

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERA
CARRERA DE CONTADURIDA PÚBLICA



**DESCRIPCIÓN DE LA ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**

CASO: “Wildlife Conservation Society” (WCS-BOLIVIA).

**PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACIÓN PARA ANTIGUOS ESTUDIANTES NO
GRADUADOS**

Memoria Laboral presentada para la obtención del Grado de Licenciatura

POR: PAOLA ESPERANZA GARCÍA LIZÓN

TUTOR: LIC. EDWIN GUTIÉRREZ ZAPANA

LA PAZ – BOLIVIA

Enero, 2016

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a Dios y a mi familia por el gran apoyo brindado.

Así como también a todos los catedráticos de la carrera de Contaduría Pública de la UMSA, a mi tutor y a los Tribunales Revisores, de quien recibí valiosa y oportuna orientación.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero agradecimiento a:

- Honorable Consejo Facultativo (Facultad de Ciencias Económicas y Financieras).
- Honorable Consejo de Carrera (Carrera de Contaduría Pública).
- Dirección de Carrera (Carrera de Contaduría Pública).
- Coordinación del “P.E.T.A.E.N.G.”.
- Docentes Actualizadores.
- Docentes Tutores.
- Tribunal Revisor y Examinador

RESUMEN DEL TRABAJO

La presente actualización del Manual de Procedimientos Administrativos, se encamina a dar solución a los problemas interno y externo así como a fomentar la utilización adecuada de todos los recursos tanto naturales, humanos que la empresa posee con la finalidad de contribuir al mejoramiento continuo que facilite y controle las actividades que se realizan en la Organización “Wildlife Conservation Society” (WCS-BOLIVIA). La investigación que se realizó es de tipo exploratoria, descriptiva y de campo. Puesto que se trata de un proceso de Actualización, surge la necesidad de realizar un estudio previo de las tareas que interviene en los procedimientos de Reclutamiento, Selección y Contratación e Inducción. Un manual sin revisión y análisis cuyo contenido permanezca estático se convierte en obsoleto y lejos de ser una herramienta útil, puede constituir una barrera que dificulte el desarrollo de la organización. Elaborar la actualización de un manual de procedimientos administrativos que nos permita, precisar actividades, deslindar responsabilidades, establecer mecanismos de coordinación, evitar duplicidad de funciones planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz. En conclusión si no se realiza una actualización constante de los Manuales Administrativos, en específico el Manual de Procedimientos que a este documento concierne, la información contenida no serviría como una herramienta básica para trabajar al no establecerse límite en responsabilidades y competencia de actividades a realizar. Es por ello que se considera vital contar con dicho documento por necesidad más que por mera formalidad.

INDICE

1.	INTRODUCCION.....	7
2.	OBJETIVOS.....	8
2.1	Objetivo General.....	8
2.2	Objetivos Específicos	8
3.	ASPECTOS METODOLOGICOS.....	8
3.1	Justificación.....	8
3.1.1	<i>Académica.....</i>	<i>9</i>
3.1.2	<i>Profesional.....</i>	<i>9</i>
3.1.3	<i>Conveniencia</i>	<i>9</i>
3.1.4	<i>Relevancia Social</i>	<i>9</i>
3.1.5	<i>Justificaciones prácticas</i>	<i>9</i>
3.1.6	<i>Utilidad Metodológica</i>	<i>10</i>
3.2	Alcance.....	10
3.2.1	Institucional.....	11
3.2.2	Geográfico.....	11
3.2.3	Temporal.....	11
3.3	Metodología	11
3.3.1	<i>Método de investigación.....</i>	<i>12</i>
3.3.2	<i>Nivel de investigación.....</i>	<i>12</i>
3.3.3	<i>Punto de vista</i>	<i>13</i>
3.3.4	<i>Utilidad</i>	<i>13</i>
3.3.5	<i>Técnica de investigación</i>	<i>13</i>
4.	MARCO TEORICO:.....	13
4.1	Marco Empresarial.....	14
4.1.1	<i>Descripción General del Programa “Wildlife Conservation Society” (WCS-BOLIVIA).....</i>	<i>14</i>
4.1.2	<i>Misión, visión, meta y valores del programa “Wildlife Conservation Society” (WCS-BOLIVIA).....</i>	<i>16</i>
4.1.3	<i>Estructura del programa Wildlife Conservation Society (WCS-BOLIVIA).....</i>	<i>17</i>
4.1.4	<i>Unidad Administrativa y Financiera del Programa Wildlife Conservation Society (WCS-BOLIVIA).....</i>	<i>18</i>
4.2	Bases Teóricas.	19

4.2.1 Escuela Científica.	19
4.2.2 Era Clásica.	21
4.2.3 Era Neoclásica.....	24
4.2.4 Era de la Información.....	25
4.3 Clima Organizacional.....	26
4.3.1 Definición.	27
4.3.2 El Liderazgo.....	30
4.3.3 La Comunicación	31
4.4 Manuales Administrativos	34
4.4.1 Definición y conceptos	34
4.4.2 Ventajas de su uso	36
4.4.3 Desventajas	37
4.4.4 Tipos de manuales	37
4.5 Manuales de Procedimientos	39
5. MARCO PRÁCTICO.....	42
5.1 Observar los hechos y la realidad.....	42
5.2 Escoger los hechos.....	42
5.3 Elegir una técnica narrativa	43
5.4 Desarrollar la narración con base en la sucesión de hechos	43
5.4.1 Responsabilidad de la correcta aplicación del Manual de Procedimientos Administrativos.....	43
5.4.2 Estructura Básica de la Organización.....	44
5.4.3 Adquisición de bienes y contratación de servicios	44
5.4.4 Contratación de servicios de consultoría.....	55
5.4.5 Pasajes	59
5.4.6 Reposición de gastos de transporte local.....	62
5.4.7 Gastos de viaje	63
5.4.8 Administración de Personal.....	77
5.4.9 Administración de cuentas bancarias.....	82
5.4.10 Manejo de caja chica.....	87
5.4.11 Entregas con cargo a rendición de cuentas documentada	90
5.5 Conclusiones	91

1. INTRODUCCION

La organización sin fines de lucro “Wildlife Conservation Society” (WCS-BOLIVIA), se encuentran en pro de la ejecución de planes para el aseguramiento de la calidad, y el mejoramiento continuo de sus procesos, para atender eficazmente las necesidades y expectativas de sus usuarios o beneficiarios tanto externos como internos, es por ello que se evidencio la importancia de ir actualizando el Manual de Procedimientos Administrativos como un mecanismo de planificación idóneo y expedito para orientar el rumbo de sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos institucionales, además de contribuir a la actualización de lineamientos y descripción de procedimientos para guiar a los empleados a la hora de realizar sus labores.

En la actualidad es importante tener claro que un manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

La actualización del Manual de Procedimientos Administrativos se logró mediante la recolección de datos relevantes en los diferentes puestos de trabajo, sobre todo en la parte Administrativa.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Describir la actualización del Manual de Procedimientos Administrativos que es utilizado en la administración de la Organización sin fines de lucro “Wildlife Conservation Society” (WCS-BOLIVIA).

El Manual descrito en este trabajo, tiene la finalidad de ser una herramienta de apoyo en cuanto a los Procedimientos para las actividades que se efectúan bajo el Programa “Wildlife Conservation Society”, brindando criterios de evaluación ante diferentes situaciones que puedan presentarse.

2.2 Objetivos Específicos

- Analizar el Manual de Procedimientos Administrativos, por medio de la observación, recopilación de información y revisión de los manuales existentes, a fin de poder actualizar sus procedimientos.
- Ajustar el Manual de Procedimientos Administrativos, de acuerdo a la misión, visión, políticas y estrategias de la organización sin fines de lucro “Wildlife Conservation Society” (WCS-BOLIVIA) dentro de un marco que optimice los resultados y a la vez permitirá el desarrollo integral de las personas.

3. ASPECTOS METODOLOGICOS

3.1 Justificación

Un manual sin revisión y análisis cuyo contenido permanezca estático se convierte en obsoleto y lejos de ser una herramienta útil, puede constituir una barrera que dificulte el desarrollo de la organización.

La importancia del manual de procedimientos para los procesos administrativos de “Wildlife Conservation Society” radica en la instrucción que el mismo brinda al lector, brindando conocimiento exacto de los pasos que deben seguir para ejecutar de forma adecuada y oportuna las actividades encomendadas, garantizando mejores inversiones de tiempo tanto para el personal encargado como para la Dirección. Su validez perdurará hasta que ocurran cambios significativos en la gestión administrativa de la institución o hasta que las leyes de este país propicien su expiración.

3.1.1 Académica

Considerando que la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras Carrera de Contaduría Pública de la Universidad Mayor de San Andrés, ha implementado el Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados, en el que es importante exponer las tareas efectuadas durante un determinado tiempo de trabajo.

3.1.2 Profesional

Concluir con los estudios profesionales y obtener el Título Académico.

3.1.3 Conveniencia

A nivel institucional, el Manual de Procedimientos Administrativos ayuda, a que el personal nuevo o promovido se adapte rápidamente a la nueva cultura de la organización.

3.1.4 Relevancia Social

A nivel social, se pretende dar solución a la problemática que existe en la organización por no contar con un Manual de Procedimientos Administrativos debidamente actualizados.

3.1.5 Justificaciones prácticas

A nivel institucional, será de gran ayuda para los Procedimientos Administrativos, convirtiéndose en una herramienta de base imprescindible para la organización sin fines de lucro Wildlife Conservation Society (WCS-BOLIVIA).

3.1.6 Utilidad Metodológica

Para la actualización del Manual de Procedimientos Administrativos es necesario la recolección de información, el cual permitirá a los encargados del manejo Administrativo saber de dónde y cómo provienen los procesos, así mismo, este, deberá seguir una metodología ya determinada por la organización sin fines de lucro Wildlife Conservation Society (WCS-BOLIVIA), para el seguimiento, registro, análisis y solución de datos recibidos.

3.2 Alcance

El alcance es para la organización sin fines de lucro “Wildlife Conservation Society”, la utilización y el acatamiento de los lineamientos contemplados en este Manual es responsabilidad de todas las áreas y por tanto, se debe velar desde las instancias directivas como operativas, por la correcta y completa aplicación de los procedimientos y actividades que aquí se describen.

La actualización de los Manuales de Procedimientos Administrativos para la organización sin fines de lucro Wildlife Conservation Society (WCS-BOLIVIA), pretende que sus funcionarios trabajen bajo una unidad estándar, donde se tenga claridad de lo que se hace, para que se hace y cuál es su propia finalidad. En razón de esta importancia, la organización podrá adquirir un sistema de control interno que permita obtener los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

3.2.1 Institucional

El presente Manual de Procedimientos Administrativos es de ejecución y aplicación en todos los Componentes del Programa Wildlife Conservation Society (WCS-BOLIVIA).



3.2.2 Geográfico

La actualización del Manual de Procedimientos Administrativos para la organización sin fines de lucro “Wildlife Conservation Society” (WCS-BOLIVIA), se realizó donde se encuentra la oficina central, en la calle Gabino Villanueva #340 entre 24 y 25 de Calacoto en la ciudad de La Paz.

3.2.3 Temporal

La actualización del Manual de Procedimientos Administrativos para la organización sin fines de lucro “Wildlife Conservation Society” (WCS-BOLIVIA), se fue realizando en el transcurso del tiempo de trabajo desde el año 2005 aproximadamente hasta el año 2015 con Resoluciones Administrativas que modifican el Manual.

3.3 Metodología

3.3.1 Método de investigación

Se identificó este trabajo como de tipo inductivo guiados por el autor Carlos Méndez en su libro diseño y desarrollo de métodos de investigación se denota la necesidad de identificar el método de investigación¹ como:*“el proceso riguroso, formulado de manera lógica que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento; fundamentado en diversos métodos”*.

La determinación del método de investigación permitió identificar aspectos fundamentales correspondientes al comportamiento que presentan los funcionarios del área frente a la situación actual, es decir, cuáles son sus necesidades y contradicciones; para esto se definió el método de investigación Inductivo que es la herramienta básica para el manejo general de la investigación.

El Método Inductivo según Carlos Méndez en su libro Diseño y Desarrollo para proyectos de Investigación²...*“es aplicable a la investigación debido a que parte de la observación de fenómenos o situaciones particulares”*....

3.3.2 Nivel de investigación

El tipo de investigación fue de carácter descriptivo *“aquella en que, como afirma Salkind, se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio.*

Para Cerda, *...tradicionalmente se define la palabra “describir” como el acto de representar, reproducir o figurar a personas, animales o cosas...”*; y agrega: *...“se deben describir aquellos aspectos más característicos distintivos y particulares de estas personas, situaciones o cosas, o sea, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás.*

¹ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. p. 125.

² Ibid., p. 127

De acuerdo con este autor, una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto.”³

Se tomó este tipo de investigación debido a que su propósito es la actualización del Manual de procedimientos.

3.3.3 Punto de vista

El punto de vista que será utilizado, es el comunicólogo porque veremos los flujos de comunicación y los medios.

3.3.4 Utilidad

La utilidad del presente trabajo será para resolver los problemas de responsabilidad que por la falta de actualización de los manuales va atravesando la organización.

3.3.5 Técnica de investigación

La técnica de investigación adoptada es la observación directa y de campo, porque se analiza al cabo de los Manuales existentes para la actualización del Manual de Procedimientos Administrativos.

4. MARCO TEORICO:

La importancia de los manuales de procedimientos administrativos a través de una mirada retrospectiva a la administración permite llevar a las empresas u organizaciones a desarrollar las funciones del proceso administrativo como planear, organizar, dirigir y controlar de una manera más eficaz las actividades que se designa a cada uno de los miembros de la organización. Este conjunto de actividades responde a la esencia del

³ 9 BERNAL T., César Augusto. p. 111.

procedimiento administrativo, lo que va a permitir realizar a cabalidad las labores o actividades para estandarizar la operatividad de la misma.

La investigación se desarrolla en la organización sin fines de lucro Wildlife Conservation Society (WCS-BOLIVIA), dentro del marco teórico se da como inicio el marco empresarial de WCS, información comprendida por una breve historia de la organización, al igual que se encuentra la visión y misión institucional.

4.1 Marco Empresarial

4.1.1 Descripción General del Programa “Wildlife Conservation Society” (WCS-BOLIVIA)

Bolivia es uno de los países del mundo con mayor riqueza biológica y cultura. Su ubicación en el centro del continente sudamericano ha dado lugar a la confluencia de una variedad de regiones biogeográficas. A esta latitud, la cordillera de los Andes se ensancha formando la planicie elevada del Altiplano. Hacia el Este descendiendo por la vertiente oriental modelando un paisaje de serranías escarpadas, colinas y valles profundos. Más allá se extiende la amplia llanura tropical de las tierras bajas. El país alberga a, al menos, 36 naciones o pueblos indígenas, caracterizados por su fuerza cultural particularmente en las tierras altas y su diversidad en las tierras bajas y la Amazonia, con sistemas propios de organización y manejo del espacio y de los ecosistemas. Asimismo, alberga a una creciente población urbana que de manera directa o indirecta se relaciona con los recursos naturales.

Las primeras actividades desarrolladas por WCS en Bolivia se iniciaron en los años sesenta con investigaciones realizadas por William Conway sobre los flamencos andinos en la laguna Colorada, dentro de la Reserva Nacional de Fauna Andina Eduardo Abaroa. Posteriormente, los esfuerzos se orientaron a dar apoyo a investigaciones científicas sobre la vida silvestre y a la formación académica de profesionales bolivianos sobre todo en los bosques del este del Departamento de Santa Cruz, en la Chiquitania y dentro del Parque Nacional Noel Kempff Mercado.

A partir de 1995, el trabajo de WCS se enfocó en el desarrollo de acciones de conservación en la región del Gran Chaco y los bosques secos de Santa Cruz, los más importantes y mejor conservados del continente, contribuyendo a la creación y gestión del Parque Nacional y Área Natural de Manejo Integrado Kaa-Iya del Gran Chaco. Asimismo, desde 1999 a la fecha WCS se encuentra ejecutando el Programa de Conservación del Gran Paisaje Madidi-Tambopata, cuyos esfuerzos, en el lado boliviano, han permitido incrementar los conocimientos científicos y fortalecer las capacidades locales para la gestión territorial en el Norte de La Paz y el Oeste del Beni.

El Programa de Conservación donde actualmente WCS concentra su actividad en Bolivia se desarrolla en uno de los paisajes más biodiversos del mundo, representado por ecosistemas de los bosques húmedos amazónicos, bosques montanos, sabanas de llanura y sabanas de montaña, bosques secos interandinos y zonas de vegetación alto andino. La región de Madidi es crítica para la conservación de especies silvestres amenazadas y que utilizan amplios espacios geográficos, como el jaguar, la londra, el lobo de crin o borocho, el chancho de tropa, la vicuña y el cóndor.

La complejidad ecológica, social, cultural y economía de los paisajes de conservación planteo la necesidad de abordar distintas temáticas relacionadas con la investigación científica, el monitoreo integral, la medicina veterinaria, el manejo de recursos naturales y la gestión territorial, para dar respuestas a los temas críticos que afectan a la vida silvestre y que se relacionan con los sistemas de vida de las comunidades locales. Los resultados del trabajo de WCS han permitido incrementar los conocimientos científicos de la biodiversidad, abrir oportunidades económicas mediante el manejo sostenible de recursos naturales y fortalecer las capacidades locales de conservación y gestión de las áreas protegidas y territorios indígenas, desde una perspectiva integral y con una dimensión a nivel paisaje.

4.1.2 Misión, visión, meta y valores del programa “Wildlife Conservation Society” (WCS-BOLIVIA)

Misión del programa “Wildlife Conservation Society” (WCS-BOLIVIA)

WCS salva la vida silvestre y paisajes silvestres en todo el mundo a través de la ciencia, acciones de conservación, educación e inspirando al ser humano a valorar la naturaleza.

Visión del programa Wildlife Conservation Society (WCS-BOLIVIA)

WCS imagina un mundo donde la vida silvestre prospera en tierras y mareas saludables, valorado por sociedades que adoptan y se benefician de la diversidad y la integridad de la vida en la tierra.

Meta del programa Wildlife Conservation Society (WCS-BOLIVIA)

La conservación de más del 50% de la diversidad biológica y, a la vez, el impacto positivo sobre millones de personas a nivel global.

Valores del programa Wildlife Conservation Society (WCS-BOLIVIA)

- **Respeto:** El relacionamiento entre colegas, socios y comunidades locales de las zonas donde trabajamos se basa en el respeto, dignidad y ecuanimidad.
- **Rendición de Cuentas y Transparencia:** Nos enfocamos en resultados medibles, asumimos responsabilidad por nuestras decisiones y acciones y somos honestos sobre nuestros éxitos y fracasos.
- **Innovación:** Evaluamos ideas y practicas establecidas, aprendemos de nuestra experiencia e introducimos nuevos métodos y conceptos.
- **Diversidad e Inclusión:** Valoramos al personal, socios de diversas culturas y origen con diferentes capacidades, aptitudes y perspectivas, aseguramos que las personas puedan tener la oportunidad para contribuir plenamente nuestra misión.
- **Colaboración:** Promovemos el trabajo en equipo y fomentamos la colaboración entre personas, organizaciones y países para encontrar soluciones a los desafíos de la conservación.

- Integridad: Actuamos de manera consistente con nuestros valores y misión, y sostenemos los más altos estándares de honestidad y comportamiento ético.⁴

4.1.3 Estructura del programa Wildlife Conservation Society (WCS-BOLIVIA)

El programa de conservación de WCS se estructura sobre la base de cinco estrategias núcleo: descubrir, proteger, inspirar, construir y colaborar, que definen la orientación técnica del trabajo, articulan los procesos e integran las acciones identificadas.

Estrategias principales para conservar la vida silvestre y las áreas naturales:

- Descubrir y comprender especies y áreas silvestres a través de la ciencia.
- Proteger la vida silvestre y las áreas naturales a través de la acción de conservación.
- Inspirar al público para que se comprometa con la conservación de la vida silvestre y la naturaleza, a través de la educación, la comunicación y la difusión.
- Estrategias de apoyo para lograr las metas y resultados del trabajo de conservación:
- Construir una plataforma más sólida para nuestro trabajo a través del fortalecimiento institucional de WCS.
- Apalancar (o incrementar el alcance de los recursos para apoyar con información a las políticas públicas y construir alianzas.

Por otra parte, la Estrategia del Programa de Conservación de WCS en Bolivia busca apoyar la Nueva Agenda Patriótica 2025 para una Bolivia Digna y Soberana, en particular se articula con tres de los pilares de la Nueva Agenda Patriótica: Educación y Deporte para la Formación de un Ser Humano Integral (en su componente de Educación, Soberanía Científica y Tecnológica con Identidad Propia y Soberanía Ambiental con Desarrollo Integral, Respetando los Derechos de la Madre Tierra.⁵

⁴ Estrategia 2014-2020, PROGRAMA BOLIVIA

⁵ Memoria Anual 2014, WCS

4.1.4 Unidad Administrativa y Financiera del Programa Wildlife Conservation Society (WCS-BOLIVIA).

La Unidad Administrativa y Financiera del Programa da soporte a la Dirección del Programa Paisaje, en el tema financiero y administrativo, generando información financiera y brindando asistencia y facilidades de trabajo del equipo técnico.

La Dirección del Programa Paisaje y su Unidad Administrativa y Financiera del Programa, considera necesario contar con un Manual de Procedimientos Administrativos actualizados, el cual sea una Guía para la toma de decisiones administrativas en cada actividad que se presente y la aplicación que se debe llevar a cabo.

Objetivos de la Unidad Administrativa y Financiera.

1. Administrar los fondos del Programa Paisaje Wildlife Conservation Society (WCS-BOLIVIA), de manera eficiente y transparente, asegurando la existencia de integridad de fondos recibidos.
2. Asegurar que los fondos recibidos sean ejecutados de acuerdo a los planes de trabajo y presupuestos relacionados.
3. Contribuir al seguimiento y monitoreo de las actividades técnicas del Programa.

Función principal de la Unidad Administrativa y Financiera.

La Unidad Administrativa y Financiera del Programa Paisaje Wildlife Conservation Society (WCS-BOLIVIA) tiene como función principal, plasmar toda la información de sus registros en los reportes financieros mensuales para cada uno de los Proyectos que se

dirigen en la ciudad de La Paz, para cumplir con las exigencias y requerimientos de los donantes.⁶

4.2 Bases Teóricas.

En la actualidad, la Administración cuenta con una serie de técnicas que permiten detectar la existencia de problemas y a su vez abordarlos de forma precisa. El administrador no puede detectar un problema y dejar que se arregle por sí solo, el administrador tiene que ir más lejos, debe resolver el problema basado en la técnica administrativa más apropiada.

Según el autor Frank Finch, la definición de la palabra técnica es “abarcar básicamente un marco de acciones formales o semiformales que requieren de cierta habilidad para su ejecución y tienden a guiar eficiente y firmemente hacia un objetivo determinado con anterioridad”.⁷

Muchas de las llamadas técnicas no lo son, ya que constituyen únicamente instrumentos. Un instrumento se forma de uno o de un pequeño número de pasos formales o semiformales que conducen firme y repetidamente a un objetivo predeterminado. No se requiere de habilidad, y no cuentan con un procedimiento formal de trabajo; algunos son mucho más amplios que una técnica, puesto que son materias por derecho propio.

El estudio de tiempos es buen ejemplo de técnica; el control de calidad, considerado habitualmente como técnica, no lo es, más bien se considera una materia; las razones financieras sólo son instrumentos y la rocremática es, quizá, un simple concepto.⁸

4.2.1 Escuela Científica.

Teoría Administrativa con énfasis en las tareas. El nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el

⁶ Manual de Procedimientos (antiguo), WCS

⁷ FINCH, Frank. Enciclopedia concisa de Técnicas Administrativas. 1 ed. México, Trillas, 1993.p 13.

⁸ Ibid, p13.

fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La escuela de la administración científica fue iniciada en el comienzo de este siglo por el ingeniero mecánico americano Frederick W. Taylor.⁹

La administración científica representa la primera aproximación teórica a los estudios de la administración empresarial y se situó inicialmente en el plano del trabajo individual de cada obrero. Hasta entonces la selección del método de trabajo era confiada al obrero, que se basaba en su experiencia personal anterior para definir como realizaría sus tareas.

Debido a esta situación, las empresas estadounidenses mostraban profunda disparidad de métodos de trabajo, pues cada obrero tenía su esquema personal de trabajo, lo cual dificultaba la supervisión, el control y la estandarización de utensilios y herramientas de trabajo. Taylor quiso quitarle al obrero el derecho de escoger su manera personal de ejecutar la tarea – intento poco exitoso – para dotarlo de un método planeado y estudiado por un profesional especializado en la planeación de tareas. Esta administración de las tareas se basaba en la organización racional del trabajo del obrero que intentaba descubrir el método que lo convertiría en un trabajador eficiente¹⁰.

Frederick Wilson Taylor (1856-1915), fundador de la administración científica, nació en Filadelfia, Estados Unidos. Procedía de una familia de principios rígidos y fue educado dentro de una mentalidad de disciplina, devoción al trabajo y al ahorro. En aquella época estaba de moda el sistema de pago por pieza o por tarea. Esto llevó a Taylor a estudiar el problema de la producción en sus mínimos detalles, pues, gracias a su progreso en la compañía, no quería decepcionar a sus patrones, ni decepcionar a sus compañeros de trabajo, quienes deseaban en el entonces jefe de taller no fuese duro con ellos en el planteamiento del trabajo por pieza. Taylor inició las experiencias que lo harían famoso, donde intentó aplicar sus conclusiones, venciendo una gran resistencia a sus ideas¹¹.

⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración Proceso Administrativo. Colombia: McGraw Hill, 2000. p.7.

¹⁰ Ibid, p.8.

¹¹ KOONTZ, Op. cit., p16-19

Federick W Taylor (1856-1915) fundamento su filosofía en cuatro principios básicos así:

- ❖ ***Principio de planeación:*** sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.

- ❖ ***Principio de la preparación:*** seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Además de la preparación de la fuerza laboral, se deben preparar también las máquinas y los equipos de producción, así como la distribución física y la disposición racional de las herramientas y los materiales.

- ❖ ***Principio del control:*** controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia tiene que cooperar con los trabajadores para que la ejecución sea la mejor posible.

- ❖ ***Principio de la ejecución:*** distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

4.2.2 Era Clásica.

Periodo que sigue a la Revolución Industrial y que se extendió hasta mediados de 1950, cubriendo la primera mitad del siglo XX. Su principal característica fue la intensificación del fenómeno de industrialización en todo el mundo y el surgimiento de los países desarrollados o industrializados. En este largo periodo de crisis y prosperidad, las empresas adoptaron la estructura organizacional burocrática caracterizada por su forma piramidal y centralizada que hace énfasis en la departamentalización funcional, la centralización de

decisiones en la cima de la jerarquía, el establecimiento de normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas¹².

Teoría enfocada en la estructura organizacional. Su fundador Henri Fayol sustituye el enfoque analítico y concreto de Taylor, por una visión sintética, global y universal, defendía una visión anatómica de la empresa, en términos de organización formal, es decir la síntesis de los diferentes órganos que componen la estructura organizacional, sus relaciones y sus funciones dentro del todo.

Según Fayol, toda empresa posee seis funciones básicas: funciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. La función administrativa no es privilegio de la alta cúpula, pues ella se reparte proporcionalmente en todos los niveles de la jerarquía de la empresa. Existe una proporcionalidad de la función administrativa, ya que esta no se encuentra exclusivamente en cúpula de la empresa ni es privilegio de los directores, sino que desciende en la escala jerárquica, aumenta la proporción de las otras funciones de la empresa, y a medida que se asciende en la escala jerárquica, aumentan la extensión y el volumen de las funciones administrativas.

En los niveles más altos predominan las funciones administrativas, mientras que en los niveles inferiores predominan las demás funciones del administrador e implican los denominados elementos de la administración que, según Fayol, son: prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Los elementos de la administración, tomados en conjunto, constituyen el proceso administrativo y se encuentran en cualquier trabajo del administrador, en cualquier nivel jerárquico o en cualquier área de actividad de la empresa. En otros términos, tanto el director como el gerente, el jefe o el supervisor, cada uno en su nivel, desempeña actividades de previsión o planeación, organización, mando o dirección, coordinación y control como actividades administrativas esenciales.

¹² CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia, 2002, p. 31..

Fayol elaboró una lista de catorce principios, los más conocidos son:

- ❖ **Principio de la división de trabajo:** es el principio de la especialización necesaria para la eficiencia en la utilización de las personas. Consiste en asignar tareas específicas a cada uno de los órganos de componen la organización empresarial.
- ❖ **Principio de autoridad y responsabilidad:** la autoridad es el poder derivado de la posición ocupada por la persona, el derecho de dar órdenes y esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad. Ambas deben estar equilibradas entre sí.
- ❖ **Principio de unidad de mando:** cada persona debe recibir órdenes de uno y sólo un superior (jefe). Es el principio de la autoridad única.
- ❖ **Principio de jerarquía o cadena jerárquica:** la autoridad debe estar dispuesta en una jerarquía, esto es, en escalas jerárquicas, de manera que cualquier nivel jerárquico debe estar siempre subordinado al nivel jerárquico superior.
- ❖ **Principio de la departamentalización:** la división del trabajo conduce a la especialización y diferenciación de las tareas y los órganos, es decir, a la heterogeneidad y la fragmentación. Para lograr la homogeneidad se deben agrupar en la misma unidad todas las personas que trabajan en el mismo proceso, para los mismos clientes y en el mismo lugar.
- ❖ **Principio de la coordinación:** es la distribución ordenada de las actividades de la empresa para obtener unidad de acción en la consecución de un fin común.

La teoría de Fayol se caracteriza por su enfoque eminentemente prescriptivo y normativo: cómo debe conducirse el administrador en todas las situaciones del proceso administrativo y cuáles son los principios generales que debe seguir para obtener la máxima eficiencia. La preocupación por las reglas del juego es fundamental¹³.

¹³ Ibid., p.12-14.

4.2.3 Era Neoclásica.

Periodo que va de la década de 1950 a la de 1990. Se inició después de Segunda Guerra Mundial cuando el mundo comenzó a cambiar con más rapidez e intensidad.

La velocidad del cambio aumento de manera progresiva. Las transacciones comerciales pasaron del ámbito local al regional y de este al internacional, tornándose cada vez más intensas y menos previsibles y acentuando la competencia entre las empresas.

La teoría clásica fue sustituida por la teoría neoclásica de la administración y el modelo burocrático fue replanteado por la teoría estructuralista. La teoría de las relaciones humanas fue sustituida por la teoría del comportamiento. Durante este periodo surge la teoría de sistemas y, al final, la teoría de la contingencia. La visión sistemática y multidisciplinaria (holística) y el relativismo son tomados en cuenta por la teoría administrativa. El antiguo modelo burocrático y funcional, centralizador y piramidal, utilizado para formar las estructuras organizacionales se tornó rígido y poco apto para acompañar los cambios y transformaciones del ambiente. Las organizaciones intentaron construir nuevos modelos estructurales para intentar la innovación y la adaptación a las condiciones externas cambiantes.

La estructura matricial, una especie de soporte o puntal para reconfigurar y reavivar la vieja y tradicional organización funcional, fue la respuesta de las organizaciones. El enfoque matricial trataba de conjugar departamentalización funcional con un esquema lateral de estructura por productos y servicios que proporcionara características adicionales de innovación y dinamismo y alcanzara mayor competitividad. Era como si se instalara una turbina en un motor viejo y desgastado. De hecho, la organización matricial promovió el mejoramiento de la arquitectura organizacional de las grandes empresas, pero no fue suficiente, ya que no logro cambiar la rigidez de la vieja estructura funcional y burocrática sobre la cual se sustentaba. No obstante, se aprovecharon sus ventajas en la fragmentación y descomposición posteriores de las grandes organizaciones en unidades estratégicas de

negocios para que fueran más administrables, más ágiles y estuvieran más cerca del mercado y del cliente.

Al poco tiempo, la cultura organizacional imperante en las empresas dejó de privilegiar las tradiciones antiguas y obsoletas y pasó a concentrarse en el presente, permitiendo que el conservadurismo y el mantenimiento del *statu quo* dieran paso a la innovación y al cambio de hábitos y de maneras de pensar y actuar. La vieja concepción de relaciones industriales fue sustituida por una nueva manera de administrar a las personas, que recibió el nombre de **administración de recursos humanos**. Los departamentos de recursos humanos (DRH) veían a las personas como recursos vivos e inteligentes y no como factores inertes de producción; los RH se convirtieron en el más importante recurso organizacional y factor determinante del éxito empresarial. La tecnología experimentó un increíble e intenso desarrollo y comenzó a influir en el comportamiento de las organizaciones y de las personas que participaban en estas. El mundo seguía cambiando, y los cambios eran cada vez más veloces y acelerados¹⁴.

4.2.4 Era de la Información.

Periodo que comenzó en la década de 1990. Es la época en la que vivimos actualmente. Su característica principal son los cambios, que se tornaron más rápidos, imprevistos, turbulentos e inesperados. La tecnología de la información, que integra la televisión, el teléfono, el computador, generó desarrollos impredecibles y transformó el mundo en una verdadera aldea global: impacto comparable al que tuvo la Revolución Industrial en su época. La información cruzó el planeta en milésimas de segundos. La tecnología de la información suministró las condiciones básicas para el surgimiento de la globalización de la economía mundial y global. La competitividad se volvió intensa y compleja entre las organizaciones. El volátil mercado de capitales migró de un continente a otros en segundos, para buscar nuevas oportunidades de inversión, aunque transitorias.

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia, 2002, p. 31-33.

En una época en que todos disponen de la información y trasformarle con rapidez en una oportunidad para un nuevo producto o servicio, antes de que otros lo hagan, son las más exitosas. El capital financiero dejó de ser el recurso más valioso y cedió el lugar al conocimiento. Más importante que el dinero es el conocimiento sobre como emplearlo y aplicarlo con rentabilidad. En estas circunstancias, los factores tradicionales de producción (tierra, fuerza laboral y capital) generan retornos cada vez menores. Es la época del conocimiento se vuelve básico el desafío primordial es la productividad del conocimiento. Convertir el conocimiento en algo útil y productivo es la mayor responsabilidad de la gerencia. En la era de la información, el empleo se desplazo del sector industrial hacia el sector de servicios, y el trabajo manual fue sustituido por el trabajo intelectual, lo cual marca el camino de la era de la pos-industrialización, basada en el conocimiento y en el sector terciario.

En la era de la información, las organizaciones requieren agilidad, movilidad, innovación y cambios necesarios para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades en un ambiente de intensa transformación y turbulencia. Los procesos organizacionales (aspectos dinámicos) se vuelven más importantes que los órganos (aspectos estáticos) que interrelacionan la organización. Los órganos (departamentos o divisiones) no son definitivos sino transitorios, y los cargos y funciones pasan a definirse y redefinirse en razón de los cambios que se producen en el ambiente y la tecnología; los productos y servicios se adaptan de manera continua a las exigencias y necesidades de los clientes. En organizaciones muy expuestas a los cambios ambientales, la estructura organizacional abandono los órganos fijos y estables para apoyarse en equipos multifuncionales de trabajo que realizan actividades transitorias orientadas a misiones específicas que tienen objetivos definidos. Así surge la organización virtual, que funciona sin límites espaciales ni temporales y usa de modo totalmente diferente el espacio físico. Las salas cerradas de las oficinas dan paso a sitios colectivos de trabajo, mientras las funciones de retaguardia son realizadas en casa de los empleados, en una organización virtual vinculada electrónicamente y sin papeleos, que trabaja mejor, con más inteligencia, y está más cerca del cliente.

4.3 Clima Organizacional

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Antes de comenzar a analizar el tema, se estima conveniente dar una definición que en pocas palabras englobe el significado del término.

4.3.1 Definición.

El Clima Organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la empresa, y que influye en su comportamiento. Se refiere a las propiedades de la motivación en el ambiente organizacional, es decir, a los aspectos internos de la empresa que conducen a despertar diferentes clases de motivación en los miembros. Si el ambiente organizacional permite satisfacer las necesidades individuales de los miembros, el clima organizacional tiende a mostrarse favorable y positivo; si el ambiente organizacional frustra la satisfacción de las necesidades de los miembros, el clima organizacional tiende a mostrarse desfavorable y negativo. El clima organizacional puede percibirse dentro de una amplia gama de características, cualitativas: saludable, malsano, cálido, frío, incentivar, desmotivador, desafiante, neutro, animador, amenazador, etc., de acuerdo con la manera como cada participante realiza sus transacciones con el ambiente Organizacional, y pasa a percibirlo en función de éstas.

El clima organizacional depende del estilo de liderazgo utilizado, de las políticas y los valores existentes, de la estructura organizacional, de las características de las personas que participan en la empresa, de la naturaleza del negocio (ramo de actividad de la empresa) y de la etapa de vida de la empresa¹⁵.

¹⁵ CHIAVENATO. Op, cit.,p.314.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, entre otras.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc. En una organización se pueden encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado. Según Litwin y Stringer estas son las escalas del Clima Organizacional:

- ❖ Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
- ❖ Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
- ❖ Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.
- ❖ Desafío: Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de

su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

- ❖ Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.
- ❖ Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.
- ❖ Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
- ❖ Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.
- ❖ Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización¹⁶.

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

¹⁶<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rh/cio.htm>

4.3.2 El Liderazgo

Para que una empresa o un departamento produzcan resultados, el administrador debe desempeñar funciones activadoras. Entre éstas sobresalen el liderazgo y el empleo adecuado de incentivos para obtener motivación. Ambos requieren compensación básica de las necesidades humanas y de los medios de satisfacer o canalizar estas necesidades.

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, en especial en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Así mismo, es esencial en todas las demás funciones de la administración: planeación, dirección, organización y control. Sin embargo es más importante en la función de dirección, que toca más de cerca de las personas. No debe confundirse liderazgo con dirección, pues un buen dirigente debe ser un buen líder, pero no siempre un buen líder es un buen dirigente. Los líderes deben estar presentes no sólo en el nivel institucional, sino en todos los niveles de la empresa y en los grupos informales de trabajo.

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana. El liderazgo es un fenómeno social, un tipo de influencia, que ocurre exclusivamente en grupos sociales. La influencia es una fuerza psicológica que incluye conceptos de poder y autoridad, y se refiere a las maneras de introducir cambios en el comportamiento de personas o grupos de personas.

Liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer. El líder ejerce influencia en las personas orientando hacia sus objetivos las percepciones de los objetivos de aquellas. La definición de liderazgo incluye dos dimensiones: la primera es la capacidad supuesta de motivar a las personas para que hagan aquello que debe realizarse. La segunda es la tendencia de los subordinados a seguir aquello que perciben como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales. En consecuencia, el liderazgo se apoya en dos aspectos: ninguna persona puede ser líder, a

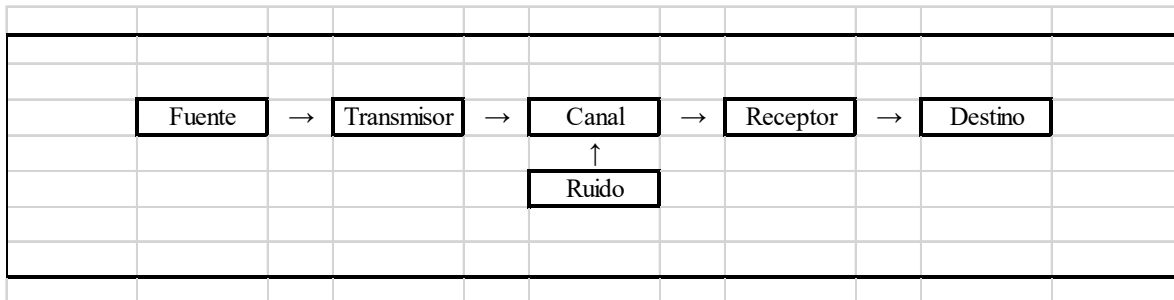
menos que logre que las personas hagan lo que ella pretende hacer, ni será exitosa, a menos que sus subordinados o seguidores la perciban como medio de satisfacer sus aspiraciones personales. El líder debe ser capaz; los seguidores deben aportar voluntad.

La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones. Es así, como los directivos de Helm Trust participan activamente en un proyecto macro de Planeación Estratégica a nivel del Grupo Financiero Banco de Crédito, donde se han convertido en canales abiertos de comunicación y cabezas responsables de ejecutar todo un proyecto ambicioso y eficaz para la Sociedad Fiduciaria.

4.3.3 La Comunicación

La comunicación se aplica en todas las funciones administrativas, pero es particularmente importante en función de la dirección, ya que se representa el intercambio de pensamiento e información para proporcionar comprensión y confianza mutuas además de buenas relaciones humanas. La comunicación implica intercambio de hechos, ideas, opiniones y emociones entre dos o más personas.; también se define como interrelaciones mediante palabras, letras, símbolos o mensajes y como medio para que los miembros de una organización compartan significados y comprensión con los demás. Toda comunicación implica transacciones entre personas. La comunicación es un “proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra”. En esencia, es un puente de significados entre las personas. Una persona sola no puede comunicarse; sólo cuando una o varias personas reciben el mensaje, se puede complementar el acto de comunicación. Aunque se toma como transmisión de información de una persona a otra para que haya comprensión mutua y confianza, básicamente la comunicación es un intercambio de información que debe transmitir y comprenderse en la empresa.

Figura 1. El proceso de comunicación.



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración Proceso Administrativo Colombia: McGraw Hill, 2000. p.325.

El contenido del proceso de comunicación es generalmente un mensaje, mientras que el objetivo es la comprensión del mensaje por el destinatario. La comunicación sólo ocurre cuando el destinatario (la persona que lo recibe) comprende o interpreta el mensaje. Si el mensaje no llega al destinatario o si el destinatario no lo comprende, la comunicación no es efectiva.

Una empresa puede entenderse como una serie de grandes redes de comunicación que se entrelazan y entrecruzan para unir las necesidades de comunicación de cada proceso decisorio a la fuente de información. La comunicación se basa en el concepto de información, significado y comprensión de una persona a otra.

La comunicación constituye uno de los aspectos básicos de la actividad gerencial. Si administrar es lograr que las personas cumplan las tareas, y que las ejecuten con eficiencia y eficacia, es necesario comunicarles constantemente que debe hacerse, cómo, cuándo, cuanto, etc. Igualmente, deben conocer cómo marcha el proceso, para que dispongan de una información (retroalimentación) respecto de su desempeño.

La comunicación como actividad gerencial, es decir, como proceso mediante el cual el gerente garantiza la acción de las personas para promover la acción empresarial, tiene dos propósitos principales:

- ❖ Proporcionar la información y la comprensión necesaria para que las personas puedan cumplir sus tareas

- ❖ Proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos.

Comunicaciones formales e informales: En una empresa la mayor parte de la información es informal. Esta ocurre fuera de los canales formales de comunicación, mediante formato oral o escrito. El sistema de comunicación informal en una empresa se denomina “racimo de uvas”, por su evidente crecimiento y desarrollo casual en cadenas de segmentos formados por los grupos sociales.

Comunicaciones orales y escritas: Las comunicaciones interpersonales se realizan en el formato hablado o escrito. Como en estos dos formatos ocurre un gran porcentaje de la interacción humana, los estudios se concentran en las ventajas y desventajas de estas dos formas de comunicación. Tiempo, costo, rapidez, preferencias personales, habilidades individuales, recursos disponibles y otras consideraciones sirven como criterio de decisión para elegir uno de estos dos tipos de comunicación.

Comunicaciones descendentes, ascendentes y laterales: Las comunicaciones descendentes, que influyen de arriba hacia abajo, incluyen intercambio de información cara a cara entre jefe y subordinado a lo largo de la cadena jerárquica, informes administrativos, manuales de políticas y procedimientos, diarios internos de la empresa, cartas y circulares a los empleados, informes escritos sobre desempeño, manuales de empleados, etc. Las comunicaciones descendentes se prestan más para información que no representa controversia y cuando el propósito es más informativo que persuasivo.

El flujo ascendente utilizado en la mayoría de las empresas incluye memorandos, reuniones grupales entre empleados, conversaciones informales con superiores, además de otras técnicas como informes de desempeño, planes de sugerencias, sondeos de opinión, etc.

El flujo lateral u horizontal de comunicaciones constituye una de las formas de flujo de información organizacional más importantes. Casi todo contacto de trabajo directo entre dos o más personas incluye comunicaciones laterales u horizontales. Los intercambios de información interdepartamental o entre cargos ayudan a ligar y unir los componentes de

una organización y sirven como fuerzas coordinadas e integradoras dentro de la estructura empresarial.

4.4 Manuales Administrativos

La necesidad de contar con manuales administrativos en las organizaciones es imperativa debido a la complejidad de sus estructuras, volumen de sus operaciones, recursos que se les asignan, demanda de productos y/o servicios por parte de los clientes o usuarios, así como por la adopción de tecnología avanzada para atender de forma adecuada la dinámica organizacional.

Estas circunstancias hacen imprescindible el uso de instrumentos que apoyen la atención del quehacer cotidiano, ya que en ellos se consignan, en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas eficientes.¹⁷

4.4.1 Definición y conceptos

Para explicar en qué consiste un manual es conveniente analizar la opinión de algunos autores, a fin de contar con una idea más amplia que nos permita aclarar estos conceptos:

Para Enrique Benjamín Franklin, “los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas”.¹⁸

Agustín Reyes Ponce opina que el concepto de un manual es de suyo empírico, variable y fácil de comprender: “significa un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos

¹⁷ FRANKLIN, Enrique Benjamín. Organización de Empresas. México: McGraw-Hill, 1997. p147.

¹⁸ Ibid., p. 147.

administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la empresa”.

Graham Kellog¹⁹, dice: “El manual presenta sistemas y técnicas específicas, señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo”.

José A. Domínguez Machuca,²⁰ comenta “también puede ser adecuado elaborar instrucciones sobre las tareas, que indican detalladamente como desarrollarlas. Cuando los trabajos están sometidos a pocos cambios es frecuente que se editen manuales de instrucciones, algunos de los cuales indican cómo realizar las pruebas de control de calidad o dan información sobre los tiempos estándar de lanzamientos, velocidades y capacidades de máquinas, tolerancias, etc.; es posible que también se incluya información sobre manuales, conocidos como manuales estándares, suelen ser propios de entornos manufactureros, también son utilizados en otros sectores, como cáterings, centros informáticos, etc.

Un manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quién los realizará, que actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal, que constituyen una guía para el personal que ha de realizarlas. Los manuales de organización son elementos básicos de referencia y de auxilio en la empresa para obtener el control deseado de los esfuerzos del personal. Por medio de estos pueden proporcionarse al personal sus deberes y responsabilidades, los reglamentos de trabajo, políticas y objetivos de la empresa, en una forma sencilla, directa y autorizada²¹.

¹⁹ KELLOG, Graham. Preparación del Manual de Oficina. México. Mc Graw Hill, 1963. p. 153.

²⁰ DOMÍNGUEZ, José A. Dirección de Operaciones. Madrid: Mc Graw Hill, 1995. p. 127.

²¹ FRANKLIN, Enrique Benjamín y GOMEZ, Guillermo. Organización y Métodos: Un Enfoque Competitivo. México: Mc Graw Hill, 2002. p. 164.

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos afirmar que en la actualidad es de gran importancia la existencia e implementación de los manuales en las organizaciones, sobre todo en empresas que poseen estructuras complejas y con gran volumen de operaciones. Siendo esto parte de la justificación para actualizar y rediseñar los Manuales de Procedimientos.

4.4.2 Ventajas de su uso

Un manual bien concebido tiene, entre otras, las siguientes ventajas:

- ❖ Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- ❖ Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- ❖ Facilita el estudio de los problemas de organización.
- ❖ Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- ❖ Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- ❖ Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- ❖ Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
- ❖ Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- ❖ La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada cual.
- ❖ Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
- ❖ Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.²²

²² FRANKLIN, Enrique Benjamín. Organización y Métodos, Op. cit., p.165.

4.4.3 Desventajas

Entre los pocos inconvenientes que suelen presentar los manuales se encuentran los siguientes:

- ❖ Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- ❖ Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- ❖ Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.²³

Por lo anterior podemos concluir que son más los beneficios que brindan los manuales en una organización, que las desventajas que se pueden generar al momento de su creación e implementación. Sin embargo, se tendrán en cuenta las desventajas que fueron mencionadas anteriormente, con el fin de evitar que los directivos y empleados de la Fiduciaria Helm Trust S.A., lleguen a pensar de esta forma y en su defecto sean resistentes al cambio que genera el desarrollo de esta investigación.

4.4.4 Tipos de manuales

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, se destacan el relativo a los manuales administrativos, ya que facilitan el aprendizaje de la organización, por una parte, y por la otra, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la mejor realización de las tareas que se le han encomendado. Depende de la información de las necesidades de cada institución o empresa privada, para saber con qué tipos de manuales se debe contar. Se hace la aclaración de que

²³ Ibid., p. 165.

pueden abarcar dichos manuales a toda la empresa: una dirección, un departamento, una oficina, una sección, una mesa, un puesto, entre otros.

Existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designa con nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera:

Por su alcance:

- ❖ Generales o de aplicación universal.
- ❖ Departamentales o de aplicación específica.
- ❖ De puestos o de aplicación individual.

Por su contenido:

- ❖ De historia de la empresa o institución
- ❖ De organización
- ❖ De políticas
- ❖ De procedimientos
- ❖ De contenido múltiple (manual de técnicas)

Por su función específica o área de actividad:

- ❖ De personal
- ❖ De ventas
- ❖ De producción o ingeniería
- ❖ De finanzas
- ❖ Generales, que se ocupen de dos o más funciones específicas
- ❖ Otras funciones²⁴.

²⁴ Ibid., p.166

Teniendo en cuenta la clasificación de los manuales y la finalidad de esta investigación a continuación se amplía el concepto y las características que poseen los Manuales de Procedimientos y de Funciones, ya que su estudio será de gran importancia en el desarrollo de la misma.

4.5 Manuales de Procedimientos

La estructura de una organización es la pauta formal que indica de qué forma las personas y los puestos de trabajo se agrupan en la misma. La estructura suele presentarse gráficamente por medio de un organigrama. Los procesos son todas las actividades que dotan de vida al organigrama. Las comunicaciones, la toma de decisiones y el desarrollo organizativo son ejemplos de procesos de una organización.²⁵

Los Manuales de Procedimientos son también llamados manuales de operación, de prácticas, estándar, de instrucción sobre el trabajo, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo. Los manuales de procedimiento, por sus características diversas, pueden clasificarse en manuales de procedimiento de oficina y de fábrica. También pueden referirse a: tareas y trabajo individuales, a prácticas departamentales en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento, a prácticas generales en un área determinada de actividad, como manuales de procedimiento comerciales, de producción, financieras, etc.²⁶

Constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización. Todo procedimiento puede incluir la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, y la aplicación de métodos de trabajo y control para obtener el oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

²⁵ GIBSON, Op. cit., p.10.

²⁶ Ibid., p.168.

Contar con una descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.²⁷

- ❖ **Identificación** Este documento incorpora la siguiente información: logo de la organización, razón social, área o departamento, lugar y fecha de elaboración, unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización y el consecutivo de la forma.
- ❖ **Objetivo (s) de los procedimientos** Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.
- ❖ **Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos** Áreas de acción que cubren los procedimientos.
- ❖ **Responsables** Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.
- ❖ **Políticas o normas de operación** En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidades de las distintas instancias que participan en los procedimientos.
- ❖ **Procedimiento** Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuando, como, dónde, con qué, y cuanto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.
- ❖ **Diagramas de flujo** Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que

²⁷FRANKLIN, Enrique Benjamín. Organización de Empresas, Op. cit., p.148.

intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas presentados en forma sencilla y accesible en el manual, brindan una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.²⁸

Los Manuales de procedimientos en su calidad de instrumentos administrativos tienen como objetivos:

- ❖ Compilar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de la institución, los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su participación en dichas operaciones y los formatos a utilizar para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos.
- ❖ Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- ❖ Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- ❖ Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- ❖ Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- ❖ Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones.
- ❖ Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.²⁹

²⁸ Ibid., p. 157-163

²⁹ FRANKLIN, Enrique Benjamín. Organización y Métodos, Op. cit., p.316.

5. MARCO PRÁCTICO

5.1 Observar los hechos y la realidad

En la mayoría de las organizaciones se presentan cambios o modificaciones constantes debido a que se agregan nuevos trabajos o se hacen mejoras en los trabajos cotidianos. Los cambios en la estructura organizacional se hacen con tanta frecuencia como se requiere para resolver los problemas administrativos que se presenten y capitalizar las oportunidades de mejorar los resultados de las operaciones. La actualización de los manuales puede ser planeada o no planeada.

- Actualización no planeada: la mayoría de las empresas actualizan sus manuales conforme sean necesario, para establecer nuevas políticas, para cambiar o crear nuevos procedimientos, crear nuevos puestos, etc.
- Actualización planeada: la mayoría de los organismos sociales ponen al día sus manuales sin haber planeado las actualizaciones. Todos los manuales deben revisarse cuando menos cada año, pero si el contenido cambia con rapidez, puede ser necesario revisarlos dos veces al año. Cuando las revisiones periódicas se convierten en programas de trabajo regulares, se logrará que los manuales conserven su eficacia.”

5.2 Escoger los hechos

Los manuales administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

Representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

Son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

Un manual sin revisión y análisis cuyo contenido permanezca estático se convierte en obsoleto, y lejos de ser una herramienta útil puede constituir una barrera que dificulte el desarrollo de la organización. Es por esta razón que se decidió ir actualizando el Manual de Procedimientos Administrativos.

5.3 Elegir una técnica narrativa

Las técnicas narrativas que será usada en este trabajo será la “retrospectiva”, donde me referiré a hechos ocurridos en el pasado, haciendo un retroceso en el tiempo para volver nuevamente al presente.

5.4 Desarrollar la narración con base en la sucesión de hechos

El Manual de Procedimientos Administrativos que se describe en este trabajo, se fue actualizando en el transcurso de los años de trabajo en la organización considerando los cambios que se fueron dando; se hace una descripción desde la responsabilidad, la estructura básica del programa y todos los procedimientos que involucran el desarrollo de las tareas administrativas.

5.4.1 Responsabilidad de la correcta aplicación del Manual de Procedimientos Administrativos

Es responsabilidad de la correcta aplicación del Manual de Procedimientos Administrativos, la Dirección del Programa y la Coordinadora Administrativa.

5.4.2 Estructura Básica de la Organización

Para la actualización de este Manual de Procedimientos Administrativos, se han considerado los niveles establecidos a continuación para una adecuada segregación de funciones, sin que aquello represente conflictos de intereses u otros similares por parte de los miembros de cada componente en el desarrollo de sus actividades:

➤ **Nivel de Dirección:**

Está conformado por la Directora del Programa, Director del Programa Madidi y el Sub Director Programa Madidi, que son los responsables de la ejecución técnica y financiera del Programa.

➤ **Nivel de Supervisión y Registro de Operaciones**

Representa el componente en la cual se realizará la revisión y posterior registro de las operaciones realizadas, conformada básicamente por la Coordinadora Administrativa y Financiera que es responsable de la administración de los recursos, los registros contables y los procesos administrativos.

➤ **Nivel Operativo y de Apoyo**

Comprende el personal contratado para la ejecución específica de actividades relacionadas con el Programa y apoyo administrativo.

5.4.3 Adquisición de bienes y contratación de servicios

El procedimiento para la adquisición de bienes y servicios se funda y motivan en criterios de economía, eficacia, eficiencia y calidad.

Se consideran como bienes todos aquellos recursos de carácter tangible que sean requeridos para la realización de las actividades contempladas en el Programa Wildlife Conservation Society (WCS-BOLIVIA).

Para fines de este documento, se considerarán como servicios todas las actividades e insumos necesarios para llevar a cabo las actividades contempladas en el Programa Wildlife Conservation Society (WCS-BOLIVIA).

Para la adquisición de bienes o la contratación de servicios, se sigue el siguiente procedimiento, de manera general, independientemente de la modalidad específica que aplique:

- El requerimiento de los bienes o la contratación de servicios se realiza por escrito. La solicitud debe incluir una descripción completa del bien o servicio, así como las especificaciones técnicas y otros aspectos relevantes a considerarse en su adquisición.
- La Directora del Programa y la Coordinadora Administrativa y Financiera en función de las características de la solicitud y del presupuesto aprobado evalúa la factibilidad y pertinencia de la compra o la contratación.
- En caso de ser autorizada la compra se procede a la adquisición del bien o la contratación del servicio, siguiendo los procedimientos que se describen a continuación.

a. Compras y contrataciones menores (De Bs 1,00 a Bs 500,00)

Las compras menores se realizarán, mediante la aplicación del procedimiento de “Compras Menores con Caja Chica”.

b. Compras directas (De Bs 501,00 a Bs 2.088,00 o su equivalente en USD 300.-)

Las compras directas se realizarán, mediante la aplicación del procedimiento de “Compras Directas”, para lo cual se debe considerar los siguientes aspectos:

- Debe prepararse la “Solicitud de Compra” para bienes y “Orden de Trabajo” para servicios, el cual debe incluir una descripción pormenorizada de los bienes o servicios que serán adquiridos, además de identificarse la actividad para la cual están destinados y el presupuesto aprobado para cada componente con el proyecto que le corresponde.
- Todas las compras deben contar con la autorización y aprobación expresa de la Directora del Programa, Coordinador del Componente y Coordinadora

Administrativa y Financiera, de tal forma que sus rúbricas consten en el comprobante contable practicado para el efecto.

- Por toda compra de servicios igual o mayor a Bs 2.000,00, debe realizarse un Contrato de Servicios.
- Los pagos por concepto de adquisiciones, se realizarán preferentemente mediante la emisión de un cheque a nombre del proveedor.
- Todas las compras, deberán estar respaldadas preferentemente con facturas, notas fiscales, recibos oficiales o documentos equivalentes de acuerdo con las normas tributarias vigentes en nuestro país. En el caso de que existan proveedores que no emitan estos documentos, se deberán realizar las retenciones impositivas correspondientes de acuerdo con la naturaleza de la transacción y considerando las disposiciones legales en vigencia.
- Los bienes adquiridos o servicios contratados serán entregados por el proveedor a conformidad del Responsable de Adquisición de Bienes y Servicios y/o el solicitante de la adquisición. Cuando se requiera de verificación técnica, la recepción será realizada con la participación de un funcionario del área solicitante quien emitirá su conformidad.
- Toda la documentación relacionada con el proceso de adquisición, desde el requerimiento del bien o servicio, hasta la recepción a conformidad de los bienes adquiridos o servicios contratados debe acompañarse al comprobante contable preparado por la compra.

c. Compras por invitación directa y calificación de propuestas (de bs 2.089,00 a bs 34.800,00)

Para la adquisición de bienes o contratación de servicios por importes mayores a Bs 2.089,00 y menores o iguales a Bs 34.800,00 se seguirá el procedimiento de “Compras por Invitación Directa y Calificación de Propuestas” que se describe a continuación:

- Debe prepararse la “Solicitud de Compra” para bienes y “Orden de Trabajo” para servicios, el cual debe incluir una descripción pormenorizada de los bienes o servicios

que serán adquiridos, además de identificarse la actividad para la cual están destinados y el presupuesto cada componente con el proyecto que le corresponde.

- Todas las compras deben contar con la autorización y aprobación expresa de la Directora del Programa, Coordinador del Componente y Coordinadora Administrativa y Financiera, de tal forma que sus rúbricas consten en el comprobante contable practicado para el efecto.
- La Coordinadora Administrativa y/o la Responsable de Adquisición de Bienes y Servicios, será responsable de emitir las “Invitaciones Directas” y recabar como mínimo tres cotizaciones o propuestas de los posibles proveedores del bien o servicio en un plazo no mayor a 10 días hábiles, considerando las características y especificaciones técnicas contenidas en la “Solicitud de Compra” para bienes y “Orden de Trabajo” para servicios.

Las *invitaciones directas* cursadas deben incluir mínimamente la siguiente información: Nombre, Razón Social o Denominación del proveedor invitado, características de los bienes o servicios a ser adquiridos, cantidades, plazo y lugar de entrega, tiempo de validez de la cotización, plazo para su presentación y otros que se consideren necesarios de acuerdo con los bienes o servicios requeridos.

La “*Solicitud de Cotizaciones*” o propuestas presentadas por los proveedores, deben incluir mínimamente la siguiente información: Nombre, Razón Social o Denominación del proveedor, características de los bienes o servicios a ser adquiridos, cantidades, importes unitarios, importe total de la propuesta, plazo y lugar de entrega, forma de pago, tiempo de validez de la propuesta y otros que se consideren necesarios de acuerdo con los bienes o servicios requeridos.

- Con la información obtenida de los proveedores, Responsable de Adquisición de Bienes y Servicios, debe elaborar un “Cuadro Comparativo y de Calificación de Propuestas”, que incluya las características y datos relevantes del bien o servicio a ser adquirido, tales como: descripción del bien o servicio, precios unitarios, precios totales, plazos de entrega y garantías entre otros. Todos los datos consignados en este

documento, deben ser los existentes en las propuestas presentadas por los proveedores invitados.

- Con las propuestas recibidas se debe realizar la calificación de cada una de ellas considerando los siguientes aspectos:
 - Si las compras son realizadas en el Programa, las propuestas deben ser revisadas por la Coordinadora Administrativa en un plazo no mayor a 2 días hábiles, escogiendo la opción (cotización) más conveniente para el Programa en cuanto a calidad y precio fundamentalmente (pudiendo sin embargo, considerarse otros criterios de acuerdo a la naturaleza y características del bien o servicio, mismos que deberán ser descritos adecuadamente en el Cuadro Comparativo y de Calificación de Propuestas). Una vez, que se escoja la propuesta más conveniente, se emitirá la “Solicitud de Fondos” o se autorizará la suscripción del contrato si es que corresponde y es necesario de acuerdo con las circunstancias. Como respaldo de este proceso de selección, los encargados de la evaluación y calificación deberán realizar y firmar una recomendación de compra, la misma que puede realizarse directamente en el Cuadro Comparativo y de Calificación de Propuestas.
- En el caso de que se reciban sólo dos propuestas o cotizaciones, se adjudicará a la oferta que cumpla con los requisitos técnicos establecidos y sea la más conveniente para el Programa, de acuerdo a lo mencionado en los párrafos anteriores.
- Los pagos por concepto de adquisiciones, se realizarán preferentemente mediante la emisión de un cheque a nombre del proveedor.
- Todas las compras, deberán estar respaldadas preferentemente con facturas, notas fiscales, recibos oficiales o documentos equivalentes de acuerdo con las normas tributarias vigentes en nuestro país. En el caso de que existan proveedores que no emitan estos documentos, los funcionarios de la organización deberán realizar las retenciones impositivas correspondientes de acuerdo con la naturaleza de la transacción y considerando las disposiciones legales en vigencia.
- Los bienes adquiridos o servicios contratados serán entregados por el proveedor a conformidad del Responsable de Adquisición de Bienes y Servicios y/o el solicitante de la adquisición. Cuando se requiera de verificación técnica, la recepción será

realizada con la participación de un funcionario del área solicitante quien emitirá su conformidad.

- Toda la documentación relacionada con el proceso de adquisición, desde el requerimiento del bien o servicio, incluyendo los procesos de selección y calificación de propuestas hasta la recepción a conformidad de los bienes adquiridos o servicios contratados y la cancelación de los mismos debe acompañar al comprobante contable preparado por la compra.

d. Compras por invitación pública y calificación de propuestas (de bs 37.801,00 adelante)

Para la adquisición de bienes por importes mayores a Bs 37.801,00 la organización seguirá el procedimiento de **“Compras por Invitación Pública y Calificación de Propuestas”** que se describe a continuación:

- Debe prepararse la “Solicitud de Compra” para bienes y “Orden de Trabajo” para servicios, el cual debe incluir una descripción pormenorizada de los bienes o servicios que serán adquiridos, además de identificarse la actividad para la cual están destinados y el presupuesto de cada componente con el proyecto que le corresponde.
- Todas las compras deben contar con la autorización y aprobación expresa de la Directora del Programa, Coordinador del Componente y Coordinadora Administrativa y Financiera, de tal forma que sus rúbricas consten en el comprobante contable practicado para el efecto
- La Coordinadora Administrativa y/o la Responsable de Adquisición de Bienes y Servicios, serán responsable de elaborar los “Términos de Referencia” o el “Pliego de Especificaciones Técnicas” y ponerlos a disposición de los proveedores o consultores interesados en un plazo no mayor a 5 días hábiles, considerando las características y especificaciones técnicas contenidas en la “Solicitud de Compra” para bienes y “Orden de Trabajo” para servicios.
- Los “Términos de Referencia” o “Pliego de Especificaciones Técnicas” deben ser explícitos e incluir mínimamente la siguiente información: características de los

bienes o servicios a ser adquiridos, cantidades, plazo máximo para la presentación de la propuesta, plazo y lugar de entrega, tiempo de validez de la propuesta y otros que se consideren necesarios de acuerdo con las características de los bienes o servicios requeridos.

- Las propuestas presentadas por los proveedores o consultores, deben incluir mínimamente la siguiente información: Nombre, Razón Social o Denominación del proveedor, características de los bienes o servicios a ser adquiridos, cantidades, importes unitarios, importe total de la propuesta, plazo y lugar de entrega, forma de pago, tiempo de validez de la propuesta, garantía y otros que se consideren necesarios de acuerdo con los bienes o servicios requeridos y las condiciones específicas contenidas en los “Términos de Referencia” o el “Pliego de Especificaciones Técnicas”.
- Con la información obtenida de los proveedores, Coordinadora Administrativa y/o la Responsable de Adquisición de Bienes y Servicios, deberán elaborar un “Cuadro Comparativo y de Calificación de Propuestas”, que incluya las características y datos relevantes del bien o servicio a ser adquirido, tales como: descripción del bien o servicio, precios unitarios, precios totales, plazos de entrega y garantías entre otros. Todos los datos consignados en este documento, deben ser los existentes en las propuestas presentadas por los proveedores invitados.
- Con las propuestas recibidas se debe realizar la calificación de cada una de ellas por parte de la Coordinadora Administrativa y/o la Responsable de Adquisición de Bienes y Servicios, en un plazo no mayor a 2 días hábiles, escogiendo la opción más conveniente para el Programa en cuanto a calidad y precio fundamentalmente (pudiendo sin embargo, considerarse otros criterios de acuerdo a la naturaleza y características del bien o servicio, mismos que deberán ser descritos adecuadamente en el Cuadro Comparativo y de Calificación de Propuestas). Una vez, que se escoja la propuesta más conveniente, se autorizará la suscripción del contrato correspondiente. Como respaldo de este proceso de selección, los encargados de la evaluación y calificación deberán realizar y firmar una recomendación de compra, la misma que puede realizarse directamente en el Cuadro Comparativo y de Calificación de Propuestas.

- En el caso de que se reciba sólo dos propuestas, se adjudicará a la oferta que cumpla con los requisitos técnicos establecidos y sea la más conveniente para el Programa, de acuerdo a lo mencionado en los párrafos anteriores.
- Los pagos por concepto de adquisiciones bajo esta modalidad, se realizarán únicamente mediante la emisión de un cheque a nombre del proveedor.
- Todas las compras, deberán estar respaldadas preferentemente con facturas, notas fiscales, recibos oficiales o documentos equivalentes de acuerdo con las normas tributarias vigentes en nuestro país. En el caso de que existan proveedores que no emitan estos documentos, se deberán realizar las retenciones impositivas correspondientes de acuerdo con la naturaleza de la transacción y considerando las disposiciones legales en vigencia.
- Los bienes adquiridos o servicios contratados serán entregados por el proveedor a conformidad del Responsable de Adquisición de Bienes y Servicios y/o el solicitante de la adquisición. Cuando se requiera de verificación técnica, la recepción será realizada con la participación de un funcionario del área solicitante quien emitirá su conformidad.
- Toda la documentación relacionada con el proceso de adquisición, desde el requerimiento del bien o servicio, incluyendo los procesos de selección y calificación de propuestas hasta la recepción a conformidad de los bienes adquiridos o servicios contratados y la cancelación de los mismos debe acompañar al comprobante contable preparado por la compra.

e. Compras por excepción

Pueden realizarse en alguna de las siguientes circunstancias:

- Cuando en el mercado local o lugar en el cual se desarrollan las actividades del Programa, sólo exista un proveedor del bien o servicio, o las características requeridas para el bien o servicio sean únicas o especiales.
- En situación de emergencia derivada de conflictos sociales como bloqueo de caminos o paros nacionales, desastres naturales y otros de fuerza mayor, que impidan el

cumplimiento de un proceso normal de contratación.

- Cuando la compra de bienes o la contratación de servicios, requiera ser realizada de manera inmediata por considerarse indispensable para el cumplimiento de los objetivos del Programa.

Compras Generales por Excepción

Para la adquisición de bienes o contratación de servicios mediante la modalidad de “**Compras Generales por Excepción**”, el Programa seguirá el siguiente procedimiento:

- Debe prepararse la “Solicitud de Compra” para bienes y “Orden de Trabajo” para servicios, el cual debe incluir una descripción pormenorizada de los bienes o servicios que serán adquiridos, además de identificarse la actividad para la cual están destinados y el presupuesto de cada componente con el proyecto que le corresponde.
- Todas las compras deben contar con la autorización y aprobación expresa de la Directora del Programa, Coordinador del Componente y Coordinadora Administrativa y Financiera, de tal forma que sus rúbricas consten en el comprobante contable practicado para el efecto.
- La Coordinadora Administrativa y/o la Responsable de Adquisición de Bienes y Servicios, será responsable de emitir la invitación directa específica al único proveedor y recabar la propuesta o cotización del mismo en un plazo no mayor a 3 días hábiles, considerando las características y especificaciones técnicas contenidas en la “Solicitud de Compra” para bienes y “Orden de Trabajo” para servicios.

Las “Invitaciones Directas” cursadas deben incluir mínimamente la siguiente información: Nombre, Razón Social o Denominación del proveedor invitado, características de los bienes o servicios a ser adquiridos, cantidades, plazo y lugar de entrega, tiempo de validez de la propuesta o cotización, plazo para su presentación y otros que se consideren necesarios de acuerdo con los bienes o servicios requeridos.

La “Solicitud de Cotizaciones” o propuestas presentadas deben incluir mínimamente la

siguiente información: Nombre, Razón Social o Denominación del proveedor, características de los bienes o servicios a ser adquiridos, cantidades, importes unitarios, importe total de la propuesta o cotización, plazo y lugar de entrega, forma de pago, tiempo de validez de la propuesta y otros que se consideren necesarios de acuerdo con los bienes o servicios requeridos.

- Con la información obtenida de los proveedores, la “Solicitud de Compra” para bienes y “Orden de Trabajo” para servicios, deben adoptar una decisión respecto de la compra o la contratación y autorizar la suscripción del contrato si es que corresponde y es necesario de acuerdo con las circunstancias. Como respaldo de este proceso, los encargados de la operación deberán realizar y firmar una justificación de compra.
- Los pagos por concepto de adquisiciones, se realizarán mediante la emisión de un cheque a nombre del proveedor.
- Todas las compras, deberán estar respaldadas preferentemente con facturas, notas fiscales, recibos oficiales o documentos equivalentes de acuerdo con las normas tributarias vigentes en nuestro país. En el caso de que existan proveedores que no emitan estos documentos, deberán realizar las retenciones impositivas correspondientes de acuerdo con la naturaleza de la transacción y considerando las disposiciones legales en vigencia.
- Los bienes adquiridos o servicios contratados serán entregados por el proveedor a conformidad del Responsable de Adquisición de Bienes y Servicios y/o el solicitante de la adquisición. Cuando se requiera de verificación técnica, la recepción será realizada con la participación de un funcionario del área solicitante quien emitirá su conformidad.
- Toda la documentación relacionada con el proceso de adquisición, desde el requerimiento del bien o servicio, incluyendo los procesos de selección y calificación de propuestas hasta la recepción a conformidad de los bienes adquiridos o servicios contratados y la cancelación de los mismos debe acompañar al comprobante contable preparado por la compra.

f. Tratamiento tributario recomendable

Como se mencionó anteriormente, todas las compras de bienes o contratación de servicios, deberán estar respaldados preferentemente con facturas³⁰, notas fiscales, recibos oficiales o documentos equivalentes de acuerdo con las normas tributarias vigentes en nuestro país al momento de la transacción.

Sin embargo, en caso de que existan proveedores (personas naturales que ejercen profesionales liberales u oficios³¹) que no emitan estos documentos, deberán realizar lo siguiente:

- En la compra de bienes provenientes de oficios³², deberá realizarse la retención impositiva del 5% correspondiente al Impuesto sobre las Utilidades de las Empresas y del 3% del Impuesto a las Transacciones (Ejemplo: muebles fabricados por el carpintero).
- En la contratación de servicios, deberá realizarse la retención impositiva del 12,5% correspondiente al Impuesto sobre las Utilidades de las Empresas y del 3% del Impuesto a las Transacciones.

De acuerdo con la Resolución Administrativa No 05-0041-99, las compras de bienes y servicios a personas pertenecientes a regímenes especiales (Régimen Tributario Simplificado y Régimen Tributario Integrado) no autorizadas a emitir notas fiscales o facturas, deben respaldarse contablemente, además de los documentos mencionados en el presente manual, con fotocopias de los siguientes documentos:

- Número de Identificación Tributaria (NIT);
- Cédula de identidad del Contribuyente; y
- Comprobante de pago de la “Cuota de Régimen Especial”, correspondiente al último

³⁰ Todas las compras realizadas a personas jurídicas, deberán respaldarse inobjetablemente, con la respectiva factura o nota fiscal legalmente habilitada; de acuerdo a lo establecido en la Resolución Administrativa No 05-0041-99

³¹ Reglamentación realizada según Resolución Administrativa No 05-0041-99.

³² Se entiende por oficio a un bien producido o transformado con la intervención directa de la mano de quien lo elabora. No se puede aplicar este procedimiento a cualquier tipo de bienes, únicamente los provenientes de oficios.

periodo de pago anterior a la operación.

Los procedimientos tributarios descritos en este apartado, deben considerarse únicamente como una posible guía de acción por parte del Programa, debiendo aplicarse siempre y de manera preponderante, la normativa tributaria vigente de acuerdo a la naturaleza de cada transacción.

5.4.4 Contratación de servicios de consultoría

Los servicios de consultoría son servicios de carácter intelectual, tales como: asesoramiento, capacitación, auditorías, diseño de proyectos, estudios e investigaciones y supervisión, entre otros. También incluye servicios de profesionales especializados o multidisciplinarios a ser aplicados específicamente en las actividades del Programa.

Cuando se contrata Consultores para tareas, proyectos o productos específicos, el procedimiento utilizado es vital para contar con personal calificado, por lo que el proceso de selección debe ser completo, incluyendo una descripción detallada del servicio y el perfil profesional requerido, entrevistas estructuradas, una revisión de postulaciones y la validación de las referencias.

Es responsabilidad de la Coordinadora Administrativa y Financiera que la contratación de Consultores se realice de acuerdo con las leyes laborales y civiles vigentes en nuestro país. Como un procedimiento previo a la contratación de servicios de consultoría, los Coordinadores de cada componente deberán considerar los siguientes aspectos:

- Los Coordinadores que solicitan el servicio de consultoría, deben establecer los requisitos del servicio a ser contratado y el perfil profesional requerido, los cuales deben mencionar las fechas tentativas para la presentación y recepción de hojas de vida y propuestas de los postulantes, los términos de referencia de la consultoría y los criterios de evaluación y calificación a ser utilizados.
- Los “Términos de Referencia” deben consignar mínimamente: el objetivo y alcance

de la consultoría, los resultados esperados del servicio, el perfil profesional requerido, el lugar y plazo estimado para la realización del servicio.

- Los criterios de evaluación y calificación a ser utilizados deben hacer referencia a la idoneidad y formación académica, experiencia profesional, experiencia en el objeto de la consultoría, y cuando corresponda la calidad de la propuesta, la metodología a utilizar en el desarrollo del servicio y el importe de la propuesta.
- Todas las contrataciones de Consultores deben contar con la autorización y aprobación expresa de la Directora del Programa y la Coordinadora Administrativa, de tal forma que sus rúbricas consten en el comprobante contable practicado para el efecto.

a. Contratación de servicios de consultoría individual

Para la contratación de servicios de consultoría individual, se seguirá el siguiente procedimiento:

- Contando con la autorización de la Directora del Programa, en un plazo no mayor a 2 días hábiles, el Coordinador solicitante, remitirá mediante una “Invitación Directa a Consultores por Trabajos Específicos” adjuntando un resumen de los términos de referencia, incluyendo el plazo para la entrega de postulaciones o propuestas que no deberá exceder de los 10 días hábiles.
- La Coordinadora Administrativa y la Directora del Programa, realizarán una preselección de las propuestas recibidas considerando los términos de referencia y los criterios de evaluación y calificación establecidos anteriormente. La evaluación final de los Consultores, será efectuada mediante una entrevista personal. Los resultados del proceso de selección y evaluación serán transcritos en un “Cuadro Comparativo y de Calificación de Propuestas”, el cual además debe mencionar los criterios utilizados y los puntajes obtenidos por los postulantes.
- Una vez concluida la evaluación se seleccionará al Consultor más idóneo y suscribirá el “Contrato de Prestación de Servicios” correspondiente el mismo que debe contener mínimamente la siguiente información: partes intervinientes, duración del contrato,

importe a pagar por los servicios de consultoría y formas de pago, confidencialidad de la información, garantías de cumplimiento de contrato (si corresponde), evaluación de los productos o informes entregados por el Consultor y el tratamiento impositivo.

- Toda contratación de servicios de consultoría debe contar con la autorización y aprobación expresa de la Directora de Programa, de tal forma que su rúbrica conste en el comprobante contable practicado para el efecto.
- Toda la documentación relacionada al proceso de evaluación y selección del consultor debe formar parte del comprobante contable de pago de los servicios de consultoría el cual se realizará normalmente previa recepción y aprobación del “Informe Técnico” correspondiente a las actividades realizadas. En caso de que se mantenga un archivo separado con esta documentación de carácter operativo, el comprobante contable debe hacer referencia al archivo pertinente.
- Los pagos por servicios de consultoría, deben ser respaldados, preferentemente, con facturas, notas fiscales o documentos equivalentes emitidos por los Consultores. En el caso de que existan Consultores que no emitan estos documentos, la Coordinadora Administrativa debe solicitar el llenado pertinente del “Recibo de Caja”, adicionándose los formularios correspondientes al pago de las obligaciones tributarias pertinentes (Retención del IUE – 12,5% y Retención del IT – 3%).

b. Contratación de servicios de consultoría por excepción

Los Coordinadores de cada componente, podrán realizar la contratación de servicios de consultoría por excepción mediante “Invitación Directa” a un único consultor, en caso de que el servicio tenga características técnicas especiales, previa autorización de la Directora del Programa; además de contar con el visto bueno de la Coordinadora Administrativa.

Bajo esta modalidad de contratación, se debe seguir el procedimiento descrito a continuación:

- El Coordinador solicitante, debe incluir a los requisitos del servicio a ser contratado bajo esta modalidad, la siguiente información: una justificación para la contratación

de servicios bajo esta modalidad y el nombre del profesional y/o consultor que podría realizar el trabajo de consultoría.

- Habiéndose obtenido la autorización de la Directora del Programa, se remitirá una “Invitación Directa al Consultor por Trabajo Específico” adjuntando un resumen de los “Términos de Referencia”, incluyendo el plazo para la entrega de postulaciones que no deberá exceder de los 10 días hábiles.
- La Coordinadora Administrativa y la Directora del Programa, evaluarán la propuesta recibida considerando los términos de referencia y los criterios de evaluación y calificación establecidos anteriormente.
- Una vez concluida la evaluación se suscribirá el “Contrato de Prestación de Servicios” correspondiente, el mismo que debe contener mínimamente la siguiente información: partes intervinientes, duración del contrato, importe a pagar por los servicios de consultoría y formas de pago, confidencialidad de la información, garantías de cumplimiento de contrato (si corresponde), evaluación de los productos o informes entregados por el consultor y el tratamiento impositivo.
- Toda contratación de servicios de consultoría debe contar con la autorización y aprobación expresa de la Directora del Programa, de tal forma que sus rúbricas consten en el comprobante contable practicado para el efecto.
- Toda la documentación relacionada al proceso de evaluación y selección del consultor debe formar parte del comprobante contable de pago de los servicios de consultoría el cual se realizará normalmente previa recepción y aprobación del “Informe Técnico” correspondiente a las actividades realizadas. En caso de que se mantenga un archivo separado con esta documentación de carácter operativo, el comprobante contable debe hacer referencia al archivo pertinente.
- Los pagos por servicios de consultoría, deben ser respaldados, preferentemente, con facturas, notas fiscales o documentos equivalentes emitidos por los Consultores. En el caso de que existan Consultores que no emitan estos documentos, la Coordinadora Administrativa debe solicitar el llenado pertinente del “Recibo de Caja”, adicionándose los formularios correspondientes al pago de las obligaciones tributarias correspondientes (Retención del IUE – 12,5% y Retención del IT – 3%).

5.4.5 Pasajes

Los gastos por pasajes corresponden a todos aquellos desembolsos incurridos en el transporte de las personas hacia los lugares establecidos para el desarrollo de las actividades programadas por el Programa Wildlife Conservation Society (WCS-BOLVIA), pudiendo ser estos: aéreos, terrestres, fluviales u otro tipo de transporte existente en el lugar.

a. Pasajes aéreos

El Programa Wildlife Conservation Society (WCS-BOLVIA), como política tiende a seleccionar una agencia de viajes, la cual presta los servicios relacionados a los viajes y principalmente a la emisión de boletos aéreos y brinda al viajero el asesoramiento en distintos trámites.

Requerimiento de pasajes aéreos

Para realizar la reserva de un pasaje aéreo, el personal del Programa Wildlife Conservation Society (WCS-BOLVIA), debe solicitarlo mediante correo electrónico a la Administración del Programa, cuyo documento autoriza a la agencia la emisión del boleto. En caso de emergencias el funcionario de contacto con la agencia de viajes, podrá solicitar la emisión del pasaje.

Tarjeta corporativa

Para la adquisición de pasajes aéreos, el Programa Wildlife Conservation Society (WCS-BOLVIA) cuenta con la tarjeta corporativa BTA de AMERICAN EXPRESS; mismas que además ofrecen seguros y otros beneficios, por lo que se recomienda su utilización en toda compra de pasajes aéreos.

Compra de pasajes

Se recomienda a los viajeros programar sus viajes utilizando las opciones de compra por adelantado, para viajes internacionales con una anticipación de 21 días; y para viajes nacionales con una anticipación de 7 días.

Autorización para viajar

El viajero debe asegurarse de contar con el consentimiento de su Coordinador y/o Dirección y con el presupuesto financiero previo para la reserva de pasajes.

Reembolso por cambio de itinerarios

El Programa Wildlife Conservation Society (WCS-BOLVIA), realizará el reembolso de los gastos realizados por cambio de itinerario, para lo cual el viajero deberá presentar la factura correspondiente en caso de vuelos nacionales y facturas o similares en caso de vuelos internacionales.

Si el hecho de cambio de itinerario se debe a una negligencia del viajero, el costo incurrido no será reconocido por el Programa Wildlife Conservation Society (WCS-BOLVIA).

Pases de Abordaje

Todo pasajero que realice un viaje a nombre y con fondos de Programa Wildlife Conservation Society (WCS-BOLVIA) o donantes, necesariamente debe adjuntar los pases de abordaje tanto de salida como de retorno, mismos que demuestran y aseguran que el pasajero ha cumplido con el viaje solicitado, así mismo es requisito adjuntar el itinerario de viaje otorgado por la agencia de viajes, estos documentos serán adjuntados al descargo de viaje.

En caso de pérdida de pases a bordo, el viajero debe informar a la Administración del

Programa y tramitar de manera particular un certificado de su viaje a la línea área, donde indique la fecha y hora del viaje. Una vez tenga la certificación del vuelo, el viajero deberá entregar esta documentación a administración.

En caso de pérdida de pasajes aéreos que no sean electrónicos, el viajero deberá efectuar los trámites correspondientes y cubrir los gastos para la reemisión del pasaje.

b. Pasajes terrestres

Para el pago o reembolso de los pasajes terrestres, se debe seguir preferentemente con el siguiente procedimiento:

- El boleto o pasaje puede ser adquirido directamente por la persona que realiza el viaje, debiendo consignarse obligatoriamente el nombre y apellido de la persona que realiza el viaje, el tramo o destino, el horario del viaje, el costo del pasaje y otros que se consignen en el boleto, el cual deberá estar llenado de manera completa por el proveedor del servicio.
- En caso de que la empresa de transporte emita notas fiscales, facturas o documentos equivalentes, además de los datos mencionados para los pasajes o boletos, estos deben estar emitidos necesariamente a nombre del Programa WCS-BOLIVIA NIT 1020377021.

c. Pasajes por otros medios de transporte

Para el registro de los gastos o reembolso de pasajes por la utilización de otros medios de transporte como ser: alquiler de caballo, transporte fluvial, flotas interprovinciales, etc., se debe considerar el siguiente procedimiento:

- El viajero debe llenar la “Declaración Jurada de Transporte”, el cual debe mencionar el nombre y apellidos del beneficiario, su número de documento de identidad, el lugar de destino o tramo del viaje, el importe correspondiente al tramo de ida (de acuerdo

con el boleto existente) y el importe correspondiente al tramo de retorno (de acuerdo a una estimación o considerando el boleto de ida) y su rúbrica o firma correspondiente. La operación debe ser autorizada por la Coordinadora Administrativa, para lo cual deberán rubricar o firmar dicho documento.

- El boleto o documento equivalente, si es que existe, de ida debe consignar obligatoriamente el nombre y apellido de la persona que realiza el viaje, el tramo o destino, el horario del viaje y otros que se consignen en el boleto, el cual deberá estar llenado de manera completa por el proveedor del servicio.
- En caso de que la empresa de transporte emita notas fiscales, facturas o documentos equivalentes, de acuerdo con las normas tributarias en vigencia, además de los datos mencionados para los pasajes o boletos, estos deben estar emitidos necesariamente a nombre del Programa WCS-BOLIVIA NIT 1020377021.

5.4.6 Reposición de gastos de transporte local

Los gastos de transporte local corresponden a todos aquellos desembolsos menores que se estima serán realizados por el personal del Programa Wildlife Conservation Society (WCS-BOLIVIA), en el desarrollo de sus actividades.

Estos gastos comprenden específicamente: Transporte urbano (taxi, minibuses, trufis y otros similares). Para este tipo de operaciones se establece un importe variable de acuerdo a las tarifas vigentes en cada departamento o región.

La documentación requerida para el pago o reembolso de estas operaciones, debe considerar específicamente los siguientes aspectos:

- Debe prepararse la “Declaración Jurada de Transporte”, la cual debe incluir una descripción completa de los nombres y apellidos de las personas beneficiarias, los lugares a los cuales se realizó el transporte, el número del documento de identidad, el importe a ser reembolsado y su firma correspondiente.
- Todos los gastos efectuados por concepto de transporte local deben contar con la

autorización y aprobación expresa de la Coordinadora Administrativa, de tal forma que su rúbrica consten en el comprobante contable practicado para el efecto.

5.4.7 Gastos de viaje

Comprende aquellos gastos realizados por el personal dependiente y Consultores durante un viaje para la realización de actividades oficiales del Programa.

Política de gastos de viaje

La política del Programa debe enmarcarse en el reembolso de todos los gastos razonables y necesarios incurridos por el personal, los Consultores y otros relacionados con las actividades del Programa.

Para los viáticos y gastos de viaje el Programa reconocerá el pago de viáticos diarios en base a la escala de viáticos establecida, por lo que se debe desembolsar el importe total aprobado menos los impuestos correspondientes a la operación.

El personal o consultores que viajan deben presentar un informe por las actividades realizadas a favor del Programa durante el viaje en el plazo no mayor de 7 días hábiles después de su retorno.

Al personal o Consultores del Programa, no se aceptará viáticos cuando sean invitados o asistan a talleres o eventos financiados por otras entidades en la misma ciudad. En los casos en que sea necesario viajar para atender una actividad de más de un día de duración, el personal o Consultores del Programa pueden aceptar el viático que ofrezca la institución organizadora, para cubrir los gastos de alojamiento, alimentación y otros relacionados con el viaje. Si el personal o los Consultores del Programa reciben un viático diario de la organización auspiciante, no tienen derecho a recibir viáticos con recursos del Programa o a solicitar el reembolso de los gastos efectuados.

Gastos elegibles en viajes

Los siguientes son los gastos elegibles y que el viajero puede realizar en un viaje ya sea este nacional o internacional:

- Costos de pasajes
- Costos de terminales aéreas y terrestres
- Impuestos al viajero
- Alimentación
- Costos de hoteles
- Costos de comunicación³³
- Alquiler de vehículos
- Combustible para vehículos
- Peajes
- Parqueos
- Mantenimiento rutinario de vehículos
- Materiales de escritorio
- Gastos médicos³⁴

Gastos no reembolsables

Los viajeros no serán reembolsados por los siguientes gastos:

- Cuotas de afiliación en clubes de aerolíneas.
- Honorarios anuales para tarjetas de crédito personales.
- Niñeras.
- Cuidado de mascotas.
- Peluquerías o salones de belleza.
- Vestimenta o artículos de aseo.
- Gimnasios, saunas o masajes.

³³ Para ser reembolsados estos gastos se requiere que el viajero adjunte facturas, tarjetas telefónicas y un detalle de los números telefónicos llamados.

³⁴ Estos gastos serán reconocidos o reembolsados previa aprobación del supervisor y presentación de los respaldos necesarios.

- Pérdida o hurto de fondos o artículos personales.
- Películas (incluye en vuelos y hoteles).
- Seguros opcionales para viajeros o equipaje.

Facturas y recibos

Todos los gastos excepto los viáticos deben ser respaldados necesariamente con facturas o recibos con fechas relacionados al tiempo de viaje y a nombre del Programa Wildlife Conservation Society (WCS-BOLVIA NIT 1020377021) o donante, en caso de viajes internacionales, es aceptable que las facturas o recibos puedan estar emitidos a nombre del viajero. Las facturas y recibos deben detallar lo comprado o consumido, no es aceptable detalles como: “**VARIOS**,

Procedimiento para el pago de Viáticos para el Personal y Consultores Contratados por el Programa Wildlife Conservation Society (WCS-BOLVIA).

Se considera viático al importe de dinero que el Programa Wildlife Conservation Society (WCS-BOLVIA) entrega al viajero para realizar actividades o trabajos a cuenta de la organización, fuera de su sede de trabajo. Los viáticos cubren: desayuno, almuerzo y cena. El viajero será reembolsado por sus alimentos en base a la escala de viáticos vigente y aprobados para cada ciudad, localidad sean estos nacionales o internacionales, de acuerdo a la tabla porcentual siguiente, válida para viajes nacionales:

Primer tercio:	06:00 a.m. - 12:00 p.m.	25%
Segundo tercio:	12:01 p.m. - 18:30 p.m.	40%
Tercer tercio:	18:31 p.m. - 05:59 a.m.	35%

Alimentación pagada por otros

Si el viajero realiza un viaje por motivos de asistencia a foros, conferencias o eventos de capacitación y en el mismo se le proporciona alimentación (almuerzo, cena), el viajero

deberá descontar éste porcentaje del total del viático.

Días de arribo, salida o en transito

Se reconocerá el monto del almuerzo siempre y cuando el viajero se encuentre de retorno a su sede entre las 11:00 am. 14:00 pm.

Se reconocerá la cena cuando el viajero se encuentre de viaje o retorno a su base, después de las 19:30 horas.

Para el caso específico del personal del Programa y los Consultores contratados, se aplicará la modalidad de un “Importe Fijo de Viático por Día Pernoctado”, para lo cual se debe considerar los siguientes aspectos:

- Las personas beneficiarias, recibirán un importe fijo, de acuerdo a la escala establecida en el párrafo siguiente de acuerdo con la ciudad o lugar del viaje y los días estimados de estadía en el momento de su arribo al lugar del evento.
- Se pagaran los viáticos por día pernoctado mediante la aplicación de la siguiente escala :

DETALLE	Total Bruto	13% RC-IVA	Total Neto
Ciudades principales (La Paz, Cobija)	133.33	17.33	116.00
Ciudades principales (Santa Cruz)	149.33	19.43	130.00
Otras ciudades (Rurrenabaque)	126.44	16.44	110.00
Otras ciudades (Oruro, Potosí, Cochabamba, Sucre, Tarija y Trinidad)	114.94	14.94	100.00
Otras ciudades (Ríberalta, Apolo, Mapiro, Guanay, Achacachi, Teoponte, San Buenaventura, Caranavi, Coroico, Yolosa, Puerto Suarez, San Borja)	103.45	13.45	90.00
Pueblos (Tumupasa, Ixiamas, Chive, Pelechuco, Charazani, Curva, Huarina, Rinconada)	68.96	8.96	60.00
Localidades y Comunidades (Buena Vista, Napashi, Carmen del Emero, San Marcos, Son José de Uchupiamonas, Paján, Kapna, Ulla Ulla, Cañuma, Medallani, Lagunillad, Asunción de Quiquivery, Asariamas, Villa Alcira, Tequeje, Macahua, Santa Fe, Bella Altura, San Pedro, Santa Rosa de Maravilla, San Miguel, Altamira, Capaina, Cachichira, Carmen Pecha, Esperanza de Enapurera, Villa Fátima, Tres Hermanos Viajes de Investigación al campo)	63.22	8.22	55.00

- El gasto por este concepto deberá estar respaldado por una “Liquidación de Viáticos”, la cual deberá detallar los nombres y apellidos de las personas beneficiarias, el número de días, el importe de viático por día de acuerdo a la escala establecida, el importe total, la retención del Régimen Complementario del Impuesto al Valor Agregado (13%) sobre el importe total sin derecho a ninguna deducción, el importe neto a cancelar y la firma o rúbrica del beneficiario. Este tipo de operaciones deben estar autorizadas por la Coordinadora Administrativa y la Directora del Programa, en cuya constancia firmarán o rubricarán este documento.
- Adicionalmente, los beneficiarios deben presentar su “Informe de Viaje” el cual deberá contener una descripción general de las actividades realizadas a favor del Programa durante el viaje por parte del beneficiario.
- Toda la documentación originada en este proceso deberá formar parte de la documentación que respalde el comprobante contable preparado para el registro de estos gastos.

Procedimiento para gastos de Combustible para el Personal y Consultores Contratados por el Programa.

Los viajeros deberán seleccionar la opción de recarga más convenientes, especialmente de estaciones autorizadas y legalmente establecidas.

Todo descargo de combustible, sea en liquidaciones de viáticos como en rendiciones de fondos debe ser respaldada, por lo siguiente:

- Toda factura y/o recibo por compra de combustible debe detallar claramente: el N° de placa del vehículo, especifique claramente los litros de combustible que se están comprando.
- Si el gasto de combustible de la factura o recibo no es para vehículos se debe especificar el uso que se le dará, ejemplo el tipo de equipo (motor de luz, etc.)
- Se deber realizar el kardex de combustible, en el cual se lleva un control de las entradas y salidas del combustible, comprado y almacenado en bidones y/o turriles.
- La hoja de ruta, es el formato que debe permanecer dentro del vehículo, el cual debe ser llenado por el chofer del vehículo permanentemente detallando por ruta claramente lo siguiente: fecha, kilometraje inicial, kilometraje final, total kilómetros recorridos, ruta (por tramo recorrido) nombre y firma, datos del combustible cargado.

Compra de combustible y reparaciones de vehículos

Toda persona que tenga en custodia un vehículo podrá adquirir combustible y hacer las reparaciones o gastos que requiera, para lo cual deberá recabar las facturas o recibos a nombre del Programa Wildlife Conservation Society (WCS-BOLVIA NIT 1020377021) o a nombre y NIT del donante, en las facturas o recibos se deberá especificar la placa del vehículo y kilometraje recorrido al momento de realizar el gasto.

Aquellos viajeros que utilicen o compren combustible sin tener un vehículo asignado, serán reembolsados previa aprobación de la Coordinadora Administrativa.

Procedimiento para gastos de Suministros de Campo, Útiles de Oficina y Medicamentos.

Toda adquisición de suministros de campo, materiales de oficina y medicamentos deben realizarse en el marco de las actividades programadas, presupuestadas y aprobadas.

Las adquisiciones de éstos, deben realizarse mediante los proveedores establecidos por la administración, después de que la misma en forma trimestral los identifique realizando el siguiente procedimiento:

- Trimestralmente el Programa Wildlife Conservation Society, debe solicitar formalmente cotizaciones a tres proveedores como mínimo.
- Se debe evaluar las propuestas, realizando un cuadro comparativo de cotizaciones, considerando precios razonables, garantía y disponibilidad de entrega del bien.
- Se debe elaborar una resolución administrativa para poder comprar los suministros al proveedor elegido, durante los tres meses siguientes cada vez que se requiera.

El Programa no cubrirá los siguientes materiales:

- Coca.
- Cigarrillos.
- Pasta dental y cepillo de dientes.
- Shampoo para uso personal.
- Desodorante.
- Cremas para afeitar, cara, manos y cuerpo.
- Rasuradora.
- Talco para cuerpo.
- Papel Higiénico

El Programa no cubrirá los siguientes medicamentos:

- Tónicos de ningún tipo.
- Complejos
- Vitaminas.
- Aciclovir.

Procedimiento para gastos de Teléfono.

Uso de teléfono en oficina. Las líneas telefónicas es de uso exclusivo del personal del Programa Wildlife Conservation Society, (Empleados de planillas y consultores con contratos vigentes en el marco de las actividades institucionales). Se permite el uso personal, sin embargo, el uso debe ser racional y solo a números fijo, y al finalizar cada mes se cobrará al personal por llamadas efectuadas a celular o a larga distancia.

Toda llamada realizada de cualquier línea telefónica a larga distancia y a teléfonos móviles deben ser registrados en el formulario “Control de Llamadas Telefónicas” donde se debe indicar con letra clara:

- Fecha
- Número telefónico discado.
- Nombre de la Persona y/o Institución a la que se llama.
- País o Localidad.
- Asunto (breve descripción del objeto de la llamada telefónica).
- Nombre de la persona quien realiza la llamada telefónica.

Al finalizar cada mes, la administración de WCS debe solicitar a las empresas de telecomunicaciones el extracto de llamadas telefónicas, para cotejar con el detalle de llamadas registradas en el “Control de Llamadas Telefónicas”, asignando a cada llamada telefónica su costo individual.

Se realizará un cuadro en el cual se debe reflejar los importes que se deben asignar por concepto de gasto a los diferentes proyectos que se estén ejecutando, como así también los importes por llamadas personales por cobrar.

Procedimiento para gastos de Internet.

Se reembolsarán facturas por uso del Internet en casos de viajes al interior y exterior del país y a pedido expreso de los Coordinadores de cada componente.

Procedimiento para gastos de Alimentación para reuniones y talleres.

La liquidación de la alimentación para reuniones y talleres, debe estar respaldada con el formato Lista de Participantes, donde cada participante de los talleres debe firmar en los lugares correspondientes.

En el caso de que alguna persona no supiese firmar, se debe imprimir su huella digital en reemplazo de la firma.

Los investigadores y/o consultores que participen en los talleres y/o reuniones, deben formar parte de la “Lista de Participantes” del taller, en este sentido, a los viajeros no se les otorgarán viáticos por los días que participen en los talleres y/o reuniones.

Procedimiento para gastos de Alojamiento

El Programa Wildlife Conservation Society reconoce gastos por **alojamiento**, los cuales deberán ser respaldados con facturas o recibos del hotel u hostel donde se detalle el número de noches de hospedaje y el número de personas alojadas.

En caso de viajes internacionales se coordinará las reservas con las oficinas de país viendo las mejores condiciones económicas y de seguridad. El pasajero debe elegir hoteles que

cumplan con las tasas establecidas por el Programa Wildlife Conservation Society según la ciudad.

Reembolso de gastos de hotel internacionales

Para viajes internacionales, el Programa Wildlife Conservation Society reembolsara gastos de hotel a los viajeros solamente hasta el límite establecido en el siguiente detalle:

DETALLE	Precio Máximo por alojamiento
Países de Sud América y Centro América (Paraguay, Chile, Peru, Ecuador, Colombia, Uruguay, Argentina, Brasil, Venezuela, Mexico, Guatemala, Cuba, etc)	100.00
Estados Unidos (Miami y otras ciudades)	120.00
Estdos Unidos (Nueva York)	150.00

En caso de utilizarse hoteles con costos mayores estos deberán solicitar una aprobación de la Coordinadora Administrativa previo al reembolso.

Reembolso de gastos de hotel nacionales

Para viajes nacionales, el Programa Wildlife Conservation Society reembolsara gastos de hotel a los viajeros solamente hasta el límite establecido en el siguiente detalle:

DETALLE	Precio Máximo por alojamiento USD	Precio Máximo por alojamiento BOB
Ciudades principales (La Paz, Cochabamba, Santa Cruz) para visitantes extranjeros	130.00	904.80
Ciudades principales (La Paz, Cochabamba, Santa Cruz, Cobija) para personal nacional y/ o consultores, hasta 4 estrellas	75.00	522.00
Otras ciudades (Sucre, Potosí, Oruro, Trinidad y Tarija) hasta 4 estrellas	51.10	355.66
Otras ciudades (Rurrenabaque, San Buenaventura, Ixiamas, Caranavi, Coroico, Puerto Suárez, San Borja)	25.00	174.00
Pueblos (Tumupasa, Pelechuco, Charazani, Apolo, Guanay, Curva, San Jose, Roboré, Charagua, Camiri, Boyuibe, La Brech)	14.37	100.02
Localidades y Comunidades (Buena Vista, Napashi, Carmen del Emero, San Marcos, San Jose de Uchupiamonas, Paján, Kapna, Ulla Ulla, Cañuma, Medallani, Lagunillas, Asunción del Quiquibey, Asariammas, Villa Alcira, Tequeje, Macahua, Santa Fe, Bella Altura, San Pedro, Santa Rosa de Maravilla, San Miguel, Altamira, Capaina, Cachichira, Carmen Pecha, Esperanza de Enapurera, Villa Fatima, Tres Hermanos, viajes de investigación al campo)	0.00	0.00

Los hoteles sugeridos para hospedaje en las ciudades del país serían los siguientes:

Ciudad de La Paz

- Hostal Jasai (Villa Fátima)
- Hotel Bueno (Calle Bueno-Zona Central)
- Hostal Astoria (Zona de San Pedro)
- Hotel El Dorado (Av. Villazon – Zona Central)
- Hotel Calacoto (Calle 13 de Calacoto – Zona Sur).

Ciudad de Santa Cruz

- Hotel Asturias (Calle Moldes N° 154)
- Hotel Las Palmas (Av. El Trompillo N° 604)
- Casa Kolping (Calle Berbabé Sosa, esquina Lavadenz, Barrio El Paraiso)
- Hotel La Paz (Calle La Paz N° 69)

Rurrenabaque

- Hostal Beni
- Hotel Asai,

En casos de que el personal permanente o consultores realizara un viaje que coincidiera con un viaje particular, por ejemplo: un viaje de vacaciones y el Programa necesite que el empleado efectúe alguna actividad, se otorgará viáticos, solamente por el(los) día(s) que se necesite su colaboración, además de los gastos necesarios incurridos, como ser gastos de transporte local.

Fondos anticipados para viajes

Cumpliendo con la política de viajes, todo funcionario o consultor, que requiera realizar un viaje, deberá requerir un fondo en avance en el formulario “**Solicitud de**

Fondos o Solicitud de Viáticos”. Formulario que se encuentra colgado en el portal de Programa Wildlife Conservation Society, una vez llenado y con las respectivas firmas el funcionario deberá entregarlo a Administración para su procesamiento.

Los anticipos de viajes deben ser solicitados con una anticipación mínima de dos días hábiles antes del viaje correspondiente, con la finalidad de que el área de Administración pueda realizar la emisión del cheque.

Informe de gastos de viaje

Los gastos de viaje deben ser reportados utilizando el formulario vigente denominado:

Rendición de Fondos o Liquidación de Viáticos, el cual se encuentra disponible en formato electrónico en el portal de Programa Wildlife Conservation Society.

Facturas y recibos

Todos los gastos excepto los viáticos deben ser respaldados necesariamente con facturas o recibos con fechas relacionados al tiempo de viaje y a nombre de Programa Wildlife Conservation Society (WCS-BOLIVIA NIT 1020377021), o donante, en caso de viajes internacionales, es aceptable que las facturas o recibos puedan estar emitidos a nombre del viajero. Las facturas y recibos deben detallar lo comprado o consumido, no es aceptable detalles como: “VARIOS,

Gastos extras

Los siguientes son los gastos que podrán ser reembolsados con documentación de respaldo.

- Costos de cambio de moneda.
- Estacionamiento en las terminales aéreas.
- Cambio de itinerario por razones laborales y aprobadas por el supervisor.

Presentación, revisión y aprobación del Informe de Viaje

El viajero después de haber realizado el viaje, deberá llenar el formulario Rendición de Fondos o Liquidación de Viáticos, mismo que se encuentra en el grupo de formularios contables colgados en el portal de Programa Wildlife Conservation Society, con la información, documentación relacionada al viaje y los viáticos según tabla vigente, y presentarlo a Administración en un plazo de 7 días después de realizado el viaje, para su revisión, la revisión deberá ser inmediata, si existiera errores o falta de documentación, el viajero deberá proceder con la rectificación del informe, y presentarlo nuevamente a

Administración para su revisión y validación final, posteriormente el viajero procederá con la aprobación por parte de su Coordinador, si en el informe existiera saldo a favor del Programa Wildlife Conservation Society, el viajero realiza el depósito a la Responsable de Tesorería.

La documentación básica que el viajero deberá presentar junto a su descargo de viaje es el siguiente:

- Formulario de Informe de Gastos de Viaje
- Facturas, recibos, y otros documentos que avalen el gasto realizado
- Formulario Informe Narrativo de Viaje

El proceso de presentación, revisión y aprobación, es de entera responsabilidad del viajero. Es política de Programa Wildlife Conservation Society, que los avances viajes otorgados al viajero, deben ser descargados en su integridad, en caso de presentar saldos a favor de la Institución.

Reembolso

La presentación de los Informes de Viajes 7, deberán ser presentados 7 días hábiles después de haber realizado el viaje, si el monto del pago anticipado excede el monto de los gastos el viajero debe reembolsar a CARE Bolivia, si el monto gastado es mayor al solicitado Programa Wildlife Conservation Society Bolivia procederá con el reembolso al viajero.

Antigüedad de los fondos en avance

Como regla general de Programa Wildlife Conservation Society, un anticipo solo puede tener una antigüedad máxima de 30 días, tiempos mayores se consideran, como una falta de seguimiento de parte de Administración y un descuido de parte del funcionario en la presentación del descargo; así mismo las facturas emitidas a nombre de Programa Wildlife Conservation Society y no reportadas en su debido momento no se consideran como válidas, por lo que el funcionario deberá pagar los impuestos de Ley.

Pagos anticipados

Por política institucional un funcionario o consultor no puede contar con más de un anticipo pendiente por descargar; Administración antes de generar un anticipo o desembolso, deberá verificar que el solicitante no tiene cuentas pendientes, caso contrario no podrá realizar el desembolso.

5.4.8 Administración de Personal

Modalidad de Cancelación de Salarios

El Programa paga los salarios por medio de una transferencia directa a la cuenta bancaria registrada por su personal. El pago se realiza el último día hábil del mes.

Mensualmente, el Programa proporciona a su personal una papeleta de pago en la que se especifica el salario recibido y los descuentos que se aplican por Ley. La Responsable de Recursos Humanos y Activos Fijos se asegurara que las papeletas de pago estén firmadas por el personal como muestra de su conformidad del depósito en su cuenta bancaria.

La Responsable de Recursos Humanos y Activos Fijos presentara las planillas trimestrales y la de pago de Aguinaldos al Ministerio de Trabajo.

Aguinaldo

El Programa, en cumplimiento a disposiciones legales vigentes, paga el aguinaldo hasta el 20 de diciembre a todo su personal con contrato indefinido y a plazo fijo con una duración mayor a tres meses. El aguinaldo consiste en el pago de un salario para aquellas personas que han trabajado más de tres meses durante una gestión.

Aquellas que hubieran trabajado por periodos mayores a tres meses y menores a doce, en una gestión, recibirán el pago por duodécimas. El aguinaldo no está sujeto a ningún

descuento impositivo.

La persona que renuncia o es despedida, tiene derecho a recibir el pago prorrateado cuando ha trabajado por un período mayor a tres meses dentro del año de su renuncia.

Bono de antigüedad

El Programa Bolivia cumple con el pago del Bono de Antigüedad de acuerdo a lo dispuesto por Ley a partir de los 2 años de antigüedad y aplicado a 3 salarios mínimos nacionales de acuerdo a la siguiente tabla:

ANTIGÜEDAD (años)	PORCENTAJE (%)
2 a 4	5
5 a 7	11
8 a 10	18
11 a 14	26
15 a 19	34
20 a 24	42
24 Adelante	50

Retenciones a los Salarios

En cumplimiento a las Leyes vigentes en el país, el Programa Bolivia realiza el pago de aportes sociales patronales y retenciones que se hacen a los salarios de su personal a favor de las instituciones designadas por el gobierno boliviano (CNS, AFP, PRO VIVIENDA).

Los salarios del personal del Programa Bolivia, están sujetos a los siguientes descuentos mensuales:

Cuenta Individual (AFP's)	10,00%
Riesgo Comun (AFP's)	1,71%
Comision de la AFP's	0,50%
RC-IVA (Agente de Retención)	13,00%
Aporte solidario del asegurado	0.50%
Aporte Nacional solidario	1%, 5% y 10%

Aportes Patronales del Programa Bolivia

El Programa Bolivia en cumplimiento a disposiciones legales vigentes, está sujeta a los siguientes porcentajes de aportes patronales que se pagan sobre el total ganado mensualmente por su personal:

Riesgo Profesional	1,71%
Pro Vivienda	2,0%
Caja Nacional de Salud	10,0%
Aporta Patronal Solidario	3%

Beneficios sociales y Procedimiento de Pago

El Programa Bolivia paga los beneficios sociales estipulados por la Ley en caso de despido respetando el plazo previsto de 15 días calendario.

La preparación del finiquito es realizado por la Responsable de Recursos Humanos con visto bueno de la Coordinadora Administrativa.

Cuando una persona se aleja de la organización, la Responsable de Recursos Humanos con visto bueno de la Coordinadora Administrativa, proceden a:

- Calcular los beneficios sociales que le correspondan de acuerdo al motivo de su retiro, tomando en cuenta su salario promedio (de los últimos tres meses), su antigüedad, el aguinaldo, vacaciones, y otros que le correspondan.

En el cálculo de los beneficios sociales se consideran los siguientes aspectos:

- Pago de indemnización luego de haber cumplido un año de trabajo en la organización. Esta indemnización no aplica para los casos en que la persona haya sido sometida a un proceso disciplinario en el cual se determine su culpabilidad por infringir las normas internas, el Reglamento Interno y/o las disposiciones laborales.

La persona no tiene derecho al pago de desahucio e indemnización cuando es retirada por causales establecida en el Art. 16 de la Ley General del Trabajo y el Art. 9 del Decreto Reglamentario del mismo.

El desahucio es pagado sólo a personas con más de 3 meses de antigüedad que son despedidas sin el previo aviso. En estos casos, el Programa Bolivia cumple con disposiciones legales pagando 3 sueldos, calculados sobre el promedio de los últimos 3 meses.

- En casos de renuncia al cargo, la persona presenta una carta a la Directora del Programa con 30 días de anticipación. Si la persona no presenta su renuncia con 30 días de anticipación y deja el cargo, esta situación es considerada como renuncia intempestiva, procediéndose en éste caso al descuento de un mes de salario.

Política de Planificación de Vacaciones

Se reconocen las siguientes vacaciones anuales en base a la antigüedad del personal dentro del Programa Bolivia:

De 1 a 5 años de trabajo cumplidos	15 días hábiles
De 5 años y un día de trabajo a 10 años	20 días hábiles
De 10 años y un día de trabajo adelante	30 días hábiles

Las vacaciones se hacen efectivas después de haber cumplido un año de trabajo continuo y

se solicitan llenando el formulario de solicitud de licencias, vacaciones y compensaciones, previa planificación con el(la) Coordinador(a) del componente.

Se puede hacer uso de licencia a cuenta de vacación de la siguiente gestión, contando con la aprobación del Coordinador que lo supervisa. El uso de la vacación adelantada no puede exceder el 50% del período total de vacaciones de la gestión siguiente. Esta licencia se deduce en el momento que se cumpla la vacación correspondiente, llenando el mismo formulario para la solicitud de vacaciones.

Es responsabilidad de los(as) Coordinadores(as) de los diferentes componentes, programar las vacaciones del personal en sus equipos al inicio de cada año, tomando en cuenta lo siguiente:

- En el caso de cierre de proyectos, las vacaciones deben ser programadas por lo menos con seis (6) meses de anticipación al cierre.

La Responsable de Recursos Humanos prepara un reporte del saldo de vacaciones en forma periódica al menos cada 6 meses. Este reporte es entregado oficialmente a los Coordinadores, para que procedan con la planificación de vacaciones del personal dentro de sus equipos.

Pago de Vacaciones

En la única ocasión que el Programa Bolivia paga las vacaciones es en el caso del alejamiento de la persona de la organización por cualquier motivo (renuncia, pre aviso, finalización de contrato, etc.). Este pago compensatorio se efectúa estimando el número de días de vacación tomando en cuenta los días calendario (y no los días hábiles).

En este sentido, la responsabilidad del personal de supervisión con respecto a velar por que su equipo tome vacaciones es muy importante. Una persona en pre aviso puede decidir no gozar de sus vacaciones en ese período, lo que implica que el pago de vacaciones debe presupuestarse dentro de los gastos del proyecto o componente. Hay ciertos donantes que no permiten el pago de vacaciones con sus fondos y esto es una consideración importante

en la planificación de cada proyecto y componente.

5.4.9 Administración de cuentas bancarias

El Programa Bolivia deberá mantener cuentas corrientes en moneda extranjera y moneda nacional, en un banco autorizado.

La máxima autoridad de WCS en NY autorizara la administración de los recursos de los programas a los Directores de cada oficina, mediante un poder notarial, el mismo deberá ser legalizado por la Cancillería y finamente protocolizado en una Notaria.

Cualquier movimiento de efectivo, ya sea por transferencia entre cuentas y desembolsos, cuyos importes sean igual o mayor a USD 3.000.- o su equivalente en moneda nacional, debe estar respaldado por una autorización escrita por la Directora del Programa.

Registros Auxiliares de Bancos

Adicionalmente, las transacciones bancarias deben ser registradas en una “Libreta Bancaria”, que es un registro auxiliar para la administración de las cuentas bancarias, la cual debe considerar mínimamente, la fecha de la operación, el beneficiario, el detalle de la transacción, el número del cheque o transacción, el importe y el saldo disponible en bancos.

Proceso de Emisión de Cheques

Para el proceso de emisión de cheques, se seguirán los siguientes pasos:

- La Responsable de Tesorería con base en la documentación de respaldo, elaborará el cheque con la autorización de pago correspondiente a nombre o razón social del proveedor. Está expresamente prohibido girar cheques al portador. Toda la documentación acumulada posteriormente debe ser adjuntada al comprobante contable correspondiente a la operación.

- Los Directores del Programa firmarán el cheque y aprobarán la transacción.
- La Responsable de Tesorería, procederá a la entrega del cheque al proveedor o beneficiario y archivará la documentación, incluyendo una fotocopia del cheque emitido o del comprobante bancario de la transferencia. El comprobante contable preparado para el efecto, debe contar preferentemente con la firma o rúbrica de la persona o entidad que recibe el cheque como constancia de la entrega de dicho documento.

Proceso de Conciliación Bancaria

Como parte de los controles internos directos implementados en el Programa, es menester que periódicamente se practique el cotejo de las anotaciones que aparecen en el Extracto Bancario con las operaciones registradas en los libros o registros contables y la Libreta Bancaria.

Las conciliaciones bancarias deben ser preparadas dentro de los diez días del mes siguiente, mediante la utilización del extracto bancario y el Mayor Contable de Banco, el cual además debe ser concordante con la Libreta Bancaria.

En muchas ocasiones, los saldos arrojados por el sistema de contabilidad y el Extracto Bancario coincidirán; sin embargo, en otras tantas oportunidades no ocurrirá esto debido a las diferencias de tiempo en el cómputo de las distintas partidas en ambas entidades, por las siguientes causas:

- **Cheques pendientes de pago o en tránsito.** Los cheques por pagos son registrados contablemente por la entidad en el momento de su entrega al beneficiario; sin embargo, son debitados por el banco una vez que se presentan para su cobranza en ventanilla.
- **Las notas de débito y de crédito.** Son registradas por el banco en el momento de su emisión, pero las entidades recién las contabilizan cuando las reciben, lo que puede suceder algunos días después de la operación.

- **Depósitos en tránsito.** Los depósitos son contabilizados por la entidad en la fecha en que son efectuados; sin embargo, cuando se tratan de valores que deben pasar por cámaras compensadoras, el banco acredita estas operaciones en sus registros contables, uno, dos o más días, después de efectuada la operación.

Por otra parte, así como pueden existir demoras en el registro de las operaciones en la contabilidad, es también posible que tanto por parte del Programa, como del banco, se produzcan errores u omisiones que motiven discrepancias en los saldos procesados por los sistemas contables de ambos entes a una fecha determinada.

En resumen, la falta de coincidencia entre los saldos arrojados por los registros del Programa y el Extracto Bancario emitido por el por el banco, puede deberse a las siguientes razones:

- Depósitos contabilizados por el Programa pero pendientes de acreditación por parte del banco.
- Cheques girados por el Programa pero no presentados para su cobro en el banco.
- Notas de débito o crédito computadas por el banco pero pendientes de contabilización en el Programa.
- Errores y omisiones por parte del Programa, tales como:
 - Imputar a la cuenta de un banco una operación correspondiente a otro.
 - Contabilizar un depósito, cheque, nota de débito o de crédito con un importe distinto al correcto.
 - Omitir el registro de un cheque o depósito.
 - Calcular erróneamente el saldo de la cuenta.
- Errores u omisiones por parte del banco, tales como:
 - Imputar a la cuenta del Programa una operación correspondiente a otra entidad.
 - Omitir el registro de una nota de débito o de crédito.
 - Imputar un depósito, cheque, nota de débito o crédito por un importe incorrecto.
 - Calcular erróneamente el saldo de la cuenta.

Derivado de estas situaciones, los saldos presentados según registros contables del Programa no coinciden con el saldo mostrado en el estado de cuenta bancaria, por lo que se hace necesario llevar a cabo una actividad consistente en verificar los movimientos de los registros y los del estado de cuenta bancaria, para determinar la causa de tal diferencia.

Todos los conceptos mencionados anteriormente constituyen "*partidas de conciliación*" entre los saldos según el banco y los saldos según el Programa. Considerando estas partidas y los saldos expuestos, puede realizarse una conciliación bancaria en base a una de las siguientes estructuras:

- Establecer el saldo según los registros contables, considerando como punto de partida el saldo, a la misma fecha, del Extracto Bancario
- Establecer el saldo del Extracto Bancario, considerando como base el saldo, a la misma fecha, de los registros contables de la entidad; y
- Establecer un saldo conciliar partiendo de los saldos expuestos en los registros contables de la entidad y el Extracto Bancario a una misma fecha.

Actividades de Control para la Administración del Disponible

El Programa, debe considerar la necesidad de contar con las siguientes actividades de control respecto de la administración del disponible:

- Las conciliaciones bancarias deben ser preparadas por la Responsable de Tesorería y revisadas por la Coordinadora Administrativa y aprobadas por la Directora del Programa.
- Las cuentas bancarias sólo pueden ser aperturadas o cerradas con la autorización de la Directora del Programa.
- De acuerdo a lo mencionado anteriormente, los cheques deben llevar firmas de los Directores del Programa.
- Los fondos recaudados que no sean depositados inmediatamente deben ser guardados en cajas de seguridad.

- Las chequeras sin uso y las que estén siendo utilizadas deben ser guardadas bajo llave.
- El acceso a las funciones de procesamiento de pagos y a los registros contables deben estar restringidos solo a funcionarios autorizados.
- Los archivos de la documentación deben contar con un encargado de su custodia y con las medidas de seguridad correspondientes.

Controles de procesamiento para ingresos de fondos

Los controles de procesamiento que se deben incorporar en las actividades son los siguientes:

- Identificar y respaldar suficientemente los conceptos de los ingresos.
- Depositar inmediatamente los ingresos por devolución de fondos en las cuentas corrientes bancarias correspondientes.
- Aplicar correctamente los ingresos de efectivo a saldos a cobrar del exigible, cuando sea pertinente.

Controles de procesamiento para egresos de fondos

Los controles de procesamiento que se deben incorporar en las actividades son los siguientes:

- Ingresar toda la documentación de los egresos para su procesamiento en forma completa y precisa una sola vez.
- Acumular los datos de los egresos en forma completa y precisa en los registros correspondientes.
- Procesar contablemente la información de los egresos en forma completa y precisa en el periodo contable adecuado.
- Preparar en forma íntegra y precisa las órdenes de pago sobre la base de las facturas u otros documentos emitidos por el proveedor, además de los documentos preparados

internamente, las cuales deben estar aprobadas por la Directora del Programa.

- Inutilizar la documentación de respaldo por las operaciones con un sello de “Cancelado” o “Contabilizado” al momento de efectuarse el desembolso.

5.4.10 Manejo de caja chica

Atender gastos menores y urgentes en efectivo por montos menores o iguales a 500 bolivianos y que por su naturaleza o monto no pueden ser cancelados mediante cheque, por ejemplo:

- Pasajes urbanos
- Taxis
- Radio Taxis
- Micros y minibuses
- Teleférico
- Correos
- Reembolsos de gastos menores o iguales a 500 bolivianos.

Monto del Fondo

El Programa, ha establecido un monto de Bs 5,000, para la cuenta de caja chica.

El establecimiento de los fondos de caja chica, del Programa será autorizado por la Directora Programa.

Responsable del Fondo

La Coordinadora Administrativa del Programa designará una persona para el manejo y custodia del fondo.

Procedimientos

➤ **Apertura o incremento de caja chica**

La Directora del Programa, es la única persona con autoridad para aprobar la apertura o incremento del fondo de caja chica.

➤ **Reembolsos de caja chica**

Para solicitar un reembolso de caja chica, se debe seguir los siguientes pasos:

1. Los gastos incurridos no deben ser mayores a Bs 500, caso contrario, se debe solicitar un reembolso con cheque.
2. Los documentos de respaldo para un pago de caja chica son los siguientes:
 - Factura a nombre de WCS-BOLIVIA con el número de NIT 1020377021 o donante con su NIT.
 - En caso que no se pueda obtener la factura, se utilizará el recibo de Egresos.
3. Para que el gasto sea admitido, los recibos o facturas deberán observar las siguientes condiciones:
 - Fecha en la cual se realizó el gasto
 - Valor de la compra en numeral y literal
 - Numero de NIT de WCS-BOLIVIA o donante con su NIT.
 - Descripción clara y concisa del gasto realizado (no son aceptables conceptos como “varios” o “consumo”).

Mediante la caja chica, se pueden hacer desembolsos por anticipado o reembolsos de gastos ya ejecutados.

➤ **Anticipos**

Se genera un anticipo cuando el empleado no tiene el valor exacto del gasto que va a efectuar, para lo cual el custodio deberá solicitar lo siguiente:

Formulario de solicitud de fondos o solicitud de viáticos, que debe estar con los siguientes datos:

- Valor del gasto en numeral
- Fecha (día, mes, año)

- Explicación clara, corta y precisa del gasto a ser efectuado
- Recibo de egresos que contengan la siguiente información: nombre, firma, documento de identidad y fecha de la persona que solicita el anticipo.
- La solicitud del fondo debe ser menor o igual a 500 bolivianos.

El custodio una vez que verifique el correcto llenado del formulario, procederá a realizar la entrega del efectivo.

➤ **Reembolsos**

Este proceso se genera cuando el empleado ha realizado los gastos con fondos propios y necesita que se le haga la devolución, para lo cual el custodio deberá solicitar lo siguiente:

- Formulario de Solicitud de fondos, el cual deberá cumplir con los siguientes requisitos:
 - Valor del gasto en numeral.
 - Especificar claramente que el gasto es un reembolso
 - Fecha exacta del requerimiento
 - Explicación clara, corta y precisa del gasto efectuado
 - Recibo de egreso con firma, nombre, documento de identidad y fecha de la persona que solicita el reembolso
 - Firma, nombre y fecha de la persona que autoriza el gasto
 - Facturas y recibos que respalden el gasto las cuales deben especificar el nombre y el número de NIT de WCS-Bolivia o en su caso el número de NIT del donante; la documentación de respaldo no debe presentar tachaduras o borrones y deben ser originales. Si no se cumpliera con estos requisitos, el gasto será rechazado.
- El gasto debe ser menor o igual a 500 bolivianos.

➤ **Control**

- Todas las facturas y recibos deben ser originales, no se aceptarán fotocopias, con el fin de prevenir pagos dobles.
- Los recibos y facturas deben llevar la leyenda de PAGADO.

Reposición del fondo de caja chica

La caja chica se repone cuando llega a un nivel de gasto del 70%, y en forma indistinta todos los fines de mes, sin importar el nivel de gasto que se tenga al cierre financiero mensual. Se dispone esta medida con la finalidad de que no haya gastos pendientes de proyectos en proceso de cierre.

A la reposición de caja chica se debe adjuntar la siguiente documentación:

- Formulario de reembolso de caja chica.
- Rendición de fondos de caja chica, recibos y facturas con la leyenda de PAGADO
- Entrega del informe a la Coordinadora Administrativa para revisión y para el procesamiento del cheque.

Arqueo de caja chica

Es responsabilidad de la Coordinadora Administrativa y la Responsable de Contabilidad, efectuar arqueos de caja chica planificados y sorpresivos para asegurar un manejo eficiente y transparente del fondo por parte del custodio.

5.4.11 Entregas con cargo a rendición de cuentas documentada

Con el propósito de cumplir oportunamente con las actividades programadas en el Programa, se utilizará la modalidad de **“Entregas de Fondos con Cargo a Rendición de Cuentas Documentadas”** a los responsables de la realización de cada actividad para cubrir todos los gastos que demande la realización de las actividades programadas. Los fondos entregados deberán ser utilizados exclusivamente para los fines autorizados y en relación directa con las actividades del Programa. Este procedimiento debe enmarcarse en los siguientes aspectos:

- La “Solicitud de Fondos” o “Solicitud de Viáticos”, deberá ser preparado por la

persona responsable de la actividad con una anticipación de 48 horas considerando el presupuesto aprobado para el efecto, el mismo que deberá ser necesariamente aprobado por la Coordinadora Administrativa y la Directora del Programa, cuya constancia quedará reflejada en el comprobante contable preparado para el efecto.

- Los recursos asignados sólo pueden ser utilizados en los siguientes conceptos: viáticos, gastos de viaje, compra de equipos, materiales, suministros, servicios de reparación y mantenimiento preventivo o correctivo de los bienes de uso y otros similares.
- Aprobado el desembolso, la Responsable de Tesorería, emitirá el cheque de manera nominal a nombre de la persona responsable de la actividad, cuya copia debe anexarse al comprobante contable preparado para el efecto.
- La persona responsable de la actividad deberá presentar en el plazo máximo de 5 días hábiles posteriores a la recepción de los recursos, un detalle por los gastos efectuados con cargo al Proyecto mediante una “Rendición de Cuentas Documentada”, la cual deberá adjuntar simultáneamente toda la documentación de respaldo pertinente y suficiente de acuerdo a lo mencionado en este documento.
- La Responsable de Tesorería deberá revisar y validar los gastos efectuados por los responsables de la realización de las actividades y preparar el registro contable pertinente por la rendición de cuentas presentada, de acuerdo a la naturaleza de los gastos efectuados.
- En constancia de aprobación de los gastos efectuados la Directora del Programa y Coordinadora Administrativa, deberán firmar o rubricar el comprobante contable correspondiente a la operación.

5.5 Conclusiones

El conocimiento general de toda la metodología para llevar a cabo el levantamiento de un manual es de gran importancia ya que ayuda a crear un manual completamente útil, adecuado y aplicable a las diferentes áreas que lo necesiten.

La importancia que refleja un Manual de Procedimientos es realmente muy alta y más aún cuando estos documentos son desarrollados objetivamente en un mundo tan dinámico y cambiante como lo es el actual.

Adquisición de bienes y contratación de servicios	Solicitud de Compra u Orden de Trabajo	Autorización	Invitaciones Directas y recabar como mínimo tres cotizaciones	Cuadro Comparativo y de Calificación de Propuestas	Cheque	Facturas y/o recibos
Compras y contrataciones menores (De Bs 1,00 a Bs 500,00)	X	X			X	X
Compras directas (De Bs 501,00 a Bs 2.088,00 o su equivalente en USD 300.-)	X	X			X	X
Compras por invitación directa y calificación de propuestas (de bs 2.089,00 a bs 34.800,00)	X	X	X	X	X	X
Compras por invitación pública y calificación de propuestas (de bs 37.801,00 adelante)	X	X	X	X	X	X
Compras por excepción	X	X			X	X

Contratación de servicios de consultoría	Autorización	Términos de Referencia	Evaluación y calificación	Contrato
Contratación de servicios de consultoría individual	X	X	X	X
Contratación de servicios de consultoría por excepción	X	X		X

Gastos de viaje	Gastos elegibles	Gastos no elegibles
• Costos de pasajes	X	
• Costos de terminales aéreas y terrestres	X	
• Impuestos al viajero	X	
• Alimentación	X	
• Costos de hoteles	X	
• Costos de comunicación	X	
• Alquiler de vehículos	X	
• Combustible para vehículos	X	
• Peajes	X	
• Parques	X	
• Mantenimiento rutinario de vehículos	X	
• Materiales de escritorio	X	
• Gastos médicos	X	
• Cuotas de afiliación en clubes de aerolíneas.		X
• Honorarios anuales para tarjetas de crédito personales.		X
• Niñeras.		X
• Cuidado de mascotas.		X
• Peluquerías o salones de belleza.		X
• Vestimenta o artículos de aseo.		X
• Gimnasios, saunas o masajes.		X

BIBILIGRAFIA

- MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. p. 125.
- *Ibíd.*, p. 127
- 9 BERNAL T., César Augusto. p. 111.
- Estrategia 2014-2020, PROGRAMA BOLIVIA
- Memoria Anual 2014, WCS
- Manual de Procedimientos (antiguo), WCS
- FINCH, Frank. Enciclopedia concisa de Técnicas Administrativas. 1 ed. México, Trillas, 1993.p 13.
- *Ibid*, p13.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración Proceso Administrativo. Colombia: McGraw Hill, 2000. p.7.
- *Ibid*, p.8.
- KOONTZ, Op. cit., p16-19
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia, 2002, p. 31..
- *Ibid.*, p.12-14.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Colombia, 2002, p. 31-33.
- CHIAVENATO. Op, cit.,p.314.
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>
- FRANKLIN, Enrique Benjamín. Organización de Empresas. México: McGraw-Hill, 1997. p147.
- *Ibid.*, p. 147.
- KELLOG, Graham. Preparación del Manual de Oficina. México. Mc Graw Hill, 1963. p. 153.
- DOMÍNGUEZ, José A. Dirección de Operaciones. Madrid: Mc Graw Hill, 1995. p. 127.
- FRANKLIN, Enrique Benjamín y GOMEZ, Guillermo. Organización y Métodos: Un Enfoque Competitivo. México: Mc Graw Hill, 2002. p. 164.
- FRANKLIN, Enrique Benjamín. Organización y Métodos, Op. cit., p.165.

- GIBSON, Op. cit., p.10.
- FRANKLIN, Enrique Benjamín. Organización de Empresas, Op. cit., p.148.