

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI  
EXTENSIÓN CANTAURA  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE NORMAS Y  
PROCEDIMIENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO  
DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO BOLIVARIANO  
GENERAL PEDRO MARÍA FREITES. CANTAURA, EDO  
ANZOÁTEGUI.**

Realizado por:  
**López Q. Migdalis J.**

Proyecto de Grado presentado ante la Universidad de Oriente como requisito para  
optar al título de

**LICENCIADA EN CONTADURÍA PÚBLICA**

Cantaura, Noviembre de 2016

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI**  
**EXTENSIÓN CANTAURA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE NORMAS Y  
PROCEDIMIENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO  
DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO BOLIVARIANO  
GENERAL PEDRO MARÍA FREITES. CANTAURA, EDO  
ANZOÁTEGUI.**

Realizado por:  
**López Q. Migdalis J.**

ASESORES

---

Lcda. Evelyn Pinto  
Asesor Académico

---

Lcda. Ana Subero  
Asesor Industrial

Cantaura, Noviembre de 2016

## RESOLUCIÓN

De acuerdo al artículo 41 del Reglamento de Trabajos de Grado:

*"Los trabajos de grado son de exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y solo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo quien lo participará al Consejo Universitario"*

## **DEDICATORIA**

Hoy que he llegado al final del camino para alcanzar una de mis apreciadas metas, de todo corazón le dedico mi triunfo:

Principalmente a Dios todopoderoso por ayudarme a creer en mí misma y permitirme este logro que tanto para mí como para mi familia es tan importante.

A mi madre por ser esa personas que me dio la vida, por estar allí siempre en los momentos duros hasta no descansar y por ser ese pilar de mi vida que nunca me dejo caer. Te amo mama dios te bendiga siempre.

A mi padre por siempre estar allí para mí y apoyarme en todo momento.

A Jesús Michael Zambrano por ser esa personas que desde hace tiempo ha estado a mi lado sin pedir nada a cambio brindándome su apoyo y compromiso. TE AMO (monito)

A mis hermanas y hermanos Ana Karina, Leidy, Milagros, Migdalina, Maibel, José Gregorio y Miguel que aunque tengamos malos momentos al final del día seguimos siendo hermanos, gracias por no escatimar en esfuerzos para ayudarme y nunca faltarles esa palabra de aliento incondicional.

A mis sobrinos Rique, Mileidy, Víctor, Jesús, Jesse y al que viene en camino que aunque no ha nacido aun ya lo amamos, ellos son también mi motivo de inspiración y esfuerzos para brindarles lo mejor de mí.

A mis cuñados Jesús, Víctor y Pedro por siempre estar allí para mí y aconsejarme por el buen camino.

A mis amigos de bachillerato y quienes son parte de mi familia Hidelis, Miryuli, Yoexy, Keysmar, Kimberlin y a Jorge que me han brindado su amistad incondicional, apoyo y motivación para cumplir este logro.

A mis amigos de la Universidad Dayana, Viadelis, José Ricardo, Jessimar, Patricia, Carmen, Delvin y a muchas personas más gracias por estar allí durante estos años de largos estudios pronto ya todos seremos colegas.

Y muy especialmente para todas aquellas personas que no creyeron en mí y pensaron que no lo iba a lograr.

**Muchas gracias a todos por su apoyo**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por protegerme y guiarme siempre por el camino del éxito.

A mi Madre Migdalia Quijada por no descansar ni un momento hasta verme realizada una profesional.

A la Sra. Doris de Rojas y al Sr. Gabriel Rojas por prestarme su apoyo incondicional en la realización de mi tesis.

A Rosnellys Torres por ayudarme en conseguir mis pasantías y tanto apoyo y cariño que me brindo durante las mismas.

A mi tutora industrial Ana Victoria Subero por orientarme en mi tesis.

A todos los profesores que me dieron clase de la Universidad de Oriente muy especialmente a los Profesores Amilkar Tenias, Belmarys González, Mabel Ovalles y a Evelyn Pinto por su apoyo incondicional aportado en pro de mi formación académica.

A mi Tutora Académica Evelyn Pinto, por su apoyo y ayuda prestada durante el desarrollo de mi tesis y por darme tanta motivación.

A la Sra. Luisa Orozco mí jefa por estar en momentos difíciles y sin dudar aportarme parte de su conocimiento para seguir adelante.

A mis compañeros de trabajo Mariángela, Maryluz, Yaseirys, Fernando y a Doris Ruiz, por ayudarme en el desarrollo de mis actividades como pasante.

A mis jurados la Lcda. Marisol Flores y Lcdo. Euclides Gómez por tanta colaboración en la culminación de mi tesis, Dios los llene de sabiduría para que puedan ayudar a muchos más alumnos, Mil gracias de todo Corazón.

A la Alcaldía del Municipio Bolivariano General Pedro María Freites, Cantaura. Edo Anzoátegui, por permitirme la realización de mis pasantías en sus instalaciones.

A todo el personal que allí labora pues ellos fueron esenciales para el enfoque de mi tesis.

A la Universidad de Oriente por brindarme la oportunidad de estudiar y de ampliar mis conocimientos.

**A todos, mis más sinceras gracias.**

## ÍNDICE GENERAL

RESOLUCIÓN .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTOS .....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	viii
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCIÓN .....	xii
CAPÍTULO I.....	15
EL PROBLEMA .....	15
1.1 Planteamiento del problema.....	15
1.2 Objetivos .....	17
1.2.1 Objetivo general.....	17
1.2.2. Objetivos específicos .....	18
1.3. Importancia y justificación.....	18
CAPÍTULO II .....	21
MARCO TEÓRICO.....	21
2.1. Antecedentes de la investigación .....	21
2.2. Bases teóricas .....	24
2.2.1 Definición de términos.....	24
2.2.1. Definición de Gestión .....	25
2.2.2. Gestión Municipal.....	26
2.2.3. Definición de Procedimiento.....	26
2.2.4. Definición de Normas. ....	27
2.2.5. Definición de Presupuesto.....	28
2.2.6. Objetivos del Presupuesto. ....	28
2.2.7. Tipos de Presupuesto. ....	29
2.2.8. Definición de Presupuesto Público. ....	30
2.2.9. Importancia del Presupuesto Público.....	31
2.2.10. Definición de Manual.....	32
2.2.11 Tipos de Manuales .....	33

2.2.12. Características de los Manuales .....	34
2.2.13. Ventajas de los Manuales.....	35
2.2.14. Desventajas de los Manuales .....	36
2.2.15. Método de implantación de los Manuales.....	36
2.2.16. Pasos para Diseñar un Manual .....	38
2.2.17. Definición de Manual de Normas y Procedimientos .....	41
2.2.18. Lineamientos para la elaboración de un Manual de Normas y Procedimientos.....	41
2.2.19. Contenido de los Manuales de Normas y Procedimientos.....	42
2.2.20. Diagramas de flujo .....	44
2.2.21. Características de los Flujogramas.....	44
2.2.22. Simbología básica para la elaboración de flujogramas. ....	44
2.3. Bases legales. ....	45
2.3.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela .....	45
2.3.2. Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y el Sistema Nacional de Control Fiscal.....	46
2.3.3. Normas Generales de Control Interno.....	51
2.4. Identificación de la Organización .....	52
2.4.1. Nombre de la Organización: .....	52
2.4.2. Reseña Histórica de la Organización .....	52
2.4.3. Misión de la Organización .....	53
2.4.4. Visión de la Organización.....	53
2.4.5. Objetivos de la Organización.....	54
2.4.6. Funciones .....	54
2.4.7. Organigrama de la Organización: .....	56
2.4.8. Organigrama del Dirección de Presupuesto .....	57
CAPÍTULO III .....	58
MARCO METODOLÓGICO.....	58
3.1. Nivel de la investigación.....	58
3.2 Diseño de investigación .....	58
3.3. Población y muestra de estudio.....	60
3.3.1. Población.....	60

3.3.2. Muestra.....	60
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	61
3.4.1 Técnicas de recolección de datos. ....	61
3.4.1.1. Entrevista no estructurada.....	61
3.4.1.2. Observación directa.....	62
3.4.1.3. Revisión documental.....	62
3.4.2. Instrumentos de recolección de datos .....	63
3.4.5. Recursos disponibles.....	63
3.5.1. Recursos humanos.....	63
3.5.2 Recursos Materiales .....	64
CAPÍTULO IV.....	65
ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA .....	65
4.1. Diagnosticar la situación actual de la Dirección de Presupuesto de la Alcaldía del Municipio Bolivariano General Pedro María Freites. Cantaura, Edo. Anzoátegui. ....	65
4.2. Describir las actividades que se realizan en la Dirección de Presupuesto de la Alcaldía del Municipio Bolivariano General Pedro María Freites, Cantaura, Edo. Anzoátegui. ....	66
4.3. Identificar las fortalezas y debilidades de los procedimientos dela Dirección de Presupuesto de la Alcaldía del Municipio Bolivariano General Pedro María Freites, Cantaura, Edo Anzoátegui. ....	68
4.3.1. Fortalezas .....	69
4.3.2. Debilidades.....	71
4.4. Proponer un Manual de Normas y Procedimientos para el mejoramiento de las actividades de la Dirección de Presupuesto de la Alcaldía del Municipio Bolivariano General Pedro María Freites, Cantaura, Edo Anzoátegui. ....	72
CAPÍTULO V .....	101
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	101
5.1 Conclusiones .....	101
5.2 Recomendaciones.....	102
BIBLIOGRAFÍA .....	103
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO.....	109

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI  
EXTENSIÓN CANTAURA  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS  
PARA LA DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO DE LA ALCALDÍA DEL  
MUNICIPIO BOLIVARIANO GENERAL PEDRO MARÍA FREITES.  
CANTAURA, EDO. ANZOÁTEGUI.**

**Asesor académico:  
Lcda. Evelyn Pinto**

**Autor:  
López, Q. Migdalis J.  
Año 2016**

**RESUMEN**

Los Manuales de Normas y Procedimientos son instrumentos de vital importancia para las organizaciones, siendo una herramienta de mucha utilidad para su funcionamiento sin importar el tamaño que tengan, en la Dirección de Presupuesto de la Alcaldía del Municipio Bolivariano General Pedro María Freites, a pesar de que cuentan con el beneficio de que cada empleado conoce la función y pasos a seguir para cumplir sus actividades, no existe procedimientos escritos que oriente a un personal nuevo en caso de que algún empleado no pueda asistir a su puesto de trabajo, originando múltiples desventajas en la organización. La investigación desarrollada tuvo como propósito elaborar un Manual de Normas y Procedimientos para la Dirección de Presupuesto de la Alcaldía del Municipio Bolivariano General Pedro María Freites. Cantaura, Edo. Anzoátegui; La metodología empleada corresponde al tipo de campo-documental, de nivel descriptivo debido a que se basó en la elaboración de una herramienta para facilitar las acciones de trabajo del personal adscrito a la dirección estudiada. Como conclusión se destaca que la unidad está dispuesta a realizar los cambios para su adecuado uso, la divulgación de los manuales, debe hacerse por medio de una capacitación al personal involucrado entregando luego una impresión a cada participante. Entre las recomendaciones sugeridas para la dirección está la aplicación del mismo ya que proporcionará beneficios para sus trabajadores y un mejor desempeño.

**Palabras claves: manual- normas y procedimientos - presupuesto – dirección - alcaldía - municipio**

## INTRODUCCIÓN

Todas las actividades que realiza el hombre están de manera natural regidas por métodos y procedimientos. Es por esta razón, que cualquier organización que desee cumplir con sus objetivos de manera ordenada y efectiva, debe documentar sus actividades de trabajo, lo que a su vez le permitirá sustentar su crecimiento, además necesitará determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades para que en función de ellos aplique estrategias que le permitan alcanzar el éxito, dándole la estabilidad y solidez.

La necesidad de elaborar guías, o también llamados “Manuales”, sobre la actuación individual o por funciones dentro de las empresas, se hace cada día más notoria; ya que es la única forma de establecer parámetros de acción a las actividades de los empleados.

Para todas las entidades es necesario contar con una adecuada estructura organizativa que permita evitar los contratiempos, permitiendo acelerar la evolución de la misma, tomando en cuenta nuevas técnicas e instrumentos gerenciales que ayude al personal estar bien orientados.

Las instituciones tanto públicas como privadas suelen utilizar los manuales como un sistema gerencial de información que le permite documentar de manera lógica y secuencial cada uno de los procedimientos existentes en un área específica. **Terry, G. (2002)**, los manuales “*Son registros escritos de información e instrucciones que conciernen al trabajador y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa*”. (pág. 32)

El autor Terry reconocido en la administración describe los manuales como un documento que te indica paso a paso como realizar una actividad, minimizando los conflictos de áreas, marcando responsabilidades, dividiendo el trabajo y fomentando el orden, es decir, en él se describen con claridad todas las actividades de la empresa o de una parte de ella.

En la Alcaldía del Municipio Bolivariano General Pedro María Freites, Cantaura. Edo Anzoátegui, específicamente en la Dirección de Presupuesto se han originado una serie de cambios estructurales causando pequeños malos entendidos y una mala distribución de responsabilidades a nivel del personal, toda esta situación se da debido a que no cuentan con un Manual de Normas y Procedimientos que le permita definir y detallar las acciones a seguir en cada una de las actividades que allí se realizan, Dándole la importancia que tiene un manual para la Dirección.

Por la situación antes mencionada se propuso el trabajo de investigación que tiene como objetivo la Elaboración de un Manual de Normas y Procedimientos para la Dirección de Presupuesto de la Alcaldía del Municipio Bolivariano General Pedro María Freites, Cantaura. Edo Anzoátegui, el cual permitirá mejorar sus procedimientos y les servirá de gran ayuda al personal que allí labora.

La investigación fue constituida de la siguiente manera:

Capítulo I: EL PROBLEMA, el cual se inicia con el planteamiento del problema seguidamente por los objetivos a cumplir, así como el establecimiento de forma precisa la justificación e importancia de la investigación.

Capítulo II: EL MARCO TEORICO, este capítulo contiene los Antecedentes de la Investigación, los Fundamentos Teóricos, bases legales y descripción de la empresa.

Capítulo III: EL MARCO METODOLÓGICO, en este capítulo se hace mención la modalidad, el tipo, el nivel, y el método de la investigación; por otra parte, describe las fuentes y técnicas para la recolección de los datos, señalando la manera de cómo se dará respuesta a los objetivos planteados en la investigación.

Capítulo IV: Constituido por el análisis de la investigación y propuesta.

Capítulo V: Muestra las Conclusiones y Recomendaciones del tema en estudio.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1 Planteamiento del problema

Por la gran cantidad de actividades que se presentan en los diversos tipos de organizaciones, el hombre con el pasar de los años se ha visto en la obligación de llevar registros, organizados y controlados de sus operaciones internas; con el fin de, no solo cumplir sus propósitos corporativos, sino de optimizarlos.

Cada empresa pública o privada, tiene el deber de dirigir, coordinar y controlar cada procedimiento necesario para el logro de sus objetivos. Para ello debe tener y usar manuales, sobre todo, Manual de Normas y Procedimientos que orienten y faciliten el acceso de información a los miembros de la organización.

**Gómez, F. (2008)** los Manuales de Normas y Procedimientos *“Suelen ser un libro de hojas removibles en el cual se indican, en forma compendiada todos los detalles de las actividades que se ejecutan en los procedimientos”*. (Pág.33)

Gómez resalta en la cita que los Manuales de Normas y Procedimientos son guías por medio de los cuales el personal se regirá para la realización de sus funciones y cumplimiento de sus responsabilidades pues en ellos estarán plasmadas todas las actividades de la dirección o de la empresa en general.

De igual manera, señala que los manuales son documentos necesarios para describir las funciones y operaciones determinadas en una dirección o en toda la empresa.

Los Manuales de Normas y Procedimientos se han extendido en muchos países y Venezuela no es la excepción; empresas sólidas de este país han incorporado en sus gestiones administrativas lineamientos y pasos para cumplir sus metas, buscando la manera de optimizar su funcionamiento interno y de mantener éstos procedimientos por medio de un manual.

En la Dirección de Presupuesto de la Alcaldía del Municipio Bolivariano General Pedro María Freites, ubicada en la ciudad de Cantaura, en el Estado Anzoátegui a pesar de que cuentan con el beneficio de que cada empleado conoce la función y pasos a seguir para cumplir sus actividades, no existe procedimientos escritos que oriente a un personal nuevo en caso de que algún empleado no pueda asistir a su puesto de trabajo, originando múltiples desventajas en la organización.

Al ausentarse o retirarse algún empleado se pone en riesgo el cumplimiento de las actividades necesarias para cumplir con el objetivo, retrasando cada proceso dentro de la organización y/o alterando la calidad del resultado planeado.

En concordancia con esta problemática, actualmente, debido a una recién reestructuración del organigrama de la Dirección de Presupuesto de la Alcaldía del Municipio Bolivariano General Pedro María Freites se ha incrementado al doble la existencia de personal nuevo. Estos nuevos funcionarios no conocen exactamente cuáles son sus funciones a cumplir ni cuáles son sus responsabilidades, no poseen una guía que les permita conocer los lineamientos, descripción de actividades, coordinación y procedimientos de las actividades asignadas por sus superiores.

En este caso el personal nuevo crea una dependencia de los empleados con más tiempo en la organización, impidiendo que se cumpla con eficiencia las actividades de la Dirección. Esta situación se genera exactamente por no poseer un Manual de Normas y Procedimientos donde les indique detalladamente los pasos a seguir en el cumplimiento de sus actividades.

Recordando que el éxito de la organización va a depender de la efectividad del conjunto de Procedimientos y Normas que se apliquen para realizar las determinadas actividades o tareas a realizar en la misma. No solo tomando en cuenta los cambios veloces de la tecnología a los cuales toda empresa debe adaptarse sino también involucra la forma de gerenciar.

En preocupación por esta situación y en busca de una óptima solución se ha realizado la presente investigación. Es así como se presentan algunas interrogantes alusivas al problema planteado:

¿En qué situación se encuentra la Dirección Presupuesto de la Alcaldía del Municipio Bolivariano General Pedro María Freites?

¿Cuáles son las actividades que se realizan en la Dirección de Presupuesto de la Alcaldía del Municipio Bolivariano General Pedro María Freites?

¿Las actividades actuales de la Dirección poseen una serie de fortalezas y debilidades?

¿La elaboración de un Manual de Normas y Procedimientos permitirá una adecuada organización en la Dirección de Presupuesto de la Alcaldía del Municipio Bolivariano General Pedro María Freites?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

- Elaborar un Manual de Normas y Procedimientos para la Dirección de Presupuesto de la Alcaldía del Municipio Bolivariano General Pedro María Freites.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la Dirección de Presupuesto de la Alcaldía del Municipio Bolivariano General Pedro María Freites.
- Describir las actividades que se realizan en la Dirección de Presupuesto de la Alcaldía del Municipio Bolivariano General Pedro María Freites.
- Identificar las fortalezas y debilidades de los procedimientos de la Dirección de Presupuesto de la Alcaldía del Municipio Bolivariano General Pedro María Freites.
- Proponer un Manual de Normas y Procedimientos necesarios para el mejoramiento de las actividades de la Dirección de Presupuesto de la Alcaldía del Municipio Bolivariano General Pedro María Freites.

### **1.3. Importancia y justificación**

La Dirección de Presupuesto dentro de una Alcaldía como entidad pública, tiene un papel muy importante ya que en él se administran las partidas de gastos de la mejor manera posible con el objetivo de aprovechar los recursos disponibles al máximo apegándose a las principales leyes que lo rigen.

Debido a lo antes expuesto es necesario aclarar la importancia que tiene un manual para una empresa, ya que le permitirá conocer o precisar que procedimientos se tienen que llevar a cabo en una situación dada.

De acuerdo a la naturaleza de forma documental los manuales son considerados una importante herramienta para transmitir determinadas nociones e instrucciones pertinentes a un determinado tópico.

**Álvarez, M (2003)**, considera que: *“Los manuales son vitales para incrementar y aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones”*. (Pág. 23)

La Dirección de Presupuesto de la Alcaldía del Municipio Bolivariano General Pedro María Freites, Cantaura, Edo Anzoátegui. No posee un Manual de Normas y Procedimientos, lo que hace que el trabajo actual presente debilidad, muy a pesar de que el personal cumple con los procedimientos a seguir de la mejor manera posible.

Los manuales en su contenido fundamental lo constituyen los procedimientos descritos de una manera clara y secuencial, evitando conflictos al momento de desempeñar una función, sirven como guía en el adiestramiento de todas aquellas personas que llegan nuevas a una organización o áreas de trabajo.

**Catacora, F. (1998)**. Objetivo de los manuales.

Todos los Manuales tienen como finalidad informar a cada miembro vinculado con la empresa acerca de los lineamientos que debe seguir en función del bienestar de la misma, es decir, lo que deben hacer, quien lo debe hacer, como lo deben hacer y donde se debe hacer. (Pág. 95)

En los manuales no pueden faltar los flujogramas pues en él se describen de forma gráfica los procedimientos a seguir dentro de la organización. **Gómez, C. (1997)**; *“Los flujogramas son importantes ya que ayudan a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de este”*. (Pág. 20), pues ayudan en la definición, formulación, análisis y solución del problema. Sirviéndole para comprender el sistema de información acuerdo con las operaciones de los procedimientos incluidas, con el fin de mejorarlas. 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.

El aporte más significativo de esta investigación radicará en el hecho de que la Dirección tendrá una herramienta que les servirá para mejorar y coordinar mejor sus procedimientos.

Con las nuevas normativas y procedimientos el personal podrá cumplir con el funcionamiento de sus actividades y a su vez con los objetivos previamente planeados de una manera óptima.

La investigación se realizó basada en los conocimientos previamente obtenidos a lo largo de la carrera y a las experiencias del personal que labora en la Alcaldía.

#### **1.4 Limitaciones**

La investigación se realizó en la Dirección de Presupuesto de la Alcaldía del Municipio General Pedro María Freites, la limitación más relevante fue la conseguir información ya que no solo hubo un cambio de gobierno sino un cambio general tanto de direcciones como a nivel de empleados y gran parte de la información se perdió

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

Ortiz. N. (2015) en su trabajo de grado titulado **“Diseño de un Manual de Normas y Procedimientos Administrativos y Contables para el Departamento de Administración y Finanzas de la Empresa PROFIT CORPORATION, C.A. Anaco, Estado Anzoátegui”**. Optando al título en Contaduría Pública en Universidad de Oriente Extensión Cantaura. La investigación tuvo como objetivo general: Diseñar un Manual de Normas y Procedimientos Administrativos y Contables para el Departamento de Administración y Finanzas de la empresa Profit Corporation, C.A., ubicada en el Municipio Anaco, Estado Anzoátegui. Esta investigación se realizó mediante un diseño de campo y un nivel descriptivo además se utilizaron técnicas de recolección de datos como lo son la revisión documental o bibliográfica, la observación participante y las entrevistas no estructuradas con este análisis concluyo que: La empresa Profit Corporation, C.A. específicamente en el Departamento de Administración y Finanzas el personal no contaba con un manual lo que dificultaba el trabajo, de que al momento de que un trabajador se enferme, sea despedido o renuncie este puesto no puede ser utilizado inmediatamente, trayendo como consecuencia la desorientación del suplente o nuevo trabajador y por ende, retrasos en las actividades, distorsión de la información, dualidades de tareas, descontentos y conflictos laborales.

Esta investigación sirvió de base por su contenido teórico, metodología y a la realización del manual. Resaltando la importancia que tienen los manuales dentro de cualquier tipo de empresas para normalizar y unificar los procedimientos.

Lugo. J (2013). En su trabajo de investigación titulado: **“Propuesta de un Manual de Normas y Procedimientos Administrativos y Contables aplicado a la Empresa Hotel Rivieras del Guarapiche del Municipio Maturín”**. Optando al título en Contaduría Pública en Universidad de Oriente Núcleo Monagas. La investigación tuvo como objetivo general: “Proponer un Manual de Normas y Procedimientos Administrativos y Contables aplicado a la empresa Hotel Rivieras del Guarapiche”. Para ello realizó una investigación de campo de nivel descriptivo, a través de la observación directa, revisión documental y la entrevista no estructurada. Con un previo análisis de la investigación concluyó que: Toda empresa debe tener un manuales de normas y procedimientos contables para evitar que se ocasionen fallas contantes, tanto en la contabilización como el control interno, por lo tanto, la realización de dicho manual se espera reducir el tiempo de inducción de nuevo personal en el área administrativa y contable logrando unificar un mismo criterio a la hora de llevar los procedimientos a seguir.

La investigación realizada por el autor fue de relevancia, ya que además de demostrar que los Manuales de Normas y Procedimientos son una guía que detallan los procesos y actividades dentro de un Departamento, esta investigación sirvió de base por su contenido teórico, metodológico.

Azocar. M. (2006) en su trabajo de grado titulado **“Diseño de un Manual de Normas y Procedimientos Contables para la Fundación “Luz del Mundo”. Maturín, Estado Monagas**. Optando al título en Contaduría Pública en Universidad de Oriente Núcleo Monagas “La investigación tuvo como objetivo general: “diseñar un Manual de Normas y Procedimientos Contables, para la fundación “Luz del Mundo”. Para ello se realizó una investigación tanto documental como de campo, de nivel descriptivo y con una combinación de tres métodos empleados como lo son la observación, la inducción y por ultimo pero no menos importante el método analítico para apoyar las referencias de las técnicas particulares de la investigación. Con el

análisis previo concluyó que: la falta de manual de normas y procedimientos desde inicios de la fundación ha producido incertidumbre en los trabajadores por no tener claro cuáles son sus funciones ni responsabilidades, ocasionando un colapso en las actividades y por ende un retraso en los registros contables. Por lo tanto la creación de dicho manual les ayudará a la regulación de las actividades propias de este ramo. Estableciéndose como pautas a seguir al momento de operar y alcanzar la eficiencia, eficacia y maximación de la institución.

Esta investigación sirvió de base en la investigación por su contenido teórico y metodológico empleado, resaltando la importancia que tienen los manuales para el buen control de la organización y fortaleciendo la acción financiera en el desarrollo de la misma.

Reyes. O. (2002) en su trabajo de grado titulado **“Análisis del Procesos de Formulación y Ejecución del Presupuesto de Gasto en la Gobernación del Estado Monagas para el año 2001”** Maturín, Estado Monagas. Optando al título en Contaduría Pública en Universidad de Oriente Núcleo Monagas. La investigación tuvo como objetivo general: “Analizar el Procesos de Formulación y Ejecución del Presupuesto de Gasto en la Gobernación del Estado Monagas para el Año 2001”. Para la realización de la misma se ejecutó una investigación campo a un nivel descriptivo y se usaron técnicas de recolección de datos como lo son la observación directa, la entrevista y la revisión documental, una vez analizada esta información llego a la conclusión de que: el presupuesto público constituye una herramienta de gran importancia para el sector gubernamental, permitiendo tomar previsiones necesarias para los gastos que han de ser efectuados. La gobernación del estado Monagas como pieza fundamental en el desarrollo de esta región tuvo algunas irregularidades particularmente en lo respecta al presupuesto correspondiente al año 2001, existieron numerosos conflictos por parte de los trabajadores dependientes del ejecutivo regional, que ha evidenciado que el mismo adolece de deficiencias tanto a nivel de

formulación como en lo que respecta a su estructuración. Ante tal situación se analizó bajo qué criterios se formuló ese presupuesto y el resultado arrojado fue que no se tomaron las previsiones necesarias ni el cambio del salario mínimo que se le otorga al trabajador el 1° de mayo.

Resaltando la importancia que tienen el presupuesto público en una entidad, a pesar que el mismo es recomendable que sea flexible no se puede tomar partidas para lo que no están asignadas.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1 Definición de términos.**

**Actividades:** Es la definición de lo que debe hacer las personas que desempeñan cargos dentro de una empresa (Diccionario Larousse 1998)

**Eficacia:** Respecto a la eficacia podemos definirla como el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos. (Diccionario de Contabilidad y Finanzas, 2002)

**Eficiencia:** Capacidad para utilizar los medios de que se dispone de la forma más eficaz posible en la consecución de los objetivos planteados (Diccionario de Contabilidad y Finanzas, 2002)

**Flujograma:** Es una herramienta y técnica para la representación de los procedimientos en forma gráfica. Se pueden distinguir los siguientes tipos: secuenciales, columnares y analíticos Catacora (2009)

**Funciones:** Son todas aquellas actividades propias de un empleo, facultad u oficio (Diccionario Enciclopédico Larousse, 1998)

**Gestión:** La gestión es el proceso mediante el cual se formulan objetivos y luego se miden los resultados obtenidos para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados. Hernández, M. (1997)

**Manual:** Es la forma en la cual se gestionan, dentro de los diferentes procesos de la empresa, mecanismos mediante los cuales se pueda aprovechar de una forma inteligente todo el conocimiento que se maneja en la organización. Múnera, M. (2002)

**Normas:** Una norma detalla la forma como debe llevarse a cabo un procedimiento. A diferencia de una política, las normas tienen carácter específico y no general. Catacora (2009).

**Presupuesto:** El presupuesto como el resultado de un proceso gerencial que consiste en establecer objetivos, estrategias y elaboración de planes que forman parte del proceso de administración Allen y Rachlin (2001)

**Procedimiento:** Los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores Melinkoff, R. (1990)

### 2.2.1. Definición de Gestión

**Hernández, M. (1997)**, en su tesis de doctorado plantea que: *“La gestión es el proceso mediante el cual se formulan objetivos y luego se miden los resultados*

*obtenidos para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados”.* (Pág. 03)

**Koontz, H. y Wehrich, H. (2007)** define el término como *“El proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización”.* (Pág. 89)

En latín el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera.

### **2.2.2. Gestión Municipal**

Representa la ejecución de todas aquellas órdenes planificadas sistemática y ordenadamente por la administración, es decir, se trata de realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando en cuenta primeramente a las personas que integran una comunidad como recursos activos para el logro de los objetivos comunes.

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Gesti%C3%B3n-y-Administraci%C3%B3n-Municipal-Etapas/4459786.html>

### **2.2.3. Definición de Procedimiento.**

**Melinkoff, R. (1990)**, *“Los procedimientos consiste en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores”.* (Pág. 28)

**Stoner, J. y Wankel, Ch (1989)**. *Define a los procedimientos como “El conjunto de operaciones organizadas y sincronizadas en forma tal que los insumos se*

*transforman en un producto generalmente, rentables, es decir son capaces de rendir el resultado esperado” (Pág.107)*

Los procedimientos establecen un método usual para ejecutar las tareas y especificar con claridad las reglas eficaces bajo la cual deben cumplirse las actividades, es por ello que se pueden considerar monitores de acción. Por tanto, se hace necesario que la administración ajuste su desempeño con unas pautas o procedimientos ya establecidos, a fin de desviar posibles conductas parciales por parte del personal y así lograr una mayor efectividad administrativa.

#### **2.2.4. Definición de Normas.**

**Catacora (2009)**, “Una norma detalla la forma como debe llevarse a cabo un procedimiento. A diferencia de una política, las normas tienen carácter específico y no general”. (Pág. 82)

**Pumpi y otros (1993)**, *entienden por normas administrativas a “Las reglas, patrones condiciones impuestas por una dirección estratégica que persigue canalizar las acciones de los empleados según lineamientos trazados en la etapa de planificación”*. (Pág. 152)

Las normas son reglas de conductas que nos imponen un determinado modo de obrar que debe ser respetada y que permite ajustar ciertas conductas o actividades que se impone o se adopta para dirigir la correcta realización de una acción o el correcto desarrollo de una actividad.

### 2.2.5. Definición de Presupuesto.

**Allen y Rachlin (2001)** definen *“El presupuesto como el resultado de un proceso gerencial que consiste en establecer objetivos, estrategias y elaboración de planes que forman parte del proceso de administración”*. (Pág. 2)

#### **Burbano, J. y Ortiz, A. (2004)**

Un presupuesto es un es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado. También dice que el presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción las estrategias necesarias para lograrlos.(Pág. 15)

Las definiciones anteriores permiten aseverar que un presupuesto es cálculo anticipado de los ingresos y egresos de una actividad económica durante un período, por lo general en forma anual. Es un plan de acción dirigido a cumplir un final previsto, términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.

Elaborar un presupuesto permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas o las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines, puede ser necesario incurrir en déficit (que los gastos superen a los ingresos) o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit (los ingresos superan a los gastos).

### 2.2.6. Objetivos del Presupuesto.

- Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.

- Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.
- Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.

<http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml>

### **2.2.7. Tipos de Presupuesto.**

**Burbano, J y Ortiz, A. (1997)**, clasifican los presupuestos:

Según la Flexibilidad:

- Rígidos o fijos: se elaboran para un solo nivel de actividad (ventas) o volumen de producción y una vez alcanzado este no permite hacer los ajustes necesarios por las variaciones que suceden realmente. Este presupuesto es sencillo de elaborar pero no permite un eficiente control de costos.
- Flexible o variables: Se elaboran para diferentes niveles de actividad y son capaces de adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Para cada nivel de actividad de la empresa muestra cómo debe variar su importe de acuerdo a los cambios en volumen ya sea de ventas o de producción. Ofrece mayores ventajas para el control de la ejecución, pero son complicados y costosos.

Según el periodo de tiempo que cubran:

- Corto plazo: la planificación se hace para cumplir el ciclo de operaciones de un año.
- Largo plazo: En este campo podríamos ubicar los planes de desarrollo que adopta el Estado y las grandes empresas. El presupuesto a largo plazo es una expresión cuantificada del planeamiento estratégico. Este último ofrece una clara y amplia definición de lo que es el negocio, es una macroplanificación.

Según la aplicabilidad en la empresa:

- De operación: Resume las metas de las áreas operativas de la empresa y su contenido se resume en un estado de ganancias y pérdidas proyectado.  
Podemos incluir aquí presupuesto de ventas, de compras, de gastos operacionales, ingresos y egresos extraordinarios, entre otros.
- Financieros: incluye el cálculo de partidas que inciden fundamentalmente en el balance general ejemplo: presupuesto de caja, de cobranzas, entre otros.  
El presupuesto maestro o integral está formado por estos dos grupos.

Según la periodicidad de los ingresos y gastos.

- Presupuestos ordinarios: incluye los ingresos normales y recurrentes, como los impuestos, así como los gastos periódicos y reiterados, necesarios para el mantenimiento de la infraestructura y los servicios.
- Presupuestos extraordinarios: contiene los gastos esporádicos y los ingresos que se estimen percibir por el mismo concepto, tales como los provenientes de operaciones de crédito público.

Según el sector en el cual se utilicen:

- Sector público: cuando en ellos están contenidos los programas de funcionamiento o de inversión del estado o de organismos oficiales.
- Sector privado: Usado por las empresas particulares. Adicionalmente, podemos agrupar los presupuestos en función de la técnica empleada para formularlos, ejecutarlos y controlarlos. (Pág. 27)

### **2.2.8. Definición de Presupuesto Público.**

El presupuesto en el sector público ha sido definido de diversas maneras, **Albi Ibáñez, E. y otros (2009)** es un "*Plan económico del gobierno, cuantificación económica de las políticas económicas del gobierno y la expresión contable del plan económico del Sector Público*". (Pág. 22)

**Bastidas, M. (2003)**

Es un instrumento de la planificación expresado en términos financieros, en el cual se reflejan los gastos y aplicaciones así como los ingresos y fuentes de recursos, que un organismo, sector, municipio, estado o nación, tendrá durante un período determinado con base en políticas específicas que derivan en objetivos definidos para las diversas áreas que interactúan en la acción de gobierno. (Pág.31)

En definitiva, el presupuesto público es una herramienta que permite planificar las actividades de los entes gubernamentales, incorporando aspectos cualitativos y cuantitativos, para trazar el curso a seguir durante un año fiscal con base en los proyectos, programas y metas realizados previamente.

El Presupuesto público es una estimación financiera anticipada, generalmente anual, de los egresos e ingresos del gobierno, necesarios para cumplir con los propósitos de un programa determinado. Asimismo, constituye el instrumento operativo básico para la ejecución de las decisiones de política económica y de planeación.

**2.2.9. Importancia del Presupuesto Público.**

Es un instrumento para cumplir el plan de la nación, por lo tanto, debe formularse, sancionarse y ejecutarse en forma tal que asegure el logro de los objetivos previstos en el plan.

Es una herramienta de administración gubernamental que ofrece un espacio para la coordinación de las acciones relativas a asuntos políticos, económicos y sociales. Sirviendo como soporte para la asignación de recursos y provee la base legal para la realización del gasto público.

También se utiliza como un instrumento para la toma de decisiones en el sector público delimitando y especificando con claridad las unidades o funcionarios responsables de ejecutar los programas y proyectos, estableciendo así la base para vigilar el cumplimiento de los mandatos establecidos en el presupuesto.

<http://libreeconomia.over-blog.es/pages/Presupuesto-publico-en-venezuela-3614327.html>

#### **2.2.10. Definición de Manual.**

Para explicar en qué consiste un manual es conveniente analizar la opción de algunos autores, a fin de contar con una idea amplia que permita aclarar este concepto.

**Múnera, M. (2002)**, *“Es la forma en la cual se gestionan, dentro de los diferentes procesos de la empresa, mecanismos mediante los cuales se pueda aprovechar de una forma inteligente todo el conocimiento que se maneja en la organización”*. (Pág. 11)

#### **Kellog G. (1963)**

El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo. (Pág. 120)

#### **Lázaro, V. (1974)**

Los manuales son elementos básicos de referencia de auxilio en una empresa para obtener el control deseado de los esfuerzos del personal. Por medio de estos manuales pueden proporcionarse al personal sus deberes y responsabilidades, los reglamentos de

trabajo, políticas y objetivos de la empresa, en una forma sencilla, directa y autorizada. (Pág.15)

Se puede decir que los manuales son esa herramienta clave que utiliza el usuario para el buen desarrollo de las actividades a realizar, puesto en ellos se especifican funciones y responsabilidades inherentes a las actividades de cada Departamento o área de trabajo, Es decir, que los manuales servirán de canales de información para las personas dentro de una empresa, y por lo tanto gracias a la implementación y uso de los mismos se conocerán los lineamientos y parámetros para desempeñar y llevar a cabo las obligaciones y deberes correspondientes.

### 2.2.11 Tipos de Manuales

**Catacora, F. (2009)**, dentro de las técnicas para documentar una empresa se pueden encontrar distintos tipos de manuales, cada uno para un determinado fin. Una clasificación de los manuales en el contexto de la organización es la siguiente:

**Manuales de Sistemas, Métodos y Procedimientos Manuales:** Bajo este esquema, los manuales se subdividen en:

- **Manuales de técnicas:** son aquellos en los cuales se explican las pautas, pasos o procedimientos que debe seguirse para aplicar alguna técnica específica.  
Por ejemplo, un manual de operación de un equipo o maquinaria debe ser clasificado en este grupo. El uso y objetivo de este tipo de manuales es por lo general limitado.
- **Manuales de actividades:** muestran los pasos a seguir en diferentes situaciones de trabajo.  
Un ejemplo típico de manuales, está representado por los manuales de inducción al personal.
- **Manuales de organización:** un 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 formal.

- **Manuales de políticas:** documentan todas las guías de acción generales que tiene una empresa en distintas áreas tales como: recursos humanos, finanzas, producción y otras. Las políticas se enuncian en forma declaratoria y deben guiar la pauta de acción de los empleados para cada una de las áreas que se desee documentar.
- **Manuales de Normas y Procedimientos:** son aquellos que detallan todos los procedimientos que se realizan en una empresa. Por otra parte, estos tipos de manuales establecen las pautas específicas acerca de las normas aplicables en forma general o específica para los procedimientos identificados en la organización.
- **Manuales de Sistemas Computarizados:** Los manuales de sistemas computarizados documentan los sistemas que contemplan el uso significativo de un computador en un alto número de operaciones o procedimientos. Dentro de esta clasificación se pueden encontrar manuales de:

Usuario.

Operación.

Documentación de sistemas. Estos a su vez pueden subdividirse en:

Diseño físico.

Procesos.

Salidas. (Pág.78)

### 2.2.12. Características de los Manuales

Entre las características de los Manuales se encuentran:

- Su lenguaje debe ser sencillo y claro para el uso de terceras personas, para que al leerlo las instrucciones sean bien interpretadas.
- Son flexibles debido que se elaborarán considerando la posibilidad de cambios, es decir, deben ser diseñados de forma flexible que permitan amoldarse a diversas eventualidades, con el fin de enfrentar los cambios que se produzcan en el entorno empresarial.

- Los manuales deben mantener uniformidad en los criterios de redacción en las secciones, puesto que éste conllevará a un mejor entendimiento. Un alto grado de confianza, orden y consistencia en las acciones a ejecutar.

<https://www.isotools.org/2015/05/18/caracteristicas-que-debe-cumplir-todo-manual-de-calidad/>

### 2.2.13. Ventajas de los Manuales

Las ventajas de los manuales son importantes por cuanto ofrecen información de todos los procesos que se desean desarrollar. El uso de los manuales ofrece cuantiosas ventajas entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

#### **Duhalt, K. (1997)**

- Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrollan en una organización, elementos éstos que por otro lado sería difícil reunir.
- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento.
- Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a qué nivel alcanza la decisión o ejecución.
- Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
- Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.
- Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo. (Pág. 26)

#### 2.2.14. Desventajas de los Manuales

Existen ciertas limitaciones en los manuales, pero que de ninguna manera le restan importancia en la utilización de los mismos dentro de la organización, entre las desventajas más resaltantes de los manuales se encuentran:

##### **Catacora, F. (2009)**

- Requieren de una gran cantidad de tiempo en su elaboración por su gran volumen.
- Quitan discrecionalidad al personal lo que se traduce en un freno para la iniciativa individual.
- El costo de conformación y revisión puede ser elevado.
- El trabajo se centra exclusivamente a lo dispuesto en el manual.
- Pierden vigencia con mucha rapidez, lo que implica actualizarlos con el tiempo. (Pág. 28)

#### 2.2.15. Método de implantación de los Manuales.

La implantación del manual representa el momento crucial para traducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogeneizar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales.

##### **A) Métodos de implantación**

La selección de método para implantar administrativos está estrechamente relacionada con elementos de estructura tales como:

- Tipo de manual
- Cobertura
- Recursos asignados
- Nivel técnico del personal
- Clima organizacional
- Entorno

En función de estas variables, las alternativas para implantarlos son:

- Método instantáneo. Generalmente es el más utilizado, ya que la decisión de preparar manuales administrativos en la mayoría de los casos proviene de los más altos niveles de la estructura de una

organización, lo cual les confiere una naturaleza o validez casi obligatoria.

También se adopta cuando la organización es nueva, si no se involucra a un número amplio de unidades administrativas, si es relativamente sencillo, si no implica un gran volumen de funciones, sistemas u operaciones, o si en la organización existe una sólida infraestructura administrativa.

- Método del proyecto piloto. Esta forma de implantación implica aplicar el contenido del manual en sólo una parte de la organización, con la finalidad de medir los resultados que ello genera.

El beneficio que pueda aportar radica en que permite realizar cambios en una escala reducida, llevando a cabo cuantas pruebas sean necesarias para determinar la viabilidad de la propuesta.

Una probable desventaja de este método es que no siempre es posible asegurar que lo que es válido para los proyectos piloto se destinan recursos y una atención especial que no puede a toda la organización.

- Método de implantación en paralelo. Cuando se trata de manuales de amplia cobertura, que implican el manejo de mucha información o de carácter estratégico, un volumen considerable de recursos o para garantizar la seguridad de todo un sistema de trabajo, se emplea este método que implica la operación simultánea, por un periodo determinado, tanto del ambiente de trabajo o condiciones tradicionales como las que se van a implantar.

Esto permite efectuar cambios sin crear problemas, ya que las nuevas condiciones accionan libremente antes de que se suspendan las anteriores.

- Método de implantación parcial o por aproximaciones sucesivas. Este método, de gran utilidad para implantar manuales que implican modificaciones sustanciales a la operativa normal, consiste en seleccionar parte de su contenido o de áreas específicas para introducir los cambios sin causar grandes alteraciones, y dar el siguiente paso sólo cuando se haya consolidado el anterior, lo que permite un cambio gradual y controlado.

Combinación de métodos. Es el empleo de más de un método para implantar un manual en función de los requerimientos técnicos de su contenido.

### **B) Acciones de implantación del Manual**

Para dar a conocer el manual es conveniente definir un programa para su presentación y que, con base en las acciones que para este efecto se establezcan, se proceda a celebrar prácticas, seminarios, foros de decisión y cualquier otro tipo de evento de esta naturaleza.

También se pueden llevar a cabo reuniones de sensibilización, por medio de las cuales se puede incrementar la confianza y colaboración del personal, ya que a través de ellas se les comunican los objetivos propuestos y las bondades que de ello puede resultar.

En forma paralela se deben emprender campañas de difusión mediante revistas, boletines, folletos, paneles y cualquier otro recurso de información que refuerce la aceptación, particularmente cuando las medidas de lo mejoramiento puedan afectar a una organización en forma radical o a nivel grupal o sectorial.

### **C) Revisión y actualización**

La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se hace necesario mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas. Para ello es conveniente:

- Evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de la implantación del manual, así como los cambios operativos que se realicen en la organización.
- Establecer un calendario para la actualización del manual.
- Designar un responsable para la atención de esta función.

<http://www.ceaamer.edu.mx/new/ni5/avsac/Modulo10.pdf>

#### **2.2.16. Pasos para Diseñar un Manual**

**Hernández, Y. (2001)** considera *“Que existen pasos importantes en la elaboración de un manual, en este caso hay que hacer una planificación del trabajo*

*para lograr que sea efectivo y adaptable a las necesidades de la Institución que la va a utilizar". (Pág. 27)*

Se debe contar con la información pertinente, para lo cual se necesita de la máxima colaboración del personal de la Institución.

Los pasos que deben seguirse para diseñar un manual son los siguientes:

➤ **Evaluación de la Organización:**

Antes de comenzar la preparación del manual, debe hacerse un estudio exhaustivo de la Institución. Sus políticas, normas y procedimientos, para garantizar que pueda adaptarse a los requerimientos propios de la Institución a utilizarlo.

➤ **Planificación de la Investigación:**

Debe realizarse un planteamiento a seguir para la elaboración del trabajo, debe seguirse un esquema clasificado y numerado de acuerdo a la especificación de los puntos que se van a incluir. También debe medirse el tiempo estimado de culminación.

➤ **Recopilación de la información:**

Para la recopilación de datos, se usar varios medios:

- La investigación documental, directamente de los archivos de la institución.
- Entrevistas realizadas al personal, para obtener información sobre las actividades en las que interviene, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde? y ¿para qué las ejecutan?, recolectando además las formas empleadas en las operaciones.
- Entrevistas a supervisores, para completar, aclarar y aprobar la información generada por los que ejecutan las operaciones.
- Observación directa del proceso, para constatar los datos recolectados.

### ➤ **Elaboración del Manual:**

Después de haber recolectado la información necesaria para la realización del manual, se procede al diseño del mismo, tomando en cuenta:

- El tamaño del formato a seleccionar, generalmente se usa el estándar.
- La diagramación, con ella se procura ubicar fácilmente la información, así como la esquematización de los procesos utilizados. Se deben mostrar flujogramas que incluyan las labores, métodos y procedimientos de manera analítica, flujogramas panorámicos de todo el proceso, de igual forma cualquier otro diagrama que se necesite.
- La redacción del manual, debe ser de manera clara y sencilla, sin utilizar lenguajes técnicos, además no debe quedar nada sobreentendido, ya que de su interpretación depende su efectividad. Una lectura clara, precisa y concisa permite suministrar toda aquella información que el manual quiere expresar.
- La técnica de codificación, tomando en cuenta las actividades que realiza la institución; así se tiene la codificación alfabética, numérica y alfanumérica.
- La presentación debe detallar el modelo de impresión, número de ejemplares, el tipo de encuadernación y todo aquello que influya en la presentación del manual.

Antes de distribuir el manual, deben elaborarse pruebas piloto que permitan conocer hasta qué punto es efectivo, y determinar si existen modificaciones, de manera que sea lo más adaptable posible a la Institución que lo va a emplear.

Debe distribuirse un ejemplar a los jefes y/o directores de las siguientes divisiones: Presupuesto, Recursos Humano y Administración, para que todo el personal tenga acceso a la utilización del manual, por otra parte, debe hacerse un seguimiento de su utilización, para determinar si en algún momento los procedimientos, normas y políticas no son necesarios o han sido transformados. Por último, deben hacerse las modificaciones pertinentes, en caso de que existan, de lo contrario el manual perderá el objetivo para el cual fue creado.

### 2.2.17. Definición de Manual de Normas y Procedimientos

**Gómez, F. (2008)**, los manuales de normas y procedimientos “*Suelen ser un libro de hojas removibles en el cual se indican, en forma compendiada todos los detalles de las actividades que se ejecutan en los procedimientos*”. (Pág. 33)

Por lo que se puede decir entonces que son instrumentos usados por la administración como apoyo para poder ejecutar los deberes cotidianos; facilitar los procesos de control de la organización y ayudar en la medida de lo posible al desarrollo óptimo de la misma.

### 2.2.18. Lineamientos para la elaboración de un Manual de Normas y Procedimientos.

**Gómez, C. (1997)**, El Índice del Manual de Normas y Procedimientos, se elaborará de acuerdo con los siguientes lineamientos:

- Se relacionarán los nombres de los capítulos, de acuerdo con los contenidos de los procedimientos.
- Se escribirán con letra mayúscula compacta los nombres de los capítulos que conforman el procedimiento.
- En el extremo derecho de la hoja se anotará la página en que se inicia cada uno de los capítulos, de acuerdo con el criterio de paginación deseado.

Para la Elaboración de la Introducción, el mismo autor acota los siguientes lineamientos:

- La redacción debe ser concisa, clara y comprensible.
- Se hará esta redacción en un máximo de tres cuartillas.
- Deberá incluirse información acerca de su ámbito de aplicación y de quiénes son los destinatarios o usuarios del manual de procedimientos.
- Conviene que en la redacción se incluya el aporte y autorización de la más alta autoridad del área en la que se elaboró el manual.

También alega los lineamientos para la elaboración de las Bases Legales para el manual, que son:

- Se relacionarán los nombres de los principales ordenamientos jurídicos administrativos vigentes, que conformen la base legal del documento que se está elaborando.
- Dicha relación de los nombres llevará un orden jerárquico descendiente, como:

A.- Reglamentos.

B- Decretos.

C- Acuerdos.

D- Circulares y/u oficios.

E- Documentos Normativo-administrativos.

Con relación al Objetivo del Manual, también existen lineamientos para su elaboración, entre ellos tenemos:

- Se especificará con claridad la finalidad que pretende el documento, es decir, el qué y para qué se elabora.
- La redacción debe ser clara, concisa y directa.
- Se iniciará la descripción del objetivo en tiempo infinitivo.
- Se describirá en un máximo de doce renglones o líneas.
- Se debe evitar, en lo posible, el uso de adjetivos.

Para elaborar las Políticas o Normas de Operación dentro de los manuales, se debe seguir lo siguiente:

- Se referirán claramente las políticas y/o normas que circunscriban el marco general de actuación del personal, a efecto que este no incurra en fallas.
- Se deben expresar de forma clara y concisa para que sea entendido por personas que no estén familiarizados con los aspectos administrativos o con el procedimiento.
- Deben ser lo más explícitas posibles, para evitar las frecuentes consultas al personal superior.

### **2.2.19. Contenido de los Manuales de Normas y Procedimientos.**

Los Manuales Normas de Procedimientos son, fundamentalmente, una representación gráfica y una descripción narrativa del conjunto de instrucciones

específicas para realizar un tipo de trabajo, así como también lo son los formularios que intervienen en los procedimientos.

Los Manuales de Procedimientos deben seguir una serie de lineamientos en cuanto a la forma, por los que se diferencian de los demás tipos de manuales.

**Franklin, E. (2002)** cada página del Manual de Normas y Procedimientos debe contener los siguientes datos:

- Logotipo de la empresa en cuestión.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación y extensión (General o específico).
- De corresponder a una unidad en particular, debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de páginas totales y la correspondiente a la que está en uso.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización; en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma.
- Entre las siglas y el número debe colocarse guion o diagonal. (Pág. 170)

Por otro lado, los Manuales de Normas y Procedimientos, **Gómez, F. (2008)**, se conforman por la siguiente información:

- Portada de Identificación.
- Índice del Manual.
- Introducción.
- Base Legal, (Aquí se especificará la base legal que sea idéntica para todos los procedimientos del manual)
- Objetivo del manual.
- Procedimientos.

Cuando se empiezan a describir los procedimientos del 1 a la n, entonces se agregan:

- Folio de Identificación.
- Índice.
- Base legal (Se coloca dentro de ésta, cuando la base legal de un procedimiento sea diferente al resto de los otros procedimientos).

- Objetivo del Procedimiento.
- Políticas y/o normas de operación.
- Descripción narrativa del procedimiento.
- Diagrama de flujo del procedimiento.
- Formularios y/o impresos.
- Información General.
- Glosario de Términos. (Pág. 112)

### 2.2.20. Diagramas de flujo

**Catacora (2009)**, Señala que un flujograma “Es una herramienta y técnica para la representación de los procedimientos en forma gráfica. Se pueden distinguir los siguientes tipos: secuenciales, columnares y analíticos (Pág.58).

### 2.2.21. Características de los Flujogramas

**Gómez, C. (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. (Pág.117)

### 2.2.22. Simbología básica para la elaboración de flujogramas.

SIMBOLOGÍA BÁSICA PARA LA ELABORACIÓN DE FLUJOGRAMAS		
Símbolo	Nombre	Descripción
	Conector de columna y página.	Se utiliza cuando un flujograma es graficado en más de una página o existen diferentes columnas en las cuales la secuencia de pasos es ininterrumpida.

<b>SIMBOLOGÍA BÁSICA PARA LA ELABORACIÓN DE FLUJOGRAMAS</b>		
<b>Símbolo</b>	<b>Nombre</b>	<b>Descripción</b>
	Decisión. Rombo	Este símbolo es utilizado cuando dentro del flujo del proceso, existen cursos alternativos de acción.
	Documento	Utilizado cuando se requiere diagramar algún documento que es generado o transferido a lo largo del proceso.
	Inicio/ fin de proceso	Como una formalidad, este símbolo se utiliza para iniciar un procedimiento y para indicar su terminación. En algunos casos, se puede omitir el representar el final de un proceso en razón a que este continúe en otro procedimiento
	Flujo de información. Una flecha.	Representa el flujo de la información desde/hacia. Se usa obligatoriamente para reflejar el orden que debe seguir la lectura del flujograma y muestra igualmente como fluye la información a lo largo del proceso.
	Proceso. Rectángulo	Representa un proceso, en algunos casos manuales y en otros mecanizados. Su contenido debe comenzar con verbos en infinitivo.
	Archivo temporal o permanente. Triángulo invertido	Representa un proceso, en algunos casos manuales y en otros mecanizados. Su contenido debe comenzar con verbos en infinitivo
	Conector interno. Circulo	Algunas veces un flujograma puede requerir que se efectúen saltos en la secuencia de pasos, pero dentro de la misma página, por lo que tal acción se representa a través de un conector interno.

**Figura 1. Simbología básica para la elaboración de flujogramas.**

**Fuente:** Catacora, F. 2009 (Pág.58)

### **2.3. Bases legales.**

#### **2.3.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela Publicada en Gaceta Oficial, N° 5453, Extraordinario de fecha 24 de Marzo de 2000 consagra la norma

fundamental del Estado venezolano que regula el régimen básico de deberes y derechos de los venezolanos.

**Artículo 141.** La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

### **2.3.2. Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y el Sistema Nacional de Control Fiscal.**

La Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, publicada en Gaceta Oficial N° 37.347, Ordinario de fecha 17 de Diciembre de 2001, tiene por objeto regular las funciones de la Contraloría General de la República, el Sistema Nacional de Control Fiscal y la participación de los ciudadanos en el ejercicio de la función contralora.

**Artículo 9.** Están sujetos a las disposiciones de la presente Ley y al control, vigilancia y fiscalización de la Contraloría General de la República:

1. Los órganos y entidades a los que incumbe el ejercicio del Poder Público Nacional.
2. Los órganos y entidades a los que incumbe el ejercicio del Poder Público Estatal.
3. Los órganos y entidades a los que incumbe el ejercicio del Poder Público en los Distritos y Distritos Metropolitanos.
4. Los órganos y entidades a los que incumbe el ejercicio del Poder Público Municipal y en las demás entidades locales previstas en la Ley Orgánica de Régimen Municipal.
5. Los órganos y entidades a los que incumbe el ejercicio del Poder Público en los Territorios Federales y Dependencias Federales.

6. Los institutos autónomos nacionales, estatales, distritales y municipales. 7. El Banco Central de Venezuela. 8. Las universidades públicas.

9. Las demás personas de Derecho Público nacionales, estatales, distritales y municipales.

10. Las sociedades de cualquier naturaleza en las cuales las personas a que se refieren los numerales anteriores tengan participación en su capital social, así como las que se constituyan con la participación de aquéllas.

11. Las fundaciones y asociaciones civiles y demás instituciones creadas con fondos públicos, o que sean dirigidas por las personas a que se refieren los numerales anteriores o en las cuales tales personas designen sus autoridades, o cuando los aportes presupuestarios o contribuciones efectuados en un ejercicio presupuestario por una o varias de las personas a que se refieren los numerales anteriores representen el cincuenta por ciento (50%) o más de su presupuesto.

**Artículo 24.** A los fines de esta Ley, integran el Sistema Nacional de Control Fiscal:

1. Los órganos de control fiscal indicados en el artículo 26 de esta Ley.
2. La Superintendencia Nacional de Auditoría Interna.
3. Las máximas autoridades y los niveles directivos y gerenciales de los órganos y entidades a los que se refiere el artículo 9, numerales 1 al 11, de la presente Ley.
4. Los ciudadanos, en el ejercicio de su derecho a la participación en la función de control de la gestión pública.

**Parágrafo Único:** Constituyen instrumentos del Sistema Nacional de Control Fiscal las políticas, Leyes, reglamentos, normas, procedimientos e instructivos, adoptados para salvaguardar los recursos de los entes sujetos a esta Ley; verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa; promover la eficiencia, economía y calidad de sus operaciones, y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas, así como los recursos económicos, humanos y materiales destinados al ejercicio del control

**Artículo 26.** Son órganos del Sistema Nacional de Control Fiscal los que se indican a continuación:

1. La Contraloría General de la República.
2. La Contraloría de los Estados, de los Distritos, Distritos Metropolitanos y de los Municipios.
3. La Contraloría General de la Fuerza Armada Nacional.
4. Las unidades de auditoría interna de las entidades a que se refiere el artículo 9, numerales 1 al 11, de esta Ley.

**Parágrafo Único:** En caso de organismos o entidades sujetos a esta Ley cuya estructura, número, tipo de operaciones o monto de los recursos administrados no justifiquen el funcionamiento de una unidad de auditoría interna propia, la Contraloría General de la República evaluará dichas circunstancias y, de considerarlo procedente, autorizará que las funciones de los referidos órganos de control fiscal sean ejercidas por la unidad de auditoría interna del órgano de adscripción. Cuando se trate de organismos o entidades de la Administración Pública Nacional para el otorgamiento de la aludida autorización, se oirá la opinión de la Superintendencia Nacional de Auditoría Interna.

**Artículo 33.** Los órganos del control fiscal referidos en el artículo 26 de esta Ley funcionarán coordinadamente entre sí y bajo la rectoría de la Contraloría General de la República. A tal efecto, a la Contraloría General de la República le corresponderá:

1. Dictar las políticas, reglamentos, normas, manuales e instrucciones para el ejercicio del control y para la coordinación del control fiscal externo con el interno.
2. Dictar el reglamento para la calificación, selección y contratación de auditores, consultores o profesionales independientes en materia de control, y las normas para la ejecución y presentación de sus resultados.
3. Evaluar el ejercicio y los resultados del control interno y externo.

4. Evaluar los sistemas contables de los entes y organismos señalados en el artículo 9, numerales 1 al 11, de esta Ley.
5. Fijar los plazos y condiciones para que las máximas autoridades jerárquicas de los organismos y entidades sujetos a control dicten, de acuerdo con lo establecido por la Contraloría General de la República, las normas, manuales de procedimientos, métodos y demás instrumentos que conformen su sistema de control interno; y para que los demás niveles directivos y gerenciales de cada cuadro organizativo de los organismos y entidades sujetos a control, implanten el sistema de control interno.
6. Evaluar la normativa de los sistemas de control interno que dicten las máximas autoridades de los entes sujetos a control, a fin de determinar si se ajustan a las normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República.
7. Evaluar los sistemas de control interno, a los fines de verificar la eficacia, eficiencia y economía con que operan.
8. Asesorar técnicamente a los organismos y entidades sujetos a su control en la implantación de los sistemas de control interno, así como en la instrumentación de las recomendaciones contenidas en los informes de auditoría o de cualquier actividad de control y en la aplicación de las acciones correctivas que se emprendan.
9. Elaborar proyectos de Ley y demás instrumentos normativos en materia de control fiscal.
10. Opinar acerca de cualquier proyecto de Ley o reglamento en materia hacendaria.
11. Dictar políticas y pautas para el diseño de los programas de capacitación y especialización de servidores públicos en el manejo de los sistemas de control de que trata esta Ley.

**Artículo 37.** 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.

**Artículo 38.** El sistema de control interno que se implante en los entes y organismos a que se refieren el artículo 9, numerales 1 al 11, de esta Ley, deberá garantizar que antes de proceder a la adquisición de bienes o servicios, o a la elaboración de otros contratos que impliquen compromisos financieros, los responsables se aseguren del cumplimiento de los requisitos siguientes:

1. Que el gasto esté correctamente imputado a la correspondiente partida del presupuesto o, en su caso, a créditos adicionales.
2. Que exista disponibilidad presupuestaria.
3. Que se hayan previsto las garantías necesarias y suficientes para responder por las obligaciones que ha de asumir el contratista.
4. Que los precios sean justos y razonables, salvo las excepciones establecidas en otras leyes.
5. Que se hubiere cumplido con los términos de la Ley de Licitaciones, en los casos que sea necesario, y las demás leyes que sean aplicables.

Asimismo, deberá garantizar que antes de proceder a realizar pagos, los responsables se aseguren del cumplimiento de los requisitos siguientes:

1. Que se haya dado cumplimiento a las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.
2. Que estén debidamente imputados a créditos del presupuesto o a créditos adicionales legalmente acordados.
3. Que exista disponibilidad presupuestaria.
4. Que se realicen para cumplir compromisos ciertos y debidamente comprobados, salvo que correspondan a pagos de anticipos a contratistas o avances ordenados a funcionarios conforme a las leyes.
5. Que correspondan a créditos efectivos de sus titulares.

**Artículo 92.** Las máximas autoridades, los niveles directivos y gerenciales de los organismos señalados en los numerales 1 al 11 del artículo 9 de esta Ley, además de

estar sujetos a las responsabilidades definidas en este Capítulo, comprometen su responsabilidad administrativa cuando no dicten las normas, manuales de procedimientos, métodos y demás instrumentos que constituyan el sistema de control interno, o no lo implanten, o cuando no acaten las recomendaciones que contengan los informes de auditoría o de cualquier actividad de control, autorizados por los titulares de los órganos de control fiscal externo.

Esto hace referencia que cada organismo tiene la potestad y la responsabilidad de elaborar sus propios Manuales de Normas y Procedimientos que permitan un mejor funcionamiento del control interno, y un favorable cumplimiento de sus políticas.

### **2.3.3. Normas Generales de Control Interno**

En esta sección se describen los aspectos generales de las normas de control interno para el Sector Público emitidas por la Contraloría General de la Republica.

**Artículo 5.** El control interno administrativo lo conforman las normas, procedimientos y mecanismos que regulan los actos de administración, manejo y disposición del patrimonio público y los requisitos y condiciones que deben cumplirse en la autorización de las transacciones presupuestarias y financieras.

**Artículo 20.** En los organismos y entidades deben estar claramente definidas, mediante normas e instrucciones escritas, las funciones de cada cargo, su nivel de autoridad, responsabilidad y sus relaciones jerárquicas dentro de la estructura organizativa, procurando que el empleado o funcionario sea responsable de sus actuaciones ante una sola autoridad.

**Artículo 22.** 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.

De este modo, a fin de dar cumplimiento a los principios establecidos en esta Ley, los órganos y entes de la Administración Pública deberán utilizar sus conocimientos para la ejecución del cargo y aplicaran las nuevas tecnologías de acuerdo a la responsabilidad que tengan además deberán cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

## **2.4. Identificación de la Organización**

### **2.4.1. Nombre de la Organización:**

Alcaldía del Municipio Bolivariano General Pedro María Freites.

### **2.4.2. Reseña Histórica de la Organización**

La Alcaldía del Municipio Bolivariano General Pedro María Freites nace en Enero de 1990, que fue cuando se sustituyó a los Presidentes de los Consejos Municipales por Alcaldes.

La ultima presidenta del Consejo Municipal fue la Prof. Ana Luisa de Gómez hasta 1990 a partir de esta fecha, la alcaldía a contado con cinco (5) alcaldes, primer alcalde bajo elecciones directas por el partido del MAS, el Dr. Marcos Pérez Bellicia cumpliendo con un periodo de (04/02/1990 al 02/02/1993), Segundo alcalde bajo elecciones directas por el partido COPEI El Prof. José González con un periodo de (02/02/1993 al 04/02/1996), el tercer alcalde bajo elecciones directas por el partido acción democrática (AD) El Ing. Antonio Barreto Sira el cual cumplió con dos (2) periodos el 1° desde (04/02/96 al 30/07/2000 y para el año 2000 se

realizaron elecciones generales adelantadas debido a la aprobación de la Constitución de 1999, quedando reelecto el Ing. En su 2º periodo del 30/07/2000 al 23/08/2004, cuarta alcaldesa bajo elecciones directas, por el partido acción democrática (AD) la Lic. Evelyn Urdaneta de Barreto que cumplió con dos (2) periodos el 1º desde 23/08/2004 al 23/11/2008 y del 23/11/2008 al 08/12/2013), Actualmente desde el 08/12/2013 se encuentra como al alcalde el ciudadano. Daniel Florencio Haro Méndez.

El Municipio Freites se encuentra ubicado en la zona centro del Estado Anzoátegui; está dividido en cuatro parroquias: Santa Rosa, Úrica, Libertador y Cantaura (capital del municipio donde se estableció el núcleo de gobierno municipal) veinte comunidades indígenas como Cashama, Tascabaña, Paraman, entre otros y más de ciento veinte caseríos como San tomé, la Isla, Campo Mata entre otros. Lo cual hace que el municipio sea uno de los más extensos a nivel territorial del país.

#### **2.4.3. Misión de la Organización**

Garantizar la satisfacción de las necesidades de la población del Municipio Bolivariano Gral. Pedro María Freites, prestando un servicio de calidad, oportuno y eficiente, con un personal competitivo generando y administrando los recursos de la comunidad bajo un criterio de desarrollo sustentable que permita La consolidación del Nuevo Municipio Bolivariano y Socialista.

Fuentes: **Despacho de la Alcaldía de Freites.**

#### **2.4.4. Visión de la Organización**

Lograr que la Alcaldía del Municipio Bolivariano General Pedro María Freites, atienda las necesidades de la población en forma temprana y eficiente con la incorporación y coherencia de los sistemas de participación ciudadana socialista, para

desarrollar actividades que permitan elevar la calidad de vida de sus habitantes y de su entorno con la formación de una sociedad crítica, innovadora, productiva que sea generadora del conocimiento, de alta tecnología con el fin de lograr la irrupción definitiva del Nuevo Estado Social y Democrático, de Derecho y de Justicia.

Fuentes: **Despacho de la Alcaldía de Freites**

#### **2.4.5. Objetivos de la Organización.**

##### **Objetivo General:**

Garantizar a la colectividad freiteana eficiencia y optimización de los servicios públicos (Aseo Urbano, Electrificación, Transporte Público, entre otros) a fin de mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio en función de la estrategia de la organización.

Fuentes: **López. A. (2007)**

##### **Objetivos Específicos:**

- Mantener y garantizar la calidad de mantenimiento de redes eléctricas y alumbrado público en todos los sectores que integran el municipio.
- Generar empleo en el municipio.
- Verificar y hacer que todos los habitantes se encuentren satisfechos con el servicio que se les presta. (Pág. 4)

Fuentes: **López. A. (2007)**

#### **2.4.6. Funciones**

Dentro de las funciones que tiene la alcaldía se nombran las siguientes:

- Ofrece a la colectividad servicio de transporte público urbano de pasajeros y protección al medio ambiente.

- Brindar protección civil, asistencia a la infancia y a las personas de la tercera edad.
- Garantizar a los habitantes del Municipio alumbrado público, recolección de residuos domiciliarios, cloacas, alcantarillado.
- Brindar seguridad para lograr la prevención del delito.
- Conceder ayudas, otorgar becas, pensiones y jubilaciones.

Fuentes: **López. A. (2007)**

### 2.4.7. Organigrama de la Organización:

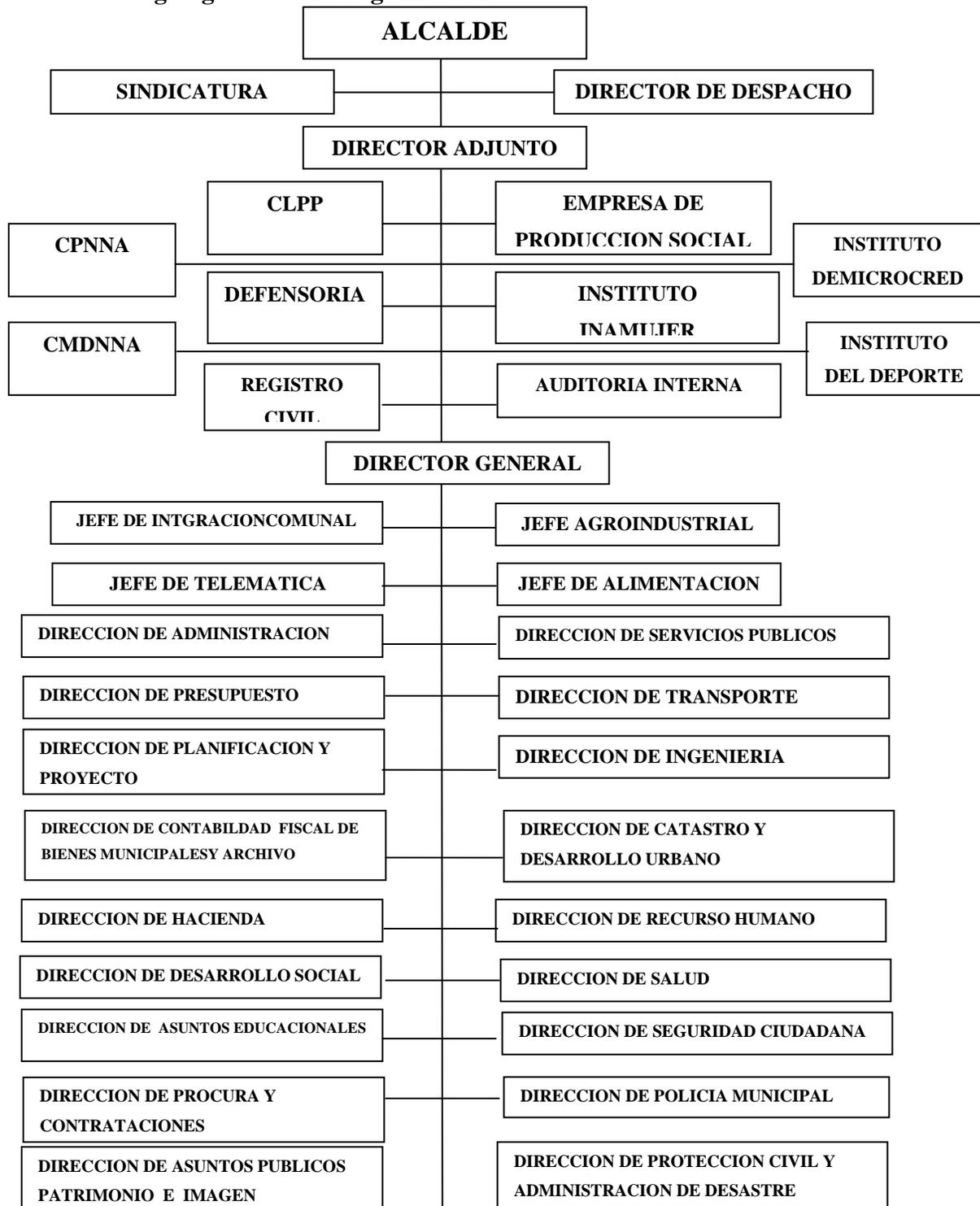


Figura 2. Organigrama de la organización. Fuente: Despacho de la Alcaldía

#### 2.4.8. Organigrama del Dirección de Presupuesto



**Figura 3. Organigrama de la Dirección de Presupuesto.**

**Fuente: Dirección de Presupuesto**

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Nivel de la investigación

El nivel de la investigación a desarrollar será de carácter descriptivo, al respecto **Bernal, T. (2006)** señala lo siguiente: “*La investigación descriptiva es un procedimiento investigativo por los principiantes en la actividad, dichos estudios, muestran, narran, reseñan o identifican hechos, con rasgos característicos del objeto de estudio*” (pág. 112).

#### **Tamayo y Tamayo (2001)**

Una investigación descriptiva es aquella que comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de fenómenos. El enfoque que hace sobre las conclusiones denominantes o sobre una persona, grupo o cosa se conduce o fusiona en el presente. (Pág. 92).

De lo anterior, se puede resaltar que el nivel de investigación es descriptivo pues el estudio se realizó detallando y describiendo las actividades que ejecutaron el personal de la Dirección de Presupuesto permitiendo organizar la información para poder plasmarla en el manual.

#### 3.2 Diseño de investigación

La modalidad empleada en la investigación es de tipo documental y de campo ya que las fuentes son recabadas directamente de la realidad también mediante la recopilación de textos bibliográfico. Con respecto a la investigación de campo, el manual de trabajo de grado de la **UPEL (2006)** señala:

Se entiende por investigación de campo, el análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlo, interpretarlo, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar las causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo usos de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas y enfoques de investigación conocido o en desarrollo. Los datos de intereses son recogidos directamente de la realidad: en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (Pág. 14)

De lo anterior se puede expresar que la fuente de información será en el propio lugar de estudio por lo cual se mantendrá una relación constante y directa con todo el personal que trabaja en la Dirección de Presupuesto de la Alcaldía del Municipio General Pedro María Frites.

En cuanto a la investigación documental el autor **Arias, F. (2006)**, define la investigación documental como *“Un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”*. (Pág.27), Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.

El párrafo citado expresa que, toda investigación documental es aquella recopilada y analizada de fuentes bibliográficas o argumentadas con libros, folletos, revistas, Internet, entre otras y todos aquellos materiales que permita la consulta para alcanzar la investigación.

### **3.3. Población y muestra de estudio.**

#### **3.3.1. Población.**

La población o universo dentro de la investigación la conforman la suma de los individuos involucrados en el problema, esto tiene características en común, a los efectos en la obtención de información productos de fuentes primarios.

**Arias, F. (2006)** una población *“Es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivos las condiciones de la investigación”* (Pág. 81).

La población sujeta a estudio en esta investigación está conformada por seis (6) personas de la Dirección de Presupuesto de la Alcaldía de Municipio General Pedro María Freites. Cantaura, Edo. Anzoátegui. Por ser una población menor a cien mil elementos se trabajara con todo el personal ya que el investigador puede controlarla en su totalidad.

#### **3.3.2. Muestra.**

**Balestrini, M. (2006)**, la muestra es:

Una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. La muestra es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población. (Pág.138)

Dadas las características de la población no será necesario hacer ningún cálculo estadístico ni matemático, por consiguiente se tomó toda la población como muestra. A continuación la tabla explicativa de la población y la muestra. (Ver tabla) 1

TABLA N°1 DE TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN

CARGOS	N° DE TRABAJADORES
Directora de Presupuesto	1
Analista de Presupuesto	1
Analista de Presupuesto	1
Analista de Presupuesto	1
Analista de Presupuesto	1
Total Población y Muestra	5

### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

El desarrollo de la investigación será necesaria la utilización de técnicas e instrumentos de recolección de datos ya que le permitirá al investigador el desarrollo eficaz de la misma y así poder alcanzar objetivos preestablecidos.

#### 3.4.1 Técnicas de recolección de datos.

**Arias, F. (2006)** las define como *“Las distintas maneras, formas o procedimientos utilizados por el investigador para recopilar u obtener los datos o la información que requiere. Constituyen el camino hacia el logro de los objetivos planteados para resolver el problema que se investiga”*. (Pág. 36)

##### 3.4.1.1. Entrevista no estructurada

**Sabino, C. (2002)** define la entrevista no estructurada de la siguiente manera:

Es aquella en que existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y respuestas. No se guían por lo tanto de un cuestionario o modelo rígido, sino que discurren como cierto grado de responsabilidad, mayor o menor según el tipo concreto de entrevista que se realice (Pág. 158).

En esta metodología se aplicó un contacto personal o directo con los integrantes de la Dirección que le facilitaron al investigador la información necesaria para realizar su trabajo, en la cual las preguntas no serán formuladas con anticipación, sino que nacerán en el momento de la entrevista de acuerdo a las incógnitas que se generan por parte del investigador.

#### **3.4.1.2. Observación directa**

**Wilson (2000)**, *“Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis”*. (Pág. 24)

**Franklin, E. (1998)** señala:

Este recurso puede ser empleado por los técnicos o analistas en el área física donde se desarrolla el trabajo de la organización. A partir de la información recabada es aconsejable sostener pláticas con algunas de las personas que prestan sus servicios en estas áreas para complementarlas o afinarlas. (Pág. 14)

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos.

Es directa cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar, siendo unas de las técnicas de investigación más importante, debido a que se puede estar en contacto con la Dirección y así obtener una visión clara de las actividades realizadas.

#### **3.4.1.3. Revisión documental**

La revisión documental es la información que se extrae de una o varias bibliografías relacionadas con el tema de estudio, lo que permitirá al investigador lograr sus objetivos dentro de una investigación.

**Hernández, R. Fernández, C. y Batista, P. (2003)**

La revisión de la literatura consiste en detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que sean útiles para los propósitos de estudio donde se tiene que extraer y recopilar información relevante y necesaria que atañe al problema de investigación. (Pág. 33)

De lo anterior se puede expresar que en esta investigación se utilizara la técnica de revisión documental ya que se tendrá información directamente de bibliografías relacionadas con el tema a investigar lo cual le facilitara al investigador lograr entender de una manera más adecuada la situación presente.

**3.4.2. Instrumentos de recolección de datos****Sabino. C. (2002)**

Son los recursos de que puede valerse el investigador para acelerarse a los problemas y fenómenos, extraer de ellos la información: formularios de papel, aparatos mecánicos y electrónicos que se utilizan para recoger datos o información, sobre un problema o fenómeno determinado. (Pág. 116)

**Libreta de notas:** fue fundamental al momento de la observación directa para facilitar la retentiva de todos los procedimientos.

**3.4.5. Recursos disponibles**

En cuanto a los recursos utilizados para el desarrollo de esta investigación se utilizaron los siguientes:

**3.5.1. Recursos humanos**

Tutor industrial

Personal que labora en la Dirección de Presupuesto de la Alcaldía de Municipio General Pedro María Freites.

### **3.5.2 Recursos Materiales**

Equipo de computación

Fotocopiadora

Libros, Tesis de grado, Internet

Materiales de oficina, guías, folletos, organigrama, entre otros.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA**

Para poder diseñar el Manual de Normas y Procedimientos para la Dirección de Presupuesto de la Alcaldía del Municipio Bolivariano General Pedro María Freites, Cantaura, Edo. Anzoátegui, se analizaron datos mediante técnicas como lo son la observación directa, la revisión de documentos y la entrevista no estructurada aplicada al personal de la Dirección todo esto con el fin de entender la los procedimientos que en él se realizan.

A continuación se desarrollan los objetivos específicos ya trazados:

#### **4.1. Diagnosticar la situación actual de la Dirección de Presupuesto de la Alcaldía del Municipio Bolivariano General Pedro María Freites. Cantaura, Edo. Anzoátegui.**

La Dirección de Presupuesto es parte de la administración pública nacional, en la Alcaldía del Municipio Bolivariano General Pedro María Freites dicha Dirección está conformado por cinco (5) personas la directora y las analistas, el principal objetivo de la dirección en la administración pública, es realizar de una manera eficaz la ejecución del sistema presupuestario, utilizando el proceso de planeación como herramienta fundamental para la elaboración del mismo. La utilización del presupuesto obliga a las organizaciones a que planifiquen muy detalladamente todas sus actividades.

La documentación de los pasos o lineamientos a seguir dentro de un procedimiento administrativo sirve como apoyo en caso de que se genere una inducción a un puesto de trabajo, o el adiestramiento y capacitación del personal, ya que describen en forma detallada las actividades de cada uno de ellos. Sin embargo,

en dicha unidad se evidencia que no existe ningún documento que recopile formalmente, los procedimientos que en ella se realizan, es decir, un manual que explique detalladamente cómo hacer las cosas y como realizar las diversas acciones que allí se llevan a cabo.

Actualmente la Dirección no tiene un control sobre las actividades que en él se realizan pues a medida que pasa el tiempo es más la responsabilidad que posee y los lineamientos a seguir, a pesar de que el trabajo se hace, no se realiza de la manera adecuada ya que en muchas ocasiones se han pasado por alto algunos de los procedimientos a seguir; la idea es cumplir y hacer cumplir un procedimiento uno después del otro en orden correlativo y no como el que se lleva en estos momentos, pues en más de una oportunidad se han extraviado documentos importantes presentando irregularidades en los procedimientos.

Es de gran relevancia la creación de este manual para que estos problemas no vuelvan a ocurrir y de esta manera seguir manejando los recursos sin ninguna complicación.

#### **4.2. Describir las actividades que se realizan en la Dirección de Presupuesto de la Alcaldía del Municipio Bolivariano General Pedro María Freites, Cantaura, Edo. Anzoátegui.**

En toda organización es de vital importancia tener bien definidos y registrados cada uno de los procedimientos con los cuales se rigen, debido a que esto hace más fácil su funcionamiento, evitando las fallas y las deficiencias en los mismos.

Los documentos que son recibidos son: órdenes de compra, ordenes de servicios, solicitudes de ayuda, alquileres de inmuebles, dozavo a instituciones, nominas, viáticos, adelanto de prestaciones, liquidaciones, comisiones bancarias,

gastos de fijos como lo son agua, luz, teléfono y cualquier tipo de pago que genere la institución.

### **Actividades que se originan en la Dirección de Presupuesto**

#### **a) Recepción de los documentos.**

En este procedimiento se recibe el documento, se le coloca el sello de recibido y a la dirección que hace entrega del mismo, se lleva su copia sellada para que en caso de necesitarla saber en qué dirección esta y quien lo recibió.

#### **b) Revisión de los documentos.**

En este procedimiento se revisa todo el documento, si esta correcto sigue al próximo paso y en caso de que presente algún error el mismo es devuelto a la dirección que lo emitió, ya que no se puede procesar documentos que no cumplan con las normas establecidas.

#### **c) Imputación o codificación presupuestaria.**

Si la documentación está correcta se prosigue a la codificación presupuestaria que no es más que verificar si las partidas en ese momento tienen disponibilidad presupuestaria. En caso de tener se codifican generando un documento llamado registro de compromiso, en caso de no tener se quedan en la Dirección y es archivado hasta mientras tiene disponibilidad todo esto con el fin de no sobregirar las partidas.

Explicación de la realización del registro de compromiso en el anexo 1.

#### **d) La autorización**

Este procedimiento no es más que la firma del de la directora de Presupuesto, avalando y dando fe de que esta correctamente, sin su firma no puede salir el documento de la Dirección ya que es la máxima autoridad en la mismo.

#### **e) Verificación de los documentos.**

Consiste en verificar si el documento tiene correcto el registros compromiso o el de requerimiento en el caso de las órdenes de servicios o de compra y si cumple con todos los requisitos para salir de la Dirección; de cumplir se distribuye a sus respectivas direcciones pues hay unos que van administración y otros van a procura y contrataciones. De no cumplir se realiza nuevamente.

**f) Entrega del documento.**

Algunos documentos se pasan con oficio cuando son más formales quedándonos una copia del documento de recibido, otro tipo de documento solo se anota en un cuaderno el cual se exige que lo firmen y lo sellen, para que quede constancia de que esta entregado y en qué dirección esta.

Estos son los procedimientos que se llevan a cabo en la Dirección de Presupuesto de la Alcaldía del Municipio Bolivariano General Pedro María Freites, Cantaura, Edo. Anzoátegui. El problema se presenta en la cantidad de documentos que se reciben, siendo algunos son extraviados por el personal. La idea principal del manual es evitar esta situación y hacer que el trabajo sea de procedimientos continuos.

**4.3. Identificar las fortalezas y debilidades de los procedimientos dela Dirección de Presupuesto de la Alcaldía del Municipio Bolivariano General Pedro María Freites, Cantaura, Edo Anzoátegui.**

A través de la investigación realizada en la Dirección se pudo observar que el mismo posee una serie de debilidades y fortalezas que son internas de la organización y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad. La idea es tomar y aprovechar todos esos elementos positivos y tratar de disminuir los negativos.

La importancia en la realización de este análisis, consiste en poder determinar de forma objetiva, en que aspectos la Dirección puede mejorar.

Considerando este estudio como la herramienta que se utilizó para analizar la situación competitiva de la organización, la cual proporcione la información necesaria para identificar los factores internos de la misma y de esta forma poder tomar las correspondientes acciones y medidas correctivas

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Trabajadores identificados con la organización.	Inexistencia de Manuales de las Normas y Procedimientos en la Dirección.
Buen sistema informático.	Déficit de planificación y organización.
	Pérdida de tiempo y recursos al no tener claros los procedimientos a seguir.
Adecuada estructura organizativa.	Maquinaria y equipos obsoletos.
Amplia información para elaborar manuales en cada área.	Carencia de iniciativa por parte del personal directivo para aportar manuales a ciertas áreas de la empresa.

Fuente: **López. M. (2016)**

A continuación se describen Fortalezas y Debilidades que poseen los procedimientos de la Dirección de Presupuesto.

#### **4.3.1. Fortalezas**

##### **➤ Trabajadores identificados con la Organización.**

A raíz de que las personas que laboran actualmente en presupuesto ya tenían tantos años en la alcaldía y sabían algunos procedimientos de igual forma se les hizo

difícil al inicio pero pudieron adaptarse al cambio y aprenderse las normas y procedimientos a seguir en la dirección, además trabajan en equipo y resuelven los problemas rápidamente.

➤ **Buen sistema informático.**

El sistema informático que se maneja en la Alcaldía de Freites es SIGEMUC que significa SISTEMA DE GERENCIA MUNICIPAL 1.0, se usa para registrar y controlar diariamente los procesos administrativos y contables de la organización. La aplicación se divide en varios módulos cada uno diseñado para realizar funciones distintas pero con el objetivo de brindar acceso a la información en tiempo real, bajo este sistema se manejan las Direcciones de Presupuesto, Administración, Recursos Humanos, Procura y Contrataciones.

➤ **Adecuada estructura organizativa.**

A pesar los cambios en la Dirección de Presupuesto posee una buena estructura organizativa, iniciando por su Directora pues ella es la que tiene la responsabilidad de manejar todos los gastos sin que se sobregiren las partidas, además de eso tiene muchos años laborando en dicha dirección por lo que conoce el trabajo en su totalidad, delegando funciones y realizando seguimiento al personal para que este cumpla con sus actividades.

➤ **Amplia información para elaborar manuales en cada área.**

A pesar de que en la Dirección no existe ningún manual, hay gran información para la realización del mismo bien sea de Normas y Procedimiento, de funciones, de cargos, entre otros, que puede ser aprovecha por cualquier estudiante o personal que allí labora. Y de esa manera agilizar los procedimientos, actualizar al personal, capacitar a los nuevos empleados, darles información a los pasantes, pero principalmente darle estabilidad a los procedimientos de la Dirección.

#### **4.3.2. Debilidades**

➤ **Inexistencia de Manuales de las Normas y Procedimientos en la Dirección.**

La ausencia de los manuales en la Dirección dificulta que los procedimientos a seguir se realicen en forma correlativa ya que en muchas oportunidades se obvian algunos de los pasos.

➤ **Déficit de planificación y organización.**

Todos la documentación se recibe en la Dirección son revisados inmediatamente para que si este tiene algún error sea devuelto el mismo día, la situación se presenta en que las otras Direcciones no se planifican, ni se organizan afectando así a la Dirección de Presupuesto, pues cuando pasan la documentación es porque en ese momento la requieren bien sea para realizarle cheque o para otro procedimiento, lo que dificulta la revisión exhaustiva de la misma y si cumple con las normas para seguir con el procedimiento.

➤ **Pérdida de tiempo y recursos al no tener claros los procedimientos a seguir.**

Al inicio de la reestructuración de la Dirección de Presupuesto el personal no sabía exactamente cuáles eran los procedimientos a seguir lo que retrasaba en trabajo cotidiano, pues preguntaban de qué forma se realizaban los procedimientos si estaba bien lo que realizaban, perdiendo tiempo y recursos ya que si algún procedimiento presentaba error se perdía material y se tenía que corregir en el sistema.

➤ **Maquinaria y equipos obsoletos.**

Con la situación que presenta el país hay en día y la falta de recursos propios de la Alcaldía ya mayoría de los equipos no están aptos para el funcionamiento de la misma, en cada oficina dependiendo de las personas y las responsabilidades que manejen a su cargo hay de 3 a 5 computadoras aproximadamente y operativa

totalmente solo hay 2; muy a pesar de que el personal de telemática hace lo mejor que puede para reparar los equipos se escapa de sus manos ya que no tienen presupuesto para comprar piezas nuevas o unos equipos nuevos como tal.

➤ **Carencia de iniciativa por parte del personal directivo para aportar manuales a ciertas áreas de la empresa.**

En dicha alcaldía en ninguna Dirección hay Manual de Normas y Procedimientos, bien sea realizado por estudiantes o por el mismo personal que allí labora supervisado y autorizado por su director; si cada director se enfocara un poco más en los procedimientos a seguir en su dirección y en las actividades que en él se realizan, se daría de cuenta de la importancia que tienen dichos manuales y la influencia que posee sobre el personal, además les servirá como capacitación para un personal nuevo.

La Dirección posee muchas fortalezas cabe destacar que debe mejorar las debilidades que en él se presentan y de esa forma se dé el crecimiento esperado; a pesar de las debilidades que existen actualmente el clima laboral no es malo pero puede ser mejor ya que en muchas de las oportunidades se encuentra cargado por la cantidad de trabajo que se lleva.

**4.4. Proponer un Manual de Normas y Procedimientos para el mejoramiento de las actividades de la Dirección de Presupuesto de la Alcaldía del Municipio Bolivariano General Pedro María Freites, Cantaura, Edo Anzoátegui.**

La importancia de los manuales radica en que ello explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización; a través de ellos se logran evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa. Estos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones.

Además son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la organización ya que le explican todo lo relacionado con la misma, desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinado de la Dirección.

De acuerdo al análisis de los resultados y la recolección de la información obtenida en estas pasantías, se puede observar que la debilidad más significativa de la Dirección de Presupuesto es la falta de un Manual de Normas y Procedimientos como material explicativo actualizado en cada uno de los procedimientos, siendo esta la razón de la Elaboración del Manual, Además traerá consigo diferentes beneficios para la Dirección.

La Elaboración del Manual de Normas y Procedimientos para el mejoramiento de las actividades de la Dirección de Presupuesto de la Alcaldía del Municipio Bolivariano General Pedro María Freites, Cantaura, Edo Anzoátegui.

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código:	
		Revisión:	Páginas:
		0	27
		Fecha:	15/11/2016
<p><b>Manual de Normas y Procedimientos para la Dirección de Presupuesto de la Alcaldía del Municipio Bolivariano General Pedro María Freites, Cantaura. Edo. Anzoátegui.</b></p>			
REALIZADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
Migdalis López	Evelyn Pinto	Ana Subero	

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código:	
		Revisión:	Página:
		0	2 de 27
		Fecha:	15/11/2016
<b>INDICE</b>			
			Pág.
Presentación .....			4
Capítulo I.....			6
Propósito/ Alcance .....			6
Misión y Visión.....			7
Uso del manual.....			8
Bases legales.....			9
Descripción de la codificación presupuestaria.....			10
Capítulo II.....			13
Descripción de Normas y Procedimientos de			
• Solicitud de ayudas.....			13
• Prestaciones sociales (Liquidaciones).....			14
• Adelanto de prestaciones sociales.....			15
• Nominas.....			16
• Viáticos.....			17
• Alquileres.....			18
• Gastos de luz, agua, teléfono, Comisiones bancarias.....			19
• Ordenes de compras.....			20
• Ordenes de servicios.....			22
REALIZADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
Migdalis López	Evelyn Pinto	Ana Subero	

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código:	
		Revisión:	Página:
		0	3 de 27
		Fecha:	15/11/2016
INDICE			
			pág.
Procedimiento a través de flujograma.....			24
Anexos.....			25
Glosario.....			25
REALIZADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
Migdalis López	Evelyn Pinto	Ana Subero	

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código:	
		Revisión:	Página:
		0	4 de 27
		Fecha:	15/11/2016
<b>PRESENTACION</b>			
<p>Las empresas requieren de herramientas para incrementar su eficiencia y productividad; la realización de las tareas institucionales cotidianas en los procesos administrativos y tecnológicos vienen a transformarse en rutinas que al paso del tiempo se van modificando en el desempeño de las actividades, haciendo necesario el uso de una herramienta que establezca los lineamientos en el desarrollo de cada actividad dentro de una organización pública. Una de estas herramientas son los Manuales de Normas y Procedimientos, que describen de manera secuencial y lógica, los pasos y normativas de las distintas actividades que se realizan.</p> <p>El objetivo de este manual es presentar en forma ordenada y sistemática las normas y los procedimientos llevados en las operaciones de la Dirección, con la finalidad de formalizar y agilizar los trámites recurrentes que se realizan.</p> <p>La correcta interpretación y aplicación de este Manual, se traducirá en mayor eficiencia operativa para cumplir con los objetivos de la empresa, brindando información clara, oportuna y relevante la cual es de importancia en la toma de decisiones.</p> <p>En caso de que se detecte la necesidad de actualización de algún procedimiento o de incorporar procedimientos adicionales, se deberá establecer el contacto con el director del Dirección para llevar a cabo la actualización. Se espera que este documento sea de utilidad para los funcionarios adscritos a la Dirección.</p>			
REALIZADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
Migdalis López	Evelyn Pinto	Ana Subero	

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código:	
		Revisión:	Página:
		0	5 de 27
		Fecha:	15/11/2016
PRESENTACION			
<p>El Manual de Normas y Procedimientos actualizado servirá de apoyo a la Dirección de Presupuesto de la Alcaldía del Municipio Bolivariano General Pedro María Freites. Cantaura. Edo. Anzoátegui, para la realización de las funciones llevadas a cabo en cada uno de los puestos de trabajo, precisando las normas, responsabilidades y participaciones.</p>			
REALIZADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
Migdalis López	Evelyn Pinto	Ana Subero	

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código:	
		Revisión:	Página:
		0	6 de 27
		Fecha:	15/11/2016
PROPOSITO / ALCANCE			
<p><b>PROPOSITO</b></p> <p>Describir los pasos a seguir durante la ejecución de los procedimientos desarrollados en la Dirección de Presupuesto de la Alcaldía del Municipio Bolivariano General Pedro María Freites.</p>			
<p><b>ALCANCE</b></p> <p>Aplicable a todo el personal que labora en el Dirección de Presupuesto de la Alcaldía del Municipio Bolivariano General Pedro María Freites. Cantaura. Edo. Anzoátegui.</p>			
REALIZADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
Migdalis López	Evelyn Pinto	Ana Subero	

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código:	
		Revisión: 0	Página: 7 de 27
		Fecha:	15/11/2016
<b>MISION Y VISION</b>			
<p><b>MISION</b></p> <p>La Dirección de Presupuesto tiene como misión asesorar, dirigir, coordinar, ejecutar y evaluar las acciones en materia de formulación y control presupuestario de la Alcaldía, además vincular los sistemas de planificación y presupuesto de manera efectiva, con la profundización del proceso de la descentralización y en conjunto de la modernización del aparato productivo.</p> <p><b>VISION</b></p> <p>Consolidarse como una Dirección asesora que garantice la optimización de la gestión presupuestaria, y el alcance de las metas programadas por cada una de las unidades ejecutoras que conforman la Institución</p>			
<b>REALIZADO POR:</b> Migdalis López	<b>REVISADO POR:</b> Evelyn Pinto	<b>APROBADO POR:</b> Ana Subero	

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código:	
		Revisión:	Página:
		0	8 de 27
		Fecha:	15/11/2016
<b>USO DEL MANUAL</b>			
<p>Para la correcta implantación de este Manual, se debe tomar en cuenta lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Manual debe estar a disposición de todo el personal que forme parte del Dirección de Presupuesto de la Alcaldía del Municipio Bolivariano General Pedro María Freites. Cantaura. Edo. Anzoátegui.</li> <li>• En la aplicación del presente Manual el cumplimiento de los procedimientos aquí descritos recaen sobre la Dirección de Presupuesto.</li> <li>• Cualquier cambio en el ordenamiento legal vigente, o en las normas de la Dirección de Presupuesto que en materia de procedimientos afecte la estructura del Manual, generará también un cambio en su contenido con el fin de adaptarlo a las nuevas políticas emitidas.</li> <li>• El Manual se encuentra organizado de manera tal, que el usuario pueda encontrar una información clara y precisa, tanto de las unidades que intervienen en el procedimiento como sobre las responsabilidades y acciones que deben cumplirse durante el desarrollo del mismo.</li> <li>• Los Usuarios del Manual, deberán notificar a su supervisor inmediato las sugerencias, modificaciones o cambios que afecte el contenido del mismo, con el objeto de garantizar la vigencia de su contenido y con ello mejorar la base de conocimiento en el tiempo.</li> </ul>			
REALIZADO POR: Migdalis López	REVISADO POR: Evelyn Pinto	APROBADO POR: Ana Subero	

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código:	
		Revisión:	Página:
		0	9 de 27
		Fecha:	15/11/2016
<b>BASES LEGALES</b>			
<p>La Normativa Legal que rige el presente Manual de Normas y Procedimientos es la siguiente: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2009, Febrero 19) publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5908 (Extraordinaria), Febrero 2009.</p> <p>Ley Orgánica de la Contraloría General de República y el sistema nacional de control fiscal. (2001, Diciembre 17) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, No. 37.347, Diciembre, 2001.</p> <p>Normas Generales de Control Interno, (1997, junio 17) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, No. 36.229, Junio 1997.</p>			
REALIZADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
Migdalis López	Evelyn Pinto	Ana Subero	

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>		Código:	
			Revisión:	Página:
			0	10 de 27
		Fecha:	15/11/2016	
DESCRIPCIÓN DE LA CODIFICACIÓN PRESUPUESTARIA				
<p>El Plan Único de Cuentas consta de siete (7) grandes grupos de cuentas a saber:  <u>PLAN ÚNICO DE CUENTAS</u></p>				
1.00.00.00.00 activos rubro 2.00.00.00.00 pasivos rubro 3.00.00.00.00 recursos ramo 4.00.00.00.00 egresos partida		5.00.00.00.00 resultados rubro 6.00.00.00.00 patrimonio rubro 7.00.00.00.00 cuentas de orden rubro		
<p><u>CODIGO, DENOMINACIÓN Y DESCRIPCIÓN</u>  Puede observarse que lo que se conoce como partida en el ámbito presupuestario corresponde a la cuenta denominada “egresos” y se codifican con el número cuatro (4). En este sentido, la formulación presupuestaria suele conocerse como “Presupuesto de Gasto”.</p> <p>Las partidas en el Plan Único de Cuentas de Egresos se discriminan de acuerdo a la siguiente <u>CODIFICACIÓN</u>:</p> <p>4.0y.00.00.00 partida  4.0y.0y.00.00 sub-partida genérica  4.0y.0y.0y.00 específica  4.0y.0y.0y.0y sub-específica</p> <p>Las partidas en el Plan Único de Cuentas de Egresos se clasifican de acuerdo a la siguiente <u>DENOMINACIÓN</u>:</p>				
4.01.00.00.00 gastos de personal 4.02.00.00.00 materiales y suministros 4.03.00.00.00 servicios no personales 4.04.00.00.00 activos reales 4.05.00.00.00 activos financieros 4.06.00.00.00 gasto de defensa y seguridad del Estado		4.07.00.00.00 transferencias y donaciones 4.08.00.00.00 otros gastos de instituciones descentralizadas 4.09.00.00.00 disminución no distribuida 4.10.00.00.00 servicio de deuda publica 4.11.00.00.00 disminución de pasivos 4.12.00.00.00 disminución del patrimonio 4.98.00.00.00 rectificaciones al presupuesto		
REALIZADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:		
Migdalis López	Evelyn Pinto	Ana Subero		

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código:	
		Revisión:	Página:
		0	11 de 27
		Fecha:	15/11/2016
DESCRIPCIÓN DE LA CODIFICACIÓN PRESUPUESTARIA			
<p><b>BREVE DESCRIPCIÓN DE LAS PARTIDAS</b></p> <p><b>4.01. GASTOS DE PERSONAL</b></p> <p>Incluye remuneraciones por sueldos, salarios y otras retribuciones, así como compensaciones según las escalas, primas, complementos, aguinaldos, utilidades, bonos vacacionales, aportes patronales, obvenciones, subvenciones, prestaciones sociales, otras indemnizaciones y cualquier otra remuneración o beneficio correspondiente a trabajadores del sector público, de conformidad con el ordenamiento jurídico y convenciones colectivas de trabajo.</p> <p><b>4.02. MATERIALES Y SUMINISTROS</b></p> <p>Gastos relacionados a materiales de consumo cuya vida útil es de corta duración y de bajo costo. Se incluyen alimentos y bebidas para personas, productos de papel, artículos y materiales de limpieza, utensilios de cocina, útiles de escritorio, oficina, materiales de equipos de computación, entre otros de la misma naturaleza.</p> <p><b>4.03. SERVICIOS NO PERSONALES</b></p> <p>Gastos relacionados a servicios realizados por personas naturales o jurídicas no imputables al gasto de personal (4.01) Incluye alquileres de inmuebles y equipos, servicios básicos, servicios profesionales y técnicos, mantenimiento y reparación menores de inmuebles, servicio de construcción temporal de edificaciones, viáticos y pasajes, servicios de transporte, servicios de publicidad, imprenta, reproducción, avisos, servicios fiscales, entre otros de la misma naturaleza.</p>			
REALIZADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
Migdalis López	Evelyn Pinto	Ana Subero	

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código:	
		Revisión:	Página:
		0	12 de 27
		Fecha:	15/11/2016
DESCRIPCIÓN DE LA CODIFICACIÓN PRESUPUESTARIA			
<p><b>4.04. ACTIVOS REALES</b></p> <p>Gastos por la compra de activos de larga duración y alto costo. Incluye equipos, maquinarias, repuestos y reparaciones mayores de equipos y maquinarias, conservación, ampliación y mejoras de inmuebles, estudios y proyectos de inversión, entre otros de la misma naturaleza.</p> <p><b>4.07. TRANSFERENCIAS Y DONACIONES</b></p> <p>Gastos relacionados a la becas de capacitación e investigación, ayudas y aportes patronales.</p> <p><b>4.11. DISMINUCION DE PASIVOS</b></p> <p>Comprende las aplicaciones financieras originadas por las variaciones entre el saldo final y el saldo inicial de las cuentas que representan deudas u obligaciones del organismo frente a terceros, cuando el saldo final es menor al saldo inicial en el período correspondiente.</p> <p><b>4.98. RECTIFICACIONES AL PRESUPUESTO</b></p> <p>Se incluyen bajo este código los créditos presupuestarios que permitirán atender los gastos imprevistos que se presenten en el transcurso del ejercicio, para la República, los Estados y los Municipios de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente.</p>			
REALIZADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
Migdalis López	Evelyn Pinto	Ana Subero	

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código:	
		Revisión:	Página:
		0	13 de 27
		Fecha:	15/11/2016
DESCRIPCIÓN DE LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
<p><b>Solicitudes de Ayudas:</b></p> <p><b>Normas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe tener el oficio correctamente.</li> <li>• Debe tener la solicitud (la carta explicativa) de la persona que la requiere la ayuda.</li> <li>• Debe tener fotocopia de la cedula legible.</li> <li>• Debe tener el presupuesto en caso de que sea para estudios médicos.</li> <li>• Debe tener las firmas correspondientes, incluidas la del alcalde.</li> </ul> <p>Ver anexo 2</p> <p><b>Procedimientos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción del documento.</li> <li>• Revisión del documento.</li> <li>• Codificación del documento.</li> <li>• Realización del registro de compromiso.</li> <li>• La autorización.</li> <li>• Verificación de los documentos.</li> <li>• Entrega del documento a la Dirección correspondiente.</li> </ul> <p>Su codificación será mediante la partida 407 de transferencias y donaciones, sub- partida genérica 01 de transferencias y donaciones corrientes internas, específica 02 y sub-específica 01 de donaciones corrientes a personas.</p> <p>Quedando codificada de la siguiente manera 407-01-02-01</p>			
REALIZADO POR: Migdalis López	REVISADO POR: Evelyn Pinto	APROBADO POR: Ana Subero	

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código:	
		Revisión:	Página:
		0	14 de 27
		Fecha:	15/11/2016
DESCRIPCIÓN DE LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
<p><b>Solicitudes de la prestaciones sociales (Liquidaciones):</b></p> <p><b>Normas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe tener los datos del beneficiario correctos.</li> <li>• Debe tener la carta de renuncia o la carta de despido según sea el caso.</li> <li>• Debe tener los cálculos y las firmas correspondientes.</li> </ul> <p><b>Procedimientos:</b></p> <p><b>En caso de tener disponibilidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción del documento.</li> <li>• Revisión del documento.</li> <li>• Codificación del documento.</li> <li>• Realización del registro de compromiso.</li> <li>• La autorización.</li> <li>• Verificación de los documentos.</li> <li>• Entrega del documento.</li> </ul> <p><b>En caso de no tener disponibilidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción del documento.</li> <li>• Revisión del documento.</li> <li>• Se le notifica a la directora y se archiva mientras tiene disponibilidad.</li> </ul> <p>Su codificación será mediante la partida 401 de gastos de personal, sub- partida genérica 08 de prestaciones sociales e indemnizaciones y específica va a depender si es fijos o contratados</p> <p>Quedando codificada de la siguiente manera 401-08-00</p>			
REALIZADO POR: Migdalis López	REVISADO POR: Evelyn Pinto	APROBADO POR: Ana Subero	

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código:	
		Revisión:	Página:
		0	15 de 27
		Fecha:	15/11/2016
DESCRIPCIÓN DE LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
<p><b>Solicitudes de adelanto de prestaciones sociales:</b></p> <p><b>Normas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe tener los datos del beneficiario correctos.</li> <li>• Debe tener la solicitud de orden de pago.</li> <li>• Debe tener una carta explicativa de la necesidad del adelanto de prestaciones.</li> <li>• Debe tener el presupuesto (en caso de que sea para arreglos del hogar).</li> <li>• Debe estar autorizado por el Administrador.</li> </ul> <p><b>Procedimientos:</b></p> <p><b>En caso de tener disponibilidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción del documento.</li> <li>• Revisión del documento.</li> <li>• Realización del registro de compromiso.</li> <li>• La autorización.</li> <li>• Verificación de los documentos.</li> <li>• Entrega del documento.</li> </ul> <p><b>En caso de no tener disponibilidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción del documento.</li> <li>• Revisión del documento.</li> <li>• Se le notifica a la directora y se archiva mientras tiene disponibilidad.</li> </ul> <p>Su codificación será mediante la partida 401 de gastos de personal, sub- partida genérica 08 de prestaciones sociales e indemnizaciones y específica va a depender si es fijos o contratados</p> <p>Quedando codificada de la siguiente manera 401-08-00</p>			
REALIZADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
Migdalis López	Evelyn Pinto	Ana Subero	

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código:	
		Revisión:	Página:
		0	16 de 27
		Fecha:	15/11/2016
DESCRIPCIÓN DE LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
<p><b>Nominas:</b></p> <p><b>Normas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe tener la solicitud de pago.</li> <li>• Debe tener la cantidad de personas exactas que conforman la nómina.</li> <li>• Debe tener las firma del Director de Recursos Humanos y del asistente que la realizo.</li> <li>• Debe tener los soportes de las mismas.</li> </ul> <p><b>Procedimientos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción del documento.</li> <li>• Revisión del documento.</li> <li>• Codificación del documento.</li> <li>• Realización del registro de compromiso.</li> <li>• La autorización.</li> <li>• Verificación de los documentos.</li> <li>• Entrega del documento.</li> </ul> <p>Su codificación será mediante la partida 401 de gastos de personal, sub- partida genérica 01 de sueldos, salarios y otras retribuciones, la específica va a depender de la nómina Quedando codificada de la siguiente manera 401-01-00</p>			
REALIZADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
Migdalis López	Evelyn Pinto	Ana Subero	

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código:	
		Revisión:	Página:
		0	17 de 27
		Fecha:	15/11/2016
DESCRIPCIÓN DE LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
<p><b>Solicitud de viáticos:</b></p> <p><b>Normas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe tener la solicitud.</li> <li>• Debe especificar para donde se dirige la persona.</li> <li>• Debe tener el tiempo que va a durar.</li> <li>• Debe tener las firmas correspondientes principalmente la del director de Recursos Humanos.</li> </ul> <p><b>Procedimientos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción del documento.</li> <li>• Revisión del documento.</li> <li>• Codificación del documento.</li> <li>• Realización del registro de compromiso.</li> <li>• La autorización.</li> <li>• Verificación de los documentos.</li> <li>• Entrega del documento.</li> </ul> <p>Su codificación será mediante la partida 403 de servicios no personales, sub- partida genérica 09 viáticos y pasajes, específica 01 viáticos y pasajes dentro del país.</p> <p>Quedando codificada de la siguiente manera 403-09-01</p>			
REALIZADO POR: Migdalis López	REVISADO POR: Evelyn Pinto	APROBADO POR: Ana Subero	

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código:	
		Revisión:	Página:
		0	18 de 27
		Fecha:	15/11/2016
DESCRIPCIÓN DE LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
<p><b>Solicitud de alquileres:</b></p> <p><b>Normas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe tener la solicitud de orden de pago.</li> <li>• Debe tener factura (especificando el mes de pago).</li> <li>• Debe tener el contrato.</li> </ul> <p><b>Procedimientos:</b></p> <p><b>En caso de tener disponibilidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción del documento.</li> <li>• Revisión del documento.</li> <li>• Realización del registro de compromiso.</li> <li>• La autorización.</li> <li>• Verificación de los documentos.</li> <li>• Entrega del documento.</li> </ul> <p><b>En caso de no tener disponibilidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción del documento.</li> <li>• Revisión del documento.</li> <li>• Se le notifica a la directora y se archiva mientras tiene.</li> </ul> <p>Su codificación será mediante la partida 403 de servicios no personales, sub- partida genérica 01 alquileres de inmuebles, específica va a depender del tipo de alquiler.</p> <p>Quedando codificada de la siguiente manera 403-01-00</p>			
REALIZADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
Migdalis López	Evelyn Pinto	Ana Subero	

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código:	
		Revisión:	Página:
		0	19 de 27
		Fecha:	15/11/2016
DESCRIPCIÓN DE LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
<p><b>Solicitud de Gastos de luz, agua, teléfono, Comisiones bancarias:</b></p> <p><b>Normas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe tener la solicitud de orden de pago.</li> <li>• Debe tener factura (especificando el mes correspondiente).</li> </ul> <p><b>Procedimientos:</b></p> <p><b>En caso de tener disponibilidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción del documento.</li> <li>• Revisión del documento.</li> <li>• Codificación del documento.</li> <li>• Realización del registro de compromiso.</li> <li>• La autorización.</li> <li>• Verificación de los documentos.</li> <li>• Entrega del documento.</li> </ul> <p><b>En caso de no tener disponibilidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción del documento.</li> <li>• Revisión del documento.</li> <li>• Se le notifica a la directora y se archiva mientras tiene.</li> </ul> <p>Su codificación será mediante la partida 403 de servicios no personales, sub- partida genérica va a depender del gasto y específica va a depender del gasto. Quedando codificada de la siguiente manera 403-00-00</p>			
REALIZADO POR: Migdalis López	REVISADO POR: Evelyn Pinto	APROBADO POR: Ana Subero	

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código:	
		Revisión:	Página:
		0	20 de 27
		Fecha:	15/11/2016
DESCRIPCIÓN DE LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
<p><b>Ordenes de compras:</b></p> <p><b>Normas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe tener un orden de requisición firmada y sellada por el director que solicita el material.</li> <li>• Debe tener el presupuesto o cotización, cuya fecha debe ser igual o después de la orden de requisición.</li> <li>• Debe tener el acta de adjudicación, en caso de ser único proveedor.</li> <li>• Debe tener acta de recepción de bienes o materiales.</li> <li>• Debe tener registro de requerimiento con los montos correctos.</li> </ul> <p><b>Procedimientos:</b></p> <p><b>En caso de tener disponibilidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción del documento.</li> <li>• Revisión del documento.</li> <li>• Codificación del documento.</li> <li>• La autorización.</li> <li>• Verificación de los documentos.</li> <li>• Entrega del documento.</li> </ul>			
REALIZADO POR: Migdalis López	REVISADO POR: Evelyn Pinto	APROBADO POR: Ana Subero	

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código:	
		Revisión:	Página:
		0	21 de 27
		Fecha:	15/11/2016
DESCRIPCIÓN DE LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
<p><b>Ordenes de compras:</b></p> <p><b>En caso de no tener disponibilidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción del documento.</li> <li>• Revisión del documento.</li> <li>• Se le notifica a la directora y se archiva mientras tiene.</li> </ul> <p>Su codificación será mediante la partida 402 de materiales, suministros y mercancías, sub- partida genérica va a depender de la compra y específica va a depender de la compra.</p> <p>Quedando codificada de la siguiente manera 402-00-00</p>			
REALIZADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
Migdalis López	Evelyn Pinto	Ana Subero	

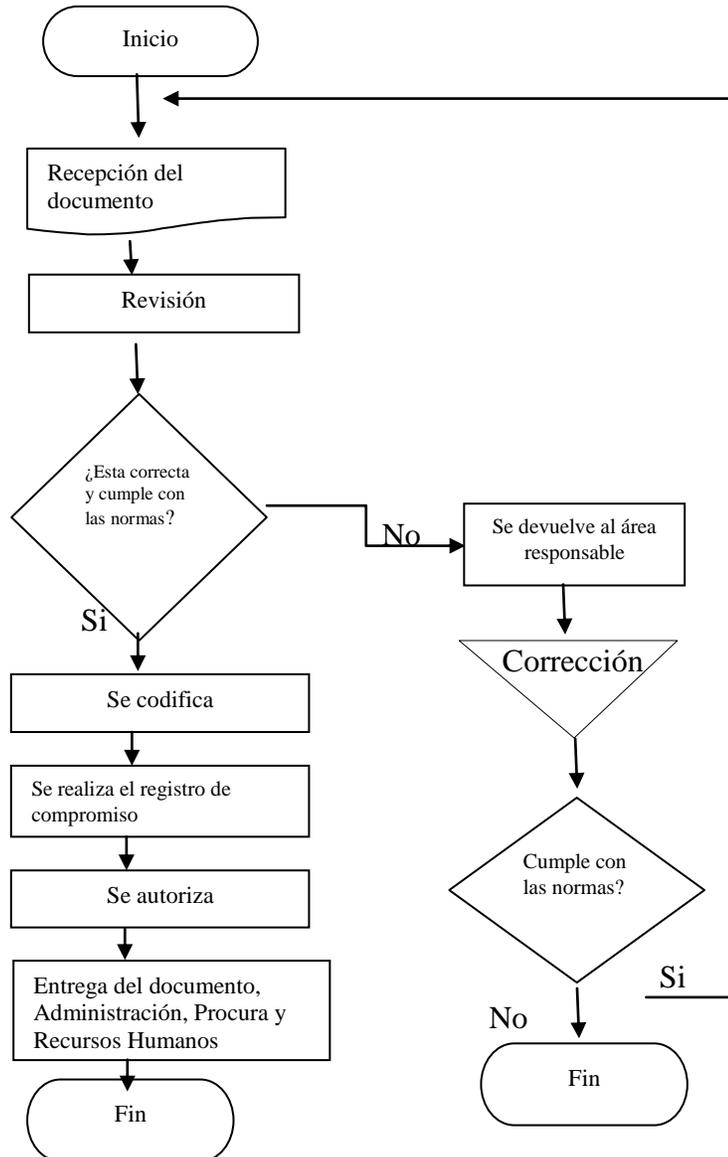
	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código:	
		Revisión:	Página:
		0	22 de 27
		Fecha:	15/11/2016
DESCRIPCIÓN DE LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
<p><b>Ordenes de Servicio:</b></p> <p><b>Normas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe tener la factura.</li> <li>• Debe tener el presupuesto, cuya fecha debe ser antes o igual de la orden de servicio.</li> <li>• Debe tener las firmas.</li> <li>• Debe tener la carta de la dirección o persona solicitante.</li> <li>• Debe tener informe de recepción del servicio.</li> <li>• Debe tener registro de requerimiento correcto.</li> </ul> <p><b>En caso de alquiler de sonido.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe llevar un contrato, donde se especifique monto con IVA, y el tiempo que durara.</li> <li>• Debe tener el presupuesto, cuya fecha debe ser antes o igual de la orden de servicio.</li> <li>• Debe tener las firmas.</li> <li>• Debe tener la carta de la dirección o persona solicitante.</li> <li>• Debe tener informe de recepción del servicio.</li> <li>• Debe tener registro de requerimiento con los montos correctos.</li> </ul> <p><b>En caso de alquiler de vehículo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe llevar un contrato, donde se especifique monto con IVA, y el tiempo por hora.</li> <li>• Debe tener el presupuesto o cotización.</li> <li>• Debe tener las firmas.</li> <li>• Debe tener registro del vehículo, carne de circulación y en caso de no ser el dueño debe tener una autorización del propietario</li> <li>• Debe tener registro de requerimiento correcto.</li> </ul>			
REALIZADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
Migdalis López	Evelyn Pinto	Ana Subero	

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código:	
		Revisión:	Página:
		0	23 de 27
		Fecha:	15/11/2016
DESCRIPCIÓN DE LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS			
<p><b>Ordenes de Servicio:</b></p> <p><b>Procedimientos:</b></p> <p><b>En caso de tener disponibilidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción del documento.</li> <li>• Revisión del documento.</li> <li>• Codificación del documento.</li> <li>• La autorización.</li> <li>• Verificación de los documentos.</li> <li>• Entrega del documento.</li> </ul> <p><b>En caso de no tener disponibilidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción del documento.</li> <li>• Revisión del documento</li> <li>• Se le notifica a la directora y se archiva mientras tiene.</li> </ul> <p>Su codificación será mediante la partida 402 de materiales, suministros y mercancías, sub- partida genérica va a depender del servicio y específica va a depender del servicio.</p> <p>Quedando codificada de la siguiente manera 402-00-00</p>			
REALIZADO POR: Migdalis López	REVISADO POR: Evelyn Pinto	APROBADO POR: Ana Subero	

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>		Código:
			Revisión: 0
			Fecha: 15/11/2016

**FLUJOGRAMA DEL PRODEDIMIENTO DE LA DIRECCIÓN**

Solicitud de Gasto



REALIZADO POR: Migdalis López	REVISADO POR: Evelyn Pinto	APROBADO POR: Ana Subero
----------------------------------	-------------------------------	-----------------------------

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código:	
		Revisión:	Página:
		0	25 de 27
		Fecha:	15/11/2016
<b>GLOSARIO</b>			
<p>A los efectos de facilitar la comprensión del presente Manual, a continuación se explica la terminología utilizada en él; no se persigue establecer definiciones que coincidan con las generalmente aceptadas, sino uniformar su uso e implantación del mismo:</p> <p><b>C</b></p> <p>Clasificador Presupuestario: Constituye la clasificación presupuestaria de los distintos conceptos de recursos y egresos, así como el ordenamiento de los datos estadísticos mediante los cuales se resumen, consolidan y organizan las estadísticas presupuestarias con el fin de generar elementos de juicio para la planificación de las políticas económicas y presupuestarias, facilitar el análisis de los efectos económicos y sociales de las actividades del sector público y su impacto en la economía o en sectores particulares de la misma, y hacer posible la formulación y ejecución financiera del presupuesto.</p> <p><b>D</b></p> <p>Dirección: 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.</p> <p>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.</p> <p><b>E</b></p> <p>Estructura: Conjunto de actividades ordenadas y coherentes que deben ser cumplidas a objeto de que la empresa logre sus objetivos.</p>			
REALIZADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
Migdalis López	Evelyn Pinto	Ana Subero	

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código:	
		Revisión:	Página:
		0	26 de 27
		Fecha:	15/11/2016
<b>GLOSARIO</b>			
<p><b>F</b></p> <p><b>Flujograma:</b> Es una representación gráfica de la secuencia en que se realizan las operaciones de un procedimiento. Además de la secuencia de actividades, el flujograma muestra lo que se realiza en cada etapa, los materiales o servicios que entran y salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas.</p> <p><b>Funciones:</b> Se refiere a cada una de las actividades que se realizan en cada una de las Unidades que conforman una organización.</p> <p><b>G</b></p> <p><b>Gastos de funcionamiento:</b> Gastos que tienen por objeto atender la administración de las entidades. Por ejemplo, recurso humano, papelería, agua, luz, teléfono, entre otros.</p> <p><b>M</b></p> <p><b>Manual:</b> Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal.</p> <p><b>Manual de normas y procedimientos:</b> es un Instrumento administrativo donde se indican las normas y los procedimientos a seguir para el cumplimiento de las tareas o actividades dentro de la organización.</p> <p><b>N</b></p> <p><b>Norma:</b> Son regulaciones que soportan la ejecución de un procedimiento. Las normas se dividen en normas generales y normas específicas de acuerdo a su ámbito de aplicación.</p>			
REALIZADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
Migdalis López	Evelyn Pinto	Ana Subero	

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	Código:	
		Revisión:	Página:
		0	27 de 27
		Fecha:	15/11/2016
<b>GLOSARIO</b>			
<p><b>P</b></p> <p>Presupuesto: Se llama presupuesto al cálculo y negociación anticipada de los ingresos y egresos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina, un gobierno) durante un período, por lo general en forma anual.</p> <p>Procedimiento: Es el conjunto de operaciones interrelacionadas que permiten el desarrollo de parte de un proceso a menor tiempo, bajo costo y con buen nivel de calidad.</p> <p><b>U</b></p> <p>Usuario: Personas o unidades organizativas a los cuales se destinan un producto o servicio, resultante del conjunto de operaciones efectuadas por los procesos internos de una organización.</p>			
REALIZADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
Migdalis López	Evelyn Pinto	Ana Subero	

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

Una de las debilidades en la organización es la falta manuales como material instruccional actualizado en cada uno de los procedimientos del trabajo cotidiano.

Existen deficiencias en el cumplimiento de las tareas y actividades que deben realizar los asistentes administrativos, por cuanto no tienen establecido el tiempo determinado en el que ha de hacerse los procedimientos.

El personal debe conocer todos los procedimientos de la Dirección de Presupuesto

La divulgación de los manuales, debe hacerse por medio de una capacitación al personal involucrado entregando luego una impresión a cada participante.

Los asistentes administrativos cumplen dualidad de funciones al momento de ejecutar sus actividades, debido al desconocimiento de las asignaciones de actividades, tales como, responsabilidades, obligaciones, y autoridad. Por lo cual se puede evidenciar en que unidad no se toma en cuenta las labores que debe ejecutar cada individuo en su puesto de trabajo.

## **5.2 Recomendaciones**

Asignar formalmente las responsabilidades y tareas a cada integrante de la Dirección y de esta forma evitar la dualidad de actividades innecesarias que retrasen el trabajo.

Implantar lo contenido en el Manual de Normas y Procedimientos, en tal sentido organizar talleres donde se expliquen el significado e importancia de lo contenido en dicho manual.

Establecer un seguimiento al manual con el objetivo de evaluar su efectividad.

Actualizar periódicamente el contenido del Manual de Normas y Procedimientos para mayor efectividad, con el propósito de establecer los correctivos pertinentes para su mejor aplicación.

## BIBLIOGRAFÍA

Ibáñez, A. Emilio y otros (2009). **Economía Pública I**. 3ra Edición. Editorial Ariel S.A., Barcelona, España.

Allan y Rachlin. (2001). **Manual de Presupuestos**. Editorial McGraw Hill, México.

Álvarez, M. (2003). **Manual para la Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos**. D.F. México: Editorial Panorama

Arias, F. (2012) **El proyecto de Investigación: Introducción a la investigación científica**. (6ta ed.). Editorial: Episteme. Caracas: Venezuela

Arias, F. (2006). **El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica** (5ª ed.). Caracas: Episteme.

Azocar, A. Milagros, V. (2006) **diseño de un manual de normas y procedimientos contables para la fundación luz del mundo**. Maturín, estado Monagas. Trabajo de Grado, Departamento de Contaduría Pública. Universidad de Oriente, núcleo Monagas.

Balestrini, M. (2006). **Como se elabora el proyecto de investigación** (7ª ed.). Caracas: Consultores Asociados.

Bastidas, M. (2003). **Contabilidad y Gestión del Sector Público Venezolano**. Universidad de los Andes. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Mérida.

- Bernal, T. (2006). **Metodología de la investigación**. Caracas: Editorial Panapo.
- Burbano, J. y Ortiz, A. **Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos**. Mc Graw Hill Bogotá. Segunda Edición.
- Catacora, F. (2009). **Sistemas y Procedimientos Contables** (2ª ed.). Caracas: Comunidad Virtual de Contadores F y A, C.A.
- Constitución (2000) **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5453** (Extraordinaria), Marzo 24, 2000.
- Diccionario de contabilidad y finanzas**. (2002). Editorial Cultural. Madrid.
- Duhalt, K. (1997). **Manual de Procedimientos Administrativos**. Colombia: McGraw Hill Interamericana.
- Franklin, E. (2002) **Organización de Empresas. Análisis, Diseño y Estructura**. Ediciones Mc Graw Hill. México
- Guerrero, O. (1997) **Principios de la Administración Pública**. (Revista en Línea). Consultada el 10 abril del 2016 En:  
[http://www.iapqroo.org.mx/website/biblioteca/principios de la administración publica.pdf](http://www.iapqroo.org.mx/website/biblioteca/principios_de_la_administracion_publica.pdf).
- Gómez, C. (1994). **Planeación y Organización de Empresas**. (8º Edición). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Gómez, F. (2008). **Sistema y Procedimientos Administrativos**. Caracas: Ediciones Fragar.

Hernández, R. Fernández, C. Batista, P. (2003) **Metodología de la Investigación**. McGRAW-HILL INTERAMERICANA. 3era Edición. México.

Kellog, Graham (1963) **Preparación del Manual de Oficina**. Reverte. México.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2007). **Elementos de Administración, un enfoque Internacional**. Séptima edición. Colombia. Editorial McGraw Hill

Lázaro, V. (1974) **sistema y procedimiento manual para los negocios y la industrial**. Edición n° 2. Editorial Diana. México.

Ley Orgánica de la contraloría general de República y el sistema nacional de control fiscal. **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, No. 37.347**. Diciembre 17, 2001.

López, Q. Ana, K. (2007) **Propuesta de Elaboración de Hoja Registro de Ejecución Financiera del Presupuesto de Gasto del Personal de la Alcaldía del Municipio Pedro María Freites**. Trabajo de Grado, Departamento de Administración Mención: personal. Del Instituto Universitario de Tecnología “José Antonio Anzoátegui”. Anaco.

Lugo, M. Jenieee, De los A. (2013). **Propuesta de un Manual de Normas y Procedimientos Administrativos y Contables aplicado a la empresa Hotel Rivas del Guarapiche del Municipio Maturín**. Trabajo de Grado, Departamento de Contaduría Pública. Universidad de Oriente, núcleo Monagas.

Marcano, A. (1996) **El Organigrama y la Organización**. 3era Edición. Caracas Editorial Tropykos.

**Manual de Trabajos de Grado de Especialidades y Maestrías y Tesis Doctoral-Fondo** (2006) Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. 3era Reimpresión. Venezuela.

Melinkoff, R. (1990). **La Estructura de la Organización. Organigramas.** (4ta edición). Editorial PANAPO. Venezuela

Muñoz, A. (1955). **Introducción a la Administración Pública.** Segunda Edición. Puerto Rico Editorial América.

Normas Generales de Control Interno, (1997) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, No. 36.229, Junio 17, 1997.

Ortiz, Neumaris. (2015) **Diseño de un Manual de Normas y Procedimientos Administrativos y Contables para el Departamento de Administración y Finanzas de la empresa Profit Corporation, C.A. Anaco, Estado Anzoátegui.** Trabajo de Grado, Departamento de Contaduría Pública. Universidad de Oriente, Extensión Cantaura.

Pumpin y García (1993). **Estrategias Empresariales. Como implementar las estrategias en la empresa.** Madrid: Días de santos S.A.

Reyes, U. Octavio. J. (2002) **análisis del proceso de formulación y ejecución del presupuesto de gasto en la gobernación del estado Monagas para el año 2001 Maturín, estado Monagas.** Trabajo de Grado, Departamento de Contaduría Pública. Universidad de Oriente, Núcleo Monagas.

Sabino, C. (2002). **El proceso de investigación. Una introducción teórico-práctica.** Caracas: Panapo.

Silva F., R (2009). **Presupuesto Público**. (Documento en línea) Consultado el 13 de marzo de 2016 <http://www.slideshare.net/rosilfer/presentations>).

Stoner. J. y Wankel, Ch (1989). **Administration**. México. Edit. Prentice – Hall Hispanoamérica. S.A.

Tacott Parsons, (1960) **Struture and Process in Modern Societies**, Glencoe, III: The Free Press.

Tamayo y Tamayo, M. (2001) **El Proceso de la Investigación Científica**. 4ta Edición. Editorial Limusa.

Terry, G. (2002). **Principios de Administración**. (7ª ed.). México: Continental.

### Referencias Electrónicas

Características de los Manuales (Disponible en línea) consultado el 12 de Julio de 2016 <https://www.isotools.org/2015/05/18/caracteristicas-que-debe-cumplir-todo-manual-de-calidad/> [Consultado el 12 de Julio de 2016]

Definición de Gestión Municipal (Disponible en línea) <http://www.buenastareas.com/ensayos/Gesti%C3%B3n-y-Administraci%C3%B3n-Municipal-Etapas/4459786.html> [Consultado el 06 de Marzo de 2016]

Importancia del Presupuesto Público. (Disponible en línea) <http://libreeconomia.over-blog.es/pages/Presupuesto-publico-en-venezuela-3614327.html> [Consultado el 06 de Febrero de 2016]

Método de implantación de los Manuales (Disponible en línea) <http://www.ceaamer.edu.mx/new/ni5/avsac/Modulo10.pdf> [Consultado el 20 de Abril de 2016]

Objetivos del Presupuesto, (Disponible en línea)

<http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml> [Consultado el 03 de Febrero de 2016]

Pasos para Diseñar un Manual (Disponible en línea)

<http://www.monografias.com/trabajos57/manual-normas-administrativo/manual-normas-administrativo3.shtml> [Consultado el 06 de Febrero de 2016]

Wilson, (2000), Definición de Observación directa, (Disponible en línea)

<http://tecnicasdelectoescritura.jimdo.com/t%C3%A9cnicas-deinvestigaci%C3%B3n/>  
[Consultado el 03 de Febrero de 2016]

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO**

<b>TÍTULO</b>	<b>ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA DIRECCION DE PRESUPUESTO DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO BOLIVARIANO GENERAL PEDRO MARÍA FREITES. CANTAURA, EDO ANZOÁTEGUI.</b>
<b>SUBTÍTULO</b>	

**AUTOR (ES):**

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>CÓDIGO CULAC / E MAIL</b>
<b>López Q. Migdalis J.</b>	<b>CVLAC: 20.710.776 E MAIL:dalyjose12@hotmail.com</b>

**PALABRAS O FRASES CLAVES:**

Manual  
Normas y procedimientos  
Presupuesto  
Dirección  
Alcaldía  
Municipio

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

<b>ÁREA</b>	<b>SUBÁREA</b>
<b>ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS</b>	Contaduría Publica

**RESUMEN (ABSTRACT):**

Los Manuales de Normas y Procedimientos son instrumentos de vital importancia para las organizaciones, siendo una herramienta de mucha utilidad para su funcionamiento sin importar el tamaño que tengan, en la Dirección de Presupuesto de la Alcaldía del Municipio Bolivariano General Pedro María Freites, a pesar de que cuentan con el beneficio de que cada empleado conoce la función y pasos a seguir para cumplir sus actividades, no existe procedimientos escritos que oriente a un personal nuevo en caso de que algún empleado no pueda asistir a su puesto de trabajo, originando múltiples desventajas en la organización. La investigación desarrollada tuvo como propósito elaborar un Manual de Normas y Procedimientos para la Dirección de Presupuesto de la Alcaldía del Municipio Bolivariano General Pedro María Freites. Cantaura, Edo. Anzoátegui; La metodología empleada corresponde al tipo de campo-documental, de nivel descriptivo debido a que se basó en la elaboración de una herramienta para facilitar las acciones de trabajo del personal adscrito a la dirección estudiada. Como conclusión se destaca que la unidad está dispuesta a realizar los cambios para su adecuado uso, la divulgación de los manuales, debe hacerse por medio de una capacitación al personal involucrado entregando luego una impresión a cada participante. Entre las recomendaciones sugeridas para la dirección está la aplicación del mismo ya que proporcionará beneficios para sus trabajadores y un mejor desempeño.

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

**CONTRIBUIDORES:**

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL</b>				
	<b>ROL</b>	<b>CA</b>	<b>AS</b>	<b>TU</b>	<b>JU</b>
Lcdo. Euclides A, Gómez C.					<b>X</b>
	<b>CVLAC:</b>	V- 3.850.651			
	<b>E_MAIL</b>	euclidesgomezc@gmail.com			
	<b>E_MAIL</b>				
Lcda. Marisol Del. V, Flores de G.					<b>X</b>
	<b>CVLAC:</b>	V- 6.941.356			
	<b>E_MAIL</b>	marisolcatherine@hotmail.com			
	<b>E_MAIL</b>				
Lcda. Evelyn C, Pinto P.					<b>X</b>
	<b>CVLAC:</b>	V- 12.075.654			
	<b>E_MAIL</b>	evepinto44@hotmail.com			
	<b>E_MAIL</b>				

**FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:**

<b>2017</b>	<b>01</b>	<b>26</b>
<b>AÑO</b>	<b>MES</b>	<b>DÍA</b>

**LENGUAJE. SPA**

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

**ARCHIVO (S):**

<b>NOMBRE DE ARCHIVO</b>	<b>TIPO MIME</b>
Tesis. manual de normas y procedimientos A.M.F	Application/msword

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

**TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:**

Licenciado Contaduría Pública

**NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:**

Pregrado

**ÁREA DE ESTUDIO:**

Contaduría pública

**INSTITUCIÓN(ES) QUE GARANTIZA(N) EL TÍTULO O GRADO:**

Universidad de Oriente / Extensión Cantaura

## **METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO**

### **DERECHOS**

De acuerdo al Artículo 41 del Reglamento de trabajos de grado:

“Los trabajos de grado son de exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, el cual lo participará al Consejo Universitario”.

---

López Q. Migdalis J.

**AUTOR**

---

**Euclides Gómez**

**JURADO**

---

**Evelyn Pinto**

**TUTOR**

---

**Marisol Flores**

**JURADO**

---

**POR LA COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO**