



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
MATURIN – MONAGAS - VENEZUELA**

**DISEÑO DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVOS APLICABLES EN LA EMPRESA
GRANZONERA OROCUAL, C.A. “GRAORCA”**

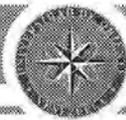
**ASESOR ACADEMICO:
MSc. Aliendres, Douglas**

**PRESENTADO POR:
Br.: Lara A., Oriana V.
C.I.: 18.079.326**

**Trabajo de grado, modalidad pasantía, presentado como requisito parcial para
optar por el título de Licenciada en Administración**

Maturín, Noviembre de 2.012

ACTA DE APROBACIÓN



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ECSA. DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

ACTA N° 780

En Maturín, siendo las 10:00 A.M del día 22 de NOVIEMBRE de 2012 reunidos en la Sala "Domingo Bruzual" del Anfiteatro de la Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas del Núcleo Monagas de la Universidad de Oriente, los Profesores: DOUGLAS ALIENDRES, MARÍA LÓPEZ Y MARÍA BLANCO a fin de cumplir con el requisito exigido por el Reglamento de Trabajo de Grado, Modalidad PASANTIA DE GRADO, para obtener el título de Licenciado en Administración, se procedió a la presentación del trabajo titulado: "DISEÑO DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS APLICADOS EN LA EMPRESA GRANZONERA OROCUAL, C.A. "GRAORCA".

Por el (la) Br. ORIANA VICTORIA CAROLINA LARA AVILA.

C.I. N° 18.079.326 el jurado luego de la discusión del mismo acordó Aprobar con la siguiente observación _____

Por el Jurados

Profa. Maria López
Jurado Principal

Profa. Maria Blanco
Jurado Principal

Prof. Douglas Aliendres
Asesor

Por la Comisión de Trabajo de Grado
Reglamento de Trabajo de Grado
Artículo 16 Literal J

Profa. Argelis Salazar
Por la Sub Comisión de Trabajo de Grado
Departamento de Administración

DEL PUEBLO VENIMOS / HACIA EL PUEBLO VAMOS

Los Guaritos, Av. Universidad, Maturín Edo. Monagas, Telefax: 02913274758
www.monagas.udo.edu.ve
Correo Institucional: Nmontenegro@udo.edu.ve

DEDICATORIA

Hoy que he llegado al final del camino para alcanzar una de mis preciadas metas, les dedico este triunfo:

Primeramente, a **Dios Todopoderoso**, por darme la oportunidad de la vida y concederme sabiduría, tolerancia y voluntad, sobre todo guiar mis pasos a través de principios y valores, para así poder ver cristalizado con satisfacción el logro de mi sueño más anhelado y apreciado, hecho realidad que es obtener la Licenciatura en Administración.

A mi abuela “**Mavia**”, quien me apoyó en todo momento para alcanzar hoy este sueño; quien me impulsa todos los días a seguir adelante para ser mejor, y alentándome a mi crecimiento personal y profesional; quien supo inculcarme principios y valores a través de su confianza, apoyo incondicional en todo momento no importando situaciones, siempre ahí ofreciéndome fortaleza y seguridad.

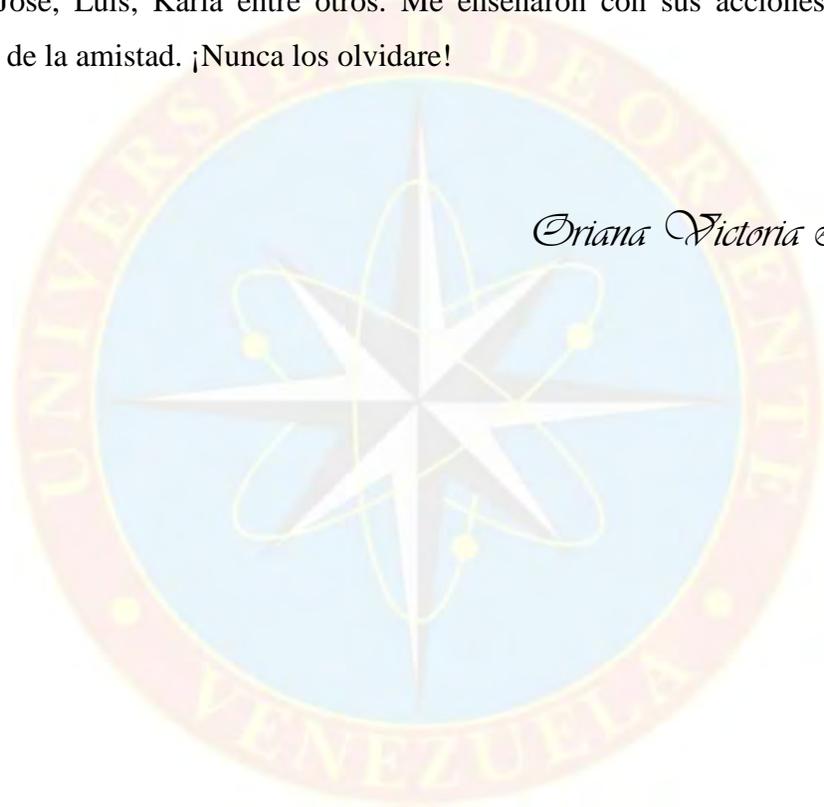
A mis **Padres: Luis Lara y Adelys Avila**, por su amor, su apoyo y sobre todo por su confianza. Quienes han compartido los malos y buenos momentos de la vida conmigo; no escatimaron esfuerzos para ayudarme y apoyarme en todo momento para alcanzar lo que me he propuesto, y hoy me place sentirlos parte de este triunfo.

A mis hermanos: **Luis Guillermo, Yaneira y Madeleyn**, quienes son también motivo de inspiración y esfuerzos para brindarles lo mejor de mí. Que esta victoria sea para ustedes un ejemplo de constancia, dedicación y esmero.

A mi **Novio F.M.**, que ha sabido comprenderme y apoyarme; y me ha ayudado a entender aquellas situaciones de la vida, que nos deprimen y en algún momento nos hacen llorar. Por darme el afecto importante que necesitaba. ¡Te Quiero Mucho!

A todos mis compañeros de estudio, que a lo largo de la carrera compartí con ellos momentos buenos y malos, en especial Racelys, Vanessa, Rafael, Leonardo, María José, Luis, Karla entre otros. Me enseñaron con sus acciones el verdadero sentido de la amistad. ¡Nunca los olvidare!

Oriana Victoria Lara Ávila



AGRADECIMIENTO

En la culminación de mi carrera, me ha tocado vencer muchos obstáculos, en los cuales he necesitado el apoyo de muchas personas, y en esta oportunidad quiero agradecer a:

La **Universidad de Oriente**, por haberme dado la oportunidad de formarme profesionalmente en la Casa más Alta, para hoy sentirme orgullosa de lo que estoy alcanzando.

Mi Asesor Académico: **Profesor Douglas Aliendres** quien me tendió su mano, brindó ayuda para guiarme académicamente y estuvo presente en toda la consecución de esta investigación.

Mi Asesor Empresarial, **Luis Guillermo Lara**, quien no limitó ayuda en el desenvolvimiento de esta investigación.

La **Profesora Mary Figueroa**, por su ayuda y colaboración para realizar este trabajo; y quien me apoyó en todo.

La **Empresa Granzonera Orocual C.A**, por abrirme sus puertas, acogerme y no dudar en darme la oportunidad de realizar mis pasantías en dicha institución

Mi amigo **Antonio Betancourt**, que sin su ayuda y apoyo no hubiese sido posible ver concluido este proyecto.

Y a todas aquellas personas que de alguna u otra forma compartieron conmigo, aportaron su granito de arena, colaboración y ayuda para llevar esta investigación adelante y alcanzar este sueño.

¡A todos ustedes muchas gracias!

Oriana Victoria Lara Ávila



INDICE GENERAL

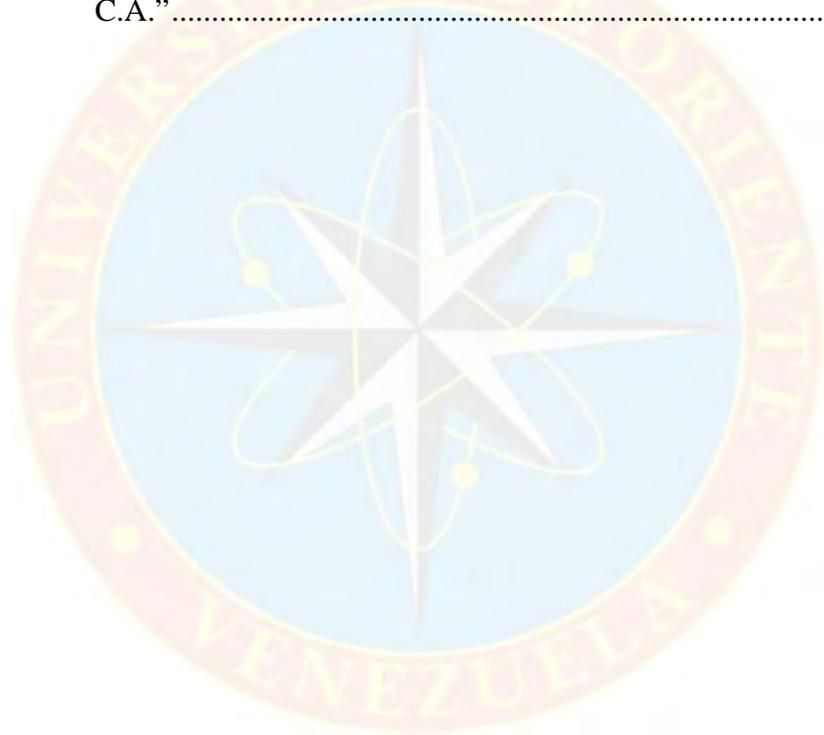
ACTA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	v
INDICE GENERAL	vii
INDICE DE FLUJOGRAMAS	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN	1
FASE I.....	4
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	4
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1.1 Delimitación del Problema	7
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	8
1.2.1 Objetivo General	8
1.2.2 Objetivos Específicos.....	8
1.3 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION	8
1.4 MARCO METODOLOGICO	10
1.4.1 Tipo de Investigación.....	10
1.4.2 Nivel de Investigación	11
1.4.3 Población o Universo Objeto de Estudio	12
1.4.4 Muestra.....	13
1.4.5 Técnicas de Recolección de Información	13
1.5 IDENTIFICACION INSTITUCIONAL	16
FASE II	19
DESARROLLO DEL ESTUDIO	19
2.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS LLEVADOS A CABO EN LA EMPRESA GRANZONERA OROCUAL, C.A. “GRAORCA”	21
2.1.1 Procedimiento de Caja	21
2.1.2 Procedimientos para las Cuentas por Pagar	23
2.1.3 Procedimientos para las Cuentas por Cobrar	28
2.1.4 Procedimientos de pago de personal permanente y honorarios profesionales	31
2.2 ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS REALIZADOS EN LA EMPRESA GRANZONERA OROCUAL, C.A. “GRAORCA”	33
2.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS APLICADOS EN LA EMPRESA GRANZONERA OROCUAL, C.A. “GRAORCA”	34
2.3.1 Fortalezas	34

2.3.2 Debilidades.....	35
2.4 ELABORAR UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS APLICADOS EN LA EMPRESA GRANZONERA OROCUAL, C.A. “GRAORCA”	36
FASE III.....	71
CONSIDERACIONES FINALES	71
3.1 CONCLUSIONES	71
3.2 RECOMENDACIONES GENERALES	73
GLOSARIO	74
BIBLIOGRAFÍA.....	75
ANEXOS	77
HOJAS DE METADATOS.....	85



INDICE DE FLUJOGRAMAS

Flujograma 1: Proceso Administrativo de Caja de la Empresa “Granzonera Orocual, C.A.”	22
Flujograma 2: Proceso Administrativo de las Cuentas por Pagar de la Empresa “Granzonera Orocual, C.A.”	27
Flujograma 3: Proceso Administrativo de las Cuentas por Cobrar de la Empresa “Granzonera Orocual, C.A.”	30
Flujograma 4: Proceso Administrativo de Pago de Personal Permanente y Honorarios Profesionales de la Empresa “Granzonera Orocual, C.A.”	32





**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

**DISEÑO DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVOS APLICABLES EN LA EMPRESA
GRANZONERA OROCUAL, C.A. “GRAORCA”**

**ASESOR ACADEMICO:
MSc. Aliendres, Douglas**

**PRESENTADO POR:
Br.: Lara A., Oriana V.
C.I.: 18.079.326
Fecha: Noviembre 2.012**

RESUMEN

Los manuales de normas y procedimientos son instrumentos de vital importancia para las organizaciones de hoy, ya que ellos contienen una serie de directrices, pautas y lineamientos para guiar el curso de acción en el desenvolvimiento de las actividades dentro de las mismas. Estos manuales se diseñan de acuerdo a la naturaleza, tamaño y actividades de las organizaciones. Es por eso que el presente trabajo tuvo como objetivo general el *Diseño de un Manual de Normas y Procedimientos Administrativos Aplicables en la Empresa “Granzonera Orocual, C.A.”*, con sede en Maturín - Estado Monagas; y con objetivos específicos el estudio de los procedimientos administrativos que se aplican en la institución, verificando si están en concordancia con la naturaleza de la institución; al mismo tiempo identificando las debilidades y fortalezas existentes, en cuanto a los procedimientos administrativos. La metodología empleada corresponde al *tipo de campo y documental*, de nivel descriptivo. El proceso investigativo se llevó a cabo mediante unos métodos para recabar la información necesaria, que son: *observación directa, la entrevista no estructurada* y la *revisión documental*; y se aplicó el instrumento de recolección de datos, como: *el cuestionario*. Una vez analizada la información, los resultados obtenidos arrojaron que la empresa no cuenta con una estructura organizacional adecuada, que muestre una verdadera departamentalización de la áreas existentes y que agrupe las actividades normales de la entidad; también existen un debilitamiento en el ambiente de control interno, por la ausencia del manual de normas y procedimientos administrativos.

INTRODUCCIÓN

Es impresionante observar que en las organizaciones de hoy, se hace indiscutible y necesario diseñar e implementar programas de revisión constantes sobre los sistemas, métodos y procedimientos en la ejecución operativa. El desarrollo empresarial depende, en gran medida, de las estrategias que se tengan para implementar dichos programas de revisión.

La necesidad de elaborar guías, o también llamadas “Manuales”, sobre la actuación individual o por funciones dentro de las empresas, se hace cada día más notoria; ya que es la única forma de establecer parámetros de acción operativa de los empleados, y por ende, agilizar la puesta en marcha de los objetivos que se quieran lograr. Cada empresa está encaminada a la consecución de unas metas en específico, por lo que es importante el empleo de los manuales como auxiliadores para obtener el control deseado del personal que labora en las organizaciones, y que las actividades se cumplan de acuerdo a lineamientos, sin perder la sintonía o concordancia con las demás funciones dentro de la entidad.

Las tareas cotidianas en los procesos administrativos y tecnológicos vienen a transformarse en rutinas que al paso del tiempo se van modificando en el desempeño mismo de las tareas, el creciente grado de especialización, como consecuencia de la división del trabajo, hace necesario el uso de una herramienta que establezca los lineamientos en el desarrollo de cada actividad dentro de una estructura organizacional. Así pues los manuales de normas y procedimientos representan una alternativa para este problema, así mismo son de gran utilidad en la reducción de errores, en la observancia de las políticas del organismo, facilitar la capacitación de nuevos empleados, proporcionar una mejor y más rápida inducción a empleados en nuevos puesto, etc.

El objetivo de este proyecto es dar un panorama general de las bases para la elaboración de los manuales de normas y procedimientos, así como una guía práctica para que puedan ser desarrollados, proporcionando una idea mediante el ejemplo que facilite su diseño e implementación. Los manuales de normas y procedimientos son una valiosa herramienta técnica que, coadyuva a lograr una adecuada sistematización de los procedimientos administrativos de la empresa.

Los manuales 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.

En el caso específico de la Empresa “Granzonera Orocual, C.A.” la cual es la institución central de esta investigación, no se escapa de las organizaciones que hoy buscan un desarrollo vertiginoso dentro del mundo empresarial, ya que goza de cualidades dignas de estudio y posee recurso humano, material y económico que deben ser orientados a la consecución de sus metas. Este tipo de institución no está excluida de las entidades de negocios, sólo cuenta con otro tipo de objetivos que la mantiene en pie, y la cual aspira experimentar cambios para disfrutar el desarrollo. Con esta investigación se buscara aportarle a esta institución el diseño de un manual de normas y procedimientos para el área administrativa, en específico.

Por tal motivo y con el fin de presentar este trabajo y facilitar su comprensión, esta investigación estará estructurada por tres fases:

FASE I: EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

En esta fase se presentaron los aspectos generales, los objetivos generales y específicos de la investigación, la metodología aplicada para el logro de los mismos, el ámbito donde se desarrollaran las pasantías, características organizacionales de la empresa tales como: reseña histórica, misión, visión, estructura organizativa, objetivos, entre otros aspectos.

FASE II: DESARROLLO DEL ESTUDIO

Desarrollo del estudio, se detallan los procedimientos administrativos aplicados, específicamente en el área de realización de las pasantías, se describieron y analizaron los resultados obtenidos, dando lugar al análisis e interpretación de los mismos, de acuerdo a los objetivos propuestos.

FASE III: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En esta última fase se exponen consideraciones finales, conclusiones, recomendaciones y posibles soluciones a la empresa en busca de mejorar sus procedimientos administrativos, ultimando con conclusiones, bibliografías y anexos que sustenten la investigación realizada.

Finalmente, se incluyen la bibliografía y anexos.

FASE I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A escala mundial los procedimientos administrativos y tecnológicos vienen a transformarse en rutinas que al paso del tiempo se van modificando con el desempeño mismo de las tareas cotidianas, el creciente grado de especialización, como consecuencia de la división del trabajo, hace necesario el uso de una herramienta que establezca los lineamientos en el desarrollo de cada actividad dentro de una estructura organizativa. Así pues los manuales administrativos representan una alternativa para este problema, porque son de gran utilidad en la reducción de errores, en la observancia de las políticas del organismo, facilitando la capacitación de nuevos empleados, proporcionando una mejor y más rápida inducción a empleados en nuevos puestos.

En este sentido, las empresas con visión futurista, están en la búsqueda constante de mejorar cada día los procedimientos que ayudan a la completa realización de funciones a cabalidad y dentro de estas herramientas se cuenta con uno de los más utilizados, como son los manuales.

Según, Catacora (2.000); afirma que:

Los manuales son por excelencia los documentos organizativos y herramientas gerenciales utilizadas para comunicar y documentar los procedimientos contables y no contables. Consiste en la organización lógica y ordenada de todos los procedimientos identificados, bajo el esquema de una especie de libro actualizable. (Pág. 74)

La finalidad de los manuales es que permiten plasmar la información clara, sencilla y concreta. A través de esta herramienta se orienta y facilita el acceso de

información a los miembros de la organización, mediante cursos de acción cumpliendo estrictamente los pasos para alcanzar las metas y objetivos, obteniendo buenos resultados para la misma.

En Venezuela para los entes empresariales es una necesidad establecer manuales administrativos; ya que las empresas han progresado con el hecho de simplificar con esta herramienta de control la manera de realizar sus labores. En el Estado Monagas, específicamente la Empresa Granzonera Orocuai, C.A.; presenta una problemática relacionada con las acciones que se deben seguir, para un determinado caso en particular, lo cual se evidencia en que no existen procedimientos establecidos en un manual que rijan las actividades a realizar, lo que genera el retraso; no se cuenta con un documento formal que indique las actividades de los procedimientos de las funciones que deben de ejecutar cada uno de los empleados de la parte administrativa en estudio.

Un manual de normas y procedimientos es un instrumento vital para las organizaciones de hoy. A través de ellos, se pueden registrar y transmitir, sin distorsiones, una serie de información básica para el mejor funcionamiento de cada una de las unidades administrativas de una empresa. La información transmitida a través de los manuales permite conducir al recurso humano a la consecución de los objetivos planteados y a desarrollar sus funciones sin conflictos.

El manual de normas y procedimientos, es de gran importancia, ya que permite programar las actividades de acuerdo a una serie de pasos lógicos y secuenciales, para controlar los actos dentro de una organización. Al mismo tiempo, permite uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo, facilita los trabajos de control interno y vigilancia del mismo, realizar las funciones de auditoría, concientizar a los empleados y a sus supervisores a que el trabajo debe realizarse adecuadamente;

reduciendo por ende los costos al aumentar la eficiencia organizacional. La utilidad de éstos es múltiple y facilitan el quehacer cotidiano.

Es importante señalar que los mismos no son estándares, dependerán de la naturaleza de las organizaciones, tamaño, complejidad en sus funciones y ámbito de aplicación. A la vez, deben estar adecuados a la consecución de las metas de una empresa. En los manuales está inmerso el funcionamiento interno de las organizaciones, en lo que respecta a la descripción de las tareas, ubicación, requerimientos y los puestos responsables de su ejecución; como también el conocer los reglamentos de trabajo, políticas y objetivos de la empresa de forma sencilla, directa y autorizada.

Subyace a lo antes puesto que para la creación de los manuales de procedimientos debe tomarse en cuenta la estructura organizativa de las empresas, ya que mediante ella se puede visualizar los diferentes estratos y departamentos, la cantidad de individuos, actividades y responsabilidades que se agrupan en las unidades que integran a una empresa o institución. Al mismo tiempo, la estructura organizativa, bien diseñada, permite observar qué tipo de sistemas y controles internos son necesarios aplicar de acuerdo a la complejidad de las actividades, proporcionando una base para la planificación, la dirección y operaciones de control.

Es importante señalar que las actividades y/o procesos administrativos se realizan siguiendo una serie de pasos que deben ser aplicados adecuadamente para que proporcionen resultados satisfactorios a la organización. Los pasos o procedimientos a seguir deben ser claros y sencillos que enfoquen objetivos realistas y confiables que minimicen la posibilidad de error. Y un manual de normas y procedimientos es el instrumento más idóneo para guiar los esfuerzos y actividades que se realizan en el área administrativa de toda organización.

En el caso específico de la Empresa “Granzonera Orocuál, C.A.” desde sus inicios, no ha creado un manual de normas y procedimientos administrativos; que le permita guiar y regular sus actividades a la consecución de sus metas. Esto ha producido incertidumbre en los trabajadores por no tener claro cuáles son sus verdaderas funciones, ocasionando colapso en las actividades; y por ende, retrasos en los procesos. Esta situación también provoca ausentismo, descontentos y conflictos laborales, descuidos en las actividades, evasión de responsabilidades, usurpación de funciones, distorsión de la información, costos incurridos de manera innecesaria, entre otras.

Al mismo tiempo, se distorsiona el trabajo de control interno, ya que por ser una institución mediana y carente de manuales de procedimientos que guíen a los trabajadores en la realización de sus tareas, es lo que causa un debilitamiento del control de los procedimientos administrativos, lo que no permite el mayor desarrollo de las operaciones diarias, así como pueden solventar las fallas existentes y la toma de decisiones se haga con mayor seguridad agilizando procesos gerenciales.

1.1.1 Delimitación del Problema

Dentro de la Empresa “Granzonera Orocuál, C.A.” existen diferentes aspectos que son dignos de estudio y análisis; sin embargo, el presente estudio se centró en la creación de un manual de normas y procedimientos administrativos que permita establecer, coordinar y guiar las funciones específicas para cada cargo relacionado al área de administración.

La Empresa “Granzonera Orocuál, C.A.” tiene sede en la Carretera La Toscana entrada Campo Orocuál, Hato “Don Francisco”, en la ciudad de Maturín, Estado Monagas. Este estudio se desarrolló desde el mes de Octubre 2.011 hasta el mes de Febrero 2.012.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un manual de normas y procedimientos administrativos aplicables en la Empresa Granzonera Orocuál, C.A. “GRAORCA”.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Describir los procedimientos administrativos llevados a cabo en las actividades normales de la empresa.
- Analizar los procedimientos administrativos que se realizan en la empresa.
- Identificar las debilidades y fortalezas existentes, en cuanto a los procedimientos administrativos de la empresa.
- Elaborar un manual de normas y procedimientos administrativos en la empresa Granzonera Orocuál, C.A. “GRAORCA”.

1.3 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

La importancia de los manuales de normas y procedimientos administrativos a través de una mirada retrospectiva a la administración permite llevar a las empresas 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 funciones responde a la esencia del procedimiento administrativo, lo que va a permitir realizar a cabalidad las labores o actividades para estandarizar la operatividad de la misma.

Lo interesante de los manuales administrativos es que se busca que contribuyan a mejorar la eficacia y eficiencia en el desempeño de las funciones de los recursos humanos, a fin de salvaguardar la operatividad de la empresa. Así mismo, para la Empresa Granzonera Orocuál, C.A. es indispensable, debido a que le permitirá contar con una herramienta para obtener información rápida y oportuna, porque con el mismo se lleva el control en cada uno de los procedimientos vinculados con la competencia de la empresa.

La ausencia o carencia de un manual de normas y procedimientos administrativos, ha originado graves situaciones en la Empresa Granzonera Orocuál, C.A., como: el desconocimiento de deberes y derechos inherentes a cada puesto; evasión de responsabilidades, descuido de las labores asignadas; incumplimientos de normas que están creadas en el vacío, ya que no hay conocimiento de quién las impone; retraso en las actividades administrativas; usurpación inconsciente de deberes ajenos; centralización de autoridad; oportunidad para cometer fraudes, por la debilidad del control interno, entre otras situaciones.

La creación de un manual de normas y procedimientos administrativos contribuye a regular las actividades propias de este ramo; estableciéndose las pautas a seguir al momento de operar y alcanzar la eficiencia, eficacia y maximización de la empresa.

Con esta investigación se aspira, específicamente, impulsar a la Empresa “Granzonera Orocuál, C.A.” a fortalecer la acción financiera y su desarrollo a través de la creación de un manual de normas y procedimientos administrativos aunado a una estructura organizativa eficiente; permitiéndole tomar las mejores decisiones y guiar sus acciones a la consecución de las metas fijadas. De aquí surge la iniciativa de llevar a cabo esta exploración de diseñar un manual de normas y procedimientos administrativos en la empresa.

De este modo, se espera que para los nuevos empleados con la implantación de este manual de normas y procedimientos no surjan inconvenientes ni deficiencias internas en la empresa. El cual también facilitará la información clara y sencilla de las actividades a la hora de realizar algunas acciones vinculadas con el departamento.

Cabe destacar, que el proyecto adquiere relevancia porque ofrece la oportunidad de poner en práctica los conocimientos obtenidos en la universidad, en el transcurso de la carrera de Administración, ayudando a la mejora de la relación empresa – universidad y de esta manera promover retroalimentación que contribuya a adaptar a los profesionales de esta rama a las exigencias actuales del mundo de las empresas con miras a promover la eficiencia organizacional y desarrollar con mayor desenvolvimiento las habilidades y destrezas en el campo laboral.

1.4 MARCO METODOLOGICO

Explica el procedimiento que se siguió para el desarrollo de la investigación, se da a conocer los métodos y técnicas necesarias para la realización del estudio y el proceso para abordarla, así como los procedimientos e instrumentos que se aplicaron para obtener los datos.

1.4.1 Tipo de Investigación

Para efectos de este proyecto se llevó a cabo una investigación de campo y documental; estableciéndose un contacto muy ceñido con el personal de la institución y en datos secundarios; lo que permitió obtener los datos necesarios para tratar la situación planteada de la Empresa “Granzonera Orocuál, C.A.”.

Sabino (2.000) señala con respecto a la investigación de campo, lo siguiente:

Los diseños de campo son los que se refieren a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa a la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo; estos datos obtenidos de la experiencia empírica, son llamados primarios, denominación que alude al hecho de que son datos de primera mano, originales, productos de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza. (Pág.93)

Existen investigaciones que no sólo se apoyan en datos primarios recopilados en el ambiente donde se lleva a cabo; sino también hacen uso de datos secundarios, es decir aportes de otros personajes que han tratado el tema bajo otras circunstancias.

Al respecto, Sabino (2.002) determina lógicamente las principales ventajas del tipo de investigación documental o bibliográfica, indicando que:

El principal beneficio que el investigador obtiene mediante una indagación bibliográfica es que puede incluir una amplia gama de fenómenos, ya que no sólo tiene que basarse en los hechos a los cuales él tiene acceso de un modo directo sino que puede extenderse para abarcar una experiencia inmensamente mayor. (Pág. 65)

Por lo tanto esta técnica es muy utilizada en las investigaciones, debido a que permite la documentación necesaria para obtener conocimiento amplio del tema a tratar y de las bases para sustentar dicha investigación.

1.4.2 Nivel de Investigación

El nivel de investigación que se implemento es de tipo descriptivo; a través de éste nivel se pudo identificar las características del universo de investigación, señalar las formas de conductas y actitudes de ese mismo universo, establecer comportamientos concretos y comprobar la asociación o relación entre las variables de dicha investigación; es decir, describe cada uno de los componentes esenciales y conocimientos de las actividades y funciones que realizan los trabajadores,

normalmente, en la Empresa “Granzonera Orocuál, C.A.”, la cual fue objeto de estudio.

Igualmente, Sabino (2.002) hace referencia a la investigación de tipo descriptiva, como un tipo de investigación según sus objetivos; señalando lo siguiente:

Su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos. Las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes. (Pág. 43)

Por otro lado, Munch (2.000) hace también aporte sobre las investigaciones de tipo descriptiva, afirmando: “Sirve para explicar las características más importantes del fenómeno que se va a estudiar en lo que respecta a su aparición, frecuencia y desarrollo”. (Pág. 30)

1.4.3 Población o Universo Objeto de Estudio

Para describir el universo de esta investigación, se hace necesario conceptualizar en primer lugar el término. Al respecto, el Diccionario Microsoft Encarta (2.004) define al universo como: “Conjunto de individuos o elementos cualesquiera en los cuales se consideran una o más características que se someten a estudio estadístico”.

Atendiendo a la definición ya planteada, se puede determinar que la población objeto de estudio está conformada por un total de veinte (20) personas; de los cuales existe un Presidente, un administrador, un auxiliar o asistente administrativo-contable, diecisiete obreros (personal que trabaja por horas).

1.4.4 Muestra

El Diccionario de Microsoft Encarta (2.004) define a la muestra como: “Parte o porción extraída de un conjunto por métodos que permiten considerarla como representativa de él”.

Como el universo fue finito, no se escogió ninguna muestra y se investigó a todo el personal de la Empresa “Granzonera Orocual C.A.”.

Según Sabino (2.002): “Una muestra, en un sentimiento amplio, no es más que una parte de eso todo que llamamos universo y que sirve para representarlo”. (Pág. 122)

1.4.5 Técnicas de Recolección de Información

Son medios de recolección de datos que los investigadores utilizan para familiarizarse con el fenómeno objeto de estudio y permite recopilar toda la información necesaria para alcanzar los objetivos propuestos.

Sabino (2.000) lo define como: “Cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”. (Pág. 143)

El proceso investigativo de este proyecto resulto de la combinación de tres métodos a emplear, que son:

La Observación Directa, que brindó una clara visión de la situación objeto de estudio, que pueden advertir los hechos que se presentan de manera espontánea, y consignarlos por escrito.

La Entrevista no Estructurada, que permitió un intercambio de información cara a cara y sirvió para obtener información acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas, así como comprensión y simpatía con el personal, lo cual es fundamental en el transcurso del estudio.

La Revisión Documental, que ofreció conocer todo lo relacionado a la problemática investigando detalladamente en libros, tesis, internet, entre otros materiales de búsqueda; este método permitió localizar y seleccionar con mayor facilidad la información precisa de entre toda la masa documental que existe.

Para apoyar la preferencia de las técnicas particulares de la investigación, se tiene que conocer qué son cada una de ellas, de acuerdo a descripciones de otros autores.

Hurtado (2.000), define a la **Observación Directa** como:

La observación es la primera forma de contacto o de relación con los objetos que van a ser estudiados. Constituye un proceso de atención, recopilación y registro de información, para el cual el investigador se apoya en sus sentidos (vista, oído, olfato, tacto, sentidos kinestésicos, y cenestésicos), para estar pendiente de los sucesos y analizar los eventos ocurrientes en una visión global, en todo un contexto natural. De este modo la observación no se limita al uso de la vista. (Pág. 106)

Este tipo de observación, pretende explorar y describir ambientes. En este caso, el observador conoce el objetivo de la investigación mas no cuenta con una guía prediseñada que le indique los aspectos a observar. En su lugar, el observador debe permanecer pendiente de todo lo que sucede, evitando escapar detalles importantes. Para esto, se vale de todos sus sentidos mas no solo de la vista; pues cualquier aspecto puede ser relevante (clima, aroma, sonidos, iluminación, entre otros).

La Entrevista no Estructurada

Esta técnica es más flexible y abierta, aunque los objetivos de la investigación rigen a las preguntas, su contenido, orden, profundidad y formulación se encuentran por entero en manos del entrevistador. Si bien el investigador, sobre la base del problema, los objetivos y las variables, elabora las preguntas antes de realizar la entrevista, modifica el orden, la forma de encauzar las preguntas o su formulación para adaptarlas a las diversas situaciones y características particulares de los sujetos de estudio.

Según Ander Ezequiel (2.003): “Son aquellas que se realizan sin prever las preguntas es decir, que ni las preguntas ni respuestas están predeterminadas completamente.”

Esta técnica es importante para realizar este proyecto porque a través de las respuestas, opiniones personales y comentarios de los trabajadores se obtuvieron datos valiosos que permitieron a su vez controlar la necesidad de este estudio en la Empresa “Granzonera Orocal, C.A.”

La Revisión Documental

Según Carlos E. Méndez (2.006) se define como: “La información escrita que ha sido recopilada y transcrita por persona que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento.”

Cabe destacar que antes de entrar a recaudar los datos en el campo, todo investigador debe previamente revisar la literatura relacionada con la problemática que desea estudiar, esto quiere decir leer sobre el trabajo de otros autores y sus aportes. Esto sirve como referencia para observar cómo se han emprendido esas

investigaciones y cuales resultado y conclusiones alcanzaron, que son relevantes para el nuevo trabajo de investigación. Para esto es necesario conocer las fuentes bibliográficas y como buscar la información de interés para la investigación.

Los métodos de información bibliográfica para la investigación son aquellos que permitirán utilizar la información registrada en determinados documentos para llevar a cabo la nueva investigación.

1.5 IDENTIFICACION INSTITUCIONAL

1.5.1 Ubicación de la Empresa

Carretera Nacional La Toscana entrada Campo Orocuál, Hato “Don Francisco”, Maturín - Estado Monagas. R.I.F.: J - 30452694-6. Teléfonos: (0291) 315 49 93 (0416) 691 15 86. E-mail: granzoneraorocual@gmail.com

1.5.2 Reseña Históricade la Empresa

Debido a la exigencia de material granular de buena calidad por diferentes empresas para la ejecución de obras en la zona de La Toscana, Campo Orocuál, surge la idea de la formación de la empresa Granzonera Orocuál, C.A. La empresa fue concebida a partir de un postulado esencial: interpretar las necesidades del cliente, para poder ofrecer un óptimo servicio.

La Granzonera Orocuál, C.A. fue fundada en el año 1.997 por los ciudadanos Luis Guillermo Lara (técnico agropecuario) y Mario Iemma (técnico mecánico). La misma inicio operaciones en el mes de Junio del año señalado y abarca 12 has., esto es igual a 120.000 M².

La empresa ha tenido dos dueños, al principio en sociedad con Luis Guillermo Lara y Mario Iemma, pero actualmente tiene un único dueño, Luis Guillermo Lara

Así nació la Granzonera Orocuál C.A., con producto que llegan hoy a sus clientes y con el compromiso de contribuir con el mejor material al cumplimiento de sus proyectos.

1.5.3 Misión

Extraer y suministrar a las empresas constructoras la mejor materia prima de relleno, así como la producción de agregados óptimos para la construcción y fines relacionados.

La Granzonera Orocuál C.A., explota comercialmente minerales no metálicos, presentando una alternativa técnica viable de aprovechamiento. También suministra a los costos más bajos posibles material de buena calidad, contribuyendo de esta manera a disminuir los daños ambientales y participando en aquellos negocios que presenten las mayores posibilidades de crecimiento de utilidades.

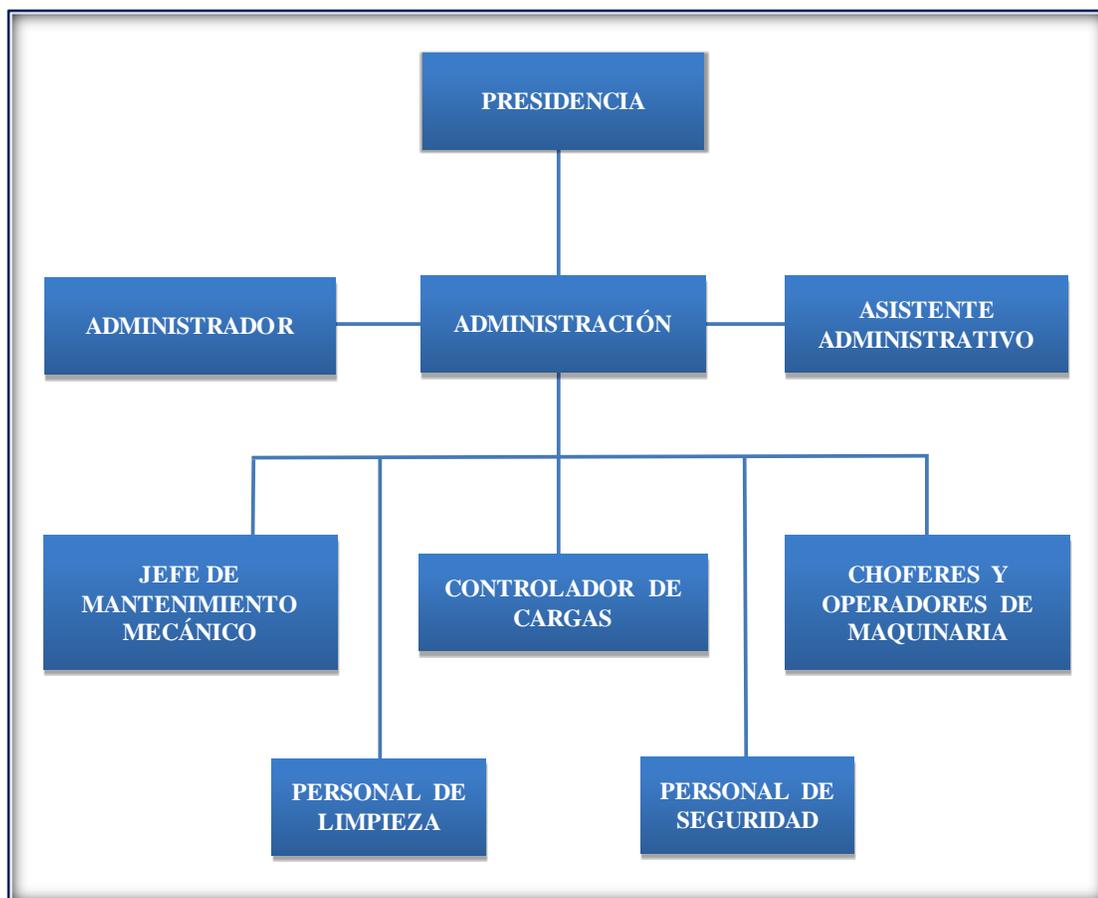
1.5.4 Visión

En vista del auge petrolero que se venía observando en la zona de Orocuál los socios tuvieron la visión de fundar la Granzonera Orocuál C.A., para satisfacer la demanda de las empresas involucradas en el ramo de la construcción, proporcionándoles materias primas.

El servicio que brinda esta empresa conjuga con aquellos factores que hacen al éxito de cualquier proyecto, como la calidad, la empresa cuenta con producción

propia de arenas y piedras. El producto comercializado recibe un riguroso control, para garantizar su calidad.

1.5.4 Organigrama de la Empresa



Fuente: Empresa. Año: 2.011

FASE II

DESARROLLO DEL ESTUDIO

Los manuales son documentos escritos que contienen en forma ordenada y sistemática información o instrucciones de las diferentes actividades que se ejecutan en una empresa, los cuales son considerados necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Al respecto, Hochman y Montero (2.000), definen manual como: "La recopilación por escrito de los procedimientos que deben ser seguidos para llevar a cabo las operaciones administrativas de una empresa y pueden incluir también políticas y normas de la misma". (Pág. 62)

Los manuales resultan de mucha utilidad como herramienta de las actividades administrativas e instrumentos para mantener informado al personal de las normas y procedimientos de un trabajo, como de las modificaciones que les puedan hacer durante su utilización organizacional.

Considerando que los manuales administrativos son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, y dependiendo del grado de especialización del manual, estos son de importancia dentro de las empresas, a través de ellos se especifican las diferentes actividades a realizar de cada uno de los cargos establecidos en la organización. Es importante destacar que los manuales son elementos fundamentales en toda organización, porque aportan conocimientos que ayudan a dar soluciones a los problemas administrativos que se puedan presentar.

Los manuales mantienen informado a todo el personal respecto a lo que hay que hacer, así como quién, cómo y cuándo habrá de hacerlo; todo con el fin de que la organización de una empresa trabaje en forma ordenada, simplificada y con gran capacidad para situarse a la altura de la competencia o empresas que estén con todo el conocimiento actual vigente

Si se toman las ideas anteriores, se justifica el hecho de crear un manual de normas y procedimientos para la Empresa Granzonera Orocuál, C.A. que exprese de forma clara, a través de pasos cronológicos, el cómo operar dentro de las funciones administrativas. Al mismo tiempo, sería conveniente verificar la eficiencia de la actual estructura organizacional, para comprobar la existencia de un departamento de administración que controle las actividades de este ramo y visualizar las líneas de mando existentes. Se hace necesario, al momento de estudiar las actividades administrativas que realiza esta institución, tener una visión amplia del resto de la estructura y su vinculación con las demás actividades.

Como se comenta anteriormente, no importa la naturaleza y el tamaño de las empresas para el uso de los manuales, en cualquiera de los ramos. La preocupación es diseñar este instrumento adaptado a estos factores; y que las empresas o instituciones cuenten con una verdadera estructura organizativa, para que desarrollen mucha más defensa en el mundo empresarial y que se mantengan sólidas ante la fuerte y constante competitividad.

Esta fase contiene los hallazgos obtenidos en la investigación mediante la lista de cotejo y la entrevista no estructurada, está reforzada con el marco teórico y/o legal respectivo, los cuales se presentan en concordancia con los objetivos específicos.

2.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS LLEVADOS A CABO EN LA EMPRESA GRANZONERA OROCUAL, C.A. “GRAORCA”

La Empresa “Granzonera Orocual, C.A.” maneja una contabilidad pequeña y sencilla, ya que el volumen de sus operaciones y el número de las cuentas que utiliza para registrar las mismas son moderadas; pero no por eso, este tipo de empresa es insignificante o poco importante a la hora de realizar un estudio.

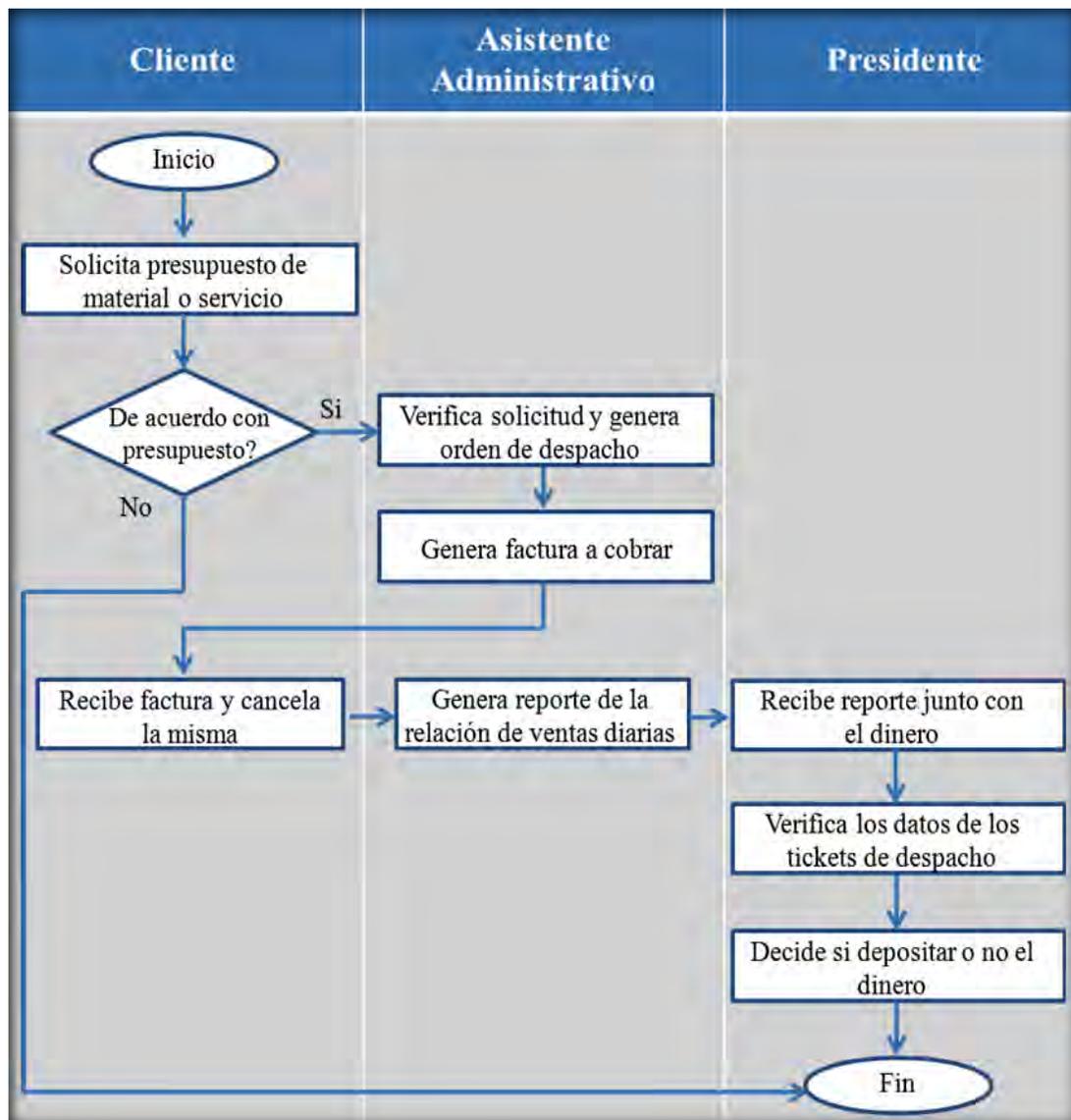
Durante el período de pasantías se pudo observar que esta empresa registra sus operaciones manualmente, no cuenta con un sistema computarizado que almacene la información y la procese. Igualmente, el personal realiza las actividades sin ningún tipo de guía, patrón o manual interno que los oriente en los procedimientos administrativos que se debe seguir; sin embargo dichos procedimientos son ejecutados por la rutina o costumbre que tienen de estar en un mismo puesto, manteniendo la constancia para alcanzar los objetivos, o aplicando algunas políticas que se han transmitido de manera verbal, las cuales se detallan a continuación:

2.1.1 Procedimiento de Caja

El dinero percibido diariamente, es entregado por el asistente administrativo al presidente, el cual supervisa las faenas desempeñadas ese día. El presidente recibe el dinero con una relación de ventas que es un formato donde consta la cantidad percibida, el número de metros cúbicos de material vendido, tanto a crédito como al contado, y el tipo de material (granzón, ripio y canto rodado) junto con los vales dados en el día; luego procede a contarlos y los ingresa en caja; al mismo tiempo, ese formato es entregado a la administración para el registro posterior.

El presidente decide si depositar o no el dinero, y esto de acuerdo a los desembolsos que se tengan que hacer por pagos al personal, compras y otros.

Flujograma1: Proceso Administrativo de Caja de la Empresa “Granzonera Orocal, C.A.”



Fuente: Elaboración propia del investigador. Año: 2.011

2.1.2 Procedimientos para las Cuentas por Pagar

Las cuentas por pagar se generan por la adquisición de obligaciones a crédito debido a las compras de insumos secundarios, repuestos y ejecución de mano de obra o servicios.

La Empresa “Granzonera Orocual, C.A.” Es importante destacar que los pasivos (cuentas por pagar) se originan por la adquisición de bienes y/o servicios a crédito. La empresa registra este tipo de pasivos una vez que recibe de algún proveedor de insumos secundarios y repuestos, servicios públicos, vehículos, equipos de maquinaria pesada, mobiliario y otros; siempre y cuando la condición sea para ser cancelado en días posteriores.

Se debe emitir por parte del departamento de administración una orden de compra, las cuales poseen la razón social del proveedor, cantidad y tipo de material, monto, el impuesto, entre otros datos.

Condiciones para el Pago

1. Sólo se pagarán las facturas originales que cumplan con los requisitos establecidos en el artículo 57 de la Ley del I.V.A.
2. Los pagos se efectuarán solo en cheques no endosables para evitar el manejo de dinero en efectivo.
3. Los días de pago son los jueves y viernes (los pagos son realizados dichos días por tener mayor disponibilidad en los bancos debido a que el cobro de las valuaciones se hacen efectivos mayormente entre esos días.

4. Se pagará estrictamente, a los 10 días para el caso de materiales y a los 20 días para servicios (transporte de materiales y de personal), contado a partir de la fecha de la recepción de la factura.
5. A toda factura se le debe hacer una orden de pago para proceder a la elaboración del cheque.
6. La orden de pago solo puede ser firmada por el presidente.

Se contempló que las políticas antes mencionadas no se cumplen con regularidad debido a que el personal las omite muchas veces, estas políticas que se aplican en el procedimiento de cuentas por pagar a proveedores en la empresa objeto de estudio son de mucha importancia porque contribuyen al control interno de las mencionadas cuentas.

Al respecto Mantilla, Cante (2.005), indican:

El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas. (Pág. 11)

La empresa conserva relaciones con sus proveedores mediante el presidente, quien se encarga de hacer tales contactos de crédito. El asistente administrativo mantiene en constante revisión los pasivos pendientes, para que cuando se acerquen las fechas de pago, se aparte el efectivo para hacer las debidas cancelaciones. Cuando llega el día de cancelación, el asistente administrativo informa al presidente si la empresa cuenta con el efectivo para cancelar la deuda. El presidente autoriza su pago y el asistente hace el cheque o aparta el efectivo de caja para la cancelación de la deuda.

Recepción de Documentos y Orden de Compra:

El procedimiento para la elaboración de la compra consiste en ingresar a Microsoft Excel 2.010 para imprimir un formato (orden de compra) dirigido al proveedor que posee el bien y/o servicio requerido. Esta orden de compra señala el nombre o razón social del proveedor, cantidad y tipo de material, junto con la firma del asistente administrativo o el administrador y el sello húmedo de la empresa.

Toda factura es enviada por el proveedor para pago, es recibida en administración por el asistente administrativo y éste la firma como recibida.

Revisión de las Facturas y los Soportes:

Luego que el asistente administrativo recibe las facturas hace una revisión general, entre las cuales esta verificar si cumplen con los requisitos de la Ley del I.V.A., de acuerdo al artículo 57, el cual señala:

- Numeración consecutiva y única de la factura o documento de que se trate.
- Número de Control consecutivo y único por cada documento impreso.
- Nombre completo y domicilio fiscal del emisor.
- Número de inscripción del emisor en el Registro de Información Fiscal (R.I.F.)
- Especificación del monto del impuesto según la alícuota aplicable, en forma separada del precio o remuneración de la operación.

Esto con el fin de verificar si se está cumpliendo con los deberes formales y no ser objetos de sanciones por parte de la Administración Tributaria. Además de cotejar las facturas con las ordenes de compras para comprobar que lo facturado por el proveedor efectivamente haya sido solicitado por la empresa, que todo está correcto.

De no cumplir con el artículo mencionado será devuelta al proveedor para su modificación.

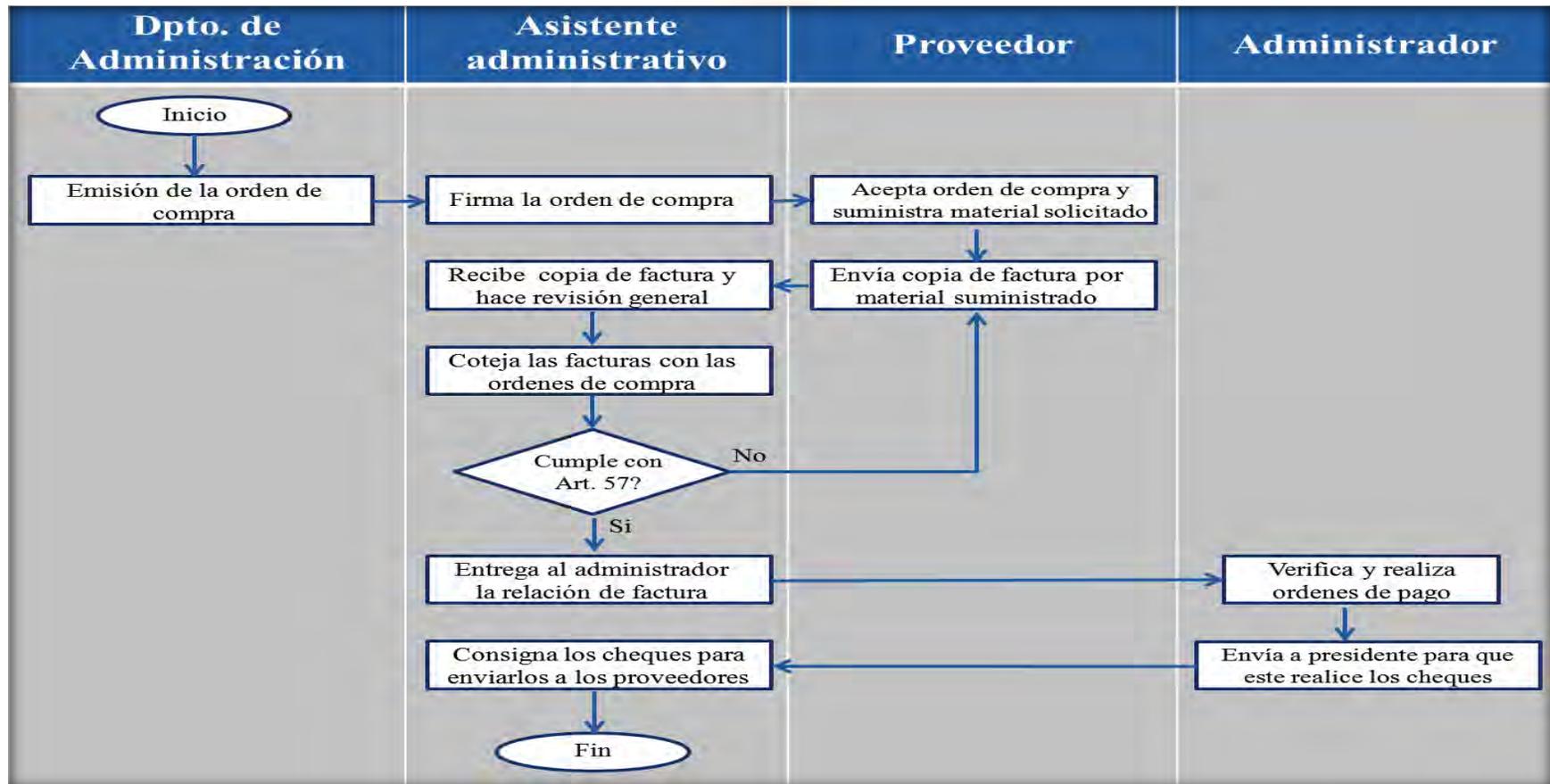
Elaboración de la Orden de Pago:

El asistente administrativo entrega al administrador la relación de facturas para que consulte la disponibilidad de las cuentas en los diferentes bancos para efectuar los pagos respectivos. El administrador después de haber verificado la disponibilidad, realiza las órdenes de pago a cada factura, luego de firmar cada orden las envía al presidente. El presidente luego de recibir todas las facturas con sus órdenes de pago, se encargará posteriormente a realizar los distintos cheques junto con un recibo de egreso.

El asistente administrativo consigna todos los cheques revisados y firmados, luego de firmado pasan al departamento de administración para su entrega a los proveedores. El asistente administrativo es quién avisará a los proveedores que ya el pago está confirmado y hará entrega de los mismos.

Se debe formular la creación de un manual de normas y procedimientos administrativos que se apliquen a las cuentas por pagar a proveedores en la empresa, es importante para asegurar el control de las mismas y mantener las buenas relaciones con los proveedores.

Flujograma2: Proceso Administrativo de las Cuentas por Pagar de la Empresa “Granzonera Orocual, C.A.”



Fuente: Elaboración propia del investigador. Año: 2.011

2.1.3 Procedimientos para las Cuentas por Cobrar

Las cuentas por cobrar se generan por la prestación de servicios a crédito (alquiler de maquinaria pesada y venta de material para la construcción) y por la emisión de valuaciones de obras elaboradas o ejecutadas (movimientos de tierra) por la empresa.

Es importante destacar que el departamento de administración recibe una orden de solicitud de servicio por parte del cliente, la cual posee el nombre o razón social del cliente, tipo de servicio o cantidad de metros cúbicos a solicitar, entre otros datos. Esta solicitud es firmada por el asistente administrativo, el cual llevara un seguimiento de lo solicitado por el cliente.

Prontamente, después de confirmado que el cliente accede a que se lleve a cabo el servicio, se emite una orden de despacho y se inicia con el contrato de la solicitud.

Elaboración de las Facturas y los Soportes

El asistente administrativo es el encargado de la recepción de la solicitud de orden de servicio, una vez que este la recibe procede a la emisión de una orden de despacho, estas órdenes son unas tickeras las cuales tienen un número de identificación de forma correlativa.

Posteriormente, al final de cada semana se elabora una relación por los servicios prestados y las valuaciones procesadas de acuerdo a lo emitido en las tickeras y es enviado al cliente.

Luego de cotejar todo se procede a emitir la factura respectiva, la cual debe cumplir con todos los requisitos establecidos en la Ley del I.V.A. Subsiguientemente, es enviada al cliente.

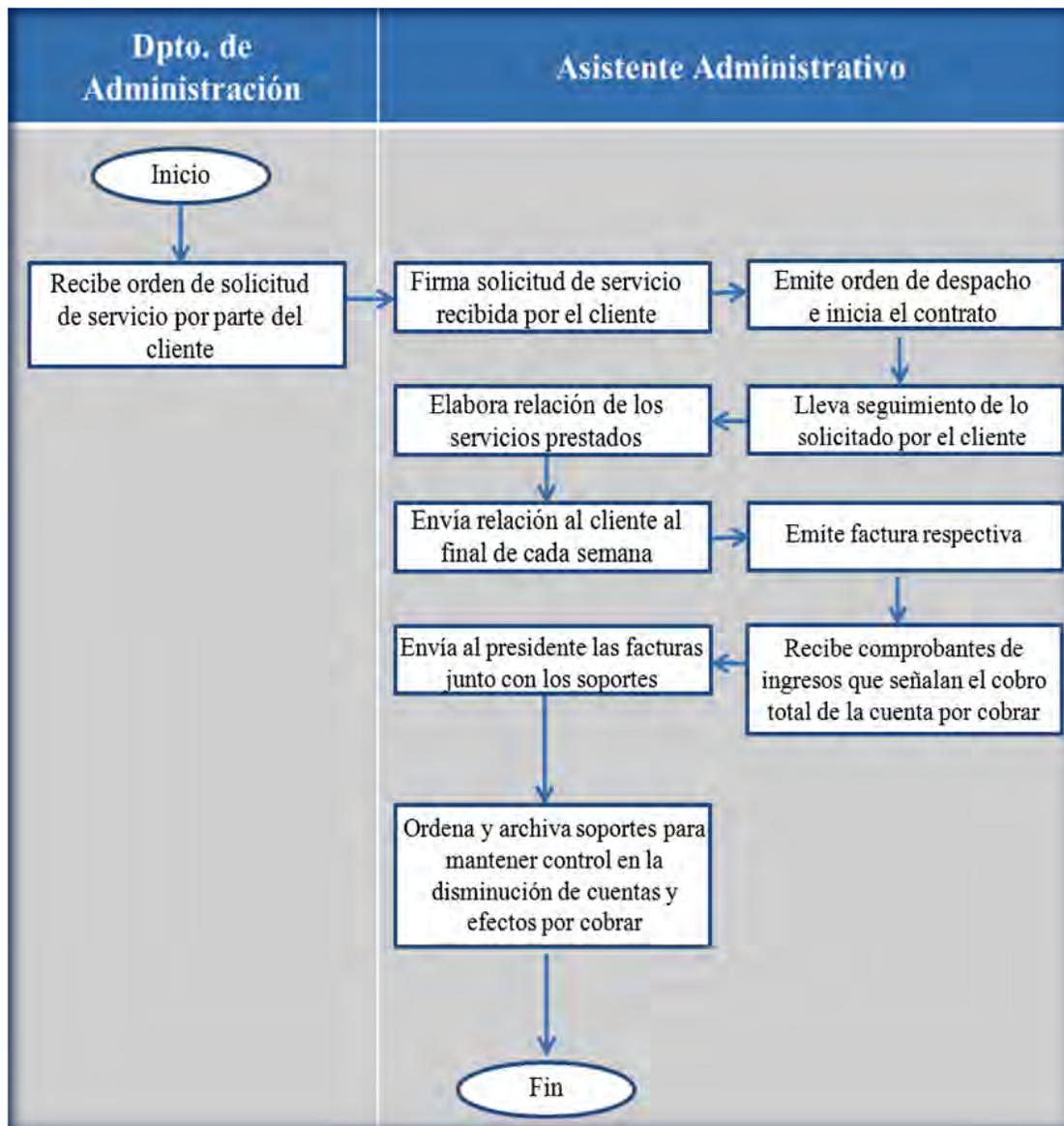
Cancelación de las Cuentas por Cobrar

El asistente administrativo recibe semanalmente los comprobantes de ingresos o vouchers procesados en ese periodo, a través de la relación por los servicios prestados y las valuaciones procesadas. Dichos comprobantes son el soporte de depósito que se recibe de parte del cliente, los cuales señalan el cobro parcial o total de la cuenta por cobrar que se generó anteriormente. Asimismo, estos comprobantes deben tener todos los soportes respectivos, como lo son:

- Solicitud de la orden de servicio.
- Relación de servicios prestados o valuaciones de las obras ejecutadas.
- Factura original.

Una vez que se reciben los vouchers, el asistente administrativo desglosa y ordena cada uno con sus respectivos soportes para después archivarlos ordenadamente, con el objeto de mantener un control en la disminución de las cuentas o efectos por cobrar.

Flujograma3: Proceso Administrativo de las Cuentas por Cobrar de la Empresa “Granzonera Orocal, C.A.”

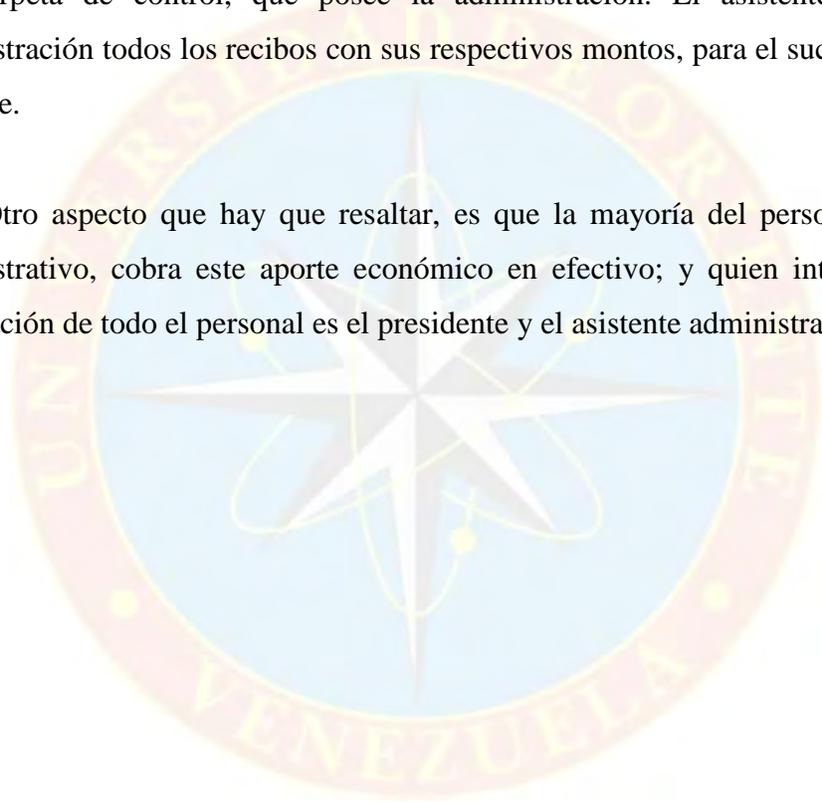


Fuente: Elaboración propia del investigador. Año: 2.011

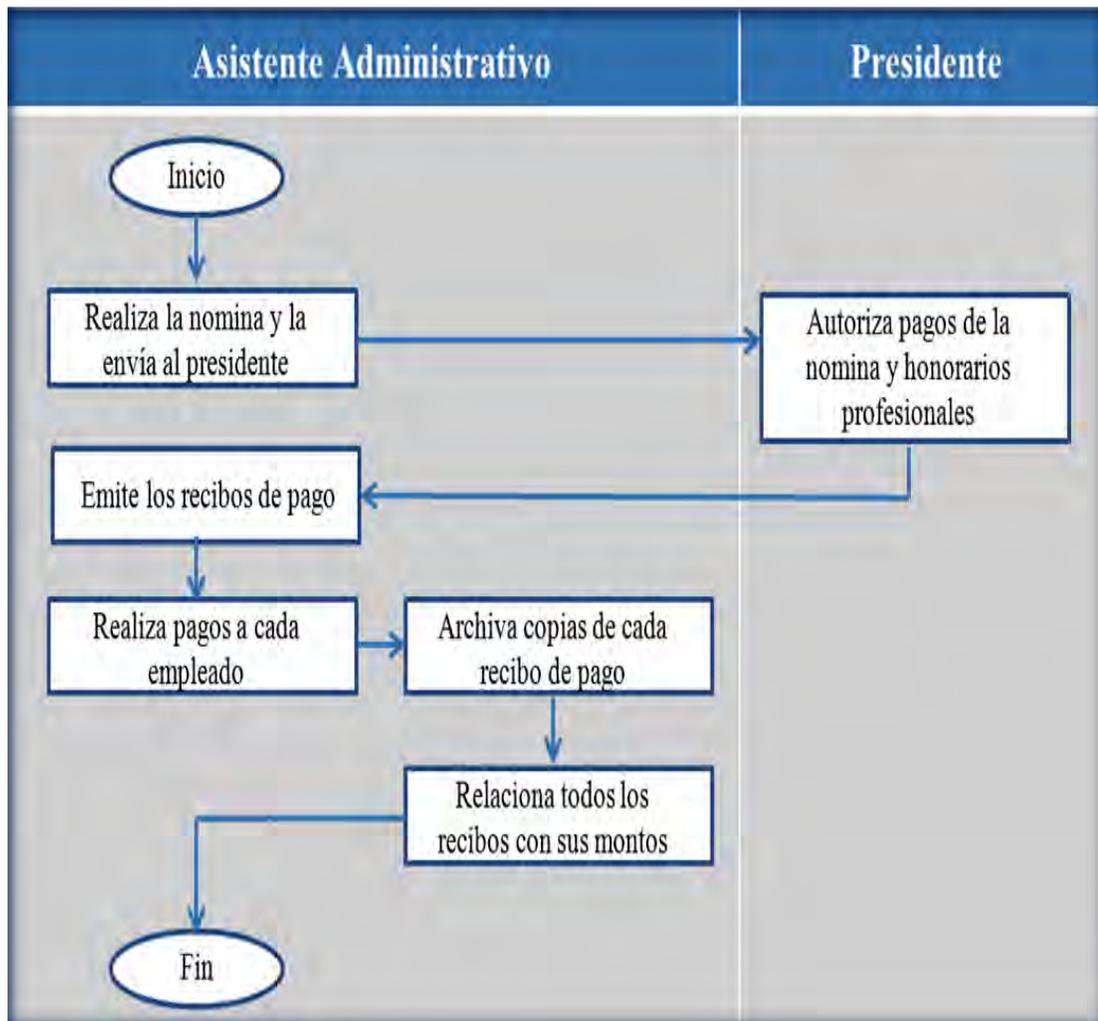
2.1.4 Procedimientos de pago de personal permanente y honorarios profesionales

Lo que respalda estos libros, son unos recibos que el asistente administrativo elabora con una serie de especificaciones para así ser firmado por cada empleado que cobrará el aporte económico. Las copias de cada recibo ya firmado, son archivadas en una carpeta de control, que posee la administración. El asistente relaciona a administración todos los recibos con sus respectivos montos, para el sucesivo registro contable.

Otro aspecto que hay que resaltar, es que la mayoría del personal, obrero y administrativo, cobra este aporte económico en efectivo; y quien interviene en la cancelación de todo el personal es el presidente y el asistente administrativo.



Flujograma4: Proceso Administrativo de Pago de Personal Permanente y Honorarios Profesionales de la Empresa “Granzonera Orocual, C.A.”



Fuente: Elaboración propia del investigador. Año: 2.011

2.2 ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS REALIZADOS EN LA EMPRESA GRANZONERA OROCUAL, C.A. “GRAORCA”

De acuerdo a las observaciones realizadas en la Empresa “Granzonera Orocual, C.A.” se notó que la misma no posee un manual que regule las actividades de compra y ventas, elaboración de nómina, proceso de caja que realiza la institución, esto conlleva a que el personal administrativo encargado de realizar estas funciones no disponga de un orden cronológico y constante de procedimientos que a su vez le pueda permitir ir incorporando mejoras al realizar actualizaciones de los procedimientos con el objeto de elevar el rendimiento y la productividad organizacional.

Es importante resaltar, que para la construcción de un Manual de Normas y Procedimientos Administrativos para la Empresa “Granzonera Orocual, C.A.”, es necesario revisar y analizar los procedimientos y procesos ligados al área administrativa que se llevan a cabo en tal institución. Esto con el fin de identificar las debilidades que se presentan con tales procedimientos. Igualmente, se procedió a diseñar y aplicar una “encuesta” a todo el personal permanente de la empresa, la cual recoge una serie de preguntas claras y precisas, para así identificar el grado de conocimientos del mismo con respecto a la existencia de controles internos.

2.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS APLICADOS EN LA EMPRESA GRANZONERA OROCUAL, C.A. “GRAORCA”

Se pudo evidenciar que en los procedimientos administrativos aplicados en la Empresa “Granzonera Orocuál, C.A.” se presenta las siguientes fortalezas y debilidades:

2.3.1 Fortalezas

- El personal que interviene en los procedimientos, tiene dentro sus características una buena comunicación, logrando así un mejor desempeño en las actividades que realizan.
- El personal que labora en el departamento involucrado en el procedimiento administrativo está dispuesto a recibir la capacitación necesaria para mejorar su desempeño.
- Existe potencial humano y recursos financieros adecuados para mejorar los procedimientos administrativos.
- El personal está abierto a nuevos cambios dentro de la organización.
- Experiencia en el mercado, brindando productos de buena calidad.
- Efectividad en el servicio.
- Estructura cultural bien definida en cuanto a misión, visión y objetivos.
- La empresa mantiene una buena relación con la mayoría de los clientes.

2.3.2 Debilidades

- La falta de un manual de normas y procedimientos administrativos en la empresa, que agilice los procedimientos y minimice los errores.
- Los procedimientos administrativos aplicados no está formalmente establecidos.
- Alto riesgo de robos o despilfarro, tener grandes cantidades de efectivo dentro de la empresa, es muy peligroso para la misma; y más si no existen las normas de seguridad suficientes para resguardar el mismo.
- La multiplicidad de funciones se observa con insistencia y verdadera preocupación, la diversidad de funciones a cargo del asistente administrativo y su forma de intervenir en el manejo del efectivo y control de sus causas.
- El inadecuado manejo del efectivo, la empresa debería manejar una cuenta bancaria para la cancelación exclusiva de los aportes económicos que da a su personal. Es una mala praxis de la entidad, cancelar en efectivo los aportes, y riesgoso para la misma, conservar dinero dentro de ella por períodos muy largos de tiempo. Esto pone en riesgo a la empresa de robos y hurtos de personas ajenas a la entidad, y tienta a alguna (s) persona (s) que se puedan encontrar laborando en ella y tenga (n) malos principios.

2.4 ELABORAR UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS APLICADOS EN LA EMPRESA GRANZONERA OROCUAL, C.A. “GRAORCA”

La Empresa “Granzonera Orocual, C.A.” no posee un manual que pauten normas a seguir en la consecución de las actividades administrativas y en el estudio se detectaron muchas debilidades que presenta el control interno de la institución, se propone en esta sección un Manual de Normas y Procedimientos Administrativos para que sirva de guía en el proceder administrativo. Todas las normas y procedimientos están en concordancia con los Principios de Contabilidad de Aceptación General; y vienen a regular y fundamentar un cuadro de acción en el ámbito administrativo y contable de la entidad; proponiendo al mismo tiempo una estructura organizativa que la empresa podrá aceptar como parte de la propuesta para que este manual funcione sin ninguna dificultad; que sugieren los nuevos cargos a crear. Esta nueva estructura permitirá contratar al personal idóneo para ocupar esos cargos.

A continuación, se presenta el Manual de Normas y Procedimientos Administrativos diseñado para la Empresa “Granzonera Orocual, C.A.”.



R.I.F.: J - 30452694-6

DIRECCIÓN: Carretera La Toscana entrada Campo Orocual, Hato “Don Francisco”, Maturín - Estado Monagas.

TELÉFONO: (0291) 315 49 93

(0416) 691 15 86

E-MAIL: granzoneraorocual@gmail.com

DEPARTAMENTO:

Administración

ASUNTO:

**MANUAL DE NORMAS Y
PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVOS**

ELABORADO POR:

Lara A., Oriana V.

FECHA:

Agosto 2.012

PAGINAS:

33

APROBADO POR:

FECHA:



R.I.F.: J - 30452694-6

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

DEPARTAMENTO:

Administración

ASUNTO:

Índice

Introducción	02
Organigrama de la empresa	04
Políticas administrativas de la empresa	05
Funciones específicas del administrador	09
Funciones específicas del asistente administrativo	10
Proceso administrativo aplicado a caja	11
Proceso administrativo aplicado para cuentas por pagar	13
Proceso administrativo aplicado para cuentas por cobrar	18
Proceso administrativo aplicado para el pago de personal permanente y honorarios profesionales.....	22
Clasificación y archivo de las transacciones mensuales	26
Procesos a través de flujogramas	30
Procesos a través de flujograma “Fujograma General”	31
Procesos a través de flujograma “Fujograma de Cuentas por Pagar”	32
Procesos a través de flujograma “Fujograma de Cuentas por Cobrar”	33
Recomendaciones para el uso del manual	34

ELABORADO POR:

Lara A., Oriana V.

FECHA:

Agosto 2.012

PAGINA:

1/33

APROBADO POR:

FECHA:



R.I.F.: J - 30452694-6

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

DEPARTAMENTO:

Administración

ASUNTO:

Introducción

Los manuales constituyen una fuente de información. Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa. En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

El manual representa una herramienta importante para la Empresa “Granzonera Orocuál, C.A.”, porque contribuye a que los procedimientos llevados a cabo en la empresa brinden información administrativa suficiente y confiable, por lo que estará adaptada a una serie de normas, políticas y principios que la regularan.; la cual es de importancia a la gerencia en la toma de decisiones y también a los agentes externos para conocer la situación financiera de la empresa en el mercado.

El diseño de este manual es de gran importancia para la Empresa “Granzonera Orocuál, C.A.”, brinda al Departamento de Administración una guía en los procedimientos propios de esta actividad, los cuales permiten procesar la información administrativa de la entidad, y así ofrecerun sistema de

ELABORADO POR:

Lara A., Oriana V.

FECHA:

Agosto2.012

PAGINA:

2/33

APROBADO POR:

FECHA:



R.I.F.: J - 30452694-6

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

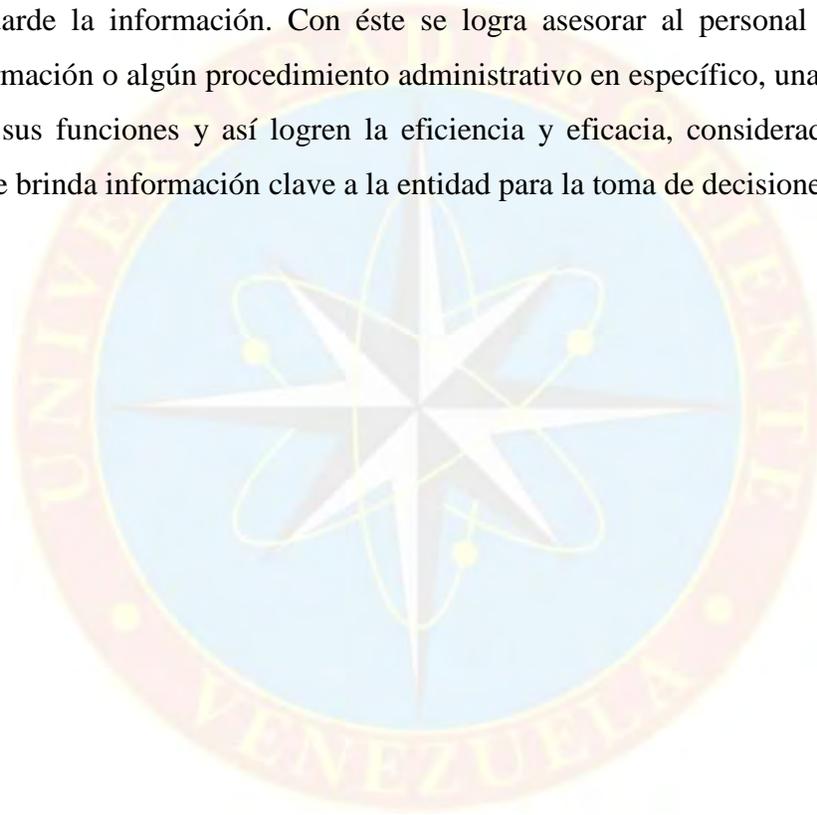
DEPARTAMENTO:

Administración

ASUNTO:

Introducción

control que resguarde la información. Con éste se logra asesorar al personal relacionado con el manejo de la información o algún procedimiento administrativo en específico, una serie de pasos para la orientación en sus funciones y así logren la eficiencia y eficacia, considerada para esta unidad organizacional que brinda información clave a la entidad para la toma de decisiones.



ELABORADO POR:

Lara A., Oriana V.

FECHA:

Agosto 2.012

PAGINA:

3/33

APROBADO POR:

FECHA:



R.I.F.: J - 30452694-6

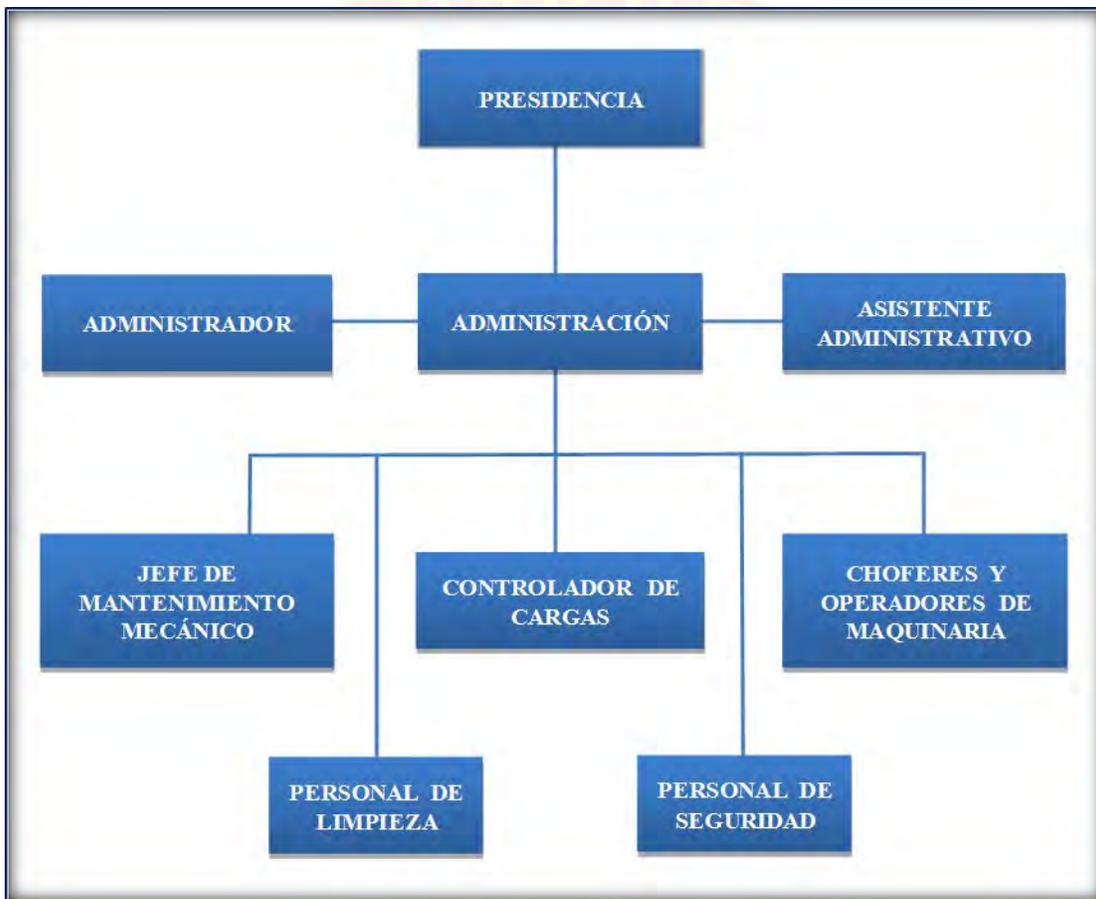
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

DEPARTAMENTO:

Administración

ASUNTO:

Organigrama de la empresa



ELABORADO POR:

Lara A., Oriana V.

FECHA:

Agosto 2012

PAGINA:

4/33

APROBADO POR:

FECHA:



R.I.F.: J - 30452694-6

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

DEPARTAMENTO:

Administración

ASUNTO:

Políticas administrativas de la empresa

- ▲ La institución debe depositar diariamente, el ingreso percibido por los materiales vendidos y/o servicios que preste, en una cuenta bancaria la cual destine el presidente.
- ▲ Los cheques deben contener la denominación “NO ENDOSABLE”.
- ▲ Las cuentas bancarias que sean abiertas deben ser aprobadas previamente, por el presidente de la empresa.
- ▲ Se debe establecer un fondo de caja chica, el cual será aumentado o disminuido previo estudio y autorización del presidente.
- ▲ De acuerdo al tipo de servicio de la Empresa “Granzonera Orocal, C.A.”, el fondo de caja chica creado, no podrá ser menor a los quinientos bolívares (Bs. 500,00).
- ▲ Sólo el presidente estará facultado para tramitar préstamos financieros, por entidades públicas y privadas; designando a una persona para el trámite de las notas de crédito y de débito que se generen en dichas transacciones.
- ▲ Los estados de cuenta serán solicitados en las agencias bancarias con las que la empresa guarde relación, designando el presidente una persona que las solicite, el cual siempre es el administrador de la empresa. En caso contrario, el mismo presidente solicitará ante las agencias bancarias las claves respectivas a cada cuenta que tenga, para acceder a los estados de cuenta, por vía Internet, cuando así lo desee.
- ▲ Se deben realizar las conciliaciones bancarias, mensualmente, y reportarlas al presidente.

ELABORADO POR:

Lara A., Oriana V.

FECHA:

Agosto2.012

PAGINA:

5/33

APROBADO POR:

FECHA:



R.I.F.: J - 30452694-6

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

DEPARTAMENTO:

Administración

ASUNTO:

Políticas administrativas de la empresa

- ▲ Todo pago, en efectivo, debe ser supervisado por el Departamento de Administración de la empresa
- ▲ Para todas las salidas de efectivo de la caja chica, deben llevarse unos formatos de control con una (1) copia. La original para el solicitante del efectivo y una copia para la persona que custodia caja chica, que será el asistente administrativo.
- ▲ Los aportes económicos que se le pagan al personal fijo de la empresa se harán con cheques y de forma quincenal; y a los obreros que presten servicios de forma semanal. Todos estos pagos deben relacionarse en una nómina de personal y darle constancia a los trabajadores de sus pagos, mediante copia de recibos de pagos.
- ▲ Todo activo fijo comprado por la empresa, debe incorporársele inmediatamente a un inventario y etiquetarle la codificación respectiva y también la fecha de adquisición.
- ▲ Toda compra de insumos, materiales de mantenimiento o repuesto y otros, en efectivo o a crédito, debe tener anexa su orden de compra respectiva, autorizada y analizada por el departamento de administración.
- ▲ El departamento de administración será responsable de dictar las normas de cómo hacer lo procedimientos tanto administrativos como operacionales.
- ▲ El departamento de administración deberá llevar el control de órdenes y solicitudes de compras y servicios.
- ▲ En caso de que la empresa adquiriera productos a créditos con casas comerciales, debe firmar las

ELABORADO POR:

Lara A., Oriana V.

FECHA:

Agosto2.012

PAGINA:

6/33

APROBADO POR:

FECHA:



R.I.F.: J - 30452694-6

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

DEPARTAMENTO:

Administración

ASUNTO:

Políticas administrativas de la empresa

letras de cambio o giros sólo la persona que sea autorizada por la Junta Directiva, en especial, el presidente; con previo consentimiento del departamento de administración, para evaluar la situación financiera para el momento.

- ▲ El pago de las cuentas por pagar a proveedores es tomado a consideración por el departamento de administración de la empresa, el cual determinara cuando y bajo cuales condiciones es conveniente cancelar o abonar una obligación.
- ▲ Se debe enviar por escrito las irregularidades en los procedimientos internos de la empresa al presidente.
- ▲ Enviar memorandos firmados y sellados al personal en casos de no recibir la documentación completa y a tiempo.
- ▲ Se le debe entregar a toda persona una factura legal por el material vendido o el servicio que recibió. Esta factura debe contener todo lo establecido el Código Orgánico Tributario y ser sellada con el sello de la empresa y claramente especificar la denominación de “Contribuyente Formal”.En la empresa debe guardarse una copia.

ELABORADO POR:

Lara A., Oriana V.

FECHA:

Agosto 2.012

PAGINA:

7/33

APROBADO POR:

FECHA:



R.I.F.: J - 30452694-6

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

DEPARTAMENTO:

Administración

ASUNTO:

Funciones específicas del administrador

El jefe del departamento debe ser preferiblemente un Licenciado en Administración. Entre las funciones específicas de este departamento se pueden señalar las siguientes:

- ▲ Asignar a los subordinados las actividades que deben efectuar.
- ▲ Supervisar y controlar las actividades que ejecuta el personal a su cargo.
- ▲ Revisar y verificar la veracidad o exactitud de los comprobantes de ingreso y egreso, y los documentos de soporte que lo avalan.
- ▲ Establecer criterios para el procedimiento administrativo correcto de las operaciones.
- ▲ Elaborar informes mensuales y anuales de la situación del departamento.
- ▲ Verificar y cotejar órdenes de pago.
- ▲ Planificar las acciones del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.
- ▲ Reclutamiento, selección y capacitación del personal.
- ▲ Enterar las declaraciones de impuesto en el tiempo establecido.
- ▲ Verificar y realizar órdenes de pago por material o servicios solicitados por la empresa.

ELABORADO POR:

Lara A., Oriana V.

FECHA:

Agosto 2.012

PAGINA:

8/33

APROBADO POR:

FECHA:



R.I.F.: J - 30452694-6

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

DEPARTAMENTO:

Administración

ASUNTO:

Funciones específicas del asistente administrativo

- ▲ Recibir y ordenar la información suministrada a la empresa.
- ▲ Mantener actualizada la relación de los vouchers.
- ▲ Enviar y recibir correspondencia de la empresa.
- ▲ Crear y mantener en orden los archivos de la empresa.
- ▲ Verificar que la información personal solicitada al personal sea la correcta.
- ▲ Efectuar análisis periódicos de las cuentas y elaborar los cierres mensuales.
- ▲ Realizar análisis de las cuentas con los documentos de soporte y las firmas respectivas.
- ▲ Revisar las reposiciones de caja chica.
- ▲ Analizar los comprobantes de caja chica con sus respectivos soportes.
- ▲ Generar facturas a cobrar.
- ▲ Generar reportes de la relación de ventas, tantos diarios como mensuales.
- ▲ Consignar los cheques para enviarlos a los proveedores.
- ▲ Realizar la nómina y archivar copias de cada recibo de pago.

ELABORADO POR:

Lara A., Oriana V.

FECHA:

Agosto 2.012

PAGINA:

9/33

APROBADO POR:

FECHA:



R.I.F.: J - 30452694-6

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

DEPARTAMENTO:

Administración

ASUNTO:

Proceso administrativo aplicado para Caja

PERSONAL QUE INTERVIENE EN EL PROCEDIMIENTO:

- ✓ Asistente administrativo
- ✓ Presidente
- ✓ Administrador

NORMAS GENERALES:

- Es obligación de la compañía crear y mantener un fondo fijo de dinero para efectuar la cancelación de gastos pequeños.
- El fondo de caja tendrá un monto fijo en Bolívares, el cual puede estar sujeto a modificaciones cuando así lo decida la Presidencia
- La responsabilidad de administrar dicho fondo recaerá en manos del asistente administrativo; quien deberá mantener en una caja cerrada con llave el dinero en efectivo.
- El asistente administrativo velará porque la reposición del mismo se haga al haberse consumido en un 75%.
- El monto máximo de un gasto para ser cancelado por medio de la caja será estipulado por la Presidencia; si para el momento no se cuenta con la disponibilidad suficiente el asistente administrativo deberá realizar las transacciones pertinentes para su reposición.

ELABORADO POR:

Lara A., Oriana V.

FECHA:

Agosto2.012

PAGINA:

10/33

APROBADO POR:

FECHA:



R.I.F.: J - 30452694-6

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

DEPARTAMENTO:

Administración

ASUNTO:

Proceso administrativo aplicado para Caja

- El asistente administrativo podrá entregar a cualquier trabajador que así lo solicite, con previa autorización del presidente o administrador, cierta cantidad para solventar gastos menores, entregándole así la cantidad solicitada y quedando como evidencia de la transacción un vale firmado por el asistente administrativo, el cual será eliminado al momento de que el trabajador presente la factura respectiva.
- Todos los desembolsos de dinero deberán ser apoyados con facturas o documentos originales, que contengan las características para ser consideradas como válidas (RIF, razón social), no aceptándose bajo ninguna circunstancia fotocopias.
- Los soportes presentados deben contener la descripción del gasto y la aprobación del gasto por el administrador o el presidente.

NOTA: Por medio de ningún concepto el asistente administrativo debe ser la persona que apruebe.

- Toda esta documentación deberá ser archivada de forma cronológica en la caja donde también se encuentra el dinero en efectivo; por lo que la suma de la cantidad de este último más los montos de las facturas igualarán al monto del fondo fijo.
- Periódicamente y sin previo aviso se realizará por parte del administrador una auditoría al fondo de caja, verificando que la suma del dinero en efectivo más todas las facturas sea igual al valor total del fondo.
- Está totalmente prohibido otorgar préstamos personales con fondo provenientes de caja.

ELABORADO POR:

Lara A., Oriana V.

FECHA:

Agosto 2012

PAGINA:

11/33

APROBADO POR:

FECHA:



R.I.F.: J - 30452694-6

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

DEPARTAMENTO:
Administración

ASUNTO:

Proceso administrativo aplicado para Cuentas por Pagar

PERSONAL QUE INTERVIENE EN EL PROCEDIMIENTO:

- ✓ Asistente administrativo
- ✓ Proveedor
- ✓ Administrador

NORMAS GENERALES:

- Toda compra a crédito debe estar autorizada por el presidente, mediante un formato de orden de compra, y este debe estar previamente numerado cronológicamente.
- El administrador debe percatarse, mediante estados de cuenta con los proveedores, de las cantidades que reporta el departamento de administración en las solicitudes (ordenes).
- Todas las órdenes de compras deben estar firmadas por el asistente administrativo, y debe hacerse una copia más la original. La copia queda en el departamento de administración y la original al proveedor.
- Cuando se anule alguna orden de compra, por cualquier motivo, el asistente administrativo debe enviarla al administrador todo el talonario de solicitud, para su debida comprobación y anulación; y luego se debe seguir con el número siguiente.
- Las cuentas por pagar se originan, no solamente por compra de repuestos, también por adquisición de mobiliarios y equipos, artículos de limpieza y otros; siempre y cuando, una de

ELABORADO POR:

Lara A., Oriana V.

FECHA:

Agosto2.012

PAGINA:

12/33

APROBADO POR:

FECHA:



R.I.F.: J - 30452694-6

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

DEPARTAMENTO:
Administración

ASUNTO:

Proceso administrativo aplicado para Cuentas por Pagar

las condiciones del crédito sea para ser cancelado en menos o igual a un año.

CONDICIONES PARA EL PAGO:

- Sólo se pagarán las facturas originales que cumplan con los requisitos establecidos en el artículo 57 de la Ley del I.V.A.
- Los pagos se efectuarán solo en cheques no endosables para evitar el manejo de dinero en efectivo.
- Los días de pago son los jueves y viernes (los pagos son realizados dichos días por tener mayor disponibilidad en los bancos debido a que el cobro de las valuaciones se hacen efectivos mayormente entre esos días).
- Se pagará estrictamente, a los 10 días para el caso de materiales y a los 20 días para servicios (transporte de materiales y de personal), contado a partir de la fecha de la recepción de la factura.
- A toda factura se le debe hacer una orden de pago para proceder a la elaboración del cheque.
- La orden de pago solo puede ser firmada por el presidente.

ELABORADO POR:

Lara A., Oriana V.

FECHA:

Agosto2.012

PAGINA:

13/33

APROBADO POR:

FECHA:



R.I.F.: J - 30452694-6

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

DEPARTAMENTO:
Administración

ASUNTO:

Proceso administrativo aplicado para Cuentas por Pagar

PROCEDIMIENTOS:

1.- Asistente Administrativo:

- Este es el encargado de realizar las órdenes de compra, que en muchos casos originará cuentas por pagar y en otras no porque se cancelará inmediatamente, recibirá las solicitudes de materiales o servicios prestados.
- El asistente administrativo debe poseer un listado con todos los proveedores con que la empresa guarda relación; revisando cuáles de ellos puede atender el pedido deseado, estudia las posibilidades de crédito y los precios que otorga.
- Cumpliendo con el aspecto anterior, el asistente transfiere el listado con los requerimientos al administrador para que estudie y autorice la orden de compra; percatándose que esta cumpla con las condiciones establecidas y se adapte a la disponibilidad de la empresa.
- De acuerdo a las consideraciones del presidente, transfiere la notificación al departamento de administración para tomar una decisión al respecto, si se pagará al contado o se adquirirá el crédito. Si se llega a una decisión de crédito, se prepara la orden de compra y se hace firmar por el presidente de aprobación y firma el asistente administrativo por la elaboración. Luego se envía la orden al proveedor para surta a la entidad con sus productos, requerimientos y/o servicios.
- El asistente administrativo llegará a un acuerdo con el proveedor para mandar personal a buscar la mercancía o la empresa vendedora mandará lo solicitado a la entidad.

ELABORADO POR:

Lara A., Oriana V.

FECHA:

Agosto 2012

PAGINA:

14/33

APROBADO POR:

FECHA:



R.I.F.: J - 30452694-6

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

DEPARTAMENTO:
Administración

ASUNTO:

Proceso administrativo aplicado para Cuentas por Pagar

- Mientras el proveedor revisa la orden de compra y autoriza su despacho, prepara la orden de entrega. En muchos casos, el proveedor envía con la mercancía las copias de las facturas. En ambos casos, el personal autorizado a buscar la mercancía debe revisar que la mercancía entregada esté en concordancia a lo expreso en orden de compra o factura, y también revisará que la copia del soporte del crédito (factura o la orden) cumpla con los requisitos establecidos para que lo acepte administración. Igualmente, el asistente administrativo, debe revisar la mercancía y la documentación que envía el proveedor. Las ordenes de entrega o copias de las facturas deben ser firmadas por el que recibe el producto. Las originales de los documentos de crédito quedan en manos del proveedor hasta su debida cancelación

2.- Administrador:

- Una vez que la mercancía llega a la entidad, se entrega la documentación (factura o nota de entrega), el administrador se encarga de verificar las cantidades, precios y todas condiciones de compra; comparando estos documentos con las copias de las ordenes de compras archivadas, para verificar que todo esté en perfecta concordancia.
- Si la compra fue a crédito, procede a transferir los datos del documento al mayor de auxiliar de cuentas por pagar y archivará el documento por cancelar a parte de los otros documentos ya pagos.

ELABORADO POR:

Lara A., Oriana V.

FECHA:

Agosto 2.012

PAGINA:

15/33

APROBADO POR:

FECHA:



R.I.F.: J - 30452694-6

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

DEPARTAMENTO:
Administración

ASUNTO:

Proceso administrativo aplicado para Cuentas por Pagar

- Cuando se vaya a cancelar las facturas pendientes, el administrador debe solicitarle al proveedor un estado de cuenta o relación de la deuda, para comparar que los saldos sean iguales; de lo contrario, se procederá a informar al presidente para resolver el caso antes de preparar algún cheque para cancelación de dicha deuda.
- El administrador preparará un reporte semanal de los movimientos de las cuentas por pagar, según el mayor auxiliar, al presidente; o puede ocurrir, que sea solicitado en cualquier momento por el presidente para conocer dichos movimientos y si la empresa fielmente ha honrado sus compromisos con los proveedores.
- Una vez cancelada a deuda, el administrador sellará la copia de la orden de compra conjuntamente con la orden de entrega, con el sello de "CANCELADO"; transfiriendo sólo la orden de compra para que la disminuya en su sistema o en sus archivos.

ELABORADO POR:

Lara A., Oriana V.

FECHA:

Agosto2.012

PAGINA:

16/33

APROBADO POR:

FECHA:



R.I.F.: J - 30452694-6

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

DEPARTAMENTO:
Administración

ASUNTO:

Proceso administrativo aplicado para Cuentas por Cobrar

PERSONAL QUE INTERVIENE EN EL PROCEDIMIENTO:

- ✓ Asistente administrativo
- ✓ Cliente
- ✓ Administrador

NORMAS GENERALES:

- Toda venta a crédito debe estar autorizada por el presidente.
- Todas las órdenes de solicitud de servicio deben estar firmadas y selladas por la empresa solicitante, y debe hacerse una copia más la original. La copia se entrega al cliente una vez firmada y sellada por el asistente administrativo; y la original queda en administración.
- Las cuentas por cobrar se originan, no solamente por la venta de material, también por valuaciones de obras elaboradas o ejecutadas; siempre y cuando, una de las condiciones del crédito sea para ser cancelado en menos o igual a un año.
- Al final de cada semana debe realizarse una relación por los servicios prestados, venta de materiales y/o valuaciones procesadas.
- Toda factura debe llevar sus respectivos soportes (solicitud de orden de servicio, relación de servicios prestados o valuaciones de obras ejecutadas, factura original)

ELABORADO POR:

Lara A., Oriana V.

FECHA:

Agosto2.012

PAGINA:

17/33

APROBADO POR:

FECHA:



R.I.F.: J - 30452694-6

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

DEPARTAMENTO:
Administración

ASUNTO:

Proceso administrativo aplicado para Cuentas por Cobrar

CONDICIONES PARA EL COBRO:

- Los cobros se efectuarán solo en cheques no endosables, depósitos y/o transferencias bancarias para evitar el manejo de dinero en efectivo.
- Los días de cobro son los miércoles y jueves (los cobros son realizados dichos días para poder tener mayor disponibilidad en los bancos debido a que el pago de la nómina se realiza los días viernes de cada semana).
- Se cobrará estrictamente y sin excepción, a los 10 días para el caso de venta de materiales y a los 15 días para servicios (alquiler de maquinarias y movimientos de tierra), contado a partir de la ejecución de la obra o despacho de material.
- A partir del 1^{ER} día de retraso en el pago de la factura de un cliente, se le cargará al mismo un 5% por día atrasado.
- A toda factura se le debe hacer una relación por los servicios prestados para que el cliente pueda cotejar con lo facturado.

ELABORADO POR:

Lara A., Oriana V.

FECHA:

Agosto2.012

PAGINA:

18/33

APROBADO POR:

FECHA:



R.I.F.: J - 30452694-6

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

DEPARTAMENTO:
Administración

ASUNTO:

Proceso administrativo aplicado para Cuentas por Cobrar

PROCEDIMIENTOS:

1.- Asistente Administrativo:

- Este es el encargado de recibir la orden de solicitud de servicio del cliente, la cual firmará y sellará. Posteriormente emitirá una orden de despacho para iniciar con el contrato de la solicitud.
- El asistente administrativo realiza los cobros de las facturas telefónicamente.
- El asistente administrativo debe poseer un listado con todos los clientes con deudas; revisando cuáles de ellos tienen pago atrasado, estudia las posibilidades de negociar los días de cobro y anuncia el 5% de recargo por día atrasado.
- Cumpliendo con el aspecto anterior, el asistente transfiere el listado con los avisos de cobro al administrador para que este retire los pagos y entregue al cliente las facturas respectivas.
- El asistente administrativo recibe semanalmente los comprobantes de ingresos o vouchers procesados en este período. Estos comprobantes serán el soporte que se recibe de parte del cliente, los cuales señalan el cobro parcial o total de la cuenta por cobrar.
- Una vez que se reciben los comprobantes de ingresos, el asistente administrativo deberá ordenarlos cada uno con sus respectivos soportes para luego archivarlos ordenadamente, con el objetivo de mantener un adecuado control en los pagos de las facturas y en la disminución de las cuentas por cobrar.

ELABORADO POR:

Lara A., Oriana V.

FECHA:

Agosto 2012

PAGINA:

19/33

APROBADO POR:

FECHA:



R.I.F.: J - 30452694-6

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

DEPARTAMENTO:
Administración

ASUNTO:

Proceso administrativo aplicado para Cuentas por Cobrar

2.- Administrador:

- Una vez que el asistente administrativo le transfiere el listado con los avisos de cobro, el administrador deberá revisar detalladamente la factura junto con los soportes respectivos y verificar las cantidades, precios y condiciones de venta; que estén en total concordancia con lo facturado. Si nota alguna anomalía tendrá que cotejar y si es necesario anular dicha factura.
- Si la venta fue a crédito, procede a transferir los datos del documento al mayor de auxiliar de cuentas por cobrar y archivará el documento por cobrar a parte de los otros documentos ya cobrados.
- Cuando se vaya a cobrar las facturas pendientes, el administrador debe solicitarle al asistente administrativo un estado de cuenta o relación de la deuda, para comparar que los saldos sean iguales; de lo contrario, se procederá a informar al presidente para resolver el caso antes de preparar algún cobro de dicha deuda.
- El administrador preparará un reporte semanal de los movimientos de las cuentas por cobrar, según el mayor auxiliar, al presidente; o puede ocurrir, que sea solicitado en cualquier momento por el presidente para conocer dichos movimientos.
- Una vez canceladas las deudas por parte del cliente, el administrador sellará la copia de la orden de solicitud de servicio conjuntamente con la factura con el sello de "CONTABILIZADO".

ELABORADO POR:

Lara A., Oriana V.

FECHA:

Agosto 2012

PAGINA:

20/33

APROBADO POR:

FECHA:



R.I.F.: J - 30452694-6

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

DEPARTAMENTO:
Administración

ASUNTO:

Proceso administrativo aplicado para el Pago de
Personal Permanente y Honorarios Profesionales

PERSONAL QUE INTERVIENE EN EL PROCEDIMIENTO:

- ✓ Asistente administrativo
- ✓ Personal
- ✓ Presidente

NORMAS GENERALES:

- Se debe certificar la nómina antes de su debida cancelación; verificando que los montos estén correctos y que no hayan observaciones por parte del Departamento Administrativo con respecto a los pagos de alguna persona y no se hayan hecho los correctivos.
- Al momento que se presente conflictos laborales se debe buscar la asesoría jurídica interna para resolver la situación antes de cometer un error.

ELABORADO POR:

Lara A., Oriana V.

FECHA:

Agosto2.012

PAGINA:

21/33

APROBADO POR:

FECHA:



R.I.F.: J - 30452694-6

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

DEPARTAMENTO:
Administración

ASUNTO:

Proceso administrativo aplicado para el Pago de Personal
Permanente y Honorarios Profesionales

PROCEDIMIENTO:

Hay que destacar que este procedimiento consta de dos partes; una que consiste en la consideración de la nómina antes de su cancelación, y otra la contabilización luego de la cancelación. En ambas, el asistente administrativo parte del informe que emite el administrador. También hay que considerar que el administrador debe transferir a Administración dos tipos de informes, uno de la nómina y otro la relación de los pagos por honorarios profesionales. Una vez que se tienen los informes, se procede a:

Certificación de la Nómina:

- Primeramente, el asistente administrativo debe solicitar el reporte o informe al administrador, donde se especificarán los montos que corresponden a cada trabajador, las retenciones obligatorias y las aportaciones obligatorias que corresponden a la entidad. El administrador reportará cuáles han sido las faltas cometidas por los trabajadores, si se presentase el caso, al Departamento de Administración para que éste último considere esa observación al momento de elaborar la nómina.

El asistente administrativo debe considerar si existen nuevos trabajadores con respecto a las nóminas anteriores, observando si hay relacionado trabajadores que no trabajan en la empresa y reciben pago; también apuntar cuáles son las condiciones de los trabajadores y verificar el

ELABORADO POR:
Lara A., Oriana V.

FECHA:
Agosto 2012

PAGINA:
22/33

APROBADO POR:
FECHA:



R.I.F.: J - 30452694-6

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

DEPARTAMENTO:
Administración

ASUNTO:

**Proceso administrativo aplicado para el Pago de Personal
Permanente y Honorarios Profesionales**

cálculo de sus compromisos. Al mismo tiempo, debe observar si algún trabajador salió ya de la entidad y no se le ha calculado su liquidación. En este último caso, debe investigarse las causas por la cual no se le ha liquidado

- Procederá a comparar las copias de los recibos de pago con la nómina, haciendo prueba al azar, verificando que todo esté en perfecto orden.
- Luego, se verificará los montos de los beneficios obtenidos (si se recibe alguno), el tiempo en que lo reciben, y verificar bajo qué condiciones de ley se está beneficiando y/o deduciéndole al trabajador. El auxiliar debe considerar que los informes o reportes estén debidamente firmados y sellados por el presidente, antes de hacer cualquier cambio o ajuste y también realizar la cancelación. El administrador debe percatarse y responsabilizarse por cualquier falla encontrada en los informes.
- Si la nómina expresa deducciones a los trabajadores, el asistente administrativo debe percatarse de que la empresa esté cumpliendo con las debidas cotizaciones a las que haya lugar.
- Si la nómina está siendo elaborada y controlado por un sistema computarizado, se debe revisar que contenga todos los datos que identifican la relación laboral fijada, detectando cuales son las fallas y los cambios que tiene que sufrir la nómina para adaptarla a derecho.
- El asistente administrativo debe verificar que la sumatoria concuerde con el monto resultante de los aportes o sueldos a los trabajadores.

ELABORADO POR:

Lara A., Oriana V.

FECHA:

Agosto 2012

PAGINA:

23/33

APROBADO POR:

FECHA:



R.I.F.: J - 30452694-6

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

DEPARTAMENTO:
Administración

ASUNTO:

**Proceso administrativo aplicado para el Pago de Personal
Permanente y Honorarios Profesionales**

- También debe revisar el otro tipo de reporte, que aunque no se considera nómina, debe considerar los montos especificados allí, ya que son también erogaciones y compromisos con personal de la entidad, que no considerándolo fijo, prestan servicios profesionales por horas y contribuyen a percibir los ingresos. Debe verificarse las horas trabajadas y las faltas; también los montos a pagar.

Se recomienda al asistente administrativo no hacer ninguna corrección a los informes, sino escribir lo encontrado como observaciones a la nómina.

- Se recomienda al asistente administrativo dejar copia del resultado final, para comparar posteriormente cuando se ejecute el pago.
- Una vez que se tiene corregida o libre de fallas la nómina, se procede a enviarla nuevamente al presidente para que apruebe las. Si existen todavía discrepancias en algunos aspectos de la nómina, entonces se convoca las unidades para alcanzar un acuerdo definitivo.

ELABORADO POR:

Lara A., Oriana V.

FECHA:

Agosto2.012

PAGINA:

24/33

APROBADO POR:

FECHA:



R.I.F.: J - 30452694-6

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

DEPARTAMENTO:

Administración

ASUNTO:

Clasificación y archivo de las transacciones mensuales

RESPONSABLES:

- ✓ Asistente administrativo

NORMAS:

- Las transacciones económicas que ocurran en la Empresa “Granzonera Orocuál, C.A.” deben tener su comprobante de respaldo.
- Todas las facturas que representen el costo y/o los gastos, deben tener anexa las órdenes de compra, enumeradas cronológicamente y sin enmiendas, debidamente firmadas para dar autorización.
- Todos los depósitos bancarios deben estar soportados por la copia del recibo del depósito bancario.
- Todos los cheques emitidos deben estar soportados con las firmas autorizadas del presidente, especificando las causas que los originaron.
- Todas las facturas, recibos de depósito, comprobantes de emisión de cheques, recibos y demás documentos, deben contener el sello de “Contabilizado”, si han sido registrados.
- Todos los documentos que sirvan de soporte de operaciones, deben contener las normas legales establecidas en la Ley del Impuesto al Valor Agregado, para que se consideren como válidos y poder contabilizarlos.

ELABORADO POR:

Lara A., Oriana V.

FECHA:

Agosto 2012

PAGINA:

25/33

APROBADO POR:

FECHA:



R.I.F.: J - 30452694-6

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

DEPARTAMENTO:

Administración

ASUNTO:

Clasificación y archivo de las transacciones mensuales

PROCEDIMIENTOS:

Es recomendable que la Empresa “Granzonera Orocuál, C.A.” establezca un sistema contable computarizado para que determine los saldos de forma automática, pero así es necesario también ejercer el procedimiento de clasificación, registro y cálculos de forma manual. Esto último trae como consecuencia que el archivo quede dispuesto en cualquier momento para ser utilizada por eventualidades que ocurran. Para el proceso manual de clasificación y archivo de las transacciones que ocurran en esta institución, son las siguientes:

- Todos los comprobantes pendientes de pago se separaran de las facturas canceladas, para no crear confusiones a la hora de saldar cuentas. Por otro lado, se separar los reportes de caja, cuentas por cobrar a los trabajadores, cuentas por pagar, reporte de sueldos y salarios, se deben clasificar de último.
- Se procede a separar los comprobantes de acuerdo a su naturaleza, por ejemplo:
 - ✓ Repuestos.
 - ✓ Gastos generales.
 - ✓ Gastos de mejoras del local.
 - ✓ Mobiliario y equipos.
 - ✓ Pago de servicios públicos.

ELABORADO POR:

Lara A., Oriana V.

FECHA:

Agosto2.012

PAGINA:

26/33

APROBADO POR:

FECHA:



R.I.F.: J - 30452694-6

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

DEPARTAMENTO:

Administración

ASUNTO:

Clasificación y archivo de las transacciones mensuales

- Una vez que se tengan los documentos separados de acuerdo a la naturaleza, se procede a separar de igual manera los documentos contenidos en caja, y así se examina exhaustivamente los soportes; verificándose qué tipo de transacciones se han hecho con esta cuenta y los tipos de controles aplicados. Es a través de los recibos de caja que se describen los nombres de las cuentas con quien tiene relación.
- Luego de tener los soportes ordenados, se procede a clasificar las cuentas para poder visualizar que porcentaje se afectó de costo y que cantidad de gastos.
- Una vez que se tengan agrupadas las facturas por cuentas, se procede a obtener el total de cada una de ellas a través de una sumatoria. Cuando se efectúen descuentos, éstos deben sumarse por separado.
- A cada sumatoria debe añadirsele el nombre de la cuenta que se está procesando, subrayándole el monto total.
- A las facturas que ya se tengan registradas, agrupadas y sumadas se le anexa el sello de “Contabilizado” para finalmente, archivarlas.
- Se diseñará una hoja de control, que recogerá algunos datos de la empresa como: Nombre de la Institución, RIF, Fecha (Mes y año) de contabilización, nombre de quién hizo la clasificación y archivo. Este Formato contendrá una original y una copia; y el asistente administrativo entregará la original al administrador para que elabore el comprobante de diario, mientras que la copia la archivará como respaldo

ELABORADO POR:

Lara A., Oriana V.

FECHA:

Agosto2.012

PAGINA:

27/33

APROBADO POR:

FECHA:



R.I.F.: J - 30452694-6

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

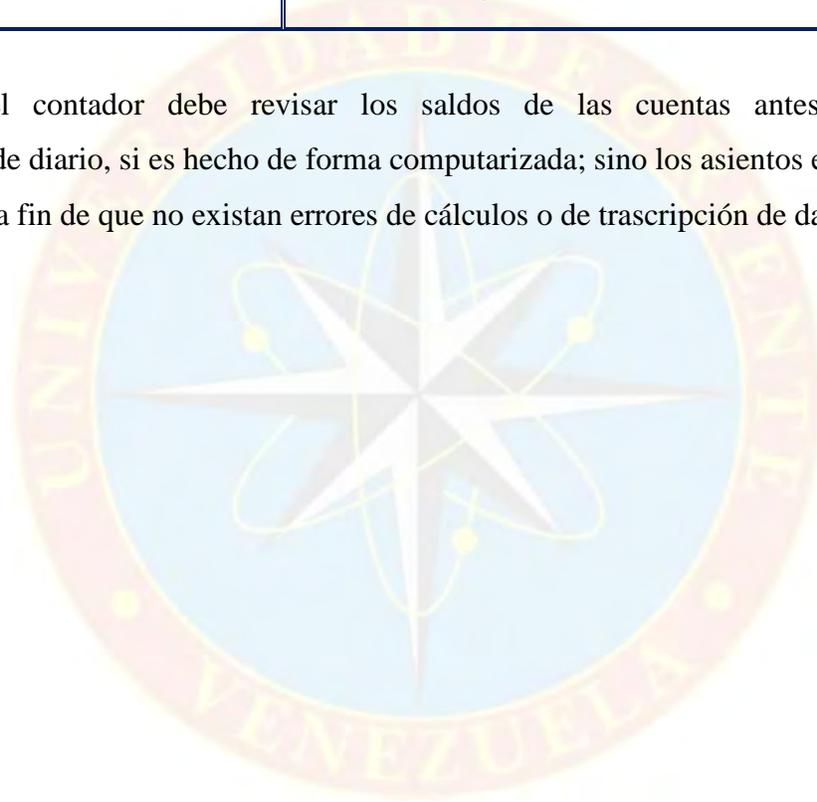
DEPARTAMENTO:

Administración

ASUNTO:

Clasificación y archivo de las transacciones mensuales

- Finalmente, el contador debe revisar los saldos de las cuentas antes de elaborar los comprobantes de diario, si es hecho de forma computarizada; sino los asientos en el libro diario de la institución; a fin de que no existan errores de cálculos o de transcripción de datos



ELABORADO POR:

Lara A., Oriana V.

FECHA:

Agosto 2012

PAGINA:

28/33

APROBADO POR:

FECHA:



R.I.F.: J - 30452694-6

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

DEPARTAMENTO:

Administración

ASUNTO:

Procesos a través de Flujogramas



FLUJOGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS

ELABORADO POR:

Lara A., Oriana V.

FECHA:

Agosto 2.012

PAGINA:

29/33

APROBADO POR:

FECHA:

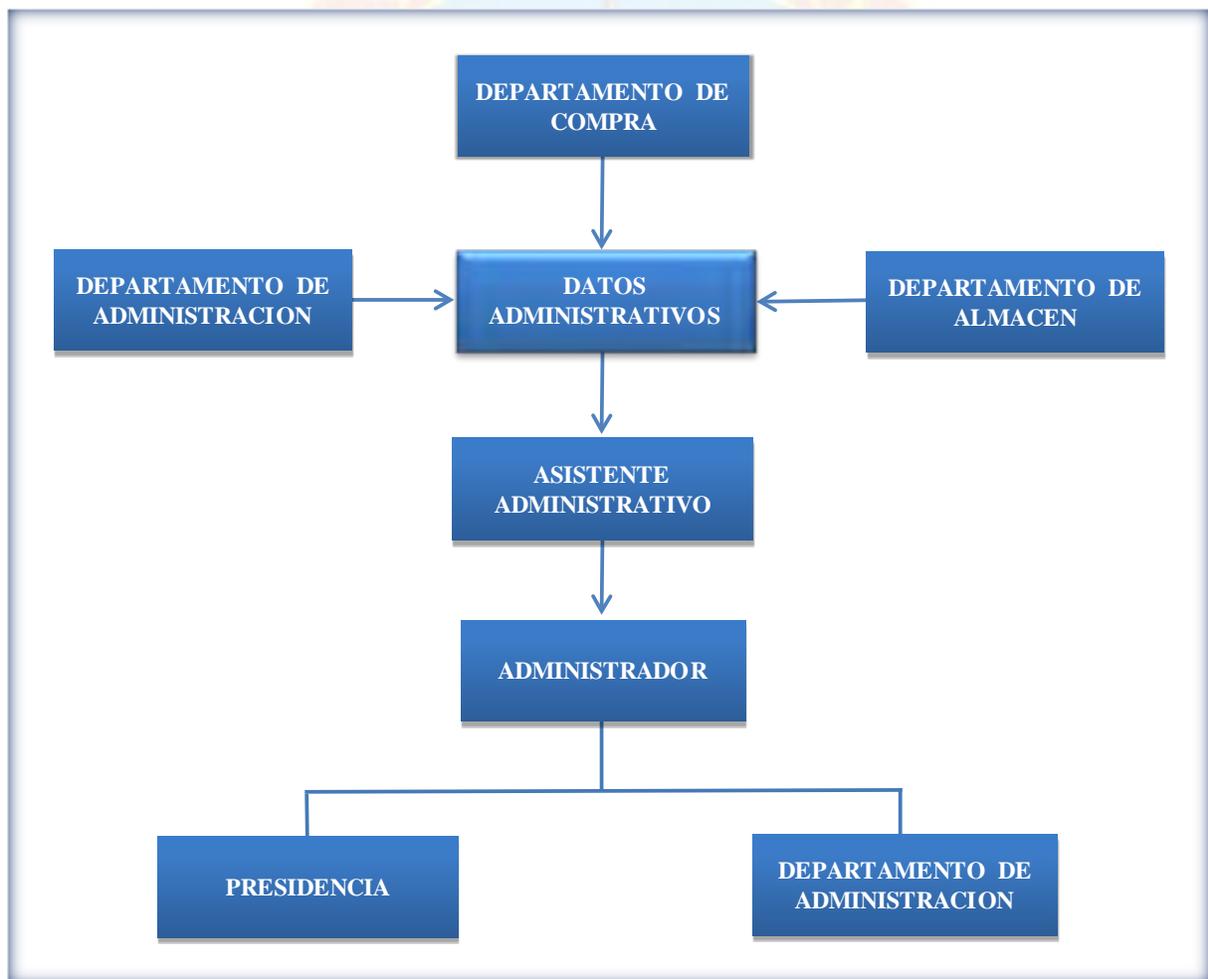


R.I.F.: J - 30452694-6

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

DEPARTAMENTO:
Administración

ASUNTO:
Procesos a través de Flujogramas
“Flujograma General”



ELABORADO POR:

Lara A., Oriana V.

FECHA:

Agosto2.012

PAGINA:

30/33

APROBADO POR:

FECHA:

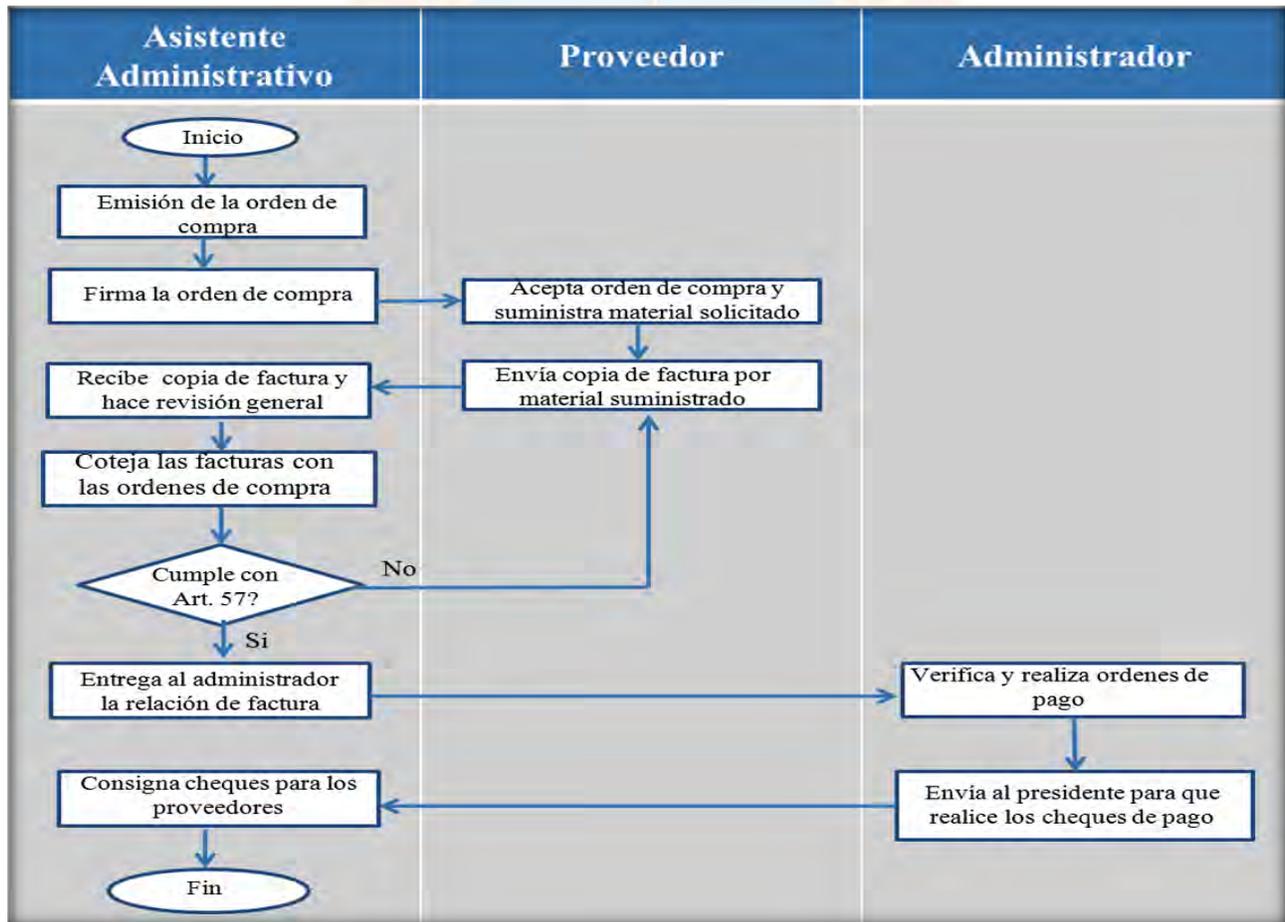


R.I.F.: J - 30452694-6

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

DEPARTAMENTO:
Administración

ASUNTO:
Procesos a través de Flujogramas
“Flujograma de Cuentas por Pagar”



ELABORADO POR:
Lara A., Oriana V.

FECHA:
Agosto 2012

PAGINA:
31/33

APROBADO POR:
FECHA:



R.I.F.: J - 30452694-6

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

DEPARTAMENTO:

Administración

ASUNTO:

Recomendaciones para el uso del manual

- La Empresa debe prepararse a dar cambios estructurales para que así este Manual pueda adaptarse aún más a ella, y pueda cumplir con el propósito por el cual fue creado. Por lo que, se recomienda el uso del Organigrama diseñado dentro de este Manual para que cada procedimiento sea realizado sin ningún inconveniente y sea involucrado el personal calificado e idóneo para tales procedimientos.
- Emplear cada uno de los formatos que aquí se describen, ampliándose el tamaño de acuerdo a las necesidades reinantes en la institución.
- Este manual debe utilizarse mediante un formato de hojas sueltas, para que otorgue la mayor facilidad posible al usuario y para que permita la constante actualización de esta valiosa herramienta. De esta forma, se podrá sustituir las hojas en corrección de forma rápida y menos costosa.
- Se debe revisar constantemente este Manual de Normas y Procedimientos Administrativos, a fin de hacer las correcciones necesarias; y así, se pueda adaptar a los requerimientos de la Empresa “Granzonera Orocuál, C.A.”.
- Los cambios mencionados anteriormente, también abarcan los experimentados externamente; es decir, se tiene que tomar muy en cuenta, los dictámenes de los organismos reguladores, en aspectos contables, tributarios y fiscales. Incluso, se tiene que actualizar de acuerdo a los cambios sufridos con algunas leyes relacionadas con la actividad administrativa y contable de esta institución.

ELABORADO POR:

Lara A., Oriana V.

FECHA:

Agosto2.012

PAGINA:

33/33

APROBADO POR:

FECHA:

FASE III

CONSIDERACIONES FINALES

Esta etapa muestra los resultados obtenidos durante la investigación a través de las conclusiones y recomendaciones con el fin de que sean tomados en cuenta por la presidencia de la empresa para un mejor funcionamiento y desempeño de sus actividades.

3.1 CONCLUSIONES

De acuerdo al estudio realizado en la Empresa “Granzonera Orocuál, C.A.”, se encontró un debilitamiento en el Control Interno que se aplica en esta institución, debido a la carencia de una adecuada estructura organizacional que muestre los diferentes estratos, las áreas departamentales, los diferentes cargos que deben crearse para realizar las múltiples tareas propias al servicio. La ausencia de esta estructura ha impedido el diseño de políticas de revisión constantes sobre procedimientos y diseño de los sistemas que deben crearse; impidiendo al mismo tiempo la ejecución de las actividades de control interno.

Con la ejecución del análisis al procedimiento administrativo aplicado, se pudo evidenciar que la Empresa “Granzonera Orocuál, C.A.” no posee un manual de normas y procedimientos administrativos formalmente establecidos para aplicarlo. Se han presentado retrasos en el procedimiento administrativo, debido a que el personal encargado comete errores en los procesos.

Con base a la observación directa, a la entrevista estructurada y no estructuradas aplicadas a los trabajadores que laboran en la Empresa “Granzonera Orocal, C.A.”; se establecen las siguientes conclusiones:

- No hay ningún mecanismo o herramienta que sirva de instrucción u orientación al personal.
- La situación evidenciada se refiere a que los empleados realizan los pasos de manera empírica, pues no existe un manual de normas y procedimientos que oriente al desarrollo de las actividades de manera efectiva.
- En lo concerniente a los beneficios que se obtendrán con un manual de normas y procedimientos administrativos se tiene que éste definirá claramente ciertas funciones dentro de la empresa. Lo anterior se traduce en beneficios generales a la organización al ser desempeñadas de una mejor forma las obligaciones de los empleados, estableciendo entonces un ambiente en el que éstos o cualquier persona que ingrese nuevo a la organización se sienta agradado con su trabajo.
- Con relación a lo que se debe de tomar en cuenta al elaborar un manual de normas y procedimientos administrativos es básico que se conozcan las funciones que se realizan en cada uno de los cargos dentro de la empresa para poder establecer los procedimientos a ejecutar y así llegar a optimizar los procesos gerenciales y agilizar la toma de decisiones de la organización.

3.2 RECOMENDACIONES GENERALES

Con el fin de maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades que presenta el procedimiento administrativo aplicado en la Empresa “Granzonera Orocuál, C.A.”, se recomienda lo siguiente:

- Elaborar un manual de normas y procedimientos administrativos, que le permita a la empresa definir pasos, acciones y los responsables de las actividades.
- Es necesario agilizar el procedimiento aplicado, ya que es muy lento, y de esta manera se evitarían las molestias causadas por el retraso en los procesos.
- Se sugiere adiestrar al personal, haciendo énfasis en las funciones que le corresponden a cada uno.
- Con la aplicación del mencionado manual los empleados pueden orientarse y ejecutar de manera secuencial y ordenada tales procedimientos con el fin de garantizar su fiel aplicación. Así mismo evitar pérdidas o fuga de materiales.
- El siguiente manual permitió fijar pautas a seguir para los procedimientos administrativos, cuya aplicación también constituye un material informativo que instruya a los empleados y al nuevo personal en cuanto al desarrollo del mismo.
- Actualizar periódicamente el contenido del manual para mayor efectividad, con el propósito de establecer los correctivos pertinentes para su mejor aplicación.

GLOSARIO

- **Cotejar:** Comparar o confrontar dos o más informaciones, buscando los resultados.
- **Factura:** Documento que el vendedor entrega al comprador y que acredita que ha realizado una compra por el importe reflejado en el mismo. (Seniat, 2.008 Pág. 12).
- **Procedimiento:** Es la secuencia cronológica de las operaciones y actividades relacionadas entre sí, en un departamento.
- **Procedimiento Administrativo:** Es el cauce formal de la serie de actos en que se concreta la actuación administrativa para la realización de un fin. El procedimiento tiene por finalidad esencial la emisión de un acto administrativo. (Rosenberg, 1.996 Pág. 222)
- **Proveedor:** Suministrador al que se le realizan pedidos por cumplir los requisitos exigidos por la empresa. (Koontz, H. y Weihrich, H. 2.004 Pág. 725).
- **Vouchers:** Comprobante de egresos utilizados para llevar el control de pago o información detallada de la emisión de cheque.

BIBLIOGRAFÍA

- Ander, Ezequiel (1.982). **Técnicas de Investigación Social**. Buenos Aires: Editorial Humanista.
- Arias, Fidias (2.006). **El Proyecto de Investigación**. Caracas: Editorial Episteme.
- Bernal, T. (2.006). **Metodología de la Investigación**. Caracas: Editorial Panapo.
- Correa Jailer (2.010). **Manual de Normas y Procedimientos**. [Documento en línea] (Consultado 14/10/2011) Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml> - 87k
- Diccionario Microsoft Encarta. (2.004). Microsoft U.S.A.
- Gómez Ceja, Guillermo (1.997). **Sistemas Administrativos Análisis y Diseño**. México DF: MC GRAW HILL Interamericana Editores, S.A.
- Gómez, Francisco. (1.993). **Sistema y Procedimiento Administrativo**. Caracas: Editorial Frigor.
- Guzmán, C. (2.007). **El Procedimiento Administrativo**. Lima: Ara Editores.
- Hurtado de Barrera, Jacqueline (1.999). **Metodología de la investigación**. Caracas: Editorial Sypal
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2.004). **Administración una Perspectiva Global**. México: Editorial McGraw-Hill.
- Melinkoff, Ramón (1.990). **Los Procesos Administrativos**. Caracas: Editorial Panapo.
- Méndez, Carlos. (1.992). **Metodología**. Ediciones McGrawHill. México.
- Sabino, Carlos (1.997). **Metodología de la Investigación**. Caracas: Editorial Panapo.
- Silva, J. (2.006). **Metodología de la Investigación**. Caracas: Ediciones Cobo.

- Rosenberg, J. (1.996). **Diccionario de Administración y Finanzas**. España: Editorial Océano. Centrum.
- Tamayo y Tamayo, Mario. (2.001) **El Proceso de Investigación Científica**. México: Editorial Limusa,





**ANEXO 1
 REPORTE DE CAJA DIARIO**

MATURIN, 30/05/2012

REPORTE DE CAJA

CLIENTE	COD	M3	DESCRIPCION	VALOR	TOTAL CONT.	FRANCO	LUIS GUILLERMO	VENTAS A CREDITO FRANCO	VENTAS A CREDITO LUIS G.
CREDITO ALBERTO HERNANDEZ	2399	8	CANTO RODAO	125	0,00			500,00	500,00
FREDDY FERNANDEZ. CHEQUE	2400	7	CANTO RODAO	125	875,00	437,50	437,50		
LUIS CEDÑO	2401	6	RIPIO	110	660,00	330,00	330,00		
FREDDY FERNANDEZ. CREDITO	2402	7	CANTO RODAO	125	0,00			437,50	437,50
CREDITO ALBERTO HERNANDEZ	2403	8	CANTO RODAO	125	0,00			500,00	500,00
HUMBERTO FRANCIS	2404	6	RIPIO	110	660,00	330,00	330,00		
EFIGENIA. CREDITO	2405	14	RIPIO	110	0,00			770,00	770,00
EFIGENIA. CREDITO	2406	25	RIPIO	110	0,00			1.375,00	1.375,00
EFIGUENIA. CREDITO	2407	24	RIPIO	110	0,00			1.320,00	1.320,00
EFIGENIA. CREDITO	2408	24	RIPIO	110	0,00			1.320,00	1.320,00
EFIGENIA. CREDITO	2409	16	RIPIO	110	0,00			880,00	880,00
EDUARDO MARTINEZ. 3FRANCO Y 1 DE ARRIBA	2410	4	RIPIO	110	440,00				
TOTAL VENTAS					2.635,00	1.097,50	1.097,50	7.102,50	7.102,50

ARQUEO

100	9	900
50	0	0
20	1	20
10	18	180
5	4	20
2	5	10
1		0
0,5		0

TOTAL EFECTIVO	1.130,00
VALES	5.860,00
CHEQUE	875,00
REPORTE DIA ANTERIOR	0,00
EFECTIVO	0,00
DEPOSITOS	
TOTAL	7.865,00
MONTO FRANCO - DESC.	1.097,50
DIFERENCIA	5.230,00

ARQUEO 29/05 Y 30/05



GRANZONERA OROCUAL, C.A.
 RIF: J-30452694-6
 Vta. Maturin, La Toscana Campo Orocual
 Maturin - Edo. Monagas
 Telef. - 0291-315.49.93



**ANEXO 2
 REPORTE DE DESPACHO MATERIAL**

SERVICIOS Y CONSTRUCCIONES EFIGENIA

NOMBRE DEL CHOFER	PLACAS	M3	Nº DESPA	FECHA	MATERIAL	MONTO
MIGUEL GONZALEZ	46ZMBD	24	1755	14/03/2011	RIPIO	1.920,00
ANTONIO GONZALEZ	92YMBD	24	1756	01/03/2011	RIPIO	1.920,00
JOSE HERNANDEZ	77YGBA	24	1757	14/03/2011	RIPIO	1.920,00
MISAEAL GUAQUIRE	A54ABOG	14	1760	14/03/2011	GRANZON	266,00
MISAEAL GUAQUIRE	A54ABOG	14	1764	14/03/2011	GRANZON	266,00
MISAEAL GUAQUIRE	A54ABOG	14	1767	14/03/2011	GRANZON	266,00
ANTONIO GONZALEZ	92YMBD	24	1925	22/03/2011	RIPIO	1.920,00
MIGUEL GONZALEZ	46ZMBD	24	1926	22/03/2011	RIPIO	1.920,00
JOSE FIGUEROA	20ZDBB	17	1930	22/03/2011	RIPIO	1.360,00
EUGENIO GUAQUIRE	77VIAF	14	2123	25/03/2011	RIPIO	1.120,00
JOSE FIGUEROA	20ZDBB	17	2369	04/04/2011	RIPIO	1.360,00
JOSE FIGUEROA	20ZDBB	17	2375	04/04/2011	RIPIO	1.360,00
JOSE FIGUEROA	20ZDBB	17	2377	05/04/2011	RIPIO	1.360,00
EUGENIO GUAQUIRE	77VIAF	14	2382	05/04/2011	RIPIO	1.120,00
ANTONIO GONZALEZ	92YMBD	24	2383	05/04/2011	RIPIO	1.920,00
ANTONIO GONZALEZ	92YMBD	20	2389	05/04/2011	RIPIO	1.600,00
MISAEAL GUAQUIRE	A54ABOG	14	2398	07/04/2011	RIPIO	1.120,00
EUGENIO GUAQUIRE	77VIAF	14	2399	07/04/2011	RIPIO	1.120,00
JOSE FIGUEROA	20ZDBB	17	2707	07/04/2011	GRANZON	323,00
PENDIENTE		347				24.161,00


GRANZONERA OROCUAL, C.A.
 RIF: 130292004-5
 Via Maritim, La Troncal, Gran Zonera Orocuál
 Marurín - Edo. Falcón
 Telef. - 0291-315.49.93

ANEXO 3
ORDEN DE SERVICIO (Emitida por el cliente)

LOGO		ORDEN DE COMPRAS		
FACTURAR A NOMBRE DE:		COMPRA A CREDITO <input type="checkbox"/>		
MATERIALES PROCASA, S.A.		CREDITO A <input type="checkbox"/>		
DIRECCION DE ENTREGA: AV PERIMETRAL BRIGAS DE AEROPUERTO GALPON 54N		ODC NO: <input type="text"/>		
DIRECCION DE LA EMPRESA/LUGAR DE ENTREGA		APLICA I.V.A. <input type="checkbox"/>		
PROVEEDOR: <input type="text"/>		TIPO DE COMPRA: <input type="text"/>		
INFORMACION DEL GRANZONERA OROCUAL, C.A.		DISTRITO: <input type="text"/>		
PROVEEDOR:		FECHA: 20/04/2012		
PROYECTO: <input type="text"/>				
ITEM	CANT.	DESCRIPCION	PRECIO UNIT	TOTAL
1	10M3	RIPO		
SUB-TOTAL				Bs 0.00
TOTAL I.V.A. (IMPUESTO AL VALOR ADREGADO (12%))				Bs 0.00
TOTAL GENERAL				Bs 0.00
REALIZADO POR: <input type="text"/>		APROBADO POR: <input type="text"/>		



ANEXO 4
ORDEN DE COMPRA (Emitida por GRAORCA)

GRANZONERA OROCUAL, C.A

VIA LA TOSCANA CAMPO OROCUAL
J-30452694-6

Nº Control 0000004
FECHA: 17 /05/2012

ORDEN DE COMPRA

SRES: SILENCIADORES EL PORTENTOSO
DIRECCION: FINAL DEL AV. EL EJERCITO

SIRVASE DESPACHAR A NUESTRO NOMBRE

CANT	DESCRIPCION	MONTO
1	Revisión de escape.	

ENTREGADO A: DANIEL DIAZ

SIN OTRO PARTICULAR SE SUSCRIBE DE USTEDES, SUS GRATAS ORDENES.

Bastin
MULISERVICIOS EL
PORTENTOSO, C.A.
RIF: J-31289487-0
NT: 0397791100
Cutro
GRANZONERA OROCUAL, C.A.
RIF: J-30452694-6
Maturín, La Toscana Campo Orocual
Maturín - Edo. Monagas
Telf. - 0291-315.49.93

ANEXO 5

REPORTE DE CUENTAS POR PAGAR (Emitida por el proveedor)

FERRE - IMPORT MONAGAS, C.A.

RIF: J-30955452-2

DOCUMENTOS DE CUENTAS POR COBRAR

GRANZONERA OROCUAL, C.A.

Tipo	Número Documento	Cód. Vend.	Saldo	Fecha Emisión	Fecha Venc.	Días Vencido
FAV	39242	✓	491,46 ✓	08/03/2012	08/04/2012	
FAV	39243	✓	141,77 ✓	08/03/2012	08/04/2012	
FAV	39306	✓	1475 ✓	12/03/2012	12/04/2012	
FAV	39460	✓	958,36 ✓	15/03/2012	15/04/2012	
FAV	39461	✓	20,23 ✓	15/03/2012	15/04/2012	
FAV	39755	✓	410,59 ✓	23/03/2012	23/04/2012	
FAV	40108	✓	288,02 ✓	04/04/2012	04/05/2012	
FAV	40144	✓	386,4 ✓	09/04/2012	09/05/2012	
FAV	40256	✓	254,28 ✓	11/04/2012	11/05/2012	
FAV	40392	✓	405,44 ✓	17/04/2012	17/05/2012	
FAV	40630	✓	241,99 ✓	24/04/2012	24/05/2012	
FAV	40629	✓	1078,99 ✓	24/04/2012	24/05/2012	
FAV	40672	✓	201,34 ✓	25/04/2012	25/05/2012	
FAV	40846	✓	852,27 ✓	02/05/2012	02/06/2012	
FAV	40847	✓	195,37 ✓	02/05/2012	02/06/2012	
FAV						
FAV						
FAV						
FAV						

Bs 7.401,51
TOTAL GENERAL

REVISADO POR:

[Handwritten Signature]

GRANZONERA OROCUAL, C.A.
RIF: J-30452694-8
Va. Arturo, La Toscana, Campo Orocual
Madr. fin. - Edo. Monagas
Telf. - 0291-315.49.93

FERRE-IMPORT
MONAGAS C.A.
FERRETERIA EN GENERAL
RIF: J-30955452-2
[Handwritten Signature]

**ANEXO 6
REPORTE DE NOMINA**

GRANZONERA OROCUAL, C.A
VIA MATURIN LA TOSCANA CAMPO OROCUAL
TELF 0391-3154993

SEMANA DEL 29/05/2012 AL 01/06/2012
SEMANA 22
NOMINA DE PERSONAL

APELLIDO Y NOMBRE	HORA S/T	V ALOR HORA	DIAS T.V	VALOR T.V	TV	VALORES NOCT	DOM.	SALAR. NOCTURNO	TOTAL BNF	S.S.O - P.F 2.5%	FERIADOS	PREST. RESTANTE	DESC. POR DIA NO TRAB.	ANT. SUELDO	VALOR CUOTA	SUELDO	TOTAL
1 SALAZAR JUAN	12	21,43	6	14,29	85,71	25,71	148,36	0	257,14		0,00	3,097,47			101,14	800,00	1,041,72
2 PEREZ JAVIER		11,13		7,42	0,00	13,35		0	0,00		0,00	0,00				415,38	569,74
3 RONCON LUIS		11,13		7,42	0,00	13,35		0	0,00		0,00	0,00				415,38	435,38
4 RODRIGUEZ GABRIEL		16,07	5	10,71	53,57	19,29		0	0,00		0,00	2,592,29			101,57	600,00	552,00
5 GOMEZ RONNY		11,13	5	7,42	37,09	13,35		0	0,00		0,00	0,00			20,00	415,38	432,47
6 BENITO RAMIREZ		11,13	5	7,42	37,09	13,35		0	0,00		0,00	0,00			20,00	415,38	432,47
7 ROMERO JULIO		11,13	5	7,42	37,09	13,35		80,11	0,00		0,00	1,097,12			100,96	750,00	416,00
8 ROMERO ARMANDO		20,09	5	13,39	66,96	24,11		0	0,00		0,00	2,324,86			50,34	415,38	365,00
9 LOPEZ MARCKO		11,13		7,42	0,00	13,35		80,11	0,00		0,00	900,00			100,00	415,38	305,49
10 BRITO CELSO CELESTINO		11,13		7,42	0,00	13,35		0	0,00		0,00	0,00			100,00	750,00	1,001,08
11 MARQUEZ ARMANDO	12	20,09	5	13,39	66,96	24,11		0,00	241,07		0,00	3,935,62			56,96	2,500,00	2,400,00
12 FILION ANDRES		66,96		44,64	0,00	80,36		0	0,00		0,00	4,049,98			106,86	750,00	710,00
13 LOPEZ LUIS		20,09	5	13,39	66,96	24,11		0	0,00		0,00	6,715,21			100,00	750,00	810,71
14 GARCIA ANTONIO	8	20,09		13,39	0,00	24,11		0	0,00		0,00	681,52			100,00	750,00	810,71
15 LEVAS JHON		11,13		7,42	0,00	13,35		0	0,00		0,00	0,00				415,38	415,38
GRANZONERA LM.C.A																	
TOTAL									43,75							600,00	30,484,02
16 MARCANO TOMAS		10,71	5	6,50	43,75	19,29		0	43,75							600,00	16,783,18

HUGO DI GREGIO
GUARDIA NOCTURNA CELESTINO
GRANIA LARA
YORRMAN ROJAS
CARMEN GONZALEZ
ANTONIO RAMOS (PARLOVERO)
ROBERTO GUERRA
FRANCISCO FERNANDEZ
ANGEL CEBASO
TOTAL NOMINA
FILION POR VEHICULO
BONO ALIMENTARIO

TOTAL
30,000,00
100,00
450,00
0,00
149,64
1,400,00
0,00
2,400,00
24,681,35
24,681,35

GRANZONERA OROCUAL, C.A.
RIF: J-30452694-6
VIA Maturin - Edo. Monagas
Telf. - 0291-315.49.93



Granzonera Orocuá C.A.

ANEXO 7
FACTURA DE GRAORCA

LUGAR	DIA	MES	AÑO
MATURIN	31	05	2012

Ctra. Via La Toscana, Casa Hato Don Francisco N° 5/N, Sector Orocuá RIF: J- 30452694 - 6

Tel: (0416) 691.15.86

Maturin Edo. Monagas

INVERSIONES PENUBI, C.A

NOMBRE O RAZON SOCIAL:	INVERSIONES PENUBI, C.A
DOMICILIO FISCAL:	AV. RAUL LEONI VIA AL SUR (AL LADO DE MC'DONALDS) CASA 5/N SECTOR JUANICO
TELEFONO:	RIF/C.I.:

CONDICIONES DE PAGO: CONTADO CREDITO

FACTURA N°: 0002674

CONTROL N°: 00-0001224

CANTIDAD	CONCEPTO	PRECIO / UNIDAD	TOTAL
23M3	SUMINISTRO DE CANTO RODAO	125P/M3	2.875,00

son: TRES MIL DOSCIENTOS VEINTE BOLIVARES CON 00/100 CTMS.	SUB TOTAL Bs. 2.875,00
	IVV% 345,00
	TOTAL Bs. 3.220,00

Forma de Pago Efectivo Tarjeta de débito Tarjeta de credito Otros Cheque Banco

Observaciones:

GRANZONERA OROCUA, C.A.
RIF: J-30452694-6
Via Maturin La Toscana Campo Orocuá
Maturin Edo. Monagas
Tel: 0416-691.15.86
FIRMA

HOJAS DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

Título	DISEÑO DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS APLICABLES EN LA EMPRESA GRANZONERA OROCUAL, C.A. “GRAORCA
Subtítulo	

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Lara Ávila, Oriana Victoria Carolina	CVLAC	C.I.: 18.079.326
	e-mail	orianini85@hotmail.com
	e-mail	orianini85@gmail.com

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: “Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2”. Si el autor está registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el número de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

Palabras o frases claves:

Manual
Diseño
Procedimientos administrativos
Granzonera Orocual, C.A.

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Sociales y Administrativas	Administración

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

Resumen (Abstract):

Los manuales de normas y procedimientos son instrumentos de vital importancia para las organizaciones de hoy, ya que ellos contienen una serie de directrices, pautas y lineamientos para guiar el curso de acción en el desenvolvimiento de las actividades dentro de las mismas. Estos manuales se diseñan de acuerdo a la naturaleza, tamaño y actividades de las organizaciones. Es por eso que el presente trabajo tuvo como objetivo general el *Diseño de un Manual de Normas y Procedimientos Administrativos Aplicables en la Empresa "Granzonera Orocal, C.A."*, con sede en Maturín - Estado Monagas; y con objetivos específicos el estudio de los procedimientos administrativos que se aplican en la institución, verificando si están en concordancia con la naturaleza de la institución; al mismo tiempo identificando las debilidades y fortalezas existentes, en cuanto a los procedimientos administrativos. La metodología empleada corresponde al *tipo de campo y documental*, de nivel descriptivo. El proceso investigativo se llevó a cabo mediante unos métodos para recabar la información necesaria, que son: *observación directa, la entrevista no estructurada y la revisión documental*; y se aplicó el instrumento de recolección de datos, como: *el cuestionario*. Una vez analizada la información, los resultados obtenidos arrojaron que la empresa no cuenta con una estructura organizacional adecuada, que muestre una verdadera departamentalización de la áreas existentes y que agrupe las actividades normales de la entidad; también existen un debilitamiento en el ambiente de control interno, por la ausencia del manual de normas y procedimientos administrativos

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Aliendres, Douglas	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I.: 10.307.320
	e-mail	douglasdelvalle1969@hotmail.com
	e-mail	
López, María	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I.: 9.895.260
	e-mail	marialopez66@cantv.net
	e-mail	
Blanco, María	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I.: 11.344.481
	e-mail	marihblanco27@gmail.com
	e-mail	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: “Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2”. Si el autor está registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el número de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2.012	11	22

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

Lenguaje: spa Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para ingles en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo
LARAORIANA.DOCX

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M
N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2
3 4 5 6 7 8 9 _ - .**

Alcance:

Espacial: _____ (opcional)
Temporal: _____ (opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciada en Administración

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarum en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc

Nivel Asociado con el trabajo:

Licenciatura

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

Área de Estudio:

Ciencias Sociales y Administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

Institución (es) que garantiza (n) el Título o grado:

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CU Nº 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC Nº 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR *[Firma]*
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

Comunicación que hago, a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

[Firma]
JUAN A. BOLANOS CUNDELA
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 6/6

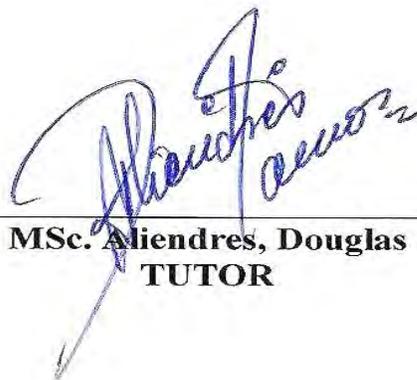
Derechos:

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicado CU-034-2009): “Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad, y solo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización.”



Oriana Lara

Lara Ávila, Oriana Victoria Carolina
AUTOR



Aliendres

MSc. Aliendres, Douglas
TUTOR