



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

EZEQUIEL ZAMORA

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y JURIDICAS

SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

DISEÑAR UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS QUE
PERMITA MEJORAR LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS DEL
DEPARTAMENTO DE RENDICIÓN DE CUENTAS DE LA ALCALDÍA DEL
MUNICIPIO BARINAS, ESTADO BARINAS AÑO 2016

Trabajo de Aplicación presentado como requisito para optar al Título del
Licenciado en Administración

Autora:

Sánchez Guerrero, Lesymar C.I: 8.039.743

Tutor: Lcdo. Edwuar Ramírez

Barinas, Enero 2017



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y JURIDICAS

SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

Aceptación del Tutor

Por medio de la presente hago constar que he leído el proyecto del Trabajo de Aplicación, titulado MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE RENDICIÓN DE CUENTAS DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO BARINAS, AÑO 2016, presentado por la Bachiller LESYMAR SANCHEZ, cédula de identidad N° 8.039.743 para optar al título de Licenciado en Administración y que estoy dispuesto asesorar y supervisar en calidad de Tutor, durante la etapa de desarrollo del Trabajo hasta su presentación y evaluación. En tal sentido, solicito la aprobación de la Comisión Asesora del Programa Ciencias Sociales.

Así mismo hago constar que he leído las Normas para la elaboración y presentación del Trabajo de Aplicación para las carreras Licenciatura en Administración y Licenciatura en Contaduría Pública del Programa Ciencias Sociales de la UNELLEZ y estoy conforme con la responsabilidad que me corresponde asumir.

En la Ciudad de Barinas, a los 16 días del mes de Mayo de 2016.

Prof. Edward Ramirez
C.I. 15.463.579

Datos del Tutor
Teléfono: 0414-5717611
E-Mail: edwarerc@hotmail.com

Índice General

Contraportada.....	1
Carta de Aceptación del Tutor.....	2
Resumen.....	5
Introducción.....	6

Capítulo

I. El Problema

Planteamiento y formulación del problema.....	7
Objetivos de la investigación.....	10
Objetivos Específicos.....	10
Justificación.....	11

II. Marco Teórico

Antecedentes de la investigación.....	12
Bases teóricas.....	17
Bases legales.....	23
Sistema de Variables.....	30

III. Marco Metodológico

Enfoque o paradigma de investigación.....	33
Tipos de investigación.....	34
Diseño de la investigación.....	35
Población y muestra.....	37
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	38
Técnicas de validación y confiabilidad del instrumento.....	39

IV Análisis de la Información.....	46
V Conclusiones y Recomendaciones.....	60
Referencias.....	62
Anexos.....	64
A. Instrumento de Recolección de Datos.....	65
B. Validación del Instrumento.....	70

Lista de cuadros

Cuadro	pp.
1. Variables.....	38
2. Operacionalización de Variables.....	39
3. Población	44
4. Manual.....	47
5. Procedimiento.....	48
6. Desempeño.....	49
7. Inducción.....	50
8. Eficacia y Eficiencia.....	51
9. Factibilidad.....	52
10. Control.....	53
11. Diseño del Manual.....	54
12. Implementación del Manual.....	55
13. Transparencia.....	56

Lista de Gráficos

Gráfico	pp.
1. Manual.....	47
2. Procedimiento.....	48
3. Desempeño.....	49
4. Inducción.....	50
5. Eficacia y Eficiencia.....	51
6. Factibilidad.....	52
7. Control.....	53
8. Diseño del Manual.....	54
9. Implementación del Manual.....	55
10. Transparencia.....	56

Manual de Procedimientos para el Departamento de Rendición de Cuentas de la Alcaldía del Municipio Barinas, año 2016.

Resumen

El presente trabajo establece las fases de investigación de un Manual de Procedimientos para el Departamento de Rendición de Cuentas de la Alcaldía del Municipio Barinas, año 2016, como problemática se determinó la ausencia del uso de instrumentos administrativos de carácter legal que permiten regular las actividades del departamento de rendición de cuentas, por su parte atendiendo al diagnóstico, el tipo de investigación será de campo descriptiva bajo la modalidad de proyecto factible con apoyo documental y el diseño no experimental. La población en estudio fue de 10 trabajadores y una muestra representativa del 100%, como técnica para recolectar la información se utilizó la entrevista y el instrumento será un cuestionario con preguntas dicotómicas (opción si-no), por su parte la validez se realizará a través del juicio de tres expertos y la confiabilidad se realizará a con el método Kuder Richardson.

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

La implementación del manual de procedimientos, debe contar con una serie de requerimientos y avisos a la hora de su exposición, sobre todo en la parte que se refiere a la redacción y estilo, que sea de una forma precisa y comprensible, de modo que al ser leído se interprete de la manera correcta, debe ser fácilmente manejable por el beneficiario y orientar los procedimientos puntuales para su aplicación.

Es importante destacar además, que entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, se destaca lo relativo a los manuales administrativos, ya que facilitan el aprendizaje al personal, proporcionan la orientación precisa que requiere la actividad laboral en las unidades administrativas públicas, fundamentalmente en el ámbito operativo o de ejecución, pues son una fuente en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado. Los manuales son probados en la práctica como puntos de referencia para la instrucción del nuevo personal.

Los manuales representan una herramienta indispensable para toda empresa u organización, ya que les permite cumplir con sus funciones y procesos de una manera clara y sencilla.

El propósito que se desea alcanzar con el presente trabajo investigativo es proponer un manual de procedimientos que permita mejorar las actividades administrativas del Departamento de Rendición de Cuentas de la Alcaldía del Municipio Barinas, presentando la debida vigilancia en las designaciones y las funciones de las personas que participan y trabajan en la misma, junto con las especificaciones de responsabilidad y autoridad que realizan cada uno de ellos.

En tal sentido, este estudio quedó estructurado de la siguiente manera: Capítulo I: El Problema, objetivos de la investigación tanto general como específicos, justificación, alcances y limitaciones; Capítulo II: Marco Teórico en el que desarrolla los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, las bases legales, definición de términos básicos, sistema de variables; Capítulo III: Marco Metodológico en el cual se detalla los métodos a utilizar en la investigación, tipo y diseño de la misma, población, muestra, técnicas e instrumento de recolección de datos, la validez.

Capítulo I

El Problema

Planteamiento y Formulación del Problema

En la actualidad, las empresas grandes, medianas, o pequeñas del sector público o privado necesitan contar con instrumentos administrativos que les permitan alcanzar sus objetivos organizacionales, en la aplicación de la misión y la visión para lo cual fueron creadas, así como llevar una eficiencia en los procedimientos administrativos, como, planificación, organización, dirección control, auditoria y así poder efectuar todas sus actividades, procedimientos, funciones y políticas de una mejor manera; para la obtención y aprovechamiento de los recursos organizacionales, conforme a la normativa vigente que regula estos procesos de administración.

Para Melinkoff, Ramón (2002), “los procedimientos no son aplicación general, sino que responden a las características de cada situación en particular, así nos encontramos con procedimientos que son de aplicación en una empresa y para un determinado propósito, que no son para otra en condiciones más o menos similares” (p. 26).

En este sentido lo más importante en todo procedimiento es la coherencia y la sucesión cronológica, esos son sus elementos característicos y diferenciables, son los que le dan fisonomía y no permiten confundirlos con cualquier otro concepto.

Según Chiavenato Idalberto (2010), indica que “son los usados por la empresa y se han ido evolucionados en forma creciente permitiendo realizar las actividades con mejor progreso de los procesos administrativos; eficiencia y eficacia, logrando así mayor cumplimiento de sus objetivos y ser competitivo en el mercado”. (p. 150).

Para toda organización cumplir a cabalidad con sus procedimientos, implica la utilización de un instrumento en donde se plasma todas las actividades que se desarrollan dentro de un departamento en particular, es decir, el manual de procedimientos, representa una herramienta de ayuda, para corregir las fallas o errores y transmitir la información de una manera clara y veraz, los procedimientos que el personal debe de ejecutar para alcanzar los objetivos trazados por la empresa, manteniendo el dinamismo operativo de la organización.

Por lo tanto, se demanda el uso del término analítico de los procedimientos administrativos, a través de los cuales se analizan las actividades y funciones operativas de la empresa o departamento. Este término no es más que el uso de un manual de procedimiento que se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

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

La implementación del manual de procedimientos, debe contar con una serie de requerimientos y avisos a la hora de su exposición, sobre todo en la parte que se refiere a la redacción y estilo, que sea de una forma precisa y comprensible, de modo que al ser leído se interprete de la manera correcta, debe ser fácilmente manejable por el beneficiario y orientar los procedimientos puntuales para su aplicación.

Por otra parte, en Barinas a pesar del progreso que ha tenido la ciudad se denota que en las organizaciones municipales les sobre todo en las de carácter público, no se le está dando verdadera importancia al rol de los procedimientos administrativos, a pesar de ser de carácter obligatorio, ya que los procesos de rendición de cuentas sólo se ocupan de verificar los gastos realizados y el cumplimiento de las expectativas organizacionales, así como de la atención al público, sin importar como se efectúa, así como sin medir en qué grado se encuentra el compromiso laboral, ni el cumplimiento de la ley, lo que disminuye la calidad del servicio, así como la imagen institucional, propiciando percepciones negativas que se ven reflejadas en comentarios externos por parte de los usuarios, todo ello, a causa del desconocimiento y determinación de los procesos administrativos, así como el fortalecimiento del desempeño laboral relacionado con los procesos de rendición de cuentas.

En vista de lo planteado, se presenta el caso del Departamento de Rendición de Cuentas de la Alcaldía de Barinas, ubicada en Barinas, Estado Barinas, en la cual se han realizado observaciones directas, así como se han tomado opiniones proporcionadas por los servidores públicos que laboran en el referido Departamento. Cabe considerar, que debido la dinámica que hoy exigen las operaciones administrativas, no se ha dado la importancia de incorporar instrumentos que guíen y orienten a los gerentes a realizar el control en el cumplimiento de las normas, razón por la cual se ven afectadas las metas de la Institución pues los trabajadores no son evaluados, lo que ha generado como consecuencia que se vean afectadas las exigencias de la misma.

Se destaca, que la falta de herramientas que permitan realizar un efectivo cumplimiento de los procesos de rendición de cuentas, ha ocasionado la disminución en el cumplimiento de los objetivos del Departamento, también ha propiciado la inexistencia de

requisitos mínimos para cada procedimiento y lleven a una deficiencia administrativa/operativa, lo que sin duda no facilita el cumplimiento de actividades. Para ubicar en el contexto de lo que se pretende, la investigación responde a las siguientes interrogantes:

¿Existe un instrumento administrativo que describa los procedimientos del Departamento de Rendición de Cuentas?.

¿Qué tipos de procedimientos predominan en el departamento de rendición de la institución?.

¿Existe la necesidad de proponer un manual de procedimiento que permita mejorar el desenvolvimiento y desarrollo en el departamento de rendición de cuentas?.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General.

Diseñar un Manual de Procedimientos Administrativos que permita mejorar Las Actividades Administrativas del departamento de Rendición de Cuentas de la Alcaldía del Municipio Barinas, Estado Barinas año 2016.

Objetivos Específicos.

Diagnosticar la situación actual en relación a los procedimientos administrativos en el Departamento de Rendición de Cuentas de la Alcaldía del Municipio Barinas, Estado Barinas año 2016.

Determinar la factibilidad técnica y financiera de Diseñar un Manual de Procedimientos administrativos para Departamento de Rendición de Cuentas de la Alcaldía del Municipio Barinas, Estado Barinas año 2016.

Elaborar el Manual de Procedimientos Administrativos para el Departamento de Rendición de Cuentas de la Alcaldía del Municipio Barinas, Estado Barinas año 2016.

Justificación de la Investigación

La importancia de los manuales de procedimientos administrativos radica en que permiten a las empresas u organizaciones desarrollar las funciones como planear, organizar, dirigir y controlar de una manera más eficaz; a través de las actividades que se designan a cada uno de los miembros de la organización. Este conjunto de actividades responden a la esencia del procedimiento administrativo, lo que va a permitir realizar a cabalidad las labores o actividades para estandarizar la operatividad del departamento.

Lo interesante del siguiente manual de procedimientos administrativos, es que se busca a que contribuya a mejorar la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de los mismos, así como garantizar la entrega efectiva de los recursos asignados, para salvaguardar la operatividad de la institución municipal.

Así mismo, para el departamento de rendición de cuentas es indispensable, ya que le permitirá contar con una herramienta para obtener información rápida y oportuna ya que con el mismo se lleva el control en cada uno de los procedimientos de la rendición de cuentas.

Igualmente; para el trabajador resulta beneficioso porque le permite mejorar sus funciones para tratar de realizarlas eficazmente, conociendo cada uno de los pasos ejecutados al momento de recibir y revisar la rendición de recursos presupuestados.

De este modo, se espera que para los nuevos empleados con la implementación de este manual de procedimiento administrativo no surjan inconvenientes ni deficiencias internas en el departamento, el cual también facilitará la información clara y sencilla de las actividades a la hora de realizar revisión de los comprobantes de pago.

La propuesta del Manual de Procedimiento busca permitir mejorar el desenvolvimiento y desarrollo de las actividades administrativas del departamento de Rendición de Cuentas de la Alcaldía del Municipio Barinas, donde se definan los lineamientos, directrices y procedimientos a seguir en la organización, para una mejor coordinación efectiva.

Por lo tanto, el manual de procedimiento de rendición de cuentas propuesto permitirá implantar nuevos procedimientos de la manera más detalladamente posible, para contribuir así con el fortalecimiento de la Alcaldía y de los entes sujetos a la Rendición de Cuentas, así como dotar al trabajador de un instrumento de trabajo que lo ayude a desenvolverse de una manera más efectiva y cómoda en función de sus actividades que el manual le asigna.

Capítulo II

Marco Teórico

Según **Hernández y F. (2006)**, plantea que el Marco Referencial o Teórico, “es el producto de la revisión documental-bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar”. (p. 106). De lo anterior se puede señalar que el marco referencial o teórico es la herramienta fundamental utilizada por el investigador al iniciar una investigación, ya que es allí donde se obtiene, los conocimientos necesarios para la misma.

Antecedentes de la Investigación

Cabe citar el estudio de Colman, G. (2013), en su trabajo de investigación titulado “Manual de Normas y Procedimientos Administrativos de la Policlínica Maracaibo C.A.”, A través del programa de Pre-Grado de la Universidad Rafael Urdaneta, Facultad de Ingeniería Industrial, de la ciudad de Maracaibo, Estado Zulia, para optar al título de Ingeniero Industrial, en la que se planteó como solución a los procesos administrativos que se desarrollan en la Policlínica Maracaibo la realización de un Manual de Normas y Procedimientos para el control apropiado de las operaciones en el Área Administrativa, la problemática presentada fue el desconocimiento de los procedimientos administrativos necesarios, la investigación fue de campo bajo la modalidad de proyecto factible, la población de 10 trabajadores, se concluyó con la descripción detallada de los procedimientos que se llevan en el área administrativa, destacando que su aceptación y beneficio generará bienestar y óptimo desempeño en las autoridades, trabajadores y

especialmente en los usuarios de los servicios de la empresa. El trabajo de investigación se basó en la representación de procedimientos administrativos para futuras automatizaciones que se llevarán a efecto luego de su implementación, originado de una deficiencia en el uso de los procedimientos legales necesarios para llevar a cabo la realización de las actividades rutinarias. El aporte en la investigación fue el abordaje en la investigación así como la fundamentación referencial necesaria para el cumplimiento de los objetivos del proyecto desarrollado.

Sobre el tema Castillo, J., (2012) en su investigación titulada “Manual de Funciones y Procedimientos para la Sección de Apoyo Administrativo de la Subdirección de Investigación y Postgrado de la UPEL, 2012”; de Pre-Grado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, de la ciudad de Barquisimeto, Estado Lara, para optar al título de Pedagogo, señala que la investigación se enmarcó como Proyecto Especial, apoyado en una Investigación de Campo de carácter descriptiva. Cuyo propósito fue proponer un Manual de Funciones y Procedimientos para la Sección de Apoyo Administrativo de la Subdirección de Investigación y Postgrado de la UPEL, con el objeto de satisfacer una necesidad real de la universidad, como es estandarizar los procedimientos administrativos.

Los sujetos del estudio fueron siete trabajadores que laboran en esta sección. Se aplicó un instrumento escala dicotómica, el cual se validó bajo el Juicio de Expertos. Los resultados se presentaron mediante gráficos y cuadros. El estudio permitió concluir que es necesario proponer un Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos para la Sección de Apoyo Administrativo de la Subdirección de Investigación y Postgrado de la UPEL. Los trabajadores de la UPEL carecían de un instrumento administrativo que les permitiera realizar las actividades administrativas de acuerdo a la misión y visión de la organización y atendiendo a las normas internas establecidas. El aporte a la presente

investigación estuvo representado en la formulación del cuestionario de recolección de datos.

Vargas, O. (2011), en su trabajo de investigación titulado “Evaluación del Manual de Normas y Procedimientos para el proceso de Compras de la Coordinación de Administración del CLFMAMS”, A través del programa de Pre-Grado de la Universidad Fermín Toro, de la ciudad de Barquisimeto, Estado Lara, se enmarcó como proyecto socio integrador, bajo la modalidad de Investigación Acción Participativa donde los participantes se involucran directamente con el objeto de estudio, se aplicaron técnicas como: observación participante, encuesta al personal que labora en el CLFMAMS, se tomó como población y muestra el personal de la Coordinación de Administración, responsable de gestionar el procedimiento de compras.

Entre las conclusiones a las que se llegó, se tiene que los manuales son una guía para toda la organización donde se reflejan las actividades de manera metódica, al realizar este estudio, se contribuyó a mejorar eficazmente la comunicación y la ejecución de los procesos. Este trabajo sirve de fundamentación en el aspecto de formular y presentar las conclusiones y recomendaciones una vez realizado el trabajo.

Moronta Leal Celia Maria (2011), en su trabajo titulado: Manual de Normas y Procedimientos para la Empresa Servicios de Mecanización La Trinidad C.A.; ubicada en el Municipio Barinas Estado Barinas. El propósito que se desea alcanzar con la propuesta de un diseño del manual de normas y procedimientos administrativos es conformar la estructura administrativa de la empresa Servicios de Mecanización La Trinidad C.A, prestando atención específica a las denominaciones y diagnosticar las funciones de las personas que participan y trabajan en la misma, junto con las especificaciones de responsabilidad y autoridad que desempeñan cada uno de ellos.

Breve Reseña Histórica del Ámbito Social Objeto de Estudio

El 5 de mayo de 1810, nace en la ciudad de Barinas el movimiento revolucionario que más tarde diera origen al cabildo republicano. El 5 de mayo de cada año debe celebrarse el día de la municipalidad en el estado Barinas, en honor a aquellos barineses que gestaron la independencia de Venezuela.

Anteriormente recibía solo el nombre de consejo municipal, ejerciendo las funciones ejecutivas y legislativas dentro del ámbito del Municipio.

El 15 de julio de 1983. Inicio de las actividades de la alcaldía de Barinas. Antes de funcionar como alcaldía, existía como consejo municipal donde se elegía a los presidentes del consejo. La primera elección se realizó en el año 1983, en el mes de noviembre en el salón de secciones del consejo donde fue favorecido Pompeyo Arévalo Torrealba, como primer vicepresidente el Concejal Francisco García y los vocales fueron Carlos Acosta y Darío Enrisko, estas elecciones fueron realizada por planchas quedando el pueblo fuera de dichas elecciones. Luego fue transcurriendo el tiempo donde la presidencia fue pasada de mano en mano hasta el año 1989 que debido a la descentralización de la reforma del estado paso a llamarse alcaldía.

En Diciembre de 1989 por voto uninominal fue elegido el Dr. Samuel Darío Maldonado para el periodo 1990-1993, con el objeto de dar cumplimiento a lo establecido en la Ley Orgánica Del Régimen Municipal, como acto seguido el cumplimiento a las disposiciones del rigor se declara constituida la comisión presidida por el concejal Dr. Arnaldo Ocaña y como secretaria la señora Bertha Perdomo. Los consejos municipales, en particular el de barinas estará integrado por 9 concejales, en virtud de que la población supera entre 50.000 a 200.000 habitantes, según lo establece el parágrafo 3 del artículo 55 de la citada Ley.

Anteriormente en Barinas no existía la palabra alcaldía, solo se conocía como consejo municipal y sus representantes eran designados por el presidente de la República y fue hasta 1989 cuando se eligió por primera vez al alcalde en dicha ciudad, por medio de votaciones directas y secretas, siendo su primer alcalde el Dr. Samuel Darío Maldonado (Q.E.P.D.) 1989-1992. Para el siguiente periodo de 1993-1995 resulto electo el Lic. Miguel Ángel Rosales Aparicio luego fue el economista Rogelio Peña en el año 1996. El alcalde al Lic. Julio Cesar reyes (contador público) fue Elegido el 30 de julio de 2001, siendo juramentado el 08 de agosto de 2001.

La Alcaldía Bolivariana del Municipio Barinas, es una institución pública cuya función consiste en la Prestación de Servicios a la Comunidad, con la finalidad de contribuir al desarrollo social y cultural, a través de la Formulación de Proyectos y Planes en áreas de maximizar la calidad de vida de sus habitantes, tiene como objetivo orientar e impulsar el desarrollo sustentable del Municipio basándose en un orden jurídico a través de Ordenanzas y Leyes que la rigen, buscando por ende garantizar la transparente Administración de los recursos en función de las necesidades públicas colectivas.

El Departamento de Rendición de Cuentas es la unidad operativa adscrita a la Dirección de Planificación, Programación y Presupuesto, cuyas competencias son las siguientes: Revisar y constatar la adecuada ejecución presupuestaria de cada uno de los entes descentralizados y de los consejos comunales, así como Asociaciones Civiles y fundaciones que recibieran aportes del Municipio; expedir la solvencia a los entes descentralizados o para municipales, correspondiente, los fines de proceder al fichado de los dozavos, siempre y cuando la rendición de cuentas este conforme; efectuar las observaciones correspondientes en el caso de que la rendición de cuentas no estuviese conforme.

Bases Teóricas

Referente a las bases teóricas Rangel (2012), cita “se constituyen a partir de las distintas áreas del conocimiento en las cuales debe insertarse el problema en estudio, esto es, lo que muchos autores denominan encuadre teórico” (p.68). De acuerdo a las revisiones bibliográficas se encontraron las siguientes bases que sustentan esta investigación. De acuerdo a las revisiones bibliográficas se encontraron las siguientes bases que sustentan esta investigación.

Definición del manual.

Duhart Kizatus Miguel A. en www.google.com Lo define como: “Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo”.

Continolo G en www.google.com. Lo conceptualiza como: “Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.

Objetivos de los manuales.

Para González M. a través de la www.google.com. Considera que los manuales administrativos “son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, y dependiendo del grado de especialización del manual”.

Para González M. a través de la www.google.com. Define los siguientes objetivos:

Presentar una visión de conjunto de la organización (manual de organización).

Precisar las funciones de cada unidad administrativa (manual de organización).

Presentar una visión integral de cómo opera la organización (manual de procedimientos).

Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento (manual de procedimientos).

Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada unidad administrativa (Manual de procedimientos).

Precisar funciones, actividades y responsabilidades para un área específica (manual por función específica).

Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación al organismo (manuales administrativos).

Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales (manuales administrativos).

Manual de procedimiento.

Continúa González (ob. Cit.) Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos ó más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoria, la

evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Utilidad del manual de procedimiento.

Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y responsables de su ejecución.

Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema. Interviene en la consulta de todo el personal que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, otros.

Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.

Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria. Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores. Facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación. Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo. Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades. Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Conformación del manual de procedimiento.

Identificación.

Este documento debe incorporar la siguiente información:

Logotipo de la organización.

Nombre oficial de la organización.

Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.

Lugar y fecha de elaboración.

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 un guión o diagonal.

Índice o contenido.

Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

Prólogo y/o introducción.

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

Objetivos de los procedimientos.

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos. Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoria; la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

Áreas de aplicación.

Esfera de acción que cubren los procedimientos. Dentro de la administración pública federal los procedimientos han sido clasificados, atendiendo al ámbito de aplicación y a sus alcances, en: procedimientos macro-administrativos y procedimientos meso-administrativos o sectoriales.

Responsables.

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

Políticas o normas.

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos. Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos. A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que esté no incurra en fallas. Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo. Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

Concepto.

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

Procedimiento.

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

Formulario de impresos.

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

Diagramas de flujo.

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento

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

Glosario de términos.

Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta.

Procedimiento general para la elaboración de manuales administrativos

Procedimientos administrativos

Munich G. Y Martínez G.(2012) Consideran que los procedimientos administrativos: “Permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas”. (p. 150). Desde otra perspectiva Terry & Franklin (1993) definen que los procedimientos administrativos son: “Una serie de tareas relacionadas que forman la secuencia establecida en ejecutar el trabajo que va a desempeñar” (p.32). Ante lo relacionado en las citas del párrafo anterior se puede conceptuar el procedimiento administrativo como un instrumento administrativo que apoya la realización del que hacer cotidiano en donde ellos consignan, en forma metódica las operaciones de las funciones.

La importancia de los procedimientos administrativos estriba en que los mismos:

Establecer el orden lógico que deben seguir las actividades.

Promueven la eficiencia y la optimización.

Fijar la manera como deben ejecutarse las actividades, quién debe ejecutarlas y cuándo.

Objetivos de los manuales de procedimientos

Según Munich (op.cit) los manuales de procedimientos en su calidad de instrumento administrativo tienen como objetivo: uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria, determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores, facilitar las labores de auditoria, la evaluación del control interno y su vigilancia, aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo, ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones.

Bases Legales

El Manual de Trabajo Especial de Grado del UTS Barinas (2012), indica que el aspecto legal, “está conformado por normativas, decretos, resoluciones, reglamentos y leyes que sustentan jurídicamente la investigación” (p. 28).

En este contexto, Venezuela, comprometida en un proceso de profundos cambios que privilegia los derechos sociales y civiles de las y los venezolanos y signatarios de los acuerdos internacionales, ha avanzado significativamente en la definición de importantes instrumentos legales orientados a garantizar el ejercicio de los derechos humanos. En tal sentido, esta investigación se fundamenta en:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

En primer lugar se cita el **Artículo 89** que enuncia lo siguiente:

...el trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios: A) Ninguna ley

podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias. B) Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos derechos. Sólo es posible la transacción y convenimiento al término de la relación laboral, de conformidad con los requisitos que establezca la ley. C) Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad.

La Carta Mana también establece en el título III. Capítulo V De los Derechos Culturales y Educativos en su **Artículo 102:**

...la educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las

familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y en la ley.

El **Artículo 109** establece:

...el Estado reconocerá la autonomía universitaria como principio y jerarquía que permite a los profesores, profesoras, estudiantes, egresados y egresadas de su comunidad dedicarse a la búsqueda del conocimiento a través de la investigación científica, humanística y tecnológica, para beneficio espiritual y material de la Nación. Las universidades autónomas se darán sus normas de gobierno, funcionamiento y la administración eficiente de su patrimonio bajo el control y vigilancia que a tales efectos establezca la ley. Se consagra la autonomía universitaria para planificar, organizar, elaborar y actualizar los programas de investigación, docencia y extensión. Se establece la inviolabilidad del recinto universitario. Las universidades nacionales experimentales alcanzarán su autonomía de conformidad con la ley.

Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras (2012)

Artículo 156. El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando: a) El desarrollo físico, intelectual y moral. b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo. c) El tiempo para el descanso y la recreación. d) El ambiente saludable de trabajo...”

**Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo
(LOPCYMAT, 2005)**

Esta ley establece en su **Artículo 53**:

...que los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar adecuadas. Este artículo es muy importante, ya que la LOPCYMAT sanciona y anuncia al trabajador o empleado el conocimiento de sus deberes y derechos para hacerlos valer durante sus actividades laborales.

**LEY ORGANICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA
BOLIVARIANA DE VENEZUELA Y DEL SISTEMA NACIONAL DEL CONTROL
FISCAL**

CAPITULO IV: DE LAS CUENTAS

Artículo 51: quienes administren, manejen o custodien recursos de los entes y organismos señalados en el artículo 9, numerales 1 al 11, de esta ley, estarán obligados a formar y rendir cuenta de las operaciones y resultados de su gestión, en la forma, oportunidad y ante el órgano de control fiscal que determine la Contraloría General de la República, mediante Resolución que se publicara en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Tienen igual obligación quienes administren o custodien, por cuenta y orden de los referidos entes y organismos, recursos pertenecientes a terceros. La rendición de cuentas implica la obligación de demostrar formal y materialmente la corrección de la administración, manejo o custodia de los recursos.

Artículo 52: quienes administren, manejen o custodien recursos de cualquier tipo afectados al cumplimiento de finalidades de interés público provenientes de los entes y organismos señalados en el artículo 9, numerales 1 al 11, de esta ley, en la forma de transferencia, subsidios, aportes, contribuciones o alguna otra modalidad similar, están obligados a establecer un sistema de control interno y a rendir cuenta de las operaciones y resultados de su gestión de acuerdo con lo que establezca la Resolución indicada en el artículo anterior. Los administradores que incurran en irregularidades en el manejo de estos fondos serán sometidos a las acciones resarcitorias y sanciones previstas en esta Ley.

Artículo 53: el cuentadante que cese en sus funciones antes de la oportunidad fijada para la formación y rendición de cuentas, previo a la separación del cargo, esta igualmente obligado a formarla y rendirla, de conformidad con lo previsto en el artículo 51 de esta Ley.

Artículo 54: cuando por cualquier causa el obligado a formar y rendir la cuenta no lo hiciere, el órgano de control fiscal competente ordenara la formación de la misma a los funcionarios o empleados de la dependencia administrativa que corresponda, sin perjuicio de las sanciones previstas en esta Ley.

Cuando la formación de la cuenta se haga por funcionarios o empleados distintos del obligado a rendirla, por fallecimiento del cuentadante, los herederos de este y los garantes o sus herederos, tendrán derecho a intervenir en aquella.

Artículo 55: El Contralor General de la República, mediante resolución que se publicará en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela,

dictará las instrucciones y establecerá las políticas, normas y criterios, así como los sistemas para el examen, calificación y declaratoria de fenecimiento de las cuentas de ingresos, gastos y bienes de los entes y organismos señalados en el artículo 9, numerales 1 al 11, de esta Ley, y de los recursos administrados por entidades o personas del sector privado, provenientes de dichos entes y organismos, para cumplir finalidades de interés público.

Artículo 56: corresponde a los órganos de control fiscal, dentro del ámbito de sus competencias, y de conformidad con la resolución a que se refiere el artículo anterior, el examen selectivo exhaustivo, así como la calificación y declaratoria de fenecimiento de las cuentas.

Artículo 57: las cuentas deberán ser examinadas por el órgano de control fiscal en un plazo no mayor a cinco (5) años contados a partir de la fecha de su rendición. Si del resultado del examen la cuenta resultare conforme se otorgara el fenecimiento de la cuenta.

En aquellos casos en que se detecten irregularidades en las cuentas, el órgano de control fiscal ejercerá, dentro del ámbito de su competencia, las potestades para investigar y hacer efectivas las responsabilidades establecidas en la presente Ley.

Artículo 58: como consecuencia de los resultados del examen de cuentas, los órganos de control fiscal, dentro del ámbito de sus competencias, formularan reparos a quienes hayan causado daños al patrimonio de la República o de los entes u organismos señalados en el artículo 9, numerales 1 al 11, de esta Ley, por una conducta o misiva o negligente en el manejo de los recursos que le correspondía administrar, así como por la contravención del plan de

organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos que comprenden el control interno.

Artículo 59: el fenecimiento de las cuentas operara de pleno derecho, una vez transcurrido el plazo indicado en el artículo 57 de esta Ley. En estos casos, salvo disposición expresa de la Ley, no podrán ser ejercidas las acciones sancionatorias y resarcitorias previstas en esta Ley, en relación con las operaciones a que se refiere la cuenta, todo sin perjuicio de la imprescriptibilidad del las acciones judiciales dirigidas a sancionar los delitos contra el patrimonio público.

Definición de Términos Básicos:

En la definición de los términos básicos fue necesaria la utilización del Diccionario Enciclopédico (1998):

Administración: proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de una organización y de utilizar todos los recursos disponibles en ella para alcanzar las metas establecidas.

Adiestramiento: Consiste en la acción y efecto de adiestrar, es decir, enseñar, instruir, guiar, encaminar.

Autoridad: Poder que tiene un individuo para tomar decisiones y ejecutarlas.

Compra: Acción y efecto de comprar.

Controlar: Es valorizar, apreciar, examinar e investigar. Es la acción que se necesita para verificar si los planes y objetivos se han alcanzado.

Coordinar: Es diseñar la estructura por cuyo medio las diferentes unidades pueden operar unidas y satisfactoriamente en beneficio de los intereses máximos de la empresa. Es decir, el proceso para lograr que todas las diferentes rutinas del trabajo caminen juntas y con facilidad hacia una meta común.

Eficiencia: Es el logro de objetivos mediante la elección de la alternativa con mayor rendimiento. La eficiencia en una organización, se mide por el monto de los recursos empleados por cada unidad producida.

Información: Significado asociado a un conjunto de datos que proporciona conocimiento a quien lo utiliza sobre los hechos u objetos que han producido tales datos.

Manual Administrativo: Conjunto de normas de administración, reglamentos, políticas y procedimientos preparados de un alto ejecutivo. Se ha realizado por y para los empleados de la empresa.

Material: Conjunto de máquinas, herramientas u objetos de cualquier clase, necesario para el desempeño de un servicio o el ejercicio de una profesión. Material de guerra, de incendios, de oficina, de una fábrica.

Objetivos: Se pueden definir como los resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica.

Óptimo: Significa bueno o sumamente bueno.

Planeación: Consiste en un sistema de normas y procedimientos que reflejan los objetivos básicos y las metas de la administración, a través de la planeación se obtienen resultados concretos en mejor forma. Una vez hecho el plan se establece el curso a seguir disminuyendo la necesidad de tomar decisiones rutinarias.

Procedimientos: métodos y procedimientos fundamentales mediante los que una organización coordinar o regula sus acciones

Sincronización: Acción y Efecto

Sistema y Operacionalización de Variables.***Variables de la investigación.***

Según Arias F. (2010); define las variables “como una característica o cualidad; magnitud o cantidad que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación”. Las variables es todo aquello que cambia y son valores cuantitativos que pueden incluir desde grados de medida hasta nombres. Pueden variar a nivel tanto individual como social. Además, toman valores (generalmente numéricos) dentro de un rango delimitado.

Las variables constituyen cualidades y características que poseen los objetivos susceptibles de transformación. Las variables se utilizan para designar cualquier característica de la realidad que pueda ser determinada por observación. En el proceso de Operacionalización de unas variables es necesario determinar los parámetros de medición a partir de los cuales se establecerá la relación existente entre variable operacional y la variable conceptual.

Variable Dependiente.

Arias F. (2010), indica que la Variable Dependiente es “aquella característica, propiedad o cualidad de una realidad o evento que se está investigando. Es el objeto de estudio, sobre la cual se centra la investigación en general. También la variable independiente es manipulada por el investigador, porque el investigador él puede variar los factores para determinar el comportamiento de la variable. (p.108)

Variable Independiente.

De acuerdo a Arias F. (2010), la Variable Independiente es aquella propiedad, cualidad o característica de una realidad, evento o fenómeno, que tiene la capacidad para

influir, incidir o afectar a otras variables. Se llama independiente, porque esta variable no depende de otros factores para estar presente en esa realidad en estudio. (p. 108).

Variable Interviniente.

Atendiendo a lo expresado por Arias F. (2010), las variables intervinientes, son aquellas que se mezclan, se inmiscuye se interponen de manera indirecta, para alterar o modificar de manera significativa o poco significativa, la relación de las variables señaladas en la hipótesis. Las variables intervinientes son variables independientes. (p.109).

Cuadro 1. Variables

Variable Independiente	Variable Dependiente	Variable Interviniente
Manual de Procedimientos	Rendición de Cuentas	Entorno Laboral

Operacionalización de las Variables.

Asimismo, Méndez O. (2009), asume que la Operacionalización de las variables se refiere “a descender a un nivel de abstracción de las mismas” (p.89), esto no es más que desglosar la variable, llevarla hasta la mínima expresión, para saber a qué situaciones se refiere, mediante un proceso de deducción lógica. Por lo tanto se toman cada una de ellas, se extrae lo que el investigador desea dar a conocer, ameritando ser estudiado. Bajo este criterio, este proceso permite la obtención de indicadores los cuales puede medir los índices a investigar, de allí que permite hacer las interrogantes sobre las diferentes dimensiones que se quiere indagar, aplicando un instrumento para ello.

Cuadro 2

Operacionalización de Variables

Variable Nominal	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Manual de Procedimientos	Documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades, a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta ó separadamente. Con el propósito de ampliar y dar claridad a la definición, citamos algunos conceptos de diferentes autores	Procesos Administrativos	Manual	1
		Instrumentos Legales	Necesidades	2
		Cumplimiento de la Norma Vigente	Desempeño	3
			Recursos Humanos	4
			Eficiencia y Eficacia	5
Rendición de Cuentas	Actividad con un alto grado de interés prioritario para el país, en su estrategia de diversificación y desarrollo sustentable, incluye todas las actividades que se realizan durante un lapso de tiempo determinado e incluyen inversión por parte del Municipio	- Recursos otorgados a Empresas e Instituciones Públicas o privadas.	Factibilidad	6
			Control Fiscal	7
			Cumplimiento de Procesos	8
			Optimización de los recursos	9
			Transparencia	10

Nota: Sánchez (2016)

Capítulo III

Marco Metodológico

Toda Investigación requiere de estructuras metodológicas de corte científico, para cumplir con la rigurosidad del tema a estudiar, partiendo de esta concepción, Balestrini, M. (2009), define el marco metodológico como “el conjunto de métodos y técnicas para explicar la investigación desde el punto de vista científico” (p.19).

Enfoque o Paradigma de la Investigación

Arias, F (2012) expresa que la investigación cuantitativa se dedica a recoger, procesar y analizar datos cuantitativos o numéricos sobre variables previamente determinadas. Esto ya hace darle una connotación que va más allá de un mero listado de datos organizados como resultado; pues estos datos que se muestran en el informe final, están en total consonancia con las variables que se declararon desde el principio y los resultados obtenidos van a brindar una realidad específica a la que estos están sujetos (p. 125).

Este proyecto de investigación se considera el producto de una investigación de corte cuantitativo será un informe en el que se muestre una serie de datos clasificados, sin ningún tipo de información adicional que le de una explicación, más allá de la que en si mismos conllevan. Viéndolo desde este punto de vista, se podría pensar que los estudios cuantitativos son arbitrarios y que no ayudan al análisis de los resultados más que lo que han mostrado por si solos. Esto no es tan así pues con un estudio de este tipo se muestra además las características de estos datos que han sido organizados.

Tipo de Investigación

El fundamento del proyecto de investigación es Diseñar un Manual de Procedimientos que permita mejorar Las Actividades Administrativas del departamento de Rendición de Cuentas de la Alcaldía del Municipio Barinas, Estado Barinas año 2016, bajo el diseño de campo de tipo Factible con sustento Documental. Consistiendo en el análisis sistemático de un determinado problema con el objeto de describirlo, explicar sus causas y repercusiones, entendiendo su origen y describiendo sus elementos, anticipar su aparición, a través de la observación de su realidad.

Según, **Fernández (2012)**; lo define como:

...la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías métodos y procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que cumpla ambas modalidades.”(p.96).

La presente investigación se define por ser de Campo Descriptivo y documental, según, el **Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales, (UPEL, 2012)**, la investigación de campo “es el análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas de investigación conocidos”, (p.14).

Por otra parte, en el **Manual de la Universidad Nacional Abierta, UNA. (2012)**, define la investigación Descriptiva “Es la que trata de obtener información acerca del fenómeno o proceso, para describir sus implicaciones, sin interesarse mucho o muy poco en

conocer el origen o causa de la situación”. Fundamentalmente está dirigida a dar una visión de cómo opera y cuáles son sus características.”(p. 125). Al respecto de la investigación documental, Hernández, **Fernández y Baptista, (2008)**, expresan:

“Es el estudio de los problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y, en general, en el pensamiento del autor” (p.78).

Diseño de la Investigación

De acuerdo a la definición de **Arias F. (2012)**, “es aquella que se basa en factores cuantitativos ya “que se interesa por lo que la gente hace, cómo se comporta, cómo interactúa, se procede a describir sus creencia, valores, perspectivas, y el modo en que todo eso se desarrolla o cambia en el tiempo de una situación a otra, y la capacidad de ser medibles” (p.28). También es definida por **Flames A. (2010)**, en el Manual como elaborar un Trabajo de Grado de Enfoque Cuantitativo para optar a los Títulos de Técnico Universitario, Licenciado o equivalente, Magíster y Doctor, como aquella “donde el investigador no asigna condiciones específicas y/o valores a las variables”. (p.48).

Continúa **Arias (2012)**, con relación al diseño de la investigación que el diseño de investigación es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado. (p. 157). El diseño de esta investigación se constituirá en No Experimental, que es aquella donde el investigador no asigna condiciones específicas y/o valores a la variable.

Fases del Proyecto Factible.

Esta investigación será de gran utilidad puesto que permitirá abordar el tema desde lo general a lo específico, además de extraer los aspectos más importantes para determinar las causas y consecuencias que presentó el objeto de estudio. En tal sentido, el estudio presenta un diseño metodológico conformado por tres fases:

- a) *Diagnóstica*: corresponde a un trabajo descriptivo, para lo cual será necesario recurrir directamente al lugar objeto de estudio; en este caso la sede de la institución objeto de estudio, con el fin de recabar información que conduzca a determinar las debilidades que presenta la dependencia. Una vez diagnosticado el problema a través de la observación directa y posteriormente con la aplicación del Instrumento de Recolección el cual afianzará el problema planteado se podrá conocer la necesidad de Diseñar un Manual de Procedimientos que permita mejorar Las Actividades Administrativas del departamento de Rendición de Cuentas de la Alcaldía del Municipio Barinas, año 2016, lo que permitirá activar acciones inmediatas que conlleven a implementar las tácticas necesarias para garantizar un desempeño laboral eficiente en los funcionarios de la institución.
- b) *Diseño*: para el diseño de la propuesta se considerará el resultado del diagnóstico, los objetivos propuestos lo que permitirá definir las variables que accedieron a certificar la necesidad de Diseñar un Manual de Procedimientos que permita mejorar Las Actividades Administrativas del departamento de Rendición de Cuentas de la Alcaldía del Municipio Barinas, año 2016, por que se tomarán en cuenta los indicadores, el tiempo de realización y ejecución de la investigación, así como la creatividad de la investigadora, para cumplir eficientemente con la propuesta tomando en consideración la metodología utilizada y las privaciones reveladas.

c) *Factibilidad*: se considerará la viabilidad de Diseñar un Manual de Procedimientos que permita mejorar Las Actividades Administrativas del departamento de Rendición de Cuentas de la Alcaldía del Municipio Barinas, año 2016, ya que desde el punto de vista técnico se determinará si hay disposición de la Secretaría de poner en práctica el instrumento propuesto, adicionalmente se observará, la disponibilidad física y estructural, en lo que respecta al aspecto económico, se determinará si la dependencia cuenta con los recursos, humanos, técnicos y materiales que garanticen el cumplimiento de las acciones sugeridas, así como la disponibilidad para solucionar la problemática planteada.

Población y Muestra

Arias F. (2012), indica que la población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación, esta queda determinada por el problema y por los objetivos de estudio. (p.81). En tal sentido, atendiendo a las definiciones antes citadas, la población o unidad de análisis de la presente investigación será conformada por 10 Servidores Públicos de la oficina de Rendición de Cuentas, los cuales se especifican a continuación:

Cuadro 2. Características de la Población

Trabajadores	Cantidad
01 supervisor	1
Analistas	9

Nota: Elaborado con datos aportados por la Unidad de R.C. (2016).

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

De acuerdo, con **Tamayo y Tamayo (2009)**, “todos los estudios de investigación deben tomar en cuenta la utilización de ciertas técnicas o instrumentos metodológicos que sirvan de apoyo en la búsqueda e interpretación de la información requerida” (p.58).

Técnica de Recolección de Datos.

Rangel, M. (2010), expresa que la técnica de recolección de datos “Es la característica que debe tener un instrumento de medición de arrojar resultados estables o exactos o con el menor error posible” (p. 15). De acuerdo al tipo de investigación, se utilizará como técnica la entrevista la cual será realizada a los trabajadores de la oficina de Rendición de cuentas de la Alcaldía del Municipio Barinas.

Validez y confiabilidad.

Validez.

Arias F. (2012), expresa que la validez del cuestionario significa que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación. Es decir, las interrogantes consultarán solo aquellos que se pretende conocer o medir a través de un análisis se obtienen datos mediante el las encuestas, al mismo tiempo realizando observaciones detalladas de los sitios de trabajo. (p.79).

Atendiendo a lo antes expuesto la validez del cuestionario en esta investigación estará representada a través del juicio de tres (3) expertos, dos (2) Especialista en el área de Administración y un (1) Metodológico, quienes cotejarán el instrumento y le harán las observaciones necesarias las cuales serán consideradas por el investigador para el cuestionario final que será aplicado a la muestra seleccionada.

Capítulo IV

Análisis de la Información

Esta sección contiene la información encontrada durante el proceso de investigación, la misma fue analizada de manera tal que guiaran hacia la consecución de los objetivos planteados en el capítulo I, es decir, se realizará una exposición y discusión de las derivaciones emanadas de la aplicación del instrumento de recolección de datos. Para ello, se presentarán cuadros de frecuencias, representado igualmente los resultados en gráficos permitiendo con ello mostrar la información cuantitativa.

En relación a lo planteado según Hurtado (2010), “son las técnicas de análisis que se ocupan de relacionar, interpretar y buscar significado a la información expresada en códigos verbales e icónicos” (p. 33). De acuerdo a lo citado, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, según Hurtado (2010), “comprenden procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener información necesaria durante la investigación”. (p. 29).

Luego se procedió a la validación del cuestionario bajo la técnica del juicio de tres expertos, seguidamente se aplicó el cuestionario a cada uno de los encuestados, el cual fue teorizado con opiniones de diferentes autores según las categorías e indicadores presentados en la unidad de análisis, inmediatamente se efectuó la confiabilidad a través de la fórmula de Kuder Richardson para posteriormente presentar en cuadros y gráficos los resultados que propiciaron el análisis respectivo, según se evidencia a continuación:

Ítems 1. ¿Las actividades en el departamento se realizan a través de un Manual o algún tipo de instrumento administrativo?

Cuadro 4.

Manual

Categoría	f	%
Sí	0	0 %
No	10	100 %
TOTAL	10	100 %

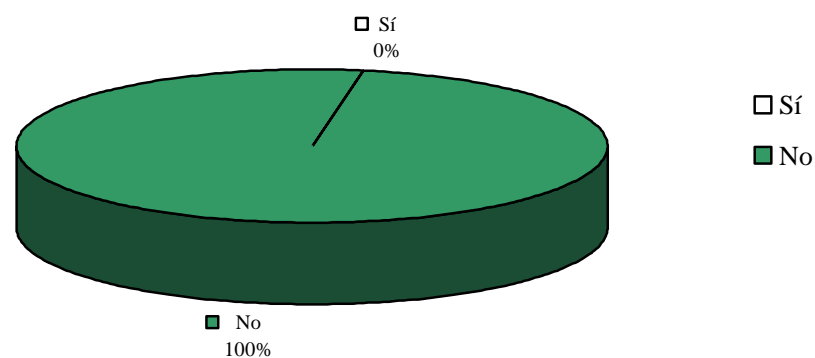


Gráfico 1. Manual

Análisis e Interpretación: Con relación al ítem 1 se puede observar que en el gráfico 1 demuestra que el 100% de la población encuestada respondió que no se emplea ningún tipo de instrumento administrativo para la realización de las actividades del Departamento de la Institución, de allí se denota la importancia de implementar el referido manual para detallar las actividades necesarias para llevar a cabo los procesos administrativos obligatorios establecidos en la Ley.

Ítems 2. ¿Se hace necesario para los trabajadores que las actividades se lleven a cabo a través de procedimientos ya establecidos previamente?

Cuadro 5.

Procedimientos

Categoría	f	%
Sí	7	70 %
No	3	30 %
TOTAL	10	100 %

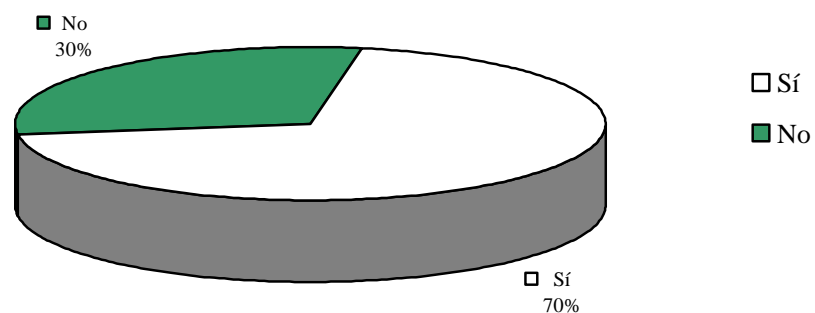


Gráfico 2. Procedimientos

Análisis e Interpretación: Se puede observar que en el cuadro y gráfico demuestran que el 70% de la población encuestada respondió que si es necesario la formulación de procesos previos para garantizar el cumplimiento de las actividades, por el contrario sólo el 30% respondió que no son necesarias, se puede inferir que existen trabajadores empíricos los cuales conocen los procedimientos administrativos.

Ítems 3. ¿Considera que su desempeño va a depender de las actividades que se realizan el departamento?

Cuadro 6.

Desempeño

Categoría	f	%
Sí	10	100 %
No	0	0 %
TOTAL	10	100 %

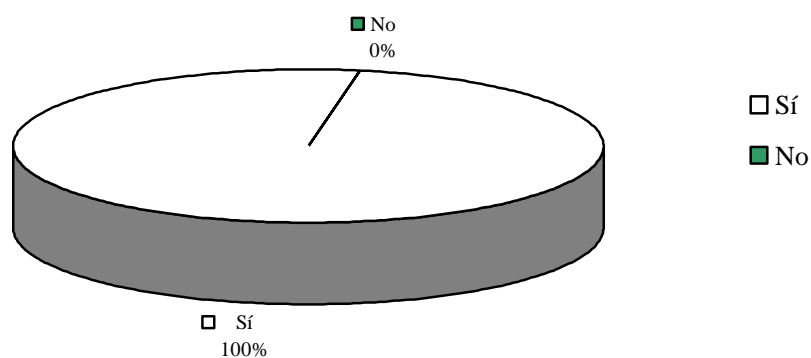


Gráfico 3. Desempeño

Análisis e Interpretación: Con relación al ítem 3 se puede observar que en el gráfico 1 demuestra que el 100% de la población encuestada respondió que su desempeño está condicionado por las actividades que se realizan en el Departamento, de allí se denota la importancia de implementar el referido manual para inducir a los trabajadores a realizarlas conformes a parámetros establecidos.

Ítems 4. ¿Cuenta el Recurso Humano con algún tipo de inducción o capacitación previa referente a los procedimientos que se realizan en el departamento de Rendición de cuentas?

Cuadro 7.

Inducción

Categoría	f	%
Sí	0	0 %
No	100	100 %
TOTAL	10	100%

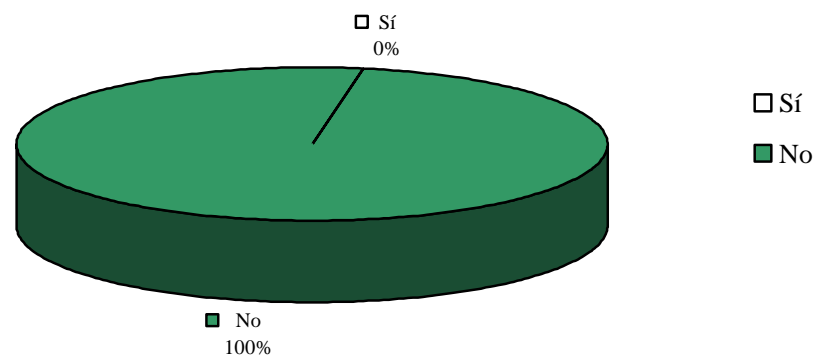


Gráfico 4. Inducción

Análisis e Interpretación: Como se puede observar que en el cuadro 6 y gráfico 4 demuestran que el 100 % de la población encuestada respondió que no se llevan a cabo procesos de inducción o capacitación referente a los procesos que se realizan en el departamento, por lo que no garantiza el cumplimiento optimo de las actividades del departamento de rendición de cuentas.

Ítems 5. ¿La elaboración de un manual de procedimientos permitirá desempeñarse de una forma Eficaz y Eficiente?

Cuadro 8.

Eficacia y Eficiencia

Categoría	f	%
Sí	10	100 %
No	0	0 %
TOTAL	10	100 %

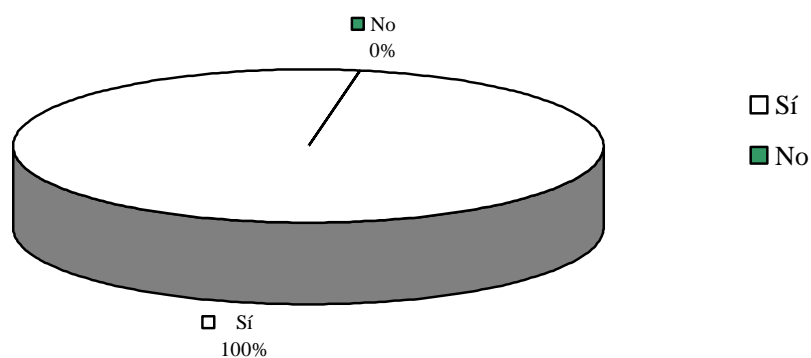


Gráfico 5. Eficacia y Eficiencia

Análisis e Interpretación: Como se puede observar que en el cuadro 7 y gráfico 5 demuestran que el 100 % de la población encuestada respondió que la implementación de un manual de procedimientos permitirá mejorar la actuación del empleados en el cumplimiento de sus funciones, llevándolas a cabo de manera eficaz y eficiente. En estos instrumentos se expresa de forma detallada los lineamientos para realizar cada una de las actividades conforme a la normativa legal vigente.

Ítems 6. ¿Es factible la realización de un Manual de Procedimientos que mejorar las actividades administrativas del departamento de Rendición de Cuentas?

Cuadro 9.

Factibilidad

Categoría	f	%
Sí	10	100 %
No	0	0 %
TOTAL	10	100 %

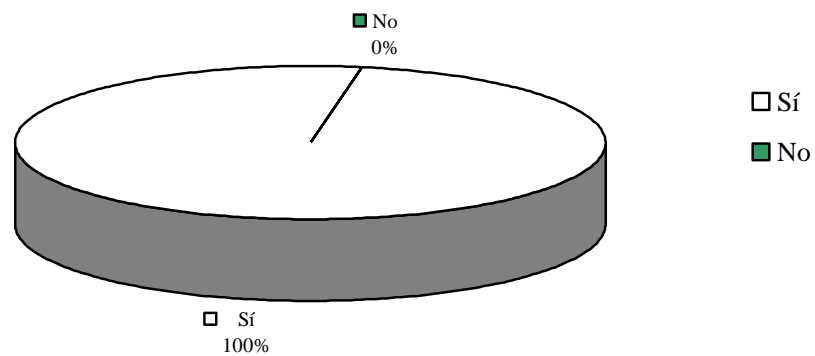


Gráfico 6. Factibilidad

Análisis e Interpretación: Seguidamente como se explica en el cuadro 8 y gráfico 6 que el 100 % de la población que se podría llevar a cabo un manual de procedimientos para mejorar la ejecución de las actividades del dándole cumplimiento a la normativa legal vigente.

Ítems 7. ¿Con la implementación de un Manual de Procedimientos se podrá dar cumplimiento al control fiscal obligatorio?

Cuadro 10.

Control

Categoría	f	%
Sí	05	50 %
No	05	50 %
TOTAL	10	100%

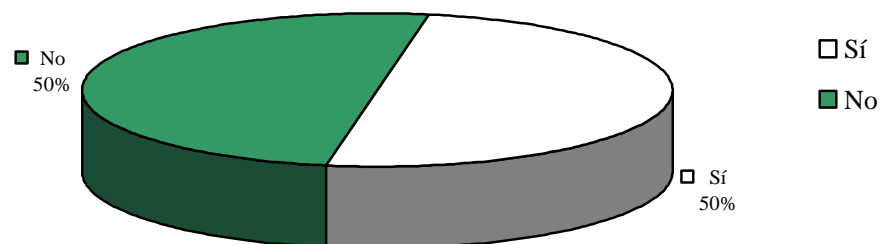


Gráfico 7. Control

Análisis e Interpretación: Con relación al ítem 7 se puede observar que en el cuadro y gráfico demuestran que el 50% de la población encuestada respondió que si permitiría el cumplimiento de los procedimientos a través de un Manual, a diferencia del restante 50% que opinó de forma negativa, esta respuesta puede ser producto que algunos trabajadores conocen los procedimientos de manera empírica, desvirtuando la importancia del manual.

Ítems 8. ¿A través del diseño de un Manual de Procedimientos se podrá dar cumplimiento a los procesos y a la normativa legal?

Cuadro 11.

Diseño del Manual

Categoría	f	%
Sí	10	100 %
No	00	0 %
TOTAL	10	100%

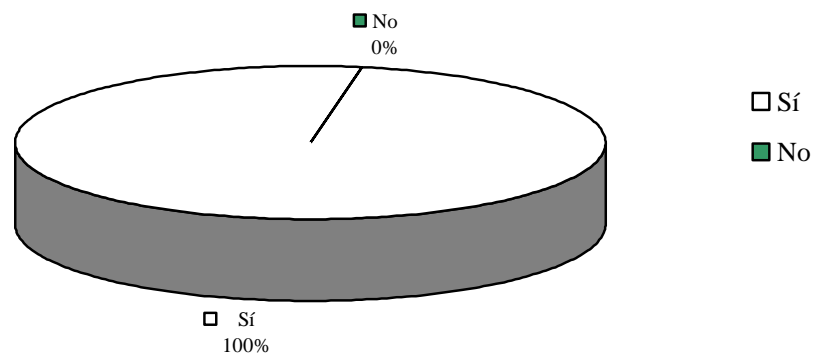


Gráfico 8. Diseño del Manual

Análisis e Interpretación: Con relación al ítem 8 se puede observar que en el cuadro y gráfico demuestran que el 100 % de la población encuestada respondió afirmativamente al referirse a que a través del diseño de un Manual de Procedimientos se podrá dar cumplimiento a los procesos y a la normativa legal, ya que las actividades en la administración públicas están regidas en su totalidad por normativas y reglamentos necesarios para mantener los criterios establecidos en la Ley Orgánica de la Administración Pública.

Ítems 9. ¿Con la implementación de un Manual de Procedimientos se logrará la optimización de recursos?

Cuadro 12.

Implementación del Manual

Categoría	f	%
Sí	7	70 %
No	3	30 %
TOTAL	10	100 %

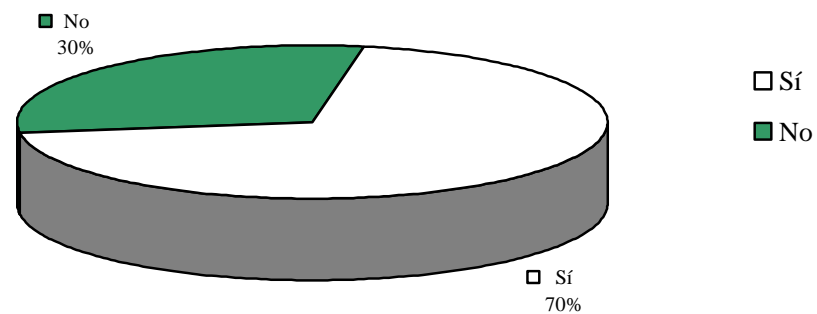


Gráfico 9. Implementación del Manual

Análisis e Interpretación: En relación a los resultados obtenidos del ítem 9 se puede observar que en el cuadro y gráfico demuestran que el 70% de la población encuestada respondió que se podrán optimizar el uso de los recursos con la buena ejecución de las actividades, por el contrario sólo el 30% respondió que la implementación del manual no surtirá este efecto en el Departamento.

Ítems 10. ¿La aplicación de un Manual de Procedimientos permitirá dar transparencia a la ejecución de las actividades diarias del Departamento?

Cuadro 13.

Transparencia

Categoría	f	%
Sí	10	100 %
No	00	0 %
TOTAL	10	100 %

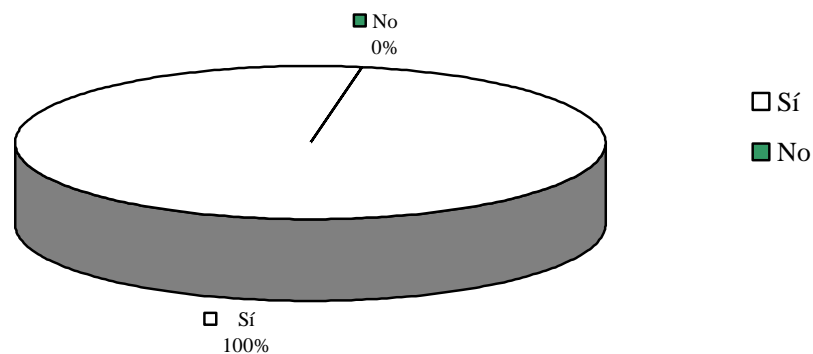


Gráfico 12. Transparencia

Análisis e Interpretación: Con relación al ítem 10 se puede observar que en el cuadro y gráfico demuestran que el 100 % de la población encuestada respondió la aplicación de un Manual de Procedimientos permitirá dar transparencia a la ejecución de las actividades diarias del Departamento, ya que se estará cumpliendo en primera instancia con lo establecido en la norma y seguidamente le dará a los trabajadores un instructivo para realizar sus actividades de manera optima.

Propuesta.

Al analizar los resultados obtenidos del instrumento aplicados al personal del departamento de Rendición de Cuentas de la Alcaldía de Barinas, este sirvió como un diagnóstico para analizar la necesidad que tiene este departamento de un Manual de Procedimientos Administrativos que identifiquen y señale al personal del departamento cual será su funcionamiento y actividad administrativa.

Sin duda alguna que el Manual de Procedimientos Administrativos buscará corregir las dificultades que viene presentando el Departamento en cuanto a la realización de las actividades administrativas que allí se realizan, presentado de forma óptima los pasos y funciones que se deben realizar para un mayor provecho de las actividades que se realizan buscando en ellas la eficacia y eficiencia de los objetivos trazados.

También se finaliza con la evidencia de la ausencia de un Manual de Procedimientos Administrativos que oriente el desempeño administrativo de todos los que allí trabajan, por lo cual la implementación del manual permitiría la aplicación de técnicas y herramientas de gestión como: la ayuda de las tareas de las actividades para llegar al cumplimiento de los objetivos así como las metas planteadas.

Justificación.

La propuesta de este Manual de Procedimientos Administrativos, busca mejorar el funcionamiento y desempeño administrativo de la misma; integrando a cada uno de sus miembros que opera en forma improvisa en cuanto a las actividades que a diario se ejecutan.

Descripción de la Propuesta.

A continuación se hará un bosquejo de las funciones necesarias para determinar la perspectiva de la presente propuesta del manual de normas y procedimientos que requiere el departamento de Rendición de Cuentas de la Alcaldía de Barinas.

Función del Manual.

Tendrá como objeto fundamental orientar y guiar a los trabajadores que laboran en el departamento de rendición de cuentas de la Alcaldía de Barinas, lo referente a como deben de funcionar y dirigirse en determinadas situaciones que desconozcan en la referida Institución.

Responsabilidades.

Garantiza a los trabajadores las condiciones adecuadas de entendimiento orientación y guía de ayuda en las funciones que ejecutan.

Emplazar a los trabajadores de la empresa conocer todo lo referente al manual de normas y procedimiento así como la forma de usarlo.

De igual forma aportará ideas y soluciones.

Factibilidad.

La propuesta de este Manual de Procedimientos es que en la práctica sea establecido, ya que se evidencia la necesidad y condiciones en la institución para implementarse. A continuación algunos elementos que permiten la viabilidad de la propuesta.

Recursos Humanos.

Para llevar a efecto la propuesta el departamento de Rendición de Cuentas de la Alcaldía de Barinas, cuenta con el personal que puede realizar el manual de normas y procedimientos, los cuales desarrollarán el contenido referente a los procesos administrativos en la empresa.

Recursos Materiales.

En lo que respecta a los materiales necesarios para la propuesta, los mismos serán aportados por el departamento de Rendición de Cuentas de la Alcaldía de Barinas, tales como; papel, carpeta, tinta para impresora.

Recursos Económicos.

Para la realización de este manual de normas y procedimientos, el departamento de Rendición de Cuentas de la Alcaldía de Barinas, aportará lo necesario para los gastos de transcripción así como la encuadernación respectiva.

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones.

Una vez analizado e interpretado los cuadros estadísticos se arribaron a las siguientes conclusiones.

Se pudo constatar la ausencia de un Manual de Procedimientos Administrativos que especifique las funciones y actividades a cumplir por cada una de las personas que laboran en el departamento de Rendición de Cuentas de la Alcaldía de Barinas.

Con la puesta en práctica de este Manual de Procedimiento las actividades a realizar serán definidas por cada individuo, además de orientar las funciones administrativas.

De igual forma la totalidad de los empleados encuestados el 100%, señaló que la empresa, no aplica continuamente un control administrativo en todas sus actividades internas, lo que evidencia la presencia deficitarias administrativas de las normas y procedimientos que deben regir a la empresa.

Por último la implementación del manual vendrá a garantizar el funcionamiento administrativo de forma óptima, alcanzado la eficacia y eficiencia, que los ayude a mantenerse como una buena organización.

Recomendaciones.

Se sugiere la implementación del Manual de Procedimiento por el departamento.

Determinar las actividades administrativas, de acuerdo con el cual se aplicaran las pruebas adecuadas como base para la ejecución de todas las funciones que realiza la empresa.

Diagnosticar la situación del departamento de Rendición de Cuentas de la Alcaldía de Barinas, en cuanto al tipo de función que realiza.

Además es necesario identificar las necesidades de acoplamiento y propiciar la uniformidad del trabajo del departamento de Rendición de Cuentas de la Alcaldía de Barinas.

Se recomienda se mantenga la unidad y armonía en cada puesto de trabajo en el departamento de Rendición de Cuentas de la Alcaldía de Barinas.

Implementar lo más pronto posible la propuesta del manual de normas y procedimientos al departamento de Rendición de Cuentas de la Alcaldía de Barinas.

Referencias

- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. (6ta, ed.). Caracas/Venezuela: Editorial Episteme.
- Balestrini A. Mirian. (2009). Procedimiento Técnicos de la Investigación Documental. Editorial PANAPO, Caracas Venezuela
- Castillo, José. Castillo, J. Manual de Funciones y Procedimientos para la Sección de Apoyo Administrativo de la Subdirección de Investigación y Postgrado de la UPEL, 2012. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Barquisimeto, Estado Lara (2012).
- Colman G. Manual de Normas y Procedimientos Administrativos de la Policlínica Maracaibo C.A.”. Universidad Rafael Urdaneta, Facultad de Ingeniería Industrial, Maracaibo, Estado Zulia. 2013
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)
- Chiavenato Idalberto (2010), Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw - Hill Interamericana Bogotá Colombia.
- Moronta Celia María, en su trabajo titulado: Manual de Normas y Procedimientos para la Empresa Servicios de Mecanización La Trinidad C.A. (2011)
- Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales, (UPEL, 2012).
- Manual de la Universidad Nacional Abierta, UNA. (2012).
- Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras (2012)
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT, 2005)
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela y del Sistema Nacional del Control Fiscal

Vargas O. Evaluación del Manual de Normas y Procedimientos para el proceso de Compras de la Coordinación de Administración del CLFMAMS. Universidad Fermín Toro, Barquisimeto, Estado Lara. 2011