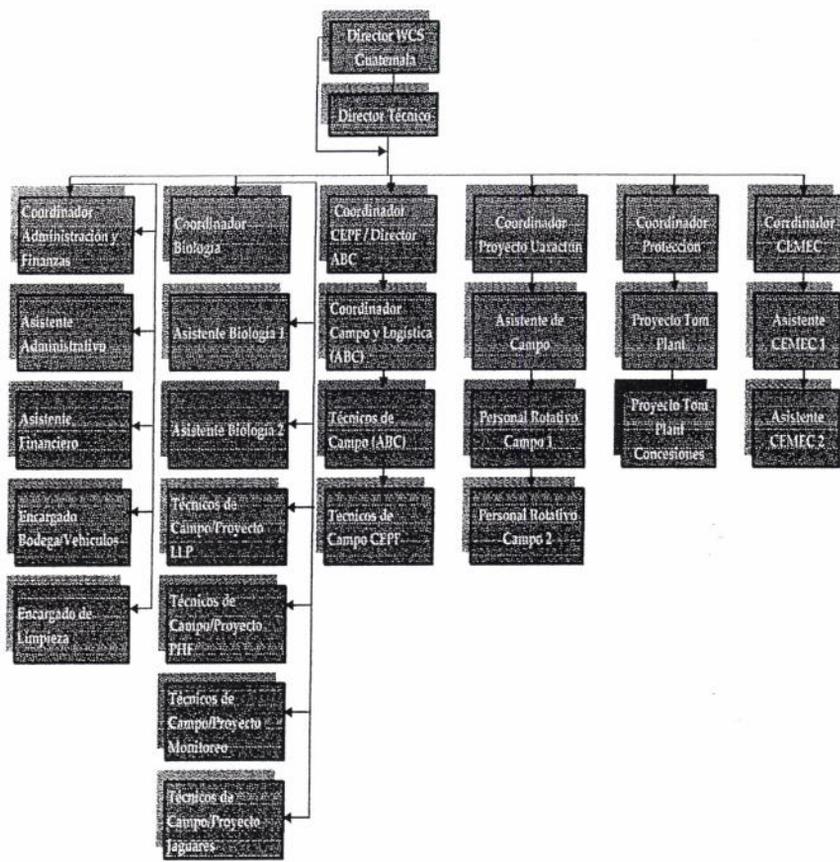
**Fotografía tomada vía satélite indicando puntos de incendios forestales**

### Sistema de Información Geográfica -SIG

El Departamento de Sistemas de Información Geográfica trabaja en estrecha relación con los departamentos de Protección y Biología. Este departamento juega un papel importante para la vinculación de la información generada por otros departamentos y la información generada en el propio departamento. La detección temprana de los incendios forestales ha sido uno de los máximos logros de este departamento.

WCS-Guatemala, también cuenta con un organigrama ya estructurado. Este organigrama da a conocer los distintos departamentos que conforman la institución y sus líneas jerárquicas:

### ORGANIGRAMA WCS-GUATEMALA



Fuente: WCS

## Instrumentos y Recopilación de Información

### Matriz de sujetos e instrumentos por utilizar

Recopilación de información de la PED  
Wildlife Conservation Society -Guatemala

Sujetos y unidades de análisis	Instrumentos			
	Encuesta	Entrevista	Observación	análisis documental
Director General		X		
Director Técnico	X		X	
Director Científico	X		X	
Asistente Administrativo	X		X	
Personal de Campo	X		X	
Consultor ISC	X		X	
Manual WCS-NY				X
Personal administrativo WCS-NY		X		
Estados financieros			X	X
Documentos de informes			X	X
Coordinadores administrativos y financieros de WCS de Latinoamérica		X		

Nota: Rosario Guerra (investigadora principal) participará como sujeto de análisis, y como instrumento de investigación utilizará su experiencia.

Fuente: Elaboración propia

**Entrevista al Director y Representante Legal de  
Wildlife Conservation Society –WCS GUATEMALA  
-Roan Balas McNab**

Se entrevistó al Sr. Roan Balas McNab quien es Director General y Representante Legal de la Wildlife Conservation Society –WCS– Guatemala, para ver la posibilidad de efectuar la Práctica Empresarial Dirigida –PED– en la institución que dirige.

Se le explicó la necesidad de tener acceso a información para saber qué problemas existen actualmente en la Organización y poder así llevar a cabo la Práctica Empresarial Dirigida –PED– en WCS.

El Sr. Balas después de la explicación sobre lo que trata la PED mostró sumo interés en la elaboración de un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros por las siguientes razones:

- ✓ Actualmente no se cuenta con un manual en la WCS-Guatemala.
- ✓ Los controles administrativos y financieros (en su mayoría) están a cargo de la Coordinadora Administrativa y Financiera de WCS-Guatemala, creando con esto cierta centralización y codependencia de la misma para que el proyecto funcione de la mejor manera posible.
- ✓ En caso la Coordinadora Administrativa y Financiera deje de laborar para la Institución, es necesario contar con una guía documental que indique los procedimientos para seguir en cuanto a procedimientos administrativos y financieros se refiere.

- ✓ Auditorías realizadas a la institución dictaminaron que era necesaria la elaboración de un manual de procedimientos administrativos y financieros, y es necesario cumplir con este requerimiento a la mayor brevedad posible.

## Observaciones efectuadas en las oficinas de Wildlife Conservation Society -Guatemala

Se aplicó la técnica de observación en las oficinas de Wildlife Conservation Society –WCS– Guatemala, con el fin de detectar algunas deficiencias que fuese necesario corregir. La principal deficiencia detectada en el área administrativa fue la falta de un manual administrativo y financiero, concluyendo en las observaciones siguientes:

- ✓ No se cuenta con un manual de procedimientos administrativos y financieros.
- ✓ La falta de un manual ha provocado centralización o codependencia hacia la coordinadora Administrativa y Financiera.
- ✓ El personal administrativo pierde tiempo por consulta de procedimientos a la Coordinadora Administrativa y Financiera y/o al Director de la Organización, tiempo que se aprovecharía al máximo con la implementación de un manual de procedimientos administrativos y financieros.
- ✓ No cuentan con un departamento local específico de recaudación financiera (mercadeo), lo cual hace que las personas que laboran en la institución sean multifuncionales, ya que aparte de sus funciones habituales y contractuales deben elaborar propuestas de financiamiento, lo cual de cierta forma implica pérdida de tiempo para los estudios o trabajos de conservación.
- ✓ El personal no cuenta con estabilidad laboral a largo plazo (de campo en su mayoría), ya que según se pudo observar, todos los contratos están por tiempo definido. El tiempo

máximo que se observó entre los contratos es de un año, aunque manifestaron que los contratos se van renovando año con año, dependiendo de la captación de donantes (clientes) aunque esto no es una seguridad para el personal que labora en la institución.

### **Análisis documental**

**Análisis efectuado en las oficinas de Wildlife Conservation Society**

**--WCS Guatemala**

Se llevó a cabo un análisis de algunos documentos administrativos y financieros que existen en la institución, entre los cuales se llegó a las conclusiones siguientes:

Se observó que en la entrega de documentos que contienen reportes de las actividades que se llevan a cabo dentro de la institución, y que deben ser entregados a la coordinadora administrativa y financiera, existen algunas deficiencias por falta de conocimiento de los procedimientos. Esto hace necesaria la elaboración de un manual que defina los pasos por seguir y ayude a optimizar la productividad de los empleados. En los cuadros siguientes se detallan las deficiencias por falta de conocimiento de los procedimientos:

## Datos de Informe

---

### General

---

Nombre de Informe Ledger Import

Formato de Documento: Ledger Import Validation Report (Fur)

Fecha de Generación Informe: 15/05/2007 09:07:13

Id Operador: RAG

Nombre de Copia de Informe: C:\Archivos de programa\SunSystems\Output\SAL\_VRP(150707546).rtr

Comentario:

### Parámetros

---

Código Base de Datos WCS	Contabilizar L/M A
Tipo de Contabilización Contab: si no Hay Errores	Contab. en Cta. Provisional No
Redondear 00000001	Original 000000216
Impresión Completa 00000004	Contabilizado 000000000
Nº Diario 00000064	Rechazado 000000003
Código L/M A	Registros Sustitución Mayor 000000000
Contabilización Provisional No	Inversiones 000000000
Contabilizar como Retenido No	Mostrar Portada Sí
BalanceBy	Código Idioma 34
Período Contable 2007010	Impresión de Prueba No
Cuenta de Moneda de Informe 99200	
Cta. Provisional de Errores 99200	
Cuenta Moneda de Transacción 99200	
Permitir Transacción Saldo Sí	
Permitir Sobre Presupuesto No	

Fuente: WCS

Id Encabezado Contabilización N° Línea Tipo de Registro	Código Cuenta	Periodo	Fecha Transacción	Tipo de Diario	Origen Diario	Ref. Transacción	Importe Transac.		Dólar Mensual o Cred Transacción	Tasa de Transacción			
							Importe Base	Importe Informe					
Fecha Entrada	Fecha Prevista	Indicador de Activo	Código de Activo	Subcódigo de Activo	Inversión	Pérdidas Ganadas	En Uso	Excluir del	Importe Mismo Documento 1	Fecha Asignación	Ref. Asignación	Fecha Asignación	Periodo Asignación
Fecha Desempeño 1 Drg Code	Fecha Desempeño 2 Project ID	%	Fecha Actividad	%	Fecha Interés % Employee	Fecha Pago Abonado Recorde-Field	%	Código Grupo Términos de Pago	Código Clase Texto en LMI Donor Group	Fecha Documento 2	Documento 3	Fecha Documento 4	Documento 5
542	74250	010/2007	22/4/2007	REBLO		Recibo			1,200,000	0	GTO		0.0 1.0
73		195,000	0.0 7.09		0.0 1.0	0.000 1,500,000			0.0000	En Asignar			0
Registro Transacción	15/9/2007	No Aplicable			No	No	No	No					
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	NULL NULL			NULL NULL				
*Scan en 34*	37403	5GTD4	0						G6022				GUATE
*Spanish 34*	Falta Código de Análisis EMPLOYEE												
*Id de categoría de Análisis de Libro Mayor (4)													
542	74250	010/2007	22/4/2007	REBLO		Recibo			1,200,000	0	GTO		0.0 1.0
73		195,000	0.0 7.09		0.0 1.0	0.000 1,500,000			0.0000	En Asignar			0
Registro Transacción	15/9/2007	No Aplicable			No	No	No	No					
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	NULL NULL			NULL NULL				
*Scan en 34*	37403	5GTD4	0						G6022				GUATE
*Spanish 34*	Falta Código de Análisis EMPLOYEE												
*Id de categoría de Análisis de Libro Mayor (4)													

Fuente: WCS

A continuación se presentan ejemplos de algunos de los formularios de control administrativo y financiero encontrados en WCS-Guatemala:

- ✓ **Flujo de caja:** esta es una herramienta financiera clave pues ayuda a la institución a predecir las necesidades de efectivo antes de que surjan. Su finalidad es presentar en forma comprensible información sobre el manejo del efectivo durante un periodo determinado y mostrar los cambios proyectados en la citación financiera para conocer las solvencia y liquidez de la institución. Algo importante con respecto a esta herramienta es que de ella y de su elaboración cautelosa depende la cantidad de fondos que WCS-Guatemala recibe de sus oficinas centrales (WCS-Nueva York) que en este caso es un intermediario monetario entre los donantes (clientes) y WCS-Guatemala. Los donantes extranjeros entregan sus fondos a las oficinas centrales para que hagan llegar los fondos a WCS-Guatemala, según las necesidades que proyecte el flujo de caja. Las oficinas

centrales revisan el flujo de caja cada tres meses para prever las necesidades de efectivo en WCS-Guatemala, y dependiendo de los números que proyecte esta herramienta, así será la cantidad que recibirán durante el siguiente trimestre.

Formulario de Flujo de Caja que WCS-Guatemala utiliza actualmente:

Wildlife Conservation Society Exhibit 2 - Cash Flow Forecast Office - GUATE For the Quarter ending - 31 MAR 2007						
	Quarter 1	Quarter 2	Quarter 3	Quarter 4	Total	TOTAL Approved Annual Budget
<b>A. Total Expense</b>	\$0	\$0	\$0		-	
<b>Less (reduction of cash needed for transfer):</b>						
1) Non Cash Items						
Severence Accrual						
Other -Explain						
2) Non Local Expense						
HO Expenses - eg NY Salaries						
NICRA						
3) Local Receipts						
NICRA						
Local Donors, Local Receipts						
Other Receipts (Interest, Sale Proceeds, etc.)						
<b>B. Subtotal of deductions</b>	\$0	\$0	\$0	-	-	
<b>Add (Addition of cash needs for transfer):</b>						
Pago gastos locales para c/u de los proyectos						
7) Other - Explain						
<b>C. Subtotal of additions</b>	\$0	\$0	-	-	-	
<b>D. Net Cash Outlay</b>	\$0	\$0	-	-	-	
E. Less Beginning Balance	\$0	\$0				
(FORECAST ONLY) F. Add Minimum Balance	\$0	\$0				
<b>G. Total Cash Need</b>	\$0	\$0	-	-	-	
H1 Less actual cash transfer from HO, or		\$0				
<b>I. Ending Balance by Quarter</b>	\$0	\$0	-	-	-	
<b>Transfer Schedule - check cash transfer method:</b>						
Cash Transfer						
Month 1						
Month 2						
Month 3						
<b>Total</b>	\$0	\$0	-	-	-	

**Wildlife Conservation Society**  
**Exhibit 1 - Expense Estimates by Donor Source Worksheet**  
**Office - GUATE**

Donor Source/ Project Number	Month 1 Expenses	Month 2 Expenses	Month 3 Expenses	*Total Quarterly Expenses	Approved Annual Budget
				-	
				-	
				-	
				-	
				-	
				-	
				-	
				-	
				-	
<b>Total Expense for the Quarter</b>	-	-	-	-	-

\* The total for this column will equal the Total Expense (A) amount on the top sheet

\* Total Quarterly Estimates do **NOT** include In-kind Contributions

\*\*Note: add rows to this worksheet for additional donors, as needed

Fuente: WCS

- ✓ **Conciliación bancaria:** la conciliación bancaria consiste en obtener el saldo de las chequeras de WCS-Guatemala y conciliarlo o compararlo matemáticamente con el saldo del estado de cuenta que les provee el banco. También deben considerar las diferencias entre los saldos que correspondan a cheques emitidos pero que estén pendientes de ser cobrados en el banco. En tales casos, el saldo de la chequera es inferior al saldo del extracto bancario, pues el banco aún no ha procesado algunos de los cheques que WCS-Guatemala ha emitido hasta esa fecha; por lo tanto, es importante restar estos cheques con pago pendiente del saldo del extracto de banco (estado de cuenta), y comparar el resultado con el saldo del *libro banco* o el saldo que refleje la chequera. Cuando las cifras coinciden, significa que la cuenta ha sido conciliada. WCS Guatemala cuenta actualmente con esta herramienta, la cual se muestra en el siguiente cuadro:





- ✓ Hoja de control de vacaciones (autorización y aceptación): entre los controles administrativos, WCS-Guatemala también cuenta con un control de las vacaciones de su personal, el cual es importante para la administración de la institución pues todos los empleados tienen derecho a gozar de sus vacaciones anuales (después de haber cumplido un año laborando con WCS). Antes de gozar de sus vacaciones, todo empleado debe tener la autorización del Director de WCS-Guatemala. Una vez se cuente con la autorización, verbal o escrita, por parte del Director, deberán llenar el formulario que sigue a continuación, firmado por ambos (empleado y Director de la Institución) para dejar constancia al Departamento Administrativo:



CONTROL DE VACACIONES  
Wildlife Conservation Society

Por este medio yo: \_\_\_\_\_  
 Que laboro en el cargo de: \_\_\_\_\_  
 Institución donde laboro: \_\_\_\_\_  
 Del proyecto: \_\_\_\_\_

**HAGO CONSTAR QUE GOCÉ DE VACACIONES DURANTE EL PERIODO:**

COMPRENDIDO DEL	DEL MES	AL	DEL MES DE	DEL AÑO	CORRESPONDIENTE AL PERIODO DE VACACIONES DEL AÑO

Ciudad Flores, Petén, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_

(f) \_\_\_\_\_  
 Nombre Trabajador  
 No. Cédula

(f) \_\_\_\_\_  
 Vo.Bo. del Director General

Fuente: WCS

- ✓ **Solicitud de reembolsos a WCS-Nueva York:** este formulario lo utiliza el personal de WCS cuando algún empleado de la institución realiza algún viaje fuera de Guatemala por motivos laborales, autorizado y financiado por las oficinas centrales de WCS. El empleado solicita la devolución o reembolso de cada uno de sus gastos, y para ello presentan sus comprobantes de gastos en el formulario que se presenta a continuación. Posteriormente envía este formulario, vía correo electrónico, junto con las facturas o comprobantes de gastos, escaneados, al departamento de contabilidad de WCS-NY para que le sea procesado su respectivo reembolso.





- ✓ **Ejemplo de Presupuesto proyecto 5GT01 (Living Landscape Program –LLP)**  
detallado: el siguiente cuadro es un ejemplo, de uno de sus varios proyectos, de la forma en que WCS detalla su presupuesto.. Este formulario les es útil para tener una visión presupuestal, es elaborado de forma anual y lo van ajustando o modificando con previa autorización de las oficinas centrales; pues en el transcurso del año posiblemente reciban más o menos donaciones de las previstas o posiblemente también necesiten cambiar cantidades entre renglones por motivos justificados.





## Modelo de encuesta realizada

*Universidad Panamericana de Guatemala*

Facultad de Ciencias Económicas

Programa ACA Petén

Licenciatura en Administración de Empresa

### Encuesta

INSTRUCCIONES: A continuación encontrará una serie de preguntas que se solicita responda marcando con una "X" dentro de la casilla de la respuesta correspondiente. La pregunta 0 es un ejemplo de cómo se debe responder al presente cuestionario.

0. ¿Es usted guatemalteco?

Sí  No

1. ¿Cuál es su departamento o área de trabajo en esta institución?

Administrativo

Biología

Campo

Informática

Otra área no especificada

2. ¿Tiene usted bien definidas las políticas y procedimientos administrativos para seguir en caso de emergencia y que no se cuente con ninguno de los directivos disponibles en la oficina?

Sí

No

3. ¿Tiene usted bien definidos los procedimientos financieros a seguir en caso de emergencia y no esté presente ninguno de los directivos en la oficina?

Si

No

4. Cuando usted tiene alguna duda en cuanto a procedimientos administrativos y financieros de la institución recurre a:

Director General del Programa

Director Técnico

Coordinador Científico

Coordinadora Administrativa y Financiera

5. En caso de ausencia de los coordinadores y directores de cada Departamento del programa y que sea necesario solventar algún problema, usted recurre a:

Archivos

Localizar telefónicamente a los coordinadores

Esperar a que regresen los directivos para poder tomar la decisión

6. ¿Sabe qué decisión debería tomar usted en caso de recibir una llamada de oferta de una donación para alguno de los proyectos en el caso de que no se encuentre su jefe inmediato?

Sí

No

7. ¿La posición en la que actualmente se encuentra dentro de la Institución le permite tomar decisiones si no cuenta con un manual?

Sí

No

8. Por favor, responda esta pregunta si marcó “No” en la pregunta No. 7., De lo contrario agradecemos su participación.

¿Considera que contar con manuales para apoyar las actividades y/o procedimientos administrativos y financieros en su área de trabajo mejorará o facilitará su desempeño laboral?

Sí

No

9. ¿Qué tipo de problemas se ha dado cuando es necesario tomar una decisión y quien la debe tomar no se encuentra?

Descontento entre empleados

Retardo de entregas de informes

Contratación de personal inadecuado

No se elaboran contratos al personal

Pérdida o extravío de recursos

Problemas internos en logística, archivo y control de documentos

Incumplimiento a normas de contratos laborales

Deficientes canales de comunicación

Control deficiente de inventarios o activos de la institución

Inadecuada ejecución presupuestaria de fondos.

Ninguna de las anteriores

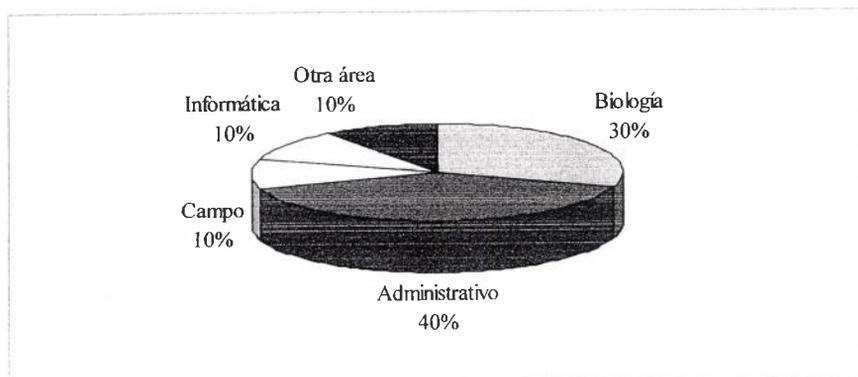
¡Gracias por su colaboración!

## Análisis de los resultados de las encuestas

**Explicación de aplicación:** Los resultados que demuestran las gráficas siguientes, fueron obtenidos mediante un cuestionario hecho al personal de la WCS-Guatemala, el cual se aplicó a una muestra representativa de diez personas, entre ellos a personal de campo, informática, administración y finanzas, biología, entre otros.

Gráfica No. 1.

¿Cuál es su departamento o área de trabajo en esta institución?

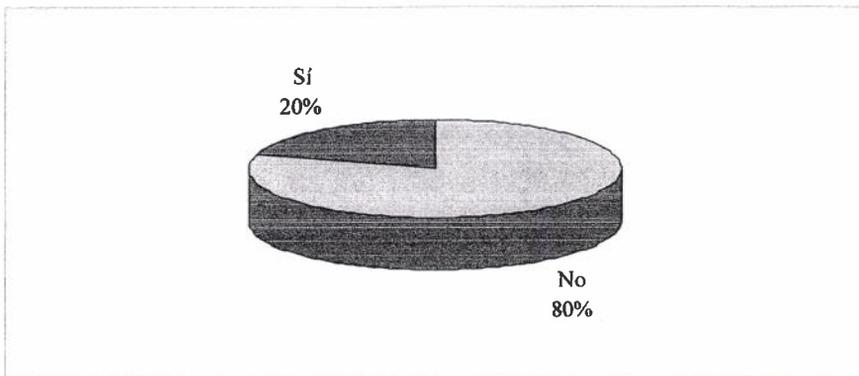


Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la gráfica No. 1, el mayor porcentaje (40%) del personal encuestado corresponde al departamento administrativo.

## Gráfica No. 2.

¿Tiene usted bien definidas las políticas y procedimientos administrativos para seguir en caso de emergencia y que no se cuente con ninguno de los directivos disponibles en la oficina?

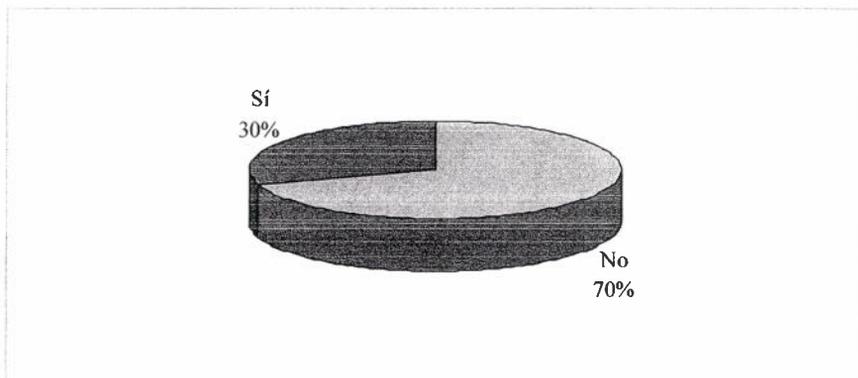


Fuente: Elaboración propia

La gráfica No. 2 demuestra que la mayoría del personal encuestado (80%) no tiene claras las políticas y procedimientos administrativos, lo cual representa un riesgo para la institución, pues estas personas podrían tomar decisiones o dar pasos inadecuados en ausencia de los directivos, por no tener las políticas y procedimientos bien definidos.

Gráfica No.3.

¿Tiene usted bien definidos los procedimientos financieros a seguir en caso de emergencia y no esté presente ninguno de los directivos en la oficina?

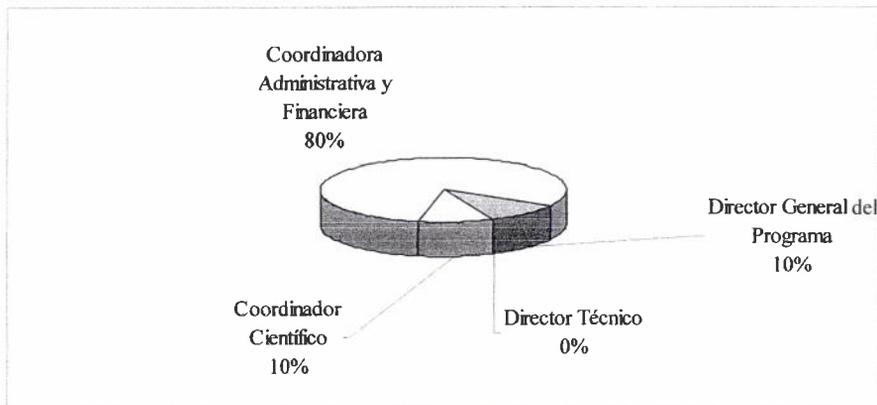


Fuente: Elaboración propia.

Por lo que se puede observar en la gráfica No. 3, el 70% de los encuestados no sabe qué hacer en caso de emergencia, lo cual, de no encontrarse ninguno de los directivos, podría ocasionar de una u otra manera pérdidas financieras para la institución, por dar pasos en falso y no contar con una guía escrita para consultar.

Gráfica No. 4.

Cuando usted tiene alguna duda en cuanto a procedimientos administrativos y financieros de la institución recurre a:

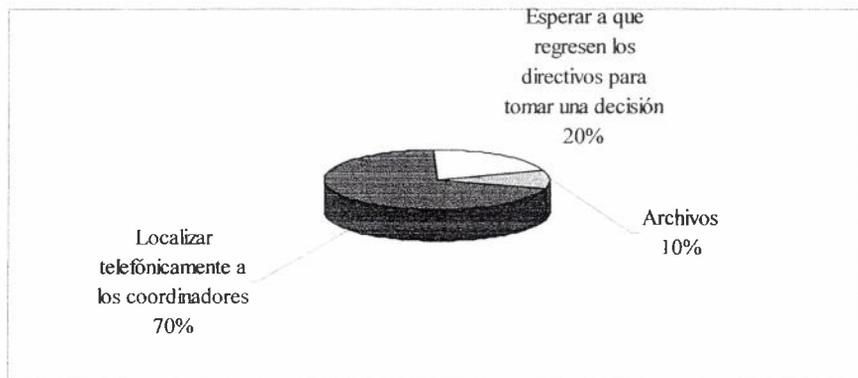


Fuente: Elaboración propia.

Cuando se trata de procedimientos administrativos y financieros, tal como demuestra la gráfica No. 4, un 80% de los encuestados recurre a la coordinadora administrativa y financiera, lo cual es correcto por ser la persona indicada para esto (por ser su área), aunque podrían evitarse retrasos laborales o cuellos de botella por consultas, dejando los procedimientos por escrito. El resto del personal encuestado (20%) hace consultas al coordinador científico y al director del programa, lo cual también podría crear confusiones en las líneas de comunicación.

Gráfica No. 5.

En caso de ausencia de los coordinadores y directores de cada departamento del programa y que sea necesario solventar algún problema usted recurre a:

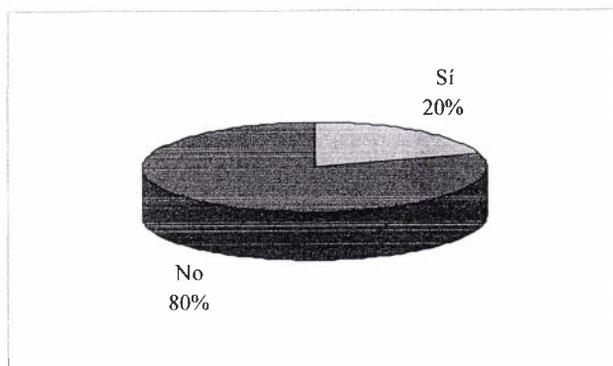


Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la gráfica No. 5, la mayoría de los encuestados (70%) en caso de emergencias y ausencia de los directivos, recurre a la opción de localizar telefónicamente a los coordinadores, lo cual podría evitarse si contaran con un manual de procedimientos. ya que en mucho de los casos cuando estos no se encuentran es por vacaciones, viajes al campo, viajes al extranjero o reuniones, entre otros. La opción a la que recurre el 70% podría ser válida si la persona a la que se está tratando de localizar cuenta con un teléfono disponible y hay señal telefónica, de lo contrario no entrará en comunicación y mucho menos se solventará la situación. El localizar telefónicamente a los coordinadores, esperar a que regresen o recurrir a los archivos existentes podría evitarse sin correr riesgos de no conseguir la información deseada, si contasen con un manual con indicaciones detalladas y claras para seguir en caso de ausencia de alguno de los coordinadores de cada departamento.

Gráfica No. 6.

¿Sabe qué decisión tomar en caso de recibir una llamada de oferta de una donación para alguno de los proyectos cuando no se encuentra su jefe inmediato?



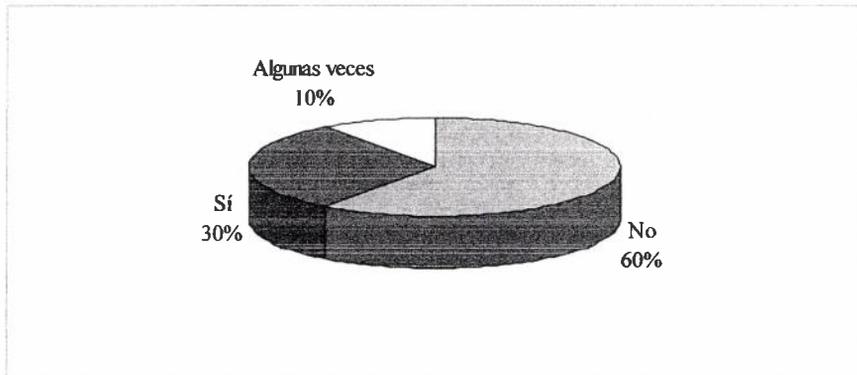
Fuente: Elaboración propia.

Según la gráfica No. 6, la mayoría del personal entrevistado (80%) no sabe qué decisión tomar en caso de recibir una llamada de oferta de una donación para alguno de los proyectos cuando no se encuentra su jefe inmediato, lo cual puede significar pérdida de oportunidades económicas al programa. El 20% restante de los encuestados respondió que sí sabe qué hacer basado en experiencias.

Todos los empleados deberían saber qué procede en caso de recibir llamadas de ofertas por parte de donantes, es pertinente proveer por escrito este tipo de información, como parte de un manual con el que no cuenta actualmente la institución.

**Gráfica No. 7.**

**¿La posición en la que actualmente se encuentra dentro de la institución le permite tomar decisiones si no cuenta con una manual?**



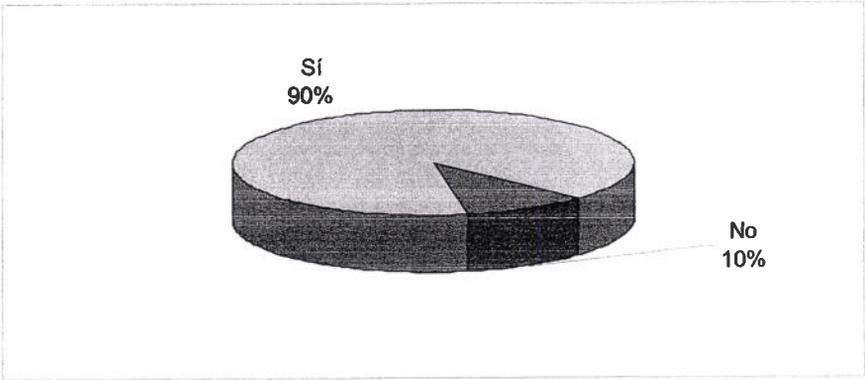
Fuente: Elaboración propia.

Según indica la gráfica, el 60% de los encuestados necesita de un manual, pues su posición actual no les permite tomar decisiones; por otro lado, a un 30%, su posición sí les permite tomar decisiones, aunque el 10% restante también pudiera tomar decisiones, pero solamente algunas veces.

Para claridad de los empleados, se debe indicar a cada uno en qué casos es pertinente que ellos tomen decisiones y en cuáles no; esto sería indispensable incluirlo en un manual, con el cual no cuenta actualmente la institución.

Gráfica No. 8.

¿Considera que contar con manuales para apoyar las actividades y procedimientos administrativos y financieros en su área de trabajo, puede mejorar o facilitar su desempeño laboral?

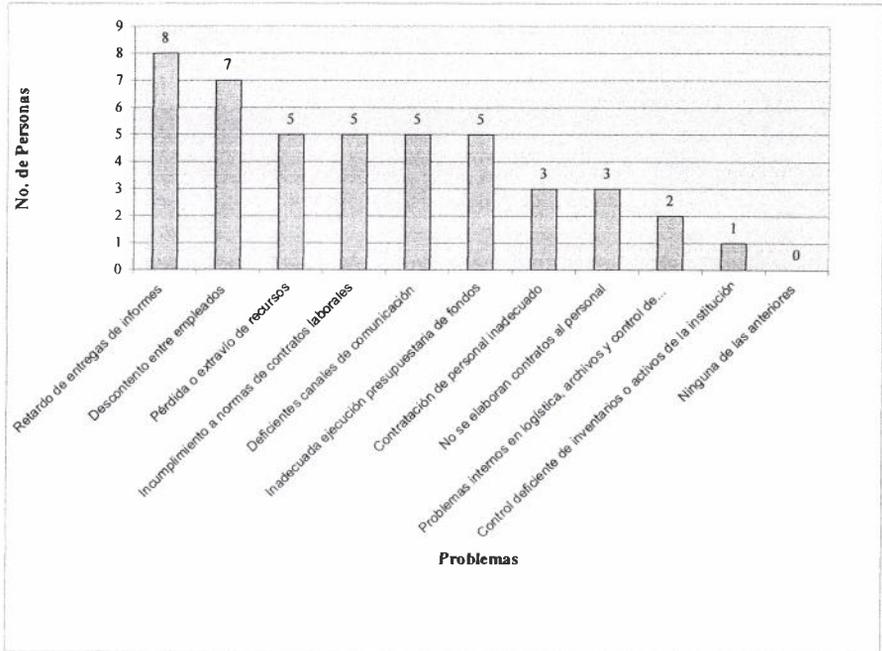


Fuente: Elaboración propia.

Por lo que se puede observar en la gráfica No. 8, el 90% (casi la mayoría) de los encuestados indica que el contar con un manual les serviría de apoyo en sus actividades y que mejoraría su desempeño laboral, lo cual es obvio, ya que no dependerían de otras personas para tomar decisiones y sabrían qué procede al presentárseles diversos obstáculos laborales. También el contar con un manual representa algo positivo para la institución, ya que con éste se mejorará y facilitará la productividad y disminuirán los cuellos de botella actuales.

Gráfica No. 9.

¿Qué tipo de problemas se han dado cuando es necesario tomar una decisión y quien la debe tomar no se encuentra?



Fuente: Elaboración propia.

Por lo que se puede observar en la gráfica anterior, son diversos los problemas que se dan en la institución cuando la persona indicada para tomar las decisiones no se encuentra. Entre los problemas que se presentaron como posibles, el que destacaron 8 personas es el de retardo de entrega de informes, lo cual es muy delicado para la institución, pues de estos y su puntualidad depende la credibilidad de la institución y el conseguir más fondos para el funcionamiento del programa.

El problema que sigue es el de *descontento entre empleados*, el cual lo hacen notar 7 personas, lo que no es conveniente para la institución, pues la unión de los empleados y por ende el trabajo en equipo es lo que hace que una empresa o institución salga adelante en sus actividades. Seguidamente, 5 personas destacaron los problemas de pérdida o extravío de recursos, incumplimiento de normas de contratos laborales, deficientes canales de comunicación, e inadecuada ejecución de fondos. Los anteriores representan un conflicto, ya que la pérdida de recursos no es conveniente para la institución, el incumplimiento de normas de contratos laborales significa falta de respeto o incumplimiento a las normas laborales de la institución. Los deficientes canales de comunicación puede llevar a malos entendidos entre el personal y otros problemas, y la inadecuada ejecución de fondos puede producir problemas contables y descontento con donantes.

Tres personas respondieron que también existen problemas de *contratación de personal inadecuado y falta de elaboración de contratos laborales*. Dos personas opinan que hay problemas en *logística, archivos y control de documentos*, y una persona opina que existen problemas de *deficiente control de inventarios o activos de la institución*. Todos estos problemas se podrían minimizar y/o solucionar si cada uno de los empleados estuviese consciente de qué hacer en caso de que se le presentase alguno de los anteriores, pues todos representan problemas o en algunos casos pérdidas para la institución.

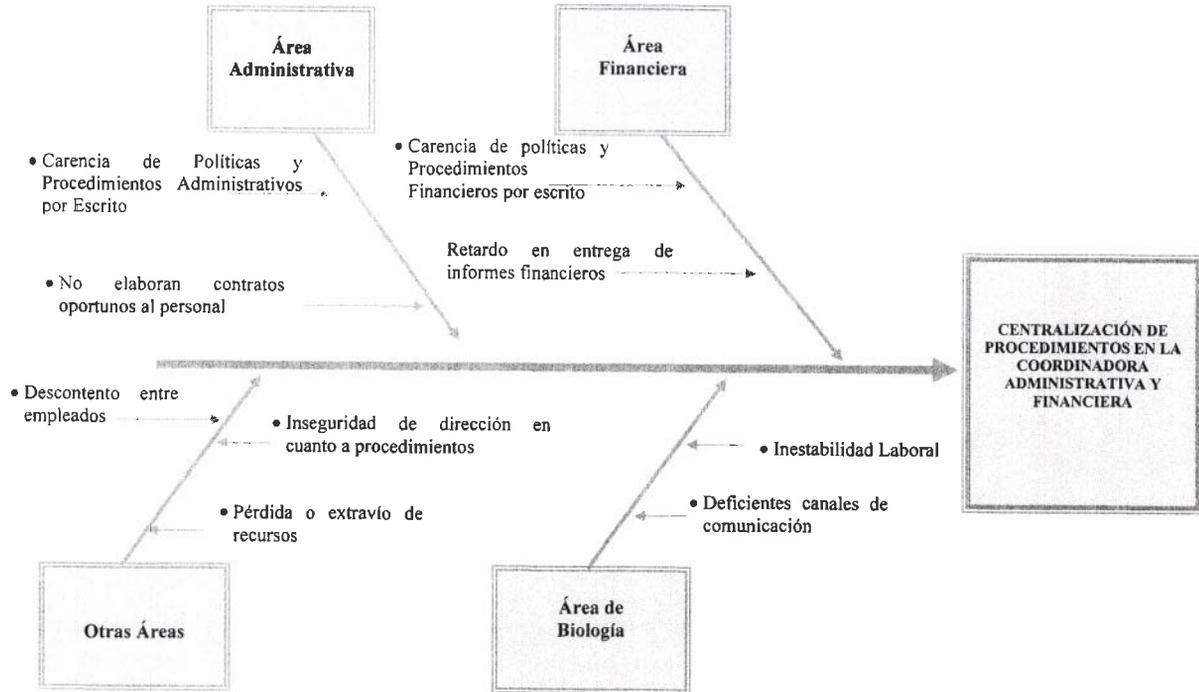
## ANÁLISIS FODA -WCS GUATEMALA

<p><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <hr style="border: none; border-top: 1px solid black;"/> <p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización formalmente establecida.</li> <li>• Departamentos ya establecidos</li> <li>• Personal necesario para desarrollar sus labores actuales.</li> <li>• Personal competente.</li> <li>• Sistema contable establecido.</li> <li>• El personal conoce algunos procedimientos de manera verbal.</li> <li>• Los coordinadores de los distintos departamentos, elaboran propuestas.</li> <li>• Misión, Visión Establecida.</li> <li>• La organización cuenta con organigrama.</li> <li>• Organización internacional.</li> <li>• La oficina es propiedad de la institución.</li> <li>• Meta establecida para el 2020.</li> <li>• Trabajan con base en presupuestos anuales.</li> <li>• Los controles con los que se han trabajado actualmente sí funcionan, aunque no están por escrito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuentan con un manual de políticas y procedimientos administrativos y financieros.</li> <li>• No cuentan con un manual de funciones.</li> <li>• El personal no tiene bien definidas las políticas y procedimientos.</li> <li>• El personal no tiene claro a quién acudir en caso de emergencias.</li> <li>• Canales de comunicación deficientes.</li> <li>• Co-dependencia hacia la coordinadora administrativa y financiera en cuanto a procedimientos administrativos y financieros.</li> <li>• Los empleados no saben qué decisión tomar en caso de recibir una llamada de oferta de donación.</li> <li>• La mayoría de empleados por su posición actual no puede tomar decisiones.</li> <li>• No cuentan con un Departamento de Recaudación Financiera.</li> <li>• Incertidumbre de los empleados en cuanto a la estabilidad laboral.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p>	<p><b>Estrategia : Maxi-Maxi (FO)</b></p>	<p><b>Estrategia: Mini-Maxi (DO)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenciarse de mayor número de donantes.</li> <li>• Crear más alianzas estratégicas.</li> <li>• Lograr que el Gobierno sea un donante para la institución.</li> <li>• El Turismo que genera ingresos al país y que es atraído por los recursos naturales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un departamento o puesto de recaudación financiera para atraer a mayor número de donantes.</li> <li>• Dar a conocer al personal los procedimientos de manera escrita para que todos estén enterados.</li> <li>• Poner en un lugar visible de la institución la misión, visión y meta, para que los empleados se sientan identificados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear e implementar un manual de políticas y procedimientos administrativos y financieros que sirva de guía a todo el personal y elimine la co-dependencia que existe con la coordinadora administrativa y financiera, como también para que los empleados cuenten con un respaldo escrito en la toma de decisiones.</li> <li>• Crear un manual de funciones.</li> <li>• Mejorar la comunicación interna mediante reuniones mensuales o quincenales.</li> </ul>

<b>AMENAZAS</b>	<b><u>Estrategia: Maxi-Mini (FA)</u></b>	<b><u>Estrategia: Mini-Mini (DA)</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No contar con donantes a largo plazo.</li> <li>• Que otras instituciones logren agenciarse del personal capacitado con el que WCS cuenta actualmente.</li> <li>• Cambios de la política macroeconómica que afecten a la devaluación de la moneda.</li> <li>• Que otras ONG's accedan a donantes potenciales de WCS.</li> <li>• El Plan Puebla Panamá que afectará gran parte de los recursos naturales.</li> <li>• Los incendios forestales en la Reserva de la Biosfera Maya.</li> <li>• Invasiones de diversa índole en la Reserva de la Biosfera Maya.</li> <li>• El Calentamiento Global.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar al personal para que este no sienta la necesidad de buscar otro empleo.</li> <li>• Crear alianzas estratégicas gubernamentales para que la política no sea un obstáculo en la conservación.</li> <li>• Mantener por mayor tiempo al personal capacitado en el campo para evitar invasiones y evitar incendios forestales.</li> <li>• Que la ONG nombre personal capacitado para ofrecer charlas a la población sobre el calentamiento global y dar a conocer cómo se puede evitar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear e implementar a la brevedad un manual de procedimientos administrativos y financieros para WCS, para que esta pueda fortalecerse y organizarse internamente y de esta forma poder externarlo tanto a los clientes, la conservación, y el mundo; y tener así mejores resultados.</li> <li>• Asegurar la estabilidad laboral del capital humano, creando un puesto o departamento de recaudación financiera, la cual traerá mayores ingresos y/o mayor número de donantes lo cual traerá como resultado contratación de personal por más tiempo.</li> </ul>

## DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO

### WILDLIFE CONSERVATION SOCIETY



## Anexo 2

### Diagnóstico integral de la empresa

#### Diagnóstico externo



“Las organizaciones no gubernamentales –ONG’s– son instituciones sin ánimo de lucro que surgen en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés en común. Las ONG’s llevan a cabo una variedad de servicios: dan a conocer las preocupaciones ciudadanas al gobierno, supervisan las políticas y apoyan la participación política a nivel de comunidad, proporcionan análisis y conocimientos técnicos, sirven como mecanismos de alerta temprana, y ayudan a supervisar y a implementar acuerdos internacionales”. (Recuperado: <http://www.gerencie.com/ongs.html>).

Como señala García, Rodolfo “Actualmente en Guatemala existen ONG’s que como parte de sus actividades realizan proyectos de educación, agricultura, igualdad de género, y medio ambiente, entre otras; coadyuvando así, al bienestar de los sectores estructuralmente desfavorecidos” (2007: 1).

“Sólo cuando los guatemaltecos comprendan la importancia que tiene el ambiente en la salud y en la economía comenzarán a preocuparse por él. Por eso, se recomienda educar ambientalmente mediante un método dinámico, que involucre el conocimiento práctico de la naturaleza. Así, podría superarse el conflicto social que genera la sola mención de la explotación de recursos naturales no renovables como el petróleo y ciertos metales. Lo ideal es que los ciudadanos no crean que el ambiente es asunto del Gobierno o de las ONG’s ambientalistas, sino que lo asuman como suyo”.

(Recuperado: <http://www.sigloxxi.com/index.php?link=1515&causaid=12&subcausaid=92>).

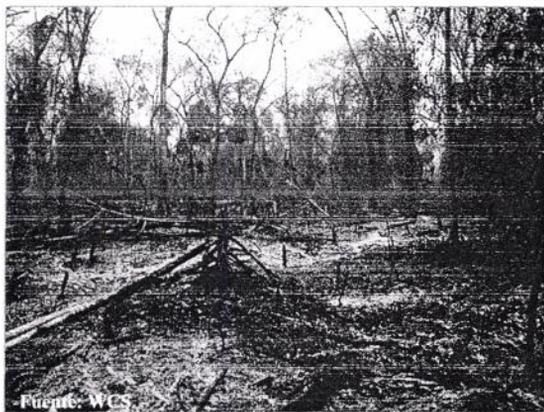
## Diagnóstico medio



Figura 2. Reserva de la Biosfera Maya, Petén, Guatemala  
Fuente: WCS

la cual alberga una gran cantidad de biodiversidad y endemismo. Recientemente fue designada como una de las unidades de conservación de jaguares de mayor prioridad en el mundo”. (García R, et al 2007).

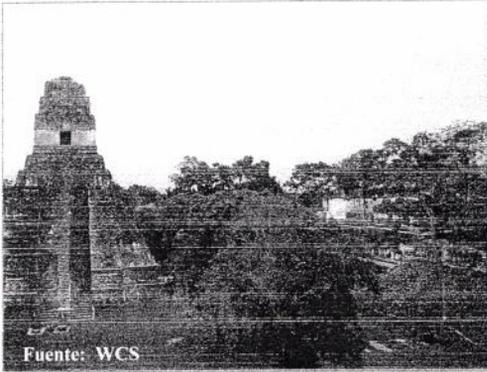
“Durante los últimos treinta años, la población humana de Petén ha aumentado en un nueve por ciento cada año, debido a razones socio-económicas y cambios políticos. Antes de designarse como reserva, la tala y quema amenazaba con destruir en menos de treinta años todo el bosque. La meta de la Reserva de la Biosfera Maya es prevenir tal destrucción haciendo un balance entre el uso sostenible y la conservación”. (García R, et al 2007)



Fotografía tomada después de un incendio forestal.

“La reserva está dividida en tres zonas. La Zona Núcleo, que consiste en Parques Nacionales y Biotopos, cubre un 36% de la reserva. Se utiliza para investigaciones científicas y turismo

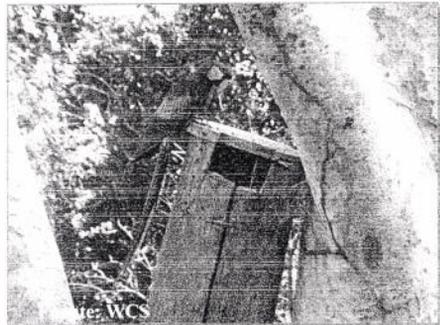
con bajo impacto. La Zona de Usos Múltiples conecta los Parques Nacionales y Biotopos y cubre un 40% de la reserva. Esta zona es una reserva extractiva de 848,440 hectáreas en la cual el uso de la tierra debe ser sostenible y poco dañino. La Zona de Amortiguamiento cubre el 24% de la reserva, y consiste en una banda de quince kilómetros de ancho a lo largo de toda la frontera sur de la reserva”. (García R, et al 2007)



**Fotografía Parque Nacional Tikal**

“La Zona Núcleo en la Reserva de la Biosfera Maya está distribuida principalmente alrededor de la periferia de la reserva, todo lo contrario con el diseño ideal de una Reserva de Biosfera. Esto significa que la Zona de Usos Múltiples funciona como el corazón de facto de la reserva en cuanto al mantenimiento de procesos ecológicos de gran escala”. (García R, et al 2007).

“Además de la abundancia de diversidad biológica, la Reserva de la Biosfera Maya, también contiene una riqueza de sitios arqueológicos mayas descubiertos y no descubiertos, los más conocidos son los templos de Tikal, Yaxhá, Uaxactún, Ceibal, Aguateca, entre otros. Sin embargo, estos recursos naturales y arqueológicos están amenazados por varios factores incluyendo



**Fotografía Guacamaya Roja posando en Nido artificial construido por proyecto de WCS.**

inmigración humana de otras partes de Guatemala, explotación forestal ilegal, exploración de petróleo, y la extensión de la frontera agrícola”. (Recuperado: <http://www.arcasguatemala.com/quees.htm>.)

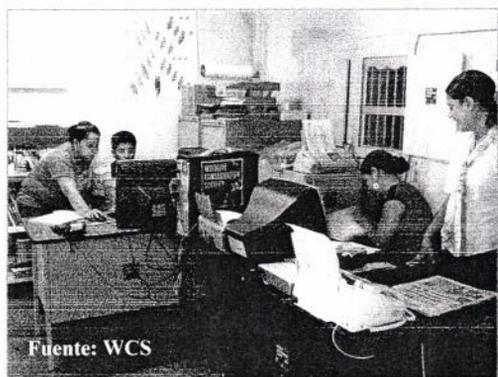
“Entre los recursos naturales más amenazados en el Petén está la vida silvestre, una víctima

de la reducción de hábitat, cacería no sostenible, y captura por el tráfico ilegal de animales. La disminución de poblaciones locales de vida silvestre es obvia y dramática. Los grupos grandes de Guacamayas Rojas (*Ara macao*) que hubo durante la época de los primeros exploradores están reducidos a unos grupos aislados”.

(Recuperado: <http://www.arcasguatemala.com/quees.htm>)

### Diagnóstico interno

En el Departamento de Petén, WCS gestiona y maneja donaciones, principalmente internacionales, con el fin de promover la conservación de la biodiversidad de la Reserva de la Biosfera Maya, y el desarrollo sostenible de sus habitantes. Dicha misión conlleva una responsabilidad seria de ser eficientes con las donaciones recibidas y en muchas ocasiones



**Fotografía Personal administrativo  
WCS-Guatemala laborando.**

esto implica que los empleados de la institución vayan mucho más allá de sus obligaciones mínimas para asegurar que su impacto como institución sea lo más positivo posible.

Para llevar a cabo la presente investigación se seleccionaron algunas de las personas clave de los varios departamentos que componen WCS para entrevistar y obtener información suficiente que permitiera conocer los objetivos, programas, sistemas y controles, así como las principales fortalezas y debilidades.

### Área contable y financiera

**Sistema contable:** el control de los fondos se basa en su presupuesto anual que es autorizado por las oficinas centrales de WCS en Nueva York. En las oficinas de WCS-Guatemala llevan un control interno mensual que detalla cada uno de los meses y cantidades programadas a gastar, controlando que el presupuesto según sus renglones no exceda a lo

aprobado por las oficinas centrales. Cada fin de mes se elaboran informes financieros que deben ir dirigidos al ISC (*International Service Center*, Departamento de Contabilidad de WCS-Nueva York) los cuales son manejados por el sistema contable llamado *Sun System*®. Al fin de cada año fiscal, se analiza lo presupuestado y lo ejecutado, y emiten los respectivos informes financieros anuales.

Estados financieros locales (en Guatemala): algunos de los estados financieros son emitidos por el mismo sistema contable (*Sun System*®) los cuales son reportados a las oficinas centrales de WCS en Nueva York. Entre los estados financieros que el sistema genera está, por ejemplo, el Balance General interno:



## Datos de Informe

---

### General

---

Nombre de Informe Balance Comprobación

Formato de Documento: Trial Balance 1

Fecha de Generación Informe: 11/10/2007 10:32:15

Id Operador: RAG

Nombre de Copia de Informe: C:\Archivos de programa\SunSystems\Output\SATEP\103208359j.ro

Comentario:

### Parámetros

---

Código Base de Datos WCS

Código L/M A

Mostrar Portada Si

Código Idioma 34

Impresión de Prueba No



## Wildlife Conservation Society HQ Balance Comprobación

### DATOS SELECCION INFORME

Periodo Contable: 012/2007 A: 012/2007

Seleccionar por: Periodo Contable

Base de Valor: Moneda Base USD

Resumir Saldos de Deudor: No

Resumir Saldos de Acreedor: No

Resumir Saldos de Terceros: No

Seleccionar Transacciones: Incluir Todo



### Wildlife Conservation Society HQ Balance Comprobación

Cuenta	Nombre de Cuenta	Tipo Cuenta	Importe Apertura	Importe Débito	Importe Crédito	Importe Periodo	Importe Cierre
1000001	BCO Roan Batas WCS c	Balance	9,089.85 D	40,041.72	54,033.26	5,291.57 C	1,008.28 D
1000002	BCO Asociación Batam	Balance	1,465.07 D	206.55	1,777.70	1,487.15 C	7.92 D
1000003	BCO WCS-LLP	Balance	3,057.46 D	14,016.11	13,003.34	32.77 D	3,740.23 D
1000004	BCO WCS Montano	Balance	25,068.08 D	1,585.84	12,585.81	11,017.97 C	17,951.01 D
1000005	BCO WCS-CEPF	Balance	12,377.10 D	0.20	7,387.38	7,387.02 C	4,059.17 D
1000006	BCO USGAP-Incendios	Balance	11,453.58 D	22.27	6,580.29	5,538.02 C	4,915.54 D
1050001	Caja Usaacum	Balance	137.72 D	384.35	501.36	137.01 C	0.71 D
1050002	Caja Batam	Balance	387.96 D		385.64	385.94 C	2.02 D
1050003	Caja LLP	Balance	126.97 D	79.37	206.62	123.31 C	0.66 D
1050004	Caja CEPF	Balance	94.51 D	31.81	126.75	93.94 C	0.57 D
1050005	Caja Incendios	Balance	217.32 D	1.11	217.86	216.73 C	1.13 D
<b>Total</b>	<b>10</b>		<b>68,526.13 D</b>	<b>62,442.39</b>	<b>65,040.28</b>	<b>35,597.40 C</b>	<b>32,068.34 D</b>
13000	Accounts Receivable	Balance	0.13 D			0.00	0.13 D
<b>Total</b>	<b>13</b>		<b>0.13</b>				<b>0.13</b>
1500001	Anticipos G. Utaje	Balance	65.53 D			0.00	65.53 D
1500002	Anticipos Usaacum	Balance	91.74 D			0.00	91.74 D
1500003	Anticipos salarios	Balance	20.34 D	391.14	451.17	90.03 C	0.31 D
1500004	Anticipos gastos varios	Balance	20,704.36 D	12,188.35	26,701.02	14,512.47 C	6,191.89 D
<b>Total</b>	<b>15</b>		<b>20,921.97 D</b>	<b>12,579.49</b>	<b>27,152.19</b>	<b>14,512.50 C</b>	<b>6,349.47 D</b>
17705	Avances - NewYork office	Balance	163,227.42 D	21,493.00		21,493.00 D	164,720.42 D
17706	Cash in Transit from New	Balance	95,074.65 C	32,000.00	42,000.00	14,000.00 C	110,074.65 C
<b>Total</b>	<b>17</b>		<b>67,152.77 D</b>	<b>53,493.00</b>	<b>42,000.00</b>	<b>7,493.00 D</b>	<b>74,645.77 D</b>



Wildlife Conservation Society HQ  
Balance Comprobación

Cuenta	Nombre de Cuenta	Tipo Cuenta	Importe Apertura	Importe Débito	Importe Crédito	Importe Periodo	Importe Cierre
<b>Total</b>	<b>20</b>		<b>± 13</b>				<b>8.13</b>
40010	Contrib - Individual	PyG	0.00			0.00	0.00
40020	Contrib - Corporate	PyG	0.00			0.00	0.00
40030	Contrib - Foundation	PyG	0.00			0.00	0.00
<b>Total</b>	<b>40</b>		<b>0.00</b>			<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
57107	Restd Funds Unexpended -	PyG	0.00			0.00	0.00
<b>Total</b>	<b>67</b>		<b>0.00</b>			<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
60100	Other Organization	PyG	0.00			0.00	0.00
65103	Prasges - Other	PyG	0.00			0.00	0.00
65300	Ingresos locales	PyG	3,652.01			0.00	3,652.01
<b>Total</b>	<b>68</b>		<b>3,652.01</b>			<b>0.00</b>	<b>3,652.01</b>
65600	Transfers-Family from New	PyG	563,408.21	53,814.96	93,890.44	60,275.58	853,741.79
<b>Total</b>	<b>69</b>		<b>563,408.21</b>	<b>53,814.96</b>	<b>93,890.44</b>	<b>60,275.58</b>	<b>853,741.79</b>
70010	B-weekly Salary - Non-Union	PyG	17,250.85	42,222.55	6,095.71	38,129.84	53,377.50
70020	OS HYPO TAX	PyG	5,100.00	1,094.87	6,525.27	4,803.60	2,072.00
70031	OS COST OF LIVING	PyG	871.85	258.49	318.91	830.58	7,311.44
70033	OS HOUSING NORM	PyG	4,783.00	1,852.20	2,987.20	4,635.00	6,298.00
70034	OS HOUSING INCENTIVE	PyG	904.80	1,156.28	204.84	801.42	1,708.31
70035	OS GRANDFATHER	PyG	2,334.84	1,778.52	803.81	1,174.89	3,506.78
70900	P.S. Allocation Bi-Weekly	PyG	24,698.00	14,187.54	30,154.25	24,998.00	0.00
<b>Total</b>	<b>70</b>		<b>38,256.00</b>	<b>63,390.23</b>	<b>52,882.78</b>	<b>4,407.44</b>	<b>40,893.44</b>
71300	P/R Taxes	PyG	931.57	2,516.25	295.49	2,353.76	3,185.33
71400	Worker's Compensation	PyG	111.16	243.46	17.09	326.37	377.53
71450	Short-Term Disability	PyG	13.00	42.24	13.82	28.72	43.33
71455	Long-Term Disability	PyG	48.90	156.93	44.37	111.52	180.49
71500	Pension	PyG	1,111.56	2,714.46	170.63	2,543.51	3,856.07



Wildlife Conservation Society HQ  
Balance Comprobación

Cuenta	Nombre de Cuenta	Tipo Cuenta	Importe Apertura	Importe Débito	Importe Crédito	Importe Periodo	Importe Cierre
71515	Health Care Costs	PyG	719.20	1,973.21	220.81	1,732.90	2,472.19
71525	Past-Retirement Costs	PyG	531.05	1,307.42	256.85	1,058.63	1,561.71
71552	Retiree health - non-union	PyG	31.77	355.85	176.00	178.85	209.82
71800	P.S. Allocation-Bi-Weekly F.B.	PyG	9,925.13	5,096.72	12,021.85	6,625.13	0.00
<b>Total</b>	<b>71</b>		<b>10,424.00</b>	<b>14,408.90</b>	<b>13,188.73</b>	<b>12,187.17</b>	<b>11,843.26</b>
72850	Other Employment Costs	PyG	0.00	2,182.84	1,066.42	1,086.42	1,086.42
72952	OS HOUSING ALLOWANCE	PyG	1,056.07			0.00	1,056.07
<b>Total</b>	<b>72</b>		<b>1,056.07</b>	<b>2,182.84</b>	<b>1,066.42</b>	<b>1,086.42</b>	<b>2,152.49</b>
73100	Local Salary	PyG	27,044.42			0.00	27,044.42
7312001	Salary base	PyG	35,058.22	7,892.37		7,892.37	45,759.59
7312002	Bonification incentive	PyG	9,383.86	2,433.38		2,433.38	11,817.08
7312023	Bonus 14	PyG	1,905.95	4,622.53		4,622.59	5,828.24
7312026	Interim Salary	PyG	0.00	590.71		590.71	590.71
<b>Total</b>	<b>73</b>		<b>75,792.96</b>	<b>15,338.04</b>		<b>15,539.04</b>	<b>81,127.02</b>
74110	Legal	PyG	0.00	1.94		1.94	1.94
74410	Printing	PyG	2,000.21			0.00	2,000.21
74415	New Construction non repair	PyG	1,390.15			0.00	1,390.15
74652	Purchased Services	PyG	98,840.41	15,820.66	59.55	15,881.11	115,881.52
<b>Total</b>	<b>74</b>		<b>100,331.47</b>	<b>15,822.42</b>	<b>59.55</b>	<b>15,883.07</b>	<b>119,104.54</b>
75102	Grants - Other	PyG	45,000.00			0.00	45,000.00
75200	Grants - Individuals	PyG	17,072.41	15,789.09	260.78	15,524.33	33,566.74



Wildlife Conservation Society HQ  
Balance Comprobación

Cuenta	Nombre de Cuenta	Tipo Cuenta	Importe Apertura	Importe Débito	Importe Crédito	Importe Periodo	Importe Cierre
<b>Total</b>	<b>75</b>		<b>62,072.41 D</b>	<b>16,786.09</b>	<b>266.76</b>	<b>1,524.33</b>	<b>72,596.74 C</b>
75702	Lease Fees	PyG	129.51 D	45.63		45.63 D	175.44 D
75735	Monstratos servicio	PyG	77.86 D	39.11		36.11 D	118.27 D
75652	Other - Professional Fees	PyG	146.02 D			0.00	146.02 D
<b>Total</b>	<b>76</b>		<b>356.60 D</b>	<b>84.74</b>		<b>81.74 D</b>	<b>440.83 C</b>
76200	Seguro vida empleados	PyG	536.76 D	77.68		77.68 D	814.44 D
76650	Seguro vehiculos	PyG	1,049.06 D			0.00	1,069.06 D
<b>Total</b>	<b>78</b>		<b>2,525.82 D</b>	<b>77.68</b>		<b>77.68</b>	<b>2,605.50 C</b>
52400	Expendios e Collection	PyG	6,593.27 D			0.00	6,593.27 D
52420	Computer Related Supplies	PyG	744.18 D			0.00	744.18 D
52450	Equipment +S250+35050	PyG	6,748.76 D	5,882.94	5.22	5,884.72 D	15,961.56 D
<b>Total</b>	<b>82</b>		<b>17,084.21 D</b>	<b>5,882.94</b>	<b>6.22</b>	<b>5,554.72</b>	<b>22,936.63 C</b>
54340	Vehicle Repairs	PyG	14,040.53 D	6,420.06		6,420.05 D	20,460.58 D
5434001	Mantenimiento vehiculos	PyG	2,381.90 D	5.22		5.22 D	2,386.72 D
5434002	Repuestos	PyG	37.55 D			0.00	37.55 D
5434003	Mantenciones e Ingresos vehiculos	PyG	136.77 D			0.00	136.77 D
54650	Other-Rentals/Maint. Services	PyG	246.73 D	165.58		166.56 D	412.31 D
5465001	Mnt. edificaciones	PyG	21.02 D			0.00	21.02 D
5465003	Mnt. equipos diversos	PyG	0.73 D			0.00	0.73 D



Wildlife Conservation Society HQ  
Balance Comprobación

Cuenta	Nombre de Cuenta	Tipo Cuenta	Importe Apertura	Importe Débito	Importe Crédito	Importe Periodo	Importe Cierre
<b>Total</b>	<b>84</b>		<b>16,872.83 D</b>	<b>6,200.65</b>		<b>2,540.93 D</b>	<b>23,463.68 D</b>
64000	Sucos e s. Materiales	PyG	16,383.06 D	6,154.16	43.22	8,110.67 D	22,484.00 D
6400001	Combustible vehiculos	PyG	10,661.47 D	6,287.02		2,287.02 D	20,248.00 D
6400002	Combustible autos	PyG	2,746.56 D			0.00	2,746.56 D
6400004	Suministros varios	PyG	1,031.84 D	108.77		108.77 D	1,140.11 D
64010	Animal Medication/Medical	PyG	44.94 D	126.34		126.34 D	171.28 D
64020	Office Supplies	PyG	1,818.44 D			0.00	1,818.44 D
64050	Other Supplies/Materials	PyG	12,121.28 D			0.00	12,121.28 D
<b>Total</b>	<b>86</b>		<b>45,807.74 D</b>	<b>15,876.32</b>	<b>43.22</b>	<b>15,633.10 D</b>	<b>60,440.84 C</b>
56010	Telephone	PyG	5,059.79 D	646.87		646.87 D	5,706.66 D
<b>Total</b>	<b>88</b>		<b>6,059.79</b>	<b>646.87</b>		<b>646.87</b>	<b>5,706.66</b>
90020	Utilities	PyG	704.85 D	488.25		488.25 D	1,191.70 D
<b>Total</b>	<b>90</b>		<b>704.85</b>	<b>488.25</b>		<b>488.25</b>	<b>1,191.70</b>
92500	Vales domesticos	PyG	7,128.61 D			0.00	7,128.61 D
9250001	Taxis y buses V. Domesticos	PyG	84.42 D	136.23		136.23 D	252.66 D
9250002	Aquariumes domesticos	PyG	202.77 D	656.84		656.84 D	758.61 D
9250003	A. mantencion domestico	PyG	14,678.02 D	4,520.51	13.10	4,506.91 D	15,584.93 D
9250004	Parajes terrestres dom	PyG	177.75 D	48.54	6.22	46.43 D	218.17 D
9250005	Paraje areas domesticos	PyG	1,030.74 D	1,328.74		1,328.74 D	2,359.48 D
9250007	A.c. vehiculo v. domesticos	PyG	36.33 D	315.12		315.12 D	281.44 D
9250008	Vales domesticos	PyG	7,626.21 D	3,674.12	115.04	3,828.14 D	11,484.30 D
9250010	Otros v. domesticos	PyG	227.27 D			0.00	227.27 D
92510	Vales internacionales	PyG	2,242.14 D			0.00	2,242.14 D
9251001	Taxis y buses internac.	PyG	123.54 D			0.00	123.54 D



Wildlife Conservation Society HQ  
Balance Comprobación

Cuenta	Nombre de Cuenta	Tipo Cuenta	Importe Apertura	Importe Débito	Importe Crédito	Importe Período	Importe Cierre
2251004	Pasajes aéreos internac.	PyG	160.54 D	1.564.51		1.564.51 D	1.793.55 D
2251009	Vuelos internac.	PyG	100.39 D			0.00	100.39 D
2251012	Otros v. internac.	PyG	201.30 D			0.00	201.30 D
22520	Conferencias & Meetings	PyG	1,739.61 D			0.00	1,739.61 D
<b>Total</b>	<b>92</b>		<b>32,469.25 D</b>	<b>12,071.61</b>	<b>135.66</b>	<b>1,255.99 D</b>	<b>47,405.18 C</b>
93010	Books & Periodicals	PyG	72.30 C	32.42		32.40 D	104.70 D
<b>Total</b>	<b>93</b>		<b>72.30</b>	<b>32.42</b>		<b>32.40</b>	<b>104.70</b>
94010	Postage & Courier	PyG	26.32 D	18.04		18.04 D	49.30 D
94020	Courier Service/Express Mail	PyG	9.42 D			0.00	9.42 D
94090	Shipping & Freight	PyG	188.74 D			0.00	188.74 D
<b>Total</b>	<b>94</b>		<b>199.62 D</b>	<b>18.04</b>		<b>18.04</b>	<b>212.58 D</b>
96445	Bank Fees/CC Processing	PyG	146.74 D			0.00	146.74 D
9644503	Debitos generales	PyG	28.61 C	11.05		11.05 D	39.65 D
96475	Foreign Exchange Gain/Loss	PyG	119.52 D	0.11	3.12	0.00 C	119.46 D
96590	Miscellaneous	PyG	42,179.24 D	4,137.22		4,137.22 D	45,316.30 D
<b>Total</b>	<b>96</b>		<b>42,472.95 D</b>	<b>4,148.42</b>	<b>0.12</b>	<b>4,145.24 D</b>	<b>49,821.16 C</b>
99200	Suspense	PyG	16,807.02 C			0.00	16,807.02 C
<b>Total</b>	<b>99</b>		<b>16,807.02</b>				<b>16,807.02</b>



Wildlife Conservation Society HQ  
Balance Comprobación

Cuenta	Nombre de Cuenta	Tipo Cuenta	Importe Apertura	Importe Débito	Importe Crédito	Importe Período	Importe Cierre
<b>Total LM</b>				<b>556,859.44</b>	<b>336,859.44</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>

FIN DE INFORME

Fuente: WCS

Por tratarse de una entidad no lucrativa, las únicas obligaciones fiscales que tiene ante la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT– son los siguientes:

- ✓ **Declaraciones anuales:** reflejan los bienes que posee la institución y los ingresos y egresos durante el año declarado.
- ✓ **Llevar sus respectivos Libros contables:** *Compras:* (refleja las compras hechas por los distintos proyectos de la institución), *Ventas* (Lo reflejan sin movimiento pues la institución es “no lucrativa”), *Caja* (refleja ingresos y egresos monetarios del la institución), *Diario* (Refleja las partidas de diario de todo el movimiento que posee la institución), *Mayor* (Mayoriza todas las cuentas de diario, ayudando esto a

META	Al término del año, todo el personal debe haber gozado de sus vacaciones. Base de datos de control de vacaciones al día con los empleados que han gozado vacaciones.
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	

**NIT:** **5198366-4**  
**Nombre o razón social:** WILDLIFE CONSERVATION SOCIETY  
**Domicilio fiscal:** 3A AVENIDA AP 1002, BUSSINES CENTER EDIF. PASEO PLAZA 12-38 ZONA 10 GUATEMALA, GUATEMALA  
**Departamento:** GUATEMALA **Nacionalidad:**  
**e\_mail:** **Teléfono:** 23871212  
**Género:** **Fax:** 23871212  
**Cédula / Pasaporte:** **Nacimiento / Constitución:** 29/08/2005  
**Número de colegiado:** **Fecha de colegiado:**  
**Organización legal:** ASOCIACIÓN, FUNDACIÓN, INSTITUCIÓN RELIGIOSA Y OTRAS NO LUCRATIVAS  
**Actividad económica:** ACTIVIDADES DE JARDINES BOTÁNICOS Y ZOOLOGICOS Y DE PARQUES NACIONALES  
**Inscrip. Registro Mercantil:** 11/07/2005 **Inscrip. del Reg. Mercantil:** **Inscripción RTU:** 12/04/2007 **Última modificación:**  
**Inscrip. Registro Civil:** **Estatus:** ACTIVO - **Número de escritura:** 63 **Fecha de escritura:** 29/08/2005 **Fecha de fallecimiento:**  
**N.I.T. Nombre Nombramiento Inscripción Estatus Fecha Estatus Principal**  
**Representante Legal:** 240293-9 RODRIGO, ROSENBERG MARZANO 29/08/2005 08/09/2005 ACTIVO 12/04/2007 \$  
**N.I.T. Nombre Nombramiento Inscripción Estatus Fecha Estatus Principal**  
**Contador:** 1960446-2 LUIS FERNANDO, SANCHEZ 30/03/2007 08/04/1999 ACTIVO 08/04/1999

**Sistema Inventario:** NO APLICA A SISTEMA DE INVENTARIOS **Sistema Contable:** Devergado

IMPUESTO AFILIADO	RÉGIMEN	NOMBRE DE LA OBLIGACION	FORMULARIO No.	FRECUENCIA DE PAGO	FORMA DE CALCULAR
TS9	EJEMPLO	PRESENTACION DE DECLARACION JURADA ANUAL	101	PAGO ANUAL	EJEMPLO

Número Establecimiento	Nombre Comercial	Domicilio Comercial	Estatus	Fecha inicio operaciones	Fecha Última Modificación
1	WCS	3A AVENIDA AP. 1002, EDIF. PASEO PLAZA BUSINESS CENTER 12-38 ZONA 10 GUATEMALA GUATEMALA	A	29/08/2005	

**Número de negocios Activos:** 5 **Número de negocios caducados:** 0 **Fecha de impresión:** 12-04-2007

DEL PAGO  
**SECCION REGISTRO TRIBUTARIO UNIFICADO**

**NOTAS:**

- \* PARA TODA MODIFICACION A SUS DATOS GENERALES O CAMBIO DE RÉGIMEN A IMPUESTOS A LOS CUALES SE ENCUENTRA AFECTO, DEBERA DAR AVISO A LA "SAT" PARA EVITAR SANCIONES POSTERIORES.
- \* SE LE RECOMIENDA HABILITAR LIBROS EN EL PLAZO DE 30 DIAS PARA EVITAR SANCIONES DE ACUERDO A LO QUE ESTABLEZCAN LAS LETRAS ESPECIFICAS.
- \* PARA SOLICITAR LOS FORMULARIOS A UTILIZAR FAVOR DE PEDIR DE ACUERDO A LAS VERSIONES VIGENTES.

SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA

**CARNÉ DE IDENTIFICACION TRIBUTARIA**

**NIT:** 5198366-4  
**Nombre:** WILDLIFE CONSERVATION SOCIETY  
**Domicilio Fiscal:** 3A AVENIDA AP 1002, BUSSINES CENTER EDIF. PASEO PLAZA 12-38 ZONA 10 GUATEMALA GUATEMALA

**Fecha Modificación:**

**Fuente:** WCS

- ✓ En el caso de los empleados que no están inscritos ante la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT, WCS les emite una factura especial y por medio de ésta les hacen la retención de Impuesto Sobre la Renta –ISR– y del Impuesto al Valor Agregado –IVA. Lo anterior es según *Ley del ISR, Artículo 9, Renta Presunta en Facturas Especiales. Ley del IVA Capítulo VII, Artículo 52, De la facturación por cuenta del vendedor. Artículo 53, Características de las facturas especiales.*
- ✓ Los empleados que están inscritos ante la SAT y que emiten facturas a WCS por sus servicios, tienen dos opciones dependiendo del monto de su salario: Régimen del Pequeño Contribuyente y el Régimen del contribuyente normal. Lo anterior es según *la Ley del IVA, Capítulo V, Artículo 45, Pago del Impuesto por los Pequeños Contribuyentes y la Ley del Impuesto Sobre la Renta –ISR Decreto 26-92.*

Posterior al análisis financiero se encontró también que en cuanto a *recursos financieros* la Institución distribuyó su presupuesto de la siguiente forma para el año fiscal 2007:

**PRESUPUESTO WCS-GUATEMALA  
AÑO FISCAL 2007**

No. Proyecto	Nombre del Proyecto	USD	GTQ
5GT01	Proyecto de Paisajes Vivientes- Reserva de la Biosfera Maya	\$ 134,000.00	Q 1,005,000.00
5GT02	Uxactún	\$ 188,985.00	Q 1,417,387.50
5GT04	Prevención de Incendios y Emergencias	\$ 80,180.00	Q 601,350.00
5GT05	Emergencias Parte Este Parque Nac. Laguna del Tigre	\$ 34,463.00	Q 258,472.50
5GT08	Establecimiento de Una Linea Base	\$ 12,150.00	Q 91,125.00
5GT10	Asociación Balam-Mirador Rio Azul NP	\$ 65,000.00	Q 487,500.00
5GT11	Proyecto Guacamaya Roja	\$ 20,000.00	Q 150,000.00
5GT12	Control y Vigilancia, Incendios Forestales/Tom Plant	\$ 12,266.00	Q 91,995.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 547,044.00</b>	<b>\$ 4,102,830.00</b>

Fuente: WCS

Tal como se demuestra en el cuadro anterior, el presupuesto para el año fiscal 2007 está conformado por \$547,044. Un 56% de éste corresponde a salarios de todo el personal (administrativo y de campo) y el 44% corresponde a gastos operativos. Estos fondos son adquiridos en calidad de donaciones que son obtenidas mediante propuestas de trabajo presentadas a donantes tradicionales y potenciales preparadas por los mismos empleados de la institución.

El área administrativa y financiera es la encargada de llevar el control administrativo y financiero, velando por la correcta elaboración, control y ejecución presupuestaria y

custodiando todos los aspectos administrativos. Entre los controles administrativos y financieros que son de suma importancia para la institución están: conciliaciones bancarias, cajas chicas, contratación de personal, control de vacaciones, contratos de donantes, control de transferencias de WCS-NY a WCS-Guatemala, flujo de caja, control de chequeras, comprobantes contables que presenta el personal para reembolso o por liquidación de anticipos para viajes, viáticos del personal autorizado, viajes nacionales e internacionales, talleres, combustibles y lubricantes, rendición de fondos por anticipos de viajes, Informes financieros (mensuales y anuales), administración del personal, reclutamiento, selección e inducción del personal, contratación del personal administrativo y financiero, salvaguardar los activos fijos de la entidad (inventarios), control de vehículos, solicitud y control de equipos, accesorios y bienes de consumo y biblioteca, entre otros.

El área administrativa actualmente no cuenta con un manual de procedimientos, el cual ya ha sido solicitado de suma urgencia mediante auditoría efectuada por Peggy O'Shaughnessy, (Asistente del Director del Departamento de ISC) pues actualmente quien vela por que se cumplan los controles es la actual coordinadora Administrativa y Financiera, pero no se cuenta con los procedimientos por escrito para consultas del personal. Ver a continuación el reporte de auditoría:

INSTRUCTIONS	1.	Please provide written explanation of the implementation status of all audit report recommendations contained in the Audit Follow Up Program Template below	DATE UPDATED: 9 Jan 06
	2.	The Country Director as well as the Regional Director and ISC should sign the Template noting agreement with the internal audit recommendation and implementation phase.	
	3.	The office shall then subsequently report on a quarterly basis until all recommendations have been implemented.	

**DETAILS OF AUDIT FOR FOLLOW UP**

WCS Office: <b>Country Office Guatemala</b>	Date of Audit Report: May, 2005	Due Date: <b>Follow-up January, 2006</b>
--	------------------------------------	---

Prepared By: Country Director		Reviewed By: Regional Director		Reviewed By: <b>ISC – Peggy OShaughnessy</b>		Approved By: Executive Vice President and Chief Financial Officer:	
Name and Signature	Date	Name and Signature	Date	Name and Signature	Date	Name and Signature	Date

INTERNAL AUDIT REPORT FINDING	AUDIT RECOMMENDATION	MANAGEMENT RESPONSE/ ACTION TO BE TAKEN	STAFF/DEPARTMENT RESPONSIBLE	IMPLEMENTATION COMPLETED YES/NO OR TARGET DATE
<b>Cooperative Contracts:</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agreement with CONAP, governmental agency expired.</li> <li>2. No agreement exists with CEMEC.</li> <li>3. No agreement exists with BALAM.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Renew agreement</li> <li>2. Obtain letter of cooperation</li> <li>3. Obtain letter of cooperation</li> <li>4. Obtain letter of cooperation</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agreement renew for five more years with CONAP.</li> <li>2. Relationship between governmental entities: CONAP, CEMEC, BALAM documented and on file.</li> </ol>	Roan McNab	Agreements reviewed and relationship between WCS and CONAP and between CONAP and CEMEC/BALAM noted.
<b>Policy &amp; Procedure Manual:</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. There is no manual for financial policy and procedure.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Create, publish and maintain financial policy and procedure manual.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plans to adapt and create a policy and procedure manual using Northern Andes and Central Andes manuals as a model.</li> </ol>	Rosario Guerra & Roan McNab	<p>Recommend that this project is prioritized. More forms were presented as examples to Rosario. Recommend format of NORA manual as more appropriate for this office.</p>

Fuente: WCS

Según la encuesta hecha al personal (*ver pregunta 9 del cuestionario*) y según observaciones de documentos (los cuales no fue posible adjuntar como anexos a esta investigación por solicitud de la institución) se han dado extravíos de recursos, pues el encargado de bodega no cuenta con procedimientos escritos y no tiene un control que lo resguarde en caso de la pérdida de los mismos.

También, por no contar con procedimientos escritos (únicamente verbales), el proyecto ha tenido cierta cantidad de pérdidas en recursos, pues ha tenido que pagar impuestos innecesariamente, lo cual es posible evitar si el personal cuenta con esta información de forma escrita. (Ver constancia de pérdidas a continuación)

**REPORTE DE IMPUESTOS PAGADOS CON FONDOS USAID**  
**Por: Wildlife Conservatios Society-WCS Guatemala.**

Periodo reportado: del: 01 de Julio al 30 de Septiembre 2008.

Director del Proyecto: Roan Balas McNab.  
 E-mail: [wcsroan@seecmas.qua.net](mailto:wcsroan@seecmas.qua.net)  
 Elaborado por: Rosario Guerra  
 E-mail: [rguerra@wcs.org](mailto:rguerra@wcs.org)  
 Teléfono: (502) 7926-0569

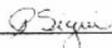
No. Convenio: 520-G-00-07-00093-00

Quetzales	USD
Q 4,791.17	\$ 633.75

Cantidad total de impuestos pagados

Fecha	Proveedor	NIT Proveedor	Monto con IVA incluido	Monto sin IVA incluido	IVA	Descripción de la compra
27-07-2008	Agencia de Viajes Total Petz	N-1269959-3	Q 11,401.00	Q 10,179.46	Q 1,221.54	Borjets Aereos
27-07-2008	Texaco Futura	N-980036-K	Q 18,921.53	Q 18,019.22	Q 1,902.31	Combustible
31-07-2008	Tikal Net	N-791107-8	Q 12,345.00	Q 11,022.32	Q 1,322.68	3 computadoras
27-07-2008	Taller Mecánico Automotriz	N-3045392-5	Q 4,163.00	Q 2,705.36	Q 1,457.64	Reparación de vehiculo
					Q -	
					Q -	
					Q -	
TOTAL					Q 4,791.17	

Fuente: WCS

Agency for International Development <b>BILL FOR COLLECTION</b>		Billing Date June, 22 2007	Bill Number 52007BD52861
TO: Wild life Conservation Society -WCS		Send Payment To: USAID/GUATEMALA CASHIER 1a. Calle 7-86 Zona 9, Edificio Plaza 1 - 6o. piso Guatemala, Guatemala	
<p><b>IMPORTANT NOTICE:</b> Please make remittance payable to the United States Agency for International Development in the amount of \$633.75. Payment is due no later than July 21/07 ( Due date). The debt is considered delinquent if not paid by the due date; the imposition of interest, penalty charges and administrative costs will be assessed against delinquent debts in accordance with 22CFR213.</p> <p>The debt if not paid or collected by USAID within 90 days of the billing date will be referred, if appropriate, to the Department of Treasury, Financial Management Service (FMS). FMS will use all means available to the Federal Government for collection of this debt including offset against other payments that may be due you, administrative wage garnishment, collection agencies, and reporting the indebtedness to a credit bureau. Further, FMS will collect their administrative costs in addition to the amount that you owe USAID. If FMS is unsuccessful in collecting the delinquent debt, there is a possibility that the debt may be referred to the Department of Justice for litigation.</p> <p>You have a right to inspect and copy USAID records related to this debt. You may discuss and propose a repayment agreement for the indebtedness. You may dispute the validity of the debt and the dispute will be handled as outlined in 22 CFR213. Any rights available to you for waiver of debt recovery will be explicitly provided in the EXPLANATION FOR BILLING section.</p> <p>Interest, penalty charges and administrative costs will continue to accrue on the debt during administrative appeal and during waiver consideration by the Agency unless precluded by statute. You may contact the following person to discuss the debt:</p> <p>Name Maria Lilia de Ortiz or Manuel Gramajo Address USAID/Guatemala, 1a. Calle 7-66 Zona 9, Edif. Plaza 1, Guatemala Telephone</p> <p>If this is a claim against an employee, the EXPLANATION FOR BILLING section below contains the additional due process rights under 22CFR213.21 for employees.</p>			
<b>EXPLANATION FOR BILLING</b>			<b>AMOUNT DUE</b>
Refund of Taxes erroneously paid as per 578 legislation (520-G-00-07-00098-00) USD\$.....			633.75
Approved for collection:  _____ A&A Officer			
Date			
<b>TOTAL AMOUNT OF BILL ►</b>			<b>633.75</b>
Billing Official Richard Layton AID 7-09(07:02)		Title and Organization Comptroller - USAID/G-CAP	

Fuente: WCS

También se ha detectado retardo en la entrega de informes, y algunos de ellos cuentan con errores (tal como lo muestra el cuadro nombrado: “*Sun Systems Datos de Informe, Ledger Import*”, los cuales causan cuellos de botella o retardos en el proceso de finalización y entrega de los mismos, ya que cuando se da este tipo de errores, es necesario que la coordinadora administrativa revise nuevamente los datos que le son entregados por el asistente financiero. La coordinadora administrativa en este caso deberá explicar los procedimientos para que los errores no vuelvan a ocurrir, lo cual también implica pérdida de tiempo, lo cual se podría evitar si contase con estos detalles por escrito.

### **Mercadeo:**

El **mercado actual** de WCS es la Reserva de la Biosfera Maya, la cual se está “tratando” y “trabajando” para su conservación con los distintos proyectos que WCS maneja actualmente. La Reserva de la Biosfera Maya fue decretada por el Congreso de la República de Guatemala como Reserva de la Biosfera Maya (RBM) el 30 de enero de 1990, para garantizar a las generaciones presentes y futuras la permanencia de uno de los conjuntos más sobresalientes y extensos de patrimonio natural y cultural en el mundo.

El **mercado meta** de WCS-Guatemala es la misma RBM pero conservada en su totalidad, lo cual se está luchando actualmente por conseguir.

Los **Clientes** de WCS-Guatemala son los distintos donantes que aportan para los trabajos de conservación, lo cual viene a ser el **producto** en este caso. Entre los clientes de WCS-Guatemala se encontró que cuentan con donantes tradicionales y no tradicionales, siendo uno de los tradicionales WCS-Nueva York, ya que año con año aportan cierto porcentaje de fondos a WCS Guatemala para poder ejecutar ciertos proyectos locales. También existen donantes no tradicionales que son los que logran captar en el mercado compitiendo con propuestas presentadas por WCS y otras ONG’s ambientalistas.

Entre las **necesidades** importantes para la satisfacción de sus clientes (donantes en este caso), está el buen manejo financiero (transparencia y optimización entre otros) como también ver los resultados de conservación que se presentaron en las propuestas, los cuales deberán presentarse por escrito mediante informes con los resultados de los fondos que ellos otorguen

a la institución en calidad de donación.

Como *plan estratégico* de WCS-Guatemala se encontró que involucran como personal técnico de campo, a los mismos habitantes de las comunidades que están en la RBM para que ellos mismos preserven y coadministren el hábitat. También implementan distintos proyectos de biología y proyectos comunitarios en pro de la conservación de la RBM.

Entre sus *tácticas* están el darle seguimiento a las estrategias planteadas e involucrar a la Sociedad Civil en la conservación de los recursos naturales.

Entre las algunas de las *tendencias* del mercado de WCS-Guatemala se encontró: a) Mayor área conservada b) Mayor número de comunitarios involucrados c) Mayor número de recursos naturales manejados sosteniblemente.

WCS es una fuente potencial y grande, generadora de conocimientos científicos y procesos de conservación. Esto trae como consecuencia la importancia de mejorar las capacidades de mercadeo que permitan aumentar sus niveles de alianzas estratégicas, y poder conseguir nuevos socios/donantes financieros (clientes), lo cual es sumamente importante para poder marcar la pauta de la sostenibilidad financieras de las inversiones. Las estrategias de Mercadeo deberían estar enfocadas en las oportunidades para abrir nuevos escenarios y nichos de mercado para la conservación y no centrarse únicamente en lo que se está haciendo actualmente.

WCS tiene la debilidad de no poseer un departamento o personal asignado específicamente a la recaudación financiera. La gestión y recaudación de fondos es un campo altamente especializado y requiere de personal capacitado y con experiencia en diversas áreas. Es también un trabajo de tiempo completo por lo cual se justifica la contratación de por lo menos un profesional en cada ONG.

“En general, un buen gestor debería contar con las siguientes cualidades y habilidades: de carácter y personalidad agradable, organizado, poseer conocimiento de las fuentes, habilidades comunicativas verbales y escritas, con mucha creatividad, con abundante energía

y automotivación, administrador eficiente de su tiempo, con habilidades para escuchar y comunicar, y por supuesto, que sea una persona comprometida con la causa de la organización para la cual trabaja. También debe transmitir y crear confianza. Esto último es vital para los clientes (donantes)” (Álvarez J.M, 2004: 101).

“Las afiliaciones y las alianzas con organizaciones homólogas en otros países, así como contar con diversas fuentes de financiamiento, provenientes de donantes del sector multilateral o bilateral, no hacen más que fortalecer la imagen y trayectoria de cualquier institución sin fines de lucro. Muchas organizaciones amigas pueden facilitar información relacionada con potenciales donantes, ya sean fundaciones o empresas, así como asistir y apoyar en eventos o campañas de recaudación de fondos o mercadeo. En la recaudación de fondos (mercadeo) existen tres erres: Riesgo, Responsabilidad y Recompensa. Si un recaudador de fondos (mercadólogo) cree en su causa y en su organización, entonces puede recaudar fondos sin problema”. (Álvarez J.M. 2004: 93).

## Propuesta

### Producto a entregar:

Una vez elaboradas las investigaciones, recabados y analizados los insumos pertinentes se propone a la Wildlife Conservation Society –WCS programa para Guatemala, la elaboración de un *Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros* para ser utilizado por el personal de dicha Institución.

### Objetivos:

#### ✓ General:

Establecer y mejorar de forma escrita los procedimientos administrativos de WCS-Programa para Guatemala, para contar con una herramienta que facilite las actividades administrativas de la organización.

#### ✓ Específicos:

- Establecer el orden y secuencia adecuada para los procedimientos del trabajo por desarrollar en el departamento Administrativo-Financiero de WCS-Programa para Guatemala.
- Implantar la administración de recursos y controles financieros, que rijan para todo el equipo de WCS-Programa para Guatemala.
- Establecer los medios necesarios para generar autocontroles y evaluaciones periódicas de los procedimientos establecidos en el manual.

Costo beneficio del proyecto:

**PRESUPUESTO PARA LA ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DE UN MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS  
WILDLIFE CONSERVATION SOCIETY**

Descripción	Justificación de Gasto	Cantidad	Precio Unitario	Total
Tinta	1 juego de tintas para la impresión de documentos finales. Impresora EPSON STYLUS C67	2	Q 358.00	Q 716.00
Hojas	Hojas tamaño carta para impresión de documentos finales	2	Q 37.00	Q 74.00
Encuadernados	Encuadernados de documentos finales para la institución	4	Q 27.00	Q 108.00
Reunión	Reunión en Hotel El Peregrino para realizar la presentación del producto (manual) a trabajadores de WCS-Guatemala e inducción sobre el mismo	1	Q 270.00	Q 270.00
<b>TOTAL =====&gt;</b>				<b>Q 1,168.00</b>

Fuente: Elaboración propia

**Nota:** Los costos indicados en el cuadro de presupuesto son según cotizaciones realizadas.

Firmas de aceptación:

En aceptación de ambas partes a los puntos arriba indicados, se firma la presente propuesta de aceptación, en Ciudad Flores, Petén, a los 27 días del mes de octubre del año 2007.

(f) \_\_\_\_\_  
Rosario Guerra  
Consultora  
Facultad de Administración de Empresas  
Universidad Panamericana de Guatemala /  
Extensión Petén

(f) \_\_\_\_\_  
Roan Balas McNab  
Director y Representante Legal  
Wildlife Conservation Society –WCS  
Programa para Guatemala

Anexo 3

**Wildlife Conservation Society  
Programa para Guatemala**

**Manual de Procedimientos  
Administrativos y  
Financieros**



2008

## TABLA DE CONTENIDO DEL MANUAL

INTRODUCCIÓN .....	90
ASPECTOS FILOSÓFICOS DE WCS .....	91
MISIÓN .....	91
VISIÓN .....	91
META.....	91
OBJETIVOS DEL MANUAL .....	92
General .....	92
Específicos.....	92
ORGANIGRAMA .....	93
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS .....	94
1 UNIDAD RESPONSABLE: FINANZAS .....	96
1.1 Solicitud de Fondos .....	96
1.1.1 Solicitud de fondos de WCS-Guatemala a WCS-Nueva York .....	96
1.2 Ingreso de Fondos a Cuentas de WCS-Guatemala .....	97
1.2.1 Ingreso de transferencias de fondos a cuentas de WCS-Guatemala .....	97
1.2.2 Fondos recibidos de donantes locales a cuenta de WCS Guatemala .....	98
1.3 Ejecución .....	99
1.3.1 Control fondos y saldos según presupuestos en cuadros de Excel.....	99
1.3.2 Emisión de cheques .....	100
1.3.3 Solicitud o requerimiento general de fondos.....	101
1.3.4 Solicitud de viáticos para viajes.....	103
1.3.5 Control y funcionamiento de Caja Chica .....	104
1.3.6 Compra de equipo .....	106
1.3.7 Solicitud y entrega de fondos por alojamiento.....	108
1.3.8 Combustible y lubricantes por medio de vales autorizados .....	110
1.3.9 Combustible y lubricantes por medio de compras individuales por empleados (sin vales autorizados).....	111
1.3.10 Compra de Suministros y materiales.....	113
1.4 Liquidación de Fondos.....	115
1.4.1 Procedimiento para liquidación de fondos locales .....	115
1.4.2 Solicitud de reembolso de gastos a las oficinas centrales desde WCS- Guatemala .....	117
1.5 Ingreso a Plantillas.....	118
1.5.1 Ingreso de datos a plantillas autorizadas para subir datos al sistema.....	118
1.6 Informes .....	119
1.6.1 Informe de viajes.....	119

1.6.2 Informes financieros .....	120
1.6.3 Conciliaciones Bancarias .....	121
2 UNIDAD RESPONSABLE: ADMINISTRACIÓN .....	123
2.1 Ingreso de nuevos empleados.....	123
2.2.1 Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.....	123
2.2 Contratos .....	125
2.2.1 Contratos de personal .....	125
2.2.2 Finalización del contrato laboral .....	126
2.2.3 Becas a estudiantes .....	127
2.2.4 Pago de salarios u honorarios del personal .....	128
2.3 Vacaciones y Permisos .....	129
2.3.1 Vacaciones.....	129
2.3.2 Permisos o ausencias laborales.....	131
2.4 Vehículos.....	132
2.4.1 Solicitud para uso de vehículo.....	132
2.4.2 Devolución del Vehículo después de haber sido utilizado .....	134
2.4.3 Seguro de vida para el personal .....	135
2.4.4 Pago de servicios de la oficina (agua, luz, teléfono).....	136
2.5 Bodega .....	137
2.5.1 Solicitud de equipo y accesorios de bodega .....	137
2.5.2 Devolución de equipos y accesorios a bodega .....	138
2.6 OTROS CONTROLES ADMINISTRATIVOS.....	139
2.6.1 Solicitud y entrega de boletos aéreos.....	139
2.6.2 Fotocopias en librerías establecidas .....	141
2.6.3 Fotocopias en librerías no establecidas.....	142
2.6.4 Bajas de activos.....	144
2.6.5 Préstamo de libros de biblioteca .....	145
2.6.6 Evaluación del desempeño.....	146
FORMULARIOS DE CONTROL .....	148

## INTRODUCCIÓN

El Departamento Administrativo y Financiero del Programa de WCS-Guatemala brinda soporte a la Dirección del Programa y a las oficinas centrales de WCS en Nueva York en el tema financiero y administrativo, generando información financiera y brindando asistencia y facilidades al trabajo del equipo técnico.

La Dirección del Programa WCS-Guatemala y su Departamento Administrativo y Financiero del Programa Guatemala, consideran necesario contar con un Manual de Procedimientos Administrativos, el cual será una *Guía* para la toma de decisiones administrativas en cada actividad que se presente y la aplicación de los procedimientos que se deben llevar a cabo.

En caso de que se presente una situación que no esté enmarcada en los procedimientos del presente Manual, la Dirección del Programa y la Unidad Administrativa y Financiera, emitirán resoluciones administrativas para normar el procedimiento, éstas serán entregadas a todo el personal permanente y temporal del Programa Guatemala; posteriormente formarán parte del manual, cuando se hagan las actualizaciones pertinentes.

## ASPECTOS FILOSÓFICOS DE WCS

Para *Wildlife Conservation Society*, sus esfuerzos y operaciones están orientados por los siguientes aspectos:

### **MISIÓN**

El Programa Global de WCS se dirige a la conservación de la vida silvestre y los paisajes naturales, a través de un profundo entendimiento de los temas críticos, planteando soluciones basadas en la ciencia y emprendiendo actividades de conservación que beneficien a la naturaleza y a la humanidad.

### **VISIÓN**

WCS concibe un mundo en el que la gente valore y asuma plenamente la diversidad de la vida, desarrolle su existencia de manera sostenible con la vida silvestre y asegure la integridad del mundo natural.

### **META**

Para el 2020, WCS conservará un conjunto de especies vulnerables y representativas a lo largo de todo su rango y 60 de los mejores lugares silvestres en la tierra, los cuales en conjunto albergan el 25 por ciento de la biodiversidad marina y de la fauna en el mundo. WCS extenderá su alcance a través de la construcción de alianzas estratégicas y abordando cuatro retos para la conservación a nivel global: extracción de recursos naturales; interacción entre conservación, desarrollo sostenible y modos de vida humanos; atención a enfermedades emergentes de la fauna silvestre; y cambio climático.

## **OBJETIVOS DEL MANUAL**

### ***General***

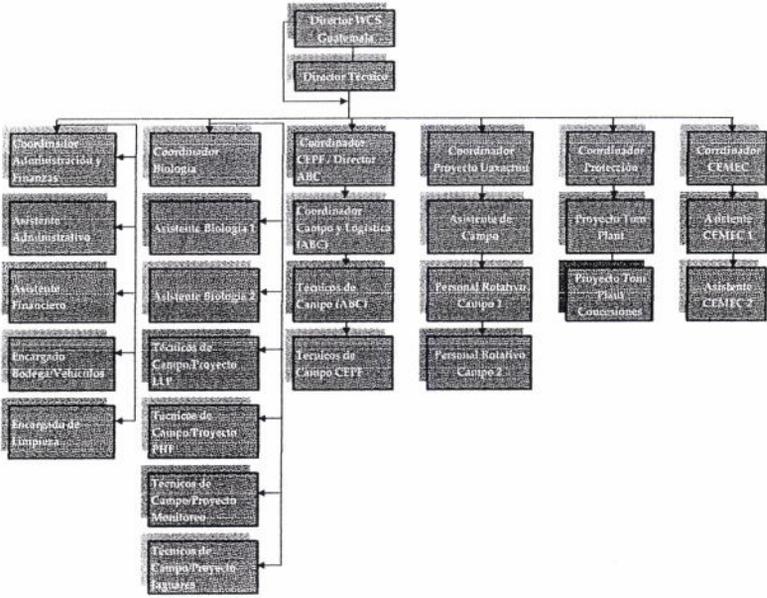
Mejorar y establecer de forma escrita los procedimientos administrativos de WCS-Guatemala, para contar con una herramienta que facilite las actividades administrativas de la organización.

### ***Específicos***

- Ser una guía escrita para la toma de decisiones administrativas en cada actividad que se presente, y el seguimiento que se debe llevar a cabo.
- Establecer orden y secuencia adecuada en los procedimientos del departamento Administrativo-Financiero de WCS-Guatemala.
- Implantar la administración de recursos y controles financieros.
- Establecer los medios necesarios para generar autocontroles y evaluaciones periódicas de los procedimientos establecidos en el manual.

# ORGANIGRAMA

## Wildlife Conservation Society –Programa para Guatemala



## **PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS**

Para facilitar el proceso de la administración de fondos, WCS ha creado *códigos de identificación*, los cuales son herramientas contables para el registro y análisis de las transacciones financieras de WCS en toda la organización. La estructura de codificación financiera se desglosa de la siguiente manera:

- ✓ **Cuenta o Código de Objeto:** estos son establecidos en WCS Nueva York y no pueden ser cambiados, aunque mediante el sistema contable *Sun Systems®* se tiene la oportunidad de crear sub-cuentas, tal como indica el manual de contabilidad *Sun Systems®*.
- ✓ **Código de ORG:** códigos financieros asignados y utilizados por WCS para identificar la fuente de los fondos (dinero o en especie) que apoya los proyectos. Un ORG puede incluir una o varias fuentes de recursos u "ORGs"
- ✓ **Código de Oficina:** código asignado para identificar cada oficina, sucursales o programas de WCS alrededor del mundo. El código de oficina asignado para WCS-Guatemala es "GUATE".
- ✓ **Código de Proyecto:** siglas alfanuméricas asignada para identificar los distintos proyectos de conservación de WCS.
- ✓ **Código de Actividad:** códigos asignados a las distintas actividades dentro de cada proyecto del país. Estos son creados localmente mediante el sistema contable *Sun Systems®* con base en las necesidades del programa.

- ✓ **Código de Donante:** código asignado a donantes (clientes) de WCS.

Para que WCS –Programa para Guatemala pueda proceder al pago o reembolso de gastos, los documentos o comprobantes deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- ✓ Todos los gastos efectuados deben tener documentación de respaldo, es decir facturas o recibos, por lo que la persona que realice alguna compra o pague por un servicio con fondos del Programa debe liquidar con dichos documentos.
- ✓ Las facturas deberán ser emitidas a nombre de WCS, con el NIT 5198366-4 y la dirección Flores, Petén.
- ✓ Los gastos realizados en Guatemala, que no sean respaldados con factura, no deberán exceder de Q100.00 (cien quetzales 00/100), pasado este importe se deberá realizar la consulta al Coordinador Administrativo o a los Directores del Programa, antes de realizar el pago, para llegar a acuerdos y buscar soluciones.
- ✓ En caso de que los comprobantes de gastos no cumplan con lo requerido anteriormente, no procede a efectuar el desembolso o pago del gasto.

De existir casos excepcionales en que no se pueda cumplir con los procedimientos que menciona el presente Manual, estos serán evaluados por la Dirección y Administración del Programa, y se darán pautas o formas de solucionar los diferentes problemas.

# 1 UNIDAD RESPONSABLE: FINANZAS

## 1.1 Solicitud de Fondos

<b>INSTITUCIÓN:</b>	Wildlife Conservation Society -Programa para Guatemala	<b>VERSIÓN</b>	1
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>	1.1.1 Solicitud de fondos de WCS-Guatemala a WCS-Nueva York	<b>FECHA ÚLTIMA REVISIÓN</b>	04/02/2008
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b>	Solicitudes que WCS-Guatemala hace a las oficinas centrales para percibir fondos y gestionar los distintos proyectos. Estos fondos se solicitan con base en el presupuesto aprobado para el año fiscal en curso.		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		
Asistente Financiero	⇒ Estimar necesidades de fondos para cada proyecto		
Coordinador Administrativo	⇒ Completar y enviar los siguientes formularios vía correo electrónico a ISC <sup>1</sup> ubicado en oficinas centrales a la siguiente dirección: <a href="mailto:isc@wcs.org">isc@wcs.org</a> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formulario de Estimación de gastos por fuente de donación</li> <li>○ Formulario de Pronóstico de Flujo de Caja</li> <li>○ Formulario de Solicitud de Transferencia Electrónica de fondos</li> <li>○ Formulario Chase Bank</li> </ul>		
ISC	⇒ Revisar y enviar los fondos a la cuenta en Guatemala		
<b>NORMAS Y/O POLÍTICAS PARA ESTE PROCEDIMIENTO</b>	Al solicitar fondos a oficinas centrales, se debe codificar la solicitud con el ORG no restringido <sup>2</sup> de la oficina, y basar la solicitud en el saldo del presupuesto anual autorizado.		
<b>META</b>	Fondos solicitados y recibidos a tiempo.		
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			

<sup>1</sup> International Service Center/ Centro Internacional de Servicio

<sup>2</sup> No. de identificación asignado para WCS-Guatemala (37413). Estos son fondos que WCS recibe durante el año, que han sido designados para la conservación mundial, pero no a un proyecto específico.

## 1.2 Ingreso de Fondos a Cuentas de WCS-Guatemala

<b>INSTITUCIÓN:</b>	<i>Wildlife Conservation Society</i> -Programa para Guatemala	<b>VERSIÓN</b>	1
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>	<b>1.2.1 Ingreso de transferencias de fondos a cuentas de WCS-Guatemala</b>	<b>FECHA ÚLTIMA REVISIÓN</b>	04/02/2008
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b>	Procedimiento por medio del cual se da ingreso a los fondos o transferencias bancarias para ser ejecutado en los distintos proyectos.		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		
Coordinador Administrativo Financiero	⇒ Llamar al Departamento Internacional del Banco para asegurar la llegada del fondo.		
	⇒ Confirmar		
	⇒ Completar formulario IVE		
Asistente Administrativo	⇒ Faxear al Departamento Internacional del banco		
	⇒ Fotocopiar		
	⇒ Hacer entrega al banco local del formulario IVE		
	⇒ Solicitar firma de recibido en copia		
	⇒ Archivar copia		
	⇒ Los fondos son liberados		
<b>NORMAS Y/O POLÍTICAS PARA ESTE PROCEDIMIENTO</b>	El formulario IVE es proporcionado por el banco. Este formulario procede cuando las transferencias o ingresos de fondos son iguales o mayores a \$10,000.00.		
<b>META</b>	Fondos recibidos a tiempo		
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			

<b>INSTITUCIÓN:</b>	<i>Wildlife Conservation Society</i> - Programa para Guatemala.	<b>VERSIÓN</b>	1
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>	<b>1.2.2 Fondos recibidos de donantes locales a cuenta de WCS Guatemala.</b>	<b>FECHA ÚLTIMA REVISIÓN</b>	04/02/2008
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b>	Se le llama fondos recibidos locales pues no vienen de oficinas centrales a las cuentas de WCS-Guatemala, sino que son enviados directamente del donante (cliente) a las cuentas de WCS-Guatemala.		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		
Empleado que recibe la noticia  Director Ejecutivo y Coordinador Administrativo Financiero  Director Ejecutivo y/o Coordinador Administrativo	⇒ Notificar inmediatamente al Director Ejecutivo y posteriormente al Coordinador Administrativo-Financiero  ⇒ Notificar a oficinas centrales del nuevo fondo que ingresará a la cuenta  ⇒ Realizar ajuste presupuestal  ⇒ Enviar a las oficinas centrales para el ajuste oficial y para la aprobación y creación del código asignado para el “nuevo donante” y proyecto, si ese fuera el caso  ⇒ Proveer al donante de los siguientes datos para realizar el envío de fondos: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nombre del banco local con el que WCS-Guatemala trabaja</li> <li>○ Nombre y datos de bancos intermediarios</li> <li>○ Número de la cuenta matriz receptora de fondos (autorizada por WCS-Nueva York)</li> <li>○ Nombre de la cuenta matriz</li> </ul>		
<b>NORMAS Y/O POLÍTICAS PARA ESTE PROCEDIMIENTO</b>	Este tipo de fondos se deben identificar con el código de ORG 37408, el cual es asignado para fondos recibidos localmente.		
<b>META</b>	Entrega de datos correctos a donantes para que no tengan problemas en las gestiones de traslado de fondos.		
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			

### 1.3 Ejecución

<b>INSTITUCIÓN:</b>	<i>Wildlife Conservation Society</i> - Programa para Guatemala	<b>VERSIÓN</b>	1
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>	<b>1.3.1 Control fondos y saldos según presupuestos en cuadros de Excel</b>	<b>FECHA ÚLTIMA REVISIÓN</b>	04/02/2008
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b>	Procedimiento mediante el cual el asistente financiero controla los gastos de cada uno de los proyectos, según lo aprobado y presupuestado.		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		
Coordinador Administrativo Financiero       Asistente Financiero	⇒ Elaborar o ajustar el formulario  ⇒ Entregar al asistente financiero el formulario digital para el respectivo control según montos aprobados  ⇒ Recibir  ⇒ Actualizar a diario los datos por cualquier tipo de gastos que apliquen al proyecto respectivo para llevar un control diario de egreso y saldos		
<b>NORMAS Y/O POLITICAS PARA ESTE PROCEDIMIENTO</b>	El control de estos formularios y su actualización en la base de datos diaria son responsabilidad del asistente financiero, por lo que cualquier error o sobre gasto efectuado según lo presupuestado es su responsabilidad.		
<b>META</b>	Base se datos actualiza.		
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			

<b>INSTITUCIÓN:</b>	<i>Wildlife Conservation Society</i> -Programa para Guatemala	<b>VERSIÓN</b>	1
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>	<b>1.3.2 Emisión de cheques</b>	<b>FECHA ÚLTIMA REVISIÓN</b>	04/02/2008
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b>	La emisión de cheques es el acto en que la institución hace entrega de un documento mercantil, el cual representa una orden de pago. Se emitirán cheques para las transacciones que implican sumas mayores a Q.300.00 (trescientos quetzales 00/100). Por debajo de ese importe se cancelará mediante Caja Chica.		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		
Empleado solicitante  Asistente Financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Llenar el formulario de "<i>solicitud de fondos</i>"</li> <li>⇒ Entregar la solicitud con la firma correspondiente al asistente financiero</li> <li>⇒ Verificar y obtener las firmas que autoricen el desembolso</li> <li>⇒ Emitir el cheque y trasladarlo al Director del proyecto o en su defecto al Coordinador Administrativo Financiero para la firma</li> <li>⇒ Completar un <i>recibo de egreso</i> (ver formulario 6) el cual deberá ser firmado por el solicitante al recibir el cheque</li> <li>⇒ Archivar los documentos. Estos documentos de egreso servirán de ayuda al momento de la liquidación</li> </ul>		
<b>NORMAS Y/O POLÍTICAS PARA ESTE PROCEDIMIENTO</b>	Los cheques por compra de bienes y servicios deben ser girados a favor del proveedor o interesado, solo en caso excepcional y debidamente autorizado, serán emitidos a favor de los empleados. En caso de ausencia del Coordinador Administrativo Financiero, se podrá cursar la transacción, siempre y cuando se cumpla con las firmas restantes del formulario indicado.		
<b>META</b>	No cheques rechazados. El menor número de cheques anulados. Identificación de donante en cheque.		
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			

<b>INSTITUCIÓN:</b>	<i>Wildlife Conservation Society</i> -Programa para Guatemala	<b>VERSIÓN</b>	1
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>	<b>1.3.3 Solicitud o requerimiento general de fondos</b>	<b>FECHA ÚLTIMA REVISIÓN</b>	04/02/2008
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b>	Procedimiento mediante el cual los empleados solicitan fondos al asistente financiero para efectuar gastos para gestión de proyectos.		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		
Empleado solicitante  Asistente Financiero  Coordinador del proyecto  Asistente Financiero  Coordinador Administrativo Financiero  Coordinador Administrativo Financiero  Asistente Financiero	⇒ Llenar la solicitud de fondos (ver formulario 18) y entregarla al asistente financiero  ⇒ Revisar y trasladar la solicitud al Coordinador del Proyecto respectivo  ⇒ Autorizar con la respectiva firma o denegar el desembolso y entregar la solicitud al asistente financiero  ⇒ Trasladar la solicitud al Coordinador Administrativo Financiero  ⇒ Verificar la situación de la persona solicitante y autorizar o rechazar la solicitud si la persona tiene cuentas pendientes  ⇒ Entregar la solicitud al Asistente Financiero  ⇒ Emitir el cheque y completar un recibo de egreso, el cual debe ser firmado por el empleado solicitante  ⇒ Entregar el cheque al solicitante y archivar los documentos para la respectiva liquidación de fondos		
<b>NORMAS Y/O POLÍTICAS PARA ESTE PROCEDIMIENTO</b>	Las solicitudes que se realicen para viajes al campo, deberán responder al presupuesto con que cuenta cada área o componente del Programa y deberán ser revisadas previamente por el coordinador del proyecto respectivo o en su defecto por la		

	<p>administración.  El personal solicitante deberá hacer la solicitud por lo menos con <b>dos días de anticipación</b>.  En caso de ausencia del Coordinador Administrativo Financiero, se podrá cursar la transacción, siempre y cuando se cumpla con las firmas restantes del formulario indicado.</p>
META	Fondos solicitados y entregados en tiempo prudencial.
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	

<b>INSTITUCIÓN:</b>	<i>Wildlife Conservation Society</i> - Programa para Guatemala	<b>VERSIÓN</b>	1
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>	<b>1.3.4 Solicitud de viáticos para viajes</b>	<b>FECHA ÚLTIMA REVISIÓN</b>	04/02/2008
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b>	Procedimiento mediante el cual el Programa otorgará viáticos a su personal permanente y consultores con base en tarifas fijas, y reconocerá los gastos por viajes en lo que respecta a alimentos.		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		
La persona que solicita	⇒ Presentarse ante el asistente financiero y proceden a llenar formulario de viáticos		
Asistente Financiero	⇒ Firmar el formulario		
	⇒ Presentar el formulario al coordinador del área o bien al Director del Proyecto, para su revisión y aprobación		
	⇒ Firmar. El coordinador del proyecto firma autorizando, o denegar la solicitud		
	⇒ Trasladar. Si la solicitud es autorizada por el coordinador, la solicitud es trasladada al Coordinador Administrativo Financiero		
Coordinador Administrativo Financiero	⇒ Dar el visto bueno firmando y entregar el formulario al Asistente Financiero		
	⇒ Emitir el cheque y archivar todos los documentos		
Asistente Financiero	⇒ Ingresar el gasto a la plantilla o al sistema contable, la transacción		
<b>NORMAS Y/O POLÍTICAS PARA ESTE PROCEDIMIENTO</b>	En casos en que el solicitante haga el pedido para más de una persona, la solicitud de viáticos deberá contener los nombres y las firmas de los viajeros. El cheque por viáticos únicamente se podrá emitir a nombre del empleado solicitante. En caso de ausencia del Coordinador Administrativo Financiero, se podrá cursar la transacción, siempre y cuando se cumpla con las firmas restantes del formulario indicado.		
<b>META</b>	Fondos solicitados y entregados en tiempo prudencial.		
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			

<b>INSTITUCIÓN:</b>	<i>Wildlife Conservation Society - Programa para Guatemala</i>	<b>VERSIÓN</b>	1
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>	<b>1.3.5 Control y funcionamiento de Caja Chica</b>	<b>FECHA ÚLTIMA REVISIÓN</b>	04/02/2008
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b>	Caja chica es un fondo que ha sido establecido para manejar todas las compras pequeñas o gastos misceláneos ocasionales para evitar trámites burocráticos por cifras menores de Q300.00 (trescientos quetzales 00/100).		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		
Empleado solicitante	⇒ Solicitar fondos al asistente financiero		
	⇒ Completar y firmar un vale como comprobante de ser deudor del importe, hasta presentar el comprobante del gasto o sobrante del fondo, al Asistente Financiero		
Asistente financiero	⇒ Entregar el efectivo		
Empleado solicitante	⇒ Efectuar la compra y obtener la factura contable a cambio		
	⇒ Presentar los comprobantes al asistente financiero		
Asistente financiero	⇒ Liquidar el compromiso		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si el empleado ha realizado un gasto mayor al fondo otorgado y cuenta con el comprobante respectivo, se le hará un reembolso con fondos de caja chica</li> <li>○ Si, por el contrario, al empleado solicitante le queda un remanente de fondos por su compra, deberá devolver ese dinero al asistente financiero para que sea ingresado a caja chica</li> </ul>		
	⇒ Integrar cada comprobante al libro de "registro de gastos de caja chica" (ver formulario 10)		
<b>NORMAS Y/O POLÍTICAS PARA ESTE PROCEDIMIENTO</b>	El Asistente Financiero, diariamente, debe archivar en forma física y registrar en forma digital todos los comprobantes recibidos que sustentan los gastos incurridos en el libro de registro de gastos. El último día hábil de cada mes, se debe cerrar caja chica para efectos de cuadre.		

<b>META</b>	Base de datos al día con el mayor número de facturas posible. No faltantes ni sobrantes al momento de arqueos.
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	

<b>INSTITUCIÓN:</b>	<i>Wildlife Conservation Society</i> –Programa para Guatemala	<b>VERSIÓN</b>	1
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>	1.3.6 Compra de equipo	<b>FECHA ÚLTIMA REVISIÓN</b>	04/02/2008
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b>	Procedimiento que da a conocer los pasos para adquirir equipo que pasa a formar parte del activo de WCS –Programa para Guatemala.		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		
Persona solicitante	⇒ Llenar formulario de “solicitud de compra”		
	⇒ Entregarlo al asistente financiero		
Asistente financiero	⇒ Revisarlo y trasladarlo al director del proyecto que pagará la compra		
Director de Proyecto	⇒ Aprobarlo o denegarlo		
Asistente financiero	⇒ Trasladarlo al Coordinador Administrativo Financiero		
	⇒ Entregar la solicitud al asistente administrativo		
Asistente Administrativo	⇒ Realizar las 3 cotizaciones		
	⇒ Llenar “cuadro comparativo de precios” (Ver formulario 26)		
	⇒ Presentar el cuadro comparativo al Director del proyecto que autorizó la solicitud		
Director del proyecto	⇒ Decidir cuál de las 3 ofertas es la mejor, justificando y firmando de aprobación el cuadro comparativo		
Coordinador administrativo Financiero	⇒ Firmar de revisado el cuadro comparativo		
	⇒ Solicitar fondos al asistente financiero para la emisión del cheque a nombre del proveedor		
Asistente administrativo	⇒ Realizar el pago y agenciarse del bien		
	⇒ Entregar factura al Asistente Financiero		

<p>NORMAS Y/O POLÍTICAS PARA ESTE PROCEDIMIENTO</p>	<p>Toda compra de equipo deberá sustentarse con 3 cotizaciones según las reglas siguientes:          Cuando la compra de equipos se haga con fondos de USAID, se deberán realizar 3 cotizaciones por montos de Q800.00 en adelante.          Cuando se trate de compra de equipo de otros fondos (que no sean de USAID) las 3 cotizaciones deberán hacerse por montos mayores o iguales a Q5,000.00          Todos los cheques deben ser emitidos a nombre del proveedor llevando el sello de <i>"no negociable"</i>          En caso de ausencia del Coordinador Administrativo Financiero, se podrá cursar la transacción, siempre y cuando se cumpla con las firmas restantes del formulario indicado.</p>
<p>META</p>	<p>Cumplir a cabalidad con las normas y/o políticas descritas para este procedimiento.</p>
<p>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</p>	

<b>INSTITUCIÓN:</b>	<i>Wildlife Conservation Society</i> -Programa para Guatemala	<b>VERSIÓN</b>	1
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>	<b>1.3.7 Solicitud y entrega de fondos por alojamiento</b>	<b>FECHA ÚLTIMA REVISIÓN</b>	04/02/2008
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b>	Procedimiento mediante el cual el Programa cubre los gastos por alojamiento en viajes nacionales o internacionales, los cuales deben ser respaldados con las respectivas facturas.		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		
Persona que solicita	⇒ Solicitar los fondos para viajes llenando el formulario de solicitud de fondos		
Asistente financiero	⇒ Trasladar la solicitud al Director de Proyecto correspondiente para tener su firma de aprobación		
	⇒ Emitir el cheque y completar un recibo de egreso que debe ser firmado por el solicitante		
	⇒ Entregar el cheque		
Persona que solicita	⇒ Efectuar el viaje y agenciarse de los respectivos comprobantes por alojamiento		
	⇒ Al regreso del viaje, entregar al Asistente Financiero los respectivos comprobantes		
Asistente Financiero	⇒ Llenar formulario de liquidación de fondos con base en los comprobantes recibidos		
	⇒ Revisar y señalar las observaciones, si existiesen		
	⇒ Trasladar estos documentos al Director del Proyecto correspondiente para revisión y aprobación		
Director del Proyecto	⇒ Firmar la liquidación de fondos autorizando devolver el remanente de dinero al solicitante en caso de que exista saldo a favor del solicitante o para realizar el cobro respectivo, si existiera saldo a favor del Programa		
Asistente Financiero	⇒ Trasladar al Coordinador Administrativo Financiero, para la revisión final		

	⇒ Devolver el fondo emitiendo un cheque en caso de que el importe exceda a Q300.00 (trescientos 00/100 quetzales), o de caja chica si el importe es menor
<b>NORMAS Y/O POLÍTICAS PARA ESTE PROCEDIMIENTO</b>	<p>Se procede al reembolso siempre y cuando: El gasto esté contemplado en el presupuesto anual del proyecto que cubrirá los gastos y se presente la solicitud antes que se cumplan siete (7) días después de haber regresado del viaje.</p> <p>En casos en que el viajero no presente facturas por gastos de alojamiento u otros gastos adicionales, deberá devolver al Programa el importe no respaldado.</p> <p>En caso de ausencia del Coordinador Administrativo Financiero, se podrá cursar la transacción, siempre y cuando se cumpla con las firmas restantes del formulario indicado.</p>
<b>META</b>	Cumplir a cabalidad con las normas y/o políticas descritas para este procedimiento.
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	

<b>INSTITUCIÓN:</b>	Wildlife Conservation Society -Programa para Guatemala	<b>VERSIÓN</b>	1
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>	<b>1.3.8 Combustible y lubricantes por medio de vales autorizados</b>	<b>FECHA ÚLTIMA REVISIÓN</b>	04/02/2008
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b>	Es el procedimiento en el cual empleados autorizados se hacen acreedores de vales autorizados para agenciarse de combustibles y/o lubricantes en gasolineras establecidas.		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		
Empleado solicitante	⇒ Hacer la solicitud del vale al coordinador de logística		
Coordinador de Logística	⇒ Completar la hoja de control de combustible con los datos del vehículo y empleado solicitante		
	⇒ Entregar al solicitante 2 vales de combustible (1 copia y 1 original)		
Empleado solicitante	⇒ Presentarse en la gasolinera asignada y entrega los vales al dependiente		
Bombero	⇒ Firmar. El dependiente firma el vale y entrega 1 copia al empleado solicitante y le provee del combustible y/o lubricante		
Empleado solicitante	⇒ Devolver vale entregado por el dependiente al coordinador de logística para su respectivo control <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cada fin de mes, el coordinador de logística debe conciliar vales con la gasolinera para cancelar, si es que existe deuda alguna</li> <li>○ De existir deuda con la gasolinera, el coordinador de logística debe solicitar fondos al asistente financiero para el pago correspondiente a la deuda</li> </ul>		
<b>NORMAS Y/O POLÍTICAS PARA ESTE PROCEDIMIENTO</b>	El responsable de conciliar con la gasolinera el saldo y efectuar los pagos correspondientes es el coordinador de logística. Este procedimiento deberá efectuarse cada fin de mes o antes, de ser necesario.		
<b>META</b>	Cumplir a cabalidad con los procedimientos y normas descritas para este procedimiento.		

<b>INSTITUCIÓN:</b>	<i>Wildlife Conservation Society - Programa para Guatemala</i>	<b>VERSIÓN</b>	1
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>	<b>1.3.9 Combustible y lubricantes por medio de compras individuales por empleados (sin vales autorizados)</b>	<b>FECHA ÚLTIMA REVISIÓN</b>	04/02/2008
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b>	Procedimiento por medio del cual los empleados se agencian de combustible por medio de compras individuales sin vale.		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		
Empleado solicitante	⇒ Llenar la solicitud de fondos (ver formulario 18) y entregarla al asistente financiero		
Asistente Financiero	⇒ Revisar y trasladar la solicitud al Coordinador del Proyecto respectivo		
Coordinador del proyecto	⇒ Autorizar, con la respectiva firma, o denegar el desembolso y entregar la solicitud al asistente financiero		
Asistente Financiero	⇒ Trasladar la solicitud al Coordinador Administrativo Financiero		
Coordinador Administrativo Financiero	⇒ Verificar la situación de la persona solicitante y autorizar o rechazar la solicitud si la persona tiene cuentas pendientes		
Asistente Financiero	⇒ Entregar la solicitud a al Asistente Financiero		
	⇒ Emitir el cheque y completar recibo de egreso el cual debe ser firmado por el empleado solicitante		
	⇒ Entregar el cheque al solicitante		
	⇒ Archivar documentos para la respectiva liquidación de fondos		
<b>NORMAS Y/O POLÍTICAS PARA ESTE PROCEDIMIENTO</b>	Este tipo de gastos debe ser estrictamente autorizado por el director del proyecto que pagará el combustible, pues preferentemente deberá hacer uso de vales.		

	En caso de ausencia del Coordinador Administrativo Financiero, se podrá cursar la transacción, siempre y cuando se cumpla con las firmas restantes del formulario indicado.
<b>META</b>	Cumplir a cabalidad con los procedimientos y normas descritas para este procedimiento.
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	

<b>INSTITUCIÓN:</b>	<i>Wildlife Conservation Society</i> -Programa para Guatemala	<b>VERSIÓN</b>	1
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>	<b>1.3.10 Compra de Suministros y materiales</b>	<b>FECHA ÚLTIMA REVISIÓN</b>	04/02/2008
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b>	Este procedimiento se efectúa cuando el personal requiere de suministros, materiales o medicamentos con los que no se cuente en reserva o bodega.		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		
Empleado solicitante	⇒ Llenar la solicitud de fondos (ver formulario 18) y entregar al asistente financiero		
Asistente Financiero	⇒ Revisar y trasladar la solicitud al Coordinador del Proyecto respectivo		
Coordinador del proyecto	⇒ Autorizar, con la respectiva firma, o denegar el desembolso y entregar la solicitud al asistente financiero		
Asistente Financiero	⇒ Trasladar la solicitud al Coordinador Administrativo Financiero		
Coordinador Administrativo Financiero	⇒ Verificar la situación de la persona solicitante y autorizar o rechazar la solicitud si la persona tiene cuentas pendientes ⇒ Entregar la solicitud al Asistente Financiero		
Asistente Financiero	⇒ Emitir el cheque y completar un recibo de egreso el cual debe ser firmado por el empleado solicitante ⇒ Entregar el cheque al solicitante y archivar documentos para la respectiva liquidación de fondos		
<b>NORMAS Y/O POLÍTICAS PARA ESTE PROCEDIMIENTO</b>	<p>Los suministros o materiales con montos superiores a \$US 250 (doscientos cincuenta 00/100 dólares) o su equivalente en moneda nacional, serán comprados directamente por Administración, por lo cual las solicitudes deberán ser entregadas con 3 días hábiles de anticipación.</p> <p>El Programa no cubrirá en ningún caso los gastos efectuados por los siguientes conceptos: cigarrillos, pasta dental y cepillo de dientes, shampoo para uso personal, desodorante, cremas para afeitar, de cara, manos y cuerpo, cualquier tipo de bebidas alcohólicas, rasuradoras, talcos para cuerpo, tónicos de ningún tipo, complejos, o vitaminas.</p> <p>En caso de ausencia del Coordinador Administrativo Financiero, se</p>		

	podrá cursar la transacción, siempre y cuando se cumpla con las firmas restantes del formulario indicado.
META	<p>Ingreso de todo el equipo comprado a inventario con el respectivo código.</p> <p>Colocación de código de inventario a todo el equipo adquirido.</p> <p>Solicitudes entregadas en tiempo prudencial.</p>

## 1.4 Liquidación de Fondos

<b>INSTITUCIÓN:</b>	<i>Wildlife Conservation Society</i> -Programa para Guatemala	<b>VERSIÓN</b>	1
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>	<b>1.4.1 Procedimiento para liquidación de fondos locales</b>	<b>FECHA ÚLTIMA REVISIÓN</b>	04/02/2008
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b>	Procedimiento mediante el cual los empleados que han solicitado fondos se presentan a saldar o a liquidar su deuda con los respectivos comprobantes de gastos y fondos, en caso existiese algún remanente.		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		
Persona que solicitó los fondos	⇒ Presentar los respectivos comprobantes de compra al Asistente Financiero		
Asistente Financiero	⇒ Revisar y trasladar los datos al formulario de <i>Rendición de Fondos</i> (Ver formulario 18)		
	⇒ Trasladar datos revisados al Coordinador Administrativo Financiero		
Coordinador Administrativo Financiero	⇒ Revisar y firmar el formulario de rendición de fondos, autorizando devolver el remanente de dinero al receptor en caso de que exista saldo a favor del solicitante o para realizar el cobro respectivo, si existiera saldo a favor del Programa		
	⇒ Trasladar el formulario al Asistente Financiero para efectuar la devolución o recepción del fondo respectivo		
Asistente Financiero	⇒ Emitir el cheque en caso de que el importe exceda a Q300.00 (trescientos quetzales 00/100), o en efectivo con fondo de caja chica si el importe es igual o menor a Q300 (trescientos quetzales exactos). En caso de que exista saldo a favor del Programa se procede al cobro respectivo y se debe emitir un recibo por el ingreso a la caja y efectuar el ingreso, ya sea al banco o a la caja chica respectiva		
Asistente Financiero	⇒ Liquidar la transacción entregando o devolviendo fondos por cualquiera de las partes, según sea el caso		
	⇒ Ingresar a la plantilla o al sistema contable de la transacción		
	De existir liquidaciones de fondos en las que no se cuente con una solicitud, la liquidación de fondos se convierte en un reembolso de		

	gastos y se procede como se indica en los últimos cuatro procedimientos
<b>NORMAS Y/O POLÍTICAS PARA ESTE PROCEDIMIENTO</b>	<p>Las liquidaciones deben ser presentadas en un máximo de cinco días hábiles, después de haber culminado la actividad y deberá estar acompañada de la siguiente documentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Facturas</li> <li>✓ Informe de viaje aprobado por el (los) Director (es) del Proyecto.</li> </ul> <p>En caso de ausencia del Coordinador Administrativo Financiero, se podrá cursar la transacción, siempre y cuando se cumpla con las firmas restantes del formulario indicado.</p>
<b>META</b>	<p>Adquisición de facturas contables por cada gasto. Cumplimiento de normas y/o políticas para este procedimiento.</p>
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	

<b>INSTITUCIÓN:</b>	<i>Wildlife Conservation Society</i> -Programa para Guatemala	<b>VERSIÓN</b>	1
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>	1.4.2 Solicitud de reembolso de gastos a las oficinas centrales desde WCS-Guatemala	<b>FECHA ÚLTIMA REVISIÓN</b>	04/02/2008
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b>	Reembolsos que realiza WCS Nueva York por gastos en viajes fuera de Guatemala, los cuales deberán ser autorizados y justificados.		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		
Empleado solicitante  Coordinador Administrativo Financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Realizar gastos con fondos propios y agenciarse de comprobantes</li> <li>⇒ Entregar comprobantes originales al Coordinador Administrativo Financiero</li> <li>⇒ Completar los formularios “<i>Reporte de Gastos para Reembolso</i>” establecido por las oficinas centrales (ver formulario 5), y “<i>CHASE Bank</i>” establecido por las oficinas centrales (ver formulario 4)</li> <li>⇒ Adjuntar en forma digital (escáner) los documentos que amparan los gastos realizados</li> <li>⇒ Enviar los formularios anteriores, vía correo electrónico, a WCS-Nueva York</li> <li>⇒ En término de una semana los fondos son enviados por las oficinas centrales y recibidos por el empleado solicitante en su cuenta personal</li> </ul>		
<b>NORMAS Y/O POLÍTICAS PARA ESTE PROCEDIMIENTO</b>	El empleado que solicita el reembolso deberá justificar cada uno de sus gastos con documentación original.		
<b>META</b>	Recibir reembolsos antes de que se cumpla 1 mes de espera después de haberlo solicitado.		
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			

## 1.5 Ingreso a Plantillas

<b>INSTITUCIÓN:</b>	<i>Wildlife Conservation Society - Programa para Guatemala</i>	<b>VERSIÓN</b>	1
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>	<b>1.5.1 Ingreso de datos a plantillas autorizadas para subir datos al sistema</b>	<b>FECHA ÚLTIMA REVISIÓN</b>	04/02/2008
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b>	Procedimiento mediante el cual el asistente financiero da ingreso a los gastos e ingresos efectuados en el mes en curso a la plantilla correspondiente.		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		
Asistente Financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Agrupar comprobantes de los ingresos que se incorporarán a la plantilla</li> <li>⇒ Actualizar tipo de cambio y periodo</li> <li>⇒ Ingresar cada uno de los datos por comprobante, indicando las referencias del gasto: fecha de la factura, descripción, cuenta que aplica, No. de ORG, proyecto, empleado o proveedor, actividad, monto en quetzales y aplicar a débito o crédito respectivamente</li> <li>⇒ Entregar el archivo digital al Coordinador Administrativo Financiero</li> <li>⇒ Revisar</li> <li>⇒ Subir plantilla al sistema SUN</li> </ul>		
Coordinador Administrativo Financiero			
<b>NORMAS Y/O POLÍTICAS PARA ESTE PROCEDIMIENTO</b>	Las plantillas deberán ser completadas a satisfacción, de lo contrario, si se detectan deficiencias o descuadres, éstas se devolverán al asistente financiero para las respectivas correcciones.		
<b>META</b>	Exacta asignación de códigos a cada uno de los gastos reportados.		
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			

## 1.6 Informes

<b>INSTITUCIÓN:</b>	<i>Wildlife Conservation Society</i> -Programa para Guatemala	<b>VERSIÓN</b>	1
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>	<b>1.6.1 Informe de viajes</b>	<b>FECHA ÚLTIMA REVISIÓN</b>	04/02/2008
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b>	Informes que se rinden juntamente con todas las rendiciones de fondos o liquidación de viáticos en el formulario "Informe de viaje" (Ver formulario 19), éste puede ser entregado en forma digital o impreso.		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		
Empleado informante o viajero  Asistente financiero	<p>⇒ Presentar al Asistente Financiero, juntamente con las facturas, recibos y todos los formularios complementarios, necesarios para cumplir con la rendición de fondos</p> <p>⇒ Recibir</p> <p>⇒ Trasladar al Director del Proyecto, para su aprobación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ El Asistente Financiero deberá quedarse con la original para archivo</li> <li>○ Una copia será entregada al Director del Proyecto (si así lo requiere)</li> </ul> <p>⇒ Archivar</p>		
<b>NORMAS Y/O POLÍTICAS PARA ESTE PROCEDIMIENTO</b>	Todas las liquidaciones de fondos por viajes de campo o al extranjero deberán estar acompañadas del informe de viaje. Se omitirá el presente procedimiento en caso de que el director del proyecto excuse o justifique no hacer el informe.		
<b>META</b>	Informes entregados en tiempo prudencial		
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			

<b>INSTITUCIÓN:</b>	<i>Wildlife Conservation Society</i> -Programa para Guatemala	<b>VERSIÓN</b>	1
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>	1.6.2 Informes financieros	<b>FECHA ÚLTIMA REVISIÓN</b>	04/02/2008
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b>	Informes que deben ser presentados al Coordinador Administrativo Financiero cada fin de mes. Estos reflejan todo el movimiento de fondos durante el mes que se reporte		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		
Asistente Financiero	<p>⇒ Agrupar en una sola carpeta digital los siguientes informes del mes en curso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Plantillas mensuales de gastos</li> <li>○ Detalle de gastos por proyecto en formulario Excel</li> <li>○ Libro bancos</li> <li>○ Conciliaciones bancarias</li> <li>○ Caja chica</li> </ul> <p>⇒ Trasladar los archivos anteriores de forma digital al Coordinador Administrativo Financiero</p>		
Coordinador Administrativo Financiero	<p>⇒ Revisar. En caso encuentre deficiencias, se devuelven al asistente financiero para la corrección hasta que estos queden aceptables o correctos</p> <p>⇒ Aprobar y aceptar, para dar ingreso a las plantillas al sistema <i>Sun System</i></p>		
<b>NORMAS Y/O POLÍTICAS PARA ESTE PROCEDIMIENTO</b>	Los datos que contengan los informes presentados por el asistente financiero, son de su entera responsabilidad. Cada mes, bajo autorización del Director del Programa, se fijarán dos días exclusivos para efectuar los cuadros respectivos, días que por lo general serán el último y primer día hábil de cada mes.		
<b>META</b>	Informes presentados antes del 10 de cada mes siguiente al que se presenta.		
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			

<b>INSTITUCIÓN:</b>	<i>Wildlife Conservation Society</i> -Programa para Guatemala	<b>VERSIÓN</b>	1
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>	<b>1.6.3 Conciliaciones Bancarias</b>	<b>FECHA ÚLTIMA REVISIÓN</b>	04/02/2008
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b>	Es un procedimiento mediante el cual se corteja y se llega a igualar el saldo de la cuenta que proporciona el banco con el saldo del estado de cuenta.		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		
Asistente Financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Solicitar saldos de cada una de las cuentas al banco correspondiente</li> <li>⇒ Comparar el saldo que provee el banco con el <i>libro banco</i> (ver formulario 7)</li> <li>⇒ Cortejar. De presentarse discrepancias, se deberá cortejar y ubicar</li> <li>⇒ Marcar con negritas en el libro bancos c/u de las cantidades que suman la diferencia entre el libro bancos y el saldo que provee el banco <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cada fin de mes se debe listar una a una estas diferencias, indicando fecha y número de documento. Esto se realiza en el formulario correspondiente de "<i>conciliación bancaria</i>" (ver formulario 8)</li> </ul> </li> <li>⇒ Entregar el archivo en formulario digital al Coordinador Administrativo Financiero</li> </ul>		
Coordinador Administrativo Financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Revisar. De haber diferencias o dudas del documento, es retornado al asistente administrativo</li> <li>⇒ Aprobar. Si el documento es correcto es aprobado</li> </ul>		
<b>NORMAS Y/O POLÍTICAS PARA ESTE PROCEDIMIENTO</b>	<p>Las conciliaciones bancarias deben ser presentadas al coordinador administrativo financiero cada viernes.</p> <p>Cada 30 de junio y cada 31 de diciembre, el coordinador administrativo deberá enviar a las oficinas centrales las respectivas conciliaciones con una copia del estado de cuenta del mes.</p>		
<b>META</b>	<p>Entrega de archivo cada viernes.</p> <p>Detalle breve y claro de cada uno de los ingresos y egresos reportados.</p>		



## 2 UNIDAD RESPONSABLE: ADMINISTRACIÓN

### 2.1 Ingreso de nuevos empleados

<b>INSTITUCIÓN:</b>	<i>Wildlife Conservation Society - Programa para Guatemala</i>	<b>VERSIÓN</b>	1
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>	<b>2.2.1 Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal</b>	<b>FECHA ÚLTIMA REVISIÓN</b>	04/02/2008
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b>	Este es un proceso importante que se realizará de acuerdo con las necesidades de recurso humano del programa.		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		
Coordinador Administrativo y/o Director del Proyecto solicitante	<p>⇒ Reclutar. Se convoca o atraen candidatos potencialmente calificados para el puesto. En este paso, la institución divulga u ofrece la oportunidad de empleo que existe</p> <p>⇒ Seleccionar. Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes, obtenido mediante el reclutamiento, se procede a entrevistar, evaluar y seleccionar a la persona idónea para puesto</p> <p>⇒ Contratar. Cuando se ha seleccionado a la persona idónea para el puesto, se procede a elaborar un contrato laboral, el cual servirá para garantizar los intereses de las partes como derechos y obligaciones</p> <p>⇒ Inducir. En esta fase, se instruye al nuevo empleado sobre el programa, sus objetivos, y toda la información relevante para su nuevo trabajo</p> <p>⇒ Capacitar. En este paso se deberá dedicar por lo menos una semana o el tiempo necesario al nuevo empleado, pararon el fin de proporcionarle la información necesaria para el desarrollo de su trabajo</p>		
<b>NORMAS Y/O POLÍTICAS PARA ESTE PROCEDIMIENTO</b>	<p>El proceso de reclutamiento será competitivo, tomando en consideración los requerimientos técnicos para la posición y las demandas de tiempo del Programa.</p> <p>Para seleccionar adecuadamente al recurso humano de WCS, cumpliendo con los requisitos de calidad, se tiene el objetivo de contratar el personal idóneo para los puestos indicados, lo que le brindará la oportunidad de ingreso a toda persona que llene los requisitos de la descripción y del perfil del puesto.</p>		

<b>META</b>	Cumplir con cada uno de los procedimientos para el ingreso de nuevos empleados.
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	

## 2.2 Contratos

<b>INSTITUCIÓN:</b>	<i>Wildlife Conservation Society</i> -Programa para Guatemala	<b>VERSIÓN</b>	1
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>	2.2.1 Contratos de personal.	<b>FECHA ÚLTIMA REVISIÓN</b>	04/02/2008
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b>	Procedimiento para elaboración de contratos de personal pagado por WCS en Guatemala.		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		
Director Ejecutivo / Coordinador Administrativo Financiero	⇒ Solicitar fotocopia de cédula del nuevo empleado		
	⇒ Acordar los términos del contrato		
	⇒ Elaborar contrato (3 copias)		
Director Ejecutivo/Contratado	⇒ Firmar tanto el contratado como el contratante		
Asistente Administrativo	⇒ Hacer llegar el contrato al Ministerio de Trabajo para la respectiva certificación		
	⇒ Dejar 1 copia en el Ministerio de Trabajo		
	⇒ Entregar 1 copia al empleado		
	⇒ Resguardar 1 copia en archivo		
	⇒ Crear expediente del nuevo empleado		
<b>NORMAS Y/O POLÍTICAS PARA ESTE PROCEDIMIENTO</b>	Todo empleado de nuevo ingreso deberá tener su propio expediente y el respectivo contrato posterior a 2 meses de prueba.		
<b>META</b>	Archivo y expediente ordenado y al día de cada uno de los colaboradores.		
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			

<b>INSTITUCIÓN:</b>	<i>Wildlife Conservation Society</i> -Programa para Guatemala	<b>VERSIÓN</b>	1
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>	<b>2.2.2 Finalización del contrato laboral</b>	<b>FECHA ÚLTIMA REVISIÓN</b>	04/02/2008
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b>	Según el Código de Trabajo de Guatemala artículo 76, el contrato de trabajo finaliza cuando una o las dos partes que forman la relación laboral le ponen fin a ésta.		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		
Empleado y Director Ejecutivo	⇒ El último día laboral el Director Ejecutivo se reunirá con el empleado		
Coordinador Administrativo Financiero y Empleado	⇒ Revisar y saldar deudas (si las hubiese) entre el Programa y el empleado		
Asistente Financiero	⇒ Llenar el formulario de "finiquito laboral" (Ver formulario 23) correspondiente		
Empleado	⇒ Revisar y firmar de aceptación y trasladar al Director		
Director Ejecutivo	⇒ Revisar y firmar de aceptación		
	⇒ Trasladar finiquito al Asistente Administrativo para archivar en el expediente respectivo		
Asistente Financiero	⇒ Emitir recibo y cheque correspondiente		
	⇒ Entregar cheque por el monto que indique el finiquito		
<b>NORMAS Y/O POLÍTICAS PARA ESTE PROCEDIMIENTO</b>	En el momento que el empleado finalice su relación laboral con la institución, será necesario revisar la base de datos correspondiente para confirmar que el empleado ha entregado el equipo que le haya sido prestado con anterioridad. En caso de ausencia del Coordinador Administrativo, el presente procedimiento podrá ser cursado por el Asistente Administrativo, siempre y cuando sea autorizado por el Director Ejecutivo.		
<b>META</b>	Archivar los contratos cancelados en sus respectivos compartimientos para separarlos de los contratos vigentes.		
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			

<b>INSTITUCIÓN:</b>	<i>Wildlife Conservation Society</i> -Programa para Guatemala	<b>VERSIÓN</b>	1
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>	<b>2.2.3 Becas a estudiantes</b>	<b>FECHA ÚLTIMA REVISIÓN</b>	04/02/2008
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b>	Son becas que WCS podrá otorgar bajo convenios con estudiantes con previa autorización del o los donantes que contribuirán con la causa; para tal efecto existirá un contrato con el estudiante o becado y WCS.		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		
Solicitante	⇒ Presentar solicitud al Director Ejecutivo		
Director Ejecutivo	⇒ Evaluar y autorizar o eliminar la beca		
	⇒ Contratar. De ser positiva la deliberación, se procede a elaborar contrato.		
Solicitante y Director Ejecutivo	⇒ Revisar contrato entre las partes		
Director Ejecutivo	⇒ Firmar		
Coordinador Administrativo Financiero	⇒ Trasladar contrato al Coordinador Administrativo Financiero para revisar y dar seguimiento a los pagos		
Asistente Administrativo	⇒ Archivar documentos		
<b>NORMAS Y/O POLÍTICAS PARA ESTE PROCEDIMIENTO</b>	Las solicitudes de becas no podrán ser cursadas mientras no sean aprobadas por el Director Ejecutivo como Representante Legal de WCS-Guatemala y por el donante.		
<b>META</b>	Los estudiantes reciben sus fondos a tiempo. Expedientes al día con las respectivas firmas mensuales de entregas de fondos en los contratos.		
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			

<b>INSTITUCIÓN:</b>	<i>Wildlife Conservation Society</i> -Programa para Guatemala	<b>VERSIÓN</b>	1
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>	<b>2.2.4 Pago de salarios u honorarios del personal</b>	<b>FECHA ÚLTIMA REVISIÓN</b>	04/02/2008
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b>	Procedimiento para cancelar el servicio o trabajo realizado por cada uno de los empleados de WCS-Guatemala		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		
Empleado solicitante  Asistente Financiero	⇒ Se presenta a la oficina con el Asistente Financiero ⇒ Firmar los formularios correspondientes y recibo de egreso ⇒ Emitir cheque ⇒ Entregar el cheque ⇒ Ingresar datos a las planillas correspondientes		
<b>NORMAS Y/O POLÍTICAS PARA ESTE PROCEDIMIENTO</b>	Los pagos de salarios u honorarios del personal se efectuarán en el transcurso de la última semana del mes. Se efectuarán anticipos de salarios únicamente con la autorización del Director Ejecutivo; de lo contrario, no procede el pago o anticipo. El pago de salarios u honorarios debe ser entregado únicamente al empleado correspondiente, salvo que el empleado autorice por <i>escrito</i> la entrega de su pago a otra persona.		
<b>META</b>	El personal recibe su pago a tiempo. Menor cantidad posible de anticipos de salarios		
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			

### 2.3 Vacaciones y Permisos

<b>INSTITUCIÓN:</b>	<i>Wildlife Conservation Society</i> –Programa para Guatemala	<b>VERSIÓN</b>	1
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>	2.3.1 Vacaciones	<b>FECHA ÚLTIMA REVISIÓN</b>	04/02/2008
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b>	Periodo de descanso remunerado después de cada año de trabajo continuo al servicio de la institución, cuya duración mínima es de quince días hábiles.		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		
Director	⇒ El Director del proyecto debe señalar al trabajador la época en que debe gozar sus vacaciones		
Empleado	⇒ El empleado debe completar sus labores para no dejar compromisos o asuntos pendientes que distorsionen el trabajo o el curso de trabajo de la institución durante su ausencia		
Asistente Administrativo	⇒ Entregar y completar el formulario de “Permisos- Bajas Médicas- Vacaciones y Compensaciones” (formulario 24)		
Empleado	⇒ El empleado debe entregar el formulario firmado al Coordinador del proyecto para su conocimiento y su visto bueno		
	⇒ Trasladar el formulario firmado por las partes al Coordinador Administrativo Financiero, para la respectiva revisión		
Coordinador Administrativo Financiero	⇒ Trasladar el documento al Asistente Administrativo para su archivo y actualización en la base de datos de vacaciones		
<b>NORMAS Y/O POLÍTICAS PARA ESTE PROCEDIMIENTO</b>	<p>El empleado podrá solicitar el uso de vacaciones siempre y cuando previamente presente su respectiva solicitud y que el goce de vacaciones no interfiera con los planes de trabajo ya establecidos.</p> <p>En caso de ausencia del Coordinador Administrativo, el presente procedimiento podrá ser cursado por el Asistente Administrativo, siempre y cuando sea autorizado por el Director Ejecutivo.</p>		

la elaboración del Balance General), *Balance General* (Refleja el saldo que posee la institución al final del periodo), *Inventarios* (Da a conocer los bienes, derechos y obligaciones de la institución).

- ✓ **Exentos de IVA e ISR:** la institución está registrada bajo el régimen exento y por tratarse de una entidad no lucrativa está exenta del pago de impuestos. Las compras hechas sin pago de impuestos (con exención) son reflejadas en la declaración anual que se hace a la SAT (Superintendencia de Administración Tributaria). Lo anterior está basado en la *Ley del ISR, Capítulo 4, Artículo 6, inciso 6 Rentas Exentas. Y Ley del IVA, Artículo 7 numeral 9 De las exenciones generales.* (Ver a continuación constancia de inscripción ante la SAT)

<b>INSTITUCIÓN:</b>	<i>Wildlife Conservation Society</i> -Programa para Guatemala	<b>VERSIÓN</b>	1
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>	<b>2.3.2 Permisos o ausencias laborales</b>	<b>FECHA ÚLTIMA REVISIÓN</b>	04/02/2008
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b>	Este procedimiento consiste en ausencias justificadas del personal, el cual debe solicitar el tiempo necesario de ausencia y obtener autorización para poder hacer efectivo el uso.		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		
Empleado Solicitante	⇒ Solicitar formulario al asistente administrativo		
Asistente Administrativo	⇒ Entregar el formulario de <i>Permisos- Bajas Médicas- Vacaciones y Compensacione</i>		
Empleado solicitante	⇒ Completar		
	⇒ Solicitar la aprobación de su Coordinador y obtener firma en la solicitud		
	⇒ Trasladar formulario al Coordinador Administrativo Financiero		
Coordinador Administrativo Financiero	⇒ Revisar		
Asistente financiero	⇒ Archivar y actualizar registro y archivo		
<b>NORMAS Y/O POLÍTICAS PARA ESTE PROCEDIMIENTO</b>	Cualquier solicitud de ausencia que se presente y no esté autorizada por escrito por el jefe inmediato, se reconocerá como día no laborado y será descontado del salario. En caso de ausencia del Coordinador Administrativo, el presente procedimiento podrá ser cursado por el Asistente Administrativo, siempre y cuando sea autorizado por el Director Ejecutivo.		
<b>META</b>	Control y resguardo de comprobantes de ausencias del personal. Base de datos de control al día.		
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			

## 2.4 Vehículos

<b>INSTITUCIÓN:</b>	<i>Wildlife Conservation Society</i> -Programa para Guatemala	<b>VERSIÓN</b>	1
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>	<b>2.4.1 Solicitud para uso de vehículo</b>	<b>FECHA ÚLTIMA REVISIÓN</b>	04/02/2008
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b>	Procedimiento mediante el cual cualquier empleado de WCS-Guatemala solicita hacer uso de los vehículos del Programa.		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		
Persona solicitante	⇒ Solicitar el uso de vehículo al Coordinador de Logística o persona que quede asignada en su lugar (en caso de ausencia)		
Coordinador de logística	⇒ Llenar el formulario de "Solicitud de Uso y Entrega de Vehículo" (Ver formulario 29)		
	⇒ Aprobar o denegar la solicitud		
	⇒ Revisar. De ser autorizado el uso del vehículo, el solicitante y el coordinador de logística revisan físicamente el vehículo para constatar el estado de entrega		
Persona solicitante	⇒ Firmar. El solicitante firma el formulario de solicitud aceptando los términos		
Coordinador de logística	⇒ Entregar. El coordinador de logística hace entrega del vehículo		
<b>NORMAS Y/O POLÍTICAS PARA ESTE PROCEDIMIENTO</b>	Para poder hacer entrega del vehículo solicitado, el Coordinador de Logística deberá constatar que el empleado solicitante porta licencia de conducir vigente y que el vehículo entregado cuente con sus respectivos documentos legales de circulación. También deberá asegurarse de que el vehículo cuente con las herramientas necesarias para repararlo en caso de averiarse.		

<b>META</b>	<b>Monitoreo de:</b> Vehículos entregados en malas condiciones. Vehículos que ya estaban en malas condiciones cuando fueron entregados. Todos los vehículos deben contar con sus herramientas o llaves.
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	

<b>INSTITUCIÓN:</b>	<i>Wildlife Conservation Society</i> -Programa para Guatemala	<b>VERSIÓN</b>	1
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>	<b>2.4.2 Devolución del Vehículo después de haber sido utilizado</b>	<b>FECHA ÚLTIMA REVISIÓN</b>	04/02/2008
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b>	Procedimientos mediante el cual, la persona que ha utilizado un vehículo de WCS hace entrega al coordinador de logística del mismo, descargando de esta forma su responsabilidad de uso.		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		
Responsable de uso (solicitante)	⇒ Localizar al coordinador de logística. El empleado responsable de uso deberá localizar al coordinador de logística o persona que quede asignada en su lugar (en caso de ausencia) para hacer la entrega del vehículo		
Coordinador de logística	⇒ Revisar el estado del vehículo		
Responsable de uso (solicitante)	⇒ Firmar solicitud. El empleado responsable firmará el formulario de "Solicitud de Uso y Entrega de Vehículo" (Ver formulario 29) para descargar su responsabilidad sobre el uso del mismo		
Coordinador de logística	⇒ Recibir el vehículo		
<b>NORMAS Y/O POLÍTICAS PARA ESTE PROCEDIMIENTO</b>	Al momento de la entrega del vehículo se debe verificar el estado de entrega y presentar un informe automotriz para proceder a reparaciones en caso haya sufrido desperfectos en el transcurso del uso.		
<b>META</b>	Vehículos descompuestos. Vehículos entregados por personas a las que no fueron asignados. Todos los vehículos deben contar con sus herramientas o llaves.		
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			

<b>INSTITUCIÓN:</b>	<i>Wildlife Conservation Society</i> -Programa para Guatemala	<b>VERSIÓN</b>	1
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>	<b>2.4.3 Seguro de vida para el personal</b>	<b>FECHA ÚLTIMA REVISIÓN</b>	04/02/2008
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b>	Son seguros que cubren al personal de campo en caso de accidentes, muerte o desmembración.		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		
Director del proyecto	⇒ Notificar al asistente administrativo el nombre del empleado por asegurar		
Asistente Administrativo	⇒ Solicitar la póliza al banco correspondiente		
	⇒ Proceder a completar la póliza con base en los datos proporcionados por el trabajador		
	⇒ Solicitar fotocopia de cédula al trabajador		
Empleado asegurado	⇒ Firmar la póliza		
Asistente Administrativo	⇒ Trasladar la póliza al banco para hacer efectiva la cobertura		
<b>NORMAS Y/O POLÍTICAS PARA ESTE PROCEDIMIENTO</b>	Los seguros de vida aplican únicamente al personal de campo. La prima de cobertura y forma de pago es fijada por el Director del Proyecto.		
<b>META</b>	Todo el personal de campo con seguro de vida activo.		
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			

<b>INSTITUCIÓN:</b>	<i>Wildlife Conservation Society</i> -Programa para Guatemala	<b>VERSIÓN</b>	1
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>	<b>2.4.4 Pago de servicios de la oficina (agua, luz, teléfono)</b>	<b>FECHA ÚLTIMA REVISIÓN</b>	04/02/2008
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b>	Este procedimiento aplica a pagos por servicio de agua potable, luz o teléfono de la oficina.		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		
Asistente Administrativo	⇒ Arribar la factura o cobro del servicio ⇒ Hacer la solicitud respectiva de los fondos para realizar el pago ⇒ Realizar el pago ⇒ Entregar el comprobante al asistente financiero		
<b>NORMAS Y/O POLÍTICAS PARA ESTE PROCEDIMIENTO</b>	Este tipo de gastos son únicos y exclusivos para la oficina.		
<b>META</b>	Pago de servicios al día.		
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			

## 2.5 Bodega

<b>INSTITUCIÓN:</b>	<b>Wildlife Conservation Society</b> -Programa para Guatemala	<b>VERSIÓN</b>	1
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>	<b>2.5.1 Solicitud de equipo y accesorios de bodega.</b>	<b>FECHA ÚLTIMA REVISIÓN</b>	04/02/2008
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b>	Procedimiento para solicitar y entregar equipo almacenado en bodega de las Oficinas de WCS-Guatemala.		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		
Empleado solicitante	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Solicitar el equipo al encargado de bodega o al asistente administrativo, en su defecto</li> <li>⇒ Completar y entregar el formulario "Solicitud de Préstamo de Equipo y Accesorios" (Ver formulario 31)</li> <li>⇒ Entregar solicitud firmada</li> <li>⇒ Firmar el libro de actas</li> </ul>		
Encargado de Bodega	⇒ Entregar el equipo		
<b>NORMAS Y/O POLÍTICAS PARA ESTE PROCEDIMIENTO</b>	El equipo, accesorios y materiales de campo deberán ser requeridos por el empleado por lo menos uno o dos días antes de su viaje, para garantizar la efectividad de la entrega y recepción, en caso contrario, el encargado de bodega no se hace responsable por retrasos en las entregas.		
<b>META</b>	Inventario de bodega al día. Bodega ordenada. Todos los equipos de bodega están debidamente registrados en inventario.		
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			

<b>INSTITUCIÓN:</b>	<i>Wildlife Conservation Society</i> -Programa para Guatemala	<b>VERSIÓN</b>	1
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>	<b>2.5.2 Devolución de equipos y accesorios a bodega</b>	<b>FECHA ÚLTIMA REVISIÓN</b>	04/02/2008
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b>	Procedimiento para la devolución de equipo otorgado al personal en calidad de préstamo de las bodegas de WCS-Guatemala.		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		
Empleado solicitante	⇒ Ubicar al coordinador de logística llevando consigo el equipo prestado		
Coordinador de logística	⇒ Revisar el equipo u accesorio para verificar su estado		
	⇒ Ubicar el formulario de "Solicitud de préstamo de equipo y accesorios" (Ver formulario 31)		
	⇒ Entregar el formulario al empleado solicitante para la respectiva firma de descargo		
Empleado solicitante	⇒ Entregar el formulario firmado		
Coordinador de logística	⇒ Recibir y archivar el formulario		
	⇒ Reingresar el equipo a bodega		
<b>NORMAS Y/O POLÍTICAS PARA ESTE PROCEDIMIENTO</b>	En casos que el Encargado de Bodega detecte equipos o materiales con algún desperfecto se dará a conocer al portador del equipo y al Coordinador Administrativo Financiero. Cada fin de mes, el Asistente Administrativo con el apoyo del Encargado de Bodega, elaborarán y entregarán al Coordinador Administrativo Financiero el archivo de préstamo de equipo y accesorios para su revisión, monitoreo de préstamos y devoluciones. El Coordinador Administrativo Financiero dará su visto bueno.		
<b>META</b>	Monitoreo de: herramientas perdidas implementos entregados y que no se devolvieron cuando las personas salieron de la oficina, u otro lugar.		
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			

## 2.6 OTROS CONTROLES ADMINISTRATIVOS

<b>INSTITUCIÓN:</b>	<i>Wildlife Conservation Society</i> -Programa para Guatemala	<b>VERSIÓN</b>	1
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>	2.6.1 Solicitud y entrega de boletos aéreos	<b>FECHA ÚLTIMA REVISIÓN</b>	04/02/2008
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b>	Este procedimiento se lleva a cabo cuando cualquier empleado de la institución tiene la necesidad de adquirir un boleto de avión pagado por WCS.		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		
Viajero solicitante	⇒ Completar de forma digital el formulario de "Solicitud de Pasajes Aéreos" (Ver formulario 11)		
Asistente Administrativa	⇒ Enviar la solicitud por correo electrónico a el Asistente Administrativo, con copia a: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Director del proyecto que pagará el viaje</li> <li>○ Coordinador Administrativo Financiero</li> </ul>		
Persona Solicitante	⇒ Recibir mensaje		
	⇒ Realizar la reserva de vuelo una vez cuente con la autorización escrita (vía correo electrónico) del Director del Proyecto que pagará el viaje y del Coordinador Administrativo Financiero		
	⇒ Adquirir el boleto en la agencia de viajes		
	⇒ Entregar el boleto al solicitante		
	⇒ Recibir		
<b>NORMAS Y/O POLÍTICAS PARA ESTE PROCEDIMIENTO</b>	Las reservas de vuelos para ciudades del país se solicitarán con un mínimo de cinco días antes del viaje. En caso de viajes internacionales, con un mínimo de cinco días hábiles. En caso de que no se cumpla con esta normativa, el Asistente Administrativo queda absuelto ante la imposibilidad de cumplir con el requerimiento oportunamente. Para vuelos internacionales que deban ser cubiertos con fondos de USAID, se deberá efectuar la compra en una aerolínea estadounidense. Si el boleto es cubierto por cualquier otro donante,		

	se podrá realizar reservas y compras en cualquier tipo de aerolínea.
<b>META</b>	Solicitudes entregadas a tiempo. Boletos entregados a tiempo. Monitoreo de aerolíneas utilizadas y donantes asignados para cubrir el gasto.
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	

<b>INSTITUCIÓN:</b>	<i>Wildlife Conservation Society</i> -Programa para Guatemala	<b>VERSIÓN</b>	1
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>	<b>2.6.2 Fotocopias en librerías establecidas</b>	<b>FECHA ÚLTIMA REVISIÓN</b>	04/02/2008
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b>	Procedimiento mediante el cual los empleados de la organización fotocopian documentos en librerías establecidas. Actualmente, este servicio es proporcionado por una librería cercana a la oficina, la cual cuenta con un formulario de control establecido (ver formulario 13) para poder solicitar el pago respectivo cada fin de mes.		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		
Empleado solicitante	⇒ Presentarse a la librería y solicitar el servicio de fotocopias		
	⇒ Solicitar la hoja de control y completarla con los datos que se solicitan		
Asistente Financiero	⇒ Cada fin de mes, solicitar la hoja de control, verificar los datos <i>juntamente</i> con el Coordinador Administrativo y cancelar el crédito		
<b>NORMAS Y/O POLÍTICAS PARA ESTE PROCEDIMIENTO</b>	Es permitido utilizar el servicio de fotocopias, en librerías establecidas, únicamente para copias de documentos relacionados con el trabajo en la institución Para que un empleado pueda tener acceso al servicio de fotocopias en librerías establecidas, deberá completar y firmar la hoja de control; de lo contrario le será denegado el servicio.		
<b>META</b>	Anotaciones en hojas de control. Pagos mensuales al día, para el proveedor.		
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			

<b>INSTITUCIÓN:</b>	<i>Wildlife Conservation Society</i> -Programa para Guatemala	<b>VERSIÓN</b>	1
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>	<b>2.6.3 Fotocopias en librerías no establecidas</b>	<b>FECHA ÚLTIMA REVISIÓN</b>	04/02/2008
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b>	Procedimiento mediante el cual el empleado procede a adquirir el servicio de fotocopiado en una librería no establecida por no haber una librería establecida cercana, para lo cual se podrá efectuar el gasto con aprobación del programa.		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		
Empleado solicitante	⇒ Llenar la solicitud de fondos (ver formulario 18) y entregarla al asistente financiero		
Asistente Financiero	⇒ Revisar y trasladar la solicitud al Coordinador del Proyecto respectivo		
Coordinador del proyecto	⇒ Autorizar con la respectiva firma o denegar el desembolso y entregar la solicitud al asistente financiero		
Asistente Financiero	⇒ Trasladar la solicitud al Coordinador Administrativo		
Coordinador Administrativo Financiero	⇒ Verificar la situación de la persona solicitante y autorizar o rechazar la solicitud si la persona tiene cuentas pendientes		
Asistente Financiero	⇒ Entregar la solicitud al Asistente Financiero		
Asistente Financiero	⇒ Emitir el cheque y completar un recibo de egreso, el cual debe ser firmado por el empleado solicitante		
Asistente Financiero	⇒ Entregar el cheque al solicitante y archivar los documentos para la respectiva liquidación de fondos		
<b>NORMAS Y/O POLÍTICAS PARA ESTE PROCEDIMIENTO</b>	Si el monto por el servicio de fotocopias es mayor o igual a Q300.00, se procede con el procedimiento descrito. Si el monto es menor o igual a Q300.00, el empleado deberá solicitar fondos de		

	<p>Caja Chica.</p> <p>En caso de ausencia del Coordinador Administrativo Financiero, se podrá cursar la transacción, siempre y cuando se cumpla con las firmas restantes del formulario indicado.</p>
<b>META</b>	Cumplimientos de las normas y/o políticas descritas en el presente procedimiento.
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	

<b>INSTITUCIÓN:</b>	<i>Wildlife Conservation Society</i> -Programa para Guatemala	<b>VERSIÓN</b>	1
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>	<b>2.6.4 Bajas de activos</b>	<b>FECHA ÚLTIMA REVISIÓN</b>	04/02/2008
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b>	Procedimiento mediante el cual activos fijos y accesorios se dan de baja del inventario.		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		
Coordinador de proyecto	⇒ Reportar al Asistente Administrativo sobre los activos que considere necesario dar baja		
Asistente administrativo	⇒ Verifica el estado del activo		
	⇒ Informar al Coordinador Administrativo		
Coordinador Administrativo	⇒ Aprobar o denegar la baja		
Asistente Administrativo	⇒ Elaborar el acta de baja		
	⇒ Revisar el acta, y firmarla		
	⇒ Trasladar el acta al Coordinador del Programa para la revisión y firma		
Asistente Administrativo	⇒ Entregar al asistente financiero		
	⇒ Actualizar la base de datos de inventarios		
<b>NORMAS Y/O POLITICAS PARA ESTE PROCEDIMIENTO</b>	Semestralmente, el asistente administrativo realizará una revisión física de activos, luego de realizada la verificación se determinará una lista de bienes y accesorios que están obsoletos o deteriorados y se llevará a cabo el presente procedimiento de baja.		
<b>META</b>	Control actualizado de activos dados de baja.		
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			

<b>INSTITUCIÓN:</b>	<i>Wildlife Conservation Society</i> -Programa para Guatemala	<b>VERSIÓN</b>	1
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>	<b>2.6.5 Préstamo de libros de biblioteca</b>	<b>FECHA ÚLTIMA REVISIÓN</b>	04/02/2008
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b>	Procedimiento mediante el cual son entregados al solicitante, en calidad de préstamo, libros de la biblioteca de WCS-Guatemala.		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		
Empleado solicitante	⇒ Solicitar el libro o documento deseado		
Asistente Financiero	⇒ Localizar el documento		
	⇒ Completar la solicitud de préstamo de libros		
	⇒ Solicitar autorización de entrega del documento al Director Ejecutivo		
Director Ejecutivo	⇒ Aprobar o denegar la solicitud		
Asistente Financiero	⇒ Entregar el libro o documento		
<b>NORMAS Y/O POLÍTICAS PARA ESTE PROCEDIMIENTO</b>	<p>Todos los documentos sacados de la biblioteca deben ser anotados en la lista de préstamo de material, incluyendo el nombre de la publicación y no solo el número de registro.</p> <p>Se mantendrá (es decir se usará) el material bibliográfico en la oficina de WCS por MÁS de dos días. Esto significa que cuando sea usada una publicación por sólo dos días en la oficina de WCS no hay que anotarse en la lista.</p> <p>No existen los préstamos indefinidos, el tiempo máximo es de 2 SEMANAS, de lo contrario, el empleado debe volver a anotarse en la lista de préstamo.</p> <p>El asistente administrativo es el único responsable del libro o documento prestado, hasta que este sea devuelto.</p>		
<b>META</b>	Control actualizado de libros prestados.		
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			

<b>INSTITUCIÓN:</b>	<i>Wildlife Conservation Society</i> -Programa para Guatemala	<b>VERSIÓN</b>	1
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>	2.6.6 Evaluación del desempeño	<b>FECHA ÚLTIMA REVISIÓN</b>	04/02/2008
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:</b>	Permite medir en forma objetiva el desempeño del personal, después de un período de tiempo normalmente comprendido entre seis meses a un año, o de acuerdo con el tiempo que dure la ejecución de un proyecto específico.		
<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>		
Coordinador de area	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Solicitar el formulario de evaluación (Ver formulario 25) al Coordinador Administrativo</li> <li>⇒ Marcar con una equis el valor que mejor describe su opinión respecto del nivel de ejecución del empleado en el puesto de trabajo (teniendo en mano el formulario de evaluación y mente al personal a calificar)</li> <li>⇒ Leer el concepto del formulario y su descripción</li> <li>⇒ Evaluar el desempeño del empleado con el nivel requerido para el puesto de trabajo y describa su respuestas</li> <li>⇒ Utilizar el área de mejora si su calificación no es "excelente", describiendo aquí el aquellos aspectos importantes que sean requeridos para que el desempeño sea considerado "óptimo"</li> <li>⇒ Utilizar la escala indicada en el formulario, como criterio general de evaluación para cada uno de los requerimientos que se plantean. La escala de evaluación es de 100 puntos</li> <li>⇒ Proceder a efectuar la evaluación</li> <li>⇒ Citar al evaluado y comentar los resultados</li> <li>⇒ Modificar la evaluación, si es necesario</li> <li>⇒ Presentar una copia de la evaluación a:</li> </ul>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Director ejecutivo (para su conocimiento y tomar medidas de ser necesario, con base en los resultados)</li> <li>○ Coordinador Administrativo (para su conocimiento y archivo del documento)</li> </ul>
<b>NORMAS Y/O POLÍTICAS PARA ESTE PROCEDIMIENTO</b>	Para llevar a cabo este tipo de evaluación es necesario que sea realizado de manera imparcial y que el evaluador tenga conocimiento del trabajo realizado por el evaluado para poder asignar una calificación adecuada.
<b>META</b>	Cumplir con el presente procedimiento por lo menos una vez al año.
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	

## FORMULARIOS DE CONTROL

### Formulario 1 \_Estimación de gastos por fuente de donante

Wildlife Conservation Society

Estimación de Gastos por Fuente de Donante Worksheet

Oficina - GUATEMALA

Donante/Número de Proyecto	Mes 1 Gastos	Mes 2 Gastos	Mes 3 Gastos	*Total Gastos Trimestrales	Presupuesto Anual Aprobado
				0	
				0	
				0	
				0	
				0	
				0	
				0	
				0	
				0	
Total Gastos para el trimestre	0	0	0	0	0

### Formulario 2 Pronóstico flujo de caja

Wildlife Conservation Society						
FLUJO DE CAJA						
GUATEMALA						
Para el trimestre terminando el _____						
	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total	TOTAL Aprobado Presup. Anual
A. Total GASTOS	\$0	\$0	\$0	\$0	-	\$70,000
1) Menos (Reducción del dinero que se necesita para la transferencia)						
2) Gastos efectuados en Oficinas Centrales (no locales)						
3) Fondos recibidos localmente						
B. Subtotal de deducciones	\$0	\$0	-	-	-	
Agregar otras necesidades de fondos fuera de presupuesto (autorizados) Explique:						
C. Subtotal de deducciones	\$0	\$0	-	-	-	
D. Neto Efectivo	\$0	\$0	-	-	-	
E. Saldos iniciales de efectivo	\$0	\$0	-	-	-	
(Previsión) F. Agregar saldo mínimo necesario en banco	\$0	\$0	-	-	-	
G. Total Efectivo Necesario	\$0	\$0	-	-	-	
III. Menos efectivo real recibido durante el trimestre		\$0				
I. Faldo al final del trimestre	\$0	\$0	-	-	-	
Programa de Transferencias:						
Mes 1						
Mes 2						
Mes 3						
Total	\$0	\$0	-	-	-	



**Formulario 4 Formulario CHASE BANK**

DATE		<input checked="" type="checkbox"/> WIRE <input type="checkbox"/> CABLE		ACCOUNT TITLE: WILDLIFE CONSERVATION SOCIETY
FOR BACK OFFICE USE				
<b>IF TRANSFERRING FOREIGN CURRENCY:</b>				
CONTRACT NO:	VALUE DATE	CONVERSION RATE	CONVERTED BY (INITIALS)	
<b>TRANSFER AMOUNT</b>				
FOREIGN CURRENCY (AMOUNT AND TYPE)		TRADERS NAME	U.S. DOLLAR AMOUNT	
<b>DEBIT ACCOUNT NUMBER</b>		<b>INTERMEDIARY CORRESPONDENT BANK</b> (if necessary)		
		ABA ROUTING NUMBER/SWIFT CODE		
NAME/ACCOUNT TITLE		BANK NAME		
ADDRESS		ADDRESS		
CITY, STATE, ZIP CODE, COUNTRY		CITY, STATE, ZIP CODE, COUNTRY		
<b>TO: PAYEE/BENEFICIARY BANK</b>		<b>FOR: PAYEE/BENEFICIARY ACCOUNT OF</b>		
BANK CODE/Account/ABA		ACCOUNT NUMBER		
BANK NAME		NAME/ACCOUNT TITLE		
ADDRESS		ADDRESS		
CITY, STATE, ZIP CODE, COUNTRY		CITY, STATE, ZIP CODE, COUNTRY		
<b>ORIGINATOR REFERENCE:</b>		<b>BENEFICIARY REFERENCE:</b>		
SPECIAL INSTRUCTIONS/PAY DETAIL: (OPTIONAL)				



**Formulario 6\_Recibo de egreso**

	<b>RECIBO DE EGRESOS</b>	Q _____
	Recibí de: _____	
	Proyecto _____	
	La Cantidad de: _____	
	Por: _____	
	S/Comprobante: _____	
	(f) _____	
	Nombre _____	
	No. Cédula _____	
	Ext. _____	
	Lugar y Fecha: _____	



**Formulario 8 Conciliación bancaria**

WCS Conciliación Bancaria				
Periodo _____			Nombre del banco _____	Cuenta No. _____
			Moneda _____	Tipo cambio _____
			Moneda Local	Dolares
1. Saldo estado de cuenta:				0.00
2. Listado de depósitos en tránsito				
Fecha	Comprobante	Cantidad		
Linea 2 Subtotal:			0.00	0.00
3. Suma de Lineas 1 & 2			0.00	0.00
4. Lista de cheques en compensación o en tránsito				
Fecha	Cheque #	Cantidad		
Linea 4 Subtotal:			0.00	0.00
5. Otros Miscelaneos				
Descripción		Cantidad		
Linea 5 Subtotal:			0	0.00
6. Saldo estado cuenta (Lines 3-4 +/- 5)			0.00	0.00
7. Saldo en libro bancos				0.00
Diferencia			0.00	0.00
Preparado por: _____			Aprobado por: _____	
Fecha _____			Fecha _____	
Notes: _____				

**Formulario 9 Reembolso de caja chica**



**WILDLIFE CONSERVATION SOCIETY**

PROGRAMA PARA GUATEMALA  
AV. 15 DE MARZO CASA NO. 3 FLORES PETÉN GUATEMALA  
WCS - GUATEMALA

<b>OFICINA:</b>	
-----------------	--

**Reembolso de caja chica**

**A:**

**DE:**

**Fecha de requerimiento:**

**Periodo:**


**FONDO DE CAJA CHICA**

**GASTO**

**SALDO**

**Importe reembolsado**

**Observaciones:**

.....

.....

.....

.....



**Formulario 11\_Solicitud de pasajes aéreos**

	<p><b>WILDLIFE CONSERVATION SOCIETY</b>          PROGRAMA PARA GUATEMALA          Av. 15 DE MARZO CASA No. 3 FLORES PETÉN GUATEMALA          WCS - GUATEMALA</p>																				
<p><b>SOLICITUD DE FONDOS PARA PAGO DE BOLETOS AÉREOS</b></p>																					
<p>A:          CC:          DE:          PROYECTO:          MOTIVO:          CHEQUE A NOMBRE DE:          FECHA DE SOLICITUD:</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; height: 20px;"></td> <td style="width: 15%; text-align: center; font-size: small;">DONANTE</td> <td style="width: 15%; text-align: center; font-size: small;">ORG</td> <td style="width: 20%; text-align: center; font-size: small;">PROYECTO</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		DONANTE	ORG	PROYECTO																
	DONANTE	ORG	PROYECTO																		
RUTA	FECHA DE VIAJE	HORA DE VUELO	IMPORTE																		
			GTQ	US\$																	
TOTAL			0.00	0.00																	

**Observaciones:**

Elaborado por: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_  
 Administración y Finanzas

Aprobado por: \_\_\_\_\_  
 Dirección







Formulario 15\_Recibo de ingreso a caja

<b>WILDLIFE CONSERVATION SOCIETY</b> <b>WCS</b>		<b>RECIBO</b> Nº 000001
3A. AVENIDA AP. 1062, BUSINESS CENTER EDIF. PARCO PLAZA 12-36 ESQUA 10 GUATEMALA, GUATEMALA		
Nit: 5198366-4	POR Q. _____	
RECIBI DE: _____		
DIRECCION: _____		
LA CANTIDAD DE: _____		
POR: _____		
FECHA _____ DE _____ DE _____		
Exento: Según artículo 19 del Reglamento de la Ley del ISR		FIRMA _____

Impreso: Formas: 08-03739.3.0 Tel: 7225-3642  
Según Resolución: C-AT-GRC-GRG-CTG-ART-R-2007-03-01-091-080 del No. 21 de 07





**Formulario 18 Rendición de fondos**



**WILDLIFE CONSERVATION SOCIETY**  
 PROGRAMA PARA GUATEMALA  
 AV. 15 DE MARZO CASA No. 3 FLORES PETÉN GUATEMALA  
 WCS - GUATEMALA

RENDICIÓN DE FONDOS		
<b>A:</b>		
<b>DE:</b>		C/EMPL
<b>PROYECTO:</b>		DONANTE
<b>CÓDIGO DE ACTIVIDAD:</b>		ORG
<b>FECHA DE RENDICIÓN :</b>		PROYECTO
CODIGO CTA.	DESCRIPCIÓN	IMPORTE
		Q
<b>TOTAL</b>		<b>0.00</b>

Fecha de Anticipo: \_\_\_\_\_  
 Cheque No. \_\_\_\_\_

**Observaciones:** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

<b>Monto Recibido</b>	
<b>Total gastado:</b>	0.00
<b>Saldo:</b>	0.00

<b>A favor del empleado:</b>	
<b>A favor del Proyecto:</b>	

Elaborado por: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_  
 Administración y Finanzas

Aprobado por: \_\_\_\_\_  
 Dirección



## Formulario 20 \_Entrevista de trabajo



### WILDLIFE CONSERVATION SOCIETY

PROGRAMA PARA GUATEMALA  
 AV. 15 DE MARZO CASA No. 3 FLORES PETÉN GUATEMALA  
 WCS - GUATEMALA

## ENTREVISTA DE TRABAJO

<b>I. INFORMACION GENERAL</b>	
NOMBRE DEL CANDIDATO:	
PUESTO AL QUE ASPIRA:	
EMPRESA-CLIENTE	
FECHA:	
<b>II. PRESENTACION PERSONAL</b>	
	BUSCAR
	- pulcritud
	- voz placentera
	- fisico
	- vestimenta apropiada
	- entusiasmo
<b>III. EXPRESION ORAL</b>	
	BUSCAR
	- expresión de ideas
	- calidad de vocabulario
	- lenguaje corporal
	- grado de extroversión
<b>IV. EXPERIENCIA DE TRABAJO</b>	
<b>TRABAJO ACTUAL</b>	BUSCAR
	- Empresa
	- Puesto
	- Jefe Inmediato
	- No subordinados
	- Relación con jefes y subordinados
	- Como obtuvo el empleo
	- Lo que más / menos le gusta
	- Salario
	- Trabajos bien / mal realizados
	- Principales logros
	- Problemas difíciles y forma de afrontarlos
	- Función principal
<b>TRABAJO ANTERIOR</b>	BUSCAR
	- Empresa

	- Puesto
	- Jefe Inmediato
	- No. subordinados
	- Relación con jefes y subordinados
	- Como obtuvo el empleo
	- Lo que más / menos le gusta
	- Salario
	- Trabajos bien / mal realizados
	- Principales logros
	- Problemas difíciles y forma de afrontarlos
	- Función principal
<b>TRABAJO ANTERIOR</b>	<b>BUSCAR</b>
	- Empresa
	- Puesto
	- Jefe Inmediato
	- No. subordinados
	- Relación con jefes y subordinados
	- Como obtuvo el empleo
	- Lo que más / menos le gusta
	- Salario
	- Trabajos bien / mal realizados
	- Principales logros
	- Problemas difíciles y forma de afrontarlos
	- Función principal
<b>V. EXPERIENCIA ACADÉMICA</b>	
	- Profesión
	- Carrera
	- Duración carrera
	- Nivel calificaciones
	- Materias que menos le gustaron
	- Materias que más le gustaron
	- Financiamiento
	- Inglés
	- Computación
	- Estudia actualmente
<b>VI. ASPECTOS FAMILIARES Y ACTIVIDADES/INTEGRACION CON GRUPOS</b>	
	- Con quien vive
	- Quienes integran su familia

	- Actividades y edades de cada uno
	- Intereses de sus padres
	- Personalidad de sus padres
	- Describa a sus hermanos
	- Contraste consigo
	- Como lo ven dentro de su familia
	- Describa el vecindario comunidad donde vive
	- Actividades sociales
<b>VII. TIEMPO LIBRE</b>	
	- Actividades e intereses actuales
	- Desarrollo intelectual y cultural
	- Diversidad de intereses
<b>VIII. SALUD</b>	
	- Clase de problemas de salud
	- Exámen físico
	- Deportes que practica
	- Hábitos de alimentación sueño
	- Enfermedades serias
	- Ausencia al trabajo en el último año
	- Número de cigarrillos al día
<b>IX. FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>	
<b>X. METAS</b>	
	- Como se ve en x años
	- Corto, mediano y largo plazo
	- Qué le ofrece a la empresa
	- Qué sueldo pretende
	- Disponibilidad
NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:	
FIRMA:	INICIALES:

**Formulario 21\_Verificación de referencias**



**WILDLIFE CONSERVATION SOCIETY**

PROGRAMA PARA GUATEMALA  
 AV. 15 DE MARZO CASA NO. 3 FLORES PETÉN GUATEMALA  
 WCS - GUATEMALA

Nombre del Candidato: \_\_\_\_\_  
 Persona que revisa las referencias: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_

<b>I. REFERENCIAS LABORALES</b>	
<b>Empresa No. 1</b>	
Nombre de la empresa que se investigó:	
Persona que proporcionó la información:	
Puesto de la persona entrevistada:	
<b>Acerca de la información recibida</b>	
Fecha de inicio y finalización de la relación laboral. Inicio:	Fin:
Nombre del puesto desempeñado:	
Principales actividades realizadas:	
No. de subordinados a su cargo:	
Motivo de la separación:	
Qué opinión tiene Usted de su trabajo?	
Cuáles son sus principales cualidades?	
Cuáles son sus principales limitaciones?	
Cómo se llevaba con las demás personas?	
Indique cualquier información adicional que considere importante:	

<b>Empresa No. 2</b>	
Nombre de la empresa que se investigó:	
Persona que proporcionó la información:	
Puesto de la persona entrevistada:	
<b><i>Acerca de la información recibida</i></b>	
Fecha de inicio y finalización de la relación laboral. Inicio:	Fin:
Nombre del puesto desempeñado:	
Principales actividades realizadas:	
No. de subordinados a su cargo:	
Motivo de la separación:	
Qué opinión tiene Usted de su trabajo?	
Cuáles son sus principales cualidades?	
Cuáles son sus principales limitaciones?	
Cómo se llevaba con las demás personas?	
Indique cualquier información adicional que considere importante:	
<b>Empresa No. 3</b>	
Nombre de la empresa que se investigó:	
Persona que proporcionó la información:	
Puesto de la persona entrevistada:	
<b><i>Acerca de la información recibida</i></b>	
Fecha de inicio y finalización de la relación laboral. Inicio:	Fin:
Nombre del puesto desempeñado:	
Principales actividades realizadas:	
No. de subordinados a su cargo:	
Motivo de la separación:	
Qué opinión tiene Usted de su trabajo?	
Cuáles son sus principales cualidades?	

Cuáles son sus principales limitaciones?
Cómo se llevaba con las demás personas?
Indique cualquier información adicional que considere importante:
<b>II. REFERENCIAS PERSONALES</b>
<b>Referencia No.1</b>
Fecha de la investigación:
Nombre de la persona a quien se entrevistó:
Tiempo de conocerlo:
Tipo de relación:
Información proporcionada:
<b>Referencia No.2</b>
Fecha de la investigación:
Nombre de la persona a quien se entrevistó:
Tiempo de conocerlo:
Tipo de relación:
Información proporcionada:
<b>Referencia No.3</b>
Fecha de la investigación:
Nombre de la persona a quien se entrevistó:
Tiempo de conocerlo:
Tipo de relación:
Información proporcionada:

# Formulario 22\_Solicitud de contratación de personal



**WILDLIFE CONSERVATION SOCIETY**  
 PHOENIX, RÍO GUATEMALA  
 Av. 15 DE MAYO C.A. No. 3 FRENTE POTÓN  
 WCS - GUATEMALA

## SOLICITUD DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

<b>NOMBRE DEL COLABORADOR</b>	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	NOMBRE	APELLIDO PAT.	APELLIDO MAT.
<b>Nº DE DOCUMENTO</b>	EXTENDIDO EN:			
<b>CARGO</b>				
<b>PERIODO DE CONTRATACIÓN</b>	FECHA INICIO	FECHA FINALIZACIÓN		
<b>BASE DE TRABAJO DEL CONSULTOR</b>				
<b>GASTOS NO CUBIERTOS</b>				
<b>HONORARIO BRUTO TOTAL GTQ</b>				
<b>HOM. BRUTO MENSUAL PROM EN \$</b>				
<b>CRONOGRAMA DE PAGOS</b>	FECHA	%	IMPORTE GTQ	INFORMES O PRODUCTOS
<b>FUENTES DE FINANCIAMIENTO</b>				
<b>CÓDIGO DE ACTIVIDAD</b>				
<b>ANEXOS:</b>				
TERMINOS DE REFERENCIA	<input type="checkbox"/>			
CURRICULUM VITAE CONSULTOR (A)	<input type="checkbox"/>			
DOCUMENTACIÓN RESPALDATORIA DE CURRICULUM VITAE	<input type="checkbox"/>			
CARTA DE PRESENTACIÓN	<input type="checkbox"/>			
FOTOCOPIA CEDULA	<input type="checkbox"/>			
CARTA DE INVITACIÓN DIRECTA	<input type="checkbox"/>			
PROCESO DE SELECCIÓN	<input type="checkbox"/>			
JUSTIFICACIÓN CONTRATACIÓN	<input type="checkbox"/>			

COORDINADOR PROYECTO \_\_\_\_\_

DIRECTOR DEL PROGRAMA \_\_\_\_\_

V° B° ADMINISTRACIÓN \_\_\_\_\_

FECHA

OBSERVACIÓN.

Formulario 23 Finiquito laboral



**WILDLIFE CONSERVATION SOCIETY**

PROGRAMA PARA GUATEMALA  
AV. 15 DE MARZO CASA No. 3 FLORES PETÉN GUATEMALA  
WCS - GUATEMALA

Ciudad Flores, Petén, \_\_\_ de \_\_\_ del 200

**A QUIEN INTERESE:**

Por este medio se hace constar que \_\_\_\_\_, quien se identifica con cédula de vecindad \_\_\_\_\_, extendida en \_\_\_\_\_, dejó de laborar para Wildlife Conservation Society a partir del día \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del año 200\_.

Sirva la presente como finiquito laboral de las responsabilidades de \_\_\_\_\_ para con WCS y viceversa, como también como constancia de entrega a \_\_\_\_\_ de cheque No. \_\_\_\_\_ por las cantidades por los conceptos siguientes:

- 1) INDEMNIZACION. \_\_\_\_\_ Q. \_\_\_\_\_  
Indemnización por tiempo laboral correspondiente al año fiscal \_\_\_\_\_
  - 2) VACACIONES. \_\_\_\_\_ Q. \_\_\_\_\_
  - 3) AGUINALDO. \_\_\_\_\_ Q. \_\_\_\_\_
  - 4) BONIFICACION ANUAL (bono 14). \_\_\_\_\_ Q. \_\_\_\_\_
  - 5) BONIFICACION INCENTIVO. \_\_\_\_\_ Q. \_\_\_\_\_
  - 6) HORAS EXTRAORDINARIAS. \_\_\_\_\_ Q. \_\_\_\_\_
  - 7) REAJUSTE SALARIO MINIMO. \_\_\_\_\_ Q. \_\_\_\_\_
  - 8) SALARIO PENDIENTE DE PAGO. \_\_\_\_\_ Q. \_\_\_\_\_
- TOTAL GENERAL: \_\_\_\_\_ Q. \_\_\_\_\_

Así mismo extendiendo a favor de WCS-Guatemala, el más completo y eficaz **finiquito laboral**, por no adeudarme nada por concepto de Sueldos, Indemnización, Vacaciones, Aguinaldo, Bono 14, Bonificación Incentivo, Horas Extraordinarias. Así como ninguna otra prestación, pues he recibido a mi entera satisfacción todo lo que por derecho me corresponde, por lo que no tengo ningún reclamo que hacer con posterioridad por concepto de mis prestaciones laborales.

Firman y sellan conformes la presente \_\_\_\_\_ (EL CONTRATADO) y \_\_\_\_\_ (EL CONTRATANTE) en \_\_\_\_\_, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del 200\_.

\_\_\_\_\_  
EL CONTRATADO

\_\_\_\_\_  
EL CONTRATANTE

**Formulario 24 Permisos, bajas médicas, compensaciones o vacaciones**



**WILDLIFE CONSERVATION SOCIETY**  
 PROGRAMA PARA GUATEMALA  
 AV. 15 DE MARZO CASA No. 3 FLORES PETÉN GUATEMALA  
 WCS - GUATEMALA

**Formulario de Permisos- Bajas Médicas- Vacaciones y Compensaciones**

Nombre Completo: _____  Oficina: _____	Fecha de Solicitud: _____				
Vacación Anual <input type="checkbox"/> Compensaciones <input type="checkbox"/> Baja por enfermedades <input type="checkbox"/>	Fecha	DIA	MES	AÑO	HORA
OBSERVACIONES:	_____ FIRMA DEL EMPLEADO				
APROBADO POR:  _____ Vº Bº ADMINISTRACION	DESAPROBADO (Justificar)				
*** Si estuviera bajo cuidado médico presentar "CERTIFICADO DE BAJA MEDICA"					

## Formulario 25\_Evaluación del desempeño



### WILDLIFE CONSERVATION SOCIETY

PROGRAMA PARA GUATEMALA  
 AV. 15 DE MARZO CASA NO. 3 FLORES PETÉN GUATEMALA  
 WCS - GUATEMALA

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**Unidad de área de trabajo** \_\_\_\_\_

**Departamento** \_\_\_\_\_

**Puesto** \_\_\_\_\_

**Nombre del empleado** \_\_\_\_\_

**Escala de puntuación:**

<b>Inaceptable:</b> No cumple con los requisitos mínimos establecidos para el puesto	0
<b>Por Debajo del Promedio:</b> Cumple con dificultad con los requerimientos establecidos	2
<b>Promedio:</b> Cumplimiento ordinario de las responsabilidades del puesto	3
<b>Arriba del Promedio:</b> Su trabajo supera en alguna medida, lo esperado para el puesto	4
<b>Excelente:</b> Supera con mucho, las expectativas para el puesto de trabajo.	5

CONCEPTO	ÁREA DE MEJORA	PONDERACIÓN
<b>1. Conocimiento del Trabajo:</b> Cantidad y calidad de la información manejada en relación con sus funciones específicas.		
<b>2. Volumen de Trabajo:</b> Cantidad de trabajo desarrollado por el empleado en condiciones normales para las actividades definidas en el puesto.		
<b>3. Calidad de Trabajo:</b> Considera el ritmo de trabajo, la exactitud y confiabilidad de los resultados.		
<b>4. Responsabilidad:</b> Interés personal por el cumplimiento en tiempo y uso de recursos en relación con sus deberes y obligaciones.		

<p><b>5. Habilidad para el aprendizaje de tareas nuevas:</b> Toma en cuenta el tiempo necesario para el aprendizaje de tareas nuevas así como la captación y retención de explicaciones.</p>		
<p><b>7. Juicio y Sentido Común:</b> Toma decisiones lógicas y aplicables que permitan la solución de problemas que se presentan en las tareas diarias.</p>		
<p><b>8. Trabajo en Equipo:</b> Apoya activamente las acciones propuestas en el departamento, de tal forma que se almacenan los objetivos propuestos en otras actividades ajenas a las de su puesto de trabajo.</p>		
<p><b>9. Confiabilidad:</b> Inspira confiabilidad ante superiores y compañeros.</p>		
<p><b>10. Manejo de Imprevistos:</b> En aquellas situaciones sin programación y que se requiere de acción rápida, reacciona con precisión emprendiendo acciones voluntarias.</p>		
<p><b>11. Puntualidad:</b> Asiste y se presenta puntualmente a su puesto de trabajo.</p>		
<p><b>12. Identificación con WCS:</b> Conoce y practica efectivamente la Misión y Valores de la institución.</p>		
<p><b>13. Presentación Personal:</b> Su vestuario y apariencia, son adecuados al puesto de trabajo.</p>		
<p><b>14. Relaciones Interpersonales:</b> En términos generales, puede decirse que es cortés y atento con sus compañeros de trabajo, proporcionando satisfacción y estabilidad a los grupos por sus aportaciones para un ambiente favorable.</p>		
<p><b>15. Normas de Trabajo:</b> Apoya activamente y con el ejemplo, el cumplimiento de las normas y disposiciones superiores.</p>		
<p><b>16. Actualización:</b> Está interesado en el aprendizaje de otros conocimientos o destrezas adicionales a las requeridas para su puesto de trabajo.</p>		

17. <b>Capacidad para seguir Instrucciones:</b> Atiende y sigue instrucciones en forma efectiva.		
18. <b>Servicio:</b> Muestra interés, honestidad y cordialidad en la atención a sus clientes ( internos o externos)		
19. <b>Comunicación:</b> La transmisión de mensajes a sus compañeros y al público, se lleva a cabo en forma objetiva y clara.		
20. <b>Resolución de Problemas:</b> Cuándo existe un problema, identifica las causas y propone e implementa soluciones.		

**PONDERACIÓN TOTAL** \_\_\_\_\_

**COMENTARIOS**

**COMENTARIO DEL EVALUADO:**

---



---

**COMENTARIO DEL EVALUADOR:**

---



---

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluado

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluador

# Formulario 26\_Cuadro comparativo de precios



**WILDLIFE CONSERVATION SOCIETY**  
 PROGRAMA PARA GUATEMALA  
 AV. 15 DE MARZO, C.A.M. No. 3, ESCALERA PUEBLO, PUEBLO  
 WCS - GUATEMALA

NOMBRE EMPRESA		TIKAL NET				TECA				MAXI BODEGAS			
Persona contactada		Jasminia Carpio Pacheco				Sara Bustillo Valle				Carlos De La Fuente			
Garantía		No indica				01 año				36 meses			
Validez de la oferta		15 días o hasta agotar stock				3 días o hasta agotar stock				3 días sujetos a disponibilidad de stock			
Forma de pago		Contado contra entrega				Contado depósito bancario				Depósito en cuenta			
Plazo de entrega		Inmediata				en 48 horas				Inmediata de acuerdo a disponibilidad			
Teléfono/fax		7867-5859				7936-0078				7936-8832			
Concepto	#	PU GTQ	Total GTQ	Desc.	Total c/Desc. GTQ	PU GTQ	Total GTQ	Desc.	Total c/Desc. GTQ	PU GTQ	Total GTQ	Desc.	Total c/Desc. GTQ
Computadora de escritorio Hewlett Packard					0.00				0.00				0.00
					0.00				0.00				0.00
					0.00				0.00				0.00
					0.00				0.00				0.00
Sub Total		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
					0.00				0.00				0.00
					0.00				0.00				0.00
TOTAL		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Importe total que le corresponde asumir a WCS

FECHA: 26/06/2007

Observaciones:

EMPRESA ADJUDICADA: TECA

JUSTIFICACION: Cumple con los requisitos, tiene stock

Responsable de cotizaciones  
Elaborado

Director del Proyecto  
Autorizado

Administración  
Revisado

Fecha

Fecha

Fecha

Formulario 27\_Informe automotriz



## Ω Ύδληφ Χοναερααπον Σοχιετηφ

Γρογορη α Περαι Γ υααεμ οδα

Αα 15 δε Μορζο Χοαα Νο. 3 Φορεσ Πεφ ν Γ υααεμ οδα

Ω ΧΣ - Γ υααεμ οδα

### INFORME AUTOMOTRIZ

Vehículo Placa No. \_\_\_\_\_ Nombre del Chofer \_\_\_\_\_  
Marca \_\_\_\_\_ Lugar de Viaje \_\_\_\_\_  
Nombre Asignado \_\_\_\_\_  
Fecha de Salida \_\_\_\_\_ Fecha de retorno \_\_\_\_\_

### DESPERFECTOS DEL VEHÍCULO DURANTE EL VIAJE:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del conductor: \_\_\_\_\_



**Formulario 29 \_Solicitud uso de vehiculo**



**WILDLIFE CONSERVATION SOCIETY**

PROGRAMA PARA GUATEMALA  
AV. 15 DE MARZO CASA No. 3 FLORES PETÉN GUATEMALA  
WCS - GUATEMALA

**SOLICITUD DE USO DE VEHÍCULO**

Yo..... Con Cl.....

En fecha..... Solicito el vehículo Modelo..... con

Placa..... para.....

Con el siguiente recorrido.....

..... el viaje comprende

Desde: FECHA..... Hasta.....

Conducido por el Sr. (a)..... Con Cl.....

Me (nos) comprometo (comprometemos) a cumplir con el reglamento de uso de la movilidad y a llenar correctamente y enviar la hoja de ruta al finalizar el viaje, a la oficina WCS - Guatemala en ciudad Flores. Así mismo darle el mantenimiento necesario e informar sobre cualquier eventualidad o desperfecto que pudiera surgir en el trayecto del viaje.

Firma:.....

Nombre del solicitante:.....

(f) \_\_\_\_\_

Firma de Aprobación

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

WCS/Guatemala

Lista de viajeros:

.....  
.....  
.....







**Formulario 33\_Orden de trabajo**



**WILDLIFE CONSERVATION SOCIETY**  
PROGRAMA PARA GUATEMALA  
AV. 15 DE MARZO CASA No. 3 FLORES PETÉN GUATEMALA  
WCS - GUATEMALA

**ORDEN DE TRABAJO**

En fecha \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_

Yo: \_\_\_\_\_

Solicito se realice lo siguiente: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Solicitado por:** \_\_\_\_\_

**Autorizado por:** \_\_\_\_\_  
Administración y Finanzas

**Formulario 34\_Solicitud de préstamo y devolución de libros**



**WILDLIFE CONSERVATION SOCIETY**  
PROGRAMA PARA GUATEMALA  
AV. 15 DE MARZO CASA No. 3 FLORES PETEN GUATEMALA  
WCS - GUATEMALA

**SOLICITUD DE PRÉSTAMO Y DEVOLUCIÓN DE LIBRO**

<b>Nombre y Apellidos:</b> <b>E-mail:</b> <b>Dirección:</b> <b>Teléfono domicilio:</b> <b>Teléfono celular:</b> <b>Título</b> <b>Autor/es:</b> <b>Fecha de solicitud:</b> <b>Fecha de devolución</b>	
<b>Observaciones:</b>	(Agregue a continuación cualquier indicación no contemplada anteriormente)

\_\_\_\_\_  
Recibí conforme

\_\_\_\_\_  
Entregue conforme

\_\_\_\_\_  
Devolví conforme

\_\_\_\_\_  
Fecha de devolución

## DIAGRAMAS DE PROCESOS

Simbología por utilizar y su descripción:

<b>Símbolo</b>	<b>Descripción</b>
	Operación
	Inspección o revisión
	Desplazamiento o transporte
	Retraso. Depósito provisional o espera
	Almacenamiento permanente

## DIAGRAMAS DE PROCESOS DE LA UNIDAD DE FINANZAS

### 1) Solicitud de fondos de WCS Guatemala a WCS NY

No.	Descripción:	○	□	⇒	D	▽
1	Estimar necesidades de fondos para cada proyecto.	●				
2	Completar y enviar los formatos vía correo electrónico a ISC			●		
3	Revisar y enviar los fondos a la cuenta en Guatemala.					●

### 2) Ingreso de fondos a las cuentas de WCS Guatemala

No.	Descripción:	○	□	⇒	D	▽
1	Llamar al Departamento Internacional del Banco para asegurar la llegada del fondo.		●			
2	Confirmar		●			
3	Completar formulario IVE	●				
4	Faxear al Departamento Internacional del banco			●		
5	Fotocopiar	●				
6	Entregar al banco local el formato IVE			●		
7	Solicitar firma de recibido en copia	●				
8	Archivar copia					●
9	Los fondos son liberados	●				

**3) Fondos recibidos de donantes locales a cuentas de WCS Guatemala**

No.	Descripción:	○	□	⇒	◐	▽
1	Notificar inmediatamente al Director Ejecutivo y posteriormente al Coordinador Administrativo-Financiero.	●				
2	Notificar a oficinas centrales del nuevo fondo que ingresará a la cuenta.	●				
3	Realizar ajuste presupuestal	●				
4	Enviar a oficinas centrales para el ajuste oficial como también para la aprobación y creación del código asignado para el "nuevo donante" y proyecto si ese fuera el caso.			●		
5	Proveer al donante los datos para realizar el envío de fondos	●				

**4) Control de fondos y saldos según lo presupuestado**

No.	Descripción:	○	□	⇒	◐	▽
1	Elaborar ajuste del formato	●				
2	Entregar al asistente financiero el formato digital para el respectivo control.			●		
3	Recibir	●				
4	Actualizar a diario datos por cualquier tipo de gastos que aplique al proyecto respectivo para llevar un control diario.	●				

5) Emisión de Cheques

No.	Descripción:	○	□	⇒	D	▽
1	Llenar el formato de "solicitud de fondos"	●				
2	Entregar la solicitud con la firma correspondiente al asistente financiero.			●		
3	Verificar y obtener las firmas que autoricen el desembolso.		●			
4	Emitir el cheque y trasladar al Director del proyecto o en su defecto al Coordinador Administrativo para la firma.			●		
5	Completar <i>recibo de egreso</i> el cual deberá ser firmado por el solicitante al recibir el cheque.	●				
6	Archivar los documentos.					●

6) Solicitud o requerimiento general de fondos

No.	Descripción:	○	□	⇒	D	▽
1	Llenar la solicitud de fondos y entregar al asistente financiero.	●				
2	Revisar y trasladar la solicitud al Coordinador del Proyecto respectivo.		●			
3	Autorizar con la respectiva firma o denegar el desembolso y entregar la solicitud al asistente financiero.			●		
4	Trasladar la solicitud al Coordinador Administrativo				●	
5	Verificar la situación de la persona solicitante y autorizar o rechazar la solicitud.					●
6	Entregar la solicitud a al Asistente Financiero			●		
7	Emitir el cheque y completar un recibo de egreso el cual debe ser firmado por el empleado solicitante.	●				
8	Entregar cheque al solicitante y archivar documentos para la respectiva liquidación de fondos.					●

**7) Solicitud de viáticos para viajes**

No.	Descripción:	○	□	→	D	▽
1	Completar formato de viáticos.	●				
2	Firmar el formulario.	●				
3	Presentar al coordinador de área o bien al Director del Proyecto, para su revisión y aprobación.				●	
4	Firmar autorizando, o denegar la solicitud.		●			
5	Trasladar la solicitud al Coordinador Administrativo Financiero (si la solicitud es autorizada por el coordinador)				●	
6	Dar el visto bueno firmando y entregar el formato al Asistente Financiero.			●		
7	Emitir cheque y archivar todos los documentos.	●				
8	Ingresar gasto a la plantilla o al sistema contable la transacción.					●

**8) Control y funcionamiento de caja chica**

No.	Descripción:	○	□	→	D	▽
1	Solicitar fondos al asistente financiero.	●				
2	Completar y firmar vale.				●	
3	Entregar el efectivo	●				
4	Efectuar la compra y obtener factura contable a cambio.					●
5	Presentar comprobantes al asistente financiero.			●		
6	Liquidar el compromiso.	●				
7	Integrar cada comprobante al libro de "registro de gastos de caja chica"					●

9) Compra de Equipo

No.	Descripción:	○	□	⇒	◐	▽
1	Llenar formulario de "solicitud de compra".	●				
2	Entregar al asistente financiero				●	
3	Revisar y trasladar al director del proyecto que pagará la compra.		●			
4	Aprobar o denegar	●				
5	Trasladar al Coordinador Administrativo				●	
6	Entregar la solicitud al asistente administrativo.				●	
7	Realizar las 3 cotizaciones	●				
8	Llenar "cuadro comparativo de precios"	●				
9	Presentar cuadro comparativo conteniendo datos al Director del proyecto que autorizó la solicitud.				●	
10	Decidir cuál de las 3 ofertas es la mejor, justificando y firmando de aprobación el cuadro comparativo.	●				
11	Firmar de revisado el cuadro comparativo				●	
12	Solicitar fondos al asistente financiero para la emisión del cheque a nombre del proveedor.	●				
13	Realizar el pago y agenciarse del bien.	●				
14	Entregar factura al Asistente Financiero				●	

10) Solicitud y entrega de fondos por alojamiento

No.	Descripción:	○	□	➔	⌒	▽
1	Solicitar fondos por viajes llenando el formulario de solicitud de fondos.	●				
2	Trasladar la solicitud completada al Director de Proyecto correspondiente para tener su firma de aprobación en la respectiva solicitud.				●	
3	Emitir cheque y completar un recibo de egreso que debe ser firmado por el solicitante					●
4	Entregar cheque.	●				
5	Efectuar el viaje y agenciarse de los comprobantes.	●				
6	Entregar al Asistente Financiero los respectivos comprobantes. (Al regreso del viaje)					●
7	Llenar formulario de liquidación de fondos en base a los comprobantes recibidos	●				
8	Revisar y señalar las observaciones, si existiesen.				●	
9	Trasladar estos documentos al Director del Proyecto correspondiente para revisión y aprobación.					●
10	Firmar la liquidación de fondos	●				
11	Trasladar al Coordinador Administrativo, para la revisión final.					●
12	Devolver o recibir fondo según el caso.	●				

**11) Combustibles y lubricantes por medio de vales autorizados**

No.	Descripción:	○	□	⇒	◐	▽
1	Hacer la solicitud del vale al coordinador de logística.	●				
2	Completar la hoja de control de combustible con los datos del vehículo y empleado solicitante.	●				
3	Entregar al solicitante de 2 vales de combustible (1 copia y 1 original).	●				
4	Presentarse en la gasolinera asignada y entrega los vales al bombero.				●	
5	Firmar el vale y entrega 1 copia al empleado solicitante y le provee del combustible y/o lubricante.				●	
6	Devolver vale entregado por el bombero al coordinador de logística para su respectivo control.					●

**12) Combustible y lubricantes por medio de compras individuales por empleados (sin vales autorizados)**

No.	Descripción:	○	□	⇒	◐	▽
1	Llenar la solicitud de fondos y entrega al asistente financiero.	●				
2	Revisar y trasladar la solicitud al Coordinador del Proyecto respectivo.		●			
3	Autorizar con la respectiva firma o denegar el desembolso y entregar la solicitud al asistente financiero.		●			
4	Trasladar la solicitud al Coordinador Administrativo				●	
5	Verificar la situación de la persona solicitante y autorizar o rechazar la solicitud si la persona tiene cuentas pendientes				●	
6	Entregar la solicitud a al Asistente Financiero.					●
7	Emitir el cheque y completar recibo de egreso.	●				
8	Entregar cheque.					●
9	Archivar documentos para la respectiva liquidación de fondos.					●

13) Compra de Suministros y materiales

No.	Descripción:	○	□	⇒	⌒	▽
1	Llenar la solicitud de fondos y entregar al asistente financiero.	●				
2	Revisar y trasladar la solicitud al Coordinador del Proyecto respectivo.		●			
3	Autorizar con la respectiva firma o denegar el desembolso y entregar la solicitud al asistente financiero.		●			
4	Trasladar la solicitud al Coordinador Administrativo			●		
5	Verificar la situación de la persona solicitante y autorizar o rechazar la solicitud si la persona tiene cuentas pendientes.		●			
6	Entregar la solicitud a al Asistente Financiero.			●		
7	Emitir el cheque y completa un recibo de egreso.	●				
8	Entregar cheque al solicitante y archivar documentos para la respectiva liquidación de fondos.					●

14) Liquidación de fondos

No.	Descripción:	○	□	⇒	⌒	▽
1	Presentar los respectivos comprobantes de compra al Asistente Financiero.	●				
2	Revisar y trasladar los datos al formato de Rendición de Fondos		●			
3	Trasladar datos revisados al Coordinador Administrativo.			●		
4	Revisar y firmar el formato de rendición de fondos, autorizando devolver el remanente de dinero al receptor.		●			
5	Trasladar el formato al Asistente Financiero para electuar la devolución o recepción del fondo respectivo.			●		
6	Emitir cheque	●				
7	Liquidar la transacción.	●				
8	Ingresar a la plantilla o al sistema contable de la transacción					●

15) Solicitud de reembolso de gastos a las oficinas centrales desde WCS-Guatemala

No.	Descripción:	○	□	⇒	◐	▽
1	Realizar gastos con fondos propios y agenciarse de comprobantes.	●				
2	Entregar comprobantes originales al Coordinador Administrativo Financiero.			●		
3	Completar los formularios "Reporte de Gastos para Reembolso"	●				
4	Adjuntar en forma digital los documentos que amparan los gastos realizados.	●				
5	Enviar los formularios anteriores vía correo electrónico a WCS-Nueva York			●		
6	Recibir fondos en su cuenta personal.					●

16) Ingreso de datos a plantillas autorizadas para subir datos al sistema

No.	Descripción:	○	□	⇒	◐	▽
1	Agrupar comprobantes a dar ingreso a la plantilla	●				
2	Actualizar tipo de cambio y periodo.	●				
3	Ingresos de cada uno de los datos por comprobante.	●				
4	Entregar archivo digital al Coordinador Administrativo.			●		
5	Revisar			●		
6	Subir plantilla al sistema SUN.					●

**17) Informe de viajes**

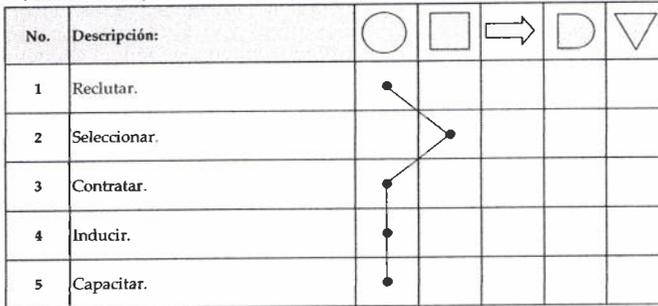
No.	Descripción:					
1	Presentar informe al Asistente Financiero juntamente con las facturas, recibos y todos los anexos complementarios necesarios para cumplir con la rendición de fondos.	●				
2	Recibir	●				
3	Trasladar al Director del Proyecto, para su aprobación.			●		
4	Archivar					●

**18) Informes financieros**

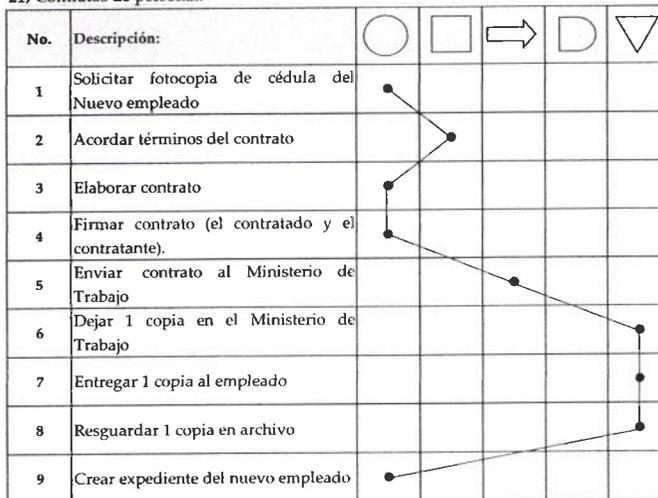
No.	Descripción:					
1	Agrupar en una sola carpeta digital los informes del mes en curso.	●				
2	Trasladar los archivos de forma digital al coordinador administrativo			●		
3	Revisar.			●		
4	Aprobar	●				

## DIAGRAMAS DE PROCESOS DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN

### 20) Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal



### 21) Contratos de personal.



**22) Finalización del contrato laboral**

No.	Descripción:	○	□	⇒	⊔	▽
1	Reunir con el empleado.	●				
2	Revisar y saldar deudas		●			
3	Llenar el formulario de "finiquito laboral"	●				
4	Revisar y firmar de aceptación (Empleado)		●			
5	Revisar y firmar de aceptación (Director)		●			
6	Trasladar finiquito al Asistente Administrativo.			●		
7	Emitir recibo y cheque correspondiente.	●				
8	Entregar cheque por el monto que indique el finiquito	●				

**23) Becas a estudiantes**

No.	Descripción:	○	□	⇒	⊔	▽
1	Presentar solicitud al Director Ejecutivo.	●				
2	Evaluar-autorizar o denegar la beca.				●	
3	Elaborar contrato.	●				
4	Revisar contrato entre las partes.		●			
5	Firmar	●				
6	Trasladar contrato al Coordinador Administrativo Financiero para revisar y dar seguimiento a los pagos.			●		
7	Archivar documentos					●

**24) Pago de salarios u honorarios del personal**

No.	Descripción:	○	□	→	D	▽
1	Presentarse a la oficina con el asistente financiero	●				
2	Firmar los formatos correspondientes y recibo de egreso.	●				
3	Emitir cheque	●				
4	Entregar el cheque	●				
5	Ingresar datos a planillas correspondientes					●

**25) Vacaciones**

No.	Descripción:	○	□	→	D	▽
1	Señalar al trabajador la época en que debe gozar sus vacaciones. (Director)	●				
2	Completar labores para no dejar compromisos o pendientes que distorsionen el curso de trabajo de la institución.	●				
3	Entregar y completar formulario de "Permisos- Bajas Médicas- Vacaciones y Compensaciones"	●				
4	Entrega formulario firmado al Coordinador del proyecto para su conocimiento y dará su visto bueno.				●	
5	Trasladar el formulario firmado por las partes al Coordinador Administrativo-Financiero, para la respectiva revisión				●	
6	Trasladar el documento al Asistente Administrativo para su archivo y actualización en la base de datos de vacaciones.				●	

26) Permisos o ausencias laborales.

No.	Descripción:	○	□	→	◐	▽
1	Solicitar formulario al asistente administrativo.	●				
2	Entregar formulario de <i>Permisos-Bajas Médicas- Vacaciones y Compensaciones</i>	●				
3	Completar.	●				
4	Solicitar la aprobación de su Coordinador de Proyecto.				●	
5	Trasladar formulario al Coordinador Administrativo Financiero			●		
6	Revisar		●			
7	Archivar y actualizar registro y archivo.					●

27) Solicitud uso de vehículo

No.	Descripción:	○	□	→	◐	▽
1	Solicitar uso de vehículo al	●				
2	Llenar el formulario de " <i>Solicitud de Uso y Entrega de Vehículo</i> "	●				
3	Aprobar o denegar la solicitud			●		
4	Revisar físicamente el vehículo para constatar el estado de entrega	●				
5	Firmar el formulario de solicitud aceptando los términos.	●				
6	Entregar vehículo	●				

**28) Devolución del vehículo después de haber sido utilizado**

No.	Descripción:	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	Localizar al coordinador de logística o persona que quede asignada en su lugar (en caso de ausencia) para hacer entrega del vehículo.	●				
2	Revisar el estado del vehículo.		●			
3	Firmará el formulario de "Solicitud de Uso y Entrega de Vehículo"	●				
4	Recibir el vehículo.	●				

**29) Seguro de vida para el personal**

No.	Descripción:	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	Notificar al asistente administrativo el nombre del empleado a asegurar.	●				
2	Solicitar póliza al banco correspondiente	●				
3	Proceder a completar la póliza en base a datos proporcionados por el trabajador.	●				
4	Solicitar fotocopia de cédula al trabajador.	●				
5	Firmar la póliza	●				
6	Trasladar póliza al banco para hacer efectiva la cobertura					●

**30) Pago de servicios de la oficina (agua, luz, teléfono)**

No.	Descripción:	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	Arriba la factura o cobro del servicio	●				
2	Hacer la solicitud respectiva de fondos para realizar el pago.	●				
3	Realizar el pago	●				
4	Entregar comprobante al asistente financiero					●

**31) Solicitud de equipo y accesorios de bodega.**

No.	Descripción:	○	□	⇒	◐	▽
1	Solicitar el equipo al encargado de bodega o al asistente administrativo en su defecto	●				
2	Completar y entregar el formato de "Solicitud de Préstamo de Equipo y Accesorios"	●				
3	Entregar solicitud firmada	●				
4	Firmar libro de actas.	●				
5	Entrega del equipo	●				

**32) Devolución de equipos y accesorios a bodega**

No.	Descripción:	○	□	⇒	◐	▽
1	Ubicar al coordinador de logística	●				
2	Revisar el equipo		●			
3	Ubicar el formulario de "solicitud de préstamo de equipo y accesorios"	●				
4	Entregar formulario al empleado solicitante para la firma de descargo.	●				
5	Entregar formulario firmado	●				
6	Recibir y archivar el formulario				●	
7	Reingreso del equipo a bodega	●				

### 33) Solicitud y entrega de boletos aéreos

No.	Descripción:	○	□	→	D	▽
1	Completar de forma digital formato de "Solicitud de Pasajes Aéreos"	●				
2	Enviar la solicitud por correo electrónico			●		
3	Recibir mensaje	●				
4	Realizar la reserva de vuelo una vez cuente con autorización escrita	●				
5	Adquirir el boleto en la agencia de viajes	●				
6	Entregar boleto al solicitante	●				
7	Recibir boleto (solicitante)	●				

### 34) Fotocopias en librerías establecidas

No.	Descripción:	○	□	→	D	▽
1	Solicitar el servicio de fotocopias en librería	●				
2	Solicitar hoja de control y completarla con los datos que solicita el formato	●				

35) Fotocopias en librerías no establecidas

No.	Descripción:					
1	Llenar la solicitud de fondos y entregar al asistente financiero.	●				
2	Revisar y trasladar la solicitud al Coordinador del Proyecto respectivo.		●			
3	Autorizar con la respectiva firma o denegar el desembolso y entregar la solicitud al asistente financiero.		●			
4	Trasladar la solicitud al Coordinador Administrativo			●		
5	Verificar la situación de la persona solicitante y autorizar o rechazar la solicitud.		●			
6	Entregar la solicitud a al Asistente Financiero	●				
7	Emitir el cheque y completa recibo de egreso el cual debe ser firmado por el empleado solicitante	●				
8	Entregar cheque al solicitante y archivar documentos para la respectiva liquidación de fondos.	●				

36) Bajas de activos

No.	Descripción:					
1	Reportar al Asistente Administrativo sobre los activos que considere necesario dar baja.	●				
2	Verificar el estado del activo.	●				
3	Informar al Coordinador Administrativo		●			
4	Aprobar o denegar la baja			●		
5	Elaborar acta de baja				●	
6	Revisar acta, y firmar.		●			
7	Trasladar acta al Coordinador del Programa para revisión y firma.			●		
8	Entrega al asistente financiero	●				
9	Actualizar base de datos de inventarios	●				

37) Préstamo de libros de biblioteca

No.	Descripción:	○	□	⇒	D	▽
1	Solicitar el libro o documento deseado	●				
2	Localizar el documento	●				
3	Completar solicitud de préstamos de libro.				●	
4	Solicitar autorización de entrega del documento al Director Ejecutivo.	●				
5	Aprobar o denegar la solicitud			●		
6	Entregar el documento	●				

38) Evaluación del desempeño

No.	Descripción:	○	□	⇒	D	▽
1	Solicitar el formulario de evaluación	●				
2	Marca con una equis el valor que mejor describe su opinión respecto del nivel de ejecución del empleado en el puesto de trabajo	●				
3	Leer el concepto del formulario y su descripción	●				
4	Evaluar el desempeño del empleado	●				
5	Citar al evaluado y comentar los resultados y su razón.				●	
6	Modificar si es necesario	●				
7	Presentar copia de la evaluación	●				