



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**DISEÑO DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL
DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL
RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE. AÑO 2011.**

ASESORA: Prof. Oly Mata

.....Br Gioscarina Parra

PRESENTADO POR:

C.I.: 18.212.329

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADA EN GERENCIA DE RECURSOS
HUMANOS.

Cumaná, Enero de 2012



**DISEÑO DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA
DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL
RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE. AÑO 2012**

Aprobado por:

Prof. María de Freites

Jurado

Prof. Lisbeth Fernández

Jurado

Prof. Oly mata

Asesora

Este trabajo fue evaluado en la categoría de:

APROBADO

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Cumaná, Enero de 2012

INDICE

DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTO.....	5
LISTA DE FIGURAS.....	6
LISTA DE CUADROS.....	7
RESUMEN.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I.....	11
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	11
1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.2.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
1.3.- JUSTIFICACIÓN.....	15
CAPITULO II.....	16
MARCO TEÓRICO.....	16
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	16
2.2. Bases Teóricas.....	17
2.3. Bases legales.....	31
2.4. Marco Organizacional.....	33
2.5. Definición de Términos Básicos.....	40
CAPÍTULO III.....	42
MARCO METODOLÓGICO.....	42
3.1. Nivel de la Investigación.....	42
3.2. Diseño de la Investigación.....	42

3.3. Población.....	43
3.4. Fuentes de información.....	43
3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	43
3.6. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	44
CAPITULO IV.....	45
PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	45
4.1 Análisis y tabulación de encuestas.....	45
CAPITULO V.....	51
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE.....	51
CONCLUSIONES.....	84
RECOMENDACIONES.....	85
BIBLIOGRAFÍA.....	86
ANEXOS.....	88
HOJA DE METADATOS.....	94

DEDICATORIA

Dedico este gran esfuerzo, principalmente a **Dios**, la **Virgen del Valle**, por darme la salud, conocimiento, paciencia y humildad necesaria que me permitió culminar esta objetivó en mi vida.

A mi Padre, quien me demostró con su ejemplo que para alcanzar las metas hay que luchar y no darse por vencido nunca, que lo que parece imposible es posible con fe. Gracias por ser mi pilar, mi guía; por ti soy la persona que soy, por ti he podido lograr cumplir este sueño que teníamos los dos; aunque físicamente no estás conmigo siempre estás en mi corazón.

AGRADECIMIENTO

A Dios Padre Todopoderoso, por todos los favores concedido en todo lo largo de mi vida, **a la Virgen del Carmen y a mi padre**, por haberme protegido y ayudado a alcanzar uno de mis sueños más anhelados.

A mi madre y mis hermanos, por haberme tenido paciencia y estar siempre a mi lado apoyándome.

A mis amigos, por estar siempre a mi lado apoyándome, dándome ánimos y sacarme una sonrisa cuando todo parecía gris; en especial a **Guillermo Lugo**, la palabra gracias se queda corta contigo eres realmente un amigo una especie única y difícil de encontrar en estos tiempos.

A todos los profesores de la Universidad de Oriente por su participación en mi formación de profesional y, en especial a la **Profesora Oly Mata**, mis mayores agradecimientos para usted; gracias por haber estado siempre hay orientándome, por permitirme entrar a su hogar, por tenerme tanta paciencia, por darme fuerza y animo cuando me sentía a la deriva, por haberme aceptado como su pupila y confiar en mi, y muy especialmente gracias de corazón por haberme dedicado su tiempo, recurso tan hermoso y preciado que no se recupera.

A todo el personal del Departamento de Evaluación y Control de Personal, Dirección de Personal y la Dirección de Organización y Sistemas Rectorado de la Universidad de Oriente, por haberme brindado todo su apoyo, confianza y colaboración en la realización de este trabajo.

A todos muchas gracias de todo corazón.

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE CUADROS



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**DISEÑO DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL
DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL
RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE. AÑO 2011.**

Autora: Gioscarina Parra.
Asesora: Profesora Oly Mata.
Año: 2011

RESUMEN

Actualmente las organizaciones utilizan diversas herramientas gerenciales que les permiten alcanzar los objetivos planteados; entre ellas se encuentran los manuales de normas y procedimientos, estos son una herramienta de información que fijan los lineamientos generales y específicos a seguir dentro de las organizaciones para que el personal que va a realizar los procedimientos pueda contar con una orientación a la hora de ejercer sus funciones. En este sentido el propósito fundamental de este trabajo de grado se enmarcó en el diseño de un manual de normas y procedimientos que permitirá al Rectorado de la Universidad de Oriente, mejorar los servicios y acciones derivadas de los procesos que se realizan en el Departamento de Evaluación y Control de Personal. Los objetivos se lograron a través del empleo de la estrategia metodológica de proyecto factible, de campo mediante un modelo operativo seleccionado como lo es el manual. Éste manual es el resultado del diagnóstico previo basado en una metodología en la cual se emplearon técnicas de recolección de datos, tales como la observación, la encuesta y el análisis de los resultados.

Palabras Claves: manual, normas y procedimientos.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones consideran necesario la aplicación de herramientas administrativas que logren aumentar la eficiencia y transparencia de sus acciones, con el propósito de buscar y conseguir una integración de sus funciones de la manera optima, para así alcanzar el logro de los objetivos organizacionales, para ello, es necesario contar con una adecuada estructura organizativa que permita evitar los contratiempos y acelerar el desarrollo organizacional, tomando en cuenta nuevas técnicas e instrumentos gerenciales que les permita al personal que integra una organización estar bien orientado. Alcanzar

Entre estos instrumentos se encuentra los manuales de normas y procedimientos, ellos fijan los lineamientos generales y específicos a seguir dentro de la organización para que el personal que va a realizar los procesos pueda contar con una orientación a la hora de ejercer sus funciones, estos facilitan y mantienen un sólido plan de organización y aseguran que todos los interesados tengan una comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.

Por tal motivo las instituciones tanto públicas como privadas suelen utilizar este instrumento como un sistema de información que le permite documentar de manera lógica y secuencial cada uno de los procedimientos existente en un área específica, aunado a las normas a seguir, con la finalidad de que se realicen las tareas asignadas de una manera eficiente y eficaz de acuerdo a lo establecido por la institución.

En el caso particular de este trabajo de investigación se hace referencia a una institución de carácter público como lo es el Rectorado de la

Universidad de Oriente organismo administrativo central que tiene el deber ineludible de mejorar y actualizar la administración universitaria, implementando mecanismos que respondan exitosamente a los requerimientos de gestión académica-administrativa los cuales les permitirá alcanzar el logro de sus objetivos. Dicho organismo está conformado por diversas direcciones y departamentos los cuales desarrollan actividades y funciones específicas dentro de esta institución.

El Departamento de Evaluación y Control de Personal fue donde se desarrollo el presente trabajo de investigación, es el encargado de evaluar, procesar y registrar la documentación e información en materia de administración de personal, de acuerdo a las normas, procedimientos y convenios laborales establecidos en las leyes y reglamentos vigentes, permitiendo de esta manera satisfacer las necesidades de personal docente, administrativo y obrero de la Institución, en la cual, según información referida por el Director de Personal y los empleados que laboran allí, se evidencia que existe dispersión de información y falta de organización en la actividades que se realizan, causando duplicidad de funciones y atrasos en los tramites que se desarrollan en esta dependencia.

Por la situación antes mencionada se propone este trabajo de investigación que tiene como objetivo Diseñar un Manual de Normas y Procedimientos para el Departamento de Evaluación y Control de Personal del Rectorado de la Universidad de Oriente, el cual permitirá, al Rectorado, mejorar los servicios y acciones derivadas del proceso, lo que por ende, resultaría para ésta una ventaja de notoria aplicabilidad, constituida en un instructivo y guía de soporte consecuente con las acciones o funciones a ser desempeñadas por los empleados encargados del manejo de tales procedimientos, con afianzamiento en la realidad de la información y

conocimiento de las normativas internas manejadas por la unidad administrativa encargada de dichos procesos.

Este Manual de Normas y Procedimientos para el Departamento de Evaluación y Control de Personal, fue elaborado tomando en cuenta sus necesidades, el marco legal normativo y los avances tecnológicos, en partes relevantes que estratifiquen el proceso, de acuerdo a los criterios estudiados y los lineamientos establecidos en el interior de su contenido, conservando la objetividad y veracidad en la obtención efectiva de resultados que maximicen el logro de los objetivos del departamento y la institución.

La metodología que se utilizó para cumplir con los objetivos propuestos, comprende un diseño de investigación de campo, debido a que la información se recolectó directamente del personal que labora en el Departamento de Evaluación y Control de Personal, sustentada en una revisión documental y un nivel de investigación proyectiva.

El presente trabajo de investigación está conformado por cinco capítulos distribuidos de la siguiente manera:

Capítulo I, se esboza el planteamiento del problema así mismo, los motivos que originaron esta investigación, la importancia, los objetivos que se plantean obtener y la justificación.

Capítulo II, se hace referencia a las bases teóricas y fundamentos legales en los que se sustentó la realización de este estudio; además de presentarse el marco organizacional donde se desarrolló la investigación y los antecedentes de la misma así como una serie de términos y conceptos básicos relacionados con el proceso.

Capítulo III, Contendrá las bases metodológicas utilizada en la investigación así como los pasos para la formulación y diseño del manual de normas y procedimiento propuesto.

Capítulo IV, Se presenta el diagnostico de las situación actual que presenta el Departamento de Evaluación y Control de Personal del Rectorado de la Universidad de Oriente, y la tabulación de los datos obtenidos en la aplicación del instrumento.

Capítulo V, Se presenta el Manual de Normas y procedimientos para el Departamento de Evaluación y Control de Personal del Rectorado de la Universidad de Oriente.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones son sistemas sociales, compuestos por individuos, que buscan alcanzar el logro de los objetivos y metas, por las cuales fueron creadas. Estas suelen estar compuestas por un conjunto de unidades que se identifican en la estructura organizativa respectiva. Prieto H. (2004:09) define las organizaciones como: *“Entes creados para el logro de determinados objetivos mediante la interacción del trabajo humano con los recursos económicos, físicos y tecnológicos”*.

Según lo expresado por el autor citado, para lograr sus objetivos las organizaciones conjugan una serie de recursos esenciales, como son los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos, siendo este último el más significativo, ya que son las personas quienes le dan vida a las organizaciones a través de su esfuerzo, talento y conocimiento, impulsándolas así, al logro de las metas planteadas, ya que, como lo señala Chiavenato (2004:4), *“Las personas representan la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional”*.

De acuerdo a este planteamiento, se puede resaltar la importancia que tienen las personas que hacen vida dentro de las organizaciones, puesto que estas últimas, forman parte del activo de la empresa, manejan todos los recursos que ésta posee, y utilizan las herramientas y técnicas necesarias para realizar los procesos administrativos y con ello, alcanzar el éxito.

Cabe mencionar, que las organizaciones, incansablemente buscan el desarrollo organizacional a través de la implementación de herramientas o métodos que les permitan realizar las funciones de forma eficiente y eficaz, entre las herramientas gerenciales que implementan se encuentran, los organigramas, los análisis de puestos, los manuales, entre otros. Los organigramas, porque permiten visualizar estructuralmente a la empresa para establecer jerarquías, líneas de mando y comunicación. Los análisis de puestos, porque en estos se describen las características del perfil de cargos para ocupar un puesto de trabajo dentro del ámbito empresarial; y los manuales porque facilitan la documentación de los procesos administrativos.

Con respecto a este último, *Catacora (1997:74)* señala que los manuales: *“Son documentos organizativos y herramientas gerenciales utilizados para comunicar y documentar los procedimientos. Consiste en la organización lógica y ordenada de todos los procedimientos identificados, bajo el esquema de una especie de libro actualizable”*.

De lo anteriormente citado se puede inferir, que los manuales son una herramienta administrativa necesaria en toda organización porque permite normalizar y documentar las operaciones funcionales, apoyando con ello el desarrollo de la misma; proporcionándole estabilidad y seguridad. Al respecto *Álvarez (2005:5)* sostiene que *“los manuales son a la organización, lo que los cimientos son a un edificio. El tenerlos, facilitan y soportan el crecimiento; no tenerlos, limitaría la(s) carga(s) y el número de pisos que el edificio podría soportar”*.

Existen diferentes clases de manuales, los cuales se crean de acuerdo a la necesidad o el propósito que desea alcanzar la organización.

Según Rodríguez Valencia (2002:61) “existe la siguiente clasificación de manuales: por función específica, por su contenido, y por su ámbito de aplicación”. Este último, se basa en las necesidades generales y particulares de la organización. En cuanto a lo particular o específico, se destacan los manuales destinados a una unidad administrativa, área, puesto, equipos o una combinación de todos éstos, como por ejemplo, los Manuales de Normas y Procedimientos.

Con respecto a estos manuales, Catacora, (1996:101) Establece que:

Los manuales de normas y procedimientos detallan todos los procedimientos que se vienen realizando en la empresa. Por otra parte, este tipo de manual establece pautas específicas acerca de las normas aplicables en forma general o específica para los procedimientos en la organización

Los manuales de normas y procedimientos tienen como propósito fundamental describir detalladamente cada uno de las actividades a seguir en un proceso administrativo por medio del cual se garantice la disminución de errores. Dultha (1977: 22) señala que en las organizaciones “es importante que los procedimientos de las operaciones se registren por escrito y se pongan a disposición del personal en un manual.”

Considerando lo señalado, un manual de normas y procedimientos, permitirá al personal contar con una herramienta, que detalla las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar las rutinas de trabajo, expone acciones específicas, y no dan libertad de acción, eliminando las improvisaciones y

minimizando los errores en la ejecución de los procedimientos administrativos. Además, permite facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, así como la de facilitar la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia.

Hoy en día, existen instituciones, tanto públicas como privadas, que no poseen documentada y/o sistematizada su forma de actuar y operar, haciéndolas vulnerables. Estas por diversas razones pudieran presentar problemas tales como: atraso en los procesos, falta de información, duplicidad de tareas, concentración de conocimientos en una sola persona y por tanto dependencia de ella, entre otros; es por ello, que el personal que allí labora suele estar desorientado, desmotivado e inseguros a la hora de realizar sus funciones. En este sentido, es de vital importancia, la utilización de herramientas gerenciales como los manuales de normas y procedimientos, estos permiten alcanzar el óptimo funcionamiento de la empresa, lo cual contribuya a la toma de decisiones y lograr sus objetivos.

Dentro de las instituciones públicas Venezolanas se encuentra, la Universidad de Oriente, institución de educación superior, creada el 21 de Noviembre de 1958, conformada por cinco núcleos distribuidos en la región nor-oriental del país, en los estados de Anzoátegui, Bolívar, Monagas, Nueva Esparta y Sucre, donde desarrolla sus actividades de docencia, investigación y extensión.

Esta universidad cuenta con un órgano rector, denominado Rectorado de la Universidad de Oriente, ubicado en la parroquia Valentín Valiente, de la ciudad de Cumaná, estado Sucre; encargado de supervisar, coordinar,

planificar y controlar los aspectos relacionados con las actividades académicas y administrativas de los cinco núcleos,

Entre las unidades que integran la estructura organizativa del Rectorado se encuentran la Coordinación General de Administración, la Consultoría Jurídica, la Dirección de Planta Física, y la Dirección de Personal; esta última cuenta con varias dependencias bajo su supervisión, como lo son el Departamento de Organización y Estudio de Personal, Departamento de Evaluación y Control de Personal, Departamento de Servicio Social, Departamento de Nómina, Departamento de Registro y Estadística y Departamento de Pasivo Laboral. Estos departamentos adscritos a esta dirección no cuentan con una herramienta gerencial como lo son los Manuales de Normas y Procedimientos.

Tal es el caso del Departamento Evaluación y Control de Personal; representa el objeto de estudio de esta investigación a solicitud del Director de Personal por la situación tan sensible que presenta, la cual se detallara mas adelante. Esta dependencia es la encargada de elevar y mantener el registro actualizado del personal docente, administrativo y obrero de la universidad; registrar y controlar las deducciones que por diferentes conceptos se efectúan al personal; revisar y analizar tramitar las proposiciones de nombramiento ante las autoridades competentes; realizar los respectivos movimientos de personal durante su permanencia dentro de la Universidad.

Dentro de las funciones administrativas que allí se realizan, se encuentran las siguientes: elaboración de constancias de trabajo y antecedentes de servicios de los Núcleos y Rectorado, elaboración de viáticos del personal del Rectorado que necesita atención médica fuera de la

ciudad, elaboración de órdenes de pago, elaboración de carnet del personal y carga familiar.

Estas funciones administrativas implican el desarrollo de una serie de actividades que, según información suministrada, mediante una entrevista informal con el Jefe de la Dirección de Persona realizada el 13 de octubre del 2010, los resultados no son los esperados; porque las mismas son ejecutadas por varios trabajadores en momentos distintos, por otro lado, el trabajo elaborado por el personal que allí labora, son devueltos constantemente por errores encontrados, además, la información generada se plasma de diferentes maneras, sin mantener uniformidad en su contenido.

La situación antes descrita, se ha venido presentando en los diversos procesos administrativos del Departamento de Evaluación y Control de Personal; como por ejemplo, en el proceso de elaboración de órdenes de pagos; el cual como todos, tiene su basamento legal en los distintos contratos colectivos que la Universidad posee (ASPUDO, ASEUDO, STUDO, entre otros).

Al iniciar este proceso es necesario identificar el tipo de trabajador, aplicar el contrato colectivo referido, realizar los cálculos de deducciones y asignaciones, de acuerdo a las cláusulas establecidas en el contrato y finalmente elaborar la orden de pago, para su posterior firma y entrega a las instancias involucradas.

Estas actividades son realizadas por cualquiera de los analistas del departamento, de no aplicar el contrato respectivo se estaría incurriendo en un error, puesto que los resultados no corresponderían a la realidad, afectando directamente a los trabajadores e indirectamente a quien ejecuta la actividad; sin embargo, puede darse el caso que éstas pudieran

desarrollarse al mismo tiempo por dos (2) analistas, trayendo como consecuencia, pérdida de material, tiempo efectivo de desempeño, duplicidad de funciones, la no veracidad de la información, las constantes devoluciones de las órdenes de pago, retraso de los pagos, atraso en la elaboración y entrega oportuna de la información a las instancias correspondientes para su debido ejecútese.

Ante esta realidad expuesta en el ejemplo anterior y según la información suministrada por el Director de personal en la entrevista antes mencionada, se evidencia que las distintas actividades que se realizan en el Departamento de Evaluación y Control, no están claramente estandarizadas, esta debilidad, pudiera originarse por la falta del Manual de de Normas y Procedimientos que le sirva de guía al personal para realizar las labores que le han sido asignadas, cual conlleva, al incumplimiento de controles y unificación de las rutinas de trabajo, complicando las labores de auditoría, evaluación y control interno; impidiendo a los jefes y empleados visualizar si el trabajo se está o no realizando adecuadamente; obstaculizando la interacción de las distintas unidades administrativas, a través, del flujo de información.

Para solventar esta situación, se propuso el Diseño de un Manual de Normas y Procedimientos para el Departamento de Evaluación y Control de Personal del Rectorado de la Universidad de Oriente, que sirva como herramienta de apoyo y orientación, la cual facilitará el manejo de los recursos físicos, humanos y financieros con los que cuenta ese Departamento, proporcionándole una base de seguridad y confianza en su desempeño a los funcionarios que en él laboran, y delimitando el campo de sus atribuciones, deberes, responsabilidades, en tanto cuenta con una base

sustentable de información que le puede servir para la ejecución de las actividades.

En vista de ello, se ha generado una serie de inquietudes que deben ser solventadas, para ello se formularon la siguientes interrogantes con la finalidad de orientar la investigación y cuya respuestas permitieron lograr alcanzar los objetivos planteados.

¿Cuál es la situación actual del Departamento de Evaluación y Control de Personal del Rectorado de la Universidad de Oriente?

¿Cuales son las funciones que se realizan en Departamento de Evaluación y Control de Personal del Rectorado de la Universidad de Oriente?

¿Cuáles son las normas que se están aplicando actualmente Departamento de Evaluación y Control de Personal del Rectorado de la Universidad de Oriente?

¿Cuáles son los pasos a seguir en los diferentes procesos que está realizando el Departamento de Evaluación y Control de Personal del Rectorado de la Universidad de Oriente?

1.2.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1- OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Manual de Normas y Procedimientos para el Departamento de Evaluación y Control de Personal del Rectorado de la Universidad de Oriente. Año 2011.

1.2.2- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual del Departamento de Evaluación y Control de Personal de la Universidad de Oriente.
- Identificar las normas del Departamento de Evaluación y Control de Personal del Rectorado de la Universidad de Oriente.
- Describir los pasos a seguir en los diferentes procesos que se realizan en el Departamento de Evaluación y Control de Personal del Rectorado de la Universidad de Oriente.
- Elaborar el Manual de Normas y Procedimientos para el Departamento de Evaluación y Control de Personal del Rectorado de la Universidad de Oriente.

1.3.- JUSTIFICACIÓN

En toda organización los manuales son considerados como instrumentos indispensables, porque facilitan la interacción entre las diferentes unidades que la conforman; unifican criterios de una manera ordenada; permiten mejorar los procesos internos de un departamento y facilitan la toma de decisiones y el logro de los objetivos, de una institución.

Dada esta importancia se realizó, el un Manual de Normas y Procedimientos en el Departamento de Evaluación y Control de Personal del Rectorado, de la Universidad de Oriente, con el que se pretende, dar a conocer al personal que labora en él y a los futuros integrantes del mismo, ¿Qué hacer?, ¿Cómo?, ¿Cuándo? y ¿Dónde?

La puesta en práctica de esta propuesta redundaría en los siguientes beneficios:

- Permitiría optimizar las funciones y procedimientos dentro del departamento, basándose en las normativas generales y específicas contenida en el mismo.
- Ayudaría, al adiestramiento y orientación del personal que labora en el departamento en estudio y suministraría continuidad y consistencia a las operaciones, reduciendo así, la distorsión de los procedimientos; y a su vez, permitiría que se auditen y controlen los procesos para verificar la exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa; facilitando y agilizando cada uno de los procesos claves a nivel de las actividades operativas; promoviendo la eficiencia y calidad de sus operaciones

- Permitiría al personal contar con una guía de acción que oriente mejor la realización de las funciones que les han sido asignada, sirviéndole de apoyo y brindándole con ello la confianza necesaria para realizar sus actividades.
- Permitiría a los usuarios que asisten al departamento contar con un mejor servicio prestado.
- Permitiría al investigador adquirir nuevos conocimientos y experiencias con respecto al tema de los manuales de normas y procedimientos.
- Serviría de antecedentes o de referencia a futuras investigaciones relacionadas con el tema de manuales de normas y procedimiento.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Este capítulo consta de una serie de exposiciones de algunos trabajos de investigación que se han realizado sobre la implementación o propuesta de un manual de normas y procedimientos; así como el basamento teórico, el marco organizacional, terminología básica del tema en cuestión y las bases legales que sustentan la presente trabajo de investigación.

2.1. Antecedentes de la Investigación

Luego de una revisión preliminar se pudo encontrar información sobre trabajos de investigaciones donde diferentes autores han abordado el tema de los manuales de normas y procedimientos, estos datos brindaron un aporte importante para la realización de este trabajo, ya que guardan relación con el tema, y sirvieron para sustentar el desarrollo del mismo, entre los que se pueden mencionar:

Lozada, L. (2008), realizó un trabajo de grado titulado **Diseño de un Manual de Normas y Procedimientos Administrativos para el Registro y Control de Constitución, Liberación y Ejecución de Fianzas y Garantías otorgadas a la Universidad de Oriente**. Presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciada en Administración Comercial en la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, el cual tuvo como objetivo general Diseñar un Manual de Normas Procedimientos Administrativos para el Registro y Control de la Constitución, Liberación y Ejecución de Fianzas y Garantías Otorgadas a la Universidad de Oriente, el autor llegó a varias conclusiones y se presentan una de las más resaltantes para el investigador:

No existe un manual de normas y procedimientos administrativos para el registro y control de fianzas y garantías, que permitan al personal que labora en las unidades involucradas conocer de manera escrita y ordenada las normas y procedimientos que deben regirse para ejecutar de forma eficiente y sistemática la constitución, liberación y ejecución de fianzas y garantías otorgadas a la Universidad de Oriente.

Prada, Y (2004), realizó un trabajo de grado titulado **Propuesta de un Manual de Normas y Procedimientos para la Coordinación de Servicios Generales del Rectorado de la Universidad de Oriente**. Presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Administración Comercial en la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, el cual tuvo como objetivo general: Proponer un manual de Normas y Procedimientos para la Coordinación de Servicios Generales del Rectorado de la Universidad de Oriente el autor llegó a varias conclusiones y se presentan algunas de las más resaltantes para el investigador:

Que las personas que laboran en la Coordinación de Servicios Generales desconocen el contenido de las leyes que regulan las normas la cual son el basamento legal para los procedimientos que se llevan a cabo cuando se solicita un procedimiento en específico.

No existió preocupación por los antiguos jefes de esta coordinación en dejar algún tipo de información relacionada con las normas y procedimientos llevados a cabo en esta y mucho menos en elaborar o colaborar con DOSI para la implementación de un manual o instructivo. Los procedimientos que se llevan a cabo en esta coordinación no tienen basamento legal, y cuando se solicita un servicio lo que se recibe es la inducción del jefe.

Figuroa, O (2004), realizó un trabajo de grado titulado **Propuesta de un Manual de Normas y Procedimientos para el Departamento de Registro y Estadísticas del Rectorado Universidad de Oriente**. Presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Administración Comercial en la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, el cual tuvo como objetivo general: Proponer un manual de normas y procedimientos para el Departamento de Registro y Estadísticas del Rectorado de la Universidad de Oriente. El autor llegó a varias conclusiones y se presentan algunas de las más resáltate para el investigador:

Es fundamental señalar que a pesar que el Departamento de Registro y Estadísticas no cuenta con un manual, el personal tiene claro la secuencia lógica de las actividades que realizan, lo que conlleva a no cometer errores en el resguardo y tramitación de la documentación.

La mayoría de los trabajadores de Departamento de Registro y Estadísticas del Rectorado de la Universidad de Oriente, desconocen el contenido de la Ley que regula las Actividades y Procedimientos Administrativos, así como, el Reglamento General de Oficina y Archivos de la institución.

Se pudo evidenciar, según las observaciones realizadas que, en algunos casos, el auxiliar de archivo y el archivista del Departamento de Registro y Estadísticas ejecutan funciones parecidas, lo que ocasiona que realicen en un determinado momento las mismas actividades.

De los antecedentes citados, el autor de esta investigación detecta que existe una carencia notable de manuales de normas y procedimientos en algunos de los departamentos del órgano central de esta institución de

educación superior, como es el caso de la Universidad de Oriente, por lo que considera lo siguiente:

- La importancia de tener documentada y sistematizada las actividades, tomando en cuenta la utilización de una herramienta gerencial, como los manuales de normas y procedimientos, dicha implementación permite la integración de los procedimientos administrativos, basadas en las normas generales y específicas, de un área determinada de la institución o empresa donde se aplique esta estrategia; la cual permitirá una guía de acción que oriente al personal que desempeñe sus funciones.
- En este sentido, es necesario, para la Dirección de Personal del Rectorado de la Universidad de Oriente; la elaboración e implementación de un manual de normas y procedimientos para una de sus dependencias adscrita, como lo es, el departamento de evaluación y control de personal. Este manual servirá como fuente de información y permitirá al personal coordinar, unificar organizar y controlar la ejecución de las funciones asignadas, con el propósito de lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo.

2.2. Bases Teóricas

La teoría plasmada en esta etapa, está enmarcada dentro de las características específicas del tema de investigación, como apoyo fundamental para el desarrollo de la propuesta presentada, como es el Diseño de un Manual de Normas y Procedimientos para el Departamento de Evaluación y Control de Personal.

En tal sentido, se describen un conjunto de elementos que apoyan y explican los aspectos más significativos y relevantes del tema de los manuales, como su definición, objetivos, entre otros; que permitieron la comprensión e interpretación de la presente investigación, con basamento en las distintas perspectivas de los autores citados.

2.2.1 Definición de Manual

A continuación se presentan una serie de autores que definen los manuales de la siguiente manera:

Según Catacora Carpio. (1996:74).

Los manuales son por excelencia los documentos organizativos y herramientas gerenciales utilizados 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 libros actualizables.

Según Duhalt (1997:20), Los manuales pueden ser definidos *“como un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y procedimientos de una empresa, que se considera necesarios para la mejor ejecuciones del trabajo”*.

De acuerdo a los autores citados los manuales son una herramienta gerencial que permite documentar la información de la organización, con el fin de lograr la uniformidad en los procesos, señalando en forma clara y

concisa las actividades y tareas del personal, la autoridad y responsabilidad de cada uno de ellos, en el cumplimiento de los objetivos de la misma, Utilizándolos como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una institución u organización.

2.2.2 Objetivos de los Manuales

De acuerdo a Terry (2003:85) los objetivos de los manuales son los siguientes:

- Instruir a la persona, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, entre otras.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y proporcionar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

En tal sentido, se puede puntualizar que los objetivos de esta herramienta gerencial es proporcionar una guía de acción que permita al personal de una organización estar informado e interrelacionado de sus funciones o actividades. Tomando en cuenta la secuencia lógica de los procedimientos para unificar y controlar la rutinas de trabajo, mediante la normalización de la misma.

2.2.3. Importancia de los Manuales

Un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre la historia de la organización, sus políticas y/o procedimientos, que la misma considere necesaria para la mayor eficacia y ejecución del trabajo. En este sentido, Gómez (1991), considera que los manuales son importantes debido a que:

- Realizan un estudio objetivo y detallado de la estructura funcional de la empresa.
- Orientan al personal en diversos aspectos de la organización.
- Sirven como fuente de información confiable simultánea e instantánea.

- Facilitan tanto el aprendizaje como rendimiento del personal en sus actividades.
- Ayudan al momento de tomar decisiones.

2.2.4. Características de los manuales

Los manuales cumplen con la función primordial de informar y para Catacora Carpio (1996), debe transmitir información eficaz y ser diseñados atendiendo a las siguientes características:

- Sencillez: El manual debe estar elaborado en términos sencillos y comprensibles para terceras personas, se debe evitar el uso del lenguaje técnico, puesto que la lectura de las instrucciones puede ser mal interpretada por las personas que conozcan la materia.
- Flexibilidad: Los manuales se elaboran en consideración a la posibilidad al cambio, es decir, deben ser diseñados lo más flexibles posibles que permitan adaptarse fácilmente a nuevas decisiones y/o resoluciones con la finalidad de enfrentar cambios que ocurren en el entorno empresarial.
- Perfección: esta característica se refiere a la objetividad del trabajo, se debe buscar el problema en estudio con todos sus detalles, sin omisiones o suposiciones, con el propósito de que la información que va a contener el manual sea exacto y solucione el problema.
- Equilibrio: se refiere a la uniformidad de los criterios de redacción del manual, se debe tener uniformidad en la redacción,

puesto que esto conllevará a un mayor entendimiento, un alto porcentaje de certidumbre, orden y consistencia en las acciones a ejecutar.

- **Legibilidad:** Los manuales deben de ser elaborados en forma legible para los usuarios del mismo.

En síntesis, se puede decir que los manuales se caracterizan por ser una herramienta gerencial la cual se adapta a los cambios que enfrenta una organización, contribuyendo a la solución de los problemas, colaborando a la prevención del mismo, a su vez, presentan una redacción de forma sencilla, simple, que le permita a un individuo que no esté relacionado con la institución, entender e interpretar la forma en que está documentada.

2.2.5. Tipos de Manuales

Dentro de las herramientas gerenciales para documentar una organización se pueden encontrar distintos tipos de manuales, cada uno para un determinado fin. Un ejemplo de clasificación de los manuales es la descrita por Catacora Carpio (1996: 98), el cual señala:

- **Manuales de sistemas computarizados:** documentan los sistemas que contemplan el uso significativo de un computador en un alto número de operaciones o procedimientos. Cualquiera que sea la clasificación, siempre habrá un beneficio asociado, que logre identificarlos y determinar su razón de ser dentro de la organización. Pues todos tienen en resumen criterios de existencia semejantes: dejar evidencia escrita de lo que realizan los empleados; analizar el

trabajo realizado por éstos y buscar las mejoras correspondientes; entrenar y transmitir conocimientos a los empleados.

- Manuales de sistemas métodos y procedimientos: bajo este esquema, se puede subdividir los manuales en:

Específicos: { *Manuales de técnicas*
Manuales de actividades.

Genéricos: { *Manuales de organización.*
Manuales de políticas.
Manuales de normas y procedimientos.

1. **Manuales de técnicas:** son aquellos en los cuales se explican las pautas, pasos o procedimientos que deben seguirse para aplicar alguna técnica específica. El uso y objetivo de este tipo de manuales es por lo general limitado.
2. **Manuales de actividades:** muestran todos los pasos a seguir en diferentes situaciones de trabajo.
3. **Manual de organización:** incluye todos aquellos aspectos que detallan la estructura, sus relaciones, las responsabilidades de cada empleado y cualquier otra información que muestre la organización desde un punto de vista forma.

4. **Manual de políticas:** documenta todas las guías de acción generales que tiene una empresa en distintas áreas, tales como: recursos humanos, mercadeo, finanzas, producción y otras. Las políticas se enuncian en forma declarativa y deben guiar la pauta de acción de los empleados para cada una de las áreas que se deseen documentar.

5. **Manual de normas y procedimientos:** este manual contiene detalladamente todos los procedimientos que se realizan en la empresa, así como las normas y pautas específicas que se aplican para la elaboración de los diferentes procedimientos llevados a cabo en las operaciones.

En este sentido se puede decir que para una organización poder utilizar una herramienta como los manuales tiene que realizar estudios y diagnosticar de acuerdo a la situación que se está presentando, que tipo(s) de manual (les) necesita(n) implementar para poder de alguna manera contribuir a solucionar la necesidad que presenta la organización para su mejor funcionamiento.

2.2.6. Ventajas y desventajas de los Manuales

Los manuales tienen una serie de ventajas que los recomiendan para el uso eficaz y logro de los objetivos de cualquier organización, y a su vez una serie de limitaciones o desventajas que hay que consideración para alcanzar el éxito en la aplicación de los manuales. Gómez, Ceja (1994; 379), plantea su opinión sobre las ventajas y desventajas de los manuales de la siguiente forma:

- Ventajas de los Manuales
 1. Logra y mantiene un sólido plan de organización.
 2. Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
 3. Facilita el estudio de los problemas de organización.
 4. Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
 5. Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
 6. Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
 7. Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
 8. Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos nivel.
 9. La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
 10. Conserva un rico fondo de experiencias administrativas de los funcionarios más antiguos.
 11. Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.

De acuerdo a lo citado por el autor, los manuales servirán de ayuda a los empleados y a la organización, proporcionándoles la información necesaria y veraz de cómo se debe realizar las funciones, aunado a esto,

proporciona aspectos de la organización que facilitan los procedimientos ya establecidos.

- Desventajas de los Manuales
 1. Muchas compañías consideran que son demasiado pequeña para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
 2. Algunas consideran que es demasiado caro, limitado y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
 3. Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

Por lo antes señalado, algunas organizaciones por considerarse demasiado pequeñas manifiestan no necesitar de un manual, consideran que el costo para realizarlo es elevado, ya que la función del mismo es describir algo que supuestamente todos los trabajadores de la organización conocen, pero a pesar de que existen estas desventajas los beneficios que se pueden tener al utilizar esta herramienta son mayores que sus desventajas.

2.2.7. Definición de Norma

Norma es un término que proviene del latín y significa “escuadra”. Una norma es una regla que debe ser respetada y que permite ajustar ciertas conductas o actividades. Según Egaña (1994:33) “son reglas de conducta

que regulan el quehacer humano”. Es decir, son lineamientos específicos que señalan el camino a seguir de una sola forma o manera dentro de espacio bien limitado. Dentro de sus características encontramos

1. Son de carácter específico.
2. Son impositivas.
3. No requieren interpretación.
4. Son rígidas, ya que siguen el camino de una sola manera.
5. Generan sanción cuando no se cumplen.

Las normas indican a las personas lo que deben hacer o no hacer, en determinadas situaciones; desde el punto de vista del individuo, las normas le dicen lo que se espera de él.

De este modo, todos los grupos tienen sus normas; a veces, son sólo sobreentendidas, pero otras veces son explícitas, habladas y puede ser que hasta escritas. Una vez que las normas son establecidas y aceptadas, influyen en el comportamiento de las personas sin necesidad aparente de controlarlas externamente.

2.2.8. Objetivos de las normas

Según Benavides (2004:65) los objetivos de las normas:

1. Regular una situación en particular.
2. Estandarizar el trabajo
3. Exponer acciones específicas y no dan libertad de acción.
4. Eliminar las improvisaciones y minimizar los errores

El objetivo de las normas dentro de la organización es reglamentar el comportamiento de los empleados diciéndoles lo que se permite y lo que no se permite en el lugar de trabajo.

2.2.9. Redacción de las Normas

Antes de comenzar a redactar las normas, es necesario señalar que el contenido de cada norma es determinado por criterios técnicos y/o el contexto legal de cada materia, o por decisiones de razonamiento lógico de quienes elaboran el texto ajustadas a la cultura administrativa de la organización.

Según lo expresado por Benavides (2004) para redactar las normas de los manuales se debe tener en cuenta el uso del idioma, la selección concienzuda de cada frase y otorgar especial reflexión a los verbos, los cuales deben indicar lo más posible cada acción. Asimismo, se deben observar los siguientes criterios de forma:

1. Cada norma debe identificarse con un código cuyas primeras siglas representan la sección del manual al que corresponde, según lo asignado en el índice general y sus dos últimas siglas señalan el orden correlativo de la norma en la sección
2. La secuencia de redacción de la norma corresponde a la cronología de aplicación dentro del procedimiento respectivo, por ejemplo: en primer orden deben establecerse las normas relativas al

levantamiento de los análisis de puestos y luego las concernientes a la elaboración de las descripciones de cargos.

3. La frase inicial de cada norma debe contener la idea, aspecto o tema central de la misma.

4. Cada norma versa sobre un solo aspecto a menos que sean interdependientes entre sí.

5. La redacción se hace en tiempo presente, tercera persona y preferiblemente en singular.

6. Las normas se escriben en forma positiva a menos que no exista otra alternativa posible.

7. El texto debe ser expresado en forma clara y concisa, no debe dar lugar a ambigüedades o doble interpretación, evitando palabras o frases operacionales.

8. Al mencionar los formularios (planillas, instrumentos, formas o documentos controlados) se utiliza el título completo del mismo, empezando con mayúscula y se agrega entre paréntesis el código de cada uno, según el orden de aparición en el manual.

9. El texto de la norma se limita en forma concluyente al establecimiento de las pautas específicas. Por ende, es innecesaria su justificación teórica y tampoco debe ser copia fiel de los artículos legales de uso general.

10. Los ejecutantes de acciones o decisiones se mencionan mediante la utilización del título del cargo evitando tan solo nombrar el departamento o sección y menos aún el nombre propio del ocupante del cargo.

11. Las normas o trazos de redacción que impliquen medidas de tiempo (horas, días, meses) han de ser ubicados al final del grupo normativo, o de cada párrafo.

2.2.10. Definición de Procedimiento y sus características más importantes

Un Procedimiento es considerado por Gómez (1997:127), como una *“sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación”*.

De acuerdo a la definición anterior, se pueden determinar ciertas características que diferencian a los procedimientos de otros conceptos, éstas son:

- Involucra actividades o tareas, determinación del tiempo de ejecución, los recursos (materiales y tecnológicos) por utilizar, la aplicación de métodos específicos para lograr eficientemente el desarrollo del trabajo y el control.
- Es una serie de actividades u operaciones ligadas entre sí, que pueden o no pertenecer a un mismo departamento.
- No se caracteriza por ser un sistema.
- Un conjunto de procedimientos que estén determinados para lograr un mismo fin, puede crear un Sistema.
- Se caracteriza por no ser un método individual de trabajo.
- No se caracteriza por ser un programa, ya que estos últimos son un plan general para ejecutar un conjunto de actividades dentro de un período de tiempo.
- No se caracteriza por ser una actividad específica; ya que estas son tareas que realiza un empleado como parte de su trabajo.

Gómez, F. (1993:61) señala que "el principal objetivo del procedimiento es el de obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero".

2.2.11. Ventajas de los Procedimientos

Según Rodríguez (2002:163) entre las ventajas de los procedimientos se pueden mencionar:

1. Los procedimientos, en común con otras formas de planeación, buscan evitar el caos y las incongruencias propias de la actividad fortuita o inesperada.
2. Ayudan a lograr la coordinación de actividades: Ayudan a dirigir todas las actividades de la empresa hacia unos objetivos organizacionales comunes, que ayuden a imponer un nivel de consistencia en toda la organización.
3. Facilitan la delegación de autoridad y la fijación de responsabilidad.
4. Determinan el orden en que deben realizarse un conjunto de actividades rutinarias y específicas.
5. Facilitan la acción de controlar.
6. Conducen al desarrollo de métodos más eficientes de operación

2.2.12. Análisis y diseño de Procedimientos

Según Rodríguez (2002:171-186), a través del conocimiento de los procedimientos puede tenerse una concepción clara y sistemática de las operaciones que se realizan en la dependencia o unidad administrativa; es

importante que al emprender un estudio de esta naturaleza, se aplique una metodología que garantice la descripción de los procedimientos, de acuerdo con la realidad operativa y con las normas jurídico-administrativas establecidas al efecto. En tal virtud se presentan las etapas necesarias para desarrollar la identificación, el análisis y el diseño de los procedimientos.

- **Delimitación del procedimiento:** ¿Cuál es el procedimiento que se va a analizar?, ¿Dónde se inicia?, ¿Dónde termina?; una vez contestadas las preguntas anteriores, se podrá fijar el objetivo del estudio; éste servirá de guía para la investigación, el análisis y la propuesta del procedimiento o procedimientos en estudio.
- **Recolección de la Información:** consiste en recabar los documentos y los datos, que una vez organizados, analizados y sistematizados, permitan conocer los procesos tal y como operan en el momento, y posteriormente proponer los ajustes que se consideren convenientes. Para recabar la información, es necesario acudir a diversas fuentes, entre las que destacan la investigación documental, la entrevista directa y la observación de campo.
- **Análisis de la información y diseño del procedimiento:** constituye una de las partes más importantes del estudio de procedimientos, consiste fundamentalmente en estudiar cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron durante la recolección de información, con el propósito de obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa actual. Para analizar la información recabada, es conveniente responder los cuestionamientos fundamentales que se mencionan a continuación: ¿Qué trabajo se

hace?, ¿Quién lo hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Cuándo se hace?, ¿Dónde se hace? Y ¿Por qué se hace? La descripción de cualquier procedimiento deberá hacerse “a detalle”, sin obviar elementos que posteriormente pudieran repercutir en el análisis de la información e implique la realización de nuevas consultas y/o mayores distracciones al personal en función.

- **Análisis del procedimiento:** una vez que todas las actividades se han sometido al análisis correspondiente, y se considera que es necesario mejorar o rediseñar un procedimiento, se recomiendan aplicar los pasos que a continuación se presentan:

1. Eliminar: la primera y más importante preocupación de este método es eliminar todo lo que no sea absolutamente necesario. Cualquier operación, cualquier paso, cualquier detalle que no sea indispensable, deben ser eliminados.

2. Combinar: si no puede eliminar algo, entonces el siguiente punto es combinar algún paso del procedimiento con otro, a efecto de simplificar el trámite. Cuando se combina, generalmente se eliminan algunos detalles, como un registro, una operación, etcétera.

3. Cambiar: en este punto debe revisarse si algún cambio que pueda hacerse en el orden, el lugar o la persona que realiza una actividad, puede simplificar el trabajo. Los procedimientos pueden simplificarse cambiando la secuencia de las operaciones, modificando o cambiando el lugar, o sustituyendo a la persona que realiza determinada actividad

- **Desarrollo del procedimiento adecuado:** una vez contestadas las preguntas presentadas en el punto anterior, se procederá a registrar y diagramar el procedimiento propuesto, elaborando una comparación con el actual y demostrando las ventajas en ahorro de operaciones y simplificaciones de los mismos, reducción del zigzagado, etc. El procedimiento propuesto se elaborará en forma narrativa, con un estilo perfectamente claro, considerando el texto en conjunto. Los pasos deben ser sucesivos, complementarios y que en su totalidad tiendan a alcanzar la meta deseada. Cada paso debe estar justificado, debe llenar una necesidad precisa y guardar la debida relación con los demás pasos del procedimiento.

2.2.13. Descripción del Procedimiento

Para facilitar el entendimiento y desarrollo de los procedimientos, se ha desarrollado una técnica a la que se le ha llamado “Técnica del Libreto”, que según Torres Martín (2002:36) “consiste en presentar secuencialmente quién hace qué actividades”. Esta técnica está basada en el mismo principio de la guía del dramaturgo o autor de una obra teatral; presenta muy específicamente “a quién la toca ahora”.

Según Torres Martín (Ob. cit.:36), esta técnica está compuesta por tres partes:

- **Responsable:** menciona al actor (persona que va a realizar las actividades). Se debe poner el puesto de la persona, no su nombre de pila. Por ejemplo: se debe decir, el Gerente de Recursos Humanos; el Promotor de ventas, etc.

- Número de paso: Se debe asignar un número consecutivo de las actividades a desarrollar por cada acto que va interactuando en el procedimiento, a fin de indicar cronológicamente y correlativamente las acciones.

- Acción: consiste en describir la actividad que realiza el actor, iniciando siempre con un verbo de acción en tercera persona del singular; indicando con la mayor precisión posible en cada actividad, los formatos, los métodos, los criterios, la información y las referencias que se van a utilizar para asegurar que dicha actividad sea realizada correctamente. Se debe incluir:

1. Tareas y decisiones involucradas que debe incluir: momento y oportunidad en que debe ser ejecutado cada paso; responsable (cargo del funcionario o funcionaria) de la ejecución de cada paso e información requerida; medios a utilizar: archivos, formularios equipos de comunicaciones y/o procesamiento; y, decisiones a tomar previendo todos los eventuales cursos de acción de posible aplicación.

2. Archivos utilizados; debe incluir: tipo de archivo temporal o permanente; y, periodo de archivo de la información contenida. Esta información debe estar apoyada en una metodología para que sea lo más explícita posible, comprensible, asimilable y transmisible con fines de formación, capacitación o actualización del personal.

2.2.14. Manual de Normas y Procedimientos

Según Catacora, Carpio (1997:101) los *manuales de normas y procedimientos*, "son manuales donde se establecen pautas específicas acerca de las normas aplicables en forma general o específica para los procedimientos identificados en la organización".

Según lo expresado por el autor, se puede concluir que los manuales de normas y procedimientos fijan los lineamientos generales y específicos a seguir dentro de la organización para que el personal que va a realizar los procedimientos pueda contar con una orientación a la hora de ejercer sus funciones.

2.2.15. Objetivo del Manual de Normas y Procedimientos

El objetivo de estos manuales es presentar en forma ordenada y sistemática las normas y los procedimientos llevados en las operaciones de la organización, con la finalidad de dotar a la empresa de un instrumento que indique la forma de hacer las actividades y facilite en un momento determinado la verificación de los pasos correctos a seguir para el cumplimiento de las funciones, así como garantizar la continuidad de los procedimientos aun cuando sucedan cambios.

En base a lo expuesto anteriormente, la autora de esta investigación considera, que este tipo de manual detalla las tareas rutinarias de trabajo, a través, de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar y evitar su alteración arbitraria. Ayudan a facilitar la

supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilitan la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia.

El manual de normas y procedimientos es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

2.2.16. Características de Manual de Normas y Procedimientos.

Las características de este tipo de manuales son las siguientes:

- Detalla todos los procedimientos que se realizan en la empresa. Los procedimientos describen tanto los pasos acciones a seguir de forma correlativa y ordenada como los responsables involucrados de realizar tal efecto, bien sea en una unidad o área específica permitiendo en gran medida un conocimiento y guía al momento de poner en práctica tales acciones.
- Establece pautas o normas específicas. Contiene un texto que señala las normas que se deben cumplir para la ejecución de las actividades que integran los procesos, se complementa con diagramas de flujo, así como las formas y formularios que se emplean en cada uno de los procedimientos que se describan.

2.2.17. Contenido de un Manual de Normas y Procedimientos

Gómez (1998) afirma que estos documentos registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica requerida referente al funcionamiento de las unidades administrativas; además, facilitan la actuación de los elementos humanos que laboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones.

Los manuales e instructivos de procedimientos permiten uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general.

El contenido del manual de normas y procedimientos se conformará por la siguiente información:

- Portada de identificación
- Índice
- Introducción
- Base Legal
- Objetivos del Instructivo
- Políticas y/o Normas de Operación
- Descripción Narrativa del Procedimiento
- Diagrama de flujo del procedimiento
- Formularios impresos
- Información General

- Glosario de Términos
- Índice Temático

Un instructivo de procedimientos contiene, fundamentalmente, la representación gráfica y la descripción narrativa del conjunto de instrucciones para realizar un determinado tipo de trabajo, así como los formularios que intervienen en el procedimiento, es importante resaltar que los diagramas de flujos son parte fundamental del manual de normas y procedimiento, debido a que por su sencillez grafica permite visualizar mejor los pasos a seguir en los procedimientos contenidos en un manual.

2.2.18. Definición de diagramas de flujo

Una vez descrito el procedimiento se procede a graficarlo a través de la elaboración de los flujogramas; estos constituyen documentos importantes para la visualización global y esquemática del conjunto de tareas administrativas. Son muy apropiados para registrar una secuencia de tareas y sus relaciones funcionales con las unidades involucradas en los circuitos administrativos analizados

El flujograma o diagrama de flujo, consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos.

2.2.19. Importancia de los flujogramas diagramas de flujo

Según lo expresado por Gómez Cejas (1997); los flujogramas son importantes ya que ayudan a designar cualquier representación gráfica de un

procedimiento o parte de este. Ayudan en la definición formulación, análisis y solución del problema. Le sirven al analista de soporte para comprender el sistema de información de acuerdo con las operaciones de procedimientos incluidas, le ayudará a analizar esas etapas, con el fin tanto de mejorarlas como de incrementar la existencia de sistemas de información para la administración.

Asimismo, permiten la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada, o sea, bien distribuida en las personas, sin sobrecargo para algunas mientras otros trabajan con mucha holgura.

2.2.20. Características de los flujogramas

Según lo expresado por Gómez Cejas (1997) dentro de las características de los flujogramas tenemos.

- Sintética: la representación que se haga de un sistema o un proceso deberá quedar resumido en pocas hojas, de preferencia en una sola. Los diagramas extensivos dificultan su comprensión y asimilación, por tanto dejan de ser prácticos.
- Simbolizada: la aplicación de la simbología adecuada a los diagramas de sistemas y procedimientos evita a los analistas anotaciones excesivas, repetitivas y confusas en su interpretación.
- De forma visible a un sistema o un proceso: los diagramas nos permiten observar todos los pasos de un sistema o proceso sin

necesidad de leer notas extensas. Un diagrama es comparable, en cierta forma, con una fotografía aérea que contiene los rasgos principales de una región, y que a su vez permite observar estos rasgos o detalles principales.

2.2.21. Normas para la elaboración de flujogramas

Según Benavides (2004:53) las normas para la elaboración de flujogramas es la siguiente:

- Identificación del flujograma: la información para identificar cada diagrama es nombre del proceso, nombre del departamento o departamentos involucrados y, nombre de la persona que elaboró el flujograma.
- Formato del flujograma: el formato del flujograma debe dividirse en partes que representan departamentos, secciones o dependencias involucradas en el procedimiento.
- Diagramación: deben considerarse las siguientes reglas:
 1. Un diagrama de flujo siempre inicia y termina con el símbolo terminal.
 2. Cada departamento o sección de mostrarse una sola vez en el flujograma.
 3. Deben mostrarse en el mismo orden secuencial y cronológico de su aparición en el procedimiento que se describe.

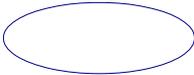
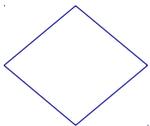
4. La diagramación de los procedimientos deberá iniciarse en la parte superior central de la primera columna, el trazo debe ir de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha.
5. Cuando las acciones regresen a las mismas dependencias se mostrará el flujograma, regresando hacia la izquierda.
6. Las líneas entre los símbolos, indican el sentido del flujo.
7. Las líneas indicadoras del flujograma deben ser algo más delgadas que las líneas divisorias del formato, deben tener flechas en sus extremos terminales, de modo que indiquen hacia donde fluyen las actividades.
8. Las actividades deberán diagramarse de tal forma que se logre una adecuada distribución y simetría de los símbolos utilizados.
9. Los símbolos deben mantener uniformidad en su tamaño.
10. Cada paso del procedimiento debe enumerarse consecutivamente, correspondiendo a la numeración dada en la parte descriptiva del procedimiento.
11. El símbolo de la actividad en el diagrama de flujo, contendrá los datos asentados en la descripción del procedimiento, pero con enunciados breves y sencillos. Iniciar con un verbo conjugado en presente de la tercera persona, ejemplo: turna, supervisa, registra, firma, sella. etc.
12. El símbolo del documento debe contener el nombre del formato que se está usando, en forma completa, abreviado, o indicando con sus iniciales cuando se componga de tres palabras o más.
13. En el símbolo del documento, cuando se trate de originales, se deberá señalar con la letra "O" y a las copias la enumeración correlativa.

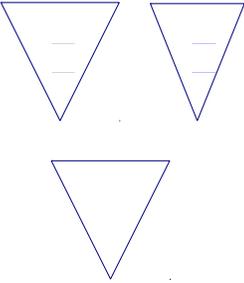
14. Cuando se termine el espacio disponible en el papel y sea necesario pasar a otra hoja o a otra parte de la misma hoja, la liga de procesos se demuestra mediante “conectores” que consiste en un círculo con una letra o un número adentro.
15. A cada conector de salida de página le corresponde un conector de entrada de página, marcado con la misma letra o número.
16. En cada paso deben presentarse todos los documentos que intervienen
17. Cuando se transportan 2 o más papeles, que van unidos ya sea con grapas o broches o en sobres, se reúnen los rectángulos identificando c/u de ellos. El movimiento se representa por una sola línea.
18. Cuando se muevan juntos pero no unidos, el transporte se representa por medio de líneas para cada forma o grupo de formas.
19. Cuando se tenga que hacer una distribución de formas, se recomienda empezar con la más alejada para evitar que se crucen.
20. Toda forma debe demostrar cual fue su origen
21. El símbolo de decisión podrá tener hasta 3 líneas de salidas: considerando que la línea de entrada se ubicará en la parte superior del símbolo, las salidas de éste podrán ser por el vértice inferior, el izquierdo y /o el derecho.
22. Todo documento que entra a un archivo temporal deberá volver al flujo y llegar a un destino final (archivo permanente).
23. No debe haber más de una línea de entrada de cada símbolo y más de una línea de salida de cada uno de ellos, con excepción de los conectores, que podrán entrar en cualquier parte del procedimiento.
24. Las líneas de salida se iniciarán en la parte inferior del símbolo.

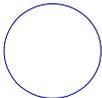
2.2.22. Simbología utilizada para la elaboración de flujogramas

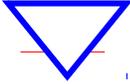
Según la American National Standart Institute (ANSI) un diagrama de flujo elaborado con un lenguaje gráfico inconsistente o no convencional transmitirá un mensaje deformado o será ineficaz para la comprensión del proceso que se pretende estudiar. De ahí la necesidad de concebir y admitir determinados símbolos a los que se les confiera convencionalmente un significado preciso y convenir también en determinadas reglas en cuanto a su aplicación.

La American National Standart Institute (ANSI) ha desarrollado los signos convencionales de las gráficas, a pesar de la amplia aceptación que ha tenido esta simbología, en el trabajo de diagramación administrativa es limitada, porque no ha surgido algún símbolo convencional que satisfaga mejor todas las necesidades.

Símbolo	Significado	Aplicación
	Terminal	Indica el inicio o terminación del procedimiento.
	Operación	Representa el espacio para describir una actividad del procedimiento.
	Decisión o alternativa	Indica un punto del procedimiento o donde se toma una decisión entre dos opciones (SI o NO).
		Representa

	Documento	cualquier tipo de documento que se utilice o se genere en el procedimiento. El documento podrá tener copias.
	Archivo temporal Archivo permanente Retenido 1 día	Representa un archivo común y corriente de oficina donde se guarda un documento en forma temporal o permanente.

	Conector interpágina	Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Conector de página	Representa un enlace o conexión de una página a otra.
	Dirección de flujo, o línea de unión	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Cruce de líneas	Cuando varias líneas se entrecruzan, sin

		tener relaciones unas con otras, se indicarán mediante una inflexión en cualquiera de ellas.
	Documento destruido	Cuando hay que destruir un documento se indicará con una x grande.

FUENTE: American National Standart Institute (ANSI). Figura N° 1.

2.3. Bases legales

Las bases legales de este trabajo serán las conformadas por los fundamentos jurídico-legales que rigen al Rectorado la Universidad de Oriente.

2.3.1. La Ley Orgánica de la Contraloría General de la República

Todos los organismos y entidades públicas del país están sujetos al control de la Contraloría General de la República, así como también los organismos particulares que manejan bienes o fondos del Estado o realizan contratos con éste.

En tal sentido, el Artículo 37 de la Ley Orgánica de la Contraloría de la República, establece:

Cada entidad del sector público elaborará, en el marco de las normas básicas Dictadas por la Contraloría General de la República, las normas, manuales de Procedimientos, indicadores de gestión, índices de rendimiento y demás instrumentos o

Métodos específicos para el funcionamiento del sistema de control interno.

La Contraloría General de la República como órgano rector de los sistemas de control interno y externo de la administración pública nacional, le compete dictar las normas e instrucciones para el funcionamiento coordinado de dicho sistemas e incluir todo lo relativo a la elaboración y actualización de los manuales y así de esa forma ejercer control interno y eficaz, por lo que se requiere que las entidades y organismos públicos faciliten el ejercicio de las potestades de orientación, coordinación, ordenación que sobre el mismo tienen.

El Artículo 92 Ley Orgánica de la Contraloría General de la República señala:

Las máximas autoridades, los directivos y gerenciales de los organismos señalados en el artículo 9 de esta Ley, además de estar sujetos a las responsabilidades definidas en el Capítulo II (de las responsabilidades) comprometen su responsabilidad administrativa cuando no dicten las normas, manuales de procedimiento, métodos y demás instrumentos que constituyen el sistema de control interno....

En este artículo se plantea las responsabilidades directas como consecuencias de la falta de implementación o la carencia de métodos o procedimientos que conlleven o faciliten la solución de situaciones o eventos dentro de una entidad.

2.3.2. Normas Generales de Control Interno de la Contraloría General de la República

El artículo 8, de la presente normativa establece:

El sistema de control interno debe ser estructurado de acuerdo con las premisas siguientes: "... (c) es responsabilidad del órgano de control interno del organismo o entidad sin menoscabo de la que corresponde a la función administrativa, la revisión y evaluación del sistema y control interno para proponer a la máxima autoridad jerárquica la recomendaciones tendentes a su optimización y al incremento de la eficacia y efectividad de la gestión administrativa...

Básicamente este artículo establece responsabilidades con respecto a la actualización, revisión de métodos y procedimientos internos de la identidad de tal forma se mejore o se optimice la gestión administrativa dentro de la organización.

El artículo 20, establece:

En los organismos y entidades deben estar claramente definidas mediante normas e instrucciones escritas, las funciones de cada cargo, su nivel de autoridad y sus relaciones jerárquicas dentro de la estructura organizativa....

En este artículo se puede concluir que las organizaciones deben precisar por escrito los estatus de los cargos así mismo las responsabilidades inherentes, líneas de mando, normas y procedimientos aunados a la relación que presente el cargo con la estructura organizacional.

El artículo 22, establece:

Los manuales técnicos y de procedimientos deben ser aprobados por las máximas autoridades jerárquicas de los organismos y entidades. Dichos manuales deben incluir los diferentes pasos y

condiciones de las operaciones a ser autorizadas, aprobadas, revisadas y registradas, así como lo relativo al archivo de la documentación justificativa que le sirva de soporte.

La aprobación del manual debe pasar por el nivel de jerarquía más alto para su estudio y análisis en cumplimiento del artículo 8 y 37 y así evitar entrar en concurrencia con el artículo 92, de esta manera se mantiene un adecuado control y una eficacia fluidez en la realización de las actividades generales dentro de la organización.

2.3.3. Convención colectiva del Rectorado de la Universidad de Oriente

A fin de esta investigación se considera la convención colectiva del Rectorado de la Universidad de Oriente, ya que en ella se establece la clasificación del personal que hace vida en la institución; clasificación empleada en los diversos procesos realizados en la Departamento de Evaluación y Control de Personal, los cuales son objeto de estudio para la elaboración del manual de normas y procedimientos.

De este modo, los trabajadores dentro de la Universidad de Oriente se encuentran agrupados en una serie de sindicatos que luchan en pro de sus beneficios; dentro de ellos se encuentran:

1. ASPUDO: sindicato de trabajadores afiliados al sindicato nacional de asociación de profesionales administrativos de la Universidad de Oriente.
2. ASEUDO: asociación sindical de empleados de la Universidad de Oriente. ASEUDO BOLÍVAR. ASEUDO SUCRE, de empleados,

profesionales, técnicos, jubilados y pensionados de la Universidad de Oriente.

3. STUDO: sindicato de trabajadores afiliados al sindicato nacional de obreros de la Universidad de Oriente.

2.4. Marco Organizacional

A fin de esta investigación se manejara la visión, misión, objetivos de la Universidad de Oriente, ya que así es como dentro de la institución se establece para la realización de procesos investigativos. La información que se presenta en este marco organizacional fue recabada de la página web [http// www.udo.edu.ve](http://www.udo.edu.ve).

2.4.1. Reseña histórica de la Universidad de Oriente

El Oriente de la República se ha caracterizado siempre por su inquietud cultural. La primera escuela fundada en Venezuela se creó en Cumaná en 1.515, y desde comienzos de la colonia se desarrollaron actividades docentes que influyeron notablemente en la Región y condujeron a la creación de estudios a nivel superior.

La Universidad de Oriente fue creada el 21 de noviembre de 1958, mediante el Decreto Ley Nº 459 dictado por la Junta de Gobierno presidida por el Dr. Edgard Sanabria, siendo Ministro de educación el Dr. Rafael Pisan,

bajo la conducción de su Rector fundador Dr. Luís Manuel Peñalver. Comienza sus funciones el 12 de febrero de 1960 en Cumaná con los Cursos Básicos; en octubre de 1961 se instala el Núcleo de Monagas con la Escuela de Ingeniería Agronómica y Petróleo; en el Núcleo de Bolívar se iniciaron en enero de 1962 con la Escuela de Medicina y la Escuela de Geología y Minas, en el Núcleo de Anzoátegui comenzaron el 09 de enero de 1963 con la Escuela de Ingeniería y Química, en el Núcleo de Nueva Esparta se iniciaron los Cursos Básicos el 21 de enero de 1969.

En su concepción la Universidad de Oriente se define como un sistema de educación superior al servicio del País con objetivos comunes a las demás universidades venezolanas y del Mundo. No obstante, es única en su género, experimental y autónoma, innovadora en la creación de la unidad profesional de Cursos Básicos, la departamentalización, los lapsos semestrales, el sistema de unidades de créditos, los cursos intensivos, etc., desarrollando investigación científica, docencia y extensión en todos los aspectos del conocimiento, que contempla sus programas educativos de pre y post grado. Es casi una antítesis de la universidad tradicional cuyo campus tiene su sede en los núcleos universitarios ubicados en los Estados Sucre, Anzoátegui, Monagas, Bolívar y Nueva Esparta, asumiendo así la responsabilidad de la educación universitaria y desde su inicio motor fundamental del desarrollo integral en toda la Región Insular Nororiental y Sur del País, en función de las condiciones, posibilidades y tendencias de desarrollo de cada uno de los Estados Orientales donde funcionan.

Administrativamente la autoridad máxima es el Consejo Universitario. Formado por las autoridades rectorales, los decanos de los cinco núcleos, cinco representantes de los profesores, un representante estudiantil de

Cursos Básicos, dos representantes estudiantiles de los cursos Profesionales, un representante del ministerio de Educación y un representante de los egresados, quienes tienen la responsabilidad de asumir colegiadamente la orientación y gestión de la Universidad.

2.4.2. Ubicación geográfica

La Universidad de Oriente tiene su sede principal en Cumaná, Estado Sucre, en el Edificio Rectorado, ampliando y desarrollando actividades de docencia, investigación y extensión en todos los estados orientales: Sucre, Anzoátegui, Monagas, Bolívar y Nueva Esparta.

2.4.3. Visión de la Universidad de Oriente

Ser un ente Rector en la Educación Superior que asuma una filosofía democrática y participativa; orientada hacia la plena autonomía, comprometida a dedicar sus esfuerzos a la formación de recursos humanos competitivos para el mercado laboral, prestando servicios de calidad en las áreas del conocimiento científico, humanístico y tecnológico mediante la realización de funciones de investigación, docencia y extensión, atendiendo la pertinencia social de cada núcleo, respondiendo oportunamente a las exigencias de su entorno y a las demandas de cambios e innovaciones que caracterizan a nuestra época.

2.4.4. Misión de la Universidad de Oriente

Contribuir a la formación de profesionales de excelencia, de valores éticos y morales, críticas, creativos e integrales en la prestación de servicios en las diferentes áreas del conocimiento y desarrollando actividades de investigación, docencia y extensión

para cooperar en la construcción de una sociedad venezolana de la Región Oriental-Insular-Sur del País.

2.4.5. Objetivos de la Universidad de Oriente

- Formar los equipos profesionales y técnicos necesarios para el desarrollo del país.
- Ampliar los recursos científicos y técnicos, para la solución de problemas económicos y sociales del país y en especial de la Región Oriental, Insular y Sur del país.
- Conservar e incrementar el patrimonio cultural y educativo e incorporarse a las tareas del desarrollo integral de Venezuela.
- Conducir el proceso de formación de un profesional hábil y útil para ubicarse en un mundo competitivo, integrado, regionalizado y en proceso acelerado de transformación con base a una educación de calidad.
- Transformar la gerencia universitaria basada en un modelo cultural, centrado en las personas y en los procesos, tendente hacia la modernización de la Institución.
- Rescatar la formación profesional de los alumnos mediante el desarrollo de la mística, dignidad, moral, creatividad, innovación y productividad, para que sean capaces de insertarse en el quehacer regional y nacional.
- Implantar Educación Superior de la más alta calidad, con el fin de obtener un profesional de excelencia.
- Generar un cambio de modelos y de funcionamiento basado en una reestructuración curricular.

2.4.6. Actividades de la Universidad de Oriente

- Promover y desarrollar labores de investigación científica, humanística y tecnológica en las áreas y disciplinas en las que se considere necesaria su participación en relación a los problemas regionales y nacionales.
- Promover vínculos directos con los medios de comunicación social a objeto de proporcionar mayor cobertura a la actividad universitaria.
- Desarrollar actividades de proyección social y extensión universitaria.

2.4.7. Estructura Organizativa de la Universidad de Oriente

En primer plano de la Estructura Organizativa se encuentran: la Junta Superior Universitaria, el Consejo Universitario, el Tribunal Académico y la Comisión Electoral. Estas dos últimas como unidades de staff o apoyo.

En la parte intermedia de la figura se ubica: el Rector y las Direcciones con adscripción directa de éste (aun cuando la ubicación de estas Direcciones en la estructura organizativa, no indica niveles jerárquicos), entre las que se encuentran: Dirección de Información y Comunicación Corporativa, Dirección de Relaciones Inter-Institucionales, Comisión de Evaluación Institucional, Dirección de Planificación, Dirección de Deportes (por Resolución del Consejo Universitario N° 004/2000), Dirección de Cultura, Dirección de Unidad de Enlace, Coordinación de Despacho Rectoral,

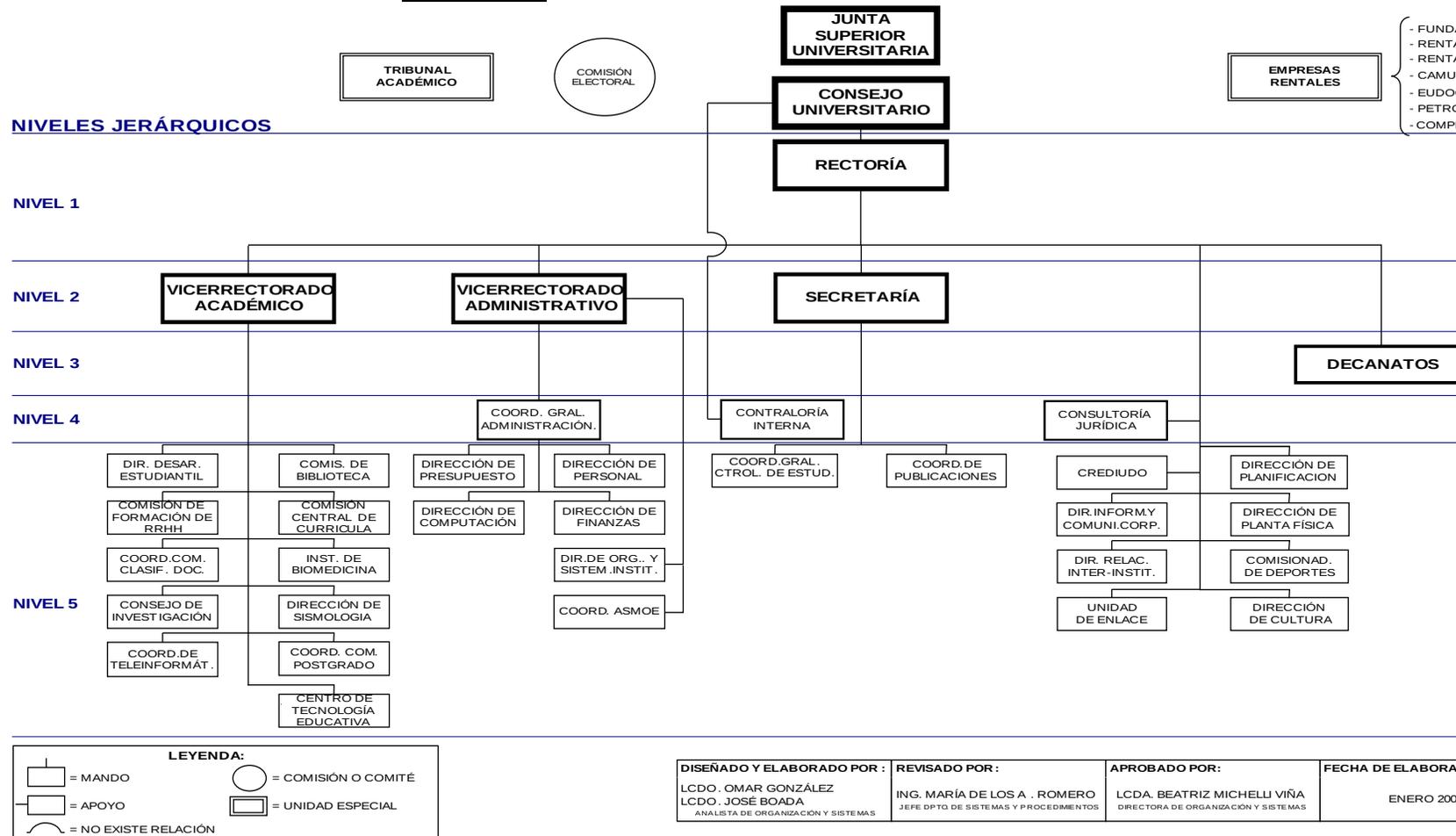
Consultoría Jurídica y la Dirección de Planta Física. Estas dos últimas, intervienen en el objeto de estudio de la presente investigación.

En la parte inferior de la estructura organizativa, se encuentran el Vicerrectorado Académico y todas las dependencias bajo su dirección; el Vicerrectorado Administrativo y aquellas dependencias a su cargo, siendo ésta la columna principal administrativa de la estructura organizativa de la Universidad de Oriente; la Secretaría y los Decanatos.

Cabe destacar, que bajo la figura del Vicerrectorado Administrativo se ubican dependencias que también intervienen en los procesos involucrados en el presente trabajo, tales como: la Coordinación General de Administración, la Dirección de Presupuesto, la Dirección de Finanzas, y la Sección de Compras.



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL GENERAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE



FUENTE: Dirección de Organización y Sistematización (DOSI) de la Universidad de Oriente. Figura N° 1

2.4.8. Descripción de la Dirección de Personal

La información que se presenta de la Dirección de Personal fue suministrada por la Dirección de Organización y Sistema del Rectorado de la Universidad de Oriente.

La Dirección de Personal planifica, dirige, coordina, supervisa y evalúa todo lo concerniente a la administración de personal de la Universidad de Oriente, desarrolla las estrategias y acciones correspondientes a las políticas de personal, esta dirección depende de la Coordinación General de Administración y tiene seis (6) departamentos y una dependencia de núcleo, esta estructura se puede visualizar en la siguiente figura:

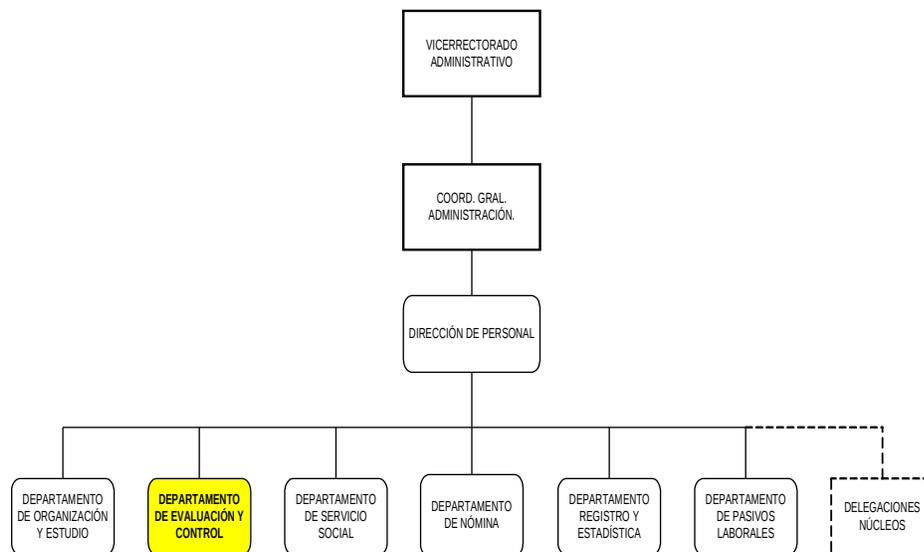


Figura N° Dirección de Organización y Sistematización (DOSI) de la Universidad de Oriente.

Para esta investigación se consideran como visión, misión y objetivos del Departamento de Evaluación y Control de Personal los referidos a la Dirección de Personal.

2.4.9. Visión de la Dirección de Personal

Consolidarse como máximo órgano de excelencia en los aspectos relacionados con la administración del recurso humano de la Universidad de Oriente, permitiendo responder eficaz y oportunamente a las exigencias de la alta gerencia y demás entes involucrados en el proceso, tomando como base las innovaciones tecnológicas y haciéndola competitiva con otras Universidades.

2.4.10. Misión de la Dirección de Personal

Planificar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar lo concerniente a la administración del personal de la Universidad de Oriente, así como velar por el desarrollo de las estrategias y acciones correspondientes a las políticas de persona de acuerdo a las disposiciones legales que rige la materia.

2.4.11. Objetivos de la Dirección de Personal

- Proponer normas, políticas, procedimientos que permitan la integración y el fortalecimiento de las relaciones laborales entre los departamentos de la estructura organizativa de la Dirección.
- Brindar asesoría y apoyo en materia de recursos humanos, a las Autoridades Rectorales y a las dependencias universitarias que lo requieran.
- Mantener un clima organizacional favorable entre los miembros de la comunidad universitaria.

2.4.12. Funciones de la Dirección de Personal

- Elaborar planes y programas específicos en el área de recursos humanos.
- Efectuar el control y evaluación del desempeño de los departamentos adscritos a la Dirección.
- Supervisar el cumplimiento de las actividades administrativas del personal de la Universidad de Oriente.
- Asesorar y brindar apoyo técnico en materia de recursos humanos, tanto a las Autoridades Universitarias como a las demás dependencias de la Institución.
- Solicitar información en materia de administración de personal a las dependencias de la Universidad.
- Informar a la Rectoría, sobre los ingresos, retiros, ascenso y demás movimientos de personal.
- Responder a las consultas que en materia de personal, sean formuladas por las dependencias universitarias u otros organismos externos.
- Cumplir con las normas y procedimientos que rigen la materia de personal en la Universidad, y evaluar permanentemente los resultados de su aplicación.
- Velar que los cargos creados, correspondan a necesidades reales de la Institución, a los fines de establecer los mecanismos de coordinación necesarios con las Delegaciones de Personal de los Núcleos.
- Mantener a través de la Dirección de Relaciones Interinstitucionales contactos con organismos nacionales e internacionales, públicos y/o privados, a objeto de lograr intercambios

que favorezcan el desarrollo de las actividades institucionales en el campo de la administración de recursos humanos.

- Diseñar políticas de educación permanente y continua para el personal administrativo y obrero de la Universidad de Oriente.
- Los demás que le sean asignados por los reglamentos y las autoridades competentes.

2.4.13. Funciones del Departamento de Evaluación y Control de Personal

- Analizar y evaluar los planes, normas, procedimientos y políticas de personal.
- Registrar, procesar y controlar las actividades relacionadas con los movimientos del personal Docente, Administrativo y Obrero de la Universidad de Oriente.
- Analizar y evaluar el cumplimiento de tareas, actividades y funciones de personal.
- Analizar y evaluar los sistemas de: Evaluación de Cargos, Evaluación de Méritos, Estímulos, Compensación y Bienestar Social.
- Asesorar y coordinar a los Núcleos en lo concerniente a la administración de personal de acuerdo a la normativa vigente.
- Vigilar y controlar el cumplimiento de las tareas y actividades del personal docente, administrativo y obrero de la Universidad de Oriente.
- Vigilar y controlar el cumplimiento de los planes, cláusulas contractuales, normas y procedimientos del personal Docente, Administrativos y Obreros.
- Realizar auditorías de personal.

- Proponer a la Dirección de Personal las políticas inherentes a su campo de acción.
- Recibir y procesar las deducciones y asignaciones legalmente autorizadas para la elaboración de la nómina de personal del Rectorado.
- Mantener actualizado el registro del personal docente, administrativo y obrero de la Universidad; así como el control sobre la incorporación y desincorporación de personal.
- Procesar y Elaborar constancias de trabajo, deducciones y otros, a solicitud de parte interesada.
- Procesar las solicitudes de ayuda económica al personal de la Universidad de Oriente.
- Las demás que le sean asignadas por los reglamentos y organismos competentes.

2.5. Definición de Términos Básicos

- **Administración de Recursos Humanos:** estudio de la forma mediante la cual las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajo. Su objetivo es suministrar a las organizaciones su fuerza electoral afectiva. (Werther, 1995:409).
- **Cargo:** es un conjunto de funciones tareas, atribuciones previamente determinadas, que ocupan una función formal en las organizaciones. (Chiavenato, 2000:292).

- **Comunicación:** es la transferencia de información de un emisor a un receptor, asegurándose que este último lo comprenda. (Koontz y Weihrich, 1994:537).
- **Conocimiento:** dominio en el manejo de herramientas o equipos y aplicación de las técnicas procedimientos y conocimientos teóricos necesarios para la realización del trabajo. (Tyson, 1989:95).
- **Control:** función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes .implica medir el desempeño como meta y planes; mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas. (Harold y Heinz, 2004:778).
- **Desarrollo:** criterio de eficiencia que se refiere a la capacidad de una organización para incrementar su reacción ante presiones o situaciones previstas (Rosenberg,1989:131).
- **Departamento:** Área, división o sucursal definidos de una empresa sobre la que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades y el logro de los resultados específicos. (Harold y Heinz, 2004:778).
- **Eficacia:** es una medida normativa para alcanzar resultados. Es el logro de los efectos deseados. (Chiavenato,2000:34).
- **Eficiencia:** es una medida normativa que busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuado y debidamente

planeados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles. (Chiavenato, 2000:36).

- **Manual:** es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo. (Quiroga, 1999:161).
- **Objetivos:** estos vienen a constituir las metas hacia las cuales se dirige el esfuerzo de la organización. (Villegas, 1998:65).
- **Organización:** es una unidad social coordinada conscientemente compuesta por dos o más personas que funcionan con una base de relativa continuidad para lograr una meta o una serie de metas. (Robbins 1999:2).
- **Procedimiento:** es una serie de labores concatenadas, que constituyen una sucesión cronológica y el modo de ejecutar un trabajo, encaminado al logro de un fin determinado. (Gómez, 1994:313).
- **Recursos Humanos:** lo constituye todo el personal apto para su trabajo, los cuales poseen los esfuerzos y las actitudes humanas, así como también los conocimientos, experiencias, actitudes, habilidades y destrezas que permiten mejorar y perfeccionar el empleo. (Rosenberg, 1989:304).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo, se aborda los aspectos metodológicos utilizados con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados en este trabajo, los cuales se describen a continuación:

3.1. Nivel de la Investigación

Según Arias (2006.:23) señala que el nivel de investigación *“se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio”*.

El nivel de investigación es de tipo proyectivo debido a que este es el más idóneo y se enfoca en buscar y proponer soluciones a una serie de situaciones que se están generando en el departamento de Evaluación y Control de Personal del Rectorado de la Universidad de Oriente, Esta modalidad según Hernández (2006:21) consiste:

En la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico para satisfacer necesidades de una institución o grupo social. La propuesta debe tener apoyo, bien sea en una investigación de tipo documental y de campo o un diseño que incluya ambas modalidades y debe referirse a la formulación de políticas, programas, métodos y procesos.

En atención a esta modalidad y a fin de cumplir con los requisitos involucrados en el estudio se desarrolló en dos fases:

- La primera de ellas, se inició con un diagnóstico de la situación existente en la realidad objeto de estudio, a fin de definir los requerimientos para la formulación de la estrategia empresarial y conocer las necesidades inmediatas en el Departamento objeto de estudio.
- En la segunda fase del proyecto y atendiendo los resultados del diagnóstico, se diseñó una propuesta del Manual de Normas y Procedimientos para este departamento.

3.2. Diseño de la Investigación

Según Arias, (2006:26) El diseño de la investigación *“es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado.”*

Así mismo, Arias. (2006:31) sostiene que los diseños de campo *“consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variable alguna”.*

En tal sentido, la presente investigación se sustentó en el tipo de investigación de campo, por cuanto los datos se recolectaron directamente del área de estudio sin alteración ninguna de las variables, sin manipular o controlar las mismas.

3.3. Población

La población definida por Arias (2.006:81) *“es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán*

extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”.

En base a lo citado la población de esta investigación estuvo representada por 10 empleados que laboran en el Departamento de Evaluación y Control de Personal de la Universidad de Oriente.

3.4. Fuentes de información

Las fuentes de información utilizadas en la investigación las constituyen las fuentes primarias y secundarias. Según Arias (1997:180) las fuentes primarias *“son aquellas que nos proporcionan información nueva, original y final en sí misma. No remiten a ninguna otra fuente ni la complementan. La información que se ofrece empieza y acaba en el mismo documento.”*

En el caso de esta investigación se identifican como fuentes primarias al personal que labora en el Departamento Evaluación y Control de Personal del Rectorado de la Universidad de Oriente.

Las fuentes secundarias, según Arias (1997:181) *“son aquellas que tienen por finalidad indicar qué fuente o documento contiene o puede proporcionarnos la información final. No contienen información acabada, sino que siempre se remiten a documentos primarios (salvo en el caso de las fuentes secundarias refundidas)”.*

Por lo que se identifican como fuentes secundarias todos los documentos relacionados con el tema de estudio, entre ellos: trabajos de grado de manuales de normas y procedimientos, Manuales emitidos por la

Dirección de Organización y Sistemas de la Universidad de Oriente, Instructivos, Revistas, Material bibliográfico, Texto de metodología de la Investigación, Formatos utilizados en el departamento, entre otros.

3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

La realización de la investigación se llevó a cabo a través del empleo de técnicas metodológicas que permitieron incrementar el análisis de los datos y la información necesaria para cumplir con los objetivos específicos y el objetivo general, que fue el Diseñar un Manual de Normas y Procedimientos para el Departamento de Evaluación y Control de Personal de la Universidad de Oriente.

Entendiendo como técnica según Arias (2006:67-68) *“el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”*; y por instrumentos de recolección de datos *“cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar informaron.”*

Las técnicas de recolección de datos y sus instrumentos empleados para el desarrollo de este trabajo de investigación, fueron las siguientes:

- Cuestionario en su modalidad escrita: según Arias (2006:74) *“es la modalidad de encuesta de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas”* Fue utilizado para la recopilación de datos a través de preguntas que bien pudieran ser respondidas en forma individual por el encuestado sin la intervención del encuestador. Para la técnica del cuestionario en su modalidad escrita el instrumento aplicado fue la encuesta. Estas

técnicas e instrumentos se aplicaron a todo el personal que labora en el Departamento de Evaluación y Control de Personal es decir a la población objeto de estudio de esta investigación.

- Observación en su modalidad no estructurada: según Arias (2006:70) *“es la que se ejecuta en función de un objetivo, pero sin ninguna guía prediseñada que especifique cada uno de los aspectos que deben ser observados”*. Esta técnica se utilizó para conocer de manera directa *in situ*, donde ocurren los hechos. El instrumento que se utilizó para recoger la información de acuerdo a la población objeto de estudio fue un diario de campo, que permitió observar a todas las personas que realizan el trabajo y así poder ver las distintas necesidades que se presentaban para la elaboración del manual.

En resumen, las técnicas e instrumentos utilizados en este proyecto son los que se indican en la figura N° 4, que a continuación se indican:

Técnicas	Instrumentos
Encuesta	Cuestionario
Observación	Diario de campo

Figura N° 4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.6. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Los datos recolectados a través de la encuesta fueron codificados, tabulados e interpretados mediante el programa Excel, que permitió concentrar los datos en cifras absolutas y porcentuales que se expresaron mediante cuadros representativos para su análisis, los datos recolectados

con la observación sirvieron de apoyo o complemento para la realización del manual.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Análisis y tabulación de encuestas

En el presente contexto se analizan los datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los miembros que laboran en el Departamento de Evaluación de Personal del Rectorado de la Universidad de Oriente para ello se llevaron a cabo las siguientes actividades: Se diseñaron encuestas, las cuales fueron validadas por expertos en el área.

Cuadro N° Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Conoce la existencia de un Manual de Normas y Procedimiento para el Departamento de Evaluación y Control de Personal del Rectorado de la Universidad de Oriente?

Opciones de Respuestas	Frecuencia	
		Porcentual
SI	0	0%
NO	10	100%
TOTAL	10	100%

FUENTE: Cuestionario aplicado por la investigadora (2011)

En su totalidad la población encuestada (100%) alegó que en el Departamento de Evaluación y Control de Personal del Rectorado de la Universidad de Oriente no existe un Manual de Normas y Procedimientos, para ser consultado por sus empleados a la hora de surgir algunas controversias. Al respecto Dulhat (1997:22) señala que en las organizaciones

“es importante que los procedimientos de las operaciones se registren por escritos y se pongan a disposición del personal en un manual”.

En relación a lo antes mencionado, se puede evidenciar la importancia para las organizaciones de que exista una herramienta gerencial como los manuales que permita a los empleados conocer la forma ordenada de realizar sus funciones y las normativas a seguir, al hacer un adecuado uso de esta herramienta, existiría una alta probabilidad de lograr que se realice el trabajo eficientemente.

Cuadro N° Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Conoce Usted la Misión del Departamento de Evaluación y Control de Personal del Rectorado de la Universidad de Oriente?

Opciones de Respuestas	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
TOTALMENTE	1	10%
PARCIALMENTE	5	50%
NADA	4	40%
TOTAL	10	100%

FUENTE: Cuestionario aplicado por la investigadora (2011)

Como se puede observar, solo el 10% de la población conoce cuál es la misión del departamento, 40% del personal no la conoce y el 50% lo conoce parcialmente, Esta situación es preocupante, porque es indispensable que todo el personal de una organización conozca la misión, visión de la organización y en especial del departamento donde se encuentra adscrito y así el personal este consiente cual es la razón del departamento, el motivo por el cual existe.

Cuadro N° Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Cómo considera usted los procesos que se realizan en el Departamento de

Evaluación y Control de Personal del Rectorado de la Universidad de Oriente?

Opciones de Respuestas	Frecuencia	
		Absoluta
MUY COMPLEJOS	2	20%
COMPLEJOS	8	80%
SIMPLES	0	0%
TOTAL	10	100%

FUENTE: Cuestionario aplicado por la investigadora (2011)

Como se puede observar, en el cuadro anterior el 80% de la población considera complejos los procesos que se llevan a cabo en este departamento, y un 10% lo considera muy complejo. Debido a la complejidad de los procesos es de vital importancia que este departamento cuente con una herramienta como es el manual de normas y procedimientos que indique al personal que labora en el la forma de hacer las actividades y facilite en un momento determinado la verificación de los pasos correctos a seguir para el cumplimiento de las funciones, así como garantizar la continuidad de los procedimientos aún cuando sucedan cambios de las normativas a seguir.

Cuadro N° Distribución absoluta y porcentual en relación a: Recibe usted instrucciones cada vez que realiza los Procedimientos para cumplir las funciones inherentes a su cargo en el Departamento de Evaluación y Control de Personal del Rectorado de la Universidad de Oriente?

Opciones de Respuestas	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	4	40%
NUNCA	6	60%
TOTAL	10	100%

FUENTE: Cuestionario aplicado por la investigadora (2011)

El cuadro muestra que el 40% de la población estudiada manifestó recibir algunas veces algún tipo de instrucciones a la hora de realizar los procesos y el 60% de la población nunca recibe instrucciones a la hora de realizar los procedimientos, lo que permitió inferir que no todos los empleados reciben con frecuencia orientaciones necesaria para realizar los procesos lo que pudiera conllevar a realizar los procedimientos erróneamente. En este sentido se pudiera deducir que la existencia de un manual de normas y procedimientos podría resultar como un factor positivo para este departamento ya que este le serviría de orientación al personal, porque mostraría de forma ordenada y sistemática las normas y procedimientos a seguir permitiendo que el personal reciba instrucciones, mediante este documento aunado a las instrucciones del supervisor inmediato.

Cuadro N° Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Al ingresar un personal al Departamento de Evaluación y Control de Personal del Rectorado de la Universidad de Oriente este recibe algún tipo de inducción con relación a:

Opciones de Respuestas	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
FUNCIONES A REALIZAR	2	20%
PROCESOS A LLEVAR A CABO	0	0%
NORMAS A SEGUIR	0	0%
RESPONSABILIDAD	0	0%
TODAS LAS ANTERIORES	0	0%
NINGUNA DE LAS ANTERIORES	8	80%
TOTAL	10	100%

FUENTE: Cuestionario aplicado por la investigadora (2011)

En el cuadro se muestra que la población objeto de estudio de esta investigación, la mayoría es decir el 80% de los empleados que laboran en el Departamento de Evaluación y Control de Personal del Rectorado de la Universidad de Oriente al ingresar el personal a este Departamento no recibe ningún tipo de inducción en relación a las funciones a realizar, procesos a llevar a cabo, normas a seguir y la responsabilidad.

Por lo cual se puede afirmar que, para este personal sería de gran utilidad contar con una herramienta gerencial que le permita tener documentada cada uno de los pasos a seguir, como los manuales, que los oriente en las actividades que deben ejecutar para así realizar eficientemente su trabajo.

Según Rodríguez (2002:101) los objetivos de los manuales “*sirven como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso con el fin de facilitar su incorporación a su unidad orgánica*”. Por consiguiente

es necesario que el personal que ingresa a una organización sea instruido en el área en la cual se va a desempeñar, para que este pueda contar con información que le permita desempeñarse de manera eficiente en la realización de las funciones asignadas.

Cuadro N° Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿En qué criterio se basa para llevar a cabo los Procedimientos que realiza usted en el cargo que ocupa en el Departamento de Evaluación y Control de Personal del Rectorado de la Universidad de Oriente?

Opciones de Respuestas	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
CONOCIMIENTO ADQUIRIDO POR CUENTA PROPIA	9	90%
CONOCIMIENTO ADQUIRIDO POR CAPACITACIÓN IMPARTIDA POR LA INSTITUCIÓN	0	0%
POR INSTRUCCIONES DIRECTA DEL SUPERVISOR INMEDIATO	1	10%
TOTAL	10	100%

FUENTE: Cuestionario aplicado por la investigadora (2011)

En el cuadro anterior se puede evidenciar que el 90% de la población encuestada manifiestan que se basan en el conocimiento adquirido por cuenta propia para realizar los procedimientos asignados en el departamento y solo un 10% expresaron que se basa por instrucciones directa de su supervisor inmediato. Por lo que se puede evidenciar que el personal no cuenta con las herramientas de orientación necesarias para realizar los procedimientos lo que podría dificultar la realización de los mismos.

Cuadro N° Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Conoce usted cuáles son los procedimientos administrativos que se deben cumplir en el

Departamento de Evaluación y Control de Personal del Rectorado de la Universidad de Oriente? en caso de ser afirmativo. ¿Nómbrelas?

Opciones de Respuestas	Frecuencia	
	Absoluta	Porcentual
SI	4	40%
NO	6	60%
TOTAL	10	100%

FUENTE: Cuestionario aplicado por la investigadora (2011)

El cuadro muestra que la mayoría de la población encuestada afirma no conocer claramente los procedimientos administrativos que se llevan a cabo en el departamento. Esto indica que existe una irregularidad por cuanto, se está cumpliendo con las actividades basándose en su experiencia laboral, pero sin ningún fundamento teórico.

Los pocos empleados que dicen conocer los procedimientos administrativos mencionan los siguientes:

1. Elaboración de constancia de trabajo para el personal del Rectorado y todo los Núcleos.
2. Elaboración de antecedentes de servicios trabajo para el personal del Rectorado y todo los Núcleos.
3. Elaboración de carnet de carga familiar para el personal del Núcleo de sucre y rectorado.
4. Control posterior de las órdenes de pago y Fp020 de todos los Núcleos.

5. Elaboración de viatico para el personal que necesite atención medica fuera de la ciudad.

Cuadro N° Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Se rige Usted por alguna(s) norma(s) a la hora de realizar los Procedimientos inherentes a su Cargo en el Departamento de Evaluación y Control de Personal del Rectorado de la Universidad de Oriente?

Opciones de Respuestas	Distribución de las respuestas en:	
	Absoluta	Porcentual
SI	6	60%
NO	4	40%
TOTAL	10	100%

FUENTE: Cuestionario aplicado por la investigadora (2011)

En el cuadro se muestra que la mayoría de la población estudiada (60%) afirman el conocimiento de las normas establecidas en el departamento para la realización de los procesos que llevan a cabo, mientras que la población restante (40 %) admiten no estar enterados de la existencia de las normas, sin darse cuenta que se ponen en práctica a la hora de realizar sus actividades, es importante destacar que el personal de nuevo ingreso que llegue a un departamento se le debe dar la debida inducción e información sobre las normas a seguir para su buen desempeño, estas normas son importantes divulgarlas y plasmarlas en un manual porque permite al personal tener conocimiento de los parámetros a seguir dentro de la organización evitando así contratiempos, malos entendidos y la realización de procedimientos innecesarios o erróneos

CAPITULO V
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO
DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Para dar cumplimiento a la segunda fase del proyecto en atención a la modalidad empleada, una vez analizada toda la información recabada y tomando en cuenta todos los datos suministrados por el personal que labora en Departamento de Evaluación y Control de Personal del Rectorado de La Universidad de Oriente, se diseñó el Manual de Normas y Procedimientos para este departamento, basándose en el formato establecido por la Dirección de Organización y Sistemas (DOSI) en el Manual de Control de Documentos aprobado en el 2007 por el Consejo Universitario.

El presente manual ofrece una guía práctica y sistemática de los procedimientos que describen; “el que”, “como” y “cuando” deben desarrollar el personal las actividades, tareas o pasos para dar cumplimiento a los objetivos de esta dependencia. Esta herramienta documentada presenta en orden cronológico y secuencial las definiciones de cada trámite con sus respectivos procedimientos, además de sus flujogramas correspondientes, aunado a los fundamentos legales y normativas establecidas, con el objetivo principal de optimizar los procedimientos administrativos.

A continuación se presenta el Manual al cual se hace mención.



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS
HUMANOS**

**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN
Y CONTROL DE PERSONAL DEL
RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD DE
ORIENTE**

VERSIÓN 1.0

Enero de 2012



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.:

Fecha: enero 2012

VIGENCIA Y APROBACIÓN

Este Manual, fue elaborado por la Br. Gioscarina Parra, estudiante de la carrera de Gerencia de Recursos Humanos, tesista del Departamento de Evaluación y Control de Personal, con la anuencia de la Dirección de Organización y Sistemas (DOSI) y del Vice Rectorado Administrativo de la Universidad de Oriente, Entrará en vigencia en el momento que sea autorizado por el Consejo Universitario.

Para efecto de actualización, este instrumento será, evaluado cada año, por parte del personal adscrito, ha el Departamento de Evaluación y Control de Personal y los futuros tesistas o pasantes que crean conveniente la renovación o inclusión de nueva información en este documento, aunado a la Dirección de Organización y Sistemas (DOSI), con el objetivo de mantener la pertinencia y el apego a la legislación vigente y evitar así su rápida obsolescencia.

Elabora	Revisa	Aprueba
Departamento de Evaluación de Sistemas	Director de Organización y Sistemas	Consejo Universitario



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.:

Fecha: enero 2012

VIGENCIA Y APROBACIÓN



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.:

Fecha: enero 2012

SEGURIDAD Y PROTECCIÓN

El presente Manual y su contenido, es para uso interno de la Universidad de Oriente. Por tal motivo, salvo instrucciones diferentes, el mismo no puede ser modificado total o parcialmente sin la autorización expresa de la Dirección de Organización y Sistemas, de conformidad con lo dispuesto en el vigente Manual de Elaboración y Control de Documentos. La inobservancia a esta disposición, será sancionada de acuerdo a lo contemplado en el vigente Manual de Normas y Procedimientos del Régimen Disciplinario de la Institución, sin perjuicio de las responsabilidades civiles y/o penales que la legislación aplicable sobre la materia establezca.



NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.:

Fecha: enero 2012

ÍNDICE

VIGENCIA Y APROBACIÓN.....

SEGURIDAD Y PROTECCIÓN.....



NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.:

Fecha: enero 2012

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....

OBJETIVOS Y ALCANCE.....

BASES LEGALES.....



NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.:

Fecha: enero 2012

ÍNDICE

GLOSARIO.....

NORMAS.....



NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.:

Fecha: enero 2012

ÍNDICE

– Generales.....

– Especificas.....



NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.:

Fecha: enero 2012

ÍNDICE

PROCEDIMIENTOS

ANEXOS.....

...

UNIVERSIDAD DE ORIENTE



NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.:

Fecha: enero 2012

ÍNDICE



Pág.:

Fecha: enero 2012

INTRODUCCIÓN

Con el propósito de buscar un sistema flexible y operacional para el fluido desenvolvimiento de los diversos procesos administrativos que se realizan en el Departamento de Evaluación y Control de Personal del Rectorado de la Universidad de Oriente, ha sido creado el siguiente Manual de Normas y Procedimientos para el personal que labora el Departamento de Evaluación y Control de Personal por la Br. Gioscarina Parra estudiante de la carrera de Gerencia de Recursos Humanos en el Núcleo de Sucre , la cual tiene por objetivo, regular, agilizar, controlar y orientar todas las actividades que se ejecutan en la dependencia antes mencionada, a fin de establecer de manera ordenada y sistemática los procesos administrativos que se realizan y a su vez proporcionar de forma adecuada y oportuna la información que debe manejar el personal involucrados.

El presente manual esta estructurado básicamente por tres capítulos. El primer capítulo establece las normas generales y por procedimientos que rigen las actividades en el Departamento de Evaluación y Control de Personal, el segundo capítulo describe los procedimientos que se realizan en la mencionada dependencia y el ultimo capitulo muestra los



NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.:

Fecha: enero 2012

INTRODUCCIÓN

anexos y formularios involucrados, así como los flujograma de cada procedimiento que se realiza en el departamento.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.:

Fecha: enero 2012

OBJETIVO Y ALCANCE

OBJETIVO

El presente manual de Normas y Procedimientos tiene como propósito describir los pasos a seguir durante la ejecución de los procedimientos desarrollados en el Departamento de Evaluación y Control de Personal.

Los procedimientos son:

- Para elaborar constancias de trabajo y antecedentes de servicios para el personal de la universidad de oriente
- Para el control posterior de las órdenes de pago y de los FP-020 del la universidad de oriente
- Para la elaboración de carnet de carga familiar para el personal del rectorado y en el núcleo de sucre.
- Para elaboración de viáticos del personal del rectorado que necesita atención médica fuera de la ciudad.

ALCANCE

Este manual de normas y procedimientos es aplicable a todo el personal que labora en el Departamento de Evaluación y Control de Personal del Rectorado de la Universidad de Oriente.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.:

Fecha: enero 2012

OBJETIVO Y ALCANCE



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.:

Fecha: enero 2012

BASES LEGALES

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

(Gaceta Oficial N° 36.860, de Fecha 30 de Diciembre de 1999).

LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA Y DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL FISCAL

(Gaceta Oficial N° 37.347, de fecha 17 de diciembre de 2001).

LEY DE UNIVERSIDADES

(Gaceta Oficial N° 1.429, (Extraordinaria) de fecha 8 de Septiembre de 1970).

LEY CONTRA LA CORRUPCIÓN

(Gaceta Oficial N° 5.637, (Extraordinaria) de fecha 07 de abril del 2003).

LEY SOBRE SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES ADMINISTRATIVOS

(Gaceta Oficial N° 5.393, (Extraordinaria) de fecha 22 de octubre de 1999).



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.:

Fecha: enero 2012

BASES LEGALES

REGLAMENTO GENERAL INTERNO DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE (Gaceta Oficial N° 27.990, de fecha 21 de marzo de 1966).

GACETA OFICIAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE N° 051 (Resolución CU N° 042 de fecha de 09 de diciembre de 1986, creación de la Dirección de Organización y Sistematización Institucional, actual Dirección de Organización y Sistemas)



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.:

Fecha: enero 2012

BASES LEGALES

NORMAS GENERALES DE CONTROL INTERNO.

(Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 36.229 del 17 de junio de 1997).

DISPOSICIONES LABORALES:

Contrato colectivo UDO –ASPUDO. 2007 – 2010.

Contrato colectivo UDO - ASEUDO. 2008 – 2010.

Contrato colectivo UDO -STUDO. 1991 – 1993.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.:

Fecha: enero 2012

GLOSARIO

Departamento: Unidad administrativa o académica formada por dos o más Secciones, de intereses afines a la Unidad de adscripción.

Dependencia: Se refiere a una Unidad administrativa o académica de una organización.

Dirección: Unidad administrativa encargada de dirigir y encaminar a través de preceptos y directrices a otras Unidades, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos.

Estructura: Conjunto de actividades ordenadas y coherentes que deben ser cumplidas a objeto de que la empresa logre sus objetivos.

Estructura Organizativa: Es la forma en que están ordenadas las Unidades que componen una organización conforme a criterios de jerarquía.

Flujograma: Los Flujogramas o diagramas de flujo son la representación gráfica de Procedimientos y tienen como finalidad hacer más fácil la comprensión de los mismos.

Formato DOSI: Es aquel formato creado por la Dirección de Organización y Sistemas para el diseño de los Manuales Institucionales, establecido en el Manual para la Elaboración y Control de Documentos de la Universidad de Oriente.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.:

Fecha: enero 20121

GLOSARIO

Formulario: Son formas impresas que contienen una información fija o de concepto (la que ya viene impresa) y otra información variable (la que se escribe sobre la forma) para ser utilizados en una actividad determinada.

Funciones: Se refiere a cada una de las actividades que se realizan en cada una de las Unidades que conforman una organización.

Institución: Cuerpo Normativo, jurídico y cultural, conformado por un conjunto de ideas, creencias, valores y reglas que condicionan las formas de intercambio social.

Manual: Documento de fácil manejo en el que se concentran sistemáticamente una serie de elementos de carácter administrativo, a los fines de orientar y uniformar la conducta de los miembros de una organización.

Manual de Normas y Procedimientos: Constituye la expresión analítica de los Procedimientos administrativos, a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de la organización, además del enunciado de Normas de funcionamiento básicas a las cuales deberán ajustarse los miembros de la misma.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.:

Fecha: enero 20121

GLOSARIO

Contienen Normas, Procedimientos, Flujogramas y Formularios utilizados en cada actividad.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.:

Fecha: enero 2012

GLOSARIO

Normas: Son los lineamientos que facilitan la toma de decisiones en actividades rutinarias, además detalla la forma como debe llevarse a cabo el procedimiento.

Objetivo: Especificación cualitativa de un fin. Propósito o fin que se pretende alcanzar, ya sea con la realización de una sola operación, de una actividad concreta, de un Procedimiento, de una función completa o de todo el funcionamiento de una organización.

Procedimiento: Serie de labores concatenadas, que constituyen una sucesión cronológica y el modo de ejecutar un trabajo, encaminado al logro de un fin determinado.

Reglamento: Colección de Ordenes y Reglas que rigen una Institución o ente.



Pág.:

Fecha: enero 2012

NORMAS

GENERALES

- 1.** Este manual deberá ser considerado como normativa interna que rige los procesos que se llevan a cabo en el Departamento de Evaluación y Control de Personal.
- 2.** El contenido del manual de normas y procedimientos es de estricto cumplimiento para los funcionarios involucrados, por lo que el (la) jefe(a) del Departamento, será responsable de divulgar su información y vigilar su cumplimiento.
- 3.** Será deber de el (la) jefe(a) del Departamento mantener actualizado en coordinación con la Dirección y Organización y Sistemas, el Manual de Normas y Procedimientos para el Departamento de Evaluación y Control de Personal, y de mantener las versiones anteriores en lugares apropiadas hasta su retiro.
- 4.** Es deber de (la) jefe(a) del Departamento supervisar, coordinar, planificar y supervisar las actividades del personal adscrito a su cargo para garantizar la eficiencia y la eficacia dentro de la dependencia.
- 5.** El personal debe cumplir los estatus y reglamentos de la Universidad de Oriente.



Pág.:

Fecha: enero 2012

NORMAS

- 6.** El personal adscrito a este departamento debe ofrecer atención integral a los funcionarios, pasantes y tesistas que lo soliciten sin discriminación por su condición social, física, posición política, religiosa o género.
- 7.** El personal debe tener presente siempre los principios éticos y valores de la profesión para poder brindar un servicio de calidad.
- 8.** Antes de enviar y al ingresar cualquier documentación al Director de Personal o cualquier otra dependencia, es deber de la secretaria asentar la información de entrada o salida en los libros respectivos, cronológicamente a los efectos de llevar el control, aunado de suministrar información a los usuarios sobre los procesos que se dan en la dependencia.
- 9.** Los Analista de Recursos Humanos deben solicitar, en calidad de préstamo, los Expedientes del Personal al Departamento de Registros y Estadísticas, para verificar los datos del funcionario.



Pág.:

Fecha: enero 2012

NORMAS ESPECIFICAS

PARA ELABORAR CONSTANCIAS DE TRABAJO Y ANTECEDENTES DE SERVICIOS PARA EL PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE

- El solicitante debe llevar el arancel de solicitud de constancia al Departamento, y es obligación de la secretaria revisar si es el arancel correspondiente para el trámite.
- El arancel correspondiente para la solicitud de constancia deberá ser revisado por el Analista de Recursos Humanos.
- El Analista de Recursos Humanos debe verificar los datos de la solicitud mediante el expediente del solicitante.
- El Analista de Recursos Humanos elaborará las constancias de trabajo y Antecedentes de Servicios una vez haya revisado los periodos laborados por el solicitante.
- Para la validación de las Constancias de Trabajo y Antecedentes de Servicios será necesaria la Firma y el Sello del Director de Personal.



NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.:

Fecha: enero 2012

NORMAS ESPECIFICAS

- La secretaria debe preguntar al beneficiario si requiere las constancia de trabajo con sueldo base, integral o sin sueldo e informarle la fecha de entrega del documento.



Pág.:

Fecha: enero 2012

NORMAS ESPECIFICAS

PARA EL CONTROL POSTERIOR DE LAS ÓRDENES DE PAGO Y DE LOS FP-020 DEL LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE.

- Es deber del analista especializado es revisar detalladamente estos documentos y levantar un informe donde enmarca su posición según la normativa vigente.
- Las órdenes de pago o FP-020 son recibidas en el Departamento de Evaluación y Control, esta solicitud debe ser asentada por la Secretaria en el Libro de Correlaciones de Órdenes de Pago.
- La cancelación de las órdenes de pago deben estar acorde con las normativas establecidas en los convenios colectivos vigentes y según tipo el de funcionario.
- Toda orden de pago o FP-020 debe estar acompañada con todos los soportes que la avalen.
- Toda orden de pago o FP-020 rechazada debe ser poseer un informe del por qué no procede y se debe remitir a la Dirección de Personal y a la vez poseer una copia del mismo.



Pág.:

Fecha: enero 2012

NORMAS ESPECIFICAS

PROCEDIMIENTO PARA ELABORACIÓN DE CARNET DE CARGA FAMILIAR PARA EL PERSONAL DEL RECTORADO Y EN EL NÚCLEO DE SUCRE.

- Para la elaboración de carnet de carga familiar, el funcionario consignara el formato de actualización de carga familiar adquirido en la Coordinación de ASMOE, la secretaria del Departamento de Evaluación y Control de Personal.
- La secretaria del Departamento de Evaluación y Control de Personal registrara en el Libro de Control dicha solicitud y elaborara el carnet de carga familiar solicitado por el funcionario.
- El carnet ya elaborado pasara a ser revisado por el jefe del Departamento el cual procederá a elaborar un oficio de solicitud de firma de carnet, que será remitido al Director de Personal para la respectiva firma.



Pág.:

Fecha: enero 2012

NORMAS ESPECIFICAS

- La secretaria de la Dirección de Personal registrara el oficio de solicitud de firma de carnet en el Libro de entradas de documentos, posteriormente le entregara al Director el carnet para su firma.

PARA ELABORACIÓN DE VIÁTICOS DEL PERSONAL DEL RECTORADO QUE NECESITA ATENCIÓN MÉDICA FUERA DE LA CIUDAD.

- Toda solicitud de viáticos debe poseer un informe médico avalado por ASMOE.
- Las solicitudes de viáticos deben ser asentadas en el Libro de Entradas de Documentos.
- Toda orden de viáticos una vez aprobada se le debe sacar 2 copias del mismo para ser archivada.



NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.:

Fecha: enero 2012

NORMAS ESPECIFICAS



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.:

Fecha: enero 2012

PROCEDIMIENTOS

PARA ELABORAR CONSTANCIAS DE TRABAJO Y ANTECEDENTES DE SERVICIOS PARA EL PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE

OBJETIVO

Describir secuencialmente los pasos requeridos para elaborar las constancias de trabajo y antecedentes de servicios para el personal que labora en la Universidad de Oriente.

ALCANCE

Es aplicable a todo personal de la Universidad de Oriente, inicia desde que el funcionario solicita al Departamento de Evaluación y Control de Personal la respectiva constancia y concluye con la entrega de dicha constancia al funcionario.

UNIDADES INVOLUCRADAS

- Unidad Solicitante.
 - Departamento de Evaluación de Control de Personal.
 - Departamento de Registro y Estadísticas.
 - Dirección de Personal.

FORMATOS UTILIZADOS

- Arancel ver anexo N° 2



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.:

Fecha: enero 2012

PROCEDIMIENTOS

- Modelo de Constancia de Trabajo ver anexo N° 3
- Modelo de Antecedentes de Servicio ver anexo N° 4



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.:

Fecha: enero 2012

PROCEDIMIENTOS

PASOS A SEGUIR

Los pasos son los mismos para ambos casos.

UNIDAD SOLICITANTE

Funcionario

1. Compra el Arancel en Caja Principal del Rectorado.
2. Solicita la constancia que desea y entrega a la secretaria del Departamento de Evaluación y Control de Personal el arancel correspondiente para la solicitud de constancia.

DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL

Secretaria

3. Recibe del Funcionario Arancel correspondiente a solicitud de constancia y hace entrega de Arancel correspondiente a solicitud de constancia al Analista de Recursos Humanos.

Analista de Recursos Humanos

4. Recibe Arancel correspondiente a solicitud de constancia.
5. Revisa el tipo de constancia que solicita el funcionario.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.:

Fecha: enero 2012

PROCEDIMIENTOS

6. Solicita a la secretaria del Departamento de Registro y Estadísticas, el Expediente del Funcionario a través del Formulario Solicitud de Expediente.
7. Llena formulario y envía a secretaria del Departamento de Registro y Estadísticas.

DEPARTAMENTO DE REGISTRO Y ESTADÍSTICAS

Secretaria

8. Recibe solicitud de expediente por el Analista de Recursos mediante Formulario Solicitud de Expediente revisa y archiva de manera temporal el formulario.
9. Busca el expediente solicitado y entrega el expediente al Analista del Departamento de Evaluación y Control de Personal.

DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL

Analista de Recursos Humanos

10. Recibe expediente y corrobora los períodos laborados por el funcionario en la institución, en función a la información obtenida en el expediente se procede a elaborar la constancia solicitada.
11. Remite la constancia elaborada a la secretaria del departamento para que esta registre en el Libro de Control y envía



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.:

Fecha: enero 2012

PROCEDIMIENTOS

expediente solicitado a la secretaria del Departamento de Registro y Estadística.

DEPARTAMENTO DE REGISTRO Y ESTADÍSTICAS

Secretaria

Recibe expediente del Analista de Recursos Humanos del Departamento de Evaluación y Control, archiva el expediente solicitado y Elimina el formulario de solicitud de expediente.

DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL

Secretaria

12. Recibe constancia elaborada por el analista, registra en el Libro de Control la fecha de envió.

13. Envía constancia a la dirección de personal para la firma del director.

DIRECCIÓN DE PERSONAL

Secretaria

14. Recibe constancia, registra en el Libro de Control la fecha de recepción.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.:

Fecha: enero 2012

PROCEDIMIENTOS

15. Remite al Director de Personal para la firma.

Director de Personal:

Recibe la Constancia, firma y sella la Constancia y entrega a la Secretaria para que lo asiente en el Libro de Salida de Documento.

Secretaria

16. Recibe constancia firmada y sellada, registra en el Libro de Control la fecha de envió

17. Remite Departamento de Evaluación y Control de Personal.

DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL

Secretaria

18. Recibe la Constancia y procede a asentarla en el Libro de Control de Documento.

19. Coloca en sobre blanco Constancia para entregar al Funcionario solicitante.

UNIDAD SOLICITANTE



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.:

Fecha: enero 2012

PROCEDIMIENTOS

Funcionario

20. Solicita la constancia elaborada y recibe constancia.
21. Revisa constancia de estar todo en orden va al paso siguiente, de lo contrario lo remite a la secretaria para que esta se lo haga llegar al Analista para sus correcciones.

Fin del Procedimiento.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.:

Fecha: enero 2012

PROCEDIMIENTOS

PARA EL CONTROL POSTERIOR DE LAS ÓRDENES DE PAGO Y DE LOS FP-020 DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE.

OBJETIVO

Describir secuencialmente los pasos requeridos para el control posterior de la orden pago y FP-020.

ALCANCE

Es aplicable a todo las órdenes de pago y FP-020 en la Universidad de Oriente, inicia desde que la dirección de personal envía órdenes de pago y FP-020 las Departamento de Evaluación y Control de Personal para su respectiva control y evaluación y finaliza hasta que se envía a la nomina.

UNIDADES INVOLUCRADAS

- Departamento de Evaluación de Control de Personal.
- Dirección de Personal.

FORMATOS UTILIZADOS

- Orden de pago. ver anexo N° 5
- FP-020. ver anexo N° 6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.:

Fecha: enero 2012

PROCEDIMIENTOS

PASOS A SEGUIR

UNIDAD SOLICITANTE

DIRECCIÓN DE PERSONAL

1. Envía las órdenes de pago FP-020 Solicita al Departamento de Evaluación y Control de Personal.

DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL

Secretaria

2. Recibe las órdenes de pago o FP-020.
3. Asienta en el libro correlación de órdenes de pago.
4. Remite a la jefe(a) del departamento.

La jefe (a) del departamento

5. Recibe órdenes de pago FP-020.
6. Revisa, asigna las órdenes respectivas a los analistas especializados.

Los Analistas Especializados.

7. Recibe las órdenes de pago FP-020.
8. Revisa órdenes de pago oFP-020, verificando que se apeguen a las normativas vigentes establecidas y que esta tenga todos los soportes que avale tanto la orden de pago como el FP-020. Si cumple con todos los requisitos pasa al siguiente paso, de lo



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.:

Fecha: enero 2012

PROCEDIMIENTOS

contrario se levanta un informe donde se expone los motivos de porque no procede la orden se remite a la dirección de personal.

9. Se remite a la jefa para que esta firme, selle y le dé curso.

La jefe (a) del departamento

10. Recibe las órdenes de pago o FP-020 revisa firma, sella.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.:

Fecha: enero 2012

PROCEDIMIENTOS

11. Remite a la secretaria para que esta le saque 2 copia archive una y envíe el juego original con una copia a la Dirección de Personal.

La secretaria

12. Recibe las órdenes de pago o FP-020.

13. Saca copia de órdenes de pago o FP-020 archiva una copia.

14. Asienta en el libro correlación de órdenes de pago o el libro de FP-020 dependiendo de cuál sea el caso.

15. Remite una copia y original a la Dirección de Personal.

DIRECCIÓN DE PERSONAL

La secretaria

16. Recibe órdenes de pago y copia FP-020.

17. Asienta en el libro de control de órdenes de pago o el libro de FP-020 dependiendo de cuál sea el caso.

18. Remite al director de personal.

El Director de Personal

19. Recibe y revisa órdenes de pago FP-020, firma y sella.

20. Remite a la secretaria para que envíe la copia firmada y sella al Departamento de Evaluación y Control de Personal para que este incluya órdenes de pago o FP-020 en el sistema.

La secretaria

21. Recibe orden de pago o FP-020.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.:

Fecha: enero 2012

PROCEDIMIENTOS

22. Remite la copia firmada y sellada al Departamento de Evaluación y Control de Personal.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.:

Fecha: enero 2012

PROCEDIMIENTOS

DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL

La secretaria

22. Recibe copia orden de pago o FP-020. firmada y sellada por la Dirección de Personal.
23. Remite al asistente de apoyo informático.
24. El asistente de apoyo Informático
25. Recibe copia orden de pago FP-020 firmada y sellada por la Dirección de Personal y la agrega al sistema de ruta de órdenes de pago o FP-020.
26. Avisa a la secretaria de la dirección por medio de llamada que ya incluyo las ordenes o FP-020 al sistema para que esta le de salida a la orden o FP-020 a otras dependencias.
27. Archiva la copia orden de pago o FP-020.

Fin del procedimiento



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.:

Fecha: enero 2012

PROCEDIMIENTOS

PROCEDIMIENTO PARA ELABORACIÓN DE CARNET DE CARGA FAMILIAR PARA EL PERSONAL DEL RECTORADO Y EN EL NÚCLEO DE SUCRE.

OBJETIVO

Describir secuencialmente los pasos requeridos para elaborar el carnet del personal con su respectiva carga familiar.

ALCANCE

Es aplicable al personal administrativo y obrero que labora en el Núcleo de Sucre y Rectorado de la Universidad de Oriente. Va desde que el funcionario solicita el carnet de carga familiar al departamento de evaluación y control hasta que es entregado al solicitante.

UNIDADES INVOLUCRADAS

- Unidad Solicitante.
 - Departamento de Evaluación de Control de Personal.
 - Dirección de Personal.

FORMATOS UTILIZADOS

Formato de actualización de carga familiar. ver anexo N° 7



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.:

Fecha: enero 2012

PROCEDIMIENTOS

PASOS A SEGUIR

UNIDAD SOLICITANTE

Funcionario

1. Solicita en la Coordinación de ASMOE formato de Actualización de Carga Familiar.
2. Llena Formato de Actualización de Carga Familiar y entrega a la secretaria Departamento de Evaluación y Control solicitando mediante dicho formato la elaboración de carnet de carga familiar.

DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL

Secretaria

1. Recibe el formato de actualización de carga familiar y la solicitud de elaboración del carnet.
2. Registra en el Libro de Control dicha solicitud y elabora el carnet de carga familiar del funcionario. Remite a Jefe(a) Departamento el carnet de carga familiar.

Jefe(a) Departamento

3. Recibe el carnet, revisa y elabora un oficio.
4. Remite a la secretaria oficio junto con el carnet para que lo envíe a la Dirección de Personal para la firma.

Secretaria



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.:

Fecha: enero 2012

PROCEDIMIENTOS

5. Recibe el carnet, oficio y envía a la Dirección de Personal.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.:

Fecha: enero 2012

PROCEDIMIENTOS

DIRECCIÓN DE PERSONAL:

Secretaria

6. Recibe el oficio y el carnet.
7. Asienta el oficio de solicitud de firma de carnet en el libro de entrada de documento y remite al director de personal el oficio de solicitud de firma de carnet y carnet.

Director de Personal:

8. Recibe el oficio de solicitud de firma de carnet y el carnet. Revisa el oficio, el carnet y firma.
9. Reenvía a la secretaria.

Secretaria

10. Asienta en el libro de salida de documento la respuesta del oficio y reenvía al Departamento de Evaluación y Control de Persona carnet y el oficio.

Departamento de Evaluación y Control de Personal

Secretaria:

11. Asienta en el libro de entrada de documento, archiva el oficio y Coloca en un sobre el carnet entrega al beneficiario.

Fin del procedimiento.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.:

Fecha: enero 2012

PROCEDIMIENTOS

PARA ELABORACIÓN DE VIÁTICOS DEL PERSONAL DEL RECTORADO QUE NECESITA ATENCIÓN MÉDICA FUERA DE LA CIUDAD.

OBJETIVO

Describir secuencialmente los pasos requeridos para el personal que necesita atención médica fuera de la ciudad.

ALCANCE

Es aplicable al personal administrativo y obrero que labora en el Rectorado de la Universidad de Oriente y va desde que el funcionario solicita al viatico hasta que la orden es entregada a la dirección de personal.

UNIDADES INVOLUCRADAS

- Unidad Solicitante.
 - Departamento de Evaluación de Control de Personal.
 - Departamento de Registro y Estadísticas.
 - Dirección de Personal.

FORMATOS UTILIZADOS

- Orden de pago. Ver anexo N° 8



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.:

Fecha: enero 2012

PROCEDIMIENTOS

- Formato de viatico. ver anexo N° 9



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.

Fecha: enero 2012

PROCEDIMIENTOS

PASOS A SEGUIR:

UNIDAD SOLICITANTE

Funcionario

1. Consigna en el Departamento de Evaluación y Control de Personal, Oficio para la solicitud de viático para atención médica fuera de la ciudad, anexando informe médico avalado por la Coordinación de ASMOE.

DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL

Secretaria:

2. Recibe oficio con informe médico avalado por la Coordinación de ASMOE.
3. Asienta en el Libro de Entrada de Documento Oficio para la solicitud de viático.
4. Remite oficio para la solicitud de viático con documentación anexa al asistente de recursos humanos.

Asistente de Recursos Humanos.

5. Recibe oficio para la solicitud de viático con documentación anexa-
6. Verifica que el informe médico esté avalado por la Coordinación de ASMOE, de estarlo continua al paso siguiente, de lo contrario se lo devuelve al beneficiario para que realice las correcciones respetivas.
7. Procede a fotocopiar un ejemplar del oficio y de la documentación anexa para ser archivada.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.

Fecha: enero 2012

PROCEDIMIENTOS

8. Procede a elaborar la Orden de pago de Viático.
9. Remite orden de pago de Viático al jefe(a) del departamento para su revisión, anexando oficio e informe médico.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.:

Fecha: enero 2012

PROCEDIMIENTOS

Jefe (a) Departamento:

10. recibe orden de pago por concepto de viatico para atención medica fuera de la ciudad.
11. Revisa si la orden pago por concepto de viatico está bien elaborada, de estarlo va al paso siguiente de lo contrario devuelve al asistente de recursos humano para su corrección.
12. Firma y sella orden de pago, envía a la secretaria.

Secretaria:

13. recibe orden pago por concepto de viático.
14. Procede a fotocopiar dos ejemplares de la orden de pago por concepto de viático y procede archivar una copia. Y la otra copia la remite al Departamento de registro y estadística para que sea archivado en el expediente del funcionario.
15. Asienta en el libro correlativo de orden de pago,
16. Remite a la dirección de personal el original de la orden de pago para su firma.

Fin del procedimiento.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.:

Fecha: enero 2012

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
DIRECCIÓN DE PERSONAL

CONSTANCIA DE TRABAJO

Por la presente hacemos constar que la Ciudadana **XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXX** titular de la Cédula de Identidad N° **XX.XXX.XXX**, presta servicios en esta Institución desde el **22/10/2007**, desempeñando actualmente el cargo de **PROFESOR CONTRATADO a DEDICACIÓN EXCLUSIVA** en la Escuela de Ciencias – Programa Licenciatura en Enfermería, adscrita al Núcleo de Sucre, con una remuneración mensual integral de **XXXXXX XXXXXXXXXXXX XXXXXX XXXXX CON 00/100 CÉNTIMOS (Bs. F. XXX.XXX)**.

Constancia que expedimos a solicitud de parte interesada, en Cumaná a los once días del mes de abril de 2011.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

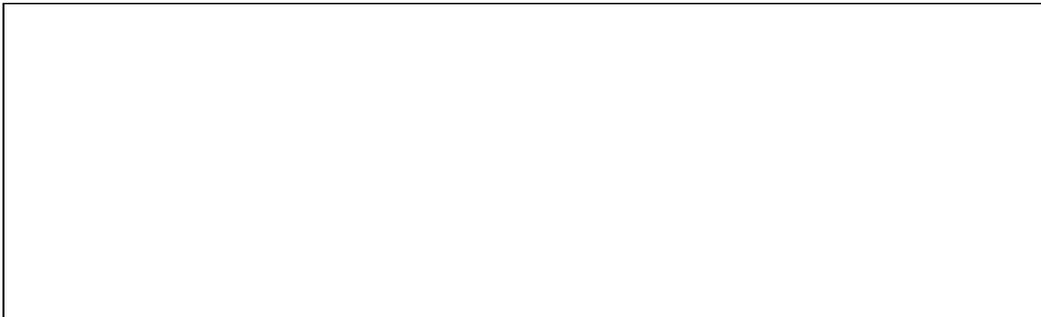
Pág.:

Fecha: enero 2012

ANEXOS

MSc. XXXXXXXXXXXX
Director de Personal

Nota: Válido por tres (3) meses



Nilka



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.:

Fecha: enero 2012

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.:

Fecha: enero 2012

ANEXOS

 <p>UNIVERSIDAD DE ORIENTE DIRECCION DE PERSONAL</p> <p>NUCLEO: RECTORADO PERSONAL ADMINISTRATIVO</p>	<p><u>CARGA FAMILIAR</u></p> <p>APELLIDOS y NOMBRES C.I. P.TCO.</p> <p>EXPEDICION: 00/00/00 EXPIRACION: 00/00/00</p> <p>01 CONYUGE 03 HIJOS 04 PADRES 05 ABUELOS 06 HERMANOS</p>
<p><u>PARA CARGA FAMILIAR</u></p> <p>TITULAR: C.I:</p> <p>MS. LUBER BERMUDEZ DIRECTOR DE PERSONAL</p>	



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL RECTORADO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Pág.:

Fecha: enero 2012

ANEXOS

CONCLUSIONES

De acuerdo con las observaciones y el análisis de las informaciones obtenidas en el Departamento de Evaluación de Personal del Rectorado de la Universidad de Oriente acerca de las actividades que se ejecutan en ese departamento, se señalan las siguientes conclusiones:

- En el Departamento de Evaluación de Personal del Rectorado de la Universidad de Oriente no existe herramientas gerenciales específicas que describan de forma detallada, coordinada y sistemática los procedimientos que se debe realizar en esta dependencia.
- El personal de nuevo ingreso del Departamento de Evaluación de Personal del Rectorado de la Universidad de Oriente no cuenta con una inducción o un instrumento que lo oriente en la forma adecuada de realizar sus funciones dentro de la dependencia.
- Existen atrasos y pérdida de tiempo en muchos casos al no existir normas y procedimientos formalmente establecidos que indiquen uniformidad en los pasos a seguir en cada trámite.
- Existe duplicidad de funciones dentro del Departamento de Evaluación de Personal del Rectorado de la Universidad de Oriente, se dan casos en que dos o más empleados realizan el mismo trámite.

RECOMENDACIONES

De acuerdo con las observaciones y el análisis de las informaciones obtenidas en el Departamento de Evaluación de Personal del Rectorado de la Universidad de Oriente acerca de las actividades que se ejecutan en ese departamento, se señalan las siguientes recomendaciones:

- Realizar las diligencias necesarias para la pronta aprobación del Manual, a objeto de ponerlo en práctica con la mayor brevedad posible.
- Desarrollar una estrategia o método para la implantación y distribución del manual dentro del personal y minimizar el impacto que pueda causar el mismo entre ellos.
- Implementar y difundir el siguiente manual entre su personal con la finalidad de estandarizar las tareas y responsabilidades de sus cargos e informales al respecto.
- Automatización de los procesos más importantes que se desarrollan en el departamento.
- Estructurar concretamente las tareas de cada uno de los miembros del personal y así evitar redundancia o duplicidad de funciones.
- El manual debe ser actualizado con la frecuencia que ocurren los cambios en el departamento.
- Garantizar los recursos materiales, técnicos y humanos necesarios para la efectiva aplicación del mencionado manual.
- Garantizar la efectiva aplicación de las normas y procedimientos contenidos en el Manual.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

- Álvarez M,** (2005). Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos. Editorial Panorama. México
- Arias, F.** (2006). El proyecto de Investigación Editorial Espíteme. 5ta Edición, Caracas: Venezuela.
- Catacora Carpio, Fernando** (1996), sistemas y procedimientos contables. Venezuela: Magra-Hill.
- Catacora, F** (1997) sistemas y procedimientos contables. Editorial Mac Graw Hill. Caracas Venezuela.
- Chiavenato, I** (2000), administración de recursos humanos,. Mc Graw Hill.. 5ta. Edición
- Chiavenato** (2004), Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill 8 Edición.
- Duhalt, M.** (1977). Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas. México: Universidad Nacional Autónoma de México
- Gómez, C** (1994). Planeación y Organización de Empresas. (8º Edición). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández, M,** (2006) Manuales de trabajo de grado especialización, maestría y tesis.4 ta Edición. Caracas. FEDUPEL

Koontz; H. y Heinz, W (1994) Administración. Una Perspectiva Global. México: Editorial McGraw Hill.

Prieto, H (2004) La Gestión Estratégica Organizacional. Bogotá: Ecoe.

Rosenberg (1989). Diccionario de Administración de Personal. (Décima primera edición). México: Editorial Prentice Hall.

Robbins, S. (1998). Comportamiento Organizacional. Prentice Hall 8 Edición.

Rodríguez, j. (2002). Como elaborar y usar los manuales administrativos. (3 era ed). México: ECAFSA - THOMSO)

Terry, G (2003). Principios de administración Editorial CECSA. México.

Tyson y York (1989). Administración de Personal. Editorial Trellas. México D.F.

Villegas, J. (1997).Administración de personal. Ediciones Los Heraldos Negros. 2da Edición

Werther, W y Davis K (1997) Administración de Personal y Recursos Humanos. Mc. Graw Hill. 3ra Edición.

TRABAJOS DE GRADOS

Lozada S Lorllys C.. (2008), realizó un trabajo de grado titulado:
Diseño de un Manual de Normas y Procedimientos

Administrativos para el Registro y Control de Constitución, Liberación y Ejecución de Fianzas y Garantías otorgadas a la Universidad de Oriente. Presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciada en Administración Comercial en la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre. (Trabajo no publicado).

Figueroa Z Oscar S.. (2004), realizó un trabajo de grado titulado **Propuesta de un Manual de Normas y Procedimientos para el Departamento de Registro y Estadísticas del Rectorado Universidad de Oriente** presentado como requisito parcial para optar al título de licenciado en Administración Comercia en la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre. . (Trabajo no publicado).

Prada Yinni (2004), realizó un trabajo de grado titulado **Propuesta de un Manual de Normas y Procedimientos para la Coordinación de Servicios Generales del Rectorado de la Universidad de Oriente.** Presentado como requisito parcial para optar al título de licenciado en Administración Comercia en la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre. (Trabajo no publicado).

LEYES Y NORMAS:

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, publicada en la gaceta oficial nº 37.347 de fecha 17 /12 / 2001.

Normas Generales del Control Interno

Gaceta Oficial N° 36229 fecha de 17 de julio de 1997

DISPOSICIONES LABORALES:

Contrato colectivo UDO –ASPUDON. 2007 – 2010.

Contrato colectivo UDO - ASEUDO. 2008 – 2010.

Contrato colectivo UDO -STUDO. 1991 – 1993.

ANEXOS



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

A QUIEN PUEDA INTERESAR

Quien suscribe, **Profesora Verónica Morgado Ortiz**, Venezolana, titular de la cédula de identidad N° **12.657.188**, Licenciada en Administración Comercial, Especialista en Ciencias Generales Mención: Recursos Humanos, Profesora con categoría de Instructor de la Universidad de Oriente, hago constar por medio de la presente que he leído el instrumento de recolección de datos propuesto por la Bachiller **Gioscarina Parra**, titular de la cédula de identidad N° **18.212.329**, para su trabajo titulado "***Diseño de un Manual de Normas y Procedimientos para el Departamento de Evaluación y Control de Personal del Rectorado de la Universidad de Oriente. Año 2011.***", con la finalidad de revisarlo; encontrando que dicho instrumento es válido en cuanto a su rango, contenido y criterio.

En fe de lo antes señalado, suscribo la presente constancia, a solicitud de la parte interesada, en Cumaná los cinco días del mes agosto del 2011.

Profa. Verónica Morgado Ortiz
C.I. 12.657.188
Docente Instructor Núcleo de Sucre-UDO



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

A QUIEN PUEDA INTERESAR

Quien suscribe, **Profesor Carlos Suniaga**, Venezolana, titular de la cédula de identidad N° **6.116.210**, Licenciado en Estadísticas, Profesor con categoría de Instructor de la Universidad de Oriente, hago constar por medio de la presente que he leído el instrumento de recolección de datos propuesto por la Bachiller **Gioscarina Parra**, titular de la cédula de identidad N° **18.212.329**, para su trabajo titulado "***Diseño de un Manual de Normas y Procedimientos para el Departamento de Evaluación y Control de Personal del Rectorado de la Universidad de Oriente. Año 2011.***", con la finalidad de revisarlo; encontrando que dicho instrumento es válido en cuanto a su rango, contenido y criterio.

En fe de lo antes señalado, suscribo la presente constancia, a solicitud de la parte interesada, en Cumaná los cinco días del mes de agosto del 2011.

Profesor Carlos Suniaga

C.I. 6.116.210

Docente Instructor Núcleo de Sucre-UDO

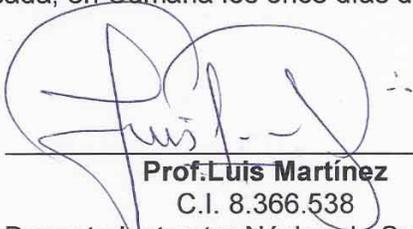


**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

A QUIEN PUEDA INTERESAR

Quien suscribe, **Profesor Luis Martínez**, Venezolana, titular de la cédula de identidad N° **8.366.538**, Licenciada en Administración Comercial, Profesor con categoría de Instructor de la Universidad de Oriente, hago constar por medio de la presente que he leído el instrumento de recolección de datos propuesto por la Bachiller **Gioscarina Parra**, titular de la cédula de identidad N° **18.212.329**, para su trabajo titulado "***Diseño de un Manual de Normas y Procedimientos para el Departamento de Evaluación y Control de Personal del Rectorado de la Universidad de Oriente. Año 2011.***", con la finalidad de revisarlo; encontrando que dicho instrumento es válido en cuanto a su rango, contenido y criterio.

En fe de lo antes señalado, suscribo la presente constancia, a solicitud de la parte interesada, en Cumaná los once días del mes enero del 2011.



Prof. Luis Martínez
C.I. 8.366.538
Docente Instructor Núcleo de Sucre-UDO



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CUMANÁ EDO SUCRE

Fecha ____ / ____ / ____

CUESTIONARIO

Estimado Trabajador, el instrumento que se presenta a continuación tiene como propósito recolectar la información necesaria para el Diseño de una propuesta de Manual de Normas y Procedimientos del Departamento de Evaluación y Control de Personal del Rectorado de la Universidad de Oriente.

Cabe destacar que la información suministrada, será utilizada con fines académicos y estrictamente confidenciales. Por consiguiente se le agradece su valiosa colaboración a fin de llevar a feliz término dicho Trabajo.

Gracias por su Colaboración.

Elaborado por: Parra Gioscarina

INSTRUCCIONES:

- Lea cuidadosamente cada pregunta antes de responder.
- Al contestar, hágalo con la mayor objetividad y sinceridad.
- Se presentan una serie de preguntas de selección múltiple y otras cerradas.
- En las de selección múltiple debe señalar con una (x) la respuesta de acuerdo a su opinión.
- En las cerradas debe citar la respuesta de una manera clara y precisa.
- Por favor, no deje ninguna una pregunta sin contestar.

1.1. ¿Conoce la existencia de un Manual de Normas y Procedimiento para el Departamento de Evaluación y Control de Personal del Rectorado de la Universidad de Oriente?

Si _____ No _____

1.2. ¿Conoce Usted la Misión del Departamento de Evaluación y Control de Personal del Rectorado de la Universidad de Oriente?

	X
Totalmente	
Parcialmente	

Nada

1.3. ¿Cómo considera usted los procesos que se realizan en el Departamento de Evaluación y Control de Personal del Rectorado de la Universidad de Oriente?

X

Muy complejos

Complejos

--

Simples

--

1.4. ¿Recibe usted instrucciones cada vez que realiza los Procedimientos para cumplir las funciones inherentes a su cargo?

Siempre

Algunas veces

Nunca

X

1.5. ¿Al ingresar un personal al Departamento de Evaluación y Control de Personal del Rectorado de la Universidad de Oriente este recibe algún tipo de inducción con relación a:

- Funciones a realizar _____
- Procesos a llevar a cabo _____
- Normas a seguir _____
- Responsabilidad _____
- Todas las anteriores _____
- Ninguna de las anteriores _____

Especifique: _____

1.6. ¿En qué criterio se basa para llevar a cabo los Procedimientos que realiza usted en el cargo que ocupa en el Departamento de Evaluación y Control de Personal del Rectorado de la Universidad de Oriente?

- Conocimiento adquirido por propia cuenta _____
- Conocimiento adquirido por capacitación impartida por la Institución _____
- Por instrucciones directa del supervisor inmediato _____

HOJA DE METADATOS

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

Título	Diseño De Un Manual De Normas Y Procedimientos Para El Departamento De Evaluación Y Control De Personal Del Rectorado De La Universidad De Oriente. Año 2011
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
PARRA C, GIOSCARINA DEL C	CVLA	18.212.329
	C	
	e-mail	gioscarina@hotmail.com
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Manual

Norma

Procedimientos

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

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Sociales	Gerencia de Recursos Humanos

Resumen (abstract):

Actualmente las organizaciones utilizan diversas herramientas gerenciales que les permiten alcanzar los objetivos planteados; entre ellas se encuentran los manuales de normas y procedimientos, estos son una herramienta de información que fijan los lineamientos generales y específicos a seguir dentro de las organizaciones para que el personal que va a realizar los procedimientos pueda contar con una orientación a la hora de ejercer sus funciones. En este sentido el propósito fundamental de este trabajo de grado se enmarco en el diseño de un manual de normas y procedimientos que permitirá al Rectorado de la Universidad de Oriente, mejorar los servicios y acciones derivadas de los procesos que se realizan en el Departamento de Evaluación y Control de Personal. Los objetivos se lograron a través del empleo de la estrategia metodológica de proyecto factible, de campo mediante un modelo operativo seleccionado como lo es el manual. Éste manual es el resultado del diagnóstico previo basado en una metodología en la cual se emplearon técnicas de recolección de datos, tales como la observación, la encuesta y el análisis de los resultados.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail								
De Freitas, María Alejandra	ROL	CA	<input type="checkbox"/>	AS	<input type="checkbox"/>	TU	<input type="checkbox"/>	JU	<input checked="" type="checkbox"/>
								CVLAC	12.664.466
								e-mail	udoauditoriarrhh@yahoo.com
								e-mail	
Fernández, Lisbeth	ROL	CA	<input type="checkbox"/>	AS	<input type="checkbox"/>	TU	<input type="checkbox"/>	JU	<input checked="" type="checkbox"/>
								CVLAC	9.979.836
								e-mail	lisbethania@hotmail.com
								e-mail	
Mata, Oly	ROL	CA	<input type="checkbox"/>	AS	<input type="checkbox"/>	TU	<input checked="" type="checkbox"/>	JU	<input type="checkbox"/>
								CVLAC	12.272.667
								e-mail	olsus2702@yahoo.es
								e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2012	01	18
------	----	----

Lenguaje: SPA

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

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS-ParraO.DOC	Aplication/word

Alcance:

Espacial: **NACIONAL** (Opcional)

Temporal: **TEMPORAL** (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo: Licenciada en GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Nivel Asociado con el Trabajo: LICENCIADA

Área de Estudio: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

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

UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

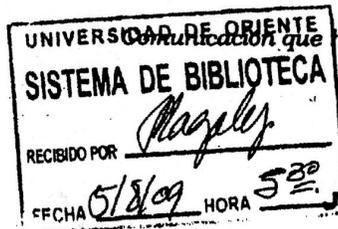
Cumaná, 04 AGO 2009

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 N° 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.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLAÑOS CUNVELO
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

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


AUTOR 1


TUTOR

POR LA COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO