

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
EZEQUIEL ZAMORA



VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN
Y DESARROLLO REGIONAL
ESTADO APURE

COORDINACIÓN
ÁREA DE POSTGRADO

**PLAN GERENCIAL PARA LA SIMPLIFICACION DE TRÁMITES
ADMINISTRATIVOS EN EL DEPARTAMENTO DE TESORERIA DEL
VICERECTORADO DE PLANIFICACION Y DESARROLLO REGIONAL.**

**Trabajo Especial de Grado Requisito parcial para optar al título de Magister
Scientiarum en Administración, Mención: Gerencia General.**

Autor: Licdo. Wilmer Yovannys Gerde.

Tutora: MSc. Liliana Táriba.

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Yo, MSc. Lilibiana Carolina Táriba, Titular de la Cédula de Identidad N° 13.433.783, hago constar que he leído el Proyecto titulado: **PLAN GERENCIAL PARA LA SIMPLIFICACION DE TRAMITES ADMINISTRATIVOS EN EL DEPARTAMENTO DE TESORERIA DEL VICERECTORADO DE PLANIFICACION Y DESARROLLO REGIONAL**, presentado por la Ciudadana: **Wilmer Yovannys Gerde**, Titular de la Cédula de Identidad N° **11.238.504**, para optar al grado de Magíster Scientiarum en Administración, Mención; Gerencia General.

Acepto asesorar al participante en calidad de tutor, durante la etapa de desarrollo y presentación del Trabajo de Grado.

En la Ciudad de San Fernando de Apure, a los ocho días del mes de mayo del año 2017.

Tutora: MSc. Lilibiana C. Táriba V.
C.I. N° 13.433.783

Firma de aceptación del Tutor

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, MSc. Liliana Carolina Táriba Vargas, Titular de la Cédula de Identidad N° 13.433.783, en mi carácter Tutora del Trabajo de Grado titulado: **PLAN GERENCIAL PARA LA SIMPLIFICACION DE TRAMITES ADMINISTRATIVOS EN EL DEPARTAMENTO DE TESORERIA DEL VICERECTORADO DE PLANIFICACION Y DESARROLLO REGIONAL**, presentado por la Ciudadana: **Wilmer Yovannys Gerde**, Titular de la Cédula de Identidad N° **11.238.504**, para optar al grado de Magíster Scientiarum en Administración, Mención; Gerencia General, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo de Grado y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la Ciudad de San Fernando de Apure, a los ocho días del mes de mayo del año 2017.

Tutora: **MSc. Liliana Carolina Táriba**
C.I. N° 13.433.783

Firma de Aprobación del Tutor

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso. Fuente inagotable de todo conocimiento y el que da la sabiduría. Por su maravillosa paz, constancia, dedicación y confianza para poder culminar esta meta. Contigo TODO es posible.

A mis hijos, Wilmar Adelmary Wilmer Alejandro, mis más grandes tesoros, motivos que me han impulsado a seguir adelante. Que esta meta lograda sirva de ejemplo para que procuren cada día tener una mejor formación basada en principios, valores, conocimiento, y que si podemos alcanzar lo que nos proponemos. Este logro que hoy es mío, lo comparto con ustedes, se los dedico desde lo más profundo de mi alma, simplemente los Amo hijos!

A mi madre por darme la vida, por su amor, por los valores sembrados en mi vida y su apoyo, los cuales contribuyeron a este logro que también es tuyo.

A todos mis compañeros de estudio, con quienes tuve la oportunidad de compartir experiencias de estudios maravillosas, muchas gracias por la aceptación, siempre los llevare presente.

A mis estudiantes, quienes representan en mí, el estímulo constante y el deseo de superación, juntos podemos lograr mejores niveles académicos y así ser mejores profesionales.

AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso, por darme la motivación necesaria para culminar esta meta. Sin él la culminación de esta meta no fuese hoy una realidad. Para el nada es imposible.

A mi tutora, MCs. Liliana Táriba, por su apoyo, por sus orientaciones académicas y tutoría para la culminación de la misma. Gracias.

A nuestra prestigiosa casa de estudios, la Universidad que siembra **UNELLEZ**, y su personal, en especial los profesores que contribuyeron a enriquecer mi nivel intelectual y que permitieron culminar con éxito la meta propuesto.

Al talento humano del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional que colaboro con este estudio de investigación, para obtener la información requerida en el instrumento aplicado., a los trabajadores del Centro de Documentación de Postgrado y muy especialmente a la compañera Licda. Lesbia Yzaguirre, ejemplo de constancia y dedicación al trabajo desempeñado. A todos, muchas gracias.

Wilmer Gerde

INDICE GENERAL

	pp.
ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE GENERAL.....	V
LISTA DE CUADROS.....	Viii
LISTA DE GRÁFICOS.....	X
LISTA DE FIGURAS.....	Xii
RESUMEN.....	Xiii
ABSTRACT.....	Xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del Problema.....	4
1.2. Objetivos de la Investigación	
1.2.1. Objetivo General.....	12
1.2.2. Objetivos Específicos.....	12
1.3. Justificación.....	12
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO.....	15
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	16
2.2. Bases Teóricas.....	20
2.2.1. Teorías que sustentan la investigación.....	20
2.2.1.1. Teoría de la Organización de Henry Fayol.....	20
2.2.1.2. Teoría Neoclásica de la Administración.....	22
2.2.1.3. Teoría de la Burocracia de Max Weber.....	23

2.2.1.4. Teoría de la Administración de Fayol.....	27
2.3. Bases Conceptuales.....	28
2.4 Contexto objeto de estudio.....	42
2.5. Bases legales.....	47
CAPITULO III	
MARCO METODOLOGICO	
3.1. Enfoque epistemológico.....	56
3.2. Modalidad de Investigación.....	56
3.3. Tipo de la investigación.....	57
3.4. Diseño de la investigación.....	57
3.5 Población y Muestra.....	57
3.5.1. Población.....	57
3.5.2. Muestra.....	58
3.6. Técnicas de Recolección de Datos.....	59
3.7. Instrumento de Recolección de Datos.....	59
3.8. Validez y Confiabilidad.....	60
3.8.1. Validez.....	60
3.8.2. Confiabilidad.....	60
3.9. Técnicas de Análisis de datos.....	61
3.10. Procedimiento para la recolección de datos.....	61
CAPITULO IV	
REPRESENTACION Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	63
CAPITULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1. Conclusiones.....	101
5.2. Recomendaciones.....	102
CAPITULO VI	104
LA PROPUESTA	

6.1. Introducción.....	104
6.2. Justificación de la Propuesta.....	105
6.3. Objetivos de la Propuesta	
6.3.1. Objetivo General.....	106
6.3.2. Objetivos Específicos.....	106
6.4. Factibilidad de la Propuesta.....	107
6.5. Desarrollo de la Propuesta.....	109
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	186
ANEXOS.....	191
A. CUESTIONARIO.....	192
B. FORMATOS PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO	198

LISTA DE CUADROS

CUADROS	pp.
Cuadro Nº 1. Esquema de la Matriz FODA.....	35
Cuadro Nº 2. Operacionalización de las variables.....	55
Cuadro Nº 3. Población Especificada.	58
Cuadro Nº 4. Frecuencia porcentual de la Variable: Procesos Administrativos. Dimensión: Administrativa. Indicador: Estructura Organizacional. Ítem (01, 02, 03,04).	64
Cuadro Nº 5. Frecuencia porcentual de la Variable: Procesos Administrativos. Dimensión: Administrativa. Indicador: Eficiencia. Ítem (05,06).	68
Cuadro Nº 6. Frecuencia porcentual de la Variable: Procesos Administrativos. Dimensión: Administrativa. Indicador: Comunicación. Ítem (07, 08).	70
Cuadro Nº 7. Frecuencia porcentual de la Variable: Procesos Administrativos. Dimensión: Administrativa. Indicador: Toma de Decisiones. Ítem (09, 10).	72
Cuadro Nº 8. Frecuencia porcentual de la Variable: Procesos Administrativos. Dimensión: Administrativa. Indicador: Trabajo en Equipo. Ítem (11).	74
Cuadro Nº 09 Frecuencia porcentual de la Variable: Procesos Administrativos. Dimensión: Administrativa. Indicador: Planificación. Ítem (12, 13,1 4).	76
Cuadro Nº 10. Frecuencia porcentual de la Variable: Procesos Administrativos. Dimensión: Administrativa. Indicador: Organización. Ítem (15).	79
Cuadro Nº 11. Frecuencia porcentual de la Variable: Procesos Administrativos. Dimensión: Administrativa. Indicador: Integración. Ítem (16, 17).	80
Cuadro Nº 12. Frecuencia porcentual de la Variable: Procesos Administrativos. Dimensión: Administrativa. Dirección. Ítem (18, 19, 20).	83
Cuadro Nº 13. Frecuencia porcentual de la Variable: Procesos Administrativos. Dimensión: Administrativa. Control. Ítem (21).	86
Cuadro Nº 14. Frecuencia porcentual de la Variable: Trámites Administrativos. Dimensión: Matriz DOFA. Indicador: Debilidad. Ítem (22, 23).	87

Cuadro N° 15. Frecuencia porcentual de la Variable: Frecuencia porcentual de la Variable: Trámites Administrativos. Dimensión: Matriz DOFA. Indicador: Amenazas. Ítem (24, 25, 26, 27, 28)	90
Cuadro N° 16. Frecuencia porcentual de la Variable: Frecuencia porcentual de la Variable: Trámites Administrativos. Dimensión: Matriz DOFA. Indicador: Oportunidad. Ítem (29).	95
Cuadro N° 17. Frecuencia porcentual de la Variable: Frecuencia porcentual de la Variable: Trámites Administrativos. Dimensión: Matriz DOFA. Indicador: Fortaleza. Ítem (30).	96
Cuadro N° 18 Descripción sobre los trámites administrativos en el Departamento de Tesorería del vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional, a través de la Matriz DOFA.	98
Cuadro N° 19. Estrategias para fortalecer los procesos administrativos en el Departamento de Tesorería del vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional, Matriz DOFA.	99
Cuadro N° 20. Taller de comunicación y trabajo en equipo.	110
Cuadro N° 21 Taller de Planificación y Toma de Decisiones..	111
Cuadro N° 22 Taller de Simplificación de Trámites Administrativos.	112

LISTA DE GRAFICOS

Gráficos.	pp.
Gráfico N° 1. Frecuencia porcentual de la Variable: Procedimientos Administrativos, Dimensión: Administrativa, Indicador: Estructura Organizacional. Ítem (01, 02)	66
Gráfico N° 2. Frecuencia porcentual de la Variable: Procedimientos Administrativos, Dimensión: Administrativa, Indicador: Estructura Organizacional. Ítem (03, 04)	67
Gráfico N° 3. Frecuencia porcentual de la Variable: Procedimientos Administrativos, Dimensión: Administrativa, Indicador: Eficiencia Ítem (05, 06)	69
Gráfico N° 4. Frecuencia porcentual de la Variable: Procedimientos Administrativos, Dimensión: Administrativa, Indicador: Comunicación. Ítem (07, 08)	71
Gráfico N° 5. Frecuencia porcentual de la Variable: Procedimientos Administrativos, Dimensión: Administrativa, Indicador: Toma de Decisiones. Ítem (09, 10)	74
Gráfico N° 6. Frecuencia porcentual de la Variable: Procedimientos Administrativos, Dimensión: Administrativa, Indicador: Trabajo en Equipo. Ítem (11)	75
Gráfico N° 7. Frecuencia porcentual de la Variable: Procedimientos Administrativos, Dimensión: Administrativa, Indicador: Planificación. Ítem (12, 13, 14)	78
Gráfico N° 8. Frecuencia porcentual de la Variable: Procedimientos Administrativos, Dimensión: Administrativa, Indicador: Organización. Ítem (15)	80
Gráfico N° 9. Frecuencia porcentual de la Variable: Procedimientos Administrativos, Dimensión: Administrativa, Indicador: Integración. Ítem (16, 17)	82
Gráfico N° 10. Frecuencia porcentual de la Variable: Procedimientos Administrativos, Dimensión: Administrativa, Indicador: Dirección. Ítem (18,19,20)	85
Gráfico N° 11. Frecuencia porcentual de la Variable: Trámites Administrativos, Dimensión: Matriz DOFA, Indicador: Debilidad. Ítem (21)	87
Gráfico N° 12. Frecuencia porcentual de la Variable: Trámites Administrativos, Dimensión: Matriz DOFA, Indicador: Debilidad. Ítem (22, 23)	89

Gráfico N° 13. Frecuencia porcentual de la Variable: Trámites Administrativos, Dimensión: Matriz DOFA, Indicador: Amenazas. Ítem (24, 25)	92
Gráfico N° 14. Frecuencia porcentual de la Variable: Trámites Administrativos, Dimensión: Matriz DOFA, Indicador: Amenazas. Ítem (26, 27, 28)	94
Gráfico N° 15. Frecuencia porcentual de la Variable: Trámites Administrativos, Dimensión: Matriz DOFA, Indicador: Oportunidad. Ítem (29)	96
Gráfico N° 16. Frecuencia porcentual de la Variable: Trámites Administrativos, Dimensión: Matriz DOFA, Indicador: Fortalezas. Ítem (30)	97

LISTA DE FIGURAS

Figuras	pp.
Figura N° 1. Organigrama de la Unellez.....	46
Figura N° 2 Fórmula Coeficiente Alpha de Cronbach.....	61
Figura N° 3. Elementos del Plan Gerencial para la simplificación de trámites administrativos del departamento de tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional.	108

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
EZEQUIEL ZAMORA
UNELLEZ APURE
COORDINACION DE POSTGRADO**

**PLAN GERENCIAL PARA LA SIMPLIFICACION DE TRAMITES
ADMINISTRATIVOS EN EL DEPARTAMENTO DE TESORERIA DEL
VICERRECTORADO DE PLANIFICACION Y DESARROLLO REGIONAL.**

AUTOR:

Wilmer Gerde

TUTORA:

MSc. Liliانا Táriba

AÑO: 2017

RESUMEN

El propósito de este estudio de investigación, fue Diseñar un Plan Gerencial para la Simplificación de Trámites Administrativos en el Departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional. La investigación se enmarco en un paradigma Positivista, caracterizado bajo un enfoque descriptivo explicativo, con un diseño no experimental. La validación del instrumento se realizó mediante el juicio de expertos y la confiabilidad del mismo mediante el coeficiente del Alpha de Cronbach. Para la recolección de la información se utilizó la encuesta aplicada a través de los correos electrónicos del talento humano que conformo la muestra, la cual estuvo conformada por 11 trabajadores administrativos, con preguntas cerrados y respuestas de cuatro alternativas, en escala Likert, con treinta y un (31), ítem para medir las variables objeto de estudio. Los resultados arrojaron que existen un desconocimiento total en el talento humano del departamento de tesorería de la existencia de Planes Gerenciales, Manual de Normas y Procedimientos y de la aplicación que en ellos se establece; el recurso humano considera que deben simplificarse algunos trámites; para la toma de decisiones no se considera la opinión del personal que realiza los procedimientos; existen altos niveles de burocracia en los procesos; estos resultados afectan directamente la manera en la que se realizan los procedimientos en el departamento de Tesorería, ya que los mismos se ejecutan de manera empírica o de acuerdo a lo que el nivel gerencial determine, considerándose esto, un aspecto negativo para la institución.

Palabras clave: Simplificación, Trámites, Procesos, Plan, Gerencia, Tesorería.

**NATIONAL EXPERIMENTAL UNIVERSITY
OF THE WESTERN PLAINS
EZEQUIEL ZAMORA
UNELLEZ APURE
POSTGRADUATE COORDINATION**

**MANAGEMENT PLAN FOR THE SIMPLIFICATION OF ADMINISTRATIVE
PROCEDURES IN THE TREASURY DEPARTMENT OF THE VICE-
DIRECTORATE OF PLANNING AND REGIONAL DEVELOPMENT.**

AUTHOR:

Wilmer Gerde

TUTOR:

MSc. Liliana Táriba

YEAR: 2017

SUMMARY

The purpose of this research study was to Design a Management Plan for the Simplification of Administrative Procedures in the Treasury Department of the Vice-Rectorate for Planning and Regional Development. The research was framed in a Positivist paradigm, characterized under a descriptive explanatory approach, with a non-experimental design. The validation of the instrument was made by expert judgment and its reliability using the Cronbach Alpha coefficient. For the collection of information, the survey was applied through the e-mails of the human talent that made up the sample, which was composed of 11 administrative workers, with closed questions and answers of four alternatives, on a Likert scale, with thirty A (31), item to measure the variables under study. The results showed that there is a total ignorance in the human talent of the treasury department of the existence of Management Plans, Manual of Norms and Procedures and the application established therein; The human resource considers that some procedures should be simplified; For decision-making, the opinion of the personnel performing the procedures is not considered; There are high levels of bureaucracy in processes; These results directly affect the way in which the procedures are performed in the Treasury Department, since they are executed in an empirical way or according to what the managerial level determines, considering this, a negative aspect for the institution.

Keywords: Simplification, Procedures, Processes, Plan, Management, Treasury.

INTRODUCCION

La Administración Pública está al servicio de la colectividad y, su objetivo fundamental consiste en planificar, organizar, dirigir, evaluar y controlar sus actividades como condiciones dirigidas al beneficio común de los ciudadanos; la misma define al conjunto de organizaciones que realizan la función administrativa del Estado. Por su función, la administración pública pone en contacto directo a la ciudadanía con los poderes que integran la estructura nacional, satisfaciendo los intereses públicos de forma inmediata. Ahora bien, el Artículo 141 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela preceptúa:

"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"

Partiendo de esta premisa, cabe destacar que las organizaciones se desarrollan en un ambiente de constantes cambios, políticas y normas que deben aplicarse para alcanzar sus objetivos de manera efectiva, donde la misma garantice una serie de procedimientos administrativos, en la cual la complejidad de estos, va a depender de la magnitud y tipo de actividad a que se dedique la organización.

Con la idea de promover respuestas ágiles, equilibradas y apegadas al estamento jurídico, que logre involucrar todas las organizaciones que conforman la Administración Pública Nacional Venezolana, nace como política del gobierno nacional, la simplificación de trámites administrativos, como respuesta a: Suprimir los trámites innecesarios, reducir al mínimo los requisitos y exigencias a las personas, utilizar al máximo las herramientas tecnológicas, incorporar controles automáticos y concentrar trámites para

evitar su repetición en los distintos órganos.

En consecuencia, la necesidad de realizar procedimientos de forma sistemática y ordenada se ha convertido en algo absolutamente indispensable, realidad que debe ser abordada oportunamente por la Universidad Nacional Experimental de Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, institución de Educación Universitaria, de carácter público que integra el sistema de la Administración Pública Nacional, en el caso objeto de la presente investigación, el departamento de tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional.

Por lo anteriormente planteado, es necesario aplicar las reformas que en la Administración Pública se han originado, las cuales incorporan nuevos modelos organizacionales y de gestión, que agregan la racionalidad económica al análisis, supone no solamente la eficacia sino también la eficiencia, centrándose en los siguientes aspectos: el tamaño de la burocracia, los criterios de méritos para la selección de funcionarios, y la flexibilización de la gestión de personas. La simplificación, surge como una necesidad existente en la Administración Pública, con el objetivo de minimizar los procedimientos de orden burocráticos, los cuales van en detrimento de las organizaciones que integran la misma.

En el presente estudio, se describen los trámites administrativos en el departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional, con la finalidad de identificar las debilidades y fortalezas que tienen los mismos, información que se utilizó en el proceso de diseño y adecuación de los procedimientos, fundamentando con ello el objeto de esta investigación, el cual consistió en diseñar un Plan Gerencial para la simplificación de trámites administrativos en el departamento referido, conforme a la Legislación Venezolana.

El estudio está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: **El problema**; comprende el Planteamiento del Problema, Objetivos de la Investigación (General y Específicos), Justificación de la Investigación, a través de la cual se determina la importancia del estudio.

Capítulo II, relacionado con el **Marco Teórico**, en el cual se señala los antecedentes o estudios vinculados con la temática, teorías que sustentan el presente trabajo, Bases Legales y Conceptuales, así como también los aspectos generales referentes a la gestión administrativa, gerencia, estrategia gerencial, planes, tipos de planes, entre otros, y la Operacionalización de las Variables.

Capítulo III, se describe la **Metodología**: comprende el Enfoque Epistemológico, modalidad de la investigación, nivel, tipo y diseño, población, muestra, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, , la validez y confiabilidad del instrumento, procesamiento y análisis de los datos para la investigación.

Capítulo IV, presenta los **Resultados de la Investigación y la interpretación** de los mismos, los cuales surgen como consecuencia del análisis cualitativo y cuantitativo de los datos a partir de la aplicación de todos los procedimientos técnicos adecuados aplicados durante la investigación, de esta manera se responde a los objetivos de la misma.

Capítulo V, se resumen las **Conclusiones y Recomendaciones** más importantes del estudio, se aplica de manera precisa a la problemática objeto de la investigación y se dan algunas recomendaciones para la toma final de decisiones con relación a la presente investigación.

Capítulo VI, se presenta la **Propuesta** con su debida justificación, fundamentación, objetivos y estructura de la misma, se finaliza con las referencias bibliográficas y los respectivos anexos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Para Tamayo (2006), el problema es el punto de partida de la investigación, surge cuando el investigador encuentra una laguna teórica, dentro de un conjunto de datos conocidos o un hecho no abarcado por una teoría, un tropiezo o un acontecimiento que no encaja dentro de las expectativas.

1.1. Planteamiento del Problema.

En la actualidad, la globalización, la competitividad y la excelencia de una organización son los tópicos más sobresalientes, por esta razón, toda organización tiene que estar preparada para enfrentar las exigencias que este nuevo entorno requiere, y poner en marcha todas las potencialidades técnicas, físicas, tecnológicas y administrativas, para lograr sus metas y optimizar sus recursos humanos, materiales y financieros, porque sobrevivir, ser competitivo y alcanzar la excelencia más que un reto, es una necesidad.

Alvarado y López (2012) Las instituciones públicas venezolanas, enfrentan problemas en la mayoría de los aspectos de su desempeño, organización, planes, estrategias, objetivos y resultados relacionados con la gestión, dando como resultado una baja eficiencia y productividad. Frente a esta situación, se evidencia la importancia que las organizaciones adecuen su funcionamiento, e implementen sistemas de procedimientos administrativos y operativos que le permitan el mejor desenvolvimiento en sus funciones, a través de herramientas gerenciales en la cual se puedan mejorar los procesos.

Los procedimientos administrativos, comprenden el plan de la organización de manera coherente a las necesidades para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad, así como

también llevar la eficiencia y la productividad en las tareas realizadas. Igualmente son elementales para toda empresa, debido a que allí se encuentran implícitos todas las normas, manuales y principios que generan el desenvolvimiento eficaz de las actividades y de los objetivos propuestos por la misma. La importancia de tener un buen procedimiento administrativo en las instituciones se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta el medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos, en especial si se centra en las actividades bases que ellos realizan.

En consecuencia la simplificación viene a constituir un principio de conducta administrativa que servirá de orientación a las decisiones que se tomen en la organización. La simplificación de trámites administrativos, representa también una práctica continua de comunicación y confianza con estricto apego a los instrumentos normativos vigentes, de igual manera los procedimientos para cumplir con la simplificación deberán ser claros y sencillos, que permitan demostrar que reducirá el tiempo y los costos económicos en los procedimientos.

Es importante destacar que la funcionabilidad institucional de la administración pública, debe concordar con el principio de la simplicidad enlazada con la eficacia entre otros, tipificado en la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (LOAP 2015), la cual establece la racionalización de los trámites particulares, a fin de lograr mayor claridad en la relación administración pública-ciudadano (as).

En ese orden de ideas Domínguez (2012) precisa que:

En Venezuela, lo que organizacionalmente determina la pertinencia de la nueva gerencia pública y de los mecanismos isomorfos es la efectividad de los procesos de transferencia organizacional, el éxito de éstos requiere de la toma de conciencia de tres aspectos mutuamente relacionados: el carácter complejo de las organizaciones, el carácter socialmente construido de lo estratégico y el carácter público/político de las instituciones gubernamentales y públicas” (p.9).

Atendiendo esta consideración, esto es aplicable a los procesos administrativos que implican planificar, organizar, ejecutar y controlar acciones estratégicas institucionales a corto, mediano y largo plazo a los fines de alcanzar los objetivos de las mismas, mediante una clara fijación de las metas, por lo que la operatividad de las organizaciones cualquiera que sea la naturaleza de las mismas pública o privada requiere ser enmarcada considerando el entorno interno y externo dentro de los parámetros que implican los procedimientos administrativos.

En consecuencia, es imprescindible que las instituciones planifiquen y diseñen Planes Gerenciales o Estratégicos, con la finalidad de conducir la organización, definir, redefinir o ajustar sus objetivos; determinar las estrategias para controlar la incertidumbre, calcular para evaluar los riesgos, asignar los recursos disponibles necesarios, educar o capacitar a su capital humano, desarrollar su capacidad creativa e innovadora, fomentar la toma de decisiones oportunas, fomentar la identidad, la imagen corporativa, incentivar el equipo de trabajo y desarrollar una participación integradora de la calidad en búsqueda de la excelencia.

De acuerdo a Chiavenato (2001):

“la planeación que se realiza a nivel institucional de una empresa recibe el nombre de Planeación Estratégica, la misma requiere un horizonte temporal proyectado a largo plazo, un enfoque global que incluye la empresa como totalidad integrada por recursos, capacidad y potencialidad, y en especial, requieren tomar decisiones basadas en juicios y no solo en datos” (p.147).

Por lo expuesto anteriormente, y en función de los objetivos propuestos en este estudio, se considera necesario que en las organizaciones existan planes estratégicos o gerenciales, los cuales permitan la ejecución de las acciones que la gerencia considere necesarias, de tal manera que se logre alcanzar los objetivos trazados y a su vez, que los procesos puedan adecuarse a los cambios que día a día obliga a las organizaciones a implementarlos. Ante esta realidad las mismas deberán definir constantemente mecanismos, vías o procesos que le permitan organizar las diversas acciones que ejecutan y ser más exitosas en un entorno cada vez más cambiante, complejo y dinámico.

En ese mismo orden de ideas y de acuerdo a lo establecido en el artículo 6 de La Ley de Simplificación de Trámites Administrativos, los entes deberán elaborar sus respectivos planes, que garanticen la simplificación de trámites administrativos, suprimiendo los procesos innecesarios que incrementan el costo operacional de la administración pública que hagan menos eficiente su funcionamiento, además de adaptarlos a la forma más sencilla posible reduciendo al mínimo los requisitos y exigencias a las personas, dejando única y exclusivamente los pasos que sean indispensables; incorporar controles automatizados que minimicen la necesidad de estructuras de supervisión y controles adicionales; evitar las instancias en las cuales el juicio subjetivo de la administración pública pueda inferir en el proceso y crear

incentivos o servicios adicionales que puedan otorgarse a las personas en contraprestación al cumplimiento oportuno del trámite.

En la búsqueda de minimizar los trámites administrativos, el Gobierno Nacional a través del Ministerio del Poder Popular para la Planificación en Diciembre del año 2015, anuncia como política de Estado y con el propósito de complementar la ley de Simplificación de Trámites Administrativo, el Plan de Estado “Papel Cero”, el cual tiene como línea estratégica, lograr la migración de la mayor cantidad de trámites posibles a la plataforma digital en las distintas dependencias del Estado a todos los niveles, refiriendo lo siguiente:

Se instala el inicio de “papel cero” como una política de Estado, vinculado a la reducción del uso del papel y a la maximización de los instrumentos electrónicos de todos los entes en toda la Administración Pública Nacional. Para eso, el sistema nacional de compras, se va a direccionar la compra de papel, la compra de instrumentos informáticos y la instalación y capacitación del software necesario para poder llevar adelante esta tarea, dijo Menéndez durante una charla explicativa en el Círculo Militar de Caracas, la Capital.

De acuerdo a lo antes citado, es necesario destacar la importancia que para este estudio tiene el diseño un Plan Gerencial para la Simplificación de Trámites Administrativos en el Departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional, el cual servirá como una herramienta de orientación a las decisiones que tome la organización así como representara una práctica continua de comunicación y confianza en sus integrantes, en estricto apego a los instrumentos normativos vigentes. Los procedimientos para cumplir con la simplificación de trámites administrativos deberán ser claros y sencillos, de tal manera que pueda demostrarse que la misma reducirá el tiempo y los costos económicos en los procedimientos.

Dentro de este contexto, el Plan permitirá al Departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional: proponer ante la instancia competente, la aprobación para su posterior instrumentación de un Manual de Normas y Procedimientos para la simplificación de trámites administrativos, que discipline la forma de realizar los procedimientos, basado en la participación del talento humano, unificación y control de las rutinas de trabajo, utilización adecuada de las herramientas tecnológicas disponibles para disminuir el uso indebido y desproporcionado del papel, eliminar las improvisaciones minimizando los errores en la ejecución de los procedimientos administrativos, así como generar información confiable y oportuna que facilite la toma de decisiones en los diferentes niveles jerárquicos de la estructura organizativa. Igualmente facilitara la supervisión del trabajo, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, la labor de la auditoria administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia.

La UNELLEZ en su Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional, el circuito administrativo está dirigido por la Coordinación de los Servicios Administrativos, bajo la denominación nominal del cargo de Coordinador de los Servicios Administrativos (administrador), y está conformada por los departamentos de Compras, Ordenación de Pago, Impuestos, Contabilidad, Siproma, Bienes Nacionales y el departamento de Tesorería objeto de estudio de la presente investigación, donde existen debilidades en cuanto a la adecuación de los manuales de normas y procedimientos existentes, conforme a la legislación Venezolana vigente, situación que se percibe por el investigador a través de la observación directa en la ejecución de los procedimientos, los cuales llevan implícito altos niveles de burocracia, generando poca efectividad en el cumplimiento de los servicios que brinda el departamento.

Igualmente, en este departamento se presenta retardos en los procesos, bajo rendimiento y dispersión del esfuerzo del personal responsable de la ejecución de las mismas, incrementando el consumo por concepto de materiales de oficina innecesariamente, los procesos casi en su totalidad son ejecutados de forma manual, carece de un sistema tecnológico administrativo, los manuales que describen y guían los procedimientos son de vieja data, las actividades implícitas en cada uno de los tramites se desarrollan de manera rutinaria.

En este sentido se considera que los aspectos mencionados anteriormente fundamentan la presencia de elementos burocráticos. Weber (1940) definió la burocracia como la forma más eficiente de organización teniendo en cuenta la complejidad de los aparatos estatales, de las dependencias gubernamentales y pensando en las necesidades de sociedades cambiantes y dinámicas. La burocracia en la universidad es ideal, por su estructura denominación legal que se ejerce por medio de estatutos y reglamentos educativos y administrativos.

En el departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional se realizan actualmente las siguientes actividades: recaudación de ingresos propios por concepto de matrículas y aranceles de pre y postgrado, manejan las diferentes cuentas bancarias y las transacciones implícitas en ellas; se generan estados financieros y conciliaciones bancarias; custodia y resguardo de instrumentos financieros (tarjetas de alimentación, de becas, de créditos, cheques, etc.); recibe, custodia y paga, los compromisos financieros centralizados (pagos por conceptos de Hospitalización Cirugía y Maternidad (HCM), consultas especializadas, laboratorio, reintegros de medicinas del personal obrero, pago de guardería de los hijos del personal administrativo, pensiones alimentarias, reintegros de HCM), realiza pagos a proveedores, honorarios

profesionales, viáticos (obreros, profesores, empleados), gastos de vida (estudiantes), los cuales implican relación directa con el público.

En vista de la importancia que tiene para esta Institución, todo lo relacionado con los procedimientos administrativos que se realizan en el departamento de tesorería, se considera conveniente ejecutar el presente estudio, con miras a diseñar un Plan Gerencial que comprenda la Simplificación de los Trámites Administrativos, sin que ello contravenga a las Normas Generales de Auditoría y demás leyes que regulen el control de los mismos en el sector público.

En atención a todo lo descrito, surgen las siguientes interrogantes:

¿Cómo son los procedimientos administrativos aplicados en el departamento de tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional?

¿Cuáles son las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas en los procedimientos administrativos en el departamento de tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo regional?

¿Cómo serían los procedimientos que se aplicarían para la simplificación de los trámites en los procedimientos administrativos del departamento de tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional?

1.2 Objetivos de la Investigación.

1.2.1. Objetivo General

Proponer un plan gerencial para la simplificación de los trámites administrativos en el departamento de tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional.

1.2.2. Objetivos Específicos

Diagnosticar el proceso administrativo en el Departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional.

Describir los trámites administrativos en el Departamento de Tesorería del vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional, a través de la Matriz DOFA

Diseñar un plan gerencial para la simplificación de los trámites en el departamento de tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional, conforme a la legislación venezolana.

1.3. Justificación de la Investigación.

Todas las funciones administrativas, planificación, organización, dirección y control dependen de un flujo constante de información en cuanto a lo que está pasando en una institución y más allá de ella, los gerentes sólo pueden vigilar el avance hacia sus metas mediante información exacta y oportuna, de ahí que para lograr los objetivos trazados en sus políticas administrativas es necesario emplear el control y los procedimientos. Por lo cual este conjunto de actividades responde a la esencia del procedimiento administrativo, lo que va a permitir realizar a cabalidad las labores o actividades para estandarizar la operatividad de la misma. Al mismo tiempo, los manuales de procedimientos administrativos a través de una mirada retrospectiva a la administración permiten llevar a las empresas u organizaciones el desarrollo de las funciones del proceso administrativo.

Desde el punto de vista institucional, esta investigación posee una gran importancia, por cuanto aporta beneficios significativos que ayudaran a mantener el éxito en la organización , en función de la reducción de gastos, máximo aprovechamiento del tiempo el cual se traduce en una mejor prestación del servicio que brinda el departamento de tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional al público, conformado fundamentalmente por: estudiantes, profesores, profesionales y empresarios a los cuales se le debe brindar una atención optima y que a su vez les permita a los mismos realizar el trámite correspondiente en el menor tiempo y con la mayor eficacia, eficiencia y efectividad que sea posible.

Esta investigación y sus resultados permitirán a la gerencia, enriquecer el saber, y fortalecer el quehacer profesional, estimulando la autoformación continua de quienes integran en su totalidad las estructuras de la institución, permitiéndole manejar una información precisa de todas las situaciones financiero-administrativa, a través de una comunicación permanente acercándola a una toma de decisión asertiva, enalteciendo en ellos el sentido de pertinencia e identidad con la organización elevando los niveles de satisfacción del talento humano, con el aporte intelectual y profesional al logro de los objetivos trazados.

De igual manera, la relevancia en el ámbito social, radica en la concientización del talento humano de la organización y de los usuarios que demandan los servicios prestados en el departamento de tesorería, en lo concerniente a la supresión de trámites innecesarios, lo cual tendrá una incidencia positiva en cuanto al mejor aprovechamiento del personal, de los recursos materiales asignados a la institución, además de impactar positivamente en los servicios brindados, elevando los niveles de satisfacción de los usuarios.

Esta investigación tiene carácter legal, basado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica, Ley Plan de la Patria Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y social de la Nación 2013-2019, Ley de Simplificación de Trámites Administrativos, Ley de Infogobierno, Normas Generales de Control Interno, Plan “Papel Cero” implementado como estrategia política del Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela, con el objetivo de garantizar la máxima eficiencia gubernamental, Manual de Normas para el uso de internet y del correo electrónico institucional. El presente estudio se enmarca en el área de conocimiento de las Ciencias Económicas y Sociales y en la línea de investigación de los Sistemas contables, administrativos y de información.

Finalmente, la investigación tiene un valor metodológico, aportando información sobre los procedimientos en los servicios administrativos en el departamento de tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO.

Habiéndose fundamentado todos los elementos que integran el contexto del problema a investigar y establecidos sus objetivos y justificación, a continuación se presenta el marco teórico o referencial que se organizó por efecto de la revisión de las fuentes bibliográficas y el desempeño de las siguientes actividades: Búsqueda, obtención, selección y consulta; luego se realizó la extracción y recopilación de las citas correspondientes para finalmente efectuar la confección del marco teórico.

Asimismo tiene como fin situar el problema planteado y el resultado de su análisis dentro del conjunto de conocimientos existentes, además el establecimiento de una sustentación teórica del estudio y la ubicación del tema como objeto de estudio dentro del campo del conocimiento y del quehacer científico. Así mismo tiene el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema. Según Hernández, Fernández y Baptista (2003), el marco teórico:

“Es el espacio del proyecto destinado a ilustrar sobre los fundamentos teóricos (paradigmas, enfoques, concepciones, fundamentos, etc.) desde los cuales se enmarca el problema de investigación en sus múltiples dimensiones.” (p.23).

Es por ello que, el marco teórico constituye el conjunto de ideas o teorías que usan los autores para guiar su trabajo y para darle un marco ordenado y claro. Allí se exponen los conceptos, categorías, hipótesis, interrogantes, resultados, y conclusiones, producto de otros estudios empíricos y teóricos

2.1. Antecedentes de la Investigación

Esta sección está referida a estudios previos que se vinculan con el problema planteado. Se esboza una síntesis de las investigaciones ya realizadas que están relacionadas con el problema formulado, con el fin de establecer, el enfoque de la investigación. Al respecto comenta Sabino (2003) que:

“los antecedentes se refieren a los estudios previos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el objeto de estudio” (p.23).

Por ello al consultar fuentes documentales, se hallaron los siguientes trabajos de investigación cuyos contenidos muestran cierta correlación con el objeto de estudio, los cuales se especifican a continuación:

Reyes (2012) realizó un trabajo de investigación en la Unellez, para optar al título de Magister en Administración Mención Gerencia General. Titulado “Modelo de Control Interno para optimizar la Gestión Administrativa de la empresa Desarrollo Hidráulicos del Estado Cojedes”, tuvo como objetivo general diseñar un modelo de control interno como estrategia operativa para optimizar la Gestión Administrativa de la empresa Desarrollo Hidráulicos del Estado Cojedes, en virtud de que presenta deficiencia en cuanto a la formalidad de dicho control, el cual debe ser continuo y permanente en la organización. La metodología utilizada para el desarrollo de este trabajo consiste en una investigación que se enmarca en la modalidad de estudio de campo, nivel descriptivo, diseño no experimental, la cual permite recoger los datos en forma directa en la realidad existente, su población total fue de cuarenta y ocho (48) funcionarios que hacen vida laboral en la institución ya mencionada. Se utiliza como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario, validándose a través del juicio de expertos

y midiéndose la confiabilidad a través del coeficiente del Alfa de Cronbach con el programa estadístico SPSS el cual es de 0,90 %. Los resultados obtenidos concluyen que: la empresa amerita un cambio operativo para mejorar la gestión administrativa a través del control interno como herramienta gerencial, que ayude en una forma general, a identificar puntos críticos, aplicando políticas, normas y procedimientos para la optimización del proceso administrativo.

Este trabajo se refiere como antecedente, considerando que el Control es uno de los pilares fundamentales del Proceso Administrativo, y desde el punto de vista que los manuales de normas y procedimientos, son sistemas de control interno dentro de las organizaciones, persiguiendo el mismo la optimización de la gestión en la empresa, objetivo que se relaciona altamente con el presente estudio mediante el diseño de un plan gerencial basado en un manual de normas y procedimientos con la innovación de la supresión de tareas innecesarias incorporando la simplificación como concepto en los trámites.

Asimismo, Corona (2013) elaboró una investigación en la Unellez, para optar al título de Magister en Administración Mención: Gerencia General denominada "Estrategias Gerenciales para el Control Interno en el Departamento Administrativo de Industria del Mueble el arte CJ; el estudio se enmarcó en un proyecto factible, apoyado en una investigación de campo, tuvo como objetivo principal proponer Estrategias Gerenciales para el Control Interno. Departamento Administrativo de Industria del Mueble el arte CJ, con la finalidad de realizar con efectividad este proceso y llevar a cabo de manera óptima las actividades administrativas y operativas de la organización objeto de estudio. Como instrumento de recolección de datos se seleccionó el cuestionario, conformado por cinco (05) empleados del área administrativa. Esto permitió concluir que en esta empresa no se aplican controles internos adecuados, corriendo el riesgo de presentar desviaciones

en la planificación de sus operaciones gerenciales afectando las decisiones tomadas, que pueden ser las menos adecuadas para su gestión e incluso traer como consecuencia la crisis operativa, por ello es recomendable realizar seguimientos y actualizaciones periódicas de las estrategias propuestas, para optimizar el Control interno, por cuanto esto permitirá que se mejore significativamente el proceso, lo cual contribuirá a desarrollar de manera óptima las actividades administrativas, además de facilitar la toma de decisiones más acertadas para el alcance de las metas y objetivos propuestos por parte de la empresa.

La vinculación de ambos trabajos, está dada por cuanto los mismos coinciden en la optimización de las actividades administrativas y operativas de la organización mediante sistemas de control, lo cuál va a permitir a los gerentes una favorable toma de decisiones, a través del seguimiento periódico de los procesos que conlleven al logro de los objetivos y metas trazadas por la institución.

De igual forma se presenta el trabajo de grado de Blanco (2014), titulado “Estrategias Gerenciales para la Optimización del Funcionamiento Administrativo y Operativo en el Departamento de Fiscalización del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales, Oficina Administrativa San Fernando de Apure, Estado Apure”, para optar al título de Magister Scientiarum en Administración Mención: Gerencia General en la Unellez, tuvo como propósito fundamental, proponer Estrategias Gerenciales para la Optimización del Funcionamiento Administrativo y Operativo en el Departamento de Fiscalización del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales, Oficina Administrativa San Fernando de Apure. Se fundamentó en las teorías Neoclásicas de la Administración (1935), teoría Situacional de la Administración (1970), Teoría General de Sistemas (1960) y la Teoría de las Necesidades de Mc Clelland (1961). La investigación se enmarco dentro de la modalidad de proyecto factible, diseño de campo, con carácter descriptivo

No Experimental, la población estuvo representada por cuatro personal del departamento de fiscalización del IVSS. Dada las características de la población se aplicó el método censal, se trabajó con todos los sujetos del estudio, la técnica de recolección de la información fue la encuesta, el instrumento de recolección de información lo constituyó un cuestionario dirigido al personal del departamento elaborado con 27 ítems de preguntas con respuestas cerradas, se le dio una validez de contenido a través del Juicio de Expertos y la confiabilidad mediante el método de Kruder Richardson. En cuanto al análisis de los datos estos se procesaron de manera manual, asimismo, se presentan organizados en cuadros estadísticos y gráficos de barra. El análisis de este estudio corresponde al análisis cuantitativo y cualitativo, por lo tanto se concluye: la situación actual de la gerencia de fiscalización del IVSS, se encontró que el mismo, posee una serie de debilidades de las funciones administrativas el cual va a repercutir en la eficiencia organizacional, además se encontraron resultados relacionados con la deficiencia en el ambiente de trabajo que resulta incómodo para el desenvolvimiento de los trabajadores. Por lo que se recomienda; Desarrollar Estrategias Gerenciales en todos los niveles gerencial-operativo y táctico, para las mejoras de los procesos administrativos de fiscalización del IVSS.

Al respecto, este trabajo de investigación guarda relación con el presente estudio en el ámbito organizacional, en específico al aspecto de la búsqueda de estrategias de gestión para fortalecer el proceso administrativo, de igual manera persigue la optimización del funcionamiento de los mismos. En el ámbito metodológico, también se relaciona dado que en dicho trabajo se utilizó una investigación de tipo descriptiva y de campo, la misma que será utilizada en este trabajo.

2.2. Bases Teóricas.

Es indispensable para cualquiera investigación situar la problemática en teorías que serán fundamentos primeramente al estudio y que servirán de referente teórico para evitar caer en abstracciones que puedan cuestionar la investigación. El basamento teórico, tiene el propósito de hacer una revisión de la literatura existente en cuanto a definiciones, conceptos, puntos de vista, y diversas proposiciones que permitan abordar el problema. Se trata de integrar al problema dentro de un ámbito donde éste cobre sentido, incorporando los conocimientos previos que resulten útiles para que el investigador pueda visualizar diferentes enfoques del o los tópicos que intervienen en el estudio. Arias (2007) expone que:

“una teoría es un conjunto de constructos (conceptos), definiciones y proposiciones relacionadas entre sí, que presentan una visión sistemática de fenómenos especificando relaciones entre variable, con el propósito de explicar y predecir los fenómenos” (p.86).

En este apartado se construirá el fundamento teórico de la investigación mediante la presentación de los diferentes enfoques teóricos relacionados con los planes estratégicos o gerenciales, procedimientos administrativos y la simplificación de trámites, exponiendo las teorías relacionadas con el trabajo y demostrando la direccionalidad e intencionalidad del estudio.

2.2.1. Teorías que sustentan la investigación.

2.2.1.1. Teoría de la Organización de Henry Fayol (1916).

Todos los autores de la teoría clásica afirman unánimemente que se debe estudiar y tratar la organización y la administración científicamente,

sustituyendo el empirismo y la improvisación por técnicas científicas. Se pretende elaborar una ciencia de la administración. Fayol ya afirmaba la necesidad de una enseñanza organizada y metódica de la administración, de carácter general para formar mejores administradores, a partir de sus aptitudes y cualidades personales. En su época, esa idea era una novedad, su posición era la de que siendo la administración una ciencia como las demás, su enseñanza en las escuelas y universidades era plenamente posible y necesaria.

La teoría clásica concibe la organización como una estructura. La manera de concebir la estructura organizacional está bastante influenciada por las concepciones antiguas de organización (como la organización militar y la eclesiástica) tradicionales, rígidas y jerarquizadas. Para Fayol, la organización abarca solamente el establecimiento de la estructura y de la forma, siendo por lo tanto, estática y limitada. Para Mooney, "la organización es la forma de toda asociación humana para la realización de un fin común. La técnica de la organización puede ser descrita como la técnica de correlacionar actividades específicas o funciones en un todo coordinado". Para Mooney, como para Fayol y Urwick, la organización militar es el modelo del comportamiento administrativo. Así la preocupación por la estructura y la forma de la organización marca la esencia de la teoría clásica.

La teoría clásica de la organización concede supremacía a las funciones y a su interrelación dentro de una estructura formal, en la cual sus integrantes se conducen acatando las normas de actuación que se han fijado. Así para Chiavenato (2006):

La organización formal comprende estructura organizada, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin todos los aspectos que expresan como la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y sus equilibrios internos sea mantenido. Debe señalarse, que las instituciones como

función administrativa tiene el propósito de crear una estructura de cargos interrelacionados para que las personas trabajen eficientemente en la búsqueda de los objetivos de la institución. (p.160).

La vinculación de esta teoría con este estudio, se centra en que concibe a la organización como un todo, y sus integrantes se interrelacionan en una estructura formal, acatando normas y reglamentos fijados por la misma; donde debe existir una estructura de cargos y todos trabajan en la búsqueda del logro de los objetivos y metas de la institución.

2.2.1.2. Teoría Neoclásica de la Administración (1935)

El enfoque neoclásico es la reivindicación de la teoría clásica actualizada y adaptada a los problemas administrativos al tamaño de las organizaciones de hoy. Es decir, la teoría neoclásica aprovecha la contribución de las demás teorías administrativas. Fue Peter Drucker la primera persona que examinó y estudio a fondo el trabajo de Taylor y Fayol, tomando como punto de partida los postulados de la teoría clásica y así adaptar una posición diferente.

De acuerdo a Chiavenato, (2009) son sus postulados fundamentales los siguientes: a.- La administración es un proceso operacional compuesto de funciones como planeación, organización, dirección y control; b.- Dado que la administración abarca diversas situaciones empresariales, requiere fundamentarse en principios de valor predictivo; c.- La administración es una ciencia que, como la medicina o la ingeniería, debe apoyarse en principios universales. Los principios de administración son verdaderos, al igual que los de las ciencias lógicas y físicas; d.- La cultura y el universo físico y biológico afectan el ambiente del administrador. Como ciencia o arte, la teoría de la administración no necesita abarcar todo el conocimiento para servir a los principios de la administración.

2.2.1.3. Teoría de la Burocracia de Max Weber (1940)

La Teoría Burocrática se puso en práctica en la administración hacia la década de 1940, podemos definirla como una forma de organización que se basa en las conductas racionales para alcanzar objetivos. Asimismo la Burocracia se define como;

Estructura administrativa y de personal de una organización. Las entidades empresariales, laborales, religiosas, docentes y oficiales exigen unos abundantes recursos humanos, ordenados según un esquema jerárquico para desempeñar unas tareas especializadas basadas en reglamentos internos. El término se utiliza principalmente al referirse a la Administración pública. Se usa peyorativamente para denotar pérdida de tiempo, ineficacia y papeleo.

Según Max Weber, a cada tipo de organización corresponde también un tipo de autoridad, donde los principales son los que a continuación se definen:

Autoridad tradicional. Cuando los subordinados consideran que las órdenes de los superiores son justificadas por que esa fue siempre la manera como se hicieron las cosas (empresas familiares, artesanales), en jefe impone el poder en todo.

Autoridad carismática. En esta los subordinados aceptan las operaciones del superior como justificadas, a causa de la influencia de la personalidad y del liderazgo del superior con el cual se identifican, la legitimación de la autoridad se produce de las características personales carismáticas del líder y de la devoción y arreglo que consigue imponer a sus seguidores.

Autoridad racional, legal o burocrática. Es cuando los subordinados aceptan las órdenes de los superiores como justificadas, porque están de acuerdo con su conjunto de normas que consideran legítimos, y de los cuales se deriva el poder de mando.

Weber destaca en la burocracia varios rasgos o características:

1. **Máxima división del trabajo:** toda organización para lograr sus objetivos debe descomponer el trabajo total en operaciones.

- Como un organismo, empresa, entidad, institución.
- Como la función de distribuir el trabajo dando autoridades formales.

Las funciones están asignadas y cada funcionario sabe de antemano cuáles debe cumplir.

2. **Jerarquía de autoridad:** las organizaciones deben estructurarse bajo una jerarquía de autoridad, se usa fundamentalmente como evaluación de los resultados planeados. Se funda en la certeza del conocimiento de los superiores y los subordinados de la escala jerárquica, ya predeterminada.

3. **Es un esquema operativo formal** donde cada puesto de la organización está ocupado por funcionarios que se denominan agentes.

4. **La autoridad** de los funcionarios está dada por la legalidad de sus cargos específicos.

5. **Determinación de reglas:** que destinan la responsabilidad y la labor, la cual debe estar regida por reglas abstractas que emanen la dirección general para lograr la uniformidad y coordinación de la ejecución de toda organización. Las normas de conducta son predecibles ya que las pautas de comportamiento se hayan predeterminadas. El desempeño del cargo por parte de los funcionarios se realiza según normas generales, susceptibles de aprendizaje, más o menos fijas y más o menos completas.

6. **Administración imparcial:** el dirigente ideal debe administrar sin apasionamiento sin afección ni entusiasmo.

7. **Seguridad en el trabajo y calificación técnica:** el empleo en las organizaciones debe ser una carrera para que los miembros se desarrollen y asciendan por méritos y antigüedad en el puesto y no por recomendaciones. Los funcionarios deben ser empleados a sueldo y no debe existir affectio societatis.

8. **Evitar la corrupción:** Diferenciación clara de los bienes y de los ingresos de los miembros por fortuna privada e ingresos otorgados por su trabajo en la organización.

9. **No existen relaciones informales** ya que solo se establecen relaciones en el marco de la Autoridad legal y sus reglas.

10. **Existen dos líneas de autoridad**, la ascendente y la descendente, sin admitirse ninguna relación de tipo horizontal, lo que permite un mejor control social.

11. **El funcionamiento de la organización** está formalizado mediante registros escritos, lo que despersonaliza los cargos, de modo que un funcionario puede desaparecer y ser reemplazado por otro sin que sus funciones dejen de cumplirse.

12. **Existe una concepción de la organización** como un "paraíso de la racionalidad"

13. **Su meta final** es alcanzar una situación de calculabilidad pura.

Ventajas del modelo de Burocratización según Weber (1940)

Weber consideraba que este modelo permitía la realización integral de la libertad del hombre, al no dejar que la libre negociación de las partes surgieran los abusos de quienes tenían mayor poder.

- Como el modelo estaba íntegramente constituido no existía el regateo de las partes y quien decidía que era lo mejor para todos era la autoridad legal.

- El proceso de burocratización conduce a la adopción de los métodos de selección de personal más eficientes. La elección está a cargo de la jerarquía formal, que seleccionará objetivamente al personal.

- El funcionario elegido por su jefe desempeña su función con más exactitud desde un punto de vista técnico y profesional que determinan con mayor probabilidad su elección y su carrera.

- La burocratización traería consigo la vigencia de ciertas actitudes sociológicas beneficiosas para la eficiencia, como son por ejemplo:

1. El miembro de la organización tendería a separar en forma tajante su vida personal de su actividad en la organización.

2. La burocracia ejerce una fuerte presión a favor de la impersonalidad en el comportamiento organizativo. El logro de ésta sería uno de sus mayores méritos.

- La burocratización rigurosa permitiría acelerar el ritmo de reacción de la administración frente a las situaciones dadas.

- La burocratización es una forma de racionalidad en acción, se trata de un campo donde la discusión carecería de sentido, constituiría un recurso técnico, aséptico, independiente de cualquier tipo de valores previos.

- Rapidez en las decisiones, pues cada uno conoce lo que debe hacerse y quién debe hacerlo.

- Confiabilidad, pues el negocio es conducido de acuerdo con reglas conocidas.

- Consistencia, pues los mismos tipos de decisión deben tomarse en las mismas circunstancias.

Esta teoría guarda relación con la investigación, por cuanto facilitara una visión clara y definida del tipo de autoridad que predomina o caracteriza el departamento objeto del presente estudio, lo que a su vez permitirá identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que existen en la ejecución de los procedimientos administrativos. De igual manera se determinara si se cumple con la asignación específica de tareas, respetando las líneas de mando de acuerdo a la estructura organizacional.

2.2.1.4 Teoría de la Administración de Fayol (1916)

Henri Fayol hizo grandes aportes a los diferentes niveles administrativos, considerado el padre de la Teoría Clásica de la Administración la cual nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, establece catorce principios de la administración, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa, las cuales son:

- Funciones Técnicas: Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
- Funciones Comerciales: Relacionadas con la compra, venta e intercambio.
- Funciones Financieras: Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
- Funciones de Seguridad: Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
- Funciones Contables: Relacionadas con los inventarios, registros balances, costos y estadísticas.

- **Funciones Administrativas:** Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

Argumenta Fayol, que ninguna de las cinco funciones esenciales precedentes tienen la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, de constituir su cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos, esas atribuciones constituyen otra función, designada habitualmente con el nombre de administración.

La teoría de la administración le da importancia a las funciones administrativas, en virtud que tienen la responsabilidad de realizar y ejecutar los programas de acción que debe implementar la empresa para obtener resultados esperados por la misma. En el desarrollo de este estudio, los procedimientos administrativos tienen altos niveles de relevancia, en virtud de que los mismos son esenciales para que se alcance un óptimo y adecuado funcionamiento de la organización.

2.3. Bases Conceptuales.

Según Arias (2006) señala que las bases teóricas “comprenden un conjunto de proposiciones que conforman un punto de vista o enfoque, dirigido a explicar el problema planteado. Esta sección puede dividirse en función de los tópicos que integran la temática tratada o de las variables que serán analizadas”, (p.95). En este sentido, estas constituyen el corazón del trabajo de investigación, pues es sobre este que se cimienta toda búsqueda.

2.3.1. Administración Estratégica.

En la actualidad las empresas deben cambiar para poder sobrevivir. Es indispensable mantenerse en un proceso permanente de innovación y adaptación a las necesidades de los clientes y al mismo tiempo ofrecer mejores precios, calidad y servicio que sus competidores. Para manejar

adecuadamente un proceso de cambio organizacional es indispensable tener un plan estratégico que oriente el proceso y administre los recursos de la organización para cumplir con los objetivos propuestos.

De acuerdo a Certo y Peter (2004). “la administración estratégica es un proceso continuo, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en un conjunto acoplado de manera apropiada con el ambiente que se desenvuelve” (p.9).

Esta definición señala que es un proceso continuo, ya que jamás pone fin a su labor estratégica; el término reiterativo se refiere a que el proceso de planificación cumple una serie de etapas que se repiten cíclicamente. Y por último lo transfuncional, significa que se integra en un proceso global todos los recursos humanos y la pericia de la organización en el desarrollo de las funciones básicas como la comercialización, las operaciones y las finanzas.

2.3.2. Automatización.

Es el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación -TIC, para apoyar y optimizar los procesos que soportan los trámites. Así mismo, permite la modernización interna de la entidad mediante la adopción de herramientas tecnológicas (Hardware, Software y comunicaciones), que conllevan a la agilización de los procesos

2.3.3. Control.

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, estos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con

metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

El control sostiene, Drucker (2006):

Es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios, tiene por objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos. (p.45)

Es obvio que la organización debe establecer relaciones afectivas de comportamiento entre personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacciones personales al hacer tareas relacionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar algunas metas u objetivos. Como actividades del control en función a lo establecido por Sánchez (ob.cit.) que refiere a:

(a) Comparar los resultados con los planes generales. (b) Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño. (c) Idear los medios efectivos para medir las operaciones. (d) Comunicar cuales son los medios de medición. (e) Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones. (f) Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias. (g) Informar a los miembros responsables de las interpretaciones. (h) Ajustar el control a la luz de los resultados del control (p.47).

Según Chiavenato (ob.cit): “La esencia de los procesos administrativos descansan sobre el aporte de la capacidad del talento humano para ejecutarlo y esto a su vez de las formulación de estrategias coherentes que provean de herramientas para ello”, aunado a ello, es necesario la canalización de los procesos administrativos en concordancia con las exigencias del entorno en el que esta contextualizada la organización.

2.3.4. Control Interno

Al hablarse de control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hayan incorporadas a la infraestructura de la organización, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

En este marco, Lozano (2008) define control interno como:

Proceso que lleva a cabo la alta dirección de una organización y que debe estar diseñado para dar una seguridad razonable, en relación con el logro de los objetivos previamente establecidos en los siguientes aspectos básicos: efectividad y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de los reportes financieros y cumplimiento de leyes, normas y regulaciones que enmarcan la actuación administrativa. (p.58).

De tal manera que el control interno constituye un proceso que lleva a cabo el área administrativa de las organizaciones, con la necesidad de cumplir satisfactoriamente con las funciones que en la misma se realizan, para así lograr un mejor desempeño productivo de cada una de ellas, especialmente de aquellas actividades realizadas con los registros financieros.

2.3.5. Departamentalización.

De acuerdo a Chiavenato (2000), la departamentalización puede ocurrir en cualquier nivel jerárquico de la organización. Es un medio de asignar actividades y de agruparlas mediante la especialización de los órganos, con el fin de obtener mejores resultados en conjunto, que los conseguidos al repartir indiscriminadamente todas las actividades y tareas posibles de una organización entre todos sus órganos. (p.290).

2.3.6. Eliminación

Implica la supresión de todos aquellos trámites, requisitos, documentos y pasos que cuestan tiempo y energía a la gente, y son inútiles para el Estado y engorrosos para el ciudadano. El trámite se elimina por carecer de finalidad pública y de soporte legal.

2.3.7. Estrategia Gerencial.

Las estrategias gerenciales son una búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la institución, y la multiplique. Formular la estrategia gerencial de una institución, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

Fernández, R (2004), plantea que:

“una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas” (p. 89).

Por esta razón, es importante que el director de una institución tenga claramente definidos los objetivos, la misión y la visión, ajustados a la realidad inmediata; igualmente es necesario que conozca al personal que lo acompaña, sus necesidades e inquietudes, el entorno físico y social de la institución, a fin de saber con qué recursos cuenta. Para que las estrategias funcionen, además del trabajo en equipo, se deben poner en claro las funciones a desempeñar por cada miembro de la institución, de esta forma percibirán lo que se espera de ellos; también pueden llevar una evaluación y autoevaluación del proceso para seguir con la aplicación de la estrategia o reorientarla al logro del mismo propósito, sin olvidar el verdadero significado.

2.3.8. Gerencia.

Camejo (2004) define la gerencia como el:

“conjunto de habilidades para dirigir las organizaciones estableciendo resultados e implementando sistemas decisorios para lograrlos, manteniendo a la vez las relaciones organizacionales para delegar funcionalmente y generando el liderazgo necesario para conducir la organización de forma acertada”. (p.19)

Cabe destacar, que el factor humano ejerce la mayor influencia en la productividad en las organizaciones, pues en definitiva los recursos materiales y tecnológicos solo serán utilizados óptimamente por la intervención de las personas. En este sentido, el gerente es el encargado de procesar las relaciones políticas, procedimientos y normas para crear las condiciones en las cuales la gente desarrolle su máximo potencial laboral tanto en el ámbito externo como interno.

2.3.9. Gestión Administrativa.

Se refiere al grado de eficiencia y de eficacia con el cual según, Volpentesta (2000)

“se están cumpliendo la planificación, la organización, la dirección, la coordinación, la ejecución del control de los objetivos trazados por la institución”. (p.164).

2.3.10. Manual de Normas y Procedimientos.

Documento de expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de algún órgano o ente, así como también la enunciación de normas de funcionamiento básico a las que deberá adaptarse los miembros del mismo.

2.3.11. Manual de Organización.

Documento que contiene en forma ordenada y sistémica la información relativa al marco jurídico organizacional, funciones y atribuciones de un órgano o ente, constituyéndose en un instrumento de apoyo administrativo que describe las relaciones orgánicas que se dan entre los elementos de la estructuras organizativas.

2.3.12. Matriz FODA.

Es una estructura conceptual para un análisis sistémico que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El objetivo del análisis FODA es identificar hasta qué punto la estrategia actual de una organización y sus puntos débiles, más específicos son relevantes para ésta, además de ser capaces para afrontar cambios que tienen lugar en el medio ambiente de la empresa.

La matriz FODA está constituida por nueve casillas: cuatro (04) casillas de factores claves, cuatro (04) casillas de estrategias y una que siempre se deja en blanco. Las casillas de estrategias se denominan DO, FA, FO y DA y las cuatro casillas de factores se denominan F, D, O y A, representando Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas respectivamente.

Cuadro N° 1
Esquema de la Matriz FODA.

MATRIZ FODA	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
OPORTUNIDADES (FO)	ESTRATEGIA (FO) Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.	ESTRATEGIA (DO) Minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades.
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIA (FA) Usar fortalezas para reducir el impacto de las amenazas.	ESTRATEGIA (DA) Minimizar las debilidades y reducir el impacto de las amenazas.

Fuente: David (1997).

2.3.13. Organización.

Es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

En este sentido, Chiavenato (2007) considera que la organización se refiere “al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su administración, establecer relaciones entre ellos y asignar atribuciones de cada uno” (p.345). En este contexto, la organización implica la necesidad de coordinar eficazmente todas las actividades humanas para obtener y lograr el máximo aprovechamiento de los recursos financieros,

materiales y humanos, para que, deliberadamente organizadas, favorezcan el logro de los objetivos.

Asimismo, Ferrell, Flores y Ramos, (2004) afirman que la “organización consiste en:

Ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito (p.215).

En efecto, la organización es una estructura que combina el esfuerzo de individuos de diferentes niveles con elementos necesarios dentro o fuera de la institución para que cumplan los objetivos planificados.

2.3.14. Plan.

Es un conjunto coordinado de metas, directivas, criterios y disposiciones con que se instrumentiza un proceso, pudiendo ser integral o sectorial y en distintos niveles: comunal, urbano, local, regional, nacional, etc. El Plan se define como el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada.

Por otra parte, el Plan es un documento rector, producto del proceso de planeación. Consiste en el conjunto coordinado de objetivos, metas y acciones que relacionadas con las estrategias y programas jerarquizan una serie de políticas e instrumentos en el tiempo y el espacio, para alcanzar una imagen objetiva propuesta. Entre las características del plan, tenemos las siguientes:

- 1) Debe contener un nivel técnico depurado; 2) ser lo suficiente flexible para responder a sus condiciones históricas y coyunturales; 3) considerar

instrumentos de dirección y control para orientar políticamente su implementación; 4) enmarcar estrategias viables para el cambio social; y 5) contener un grado relativamente alto de descentralización de decisiones, entre otras características.

Para Ezequiel Arder-Egg (1988), el Plan es el parámetro técnico-político dentro del cual se enmarcan los programas o proyectos. Y menciona que un plan hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan:

- Lineamientos.
- Asignación de recursos
- Prioridades.
- Estrategias de acción.
- Conjunto de medios o instrumentos (técnicas) que se han de utilizar para alcanzar metas y objetivos propuestos.

2.3.15. Planeación.

La planeación conforma una de las funciones del proceso administrativo, la misma determina por anticipado cuales son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos; por lo tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. Comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible.

El planeamiento estratégico es un concepto que data de mediados del siglo XX, como una herramienta directiva de alta dirección de la gerencia cuyo resultado se refleja en el plan estratégico, el cual se convierte en guía de las riendas que tomara la empresa hacia el logro de sus objetivos

2.3.15.1. Alcance de la Planeación.

. De acuerdo a Chiavenato (2000), la planeación tiene tres niveles:

- **Planeación Estratégica:** Es la planeación más amplia de la organización y sus características principales son: 1. Se proyecta a largo plazo; 2. Abarca toda la empresa e incluye todos los recursos y áreas de actividad, se preocupa por alcanzar objetivos del nivel organizacional; 3. Está definida por la cúpula de la organización en el nivel institucional y corresponde al plan mayor, al que se hallan subordinados todos los demás.
- **Planeación Táctica:** Es realizada en el nivel departamental, sus características son: a) Se proyecta a mediano plazo; b) Incluye todos los departamentos y abarca sus recursos específicos, se preocupa por alcanzar los objetivos departamentales; c) se halla definida en el nivel intermedio para cada departamento de la empresa.
- **Planeación Operacional:** Planeación realizada para cada tarea o actividad, sus características son: 1) Proyectada a corto plazo, para futuro inmediato. 2) Incluye cada tarea o actividad por separado y se preocupa por alcanzar metas específicas. 3) Está definida en el nivel operacional para cada tarea o actividad.

2.3.15.2. Clases de Planes.

Todos los planes tienen un propósito común. La previsión, programación y coordinación de una secuencia lógica de eventos, que si se aplican con éxito, deberían conducir a la consecución de los objetivos de que los rigen. Existen cuatro tipos de planes relacionados con:

- **Procedimientos:** Planes relacionados con los métodos de trabajo o la ejecución de estos. En este punto se puede decir que son aquellos planes donde de manera gráfica a través de flujogramas se presentan en la organización la manera de ejecutar ciertas actividades.
- **Presupuestos:** Planes relacionados con dinero. Se consideran estratégicos cuando incluyen a toda la organización y comprenden un largo periodo, como el caso de la planeación financiera estratégica. Tácticos cuando cubren una determinada unidad o departamento a corto plazo.

- Programas o programación: Planes relacionados con el tiempo.
- Normas o reglamentos: Planes relacionados con el comportamiento solicitado a las personas. Estos planes involucran normas que el personal debe asumir dentro de la organización, los cuales tienen que ver con la manera de comportarse en todos los niveles de la estructura organizacional.

2.3.16. Procesos Administrativos.

Los procesos administrativos son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar el recurso humano, técnico, material, entre otros, con los que cuenta la organización, por consiguiente, consiste en las siguientes funciones según Munch y Garcia (ob.cit):

- **“Planeación:** Consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social, es decir, determina lo que va a hacerse.
- **Organización:** la organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para ser optima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones.
- **Integración:** Consiste en seleccionar y obtener los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos considerados como necesarios para el adecuado funcionamiento de una organización social., la integración agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección entrenamiento y compensación del personal.
- **Dirección:** Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos la dirección contiene:
 - órdenes, relaciones personales, jerarquías y toma de decisiones.
- **Control:** Establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren” (p.166).

2.3.17. Racionalización de Trámites-

La racionalización es el proceso que permite reducir los trámites, con el menor esfuerzo y costo para el usuario, a través de estrategias jurídicas, administrativas o tecnológicas que implican: simplificación, estandarización, eliminación, automatización, adecuación o eliminación normativa, optimización del servicio, interoperabilidad de información pública y procedimientos administrativos orientados a facilitar la acción del ciudadano frente al Estado. El resultado es la optimización de trámites.

2.3.18. Servicio.

Son aquellas gestiones, acciones o actividades en las que la ley faculta a la Administración Pública para otorgar un beneficio a las personas naturales o jurídicas, en virtud de lo cual éstas deben cumplir con la entrega de documentación o información. El servicio prestado está relacionado a la misión de la entidad pública que se refiera, diseñado para incrementar la satisfacción de la persona, dándole valor agregado a las funciones de la entidad.

2.3.19. Simplificación Administrativa.

De acuerdo con el Diccionario de la Lengua Española el término “simplificación”, en acepción única, equivale a «acción y efecto de simplificar», y “simplificar” es, en primera acepción, «hacer más sencillo, más fácil o menos complicado algo». De este modo, por “simplificación administrativa”, en una definición sencilla, puede entenderse toda actividad dirigida a hacer “más sencilla, más fácil y menos complicada”.

La simplificación administrativa actúa básicamente sobre los procedimientos administrativos, entendiendo por tales los procesos o secuencias de trámites y actuaciones a través de los que los órganos administrativos adoptan decisiones sobre las pretensiones formuladas por los ciudadanos o sobre la prestación de los servicios cuya satisfacción o tutela tienen encomendada.

2.3.20. Trámite.

De acuerdo a información suministrada por Oficina de Servicios Integrados al Estado (OSIE) (2014), define los trámites de la siguiente manera:

Aquellas gestiones, serie de pasos o acciones reguladas por el Estado, que deben efectuar las personas naturales y jurídicas para adquirir un derecho o cumplir con una obligación, prevista o autorizada por la ley. El trámite se inicia cuando una persona natural o jurídica activa la Administración Pública a través de una petición o solicitud expresa, y termina (como trámite) cuando la Administración Pública se pronuncia sobre éste, aceptando la solicitud hasta obtener el resultado requerido, o negando la solicitud.

2.3.21. Trámite en línea.

La oficina de Servicios Integrados al Estado (OSIE) (2014), los define, como aquellas gestiones, serie de pasos o acciones reguladas por el Estado, que pueden ser realizadas por medios electrónicos, ya sea de manera parcial, en alguno de sus pasos o etapas, o total, hasta obtener completamente el resultado requerido.

2.3.22. Tesorería.

El Departamento de Tesorería y Caja se encarga de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos de control necesarios para salvaguardar los recursos financieros de la entidad, promoviendo la eficiencia y eficacia del control de gestión, y atendiendo con oportunidad y competencia las solicitudes de pago de los diferentes compromisos contraídos por la entidad de acuerdo a lo establecido en la Ley.

2.3.22.1 Funciones.

- Atender todos los aspectos relativos a la obtención de los servicios bancarios que requiera la operación financiera del Centro.

- Vigilar que la documentación soporte de la salida de efectivo cumpla con los requisitos de carácter fiscal y de control interno.
- Administrar y controlar la disponibilidad de las cuentas bancarias de cheques y de inversión.
- Remitir al Departamento de Contabilidad, el informe diario de las operaciones bancarias.
- Atender la expedición y entrega de cheques, verificando la identidad del receptor, como beneficiario del cobro o como representante legal del mismo.
- Elaborar los informes periódicos sobre los estados financieros de las cuentas bancarias y de los flujos de caja.

2.4. Contexto Objeto de Estudio.

La Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" UNELLEZ, es una institución de Educación Universitaria de carácter pública, adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología. Su estructura organizativa vigente, la integra un Rectorado ubicado en la ciudad de Barinas, cuatro vicerrectorados de área en los Estados Apure, Barinas Cojedes y Portuguesa, dos núcleos universitarios ubicados en Santa Bárbara de Barinas y Guasualito, Estado Apure, además de sus aldeas y ambientes municipalizados, ubicados en 34 Municipios del territorio Nacional, estructura muy compleja que demanda mucha sincronización y armonía en la ejecución de sus planes y programas de orden académico y administrativo, la gran mayoría de las acciones y decisiones son centralizadas y responden a una unidad de origen rectoral, lo que ha obligado a sus gerentes, a utilizar la comunicación tecnológica a través de la Web, como herramienta que facilita, la toma de decisiones de manera oportuna y en el menor tiempo posible, lo

que garantiza a su vez, la resolución de problemas presentados por los diferentes componentes que hacen vida en la institución.

Fue fundada con el objetivo de formar profesionales de alta calidad. constituida fundamentalmente por una comunidad de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la búsqueda de la verdad y el afianzamiento de los valores trascendentales del hombre, orientada a la realización de la función rectora de la educación, la cultura y la ciencia, mediante actividades de docencia, investigación y extensión, puestas al servicio de la comunidad y destinadas a promover los recursos humanos que en el campo científico, tecnológico y humanístico, se requieren para el desarrollo integral de la región y del país, enmarcados dentro de un espíritu de democracia, de justicia social y de solidaridad humana y abierto a todas las corrientes del pensamiento universal.

Fue anunciada en el año de 1974 y es en Octubre de 1975 que mediante el decreto N° 1178, nombran al Dr. Felipe Gómez Álvarez rector de la nueva universidad, la Universidad Rural “Ezequiel Zamora”, con núcleos en los Estados Apure, Barinas, Cojedes y Portuguesa, y ya en Diciembre del mismo año fue llamada como hoy día la conocemos, Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ), la cual es pública, y fundada con el objetivo de formar profesionales de alta calidad. Su Misión es “buscar y aplicar el conocimiento avanzando en pro de la formación integral de hombres y mujeres, tomando en consideración sus intereses personales, los intereses de la comunidad local, regional así como también, los intereses de la Nación, de una forma solidaria con la consolidación y el equilibrio de los espacios del hombre con la naturaleza, a objeto de contribuir con el desarrollo y transformación de las realidades del país.

Misión.

Es deber de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora", buscar y aplicar el conocimiento avanzando en pro de la formación integral de hombres y mujeres, tomando en consideración sus intereses personales, los intereses de la comunidad local y regional y los intereses de la Nación, de una forma solidaria con la consolidación y equilibrio de los espacios del hombre con la naturaleza, a objeto de contribuir con el desarrollo y transformación de las realidades del país.

Visión.

Lograr que la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" UNELLEZ, sea una institución de referencia nacional para el desarrollo sustentable, generadora de reflexiones y conocimientos avanzados que resulten útiles para la integración de la Nación, brindando oportunidades de estudio a las masas sin exclusión de ninguna índole y que contribuya a la consolidación intelectual y espiritual del Pueblo Soberano.

Objetivos.

- 1.- Contribuir a construir una sociedad libre, justa, solidaria, democrática y con un desarrollo sustentable.
- 2.- Desarrollar y dirigir programas destinados a la formación integral de profesionales altamente calificados, en función de las necesidades de los llanos occidentales y del país.
- 3.- Desarrollar proyectos productivos que se vinculen con la docencia, la investigación y la extensión.
- 4.- Promover, ejecutar y difundir actividades de investigación, dando prioridad a las relaciones con la problemática regional.

5.- Ejecutar actividades y proyectos participativos no curriculares, orientados a la formación permanente, a la organización de la comunidad llanera, y a la conservación y desarrollo de su patrimonio cultural.

6.- Participar con los organismos públicos y privados en el diseño y ejecución de planes, programas y proyectos para el desarrollo local, regional y nacional.

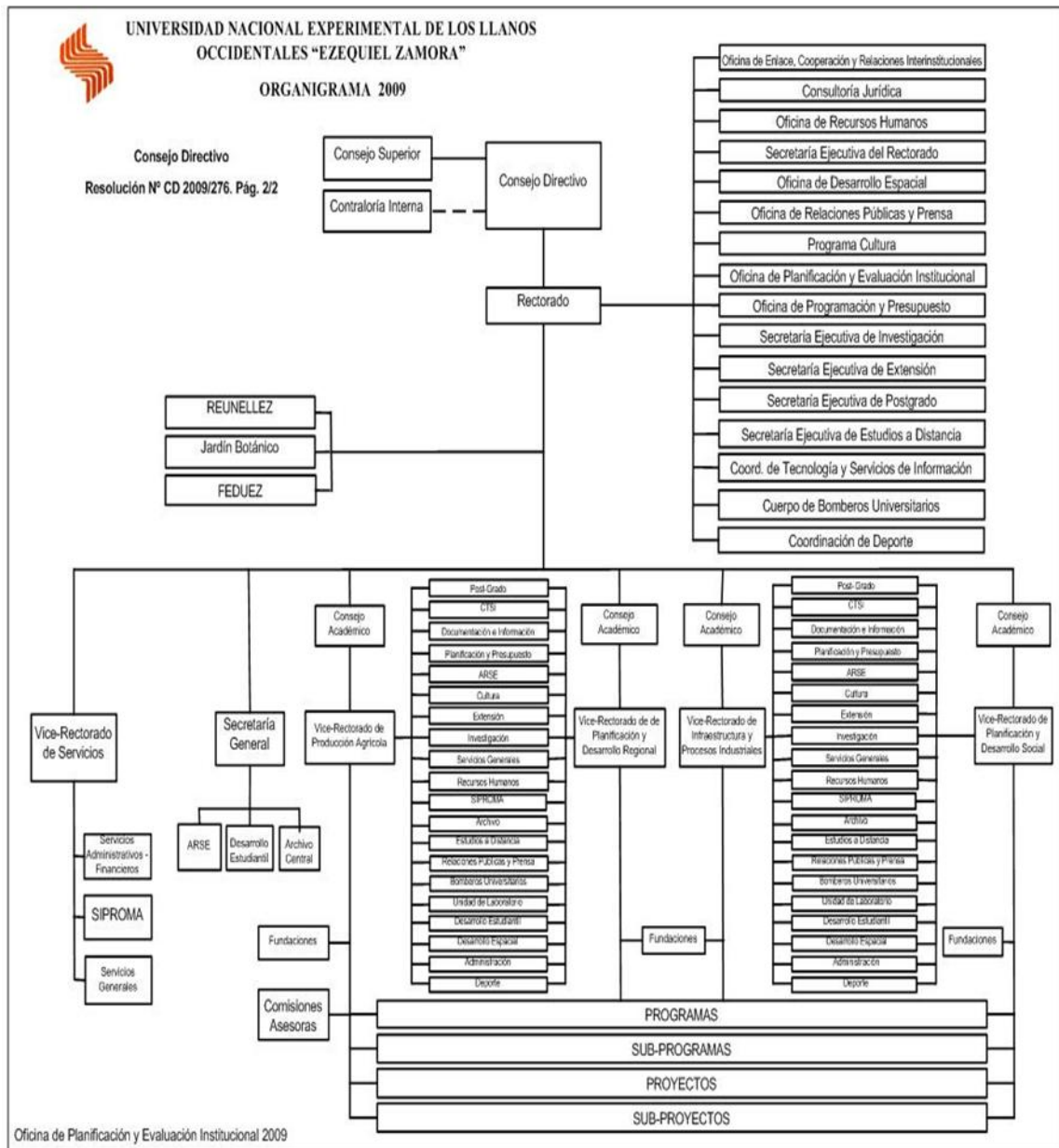
7.- Estimular la conservación del ambiente y el uso racional de los recursos naturales de los llanos occidentales y del país.

8.- Asesorar en las áreas de su competencia a los diversos actores sociales en el ámbito local, regional y nacional, en la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos.

9.- Estimular la creación innovación y difusión de tecnologías propias, adaptadas a las condiciones y posibilidades ecológicas, económicas y sociales del país.

10.- Desarrollar mecanismos permanentes de auto evaluación y desarrollo institucional, para adaptar la Unellez a los requerimientos de la región y del país.

Figura N° 01 Organigrama de la Unellez.



Fuente: Oficina de Planificación y Evaluación Institucional.

2.5. Bases Legales.

En Venezuela el ordenamiento jurídico sirve de soporte a la Administración Pública para realizar los fines para los cuales fue creado, dicho marco legal regula todos los niveles de competencia, de conformidad con el principio de legalidad consagrado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Es por lo antes expuesto, que toda institución u organización debe cumplir con un conjunto de principios que reflejen la orientación y filosofía de esta, como lo son las leyes y reglamentos que rigen los procesos administrativos y de la institución en sí. Estas deben garantizar un hilo legal, que las guíe de manera exitosa para lograr así las metas propuestas.

2.5.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en el artículo que seguidamente se señala, establece los principios de la administración pública y establece que la misma está al servicio de los ciudadanos y las ciudadanas, los cuales son aplicables a todo proceso administrativo y contable que se realice en la misma.

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.

Este artículo se refiere, en virtud de que el departamento de tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional de la Unellez debe garantizar la prestación del servicio basados en los principios a que hace referencia el mismo, de tal forma que se pueda garantizar de manera óptima la prestación del servicio.

2.5.2. Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010)

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 o administradoras que incurran en irregularidades en el manejo de estos fondos serán sometidos a las acciones resarcitorias y sanciones previstas en esta Ley.

Es de carácter obligatorio para los funcionarios responsables del manejo de recursos financieros provenientes de los diferentes órganos del Estado, establecer estrategias que le permitan desarrollar los controles internos que evidencien la transparencia con la que se ejecutan los mismos, además de presentar oportunamente las cuentas y los resultados de la gestión.

Artículo 91. Sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal, y de lo que dispongan otras leyes, constituyen supuestos generadores de responsabilidad administrativa los actos, hechos u omisiones que se mencionan a continuación:

....La falta de planificación, así como el incumplimiento injustificado de las metas señaladas en los correspondientes programas o proyectos.

Se deja tácitamente explícito en el artículo anteriormente referido, que las organizaciones deben cumplir los planes, proyectos o programas que se hayan diseñado en las mismas para dar cumplimiento a las metas u objetivos de la institución, además de la adecuación continua de sus procesos a las exigencias y dinámicas sociales.

2.5.3 Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2015).

Dentro de este marco la mencionada ley, regula la administración financiera, el sistema de control interno del sector público, y los aspectos referidos a la coordinación macroeconómica, al Fondo de Estabilización Macroeconómica y al Fondo de Ahorro Intergeneracional. Esta Ley norma todo lo referente a los ingresos, gastos, control interno, ejecución presupuestaria, etc., y fundamenta la presente investigación en los siguientes artículos:

Artículo 2. La administración financiera del sector público comprende el conjunto de sistemas, órganos, normas y procedimientos que intervienen en la captación de ingresos públicos y en su aplicación para el cumplimiento de los fines del Estado, y estará regida por los principios constitucionales de legalidad, eficiencia, solvencia, transparencia, responsabilidad, equilibrio fiscal y coordinación macroeconómica.

En cuanto a lo que se señala en este artículo, se puede decir que el departamento de tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional de la Unellez, forma parte de la administración financiera del sector público, por cuanto interviene en la captación de ingresos a la institución y lo rigen los principios constitucionales de transparencia, legalidad, responsabilidad, solvencia, entre otros.

Artículo 116. En las condiciones que establezca el Reglamento de esta Ley, los ingresos y los pagos del Tesoro podrán realizarse mediante efectivo, cheque, transferencia bancaria o cualesquiera otros medios de pago, sean o no bancarios. El Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de Planificación y Finanzas podrá establecer que en la realización de determinados ingresos o pagos del Tesoro sólo puedan utilizarse específicos medios de pago.

En ese mismo orden de ideas, el departamento objeto de estudio, es susceptible a ejecutar pagos de acuerdo a lo establecido en este artículo, a

través de las diferentes maneras de cancelar las deudas contraídas, servicios realizados, viáticos y cualquier otro compromiso adquirido por la institución.

2.5.4. Ley Plan de la Patria Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2013-2019.

Objetivo Nacional 1.5. Desarrollar nuestras capacidades científico-tecnológicas vinculadas a las necesidades del pueblo.

Objetivos estratégicos y generales

1.5.3.3. Garantizar, en las instituciones del Estado, el uso de equipos electrónicos y aplicaciones informáticas en tecnologías libres y estándares abiertos.

Gran Objetivo Histórico N° V. Preservar la vida en el planeta y la especie humana.

Objetivo Nacional 5.1. Construir e impulsar el modelo económico productivo eco-socialista, basado en una relación armónica entre el hombre y la naturaleza, que garantice el uso y aprovechamiento racional, óptimo y sostenible de los recursos naturales, respetando los procesos y ciclos de la naturaleza.

De acuerdo a lo citado anteriormente, la vinculación que tiene la Ley Plan de la Patria Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2013-2019 con este trabajo de investigación es muy importante por cuanto se puede aseverar, que al realizar la misma se está dando cumplimiento a los objetivos tanto nacional como estratégicos y generales, razón por la cual es importante reflejarlos en el presente estudio. Al desarrollar la presente investigación se da cumplimiento al objetivo histórico N° V, mediante la política de estado “Plan papel Cero” implementado por el gobierno nacional a través del Ministerio del Poder Popular para la Planificación en Diciembre del año 2015, el cual exhorta a las instituciones que conforman la Administración Pública Nacional en todo sus niveles al uso racional del mismo, contribuyendo así, a preservar la vida del planeta y de la especie humana.

2.5.5. Normas Generales de Control Interno

Artículo 9: Corresponde a la máxima autoridad jerárquica de cada órgano o ente organizar, establecer, mantener y evaluar el sistema de control interno adecuado a la naturaleza, estructura y fines de la institución, y en general vigilar su efectivo funcionamiento.

Por tal razón, a los niveles directivos y gerenciales les corresponde garantizar el eficaz funcionamiento del sistema de cada área operativa, unidad organizativa, programa, proyecto, actividad u operación, de la cual sean responsables.

Artículo 10: Los planes de organización, políticas, normas, reglamentos, manuales y demás instrumentos de control interno, deben ser aprobados por las máximas autoridades jerárquicas de los órganos o entes sujetos a las presentes normas.

En el caso que nos ocupa queda entendido, que corresponde al Consejo Directivo de la Unellez como máxima autoridad de la institución, evaluar los controles y vigilar su efectivo funcionamiento. De igual manera aprobar los manuales que permitan garantizar el control interno, en concordancia a lo establecido en la Ley Orgánica de la Administración Pública, la cual establece, que todo acto administrativo debe ser publicado en Gaceta Oficial para que puedan tener validez e implementarse.

2.5.6. Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Simplificación de Trámites Administrativos (2014).

La normativa señala que tiene por objetivo simplificar los trámites administrativos que se realicen ante la administración pública y será aplicada a los órganos y entes de la administración pública Nacional, Estatal y Municipal. Los entes deberán elaborar sus respectivos planes de simplificación de trámites administrativos, tendrá que suprimir los procesos innecesarios que incrementen el costo operacional de la administración pública que hagan menos eficiente su funcionamiento además de adaptarlos a la forma más sencilla posible reduciendo al mínimos los requisitos y

exigencias a las personas, dejando única y exclusivamente los pasos que sean indispensables; incorporar controles automatizados que minimicen la necesidad de estructuras de supervisión y controles adicionales; evitar las instancias en las cuales el juicio subjetivo de la administración pública pueda inferir en el proceso y crear incentivos o servicios adicionales que puedan otorgarse a las personas en contraprestación al cumplimiento oportuno del trámite.

Artículo 4°. La simplificación de los trámites administrativos tiene por finalidad racionalizar y optimizar las tramitaciones que realizan las personas ante la Administración Pública a los fines de mejorar su eficacia, eficiencia, pertinencia utilidad, para así lograr una mayor celeridad y funcionalidad en las mismas, reducir los gastos operativos, obtener ahorros presupuestarios, cubrir insuficiencias de carácter fiscal y mejorar las relaciones de la Administración Pública con las personas.

Este artículo, tiene una vinculación directa con el objetivo general del presente estudio, ya que se pretende en el mismo aplicar la racionalidad y optimización en los trámites que se efectúan en el departamento de tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional.

Artículo 17. La Administración Pública dará preferencia a la utilización de medios tecnológicos a los fines de la emisión de los actos o resultados de los trámites que realiza, así como de las notificaciones correspondientes, procurando un uso racional y ecológico de los recursos materiales empleados en la emisión y notificaciones físicas.

Cuando la emisión de los actos o resultados producto de un trámite, o las notificaciones a que hubiera lugar, fueren imposibles o atentaren contra la racionalidad y economía administrativa, podrán expedirse en físico, por escrito, en original y un máximo de tres copias, una de las cuales deberá ser enviada para su conservación y consulta al archivo central del órgano o ente, sin perjuicio de las copias que se pudieran solicitar a cargo de las personas interesadas. La observancia de lo dispuesto en el presente artículo no obsta para el cumplimiento de las formalidades, condiciones y requisitos para la emisión de actos administrativos y realización de notificaciones de conformidad con el ordenamiento jurídico especial.

La vinculación de este artículo, con el presente estudio de investigación también se relaciona directamente, ya que el mismo insta a las instituciones

a usar los medios tecnológicos de tal manera que pueda darse un uso racional a los materiales que se emplean en los mismos

Artículo 23. El pago de las obligaciones a que se refiere el artículo relativo a la utilización del sistema financiero, podrá realizarse a través de cualquier medio, incluyendo las transferencias electrónicas de fondos, abono en cuenta y sistemas de crédito. Para tal efecto, se deberán difundir las tarifas vigentes que permitan a las personas conocer los importes de liquidación y pago de tales obligaciones.

El propósito de la presente investigación es diseñar un plan gerencial para simplificar los trámites administrativos en el departamento de tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional de la Unellez, de ahí la importancia de referir y apoyar la investigación en esta ley, la cual tiene como objetivo racionalizar y optimizar las tramitaciones que realizan las personas ante la Administración Pública a los fines de mejorar su eficacia, eficiencia, pertinencia utilidad, para así lograr una mayor celeridad y funcionalidad en las mismas, reducir los gastos operativos, obtener ahorros presupuestarios, cubrir insuficiencias de carácter fiscal y mejorar las relaciones de la Administración Pública con las personas, existiendo una estrecha vinculación entre la misma y el objetivo de la investigación.

2.5.7. Ley de Infogobierno. (2013).

Artículo 3. Esta Ley tiene como fines; 8. Contribuir en los modos de organización y funcionamiento del Poder Público, apoyando la simplificación de los trámites y procedimientos administrativos que éstos realizan.

Este artículo da apoyo a la simplificación de trámites administrativos, facilitando las formas de organizarse y el funcionamiento a las organizaciones, para suprimir los procesos innecesarios.

2.5.8. Plan de Estado “Papel Cero” (2015).

Como una política de Estado, todos los entes o instituciones que comprenden la administración pública implementarán el plan “Papel Cero” con el objetivo de garantizar la Máxima eficiencia gubernamental. Esta medida forma parte de la Simplificación de Trámites y permisología que ejecuta el gobierno Nacional para alcanzar la efectividad administrativa y permitir el ahorro de estos recursos. Se instala como una política de Estado vinculado a la reducción del uso de papel y a la maximización de los instrumentos electrónicos en todos los entes de la administración pública nacional.

La implementación de la iniciativa “Papel Cero” en las organizaciones públicas, contempla cuatro componentes: a) Los procesos y procedimientos. b) Cultura organizacional. C) El componente normativo y de gestión documental, y d) el componente de tecnología. El Gobierno Nacional se encargara de promover la implementación de las herramientas de tecnología y los ajustes normativos necesarios. Por su parte las entidades deberán promover activamente el cambio de cultura y los ajustes a nivel de procesos que se requieran.

Este Plan de gobierno se vincula de manera directa con la presente investigación, ya que el mismo llama a todas las instituciones que conforman la administración pública a usar en lo estrictamente necesario el papel, apoyando de esta manera la simplificación de trámites administrativo, objetivo central de este estudio, en el departamento de tesorería del vicerrectorado de planificación y desarrollo regional.

Cuadro N° 2
Operacionalización de variables.

Variable	Operacionalización	Categoría o Dimensiones	Definición	Indicadores	Técnica	Ítem	Instrumento
Procesos Administrativos	Diagnosticar el proceso administrativo en el departamento de tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional	Administrativa	El proceso administrativo reúne las técnicas a través de las cuales el conjunto de actividades que realiza una empresa o institución sigue un orden sistémico, tomando en cuenta las necesidades existentes y recursos que posee para optimizar la realización de las mismas en el tiempo previsto. (Chiavenato 2000).	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura organizacional - Eficiencia - Comunicación - Toma de decisiones - Trabajo en equipo - Planificación - Organización - Integración - Dirección - Control 	Encuesta	1,2,3,4 5,6 7,8 9,10 11 12,13,14 15, 16,17 18,19,20 21	Questionario
Trámites Administrativos	Describir los trámites administrativos en el Departamento de Tesorería del vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional, a través de la Matriz DOFA.	Matriz DOFA	La matriz DOFA es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias (FO, DO, FA Y DA).	<ul style="list-style-type: none"> - Debilidades - Amenazas - Oportunidad - Fortaleza 	Encuesta	22,23 24,25,26,27, 28 29 30	Questionario

Fuente: Gerde (2016)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Toda investigación se fundamenta en un marco metodológico, el cual define el uso de los métodos, técnicas, instrumentos, estrategias y procedimientos a utilizar en el estudio. Según Finol y Camacho (2008), el marco metodológico está referido a “cómo se realizara la investigación, muestra el tipo y diseño de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumento para la recolección de datos, validez y confiabilidad y las técnicas para el análisis de datos” (p.125). es por lo antes expuesto, que una vez finalizada la revisión bibliográfica, el siguiente paso es considerar el marco metodológico.

3.1 Enfoque Epistemológico.

El enfoque epistemológico, es la herramienta que todo investigador utiliza para establecer la condición necesaria para la creación del conocimiento científico, así como las vías de acceso y de producción del mismo. El presente estudio se adecua a las características de una investigación o metodología cuantitativa, definido por Hernández y Otros (2010), como: “el que usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la mención numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamientos y probar teorías” (p.5)

3.2 Modalidad de La Investigación.

En el marco de la investigación planteada, referida a la simplificación de trámites administrativos en el departamento de tesorería del vicerrectorado de planificación y desarrollo regional conforme a la legislación venezolana, se enmarco en un proyecto factible, según Hurtado de Barrera (2012) “consiste en la elaboración de una propuesta”.

3.3 Tipo de la Investigación.

A los efectos de este estudio de investigación, cabe destacar que el tipo de investigación es descriptiva, el cual según Arias (2012) “Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. (p.24)

3.4. Diseño de la investigación

Es una Investigación de campo no experimental, que según los autores (Santa palella y feliberto Martins (2010)), define: “La Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Asimismo estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta. (p.88).

En ese mismo orden de ideas, Arias (2007), “es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, se trata de investigación donde no se hace variar intencionalmente las variables independientes, lo que se hace es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (p.84).

3.5. Población y Muestra.

3.5.1. Población

Para Chávez (2007), la población “es el universo de estudio de la investigación, sobre el cual se pretende generalizar los resultados, constituida por características o estratos que le permiten distinguir los sujetos, unos de otros”. (p.162). La población objeto de estudio de esta investigación está constituida por 11 trabajadores, discriminados según la denominación de cargos de la siguiente manera:

Cuadro N° 3
Población Especificada

01	Jefe de los servicios Administrativos Unellez
01	Coordinador de los Servicios Administrativo V.P.D.R.
01	Jefe de tesorería Unellez
01	Jefe de Tesorería (E) del V.P.D.R.
01	Jefe de tesorería VPDS
01	Jefe de tesorería VIPI
01	Jefe de tesorería VPA
01	Jefe de Tesorería VPDR (cargo Nominal)
01	Jefe de Ordenación de Pago V.P.D.R.
01	Analista Financiero
01	Asistente de Tesorería
11	Total de la Población

Fuente: Gerde (2017)

3.5.2. Muestra

Parra (2003), define la muestra como “una parte (sub-conjunto) de la población obtenida con el propósito de investigar propiedades que posee la población”. (p.16). Asimismo, cabe destacar que la población se tipifica como finita, ya que según Hurtado (2000), “una población finita es aquella que todos sus integrantes son conocidos y pueden ser identificados y listados por el investigador en su totalidad” (p. 153).

La muestra que se tomara, para la presente investigación será la totalidad de la población, conformada por 01 Jefe de los Servicios Administrativos Unellez, 01 Coordinador de los Servicios Administrativos del V.P.D.R., los 04

trabajadores del departamento de tesorería del V.P.D.R., 01 Jefe de Tesorería Unellez, 01 Jefe de Ordenación de Pago del V.P.D.R. 03 Jefes de Tesorería de los diferentes vicerrectorados (V.P.D.S., V.I.P.I., V.P.A.).

3.6. Técnicas de Recolección de Datos.

El éxito de una investigación se fundamenta en buena parte en la pertinencia de las técnicas seleccionada para la recolección de la información, así como en la idoneidad de los instrumentos utilizados para tal fin. Al respecto Arias (2006) define la técnica como “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información.” (p. 67). En el caso que reviste la presente investigación la técnica de recolección de datos a aplicar será la encuesta. Esta técnica permite el análisis de los datos resultantes de la investigación, lo que equivale a decir que se realizara una contrastación entre los resultados encontrados con las ideas aportadas por los autores citados en la investigación.

3.7. Instrumento de Recolección de Datos

Los instrumentos de investigación para Arias (2006) “son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” (p.25). En este sentido, Chávez (2007), argumenta que los instrumentos de investigación son los medios que utiliza el investigador para medir el comportamiento o atributos de las variables, entre los cuales se destacan los cuestionarios, entrevistas y escalas de clasificación, entre otros. Para lograr la información requerida se usara un instrumento denominado Cuestionario, el cual, es definido por Balestrini (1998) como:

Un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particularmente preparadas muy cuidadosa y susceptible de analizarse. (p.138)

3.8. Validez y Confiabilidad

3.8.1. Validez.

A este respecto, Chávez (2007), mide a la validez como la eficacia con que un instrumento mide lo que pretende el investigador; es decir, la validez de una escala va a estar relacionadas con la confiabilidad del instrumento. Respecto a la validación del instrumento de esta investigación, se determinara a través del juicio de tres (3) expertos; en tal sentido, será presentada a profesionales que poseen conocimientos en las áreas de administración, contaduría y metodología, a quienes se les entregara una carpeta contentiva con el título del trabajo, los objetivos, la operacionalización de las variables, el instrumento y el acta de validación. Dicha validación se realiza sobre la redacción, claridad, pertinencia precisión y coherencia de estos con respecto a los objetivos de la investigación, los cuales señalan que el instrumento está bien redactado y es pertinente con los objetivos de estudio.

3.8.2. Confiabilidad.

Según Hernández y otros. (op.cit) se refiere “Al grado en que su aplicación repetida del instrumento al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados” (p.56). En este caso, el instrumento se aplicara a trece (13) empleados que laboran en el departamento de tesorería, los jefes que dirigen los diferentes departamentos que conforman el circuito administrativo y los de la Contraloría Delegada del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional.

Se utilizara el método del Coeficiente Alfa de Cronbach, el cual es un índice estadístico, creado por Lee Cronbach en 1951 que permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica. Su fórmula estadística es la siguiente:

Figura N° 02 Fórmula del coeficiente de Alfa de Cronbach.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Dónde:

K: El número de ítems

S_i^2 : Sumatoria de Varianzas de los Ítems

S_T^2 : Varianza de la suma de los Ítems

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

3.9 Técnicas de Análisis de Datos.

De acuerdo a Arias (2012), en este punto “se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan en la investigación: Clasificación, registro y tabulación” El mismo autor sostiene en lo referente al análisis, se definirán las técnicas lógicas o estadísticas que se emplearan para descifrar lo que revelan los datos recolectados. En ese sentido, los datos obtenidos en la recolección de información serán sometidos a un tipo de análisis que permitirá llegar a las conclusiones con base a los objetivos planteados.

Igualmente, Bavareso (2012) señala que el análisis de los datos “requiere de la aplicación de un conjunto de técnicas que le permitan al investigador obtener el conocimiento que está buscando, a partir del adecuado tratamiento de la información recogida”. Es por ello que, el producto que se obtenga como resultado, será procesado tomando como base la estadística descriptiva y se presentaran en cuadros estadísticos, aplicando distribución de frecuencias y porcentajes a través del método de análisis cuantitativo.

3.10. Procedimientos para la Recolección de Información.

Para el desarrollo de la investigación se llevaron a cabo las siguientes fases:

Fase documental: En esta fase se revisó y selecciono todo el material bibliográfico correspondiente al tópic de la investigación, como la recopilación de fuentes bibliográficas referentes al tema en estudio, el análisis de los temas seleccionados y la revisión de investigaciones afines.

Fase de campo: En cuanto a la fase de campo, se desarrollan los siguientes procedimientos:

- **Selección y cuantificación de la población:** en la cual se elige el grupo de personas a ser encuestadas para obtener los datos necesarios para el desarrollo de la investigación.

- **Elaboración de instrumentos:** Consiste en organizar la información teórica existente y a partir de ella generar preguntas o ítems en torno a los objetivos específicos a lograr y sus correspondientes indicadores.

- **Aplicación de instrumentos:** Se realizó mediante la utilización de la tecnología de información y comunicación, a través de la herramienta de Google Drive y mediante los correos electrónicos institucionales del talento humano seleccionado.

- **Organización, clasificación y tabulación de los datos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos:** Se ejecutó a través del conteo que la herramienta de Google Drive facilitaba de la frecuencia numérica sencilla de respuesta de cada ítem; y posteriormente se le aplica el cálculo porcentual a cada frecuencia de respuesta.

- **Elaboración de conclusiones y recomendaciones:** Generada en virtud de los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento; luego de un análisis de las respuestas y contrastando con el marco teórico que sustenta la investigación.

Fase Operativa: En esta fase se realizó el diseño de la propuesta, de un plan gerencial para la simplificación de los trámites administrativos en el departamento de tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional conforme a la legislación Venezolana.

CAPITULO IV

REPRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS.

En este capítulo se presentan los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos que fue utilizado en esta investigación con el objeto de obtener la información y cumplir con los objetivos perseguidos por la misma, se representan los datos con su representación gráfica estadísticos, su distribución de frecuencia y porcentajes, siendo analizados en función de las variables en estudio.

En este sentido el análisis descriptivo sobre las variables en estudio se realizó en función de cada dimensión con sus indicadores con el fin de ponderar los porcentajes obtenidos en cada ítem.

De allí que Tamayo, (2004) afirma que; una vez recopilado los datos por los instrumentos diseñados para este fin es necesario procesarlos, permitiendo llegar a conclusiones en relación con la hipótesis planteada (p.126). Una vez recopilados los datos el investigador debe procesarlos con el objeto de llegar a una conclusión sobre el problema en estudio. Asimismo Hernández, Fernández y Baptista (2003) señala; “Una vez que los datos se han codificado, el investigador procede a analizarlos” (p.494). la importancia de analizar los datos es que el investigador pueda llegar a una determinada conclusión.

Cuadro N° 04**Variable: Procesos Administrativos****Dimensión: Administrativa****Indicador: Estructura Organizacional.**

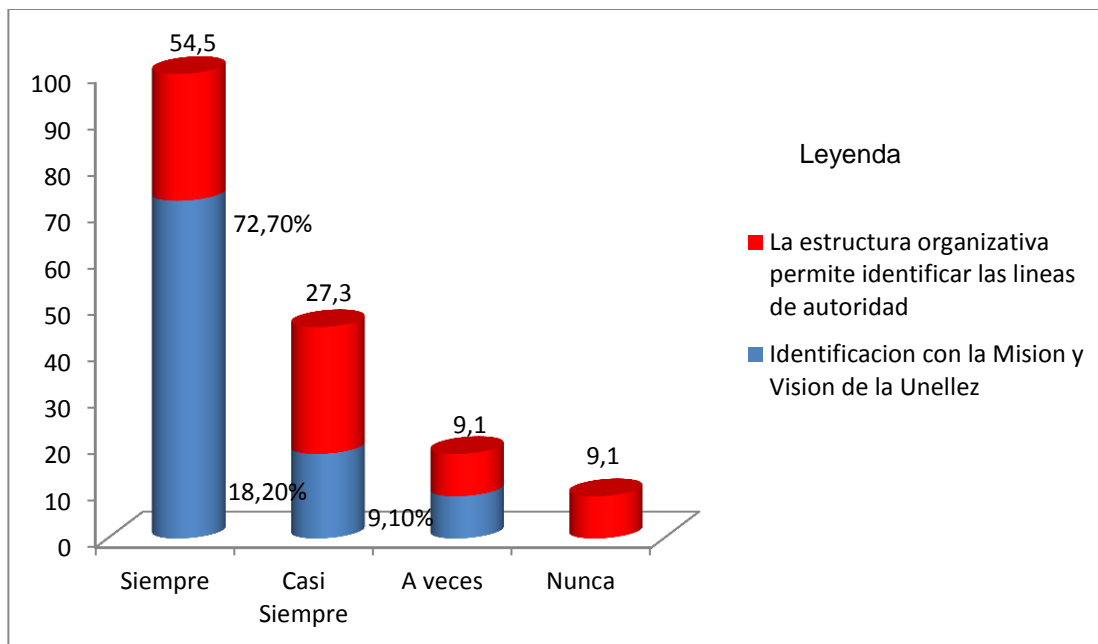
N°	ÍTEM	Alternativas							
		Siempre		Casi Siempre		A Veces		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
01	¿Se siente usted identificado con la misión y visión de la Unellez?	08	72,7	02	18,2	01	9,1	0	0
02	La estructura organizativa del Departamento de Tesorería, permite identificar las líneas de autoridad.	06	54,5	03	27,3	01	9,1	01	9,1
03	¿Tiene usted conocimiento de las responsabilidades establecidas en el Manual de Normas y Procedimientos, del Departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional?	01	9,1	01	9,1	01	9,1	08	72,7
04	¿El clima organizacional que prevalece en el departamento de Tesorería, es adecuado para realizar los trámites administrativos?	01	9,1	05	45,5	05	45,5	0	0

Los datos reflejados en el cuadro precedente son producto de las respuestas de 11 **trabajadores administrativos pertenecientes** a la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora-Unellez., quienes emitieron sus juicios al respecto del cuestionario que se les pidió respondieran. En tal sentido, se evidenció lo siguiente:

01.- Cuando el talento humano se identifica plenamente con la misión y visión de la organización, demuestra que existe una cultura organizacional positiva, compromiso y fidelidad para luchar en pro del logro de los objetivos y metas trazadas, ejecutando eficaz y eficientemente las tareas y/o actividades asignadas. En este sentido, el resultado obtenido demuestra que el recurso consultado se identifica Siempre en un 72,7% con la misión y visión de la Unellez; 18,2% Casi siempre se siente identificado y 9,1% Casi siempre lo está.

02.- 54,5% de la muestra manifiesta que Siempre, la estructura organizativa del departamento objeto de estudio, permite identificar las líneas de autoridad; 27,3% opina que Casi siempre; 9,1% dice que A veces y 9,1% opina que Nunca. Identificar las líneas de autoridad en una organización o un departamento, permite determinar formalmente las funciones de cada talento humano, evitando de esta manera, que se presente una dualidad en las mismas; así como también facilita un mejor flujo de información y comunicación entre sus integrantes.

Gráfico N° 01 Variable: Procesos Administrativos. Dimensión: Administrativa.
Indicador: Estructura Organizacional. Ítem 01 y 02.



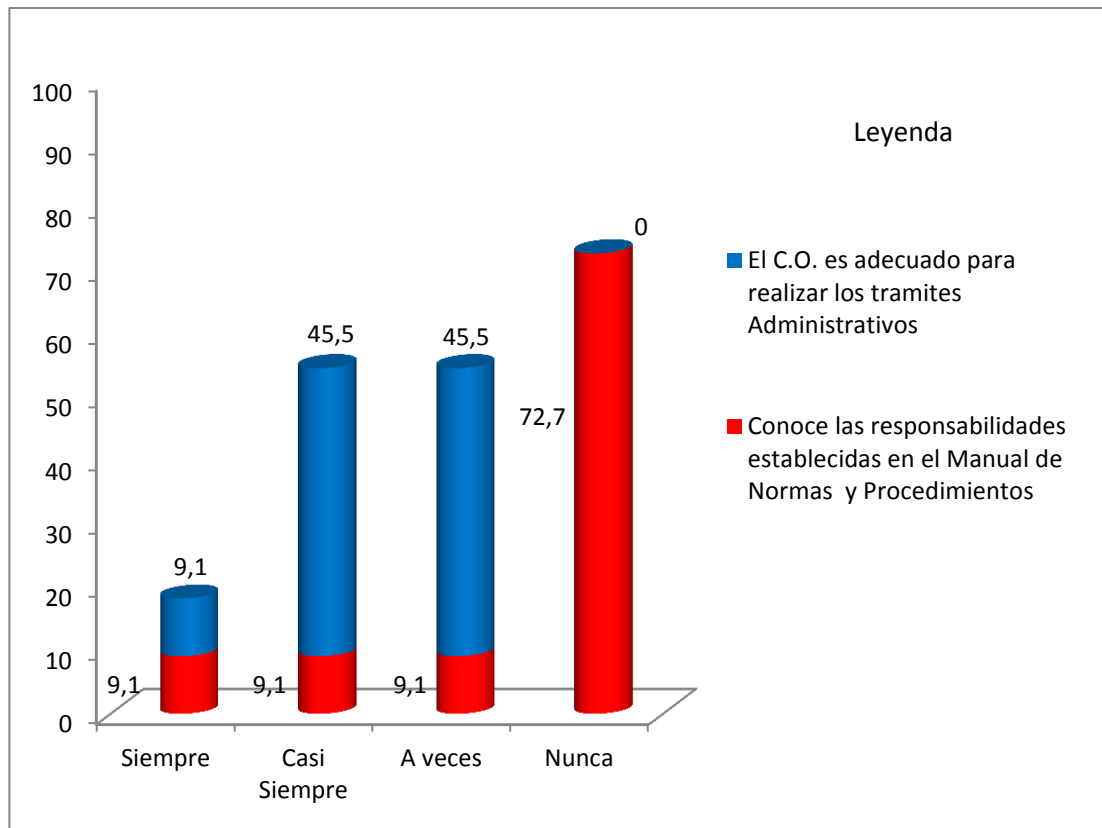
Fuente: Gerde (2017)

03.- Los resultados obtenidos en este ítem, no son favorable para la organización, ya que se evidencia que los procedimientos que se realizan en el departamento objeto de estudio, se ejecutan de manera empírica, situación que se contrapone a la Teoría de la Organización, la cual se basa en la sustitución del empirismo por técnicas científicas. 9,1% indicó que Siempre conoce las responsabilidades establecidas en el Manual de Normas y Procedimientos, del Departamento de Tesorería; 9,1% opina que Casi siempre; 9,1% manifiesta que A veces y 72,7% Nunca conoce estas responsabilidades.

04.- La presencia de un buen clima organizacional, es una garantía para el óptimo desempeño de las funciones asignadas al talento humano; eleva los niveles de motivación, comunicación, compromiso, toma de decisiones, liderazgo, trabajo en equipo. De la muestra consultada 9,1% indica que

Siempre el clima organizacional es adecuado; 45,5% cree que Casi siempre es adecuado; 45,5% opina que solo A veces es adecuado el clima organizacional para realizar los trámites administrativos.

Gráfico N° 02. Variable: Procesos Administrativos. Dimensión: Administrativa. Indicador: Estructura Organizacional. Ítem 03 y 04.



Fuente: Gerde (2017)

Cuadro N° 05
Variable: Procesos Administrativos
Dimensión: Administrativa
Indicador: Eficiencia.

Nº	ÍTEM	Alternativas							
		Siempre		Casi Siempre		A Veces		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
05	Las actividades, tareas y/o responsabilidades que usted realiza en el departamento de tesorería, tienen niveles de eficiencia?	03	27,3	04	36,4	04	36,4	0	0
06	¿Los equipos, materiales de oficina y otras herramientas existentes en el Departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional son suficientes para realizar las tareas inherentes?	0	0	01	9,1	06	54,5	04	36,4

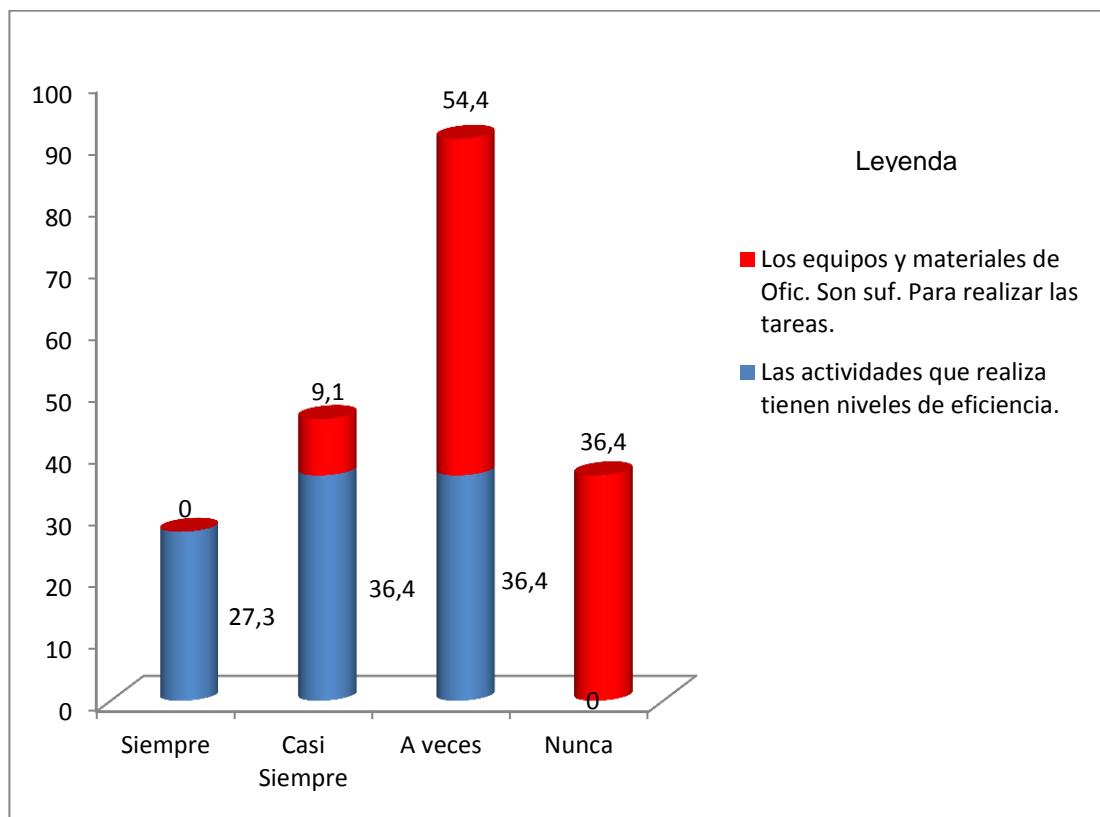
Fuente: Gerde (2017)

05.- 27,3% expresa que Siempre realiza las tareas y/o responsabilidades con niveles de eficiencia; 36,4% manifiesta que Casi siempre lo hace y 36,4% dice que Casi siempre. La eficiencia mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se mantienen alineados con la visión que se ha definido. Los resultados expresados indican, que el talento humano consultado, tiene la

disposición de lograr los objetivos del departamento, disponiendo para ello del mejor uso de los recursos, situación que juega a favor de la organización.

06.- Si en una organización los equipos, materiales de oficina y otras herramientas no son suficientes para realizar las tareas inherentes, presenta una debilidad, perjudicando los niveles de eficiencia en el desempeño de las responsabilidades. En este ítem el resultado obtenido puede considerarse negativo para la institución, ya que un 9,1% manifiesta que Casi siempre los equipos, materiales de oficina y otras herramientas son suficientes, mientras que un 54,4% dice que solo A veces son suficientes y 36,4% considera que Nunca son suficientes.

Gráfico N° 03. Variable: Procesos Administrativos. Dimensión: Administrativa. Indicador: Eficiencia. Ítem 05 y 06.



Fuente: Gerde (2017)

Cuadro N° 06
Variable: Procesos Administrativos
Dimensión: Administrativa
Indicador: Comunicación.

N°	ÍTEM	Alternativas							
		Siempre		Casi Siempre		A Veces		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
07	¿El proceso de comunicación existente en el Departamento de Tesorería del V.P.D.R entre Jefe-Subalterno, es apropiado?	04	36,4	03	27,3	04	36,4	0	0
08	La comunicación, contribuye de manera positiva en la ejecución de los procedimientos administrativos llevados a cabo en el Departamento de Tesorería.	04	36,4	04	36,4	0	0	03	27,3

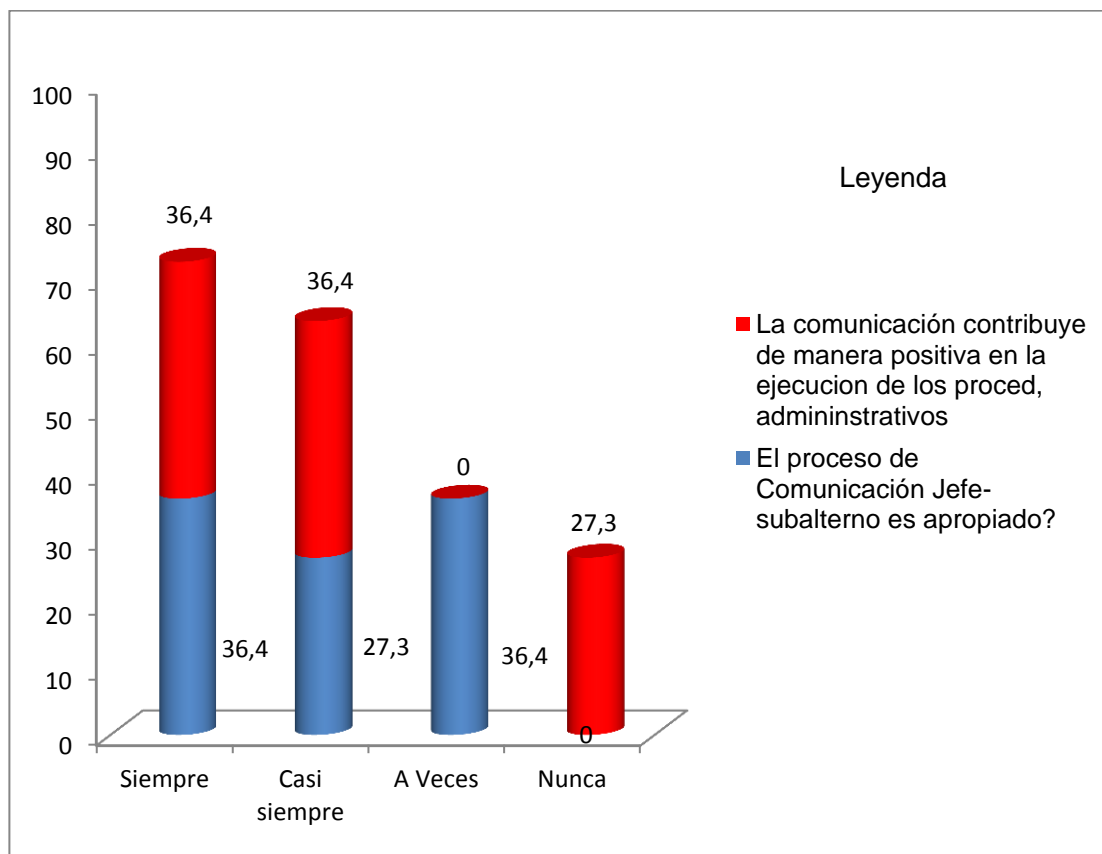
Fuente: Gerde (2017)

07.- En las organizaciones de hoy en día la comunicación es un elemento sumamente importante para darle fluidez a los procesos administrativos, por lo tanto en toda organización esta debe darse de manera apropiada entre jefe-subalterno y viceversa. 36,4% de la muestra objeto del presente estudio, considera que el proceso de comunicación que existe en el Departamento de Tesorería Siempre es adecuado; 27,3% manifiesta que Casi siempre es adecuado y 36,4% que solo A veces lo es.

08.- Si el proceso de comunicación en una organización o en un departamento determinado, fluye de la mejor manera, este contribuirá de

manera positiva, a que los procedimientos se realicen con la mayor efectividad posible, de tal manera que las metas u objetivos propuestos, sean logrados. 36,4% de los trabajadores consultados, dicen que Siempre el proceso de comunicación que existe en el Departamento de Tesorería contribuye de manera positiva en la ejecución de los procedimientos administrativos que allí se realizan: 36,4% considera que Casi siempre y 27,3% indica que la comunicación Nunca contribuye de manera positiva en la realización de los procedimientos que en este departamento se realizan.

Gráfico N° 04. Variable: Procesos Administrativos. Dimensión: Administrativa. Indicador: Comunicación. Ítem 7 y 8.



Fuente: Gerde (2017)

Cuadro N° 07
Variable: Procesos Administrativos
Dimensión: Administrativa
Indicador: Toma de Decisiones

Nº	ÍTEM	Alternativas							
		Siempre		Casi Siempre		A Veces		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
09	¿Participa en la adecuación o actualización de los procesos administrativos del Departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional?	0	0	03	27,3	0	0	08	72,7
10	¿Es usted, considerado, por el responsable del Departamento de Tesorería en la toma de decisiones?	01	9,1	04	36,4	01	9,1	05	45,5

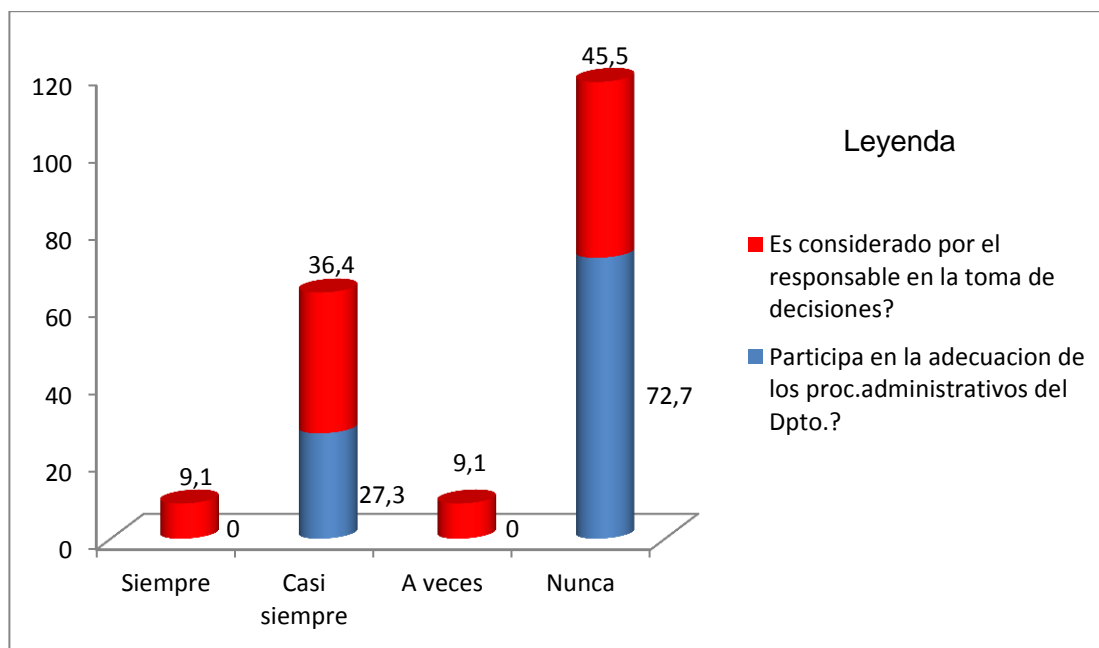
Fuente: Gerde (2017)

09.- La participación del talento humano en la adecuación y/o actualización de los procesos administrativos, debe ser un indicador importante para los gerentes que tiene bajo su responsabilidad la dirección y orientación de las organizaciones y sus respectivos procesos, ya que son ellos los que día a día operan con los problemas que los mismos puedan tener implícitos, lo que hace que su opinión sea relevante en la adecuación de los procesos. Los resultados obtenidos, indican que en el Departamento objeto de estudio el 27,3% Casi siempre participa en la adecuación de los procesos y 72,7% manifiesta que Nunca participa en ellos.

10.- La toma de decisiones es una de las tareas más difíciles que tienen los gerentes de las organizaciones, debido a que la misma lleva implícita cuatro funciones administrativas como la planeación, organización, dirección y control, las cuales deben ser analizadas detalladamente en función de tomar la mejor decisión para la organización. Es por ello, que si consideramos la opinión del personal que diariamente está inmerso en los procesos que realizan, es más factible acertar en la decisión que se tome para un determinado proceso. En el caso objeto de estudio de la presente investigación, 9,1% de la muestra consultada, considera, que Siempre es tomado en cuenta por el responsable del Departamento de Tesorería en la toma de decisiones; 36,4% Casi siempre; 9,1% manifiesta que solo A veces es considerado y 45,5% Nunca es considerado en la toma de decisiones. Ante estos resultados, bien puede decirse que en la Unellez, específicamente en el departamento objeto de estudio, se pone en práctica una de las teorías que sustentan este estudio de investigación, como lo es la Teoría de la Burocracia de Max Weber, específicamente cuando conceptualiza los tipos de autoridad existente, ubicando a la misma, en el tipo de autoridad racional, legal o burocrática, definida en el capítulo II de esta investigación.

En virtud de los resultados obtenidos, específicamente en la alternativa **Nunca (45,5%)**, considero relevante señalar, que este resultado guarda estrecha relación con la forma en la cual está estructurada la Unellez, con un Rectorado ubicado en la ciudad de Barinas, donde se encuentran las direcciones de oficinas centralizadas de los departamentos administrativos, las cuales tienen la facultad de tomar decisiones (crear, aprobar, modificar, eliminar) pasos en cualquier proceso inherente a la dinámica con la que se ejecutan las actividades vinculadas a los procesos administrativos. Si cada Vicerrectorado fuese consultado para tomar decisiones que afecten de manera directa a los mismos, los resultados obtenidos fuesen diferentes.

Gráfico N° 05. Variable: Procesos Administrativos. Dimensión: Administrativa. Indicador: Toma de Decisiones. Ítem N° 9 y 10.



Fuente: Gerde (2017)

Cuadro N° 08
Variable: Procesos Administrativos
Dimensión: Administrativa
Indicador: Trabajo en Equipo

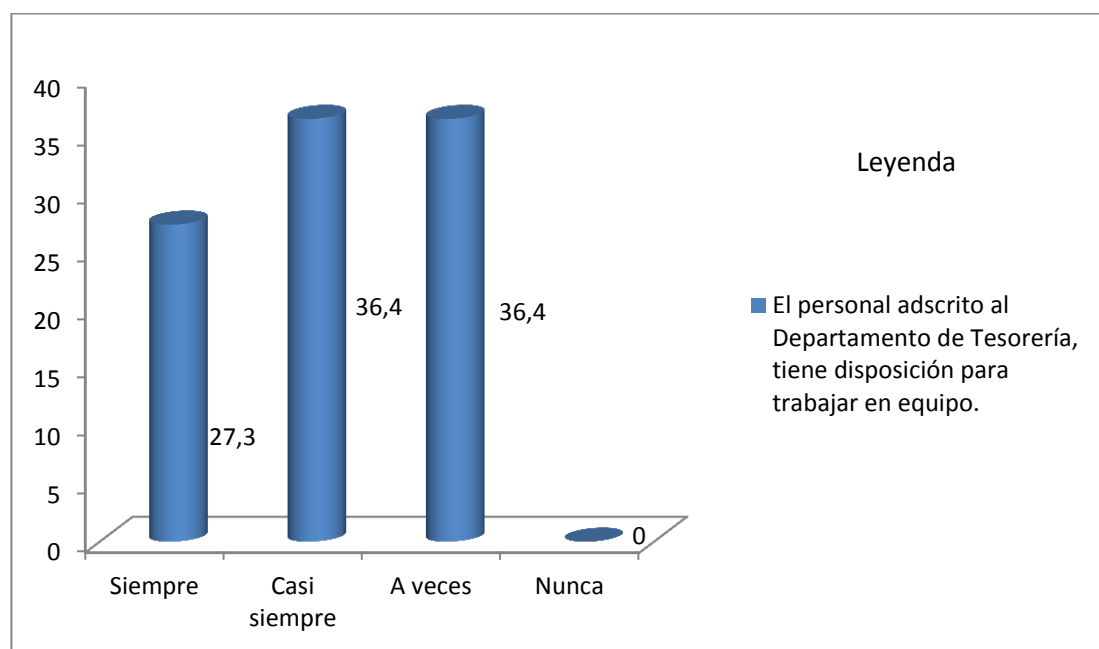
N°	ÍTEM	Alternativas							
		Siempre		Casi Siempre		A Veces		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
11	El personal adscrito al Departamento de Tesorería, tiene disposición para trabajar en equipo.	03	27,3	04	36,4	04	36,4	0	0

Fuente: Gerde (2017)

11.- 27,3% de los empleados consultados, manifiesta Siempre disposición de trabajar en equipo; 36,4% Casi siempre la tiene y 36,4% solo A veces tiene disposición de hacerlo. Es importante analizar los resultados obtenidos en este ítem, ya que en ellos pueden estar inmersos factores motivacionales que no permitan al talento humano tener la disposición de trabajar en equipo; el trabajo en equipo es una valiosa herramienta, ya que puede generar situaciones que faciliten el perfeccionamiento de los servicios tanto cuantitativa como cualitativamente. Además, se facilita una mejor gestión de la información y del conocimiento.

Los resultados de las alternativas **Casi siempre** y **A veces** que sumadas arrojan una sumatoria de **72,8%**, la relaciono con el resultado del Ítem N° 04, el cual muestra en las mismas alternativas de respuestas una frecuencia porcentual superior al 90%, demostrando insatisfacción en el clima organizacional existente, lo cual es un factor que manifiesta su incidencia en estos resultados.

Gráfico N° 06. Variable: Procesos Administrativos. Dimensión: Administrativa. Indicador: Trabajo en Equipo. Ítem N° 11.



Fuente: Gerde (2017)

Cuadro N° 09
Variable: Procesos Administrativos.
Dimensión: Administrativa.
Indicador: Planificación.

N°	ÍTEM	Alternativas							
		Siempre		Casi Siempre		A Veces		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
12	¿En el Departamento de Tesorería, se planifican los procesos administrativos?	0	0	04	36,4	06	54,5	01	9,1
13	¿La planificación realizada en el Departamento de Tesorería se cumple totalmente?	0	0	07	63,7	04	36,4	0	0
14	¿La asignación de las actividades, tareas o responsabilidades, se realizan de acuerdo a las eventualidades que se puedan presentar?	02	18,2	05	45,5	04	36,4	0	0

Fuente: Gerde (2017)

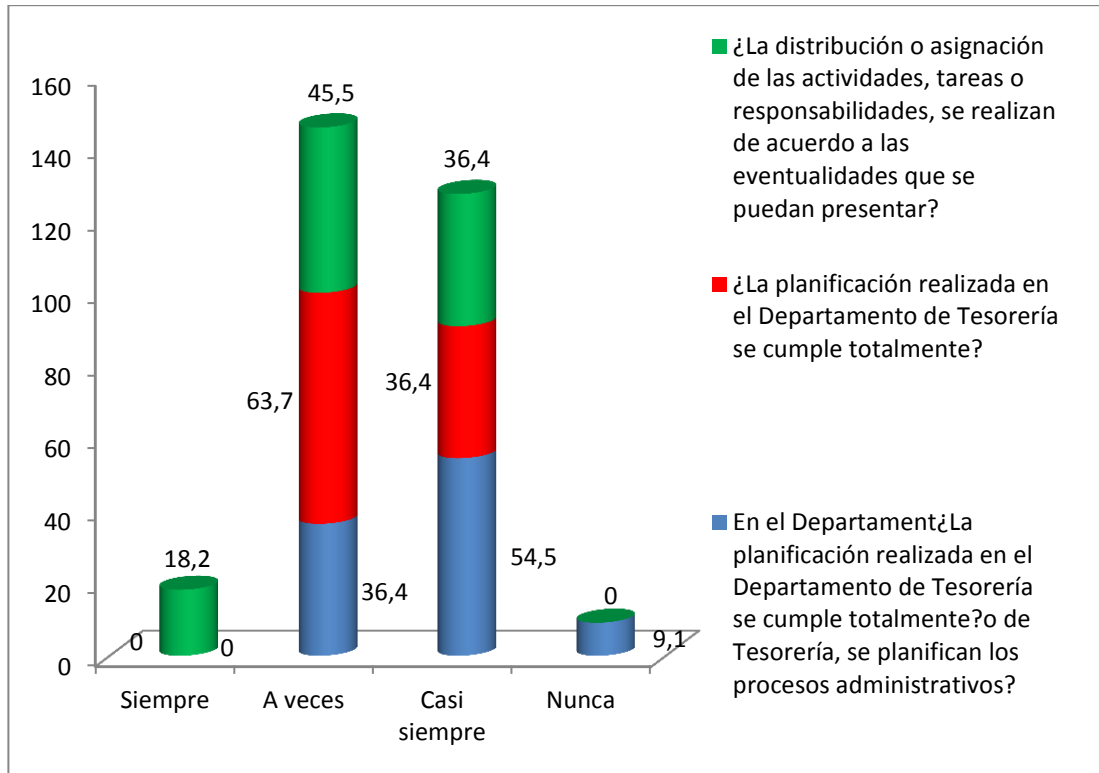
12.- La planificación es uno de los elementos más importantes que conforman el proceso administrativo, por lo tanto es elemental a la hora de trazar metas u objetivos. 36,4% de la muestra considera que Casi siempre en el departamento de tesorería se planifican los procesos administrativos; 54,5% opina que Algunas veces y 9,1% dice que Nunca se planifican los procesos.

13.- Los resultados señalan que el 63,7% considera que la planificación realizada en el departamento de tesorería del V.P.D.R. Casi siempre se cumple y 36,4% que solo A veces se cumple totalmente. Cuando una organización tiene claro los objetivos que dese cumplir previo a una planificación, lo más congruente que suceda, es que se cumplan dichos objetivos o meta, sino no tiene sentido planificar.

14.- En casi todas las organizaciones se presentan situaciones inesperadas, las cuales ameritan que la asignación de las tareas o responsabilidades, se distribuyan en el talento de tal manera que el resultado que se obtenga sea el esperado, por eso siempre se debe contar con un plan alternativo para cuando estas sucedan. 18,2% expresa que Siempre la distribución o asignación de las actividades, tareas o responsabilidades, en el departamento de tesorería, se realiza de acuerdo a las eventualidades que se puedan presentar; 45,5% dice que Casi siempre se distribuyen y 36,4% opina que solo A veces se hace dicha distribución.

Los resultados que se obtuvieron en el indicador **Planificación**, reflejan que en el departamento objeto de estudio, no existe planificación permanentemente, el 54,5% de la muestra consultada, manifiesta que solo A veces se diseña la planificación y de la planificación realizada, esta se cumple en un 63,7% Casi siempre.

Gráfico N° 07. Variable: Procesos Administrativos. Dimensión: Administrativa. Indicador: Planificación. Ítem N° 12, 13 y 14.



Fuente: Gerde (2017)

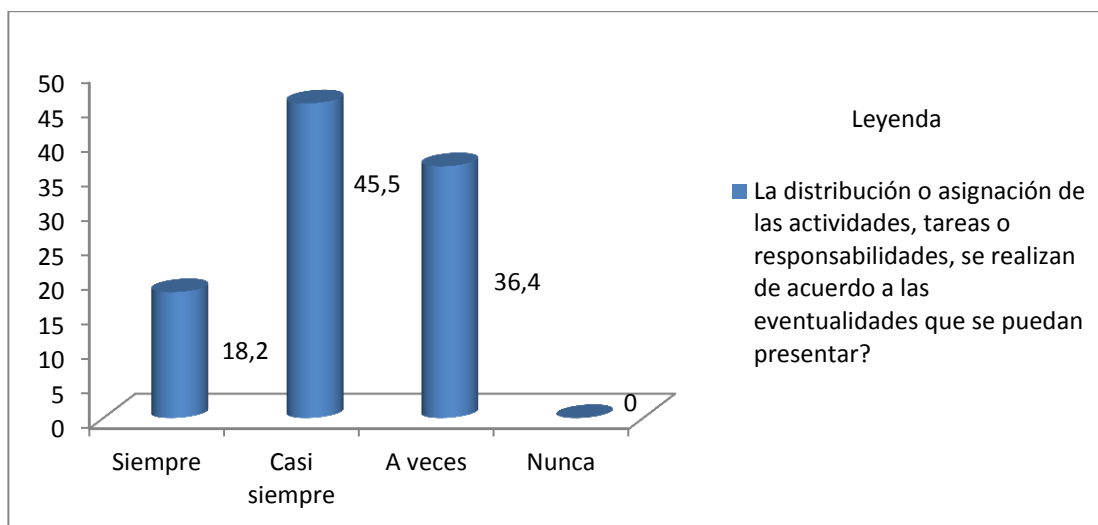
Cuadro N° 10
Variable: Procesos Administrativos
Dimensión: Administrativa
Indicador: Organización.

N°	ÍTEM	Alternativas							
		Siempre		Casi Siempre		A Veces		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
15	¿La distribución o asignación de las actividades, tareas o responsabilidades, se realizan de acuerdo a las eventualidades que se puedan presentar?	02	18,2	05	45,5	04	36,4	0	0

Fuente: Gerde (2017)

15.- De la muestra consultada sobre si la distribución o asignación de las actividades, tareas o responsabilidades, se realizan de acuerdo a la eventualidades presentadas, la misma considera en un 45,5% que Casi siempre se realiza la distribución en función de las mismas; 36,4% considera que A veces y 18,2% opina que siempre. Las organizaciones deben tener un plan de contingencia que puedan aplicar en el momento en que existan las eventualidades ya que estas se presentan en algún momento en las mismas, permitiendo esto, que las situaciones se resuelvan sin generar atrasos en el desarrollo de los procesos

Gráfico N° 08. Variable: Procesos Administrativos. Dimensión: Administrativa. Indicador: Organización. Ítem N° 15.



Fuente: Gerde (2017)

Cuadro N° 11

Variable: Procesos Administrativos

Dimensión: Administrativa

Indicador: Integración

N°	ÍTEM	Alternativas							
		Siempre		Casi Siempre		A Veces		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
16	¿Usted Conoce, los planes gerenciales del Departamento de Tesorería?	01	9,1	03	27,3	01	9,1	06	54,5

17	¿Cree usted que en el Departamento de Tesorería, existe la organización requerida para coordinar de manera jerárquica, las responsabilidades necesarias y alcanzar los objetivos propuestos?	03	27,3	01	9,1	07	63,6	0	0
----	--	----	------	----	-----	----	------	---	---

Fuente: Gerde (2017)

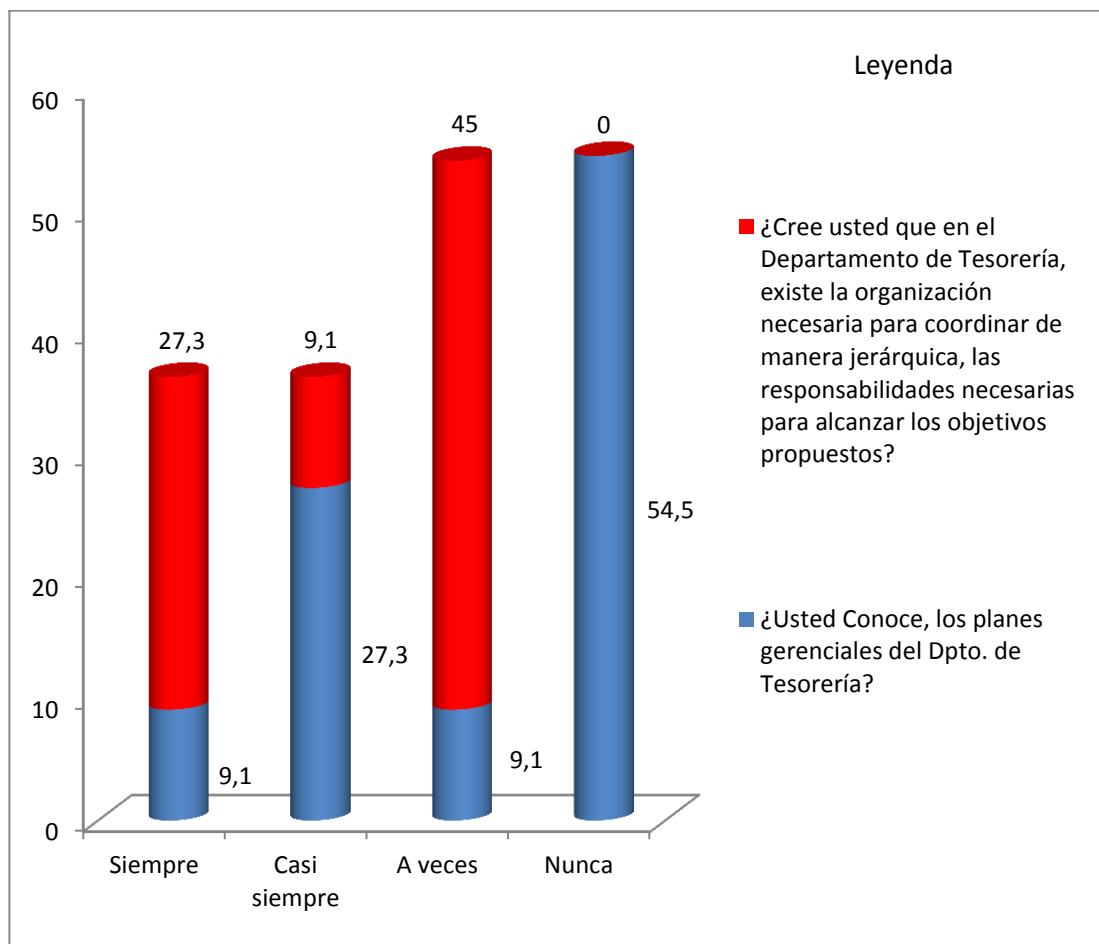
16.- De la muestra objeto del presente estudio de investigación, el 9,1% señala que Siempre conoce los planes gerenciales del Departamento de Tesorería del V.P.D.R; 27,3% Casi siempre los conoce; 9,1% A veces y 54,5% indica que Nunca, resultados que claramente demuestran que en este departamento no existen planes gerenciales, situación que contraviene lo establecido en el artículo 10 de las Normas Generales de Control Interno, el cual se señala en el capítulo II de esta investigación.

En las organizaciones, los planes son un documento rector producto de la planificación, Los resultados que se obtuvieron en este ítem, confirman la ausencia de Planificación en el departamento (ver resultados de los ítem 12-13), por consiguiente el dato obtenido de **54,5%** en la alternativa **Nunca**, ratifica el desconocimiento del personal en cuanto a la existencia de un plan gerencial.

17.- La organización es una de las funciones del proceso administrativo, la cual consiste en agrupa y ordenar las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, entre otras. En este sentido el personal consultado mediante el instrumento para recolectar información en esta investigación, considera en un 27,3% que en el Departamento de Tesorería, existe la organización necesaria para coordinar de manera jerárquica, las responsabilidades y alcanzar los

objetivos propuestos; 9,1% dice que Casi siempre y 63,6% señala que solo A veces existe tal organización, resultados que desfavorecen la gestión administrativa de este vicerrectorado, específicamente en el departamento objeto de estudio.

Gráfico N° 09. Variable: Procesos Administrativos. Dimensión: Administrativa. Indicador: Integración. Ítem N° 16 y 17.



Fuente: Gerde (2017)

Cuadro N° 12
Variable: Procesos Administrativos.
Dimensión: Administrativa.
Indicador: Dirección

N°	ÍTEM	Alternativas							
		Siempre		Casi Siempre		A Veces		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
18	¿El jefe del Departamento de Tesorería, garantiza el suministro de los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos, para el funcionamiento del departamento de tesorería?	0	0	0	0	06	54,5	05	45,5
19	¿Las instrucciones para ejecutar las actividades, tareas y/o responsabilidades, son dadas de manera clara y precisa?	03	27,3	03	27,3	03	27,3	02	18,2
20	¿Prevalece una buena relación interna entre el personal del departamento de tesorería y las diferentes unidades administrativas vinculadas con los procedimientos ejecutados en este departamento?	0	0	07	63,6	03	27,3	01	9,1

Fuente: Gerde (2017)

18.- Es responsabilidad directa de cada jefe de departamento, garantizarle al talento humano bajo su responsabilidad, el suministro de los recursos financieros, materiales y técnicos para que los procesos que se realizan en el mismo, fluyan de manera normal, Si este elemento es valorado por la gerencia, los resultados obtenidos en el ítem N° 05, referido a los niveles de eficiencia, pudieran mejorar, y por consiguiente impactar de manera positiva en la organización. De la muestra consultada, el 54,5% opina que A veces el jefe del Departamento de Tesorería garantiza el suministro de los recursos financieros, materiales, técnicos y humano y 45,5% dice que Nunca lo garantiza.

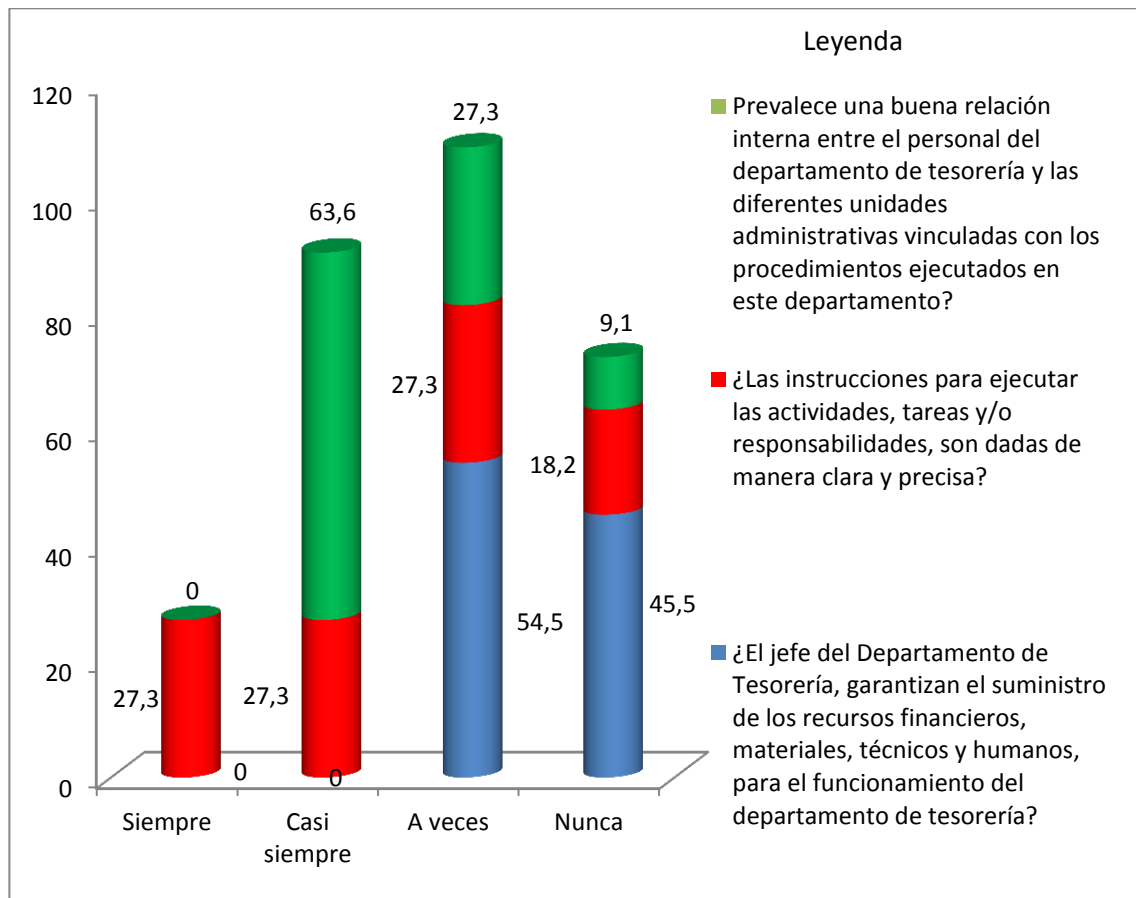
19.- 27,3% indica que Siempre las instrucciones que se generan en el departamento de tesorería, no se dan de manera clara; 27,3 dice que Casi siempre son claras; 27,3% opina que solo A veces y 18,2% considera que Nunca son claras. Estos resultados pudiesen estar indicando que la comunicación que existe en este departamento no es la más apropiada, lo que se opone a los resultados obtenidos en el ítem N° 07 del instrumento aplicado en este estudio de investigación.

De igual manera, es propicio señalar, que los resultados obtenidos también pueden estar vinculados con el indicador que mide la planificación en el departamento objeto de estudio, donde los resultados muestran debilidad en el proceso de planificación permanente.

20.- Existen factores en las organizaciones que favorecen a los procesos administrativos para que los mismos puedan realizarse de manera fluida y transparente, y concluirse con efectividad, como lo es mantener una buena relación con los departamentos que participan en dichos procesos (compras, administración, ordenación de pago, impuesto, contabilidad). 63,3% de la muestra consultada, considera que Casi siempre existe una buena relación con las unidades administrativas vinculadas con los procedimientos que se

ejecutan en el departamento de tesorería; 27,3% dice que solo A veces y 9,1% considera que Nunca hay una buena relación con las unidades involucradas.

Gráfico N° 10. Variable: Procesos Administrativos. Dimensión: Administrativa. Indicador: Dirección. Ítem N° .18, 19 y 20.



Fuente: Gerde (2017)

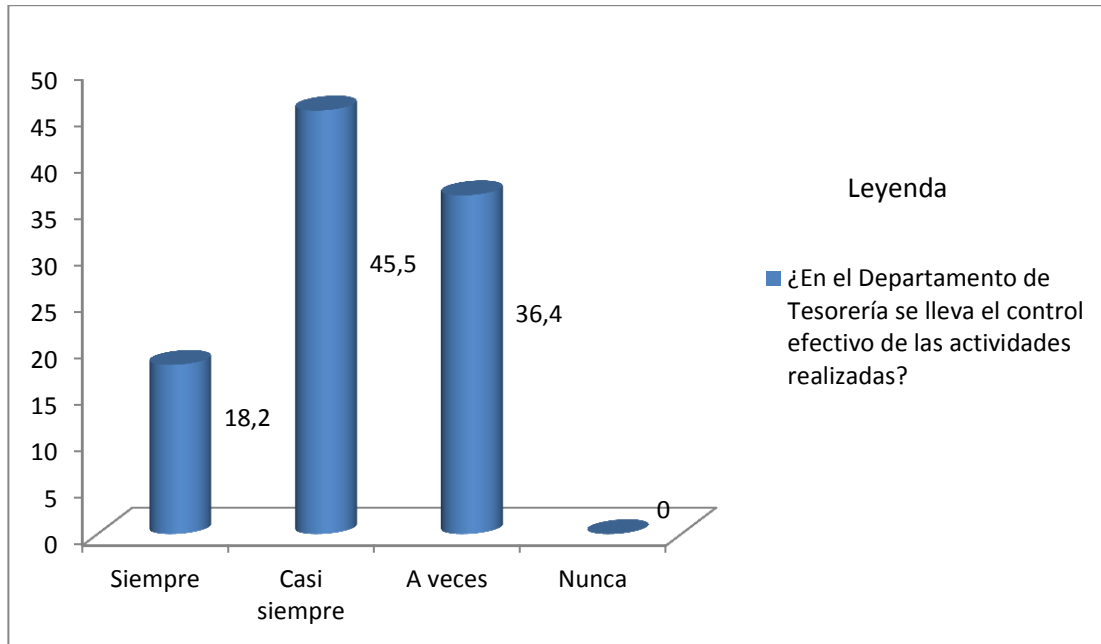
Cuadro N° 13
Variable: Procesos Administrativos
Dimensión: Administrativa.
Indicador: Control.

N°	ÍTEM	Alternativas							
		Siempre		Casi Siempre		A Veces		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
21	¿En el Departamento de Tesorería se lleva el control efectivo de las actividades realizadas?	02	18,2	05	45,5	04	36,4	0	0

Fuente: Gerde (2017)

21.- Una de las fases mas importantes del proceso administrativo es el control, ya que este va a medir y corregir el desempeño de los subordinados para asegurar que los objetivos de la institución sean alcanzados. 18,2% considera que en el Departamento de Tesoreria no se lleva un control efectivo de las actividades realizadas; 45,5% opina que Casi siempre se lleva y 36,4% manifiesta que solo A veces se lleva control de las mismas.

Gráfico N° 11. Variable: Procesos Administrativos. Dimensión: Administrativa. Indicador: Control. Ítem N° 21.



Fuente: Gerde (2017)

Cuadro N° 14
Variable: Trámites Administrativos.
Dimensión: Matriz DOFA
Indicador: Debilidad

N°	ÍTEM	Alternativas							
		Siempre		Casi Siempre		A Veces		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
22	¿Conoce los manuales de normas y procedimientos, que existen en el Departamento de Tesorería?	0	0	0	0	0	0	11	100

23	¿En el Departamento de Tesorería los procedimientos ejecutados se realizan según lo establecido en los Manuales de Normas y procedimientos?	0	0	01	9,1	02	18,2	08	72,7
----	---	---	---	----	-----	----	------	----	------

Fuente: Gerde (2017)

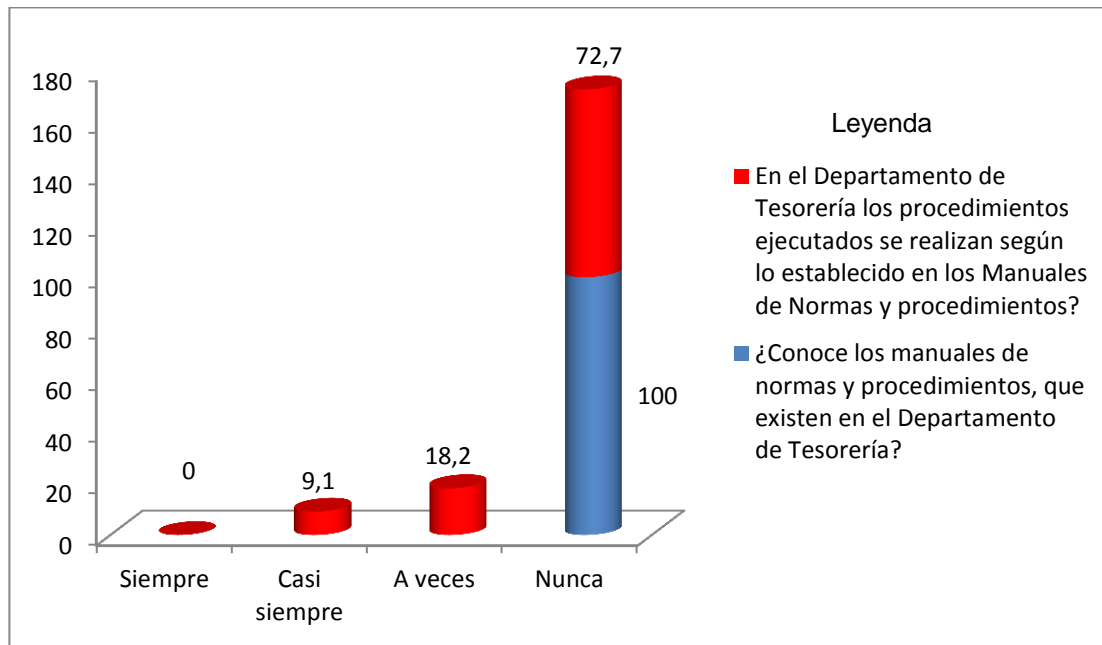
22.- Los manuales administrativos representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la organización, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración. Son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo, de allí la importancia de la existencia de los mismos en la Unellez, específicamente en el departamento de Tesorería.

La muestra consultada en el presente estudio de investigación, en lo referente al conocimiento que tienen de la existencia de los manuales de normas y procedimientos que existen en el departamento de tesorería, arrojó en un 100% que Nunca conoce los mismos, resultados que demuestran, una debilidad en la institución.

23.- 9,1% opina que Casi siempre los procedimientos ejecutados en el departamento de Tesorería se realizan de acuerdo a lo que establecen los Manuales de Normas y procedimiento; 18,2% dice que solo A veces y 72,7%

indica que Nunca se realizan de acuerdo a lo establecido en los manuales, lo que significa, considerando los resultados del ítem anterior, que en este departamento no existen los mismos.

Gráfico N° 12. Variable: Trámites Administrativos. Dimensión: Matriz DOFA
Indicador: Debilidad. Ítem N° 22 y 23.



Fuente: Gerde (2017)

Cuadro N° 15
Variable: Trámites Administrativos
Dimensión: Matriz DOFA
Indicador: Amenazas.

N°	ÍTEM	Alternativas							
		Siempre		Casi Siempre		A Veces		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
24	¿Los manuales de normas y procedimientos existentes en la institución, están debidamente actualizados?	0	0	0	0	01	9,1	10	90,9
25	Los procesos administrativos del Departamento de Tesorería, están ajustados a la legislación venezolana vigente?	02	18,2	03	27,3	03	27,3	03	27,3
26	¿Los procedimientos ejecutados en el Departamento de Tesorería, se realizan según lo establecido en los manuales de la UNELLEZ?	0	0	05	45,5	01	9,1	05	45,5
27	¿Usted cumple con las actividades y procedimientos establecidos en el Manual de Normas y procedimientos del Departamento de Tesorería?	0	0	02	18,2	03	27,3	06	54,5

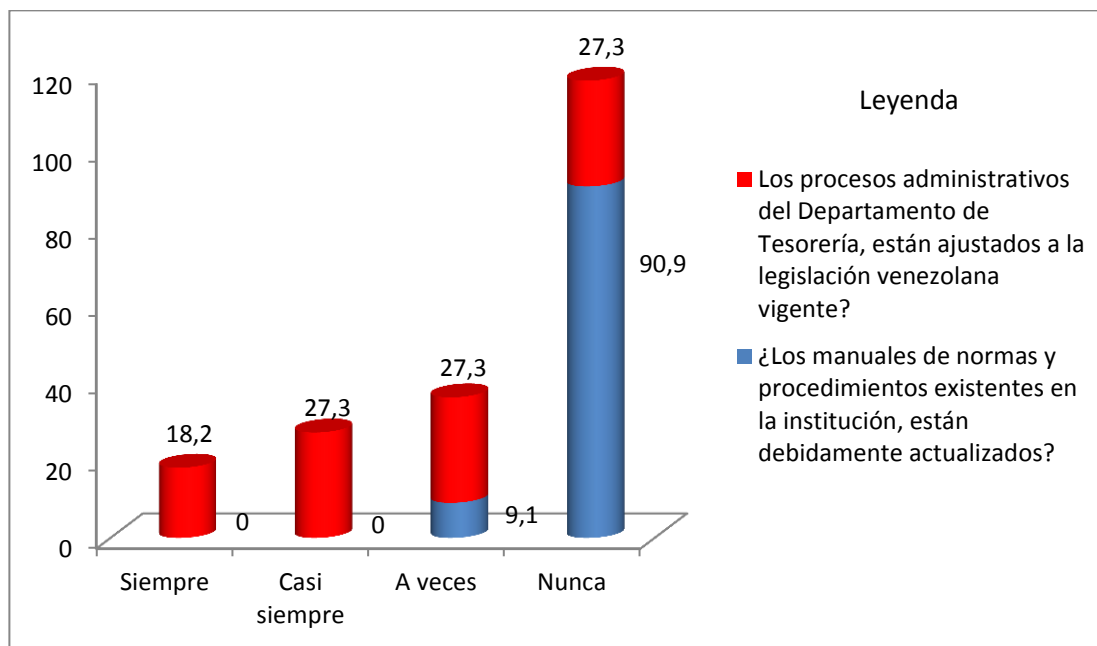
28	¿Recibe usted, formación y/o actualización, que permita aportar conocimientos, para optimizar, los procesos administrativos del Departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional?	0	0	0	0	04	36,4	07	63,6
----	--	---	---	---	---	----	------	----	------

Fuente: Gerde (2017)

24.- De acuerdo a los resultados obtenidos en los dos ítem anteriores, sino existen Manuales de Normas y Procedimientos es totalmente inconsistente que estos puedan estar actualizados, situación que se demuestra con el resultado obtenido en este ítem, cuando 9,1% de la muestra considera que A veces lo están, pero 90,9% manifiesta que Nunca están actualizados.

25.- Hoy en día todos los procedimientos administrativos que se realicen en una organización, deben estar apegados a las leyes que rigen en cada materia, para que de esta forma se pueda garantizar la transparencia y legalidad de los mismos. Los resultados obtenidos no favorecen a la institución, ya que ellos no dan garantía de que los procedimientos estén ajustados a la legislación venezolana vigente. 18,2% considera que Siempre los procedimientos están ajustados a la legislación venezolana vigente; 27,3% opina que Casi siempre están ajustados a ella; 27,3% dice que A veces y 27,3% manifiesta que Nunca están ajustados a la misma.

Gráfico N° 13. Variable: Trámites Administrativos. Dimensión: Matriz DOFA. Indicador: Amenazas. Ítem 24 y 25.



Fuente: Gerde (2017)

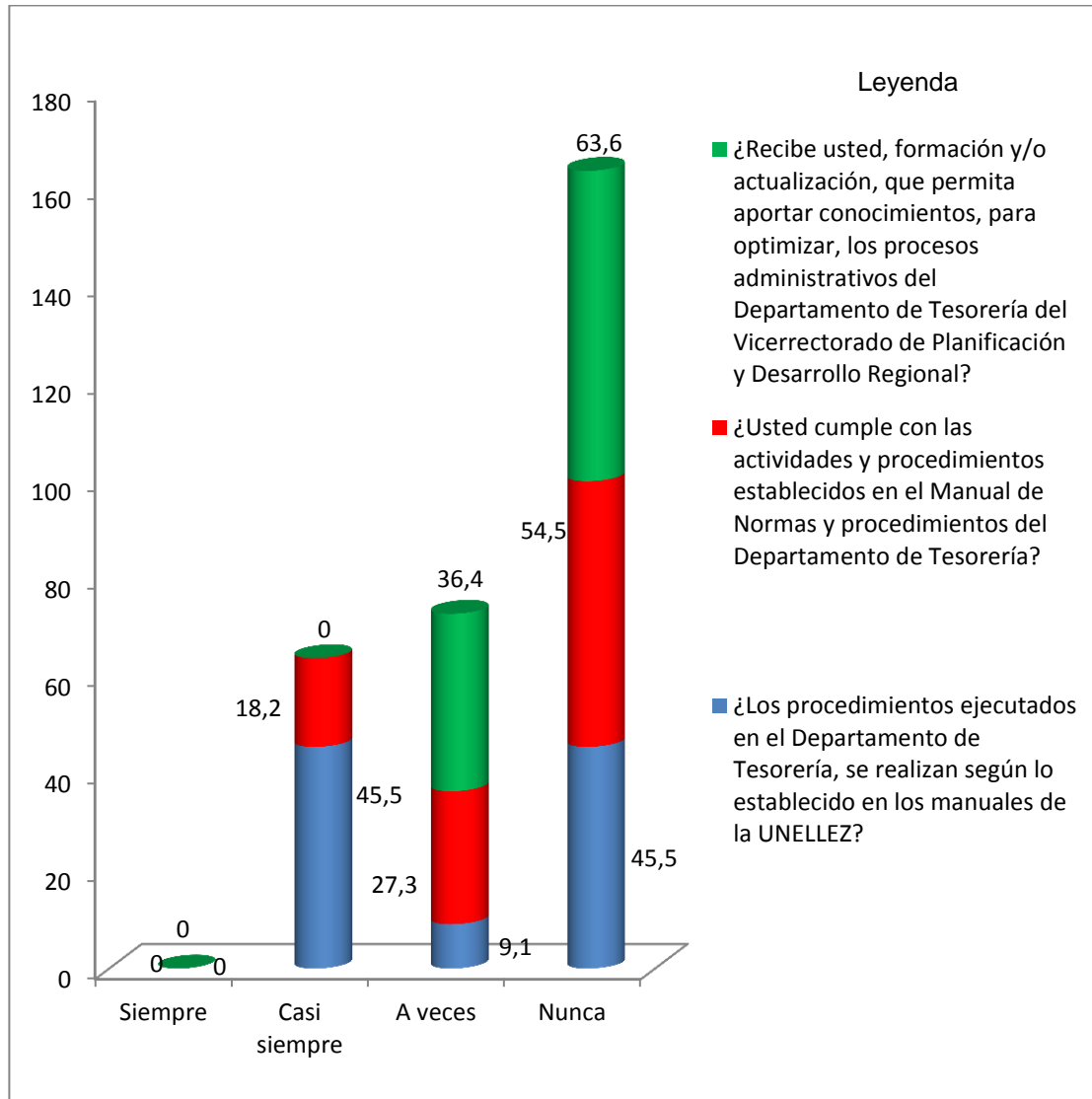
26.- Consultada la muestra mediante el instrumento aplicado para la recolección de información del presente estudio de investigación, acerca de que si los procedimientos ejecutados en el Departamento de Tesorería, se realizan según lo establecido en los manuales de la UNELLEZ, se obtuvo el siguiente resultado: 45,5% opina que Casi siempre se realizan de acuerdo a ello; 9,1% considera que A veces y 45,5% cree que Nunca se realizan de acuerdo a lo establecido en los Manuales de la Unellez.

27.- Como resultado de la aplicación del instrumento para la recolección de datos en el presente estudio de investigación, se obtuvo que el 18,2% opina que Casi siempre cumple con las actividades y procedimientos establecidos en el Manual de Normas y procedimientos del Departamento de Tesorería; 27,3% considera solo A veces cumple y 54,5% manifiesta que

Nunca las cumple. Los resultados obtenidos, demuestran relación con los resultados arrojados en los **Ítem N° 22 y 23** referidos al conocimiento y ejecución de los procedimientos según lo establecido en los manuales.

28.- La capacitación, formación o actualización que las organizaciones deben garantizar al su talento humano, es un proceso sistemático para enseñar y optimizar las habilidades de las personas en la realización de cualquier tarea, esta debe ser continua y tener objetivos claros para dar los resultados esperados, debe ser constante, es imperativo que las empresas capaciten a su personal cuando hay cambios por ejemplo en sistemas de software, cambios en los procesos, etc. Los resultados evidencian que en la Unellez, específicamente en el departamento objeto de estudio, el 36,4% considera que A veces recibe formación y/o actualización, que permita aportar conocimientos, para optimizar, los procesos administrativos y 63,6% manifiesta que Nunca la recibe.

Gráfico N° 14. Variable: Trámites Administrativos. Dimensión: Matriz DOFA. Indicador: Amenazas. Ítem 26, 27 y 28



Fuente: Gerde (2017)

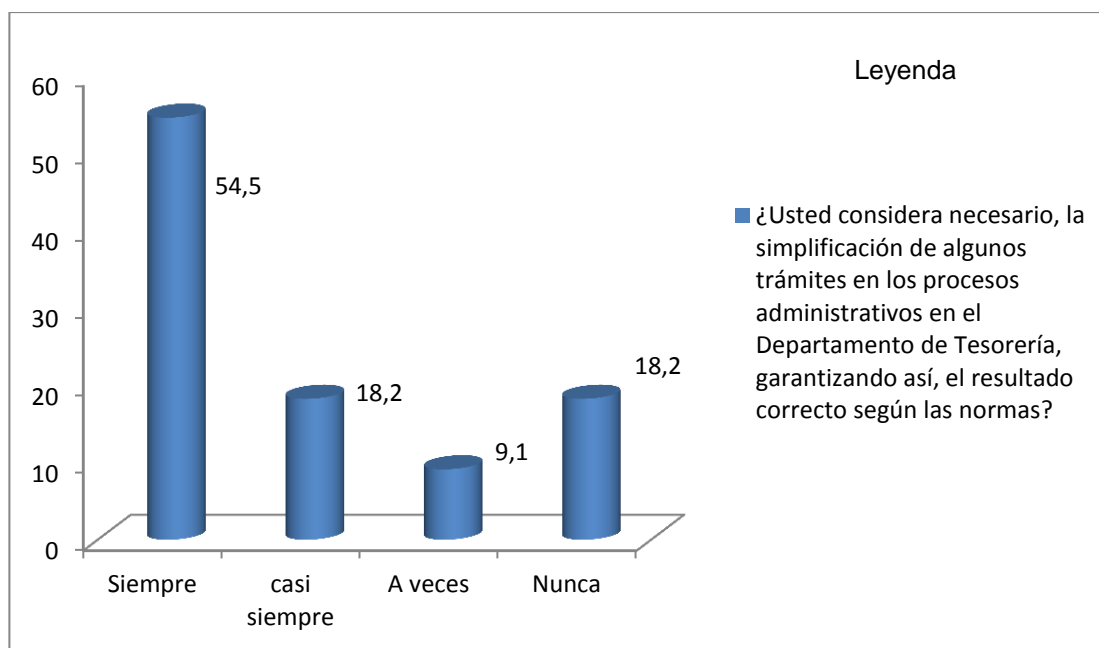
Cuadro N° 16
Variable: Trámites Administrativos.
Dimensión: Matriz DOFA
Indicador: Oportunidad.

N°	ÍTEM	Alternativas							
		Siempre		Casi Siempre		A Veces		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
29	¿Usted considera necesario, la simplificación de algunos trámites en los procesos administrativos en el Departamento de Tesorería, garantizando así, el resultado correcto según las normas?	06	54,5	02	18,2	01	9,1	02	18,2

Fuente: Gerde (2017)

29.- La simplificación de trámites administrativos, surge como una necesidad en la administración pública, de suprimir aquellos procedimientos o pasos innecesarios en los trámites que realicen los personas que así lo requieran. Tiene su basamento legal, el cual fue citado en el capítulo II de este estudio. La muestra consultado considera en un 54,5% que Siempre es necesario la simplificación de los trámites administrativos que se realizan en el departamento de tesorería del V.P.D.R.; 18,2% cree que Casi siempre es necesario; 9,1% considera que a veces lo es y 9,1% dice que Nunca.

Gráfico N° 15 Variable: Trámites Administrativos. Dimensión: Matriz DOFA.
Indicador: Oportunidad. Ítem N° 29.



Fuente: Gerde (2017)

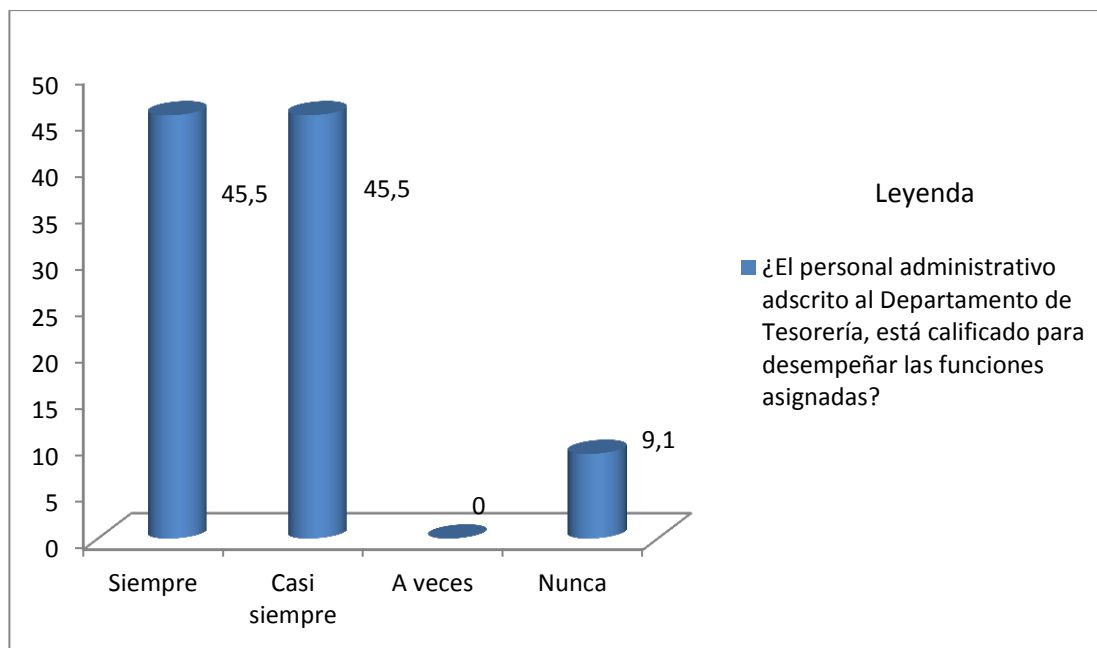
Cuadro N° 17
Variable: Trámites Administrativos.
Dimensión: Matriz DOFA
Indicador: Fortaleza.

N°	ÍTEM	Alternativas							
		Siempre		Casi Siempre		A Veces		Nunca	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
30	¿El personal administrativo adscrito al Departamento de Tesorería, está calificado para desempeñar las funciones asignadas?	05	45,5	05	45,5	0	0	01	9,1

Fuente: Gerde (2017)

30.- 45,5% de la muestra, opina que el personal adscrito al Departamento de Tesorería está capacitado para desempeñar las funciones asignadas; 45,5% dice que Casi siempre está capacitado y 9,1% considera que Nunca lo está, Contar con un talento humano capacitado para realizar las tareas asignadas, es muy importante para las organizaciones, ya que ello es una garantía para cumplir los objetivos propuestos y para que los mismos se realicen con transparencia, eficiencia y eficacia.

Gráfico N° 16 Variable: Trámites Administrativos. Dimensión: Matriz DOFA. Indicador: Fortalezas. Ítem N° 30.



Fuente: Gerde (2017)

Cuadro N° 18

Descripción sobre los trámites administrativos en el Departamento de Tesorería del vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional, a través de la Matriz DOFA.

ANALISIS INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> - Sentido de pertenencia con la organización. - Existe el talento humano capacitado profesionalmente para desempeñar las funciones. - El proceso de planificación es aceptable, así como la asignación de tareas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistencia de Manual de Normas y Procedimientos. - Desconocimiento total de la existencia de planes gerenciales y manual de normas y procedimientos. - En el proceso de toma de decisiones no se toma en cuenta al recurso humano que interviene en los procesos.
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de comunicación apropiado. - Se identifican las líneas de autoridad. - Disposición del talento humano para trabajar en equipo. - Buena relación con los departamentos involucrados en los procedimientos administrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Altos niveles de burocracia. - Falta de planes de formación, capacitación y/o actualización al talento humano - Los procedimientos se realizan de manera empírica. - Bajos niveles de control sobre las actividades realizadas.

Fuente: Gerde (2017)

Cuadro N° 19

Estrategias para fortalecer los procesos administrativos en el Departamento de Tesorería del vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional, Matriz DOFA.

<p>Factores Internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p>LISTA DE FORTALEZAS.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sentido de pertenencia con la organización. - Existe el talento humano capacitado profesionalmente para desempeñar las funciones. - El proceso de planificación es aceptable, así como la asignación de tareas. 	<p>LISTA DE DEBILIDADES.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inexistencia de Manual de Normas y Procedimientos. - Desconocimiento total de la existencia de planes gerenciales y manual de normas y procedimientos. - Los procedimientos se realizan de manera empírica.
<p>LISTA DE OPORTUNIDADES.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sentido de pertenencia con la organización. - Proceso de comunicación apropiado. - Se identifican las líneas de autoridad. - Disposición del talento humano para trabajar en equipo. - Buena relación con los departamentos involucrados en los procedimientos administrativos. 	<p>FO</p> <p>Estrategia para maximizar tanto las F como las O.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Afianzar la identidad organizacional, mediante estímulos y reconocimientos de las capacidades laborales y la incorporación en los procesos de toma de decisiones. - Mantener Capacitado el Talento Humano. - Fortalecer a través de cursos y/o talleres los procesos de planificación y comunicación. 	<p>DO</p> <p>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crear, implementar y fomentar el conocimiento de Manuales de Normas y Procedimientos. - Otorgarle al talento humano, reconocimientos No Remunerativos para motivar su disposición al trabajo.

LISTA DE AMENAZAS	FA	DA
<ul style="list-style-type: none"> - Altos niveles de burocracia. - Falta de planes de formación, capacitación y/o actualización al talento humano - Los procedimientos se realizan de manera empírica. - Bajos niveles de control sobre las actividades realizadas. 	<p>Estrategia para fortalecer los procedimientos y minimizar las Amenazas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crear e implementar Manuales de Normas y Procedimientos. Implementar planes de formación y/o capacitación al talento humano.. - Aumentar los niveles de control. 	<p>Estrategia para minimizar tanto las A como las D.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crear e implementar Manuales de Normas y Procedimientos.

Fuente: Gerde (2017)

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1.- Conclusiones.

Del análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento, se concluye lo siguiente:

- En relación al diagnóstico del proceso administrativo, se puede evidenciar lo siguiente: Existe un desconocimiento total en el talento humano del departamento de tesorería, tanto de la existencia del Manual de Normas y Procedimientos y de la aplicación de lo que en el mismo se establece, situación que me lleva a la conclusión que los pasos que se cumplen para desarrollar los procesos administrativos, se hacen de manera empírica o “por costumbre”; todos los procedimientos se hacen de forma manual; los equipos, materiales y otras herramientas que se necesitan para desarrollar los procedimientos, son insuficientes y los mismos no se garantizan permanentemente; en el proceso de toma de Decisiones no se considera la opinión del recurso humano que realiza los procedimientos; existen niveles aceptables en el proceso de planificación y asignación de tareas.

Asimismo se concluye, que no existen planes gerenciales en el Departamento de Tesorería; el personal considera que deben simplificarse los trámites administrativos que se realizan en el departamento objeto de estudio; de igual manera manifiesta, tener capacidades para cumplir con las mismas y trabajar en equipo.

De acuerdo a los resultados obtenidos también puede concluirse que existen altos niveles de burocracia; en el proceso de toma de decisiones no se consulta al personal administrativo que realiza las funciones, de tal manera que puedan adecuarse las mismas; el proceso de comunicación

existente, debe mejorar, para que pueda garantizarse la fluidez en los procesos; no existen Manuales de Normas y Procedimientos, por lo tanto, los mismos no pueden estar actualizados ni apegados a la normativa legal venezolana vigente, situación que se convierte en una necesidad tanto para la organización como para el departamento de tesorería. Este resultado brinda una oportunidad en el desarrollo del presente estudio de investigación, al permitirme presentar en el capítulo siguiente, como un elemento que conforma el plan gerencial, el diseño de un manual de normas y procedimientos, para el departamento objeto de estudio, incorporando la simplificación de los tramites que se consideren necesarios, apegados estos a la política que en materia de tramites impulsa el gobierno.

En cuanto a la descripción de los trámites administrativos en el departamento objeto de estudio en función de los resultados obtenidos y a través de la matriz DOFA, se evidencia la inexistencia de manuales de normas y procedimientos, lo que demuestra la necesidad de crear un Manual que permita regular los procesos administrativos y a su vez reducir aquellos tramites que se consideren innecesarios, eliminar la realización de los procedimientos de manera empírica, situación que afianza que los mismos se realicen como al gerente de turno mejor le parece.

5.2.- Recomendaciones.

- Informar a las autoridades competentes de los resultados obtenidos en la presente investigación.
- Crear Planes gerenciales en el departamento de Tesorería, de tal manera que estos puedan priorizar el destino de los recursos y mejorar el desempeño de la organización al enfrentar los cambios en el entorno, visualizando las oportunidades y amenazas.

- La Coordinación de Recursos Humanos (RRHH) del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional (V.P.D.R.), debe preparar planes de capacitación al talento humano para que así este pueda contribuir de manera eficaz en la optimización de los procesos administrativos.
- Realizar talleres que contribuyan a optimizar el proceso comunicacional existente.
- Al momento de tomar decisiones que se relacionen con la adecuación u optimización de los procesos administrativos, considerar la opinión del personal que realiza los mismos
- Simplificar los trámites administrativos que así lo requieran.
- Concientizar a los trabajadores y a los usuarios de los servicios que se realizan en el departamento de tesorería, sobre la necesidad y las ventajas de la simplificación de los trámites administrativos.
- Dotar al departamento de tesorería de los equipos tecnológicos necesarios para aplicar la simplificación de trámites administrativos.
- Capacitar al talento humano en todo lo concerniente a la simplificación de trámites administrativos.
- Implementar un Manual de Normas y Procedimientos ajustado a la normativa legal venezolana, donde se norme cada procedimiento que lleva implícito los procesos administrativos que se realizan en el departamento de tesorería.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA.

6.1. Introducción.

Este capítulo está diseñado para presentar solución viable al problema planteado a lo largo de la investigación. En este sentido, una propuesta es un documento que describe un proyecto de trabajo a realizar en un área o sector de interés. La propuesta de investigación es la única vía de comunicación que el investigador tiene para la toma de la decisión final. Los principios de equidad e imparcialidad que rigen en la investigación, hacen que la selección final de un trabajo de grado dependa de la calidad técnica, pertinencia y solidez de la propuesta. Los procedimientos administrativos son en líneas generales excesivamente complejos y, por lo tanto, merecedores de ser simplificados.

En ese mismo sentido, la simplificación (eliminación, optimización, automatización) consiste en reducir sus trámites, su duración, cargas y, en general, sus costos. La investigación genera una propuesta sobre la creación e implementación de un Plan gerencial el cual busca diseñar o planificar acciones que puedan prever las debilidades y amenazas, así como también sacar el mejor provecho a las fortalezas y oportunidades en los procesos administrativos que se realizan, permitiendo de esta manera, afianzar con base en la normativa legal vigente venezolana los mismos. El diseño del Plan Gerencial se adapta a las necesidades detectadas con los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento dirigido a la muestra objeto del estudio, el mismo está conformado por los siguientes elementos:

- Capacitación y adiestramiento del Talento Humano.
- Dotación y actualización de equipos tecnológicos.
- Sistematización de los procesos administrativos.

- Soporte en línea y atención por múltiples canales electrónicos.
- Manual de Normas y Procedimientos para el Departamento de Tesorería.

Se espera que la institución adopte el plan propuesto, el cual servirá de apoyo para poner en práctica la simplificación de los Trámites Administrativos en el Departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional (V.P.D.R.).

6.2. Justificación.

Dentro del proceso de actualización y mejoramiento continuo que deben adoptar las organizaciones modernas para atender eficazmente los requisitos, necesidades y expectativas de los usuarios o beneficiarios tanto externos como internos, la identificación, estructuración y documentación de los procesos y procedimientos inmersos en su quehacer, se constituyen en un mecanismo de planificación idóneo y expedito para orientar el rumbo hacia el logro de los objetivos institucionales, al igual que para la gestión y la evaluación permanente en la perspectiva de contribuir a la prestación de los servicios. Ordenar y documentar la selección de dichos procesos, etapas, procedimientos y actividades, permite a las instituciones racionalizar el uso de los recursos al simplificar trámites, evitar funciones repetitivas, eliminar cuellos de botella por indefinición, evitar la evasión de responsabilidades, lo cual se traduce en ahorro de tiempo, movimiento y costos operacionales.

La implementación del plan gerencial para el departamento de Tesorería, busca disminuir las debilidades-amenazas y consolidar las oportunidades-fortalezas en los procesos administrativos que se realizan en base a la normativa legal vigente venezolana. El diseño de esta propuesta se adapta a las necesidades detectadas con la aplicación del instrumento elaborado, así como a la necesidad de actualizar a los nuevos requerimientos que demanda los cambios constantes a nivel gerencial. Es importante señalar, que la

propuesta busca unificar el desarrollo de los procesos administrativos, simplificar los procedimientos que se consideren necesarios, promover la capacitación del talento humano, así como también implementar la automatización de los métodos y sistemas de trabajo.

6.3. Objetivos de la Propuesta.

6.3.1. Objetivo General.

Fortalecer la gestión administrativa a través de la simplificación de los trámites Administrativos en el Departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional.

6.3.2. Objetivos Específicos.

Describir los componentes del Plan Gerencial para la simplificación de trámites administrativos del Departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional.

Desarrollar los componentes del Plan Gerencial para la simplificación de trámites administrativos del Departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional.

Contribuir con la gestión administrativa mediante la simplificación, minimizando los costos operativos, el tiempo y elevando los niveles de respuesta en los trámites administrativos, alcanzando de esta manera, un alto grado de uniformidad en cuanto a la homogeneidad de los procedimientos.

6.4. Factibilidad de la Propuesta.

La presente propuesta se considera factible desde los siguientes puntos:

- **Factibilidad Técnica:** Se refiere a los recursos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia, etc., que son necesarios para efectuar las actividades que requiere la propuesta

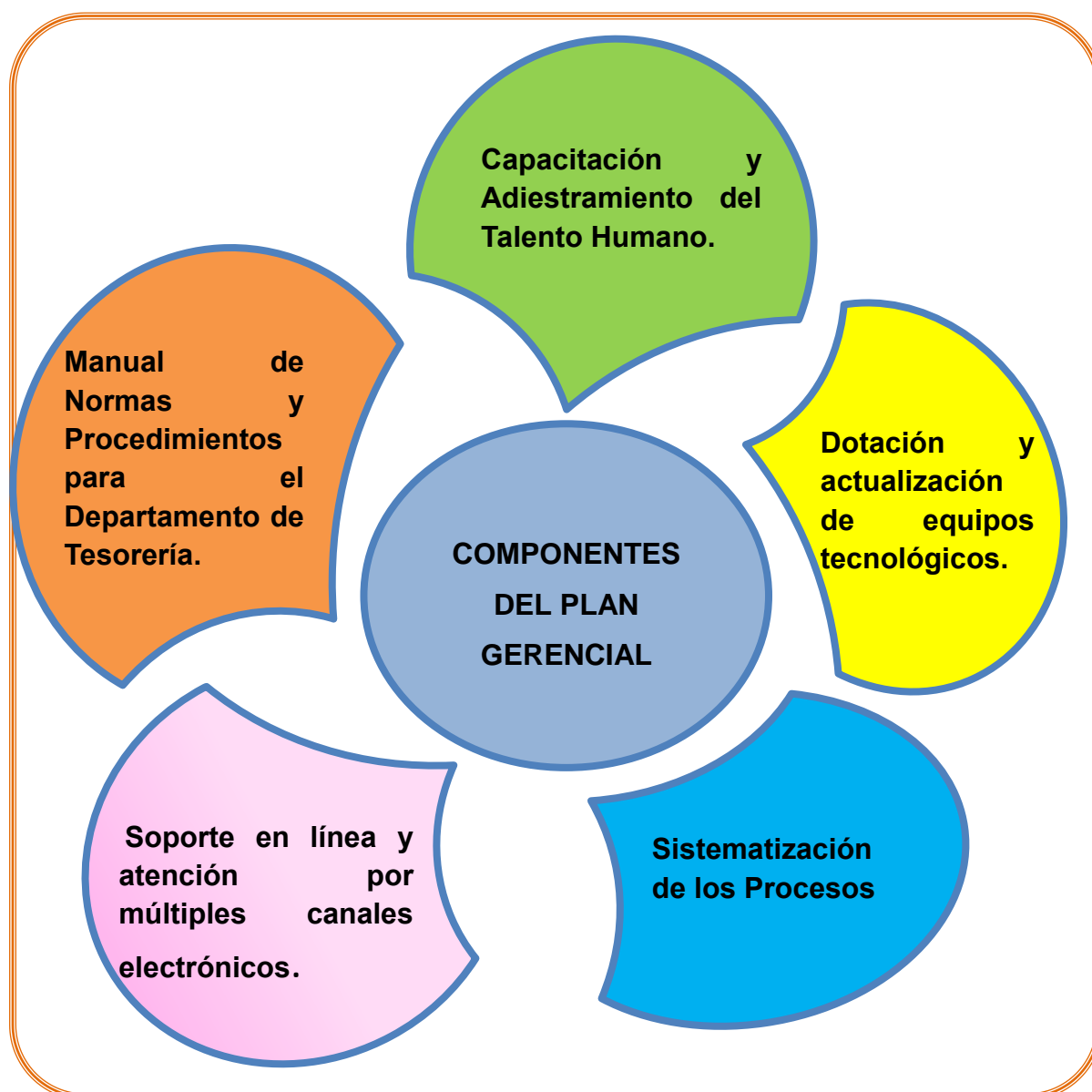
Por lo antes expuesto, la factibilidad de la propuesta cuenta con los recursos técnicos necesarios, los cuales solo deben organizarse y distribuirse de mejor manera; asimismo, el talento humano, de acuerdo a los resultados obtenidos en el instrumento para recolectar la información, manifiesta la disposición tanto para que se implemente la simplificación en aquellos procesos donde así se requiera como, para recibir un entrenamiento previo y aplicar la propuesta, En este sentido, la organización dispone del talento humano con conocimientos y habilidades tecnológicas, para cumplir con este requerimiento. Por esto puede decirse, que la propuesta es factible técnicamente, pues no se evidencian limitaciones de recursos para la ejecución de la misma lo cual permite señalar que se tiene como oportunidad el recurso humano, los equipos tecnológicos, espacios físicos, materiales de oficina, etc.

- **Factibilidad Económica:** Se refiere a los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar las actividades implícitas en cada elemento que compone el plan gerencial, propuesto para la simplificación de trámites administrativos en el departamento objeto de estudio. Es generalmente el elemento más importante ya que a través de él se solventan las deficiencias de otros recursos. Para la aplicación de esta propuesta, no es necesario que las autoridades de la Unellez, específicamente las del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional inviertan grandes cantidades de dinero, aun cuando la misma, requiere de algún tipo de

inversión, teniendo como ventaja este vicerrectorado, una asignación presupuestaria que bien puede cubrir estos requerimientos.

Figura N° 03

Componentes del Plan Gerencial Para La Simplificación de Trámites Administrativos en el Departamento de Tesorería del Vicerrectorado De Planificación Y Desarrollo Regional.



Fuente: Gerde (2017)

6.5. Desarrollo de la Propuesta.

Capacitación y Adiestramiento del Talento Humano.

En este primer componente del Plan, se plantea la Capacitación y adiestramiento al talento humano del departamento de tesorería. La capacitación y/o adiestramiento, es el proceso de preparación y perfeccionamiento técnico para mantener o mejorar un desempeño eficaz y eficiente en el cargo actual. Esta capacitación debe estar dirigida al fortalecimiento de las siguientes temáticas y será coordinada y planificada por la Coordinación de Recursos Humanos del Vicerrectorado en su Plan de Capacitación y Adiestramiento:

- Comunicación y Trabajo en Equipo.
- Planificación y Toma de decisiones.
- Simplificación de Trámites Administrativos
- Actualización en el uso de los nuevos software.

Estas necesidades de capacitación se detectaron en los resultados de la aplicación del instrumento para recolectar información.

Descripción de los cursos de capacitación a desarrollar:

Cuadro N° 20

Taller de Comunicación y Trabajo en Equipo.

Tema del seminario/taller	Definición	Objetivo del seminario/taller	Objetivos a alcanzar
<p>Taller de Comunicación y Trabajo en Equipo.</p> <p>Duración: 08 horas teórico-práctico.</p>	<p>Comunicación: Es la base fundamental de interacción entre dos o más personas, donde el contenido o mensaje a transmitir lleva consigo unos códigos (sistemas de signos, iconos e ideas) codificables o no codificables, a través de un canal (medio) para la transmisión de la información o datos, es decir, que para que se realice el proceso de comunicación es pertinente de un emisor- mensaje-medio- receptor.</p> <p>Trabajo en Equipo: es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común</p>	<p>Transmitir información relevante, alinear objetivos, actitudes, establecer y mejorar climas de trabajo y colaborar para el cumplimiento de metas y la realización de tareas</p> <p>Desarrollar las habilidades de trabajo en equipo y cooperación mutua con el fin de lograr que la suma de los esfuerzos individuales sea convertida en una fuerza multiplicadora que logre los objetivos propuestos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reforzar vínculos positivos laborales. - Aumentar su confianza y creatividad, transmitiendo apoyo/confianza y espíritu creativo grupal. - Lograr su máximo rendimiento como recurso humano disponible. - Reprogramar conductas indeseadas (de reactivas a proactivas) - Desarrollar la comunicación efectivamente unos con otros. - Fomentar el respeto y las alternativas para enfrentar y solucionar los conflictos internos. - Desarrollar habilidades para trabajar y mostrar respeto entre todos.

Fuente: Gerde (2017)

Cuadro N° 21

Taller de Planificación y Toma de Decisiones.

Tema del seminario/taller	Definición	Objetivo del seminario/taller	Objetivos a alcanzar
<p>Taller de Planificación y Toma de Decisiones.</p> <p>Duración: 32 horas</p> <p>Teórico/practico</p> <p>Cada taller</p>	<p>Planificación: Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar objetivos y metas.</p> <p>Toma de Decisión: Es un proceso a través del cual se realiza una elección entre diferentes opciones o formas de resolver una determinada situación que se pueda presentar, y consiste en seleccionar la opción más adecuada para resolver un problema.</p>	<p>Generar capacidades orientadas hacia la formulación, diseño e instrumentación de planes para el desarrollo de acciones buscando incrementar los indicadores de gestión, desempeño y calidad desde una visión integral que atienda las áreas humana, tecnológica, financiera y administrativa.</p> <p>- Fortalecer la capacidad de planificación y gestión de quienes conducen y participan en procesos de tomas de decisiones estratégicas, de diseño e implementación de las políticas</p>	<p>Formular y diseñar planes y sus respectivos procesos de análisis de los recursos, los actores y la situación a transformar así como el planteamiento de objetivos y estrategias de logro.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los procesos internos de las áreas funcionales de la organización de manera compatible con las formulaciones estratégicas de la organización. - Proporcionar elementos básicos para el desarrollo de capacidades analíticas en los procesos de toma de decisiones, con perspectiva integral sobre los factores que afectan la obtención de resultados valiosos para la sociedad.

Cuadro N° 22**Taller de Simplificación de Trámites Administrativos.**

Tema del Seminario/Taller	Definición	Objetivo del Seminario/taller	Objetivos a alcanzar
<p>Taller de Simplificación de Trámites Administrativos.</p> <p>Duración: 08 horas teórico-práctico.</p>	<p>La simplificación de trámites administrativos es la minimización, supresión u optimización de los procedimientos administrativos de orden burocrático.</p>	<p>Elaborar los Planes para Simplificación de Trámites Administrativos, de acuerdo a los lineamientos establecidos en la Ley respectiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Concientizar a los empleados sobre los beneficios de la simplificación de trámites administrativos, de tal manera que los mismos manejen información y un vocabulario acorde a lo que establecen las bases legales para tal fin. - Optimizar la calidad en la prestación del servicio en el departamento de tesorería.

Fuente: Gerde (2017)

Dotación y actualización de equipos tecnológicos.

Este componente del plan, corresponde de manera directa a las autoridades del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional, conjuntamente con el Jefe de Tesorería, ya que son los responsables de la ejecución presupuestaria del Vicerrectorado y del Departamento objeto de estudio. La operatividad en el departamento de tesorería, debe adaptarse a los cambios, incorporando diferentes sistemas y aplicaciones en sus áreas de trabajo. La implantación de las tecnologías de la información y las comunicaciones es uno de los principales retos que tiene la administración

publica su objetivo es no sólo conseguir que el ciudadano se informe sino también que pueda realizar cualquier gestión o trámite por vía telemática. Se requiere actualizar la plataforma de Trabajo para las dependencias, cuyos equipos ya presentan síntomas de obsolescencia tecnológica y funcional

Sistematización de los Procesos Administrativos.

La innovación debe conducir a la organización a nuevas dimensiones de desempeño a través de cambios significativos en los procesos, con el fin de mejorar los bienes y servicios que brinda al ciudadano, persona, grupo, entidad, empresa entre otros. Para alcanzar los resultados que se esperan, se requiere que la Unellez avance en un proceso constante de revisión y renovación de los procesos y procedimientos, mediante los cuales implementan sus acciones. Ello conlleva, a implementar nuevas propuestas de servicios o procedimientos, que innoven su gestión, para responder mejor a las expectativas de los ciudadanos. El proceso de sistematización de los procesos administrativos, debe incorporar el aprovechamiento intensivo de tecnologías apropiadas, no sólo a nivel de dependencias prestadoras de servicios, sino también de aquellas responsables de sistemas administrativos, de manera que dichas tecnologías contribuyan al cambio y mejora de la gestión pública.

Para desarrollar este componente, el vicerrectorado de Planificación y desarrollo Regional tiene muchas fortalezas, dentro de las cuales puedo mencionar:

- Cuenta con el recurso humano capacitado profesionalmente para diseñar los programas, el cual puede instruir y evaluar al talento humano que administrara los mismos, para posteriormente realizar los ajustes que se consideren necesarios para el desarrollo óptimo de los programas.

- En este vicerrectorado se imparte la carrera de T.S.U. en Informática, lo que ayuda a fortalecer aún más lo dicho en el párrafo anterior.

- Existe el departamento de apoyo tecnológico, denominado: Centro Tecnológico de Información y Comunicación (CTIC), que es el departamento que se encarga de brindar apoyo tecnológico y profesional en el área a todas las dependencias de la Unellez-Apure.

En este componente se propone específicamente, que se sistematicen los procesos administrativos que se desarrollan en el departamento objeto de estudio, tales como: las conciliaciones bancarias, las cuentas por pagar, apertura y reposición de caja chica, la recaudación de ingresos propios por diferentes fuentes y los egresos.

Soporte en línea y atención por múltiples canales electrónicos.

Canales de comunicación que las organizaciones pueden ofrecer a sus usuarios para soporte:

- Soporte por Chat en vivo :

En el soporte por chat en vivo se busca brindar ayuda necesaria a los usuarios que hagan uso de este servicio. Permitirá la interacción de un miembro de la institución con el visitante de la web, de tal manera que las inquietudes puedan ser cubiertas por esta vía. El apoyo por chat en vivo, ayuda con las barreras lingüísticas ya que las dos partes implicadas en la sesión de chat pueden utilizar un servicio de traducción en línea para comunicarse.

- Soporte vía correo electrónico:

La página Web de la institución así como la del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional, debe ofrecer la posibilidad de suscribirse a servicios de información que le permitan el acceso a noticias, boletines,

publicaciones, eventos, entre otros. Asimismo debe implementarse el uso del correo electrónico institucional para todos aquellos casos que la situación así lo amerite, garantizando de esta manera que tanto la información como la comunicación fluyan eficaz y eficientemente. Este tipo de soporte es de bajo costo y se puede acceder a este en cualquier lugar y en cualquier momento, estas son algunas de las ventajas de las comunicaciones basadas en correo electrónico.

- Redes sociales:

Desde la llegada de plataformas de redes sociales como Twitter y Facebook, las organizaciones han encontrado que muchos de sus usuarios gastan un montón de tiempo en ellos todos los días. Para hacerlo conveniente para los usuarios, se ha abierto un canal de soporte nuevo en sus perfiles de redes sociales. Los usuarios son capaces de preguntar cosas, presentar quejas de servicio, aclarar dudas etc. a través de estas plataformas. Con millones de usuarios, esta plataforma se ha vuelto tan destacado como los medios de comunicación tradicionales (el teléfono, el chat y el correo electrónico).

En este componente también se propone la implementación de un **Punto de Venta** en el departamento de tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional, para la recaudación de ingresos propios por los pagos de aranceles de los diferentes conceptos, el cual contribuirá de manera positiva en la utilización del factor tiempo de los usuarios.

Manual de Normas y Procedimientos para el Departamento de Tesorería.



**Coordinación de Postgrado
Maestría en Administración
Mención: Gerencia General**

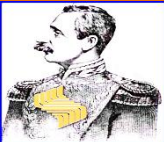


**MANUAL DE NORMAS Y
PROCEDIMIENTOS DEL
DEPARTAMENTO DE TESORERIA DEL
VICERRECTORADO DE
PLANIFICACION Y DESARROLLO
REGIONAL**



AUTOR: LICDO. WILMER GERDE.

SAN FERNANDO, ESTADO APURE. MAYO 2017

	Manual de Normas y Procedimientos del Departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional	Fecha: 03/05/ 2017 Página N° 1
Unidad: Tesorería	Coordinación de los Servicios Administrativos: Departamento de Tesorería	Asunto: Aspectos Generales del Manual.

1.- Aspectos Generales del Manual

1.1. Introducción.

1.2. Objetivo/Alcance.

1.3 Bases Legales.

1.4.- Glosario.

1.5.- Uso del Manual.

2.- Descripción de Procedimientos:

2.1. Fondos en Anticipo.

2.2.- Tesorería.

2.3.- Recepción y Distribución de Correspondencias.

2.4.- Apertura, registro y mantenimiento de cuentas bancarias a nivel de las Instituciones Bancarias.

2.5. Creación y reposición de Caja Chica.

2.5.1. Reposición de Caja Chica.

2.6.- Envío de información de las conciliaciones bancarias a contabilidad.

2.7.- Retenciones IVA.

2.8.- Control de pagos por juzgado a menores de edad.

2.9.- Endoso de Cheques a nombre de la Unellez-Apure.

2.10.- Custodia y emisión de cheques.

2.11.- Entrega y distribución de cheques.

2.12.- Cheques anulados y suspensión de cheques.


2.13.- Control de saldos diarios.

2.1.4- Ingresos propios por recaudación de aranceles de estudios Pregrado, estudios de Postgrado y otras fuentes generadoras de ingresos.

2.15.- Cancelación de la Solicitud de Orden de Pago.

2.16.-Cancelación de Orden De Pago a través de transferencias Bancarias vía internet.


2.16.1. Clavenet Empresarial

	Manual de Normas y Procedimientos del Departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional	Fecha: 30/03/ 2017 Página N° 3
Unidad: Tesorería	Coordinación de los Servicios Administrativos: Departamento de Tesorería	Asunto: Introducción.

1.1. Introducción.

Las operaciones de Administración y Control de los Recursos Financieros abarcan diversos Procedimientos de especificidad y características heterogéneas que son imprescindibles normar, a los efectos de dotarlo de un Marco Regulatorio que impida la anarquía y el desorden en la Ejecución y Control del Sistema de Administración Financiera de la Institución. Con el fin de darle una Base Jurídica actualizada a estas Normas, el presente Manual de Normas y Procedimientos Administrativos para el Departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional, busca adecuar el Sistema de Administración Financiera a la legislación vigente y en especial, adaptarlo a los lineamientos exigidos por el Ministerio de Finanzas a través del Sistema Integrado de Gestión y Control Financiero (SIGECOF) y ajustarlos a la política del gobierno nacional, en cuanto a la simplificación de los trámites administrativos . Igualmente busca ofrecer una guía al personal involucrado en el Proceso, determinando con claridad la responsabilidad en la ejecución de cada paso y regulando los Procedimientos necesarios para ejecutar el Proceso de Administración y Control Financiero con eficiencia.

El presente Manual se constituye como material de consulta, ya que contiene los elementos fundamentales que permiten identificar y describir la operatividad de los procedimientos que realiza el Departamento de Tesorería de la Unellez-Apure; contiene Políticas, Normas y Procedimientos que rigen dicho departamento.

	Manual de Normas y Procedimientos del Departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional	Fecha: 03/05/ 2017 Página N° 4
Unidad: Tesorería	Coordinación de los Servicios Administrativos: Departamento de Tesorería	Asunto: Objetivo y Alcance.

1.2. OBJETIVO

El presente Manual tiene como objetivo establecer de forma clara y concisa los criterios, las políticas, las normas y los procedimientos administrativos aplicables al departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional, en el marco de las regulaciones legales vigentes y en especial adaptar sus procesos a los lineamientos establecidos por el SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN Y CONTROL DE LAS FINANZAS PÚBLICAS “SIGECOF” aprobado por el Ministerio de Finanzas, con especial énfasis a la política del gobierno nacional, en cuanto a la simplificación de los trámites administrativos.

Asimismo, instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos de control necesarios para salvaguardar los recursos financieros, promoviendo la eficiencia y eficacia del control de gestión, y atendiendo con oportunidad y competencia las solicitudes de pago de los diferentes compromisos legalmente contraídos por la entidad de acuerdo a lo establecido en las Leyes, cuidando que la documentación que soporta los egresos cumpla con los requisitos de carácter fiscal y de control interno.

Se pretende garantizar un alto grado de confiabilidad al unificar los procedimientos del departamento, lo cual permitirá:


- Disminuir la discrecionalidad en el ejercicio de sus funciones a los funcionarios del Departamento de Tesorería. Igualmente pretende determinar

los niveles de responsabilidad que deben emplearse a los fines de asegurar un adecuado control interno y externo por parte de los organismos competentes.

- Una efectiva y eficiente administración de los recursos financieros de la institución.
- Ofrecer una vía para facilitar las auditorías administrativas y evaluación de gestión.

ALCANCE


El presente manual de normas y procedimientos es aplicable a la Unidad de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional y cualquier otra dependencia afín, autorizada por el Consejo Directivo. Su alcance está establecido en cada uno de los diferentes procedimientos normados en este Manual.

	Manual de Normas y Procedimientos del Departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional	Fecha: 03/05/ 2017 Página N° 6
Unidad: Tesorería	Coordinación de los Servicios Administrativos: Departamento de Tesorería	Asunto: Bases Legales.

1.3. Bases Legales

- Constitución de la República Bolivariana De Venezuela (Gaceta Oficial N° 36.860 de fecha 30 de diciembre de 1999).
- Código de Comercio. (Gaceta Oficial Extraordinaria N° 475 de fecha 21 de diciembre de 1955).
- Código de Conducta de los Servidores Públicos (Gaceta Oficial N° 36.496 de fecha 15 de julio de 1998).
- Decreto Ley sobre Simplificación de Trámites Administrativos (Gaceta Oficial N° 40.549 del 26 de noviembre de 2014).
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2015). Gaceta Oficial extraordinaria N° 6.154, Decreto N° 1.401 de la República Bolivariana de Venezuela 19 de Noviembre 2014.
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y el Sistema Nacional de Control Fiscal. Gaceta Oficial De La República Bolivariana De Venezuela No. 6.013 Extraordinario del 23 de diciembre de 2010.
- Ley de Universidades (Gaceta Oficial N° 1.429 de fecha 08 de septiembre de 1970).
- Ley contra la Corrupción (Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.637 de fecha 07 de abril de 2003).

- Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras. (Gaceta oficial N° 37.076 del 13 de Noviembre del 2000).
- Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos (Gaceta Oficial Nro. 818 Extraordinaria de 1 de Julio de 1981).
- Providencia Administrativa sobre las obligaciones que deben cumplir los Contribuyentes Formales del Impuesto al Valor Agregado (Gaceta Oficial N° 37.677 del 25 de Abril de 2003).
- Providencia Administrativa mediante la cual se designa a los entes Públicos como Agentes de Retención del Impuesto al Valor Agregado. (Gaceta Oficial N° 40.720 del 10 de Agosto de 2015).
- Providencia Administrativa del Servicio Nacional Integrado De Administracion Aduanera Y Tributaria N°/SNAT/2011/00071. (Caracas,08 de Noviembre 2011).
- Reglamento N° 1 de la Ley Orgánica De La Administración Financiera del Sector Publico, Sobre El Sistema Presupuestario (18 de diciembre de 2001).
- Reglamento N° 3 de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público sobre el Sistema De Tesorería (Gaceta Oficial N° 37.419 de fecha 09 de abril de 2002).
- Reglamento con fuerza de Ley de Reforma de la Ley General de Bancos Y otras Instituciones Financieras (Decreto N° 1526 de fecha 03 de noviembre de 2001).

	Manual de Normas y Procedimientos del Departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional	Fecha: 03/05/ 2017 Página N° 8
Unidad: Tesorería	Coordinación de los Servicios Administrativos: Departamento de Tesorería	Asunto: Glosario.

1.4. Glosario.

Administración financiera: Es el conjunto de sistemas, órganos, normas y procedimientos que intervienen en la captación de ingresos públicos y en su aplicación para el cumplimiento de los fines del Estado, cuya actuación estará regida por los principios de legalidad, eficiencia, solvencia, transparencia, responsabilidad, equilibrio fiscal y coordinación macroeconómica

Año Fiscal: Es el período en el cual se produce la Ejecución Presupuestaria de los Ingresos y Egresos. Corresponde al año calendario.

Aporte: Son aquellos recursos financieros suministrados por organismos públicos o privados a la institución o a su personal académico, técnico o de investigación, en forma individual o constituido en equipos, destinados a la adquisición de bienes muebles o de financiamientos de obras de infraestructura, programas o proyectos determinados que cuenten con el respaldo institucional de la universidad.

Arancel: Es un pago establecido el cual debe ser modificado solo por el ente que establece su regulación, sin más alteración que esta y sobreviviendo a todos los cambios económicos posibles, el arancel se mantiene como un pago obligatorio en las instituciones para efectuar algún trámite.

Asignación Presupuestaria: Son los Recursos Públicos contenidos en la Ley Anual de Presupuesto, aprobados por una determinada Entidad del Sector Público. Dichos recursos deben permitir lograr los Objetivos Institucionales, debiendo consignarse –necesariamente- en el Presupuesto Institucional como condición necesaria para su utilización por parte de la Entidad.

Caja: Oficina o establecimiento público o privado destinado a recibir o efectuar pagos.

Caja Chica: Apartado financiero de carácter fijo, destinados a la cancelación de compromisos menores.

Cánon: Un Cánón hace referencia directa a un “Pago”, tener la obligación de cancelar un Canon implica una responsabilidad como la de un impuesto.

Caución: Garantía o aval que otorga una Institución Financiera a una persona.

Cheque: Documento por medio del cual una persona (librador o cuentacorrentista), tiene derecho a disponer de los fondos depositados en una cuenta corriente bancaria bien a favor de sí mismo o de un tercero.

Comprobante de Cheque: Documento que respalda la emisión de un Cheque y en el cual están los datos más importantes del mismo

Conciliación Bancaria: Proceso que consiste en comparar los saldos presentados por la banca, con los saldos del área de tesorería y determinar las diferencias que existieren.

Compromiso del Gasto: Es un acto administrativo a través del cual la autoridad competente acuerda o contrata con un tercero la ejecución de una obra, la adquisición de un bien, la prestación de un servicio o la transferencia

de recursos, entre otros, luego de cumplido el proceso establecido en el marco legal vigente. Es previo a la realización del gasto; no puede realizarse con posterioridad al pago. El Compromiso no implica obligación de pago.

Control Previo: Conjunto de procedimientos y acciones que adoptan los niveles de dirección y gerencia de las entidades para cautelar la correcta administración de los recursos financieros, materiales, físicos y humanos.

Cuentadante o Responsable: Funcionario encargado de administrar los fondos en Anticipo o en Avance.

Departamento: Se refiere a una Unidad o Área funcional dentro de la división administrativa o académica de una organización.

Diario de Caja: Documento o archivo que muestra los movimientos diarios de saldos en las cuentas bancarias y en la Caja.

Donaciones: Aportes hechos a la institución por personas naturales o jurídicas de carácter público o privado.

Egresos: Erogaciones de efectivo o valores para el pago de compromisos.

Fondos en Anticipos: Los fondos en anticipo son los girados con carácter permanente y de reposición periódica, a los funcionarios responsables de las unidades administradoras del respectivo organismo, quienes tienen obligación de rendir cuenta de la utilización de los mismos conforme a la normativa vigente.

Fondos en Avance: Se entiende por avances las entregas de fondos que, de conformidad con lo previsto en el Reglamento N° 1 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, se hagan a los titulares de las unidades administradoras central y desconcentradas del respectivo organismo ordenador. Se girarán mediante órdenes de pago imputadas a las respectivas partidas del presupuesto

Gastos: Son todos los desembolsos incurridos a la hora de realizar cualquier actividad.

Impuesto: Tributo cuyo cumplimiento no origina una Contraprestación directa a favor del contribuyente por parte del Estado.

Impuesto sobre la renta: Es un impuesto nacional que grava los enriquecimientos anuales, netos y disponibles obtenidos en dinero o en especie.

Impuesto al valor agregado: Es un impuesto nacional a los consumos que tiene que ser abonado por las personas en cada una de las etapas del proceso económico, en proporción al valor agregado del producto, así como sobre la realización de determinadas obras y locaciones, y la prestación de servicios

Libro Auxiliar de Banco: Instrumento de control que ilustra de manera clara los diferentes movimientos de cargos y abonos de una cuenta bancaria.

Manual: Instrumento administrativo de información ordenada y sistemática sobre Objetivos, Políticas, Organización, Normas y Procedimientos, entre otras.

Manual de Normas y Procedimientos: Documento administrativo en el cual se señala por escrito las Normas y las actividades de determinada Área funcional de una organización.

Medios Electrónicos: Son instrumentos, dispositivos, elementos tangibles o intangibles que obtienen, almacenan, administran, codifican, manejan, mueven, controlan, transmiten y reciben de forma automática o no, datos o mensajes de datos cuyo significado aparece claro para los seres humanos o para los equipos destinados a interpretarlos

Movimientos Bancarios: Son las transacciones financieras que realiza una persona natural o jurídica en sus cuentas bancarias.

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

Nota de Crédito: Operación bancaria mediante la cual un Instituto Financiero procede al abono en la cuenta bancaria de un cliente.

Nota de Débito: Operación bancaria mediante la cual un Instituto Financiero procede a realizar el cargo en la cuenta bancaria de un cliente.

Orden de Pago: Documento mediante el cual los Organismos Ordenadores de Compromisos y Pagos solicitan el pago a sus proveedores a la Tesorería Nacional.

Pago: Mecanismo mediante el cual se extingue la obligación mediante el abono en cuenta o la entrega de un Cheque o efectivo.

Persona Jurídica: Entidad u organización que goza de personalidad jurídica propia para ejercer actividades productivas con o sin fines empresariales.

Persona Natural: Individuo susceptible de tener derechos o deberes jurídicos.

Procedimiento: Es la descripción lógica de un conjunto de operaciones

Programación de Pagos: Mecanismo mediante el cual la Institución establece el orden en el cual se efectuarán los pagos pendientes en determinado período de tiempo.

Registro Auxiliar: Es un registro detallado de la información que apoya la contabilidad.

Relación de Cheques Emitidos: Listado generado por el Sistema de Contabilidad de la Institución que detalla todos los Cheques emitidos a favor de los diferentes beneficiarios.


SIGECOF: Es una herramienta informática, considerado como un sistema automatizado, integrado por los sistemas básicos que conforman la administración financiera, en el cual las transacciones serán registradas una sola vez, en el momento y lugar donde ocurran y los asientos contables serán generados automáticamente; soportado por un sistema lógico de normas y procedimientos administrativo - financieros aprobados, que emitirá información en forma confiable, verificable, oportuna y de utilidad a las máximas autoridades, para dar cumplimiento a los principios constitucionales.

Sistema de Cheques: Sistema automatizado disponible en la Institución para la emisión de Cheques.

Unidad Administrativa: Área de la Organización que realiza una función bajo la responsabilidad de una persona que la coordina, supervisa y controla.

Unidades Ejecutoras: Unidad Administrativa o Académica que cuenta con presupuesto asignado para la realización de sus actividades.


Unidad Solicitante: Es aquella Unidad Administrativa o Académica ejecutora de los recursos presupuestarios disponibles dentro de la Estructura Organizativa de la Institución, mediante la cual solicita Bienes y Servicios para realizar sus actividades.

	Manual de Normas y Procedimientos del Departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional	Fecha: 03/05/ 2017 Página Nº 14
Unidad: Tesorería	Coordinación de los Servicios Administrativos: Departamento de Tesorería	Asunto: Uso del Manual.

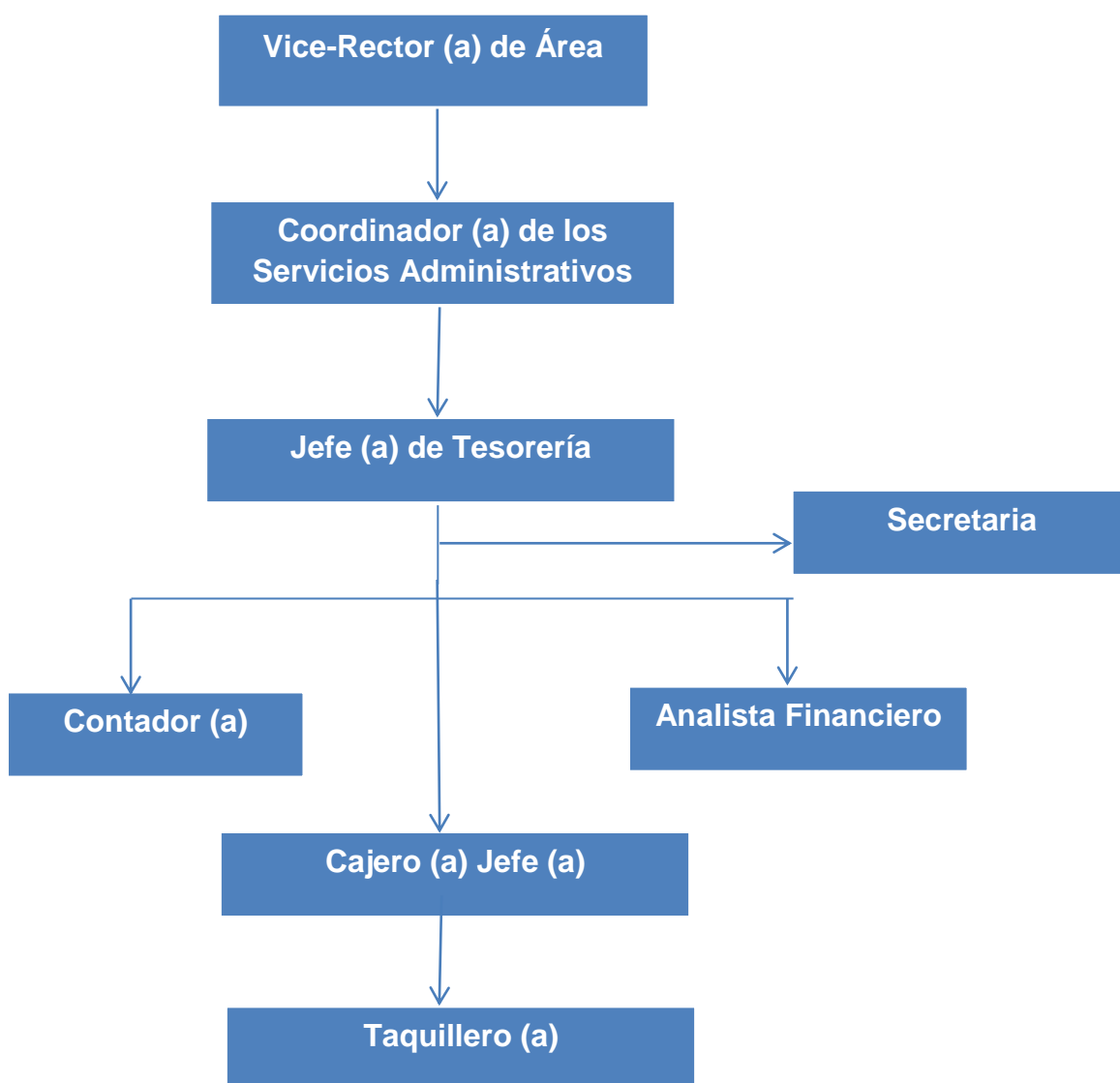
1.5. Uso del Manual.


Para la correcta implantación de este manual, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

1. El manual debe estar a disposición de todo el personal que forme parte del Departamento de Tesorería.
2. En la aplicación de este manual, el desarrollo, supervisión y cumplimiento de los procedimientos aquí descritos recaen sobre el Jefe(a) de Tesorería.
3. Cualquier cambio en el ordenamiento legal vigente, o en las políticas de la Coordinación de los Servicios Administrativos que en materia de procedimientos afecten la estructura del Manual, generará también un cambio en su contenido con el fin de adaptarlo a las nuevas políticas emitidas.
4. Los usuarios del manual, deberán notificar a su supervisor inmediato las sugerencias, modificaciones o cambios que afecten 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.

	Manual de Normas y Procedimientos del Departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional	Fecha: 30/03/ 2017 Página Nº 15
Unidad: Tesorería	Coordinación de los Servicios Administrativos: Departamento de Tesorería	Asunto: Organigrama.

1.6.- Organigrama.



	Manual de Normas y Procedimientos del Departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional	Fecha: 30/03/ 2017 Página Nº 16
Unidad: Tesorería	Coordinación de los Servicios Administrativos: Departamento de Tesorería	Asunto: Descripción de los Procedimientos.

2.- DESCRIPCION DE LOS PROCEDIMIENTOS

2.1. FONDOS EN ANTICIPO.


Los fondos en anticipo son los girados con carácter permanente y de reposición periódica, a los responsables de las unidades administradoras del respectivo ente, conforme a los procedimientos que al efecto establezcan los órganos rectores correspondientes en las áreas de sus competencias. (Artículo 95 Reglamento Nº 1 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público) Ningún pago puede ser ordenado sino para pagar obligaciones válidamente contraídas y causadas, salvo lo previsto en el artículo 113 de esta Ley. (Artículo nº 54 Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público).

Normas Generales.

- 1.- El proceso de Constitución de Fondos debe ejecutarse al inicio de cada Ejercicio Presupuestario para cada unidad administradora integrante de la estructura financiera.
- 2.- Un Cuentadante puede ser responsable de más de una unidad administradora.
- 3.- El registro presupuestario de los compromisos constituye una afectación preventiva de los créditos presupuestarios.

4.- Los gastos comprometidos y no causados al término del ejercicio económico financiero, se imputarán a los créditos presupuestarios disponibles de las mismas categorías presupuestarias, partidas y subespecíficas de gasto previstos en el Presupuesto de gastos y aplicaciones financieras vigente. En caso que no exista la disponibilidad presupuestaria o la misma sea insuficiente, se solicitarán las modificaciones presupuestarias que sean pertinentes. (Artículo N° 117 Reglamento N° 1 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público).

5.- Los pagos que realicen los administradores responsables del manejo de fondos en avance y fondos en anticipo, se efectuarán mediante cheques emitidos a nombre de los beneficiarios. Se exceptúan de esta disposición los pagos por caja chica y los derivados de contratos colectivos que deban pagarse con dinero efectivo, las remuneraciones al personal tramitadas en la Banca Comercial con instrucciones de abono a cuenta a través de medios electrónicos y los pagos de becas; así como, aquellos exceptuados por providencia conjunta de las Oficinas Nacionales de Presupuesto y de Contabilidad Pública. (Artículo N° 75 Reglamento N° 1 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público).

	Manual de Normas y Procedimientos del Departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional	Fecha: 30/03/ 2017 Página Nº 17
Unidad: Tesorería	Coordinación de los Servicios Administrativos: Departamento de Tesorería	Asunto: Descripción de los Procedimientos.

2.2.- TESORERIA

Normas Generales:

1. Todas las Universidades tienen personalidad jurídica propia y ejecutarán su proceso de registro de Servicios de Tesorería, con base en lo establecido en la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público.
2. La ejecución financiera del presupuesto de gasto, estará conformada por la unidad administradora central y las unidades administradoras desconcentradas que intervienen en la ejecución financiera de los créditos presupuestarios.
3. La Tesorería debe actuar como unidad auxiliar de la Oficina Nacional del Tesoro con el fin de garantizar el cumplimiento de las leyes, normas, reglamento y políticas. Es la encargada de recaudar, distribuir, custodiar y controlar los ingresos recibidos del Ejecutivo Nacional o de cualquier otra fuente de financiamiento extraordinario, y la única dependencia responsable del manejo y control operativo de los recursos financieros de la institución.
- 4.-. La Oficina de Tesorería realizará todas las actuaciones que considere necesarias a fin de promover la optimización del Flujo de Caja, bajo el principio de la Unidad del Tesoro a través del análisis del entorno financiero y elaboración de un plan operativo de inversiones.

5. El proceso de Registro de Servicios de Tesorería en las unidades desconcentradas, se dinamiza a través de la ejecución de los siguientes procedimientos:

1.- Creación y reposición de Caja Chica.

1.1. Reposición de Caja Chica.

2.- Envío de información de las conciliaciones bancarias a contabilidad.

3.- Retenciones IVA.

4.- Control de pagos por juzgado a menores de edad.

5.- Endoso de Cheques a nombre de la Unellez-Apure.

6.- Custodia y emisión de cheques.

7.- Entrega y distribución de cheques.

8.- Cheques anulados y suspensión de cheques.

9.- Control de saldos diarios.

10.- Ingresos propios por recaudación de aranceles de estudios Pregrado, estudios de Postgrado y otras fuentes generadoras de ingresos.

11.- Pagos de aranceles a través de transferencias electrónicas.

12.- Cancelación de Orden De Pago a través de transferencias Bancarias vía internet.

12.1 Clavenet Empresarial.

6. En la recepción de los talonarios de Cheques y comprobantes, el departamento de Tesorería debe verificar los seriales y la numeración correlativa de los mismos.

7. La Unellez-Apure debe aceptar Cheques sólo cuando sean girados a nombre de la Institución. No se aceptarán Cheques personales.

8.- Los ingresos generados por concepto de, alquiler de locales, asistencia tecnológica, aranceles de pregrado y postgrado, matriculas por inscripción, multas, constancias y certificaciones entre otros, deberán ser recibidas únicamente por el departamento de tesorería y/o unidad de caja.

9.- Los aportes de recursos financieros dados por organismos públicos o privados y las donaciones hechas a la institución por personas naturales o jurídicas, al igual que los ingresos propios deberán ser enterados al tesoro de la institución (UNELLEZ).

10.- Los ingresos propios generados diariamente, se depositaran en su totalidad el día inmediato siguiente, en una cuenta bancaria destinada para tal fin

11.- El Departamento de Tesorería, deberá llevar registro y control de las disponibilidades financieras de las cuentas.

12. El Departamento de Tesorería, debe llevar un Libro Auxiliar de Bancos al día y determinar los saldos de apertura, los débitos, créditos y saldos de cierre.

13. El Departamento de Tesorería, debe llevar el control de todas las Cuentas (por cobrar, por pagar, relaciones de Cheques e ingresos, conciliaciones, entre otras.) con sus respectivos Soportes y Documentos que respalden la autenticidad de las mismas.

14. El Jefe de Tesorería será responsable de velar por el correcto funcionamiento del Departamento.

15. El Jefe de Tesorería velará por el correcto funcionamiento de la Caja Principal. Por tal motivo, sin menoscabo de la potestad de las Unidades de Contraloría Interna, debe realizar al menos una vez al mes la evaluación de sus operaciones.

16. Los Cajeros al servicio de la Institución deben poseer caución suficiente y amplia, en relación a los recursos que administren, con el objeto de poder garantizar el resarcimiento de los daños que puedan sobrevenir a la Institución por la impericia o negligencia en el desempeño de sus funciones o por manejo doloso de los recursos bajo su custodia.

17. Los Cheques y otros valores deben estar resguardados en una Caja de Seguridad, bajo la custodia del Cajero quién será, junto con el Jefe del Departamento de Tesorería, los dos únicos funcionarios con responsabilidad y conocimiento de la Clave seguridad para la apertura de la misma.

18.- Los responsables del manejo de los fondos deberán ser responsables y conscientes de la fidelidad que deben tener para el manejo de los mismos.

19.- Se deben tomar medidas de seguridad para el traslado de fondos de un lugar a otro. El encargado de los depósitos de los Fondos Bancarios debe ser una persona distinta a los Cajeros y no tendrán acceso a los registros de Caja y Bancos.

20.- Queda totalmente PROHIBIDO utilizar el efectivo que se encuentra en custodia en la unidad de caja para efectuar pagos directos.

21.- Debe mantenerse en resguardo confidencial todos los documentos financieros de la institución (Títulos Valores, Cheques, Fianzas y cualquier otro instrumento de garantía extendida a favor de la Unellez-apure)

22.- Todo compromiso que fuera adquirido sin existir disponibilidad presupuestaria será considerado nulo y acarreará responsabilidad penal, civil, administrativa y disciplinaria, para el funcionario que ejecute dicho trámite.

23.- No deberá realizarse ningún tipo de pago sin que el compromiso haya sido verdaderamente adquirido y debidamente causado.

24.- La Unidad emisora de una Solicitud de Orden de Pago debe ser la responsable de la veracidad en la información que está plasmada en el mencionado documento. Se debe indicar detalladamente el concepto que da origen al Pago, el Beneficiario, la forma en que ha de efectuarse, es decir, si ha de realizarse por su monto total o en fracciones, las Retenciones de Impuestos (si proceden), el monto a pagar y anexar los documentos justificativos del Gasto según la tramitación que corresponda.

25.- Toda Solicitud de Orden de Pago al momento de su cancelación, así como a los documentos que lo sustenten (Facturas, Orden de Compra o Servicio, Oficio o cualquier Documento que ordene la elaboración de la misma) se le debe colocar un Sello Fechador que indique la palabra "Pagado". Este sello es el instrumento de control que, una vez estampado en los Documentos mencionados, certifica que el soporte ha sido usado para pagar una obligación. Su uso inhabilita cualquier Documento de manera que no pueda usarse para sustentar un nuevo pago.

26.- Antes de emitir el Cheque, el Departamento de Tesorería debe verificar que la Solicitud de Orden de Pago cumpla con los requisitos establecidos en el numeral anterior y que esté legalmente soportada, como parte del control interno (control previo) del mismo.

27.- Toda Solicitud de Orden de Pago debe estar conformada, según el Artículo 38 de la vigente Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, por el departamento de Presupuesto y tener disponibilidad financiera para su cancelación.

28.- Los pagos realizados a través de los fondos en anticipo no podrán ser destinados para el pago de compromisos que sean superiores a un mil unidades tributarias (1.000 U.T.)

29.- El manejo de las Cuentas Corrientes debe reunir el requisito de que los Cheques emitidos tengan dos firmas conjuntas y una firma auxiliar, discriminadas de la siguiente manera:

- Firma "A": Vice-Rector(a)
- Firma "B": Coordinador (a) de los Servicios administrativos.
- Firmas "C": Firma Auxiliar (Designada por la máxima autoridad del Vicerrectorado), todas registradas en las entidades bancarias.

En todos los casos la Firma "B" debe firmar el cheque. Solo pueden ser alternadas las firmas "A" y "C", para acompañar a la firma "B", la cual es permanente en el instrumento de pago.

30.- No deben firmarse Cheques en blanco ni emitirse al portador; en caso de un error de transcripción en la elaboración de los mismos, debe imprimirse y anularse.

31.- Todo Cheque emitido, debe llevar impreso la leyenda "No Endosable".

32.- Los cheques emitidos para la cancelación de compromisos por concepto de órdenes de compra y/o servicio solo se entregaran al proveedor cuando el mismo presente factura original, y la misma cumpla con lo establecido en la providencia N° 071 del SENIAT en su Capítulo III, Sección I, Artículo 13.

33. Para retirar cualquier Cheque de la Unidad de Caja de la Institución cuando se trate de una Persona Natural, se deben exigir la presentación de la Cédula de Identidad laminada del Beneficiario.

En caso de ser retirado por otra persona, debe ser autorizado por escrito y anexar copia de la Cédula de Identidad del beneficiario y de la persona autorizada.

34. Para retirar cualquier Cheque de la Unidad de Caja de la Institución cuando se trate de una Persona Jurídica, en atención al Decreto con Rango, valor y fuerza de ley de Simplificación de Trámites Administrativos, en su artículo 19, se exigirá el siguiente requisito, según sea el caso:

- Los pagos con montos inferiores a Quinientas (500) Unidades Tributarias (U.T), el beneficiario solo debe presentar un documento original de identificación (Cedula de Identidad).

- Cuando el monto a cancelar, supere las Quinientas (500) Unidades Tributarias (U.T.), se exigirá la incorporación al voucher de pago, copia de la cédula de identidad.

- En caso de ser retirado por otra persona, debe entregar un Poder Notariado o autorización escrita de la empresa; los documentos constitutivos serán remitidos a través de la vía electrónica al correo que el departamento suministre para tal fin, presentando los mismos en original para constatar la autenticidad al momento de retirar el cheque.

35. En el caso de compra de Bienes y Materiales, el departamento de Tesorería no podrá entregar el Cheque a su Beneficiario hasta recibir la conformidad de la Unidad de Almacén y/o Compras. De igual manera, en el caso de Servicios, la conformidad de la Unidad Solicitante. Se exceptúa de esta obligación, aquellos pagos destinados a resolver situaciones de emergencia comprobada que pongan en peligro la operatividad de la Institución o de la Dependencia Solicitante. Para tales efectos debe constar de una certificación de emergencia comprobada.


36. Las obligaciones por concepto de Retenciones de Impuestos Nacionales deben ser canceladas desde el momento mismo en que se hace efectiva la obligación. Por tal motivo, la Solicitud de Orden de Pago para cancelar dichos conceptos no deben someterse a lo establecido en el Procedimiento

para la Determinación de la Programación de Pagos establecido en el presente Manual.

37. El Departamento de Tesorería, será el responsable de realizar los pagos de las Retenciones por concepto de Impuesto Sobre La Renta a los pagos efectuados a favor de los proveedores, depositarlas y/o transferir en la cuenta bancaria establecida para tal fin.

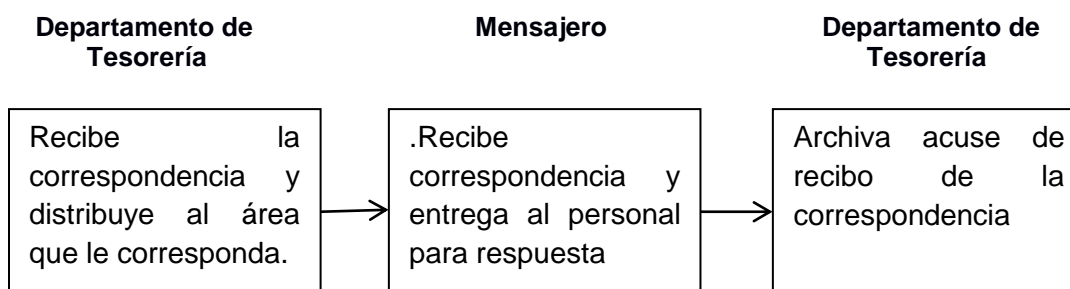
38. El Departamento de Tesorería, debe ser la única Dependencia responsable del pago al Fisco Nacional de las Retenciones realizadas por concepto de Impuesto al Valor Agregado, dentro de los lapsos exigidos por la Ley.

39.- La recepción, custodia y entrega de tarjetas de todoticket corresponde exclusivamente al departamento de tesorería, a través de la taquilla de caja.

	Manual de Normas y Procedimientos del Departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional	Fecha: 03/05/ 2017 Página Nº 25
Unidad: Tesorería	Coordinación de los Servicios Administrativos: Departamento de Tesorería	Asunto: Descripción de los Procedimientos.

2.3. RECEPCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE CORRESPONDENCIA.

Esquema General Del Proceso:



Mensajero (a).

- 1.-Recibe la correspondencia de las Dependencias, Departamentos y cualquier otro ente público o privado.
2. Coloca en la correspondencia sello automático de fecha y hora de la recepción.
3. Coloca sello con el número consecutivo que corresponde a la correspondencia recibida y en libro control de la correspondencia recibida.
4. Registra la correspondencia recibida en el libro control de la correspondencia recibida.
5. Coloca sello de distribución a la correspondencia.

6. Entrega la correspondencia a él (la) Secretario (a).

Secretario (a).

7. Revisa la correspondencia recibida y marca con un tilde en el sello de distribución e identifica a donde debe ser remitida la documentación, en caso que no lo sepa no lo marca a fin de que el (la) Jefe (a) de tesorería indique a donde será remitida dicha documentación.

8. Entrega la correspondencia al Jefe (a) de tesorería para su revisión y asignación.

Jefe (a) de Tesorería.

9. Recibe y verifica la correspondencia y de acuerdo a la solicitud procede a colocar su firma autógrafa y la fecha en que asigna la actividad a la unidad correspondiente (Analista Financiero, Contador (a), Cajero Jefe (a) y/o Taquillero (a)).

Mensajero (a).

10. Recibe de la Secretaria del Departamento la correspondencia

11. Registra en el libro control a que sitio será enviada la correspondencia.

12. La documentación es distribuida a las distintas unidades.

13. Entrega a la Secretaria / Oficinista la correspondencia para su archivo.

Secretario (a).

14. Recibe del Mensajero la correspondencia y la archiva.

Mensajero (a).


15. Recibe y entrega el libro de correspondencia a la Secretaria/oficinista, debidamente firmado por las personas que hayan recibido la correspondencia.

Secretario (a).

16. Recibe los acuses de recibo del Mensajero.

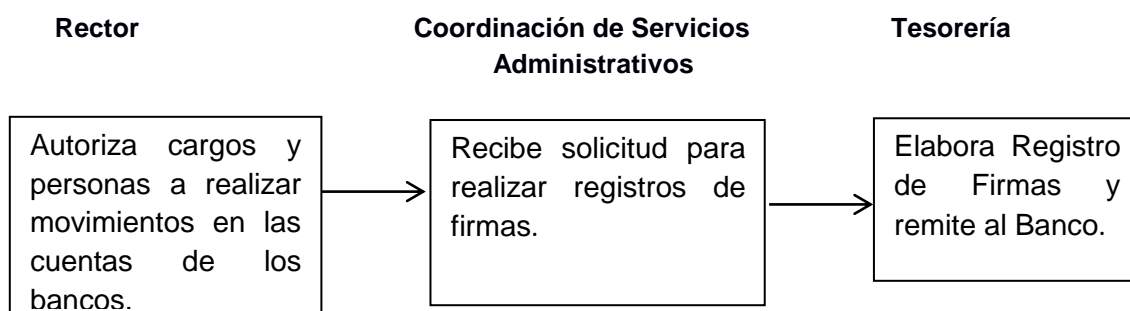
17. Indica en el cuaderno control la fecha de entrega de la correspondencia.

18. Archiva por área los acuses de recibo de la correspondencia.

	Manual de Normas y Procedimientos del Departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional	Fecha: 03/05/ 2017 Página Nº 28
Unidad: Tesorería	Coordinación de los Servicios Administrativos: Departamento de Tesorería	Asunto: Descripción de los Procedimientos

2.4.- APERTURA, REGISTRO Y MANTENIMIENTO DE CUENTAS BANCARIAS A NIVEL DE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS.

Esquema General del Proceso:



Normas Específicas

1. Tesorería será la única área responsable de llevar el registro y mantenimiento de cuentas bancarias a nivel del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional, así como la actualización de las firmas y de los datos bancarios.
2. Tesorería será la responsable de tramitar y hacer seguimiento ante la Unidad del Tesoro Nacional de la apertura y registro de las cuentas de la Unellez-Apure.

3. Tesorería solamente estará autorizado en gestionar el registro de las cuentas bancarias de la institución.

4. Todo mantenimiento, modificación o registro de cuentas bancarias deberá ser solicitado a la Coordinación de los Servicios Administrativos y Financieros de la UNELLEZ.

5. Las cuentas bancarias se deben aperturar de acuerdo a las necesidades de la Institución.

6. Las Tarjetas de Firmas deberán cumplir con lo siguiente:

En la tarjeta donde se especifica debe llenarse lo siguiente:

Campo

Datos a llenar

- Nombre o Razón Social: Se coloca el nombre de la Institución

- Número de C.I. /RIF: Se coloca el número del RIF de la Institución.

En el recuadro utilizado para estampar la firma debe colocarse el nombre completo de la persona autorizada conjuntamente con el número de la cédula de identidad, el cual deberá estar escrito en letra legible y ser firmado por el autorizado en tinta negra. Adicionalmente debe colocarse la huella dactilar del autorizado del pulgar de la mano derecha.

• Donde se especifica firma del 1er. Titular de la cuenta o Representante Legal, en este sitio debe firmar el Vicerrector de la Institución.

7. Los juegos de tarjetas de firmas deben ser enviados al Banco con Oficio firmado por el Vicerrector, dicho Oficio deberá indicar los datos personales de los autorizados, anexando la siguiente documentación:

Primera firma:

- Copia de la Gaceta oficial de designación del (la) Vicerrector (a).
- Copia de la cédula de identidad.

Segunda firma:

- Copia del nombramiento Rectoral del Coordinador(a) de los Servicios

Administrativos.

- Copia de la cédula de identidad.

Firma auxiliar:

• Oficio de designación del funcionario como firma auxiliar, suscrita por el (la) ciudadano (a) Vicerrector (a).

- Copia de la cédula de identidad.

Secretaria.

1. Llena dos o tres juegos de Tarjetas de Registro de Firmas, según la Entidad Bancaria de acuerdo a los documentos recibidos.

2. Elabora oficio para la firma del Vicerrector que indique:


- Entidad Bancaria.
- N° de Cuenta.
- Nombre completo de los firmantes, N° de cédula y cargo.

Jefe de Tesorería

3. Gestiona ante el Vicerrector la firma del oficio de autorización a las Entidades Bancarias para el registro de firmas y la firma de las tarjetas (Vicerrector, Coordinador (a) de los Servicios Administrativos y firma auxiliar)
4. Remite a la Secretaria para su envío a las Entidades Bancarias.

Secretaria

5. Gestiona con un Mensajero el envío del Juego de Tarjetas acompañado de los siguientes documentos
 - Oficio de solicitud firmado por el Vicerrector (a).
 - Fotocopia de la Cédula de Identidad de los firmantes
 - Fotocopia del Acta Constitutiva
 - Fotocopia de la Gaceta oficial de designación del (la) Vicerrector (a), o nombramiento de los firmantes.
6. Archiva en una carpeta por banco, cuenta y cronológicamente por fecha y copia de los documentos remitidos al banco.

	Manual de Normas y Procedimientos del Departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional	Fecha: 03/05/ 2017 Página Nº 32
Unidad: Tesorería	Coordinación de los Servicios Administrativos: Departamento de Tesorería	Asunto: Descripción de los Procedimientos.

2.5.- CREACIÓN Y REPOSICIÓN DE LA CAJA CHICA.

Normas Generales:

- 1.- El funcionario responsable de cada unidad administradora que tenga a su cargo el manejo de un fondo en anticipo podrá autorizar el funcionamiento de uno o más fondos de caja chica para efectuar pagos en efectivo o mediante cheques, durante el ejercicio presupuestario.
2. La creación, incremento y/o disminución del Fondo Fijo de la Caja Chica, serán autorizados por el Vicerrector (a) de Área, previa solicitud por escrito de la Unidad requirente y certificación de la Oficina Delegada de Presupuesto, de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria para crear su fondo.
3. Por cada fondo de caja Chica deberá existir un empleado responsable de su manejo, custodia y control. Este empleado deberá estar autorizado por el Vicerrector (a) de Área.
- 4.- En concordancia a lo establecido en la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público y su Reglamento Nº 1 el funcionario (a) encargado de la administración, recepción, custodia y manejo de fondos o bienes públicos presentaran caución en la cuantía y forma que establece la Ley.

5. De acuerdo al Artículo 70 de Reglamento N° 1 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, sobre el Sistema Presupuestario, la constitución y manejo de las cajas chicas se hará con cargo al respectivo fondo en anticipo, de acuerdo con los siguientes criterios:

1. El monto máximo de cada fondo de caja chica será de doscientas unidades tributarias (200 U.T.).

2.- El monto máximo de cada gasto a cancelar con cargo a los fondos de caja chica no podrá ser superior a veinte unidades tributarias (20 U.T.).

3. Las reposiciones de los fondos de caja chica deberán ser solicitadas por el respectivo responsable al administrador del fondo en anticipo, cuando se haya utilizado, al menos, el setenta y cinco por ciento (75%) de su monto.

4. La solicitud de reposición de los fondos de caja chica debe acompañarse de los documentos que se señalan a continuación:

a) Relación de los gastos realizados.

b) Comprobantes de los pagos efectuados.

c) El estado en que se encuentra la caja chica. (Artículo N° 70 Reglamento N° 1 de la LOAFSP).

5. El fondo de caja chica, se utilizará para cubrir gastos menores de funcionamiento, en ningún caso, deberá ser usado para el pago de viáticos o salarios.

6. Cada uno de los gastos efectuados con el fondo fijo de caja chica estarán soportados por los originales de las facturas y/o comprobantes de pago, debidamente sellados e inutilizados con el sello de CANCELADO o comprobante de caja registradora fiscal con la palabra de CANCELADO, escrita en el cuerpo de la factura, indicando el número del RIF, asignado por el SENIAT.

7. Aquellas facturas y/o comprobantes de pago que presenten borrones, tachaduras o enmendaduras, no se podrán incluir como soporte de gasto al momento de solicitar la reposición del fondo fijo de la caja chica.

8. El encargado del fondo fijo de caja chica deberá relacionar todas las facturas y/o comprobantes de pago.

9. Para solicitar la reposición del fondo fijo de caja chica al departamento de Tesorería, el responsable del mismo deberá llevar el siguiente recaudo:

- Facturas y/o comprobantes de pago.

Normas específicas:

1. Los desembolsos por pagos o compras solicitados a la persona responsable de la caja chica serán por los siguientes conceptos:

- Pasajes por traslado urbano al personal de las Coordinaciones y sus Divisiones.

- Comidas y bebidas por actividades especiales realizadas por el personal dentro de las instalaciones de la Coordinación.

- Comidas y bebidas a personas externas por eventos o reuniones efectuadas en la Coordinación.

- Fotocopias o encuadernación de documentación.

- Libros, Leyes o cualquier documentación requerida por la Coordinación.


- Gastos menores de funcionamiento.

Descripción del procedimiento

Empleado Responsable:

1. Recibe oficio de las personas autorizadas (Coordinadores o Jefes de departamentos) por el Vicerrector de Área, para solicitar desembolsos por pagos o compras que se requieran.
2. Elabora “Comprobante de Pago por Caja Chica” de acuerdo a la solicitud.
3. Anexa al “Comprobante de Pago por Caja Chica” el documento que soporta la solicitud, si es el caso.
4. Solicita firma autógrafa en el “Comprobante de Pago por Caja Chica” a la persona que realiza la solicitud.
5. Ubica en la caja chica el efectivo y se lo entrega a la persona que realiza la solicitud.
6. Registra en el archivo de Excel “caja chica de la Coordinación” el nombre y apellido de la persona a la cual se le entrego el efectivo, el concepto por el cual existe la salida del dinero, el número del formulario “Comprobante de Pago por Caja Chica” y el monto entregado.
7. Archiva en una carpeta el “Comprobante de Pago por Caja Chica”.
8. Recibe facturas o recibo que soporta la operación de pago o compra.
9. Coloca los sellos del departamento y del reembolso a la factura o recibo.
10. Anexa las factura o recibo al “Comprobante de Pago por Caja Chica”.
11. Imprime el archivo de excel “Caja Chica de la Unidad” al final de cada mes o cuando se haya consumido el 75% del saldo máximo de la caja chica a fin de realizar la reposición de la caja chica.

12. Coloca su firma autógrafa y sella con el sello de la Coordinación y/o Departamento en la relación “Caja Chica de la Unidad”.
13. Anexa a la relación “Caja Chica de la Unidad” los “Comprobantes de Pago por Caja Chica”.
14. Obtiene una fotocopia de la relación “Caja Chica de la Unidad”.
15. Entrega al Departamento de Tesorería la relación “Caja Chica de la Unidad y los “Comprobantes de Pago por Caja Chica”.
16. Archiva fotocopia de la relación “Caja Chica de la Unidad” como acuse de recibo.
17. Recibe del Departamento de Tesorería voucher y cheque de la reposición de la caja Chica.
18. Firma el voucher y archiva copia del mismo.
19. Endosa el cheque y se lo entrega al Mensajero para que el mismo sea cobrado en el Banco.
20. Recibe del Mensajero el efectivo de la caja chica.
21. Guarda el efectivo en la Caja Chica.
22. Registra en el archivo de excel “Caja Chica de la Unidad” el monto de la reposición a fin de actualizar los saldos.


	Manual de Normas y Procedimientos del Departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional	Fecha: 03/05/ 2017 Página Nº 37
Unidad: Tesorería	Coordinación de los Servicios Administrativos: Departamento de Tesorería	Asunto: Comprobante de Caja Chica.

OBJETIVO: Servir como soporte para aquellos pagos o compras efectuadas por los conceptos establecidos por la Caja Chica.

Comprobante de Pago de Caja Chica

Nº 0013

San Fernando, _____, de _____ de _____	
He recibido de la UNELLEZ-Apure	Bf <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>
La cantidad de _____ _____	
Por concepto de _____ _____ _____	
Pagado Por: _____ Firma y sello Responsable del Fondo	Recibido Por: _____ Firma C.I. Nº Nombre y Apellido
Original: Departamento de Tesorería. Duplicado: Archivo del Departamento o Unidad	

	Manual de Normas y Procedimientos del Departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional	Fecha: 03/05/ 2017 Página Nº 38
Unidad: Tesorería	Coordinación de los Servicios Administrativos: Departamento de Tesorería	Asunto: Descripción del Comprobante de Caja Chica.

DESCRIPCIÓN DEL FORMULARIO

Número: Corresponde a la numeración secuencial de control interno de Tesorería.


DATOS A INDICAR EN EL FORMULARIO:

1. FECHA: día, mes y año en que se elabora el formulario.
2. LA CANTIDAD: Indique en letras y en números la cantidad entregada.
3. POR CONCEPTO DE: Coloque el motivo por el cual se entrega el efectivo
4. PAGADO POR: Firma del funcionario responsable del fondo y sello en señal de haber efectuado el pago.
5. RECIBIDO POR: Solicite la firma y el número de la cédula de identidad al beneficiario en señal de haber recibido el pago.

PREPARACIÓN:

Original: Departamento de Tesorería.

Duplicado: Archivo del Departamento Responsable de la Caja Chica


	<p align="center">Manual de Normas y Procedimientos del Departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional</p>	<p align="center">Fecha: 03/05/ 2017</p> <p align="center">Página Nº 39</p>
<p align="center">Unidad: Tesorería</p>	<p align="center">Coordinación de los Servicios Administrativos: Departamento de Tesorería</p>	<p align="center">Asunto: Descripción de Procedimientos.</p>

2.5.1.- REPOSICION DE CAJA CHICA

Descripción del procedimiento:

Secretaria.


1. Recibe del funcionario de la Coordinación o Unidad responsable de la Caja Chica, la relación “Caja Chica”(original y copia), formulario “Comprobante de Pago por Caja Chica”, las facturas, recibos y oficios que soportan las salidas de efectivo de la caja chica.
2. Coloca el sello de recepción del Departamento de Tesorería en la relación “Caja Chica de la Coordinación o Unidad” (original y copia) y devuelve copia al funcionario responsable.
3. Verifica que se anexe todos los “Comprobante de Pago Caja Chica”, las facturas y recibos de la “caja chica” de la Coordinación o Unidad”.
4. Llena el formulario “Solicitud de Reposición de la caja chica”.
5. Gestiona las firmas de aprobación de la “Solicitud de Reposición de Caja Chica” ante la Coordinación de los Servicios Administrativos.

	Manual de Normas y Procedimientos del Departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional	Fecha: 03/05/ 2017 Página Nº 40
Unidad: Tesorería	Coordinación de los Servicios Administrativos: Departamento de Tesorería	Asunto: Comprobante de Solicitud de Reposición de Caja Chica.

OBJETIVO: Realizar la solicitud de la Reposición de Caja Chica de las Coordinaciones o Unidades.

Solicitud de Reposición.						Nº 01322	
(1) Día		Mes	Año				
DEPENDENCIA SOLICITANTE							
(2) Coordinación o Unidad			(3) Departamento		(4) División o Sección		
BENEFICIARIO DE LA REPOSICION							
(5) Nombre del Funcionario Responsable:							
MONTO DEL CHEQUE							
(6) Por Bf.					(7) Bf.		
(8) CONCEPTO							
(9) PARA USO DEL DEPARTAMENTO DE TESORERIA/PRESUPUESTO							
Control de Presupuesto				Departamento de Tesorería			
Programa	Subprograma	Actividad	Partida	APROBADO		REVISADO Control Previo	
(10) Firmas Autorizadas							
Coordinación o Unidad _____ Responsable del Fondo				Departamento de Tesorería _____ Jefe(a) de Tesorería			
				_____ Coordinador			

Original: Departamento de Tesorería. Duplicado: Archivo del Departamento o Unidad


	Manual de Normas y Procedimientos del Departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional	Fecha: 03/05/ 2017 Página Nº 41
Unidad: Tesorería	Coordinación de los Servicios Administrativos: Departamento de Tesorería	Asunto: Descripción del Formulario Solicitud de Reposición de Caja Chica.

DESCRIPCIÓN DEL FORMULARIO

Número: Corresponde a la numeración secuencial de control interno de Tesorería.

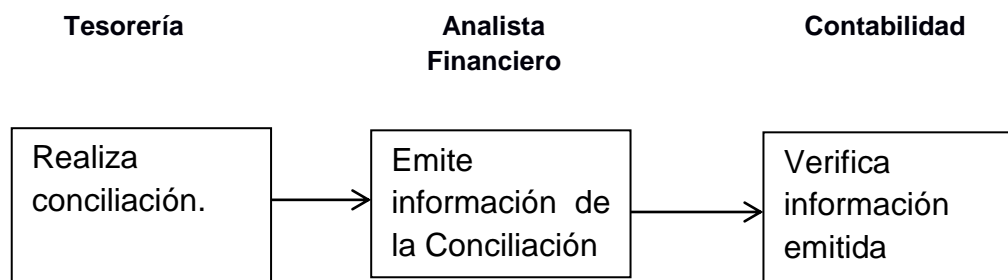
DATOS A INDICAR EN EL FORMULARIO:

1. Día: Día, mes y año en la cual se elabora el formulario.
2. Coordinación o Unidad Solicitante.
3. Departamento: Nombre de la Coordinación o Unidad solicitante.
4. División o Sección: Identifique de aplicar el caso.
5. Nombre del funcionario responsable.
6. Por Bf.: Indique el monto en letras.
7. Bf.: Indique el monto en números.
8. Concepto: Describa el motivo de la solicitud.
9. Control de Presupuesto: Código de la unidad ejecutora, Programa, fondo, cuenta de gasto.
10. Firmas Autorizadas: Nombre y firmas del responsable del fondo de la coordinación o unidad solicitante y del Jefe(a) del Departamento de Tesorería.

	Manual de Normas y Procedimientos del Departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional	Fecha: 03/05/ 2017 Página Nº 42
Unidad: Tesorería	Coordinación de los Servicios Administrativos: Departamento de Tesorería	Asunto: Descripción de Procedimientos.

2.6.- ENVÍO DE INFORMACIÓN DE LAS CONCILIACIONES BANCARIAS A CONTABILIDAD.

Esquema General del Proceso.



Normas específicas:

1. Mensualmente debe remitirse a Contabilidad a través del correo electrónico institucional las Conciliaciones Bancarias.
2. Para elaborar las Conciliaciones Bancarias debe tomarse en cuenta los movimientos bancarios, entre los más importantes podemos mencionar:
 - Cheques en tránsito.
 - Notas de débito y crédito bancarias.
 - Cheques anulados con la correspondiente copia de los mismos siempre y cuando el beneficiario lo haya consignado en el departamento o haya sido devuelto por la entidad bancaria.

- Diferencias presentadas por error, bien sea por parte del área contable o por el banco.

3. Las conciliaciones bancarias, deben estar debidamente selladas y firmadas, por el Coordinador (a) de los Servicios Administrativos y/o Analista Financiero y ser remitidos al departamento de Contabilidad mediante Oficio.

Descripción del procedimiento:

Analista Financiero.

1. Ubica en el Departamento de Tesorería los estados de cuentas de los bancos y el libro diario de los movimientos bancarios.

2. Verifica y compara la información de los libros contra banco.


3. Identifica los cheques en tránsito, cheques no registrados, notas de débito y notas de crédito no contabilizados.

4. Elabora las Conciliaciones Bancarias de acuerdo a los datos recopilados anteriormente.

5. Imprime las Conciliaciones Bancarias.

6. Solicita firma autógrafa del Coordinador de los Servicios Administrativos.

7. Archiva los acuses de recibo en una carpeta.


	Manual de Normas y Procedimientos del Departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional	Fecha: 03/05/ 2017 Página Nº 44
Unidad: Tesorería	Coordinación de los Servicios Administrativos: Departamento de Tesorería	Asunto: Descripción de Procedimientos.

2.7.- RETENCIONES IVA.

Descripción del procedimiento.

Jefe de tesorería:

- 1.- Ingresa al portal de la Web del SENIAT a fin de realizar la validación del pago.
- 2.- Elige la opción Cancelación – Por Recibo de Pago del portal de la web.
- 3.- Imprime la “Planilla de pago para enterar Retenciones del IVA efectuada por agentes de Retención.
- 4.- Se elabora el cheque de gerencia o transferencia electrónica correspondiente al pago de la retención.

	Manual de Normas y Procedimientos del Departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional	Fecha: 03/05/ 2017 Página Nº 45
Unidad: Tesorería	Coordinación de los Servicios Administrativos: Departamento de Tesorería	Asunto: Descripción de Procedimientos.

2.8.- CONTROL DE PAGOS POR JUZGADO A MENORES DE EDAD.

Normas específicas:

1. De acuerdo a las instrucciones del Tribunal de Protección del Niño y del Adolescente se deberá distribuir los cheques de la siguiente manera:

- Depositar el cheque en la cuenta del autorizado
- Remitir al Tribunal para que estos le hagan entrega del cheque al beneficiario.
- Custodiarse en el área de caja de la Tesorería hasta que el beneficiario retire el cheque.

Descripción del Procedimiento:

1.- Si el cheque debe ser enviado al Tribunal:

Jefe de Tesorería:

1.- Entrega el cheque a la secretaria para que elabore el oficio de entrega al Tribunal.

Secretaria.

2.- Elabora oficio al Tribunal indicando N° de cheque, monto y beneficiario, concepto del cheque, N° de expediente del Tribunal.

3.- Entrega al contador para su revisión y control previo.

Contador.

4. Recibe y verifica el oficio dirigido al Tribunal y coloca media firma indicando su conformidad.

5. Entrega al Tesorero para su firma.

Jefe de Tesorería.

6. Verifica y firma el oficio dirigido al Tribunal.

7. Entrega a la secretaria para que prepare la correspondencia.

Secretaria

8. La secretaria recibe el oficio firmado, le coloca N° de salida y sello húmedo del departamento.

9. Saca copia del oficio y del cheque y lo coloca en la bandeja de correspondencia del mensajero.

Mensajero

10. Lleva el cheque con el oficio al Tribunal y hace que le firmen la copia del oficio como recibido.

11. Entrega a la secretaria para su archivo la copia firmada y sellada.

Secretaria.

12. Recibe y archiva el oficio en la carpeta correspondiente al menor.

2.- Si el cheque debe ser depositado:**Secretaria.**


1. Endosa el cheque de acuerdo a lo indicado por el oficio del Tribunal.
2. Lo entrega al mensajero para que lo deposite.

Mensajero.

3. Recibe y deposita el cheque en el banco indicado.
4. Entrega el voucher de depósito al contador.

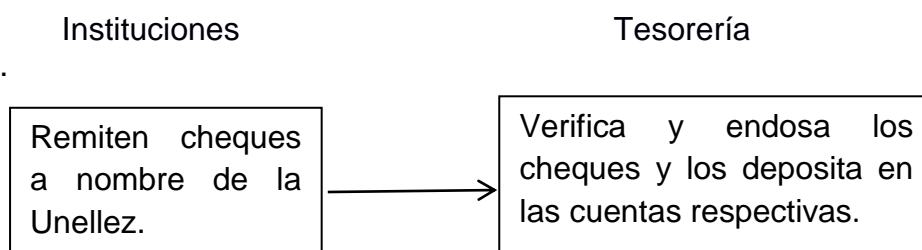
Contador.

5. Recibe y archiva el voucher de depósito en la carpeta o expediente correspondiente al menor.

	Manual de Normas y Procedimientos del Departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional	Fecha: 03/05/2017 Página Nº 48
Unidad: Tesorería	Coordinación de los Servicios Administrativos: Departamento de Tesorería	Asunto: Descripción de Procedimientos.

2.9.- ENDOSO DE CHEQUES A NOMBRE DE LA UNELLEZ

Esquema General del Proceso:



Normas específicas:

1. Todo cheque recibido deberá endosarse de la siguiente manera:

- Número de cuenta a ser depositado.
- Nombre de la cuenta.
- Banco a ser depositado el cheque.

Descripción del procedimiento:**Tesorería.**

1. Recibe cheques de las instituciones, compañías de Seguros, FUNDACITE, Entidades Bancarias o cualquier ente del gobierno o privado y un oficio explicativo el cual indica el concepto.
2. Revisa y remite al Contador para su endoso.


Contador.

3. Procede a realizar el endoso según datos del oficio solicitante, el cual debe contener los siguientes datos:

- * Número de cuenta a ser depositado
- * Nombre de la cuenta
- * Banco a ser depositado el cheque

Jefe de Tesorería.

4. Envía al Mensajero a efectuar el depósito del cheque.

	Manual de Normas y Procedimientos del Departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional	Fecha: 03/05/2017 Página Nº 50
Unidad: Tesorería	Coordinación de los Servicios Administrativos: Departamento de Tesorería	Asunto: Descripción de Procedimientos.

2.10.- CUSTODIA Y EMISION DE CHEQUES

Esquema General del Proceso:

Tesorería

Emiten los cheques y gestiona transferencia entre cuentas.
--

Normas Generales:


1. La guarda y custodia de las chequeras y los cheques, deberá llevarla las personas de jerarquía administrativa de estricta confianza de la dependencia.
2. La persona encargada del manejo de las chequeras deberá informar al Banco las chequeras que van a ser utilizadas para su activación en el sistema bancario, haciendo uso de los medios electrónicos y de telefonía nacional.
3. Debe llevarse un libro de Registro de cheques para que la persona de la guarda y custodia de las chequeras, registre la numeración de los cheques por cuentas.

4. La persona de la guarda y custodia de las chequeras debe guardar en la bóveda principal el Libro de Registro de cheques conjuntamente con las chequeras recibidas.
5. Las chequeras sólo podrán ser retiradas de la bóveda principal por el Tesorero (a) o por una persona debidamente autorizada por éste.
6. Los cheques emitidos, antes de pasarlos a las firmas autorizadas, deben llevar, en la parte inferior del voucher, las iniciales de las personas que elabora el cheque como la persona que revisa.
7. Las firmas autorizadas nunca deben firmar cheques en blanco
8. Para la firma de los cheques sólo deben utilizarse bolígrafos con tinta indeleble.
9. No endosar cheques sin previa autorización del Vicerrector (a) o Coordinador (a) de los Servicios Administrativos.
10. Todo cheque emitido deberá tener el nombre del beneficiario completo y el monto que especifica la Solicitud de Cheque, es decir debe ser elaborado conforme a los datos que contenga la solicitud de cheque realizada.

Normas específicas

1. Debe emitirse una relación de cheques emitidos por Banco y por cuenta el cual debe ser enviado al Departamento de Contabilidad.
2. Todo cheque emitido debe tener el sello del Departamento de Tesorería debidamente registrado en los Bancos.
3. El responsable de la emisión de los cheques deberá garantizar su orden cronológico, consecutivo y que contengan la leyenda No endosable y el plazo de caducidad.
4. Los cheques no deberán tener enmiendas ni tachaduras.

5. Todos los cheques no utilizados en el día deberán ser guardados en la Caja de Seguridad del área de Tesorería.
6. El área de la Tesorería es la responsable del resguardo y custodia de los cheques a ser entregados
7. Deberá verificarse diariamente los cheques en custodia contra el listado de los cheques emitidos y no entregados a fin de realizar auditorías e identificar los cheques próximos a vencer.
8. Todo cheque próximo a tener 60 días en custodia, se deberá informar al beneficiario correspondiente, a fin de que realice el retiro del mismo, para evitar su caducidad.
9. En caso de existir cheques anulados, se deberá elaborar una relación de los mismos y ser entregada al Contador conjuntamente con los cheques.
10. Todo cheque emitido cuya emisión tenga más de 60 días y su beneficiario no lo haya retirado, se procederá a realizar su anulación.

	Manual de Normas y Procedimientos del Departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional	Fecha: 03/05/2017 Página Nº 53
Unidad: Tesorería	Coordinación de los Servicios Administrativos: Departamento de Tesorería	Asunto: Descripción de Procedimientos

2.11.- ENTREGA Y DISTRIBUCIÓN DE CHEQUES.


Normas específicas.

1. El área de caja de la Tesorería custodiará los cheques y voucher hasta su entrega al beneficiario en las bóvedas correspondientes.
2. Al momento de retirar el cheque el responsable de la entrega de los cheques, le exigirá al Beneficiario que presente su Cédula de Identidad (persona natural) o Registro Mercantil (persona jurídica) y en caso de representar a alguna persona natural o jurídica deberá presentar la documentación que lo acredita (una autorización del beneficiario o de la Empresa en original, fotocopia de la cédula de identidad del beneficiario, fotocopia de las facturas selladas y firmadas)
3. Los cheques y voucher que serán entregados en el área de Caja de la Tesorería deberán ser guardados por orden alfabético y custodiados en la bóveda de la caja.

Descripción del Procedimiento.

Cajero.

1. Revisa que los cheques y voucher tengan las dos (02) firmas autorizadas, clasifica en orden alfabético y Cancela al beneficiario de acuerdo a lo establecido en las órdenes de pago.

	Manual de Normas y Procedimientos del Departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional	Fecha: 03/05/ 2017 Página N° 54
Unidad: Tesorería	Coordinación de los Servicios Administrativos: Departamento de Tesorería	Asunto: Descripción de los Procedimientos

2.12.- CHEQUES ANULADOS Y SUSPENSIÓN DE CHEQUES.

Normas específicas:


1. Las anulaciones de un cheque podrán darse por las siguientes razones:

- Error en el nombre del beneficiario
- Error en el monto a cancelar
- Error en la emisión del cheque
- Fallecimiento del beneficiario
- Caducidad.
- Por extravío. .
- Y cualquier otra razón de anulación que determine la Institución

2. Todo cheque anulado deberá ser remitido al departamento de Contabilidad.

3. Todo cheque recibido en contabilidad deberá tener el sello de Anulado, en caso que no lo tenga, deberá colocarse el sello de Anulado en el cheque.

4. Todo Voucher de cheque que corresponda a un cheque anulado deberá ser archivado según los siguientes ítems: por año, mes, y por la numeración de los cheques de menor a mayor y por cuenta bancaria.
5. La carta de solicitud de anulación del Cheque debe ser generada por la Coordinación de los Servicios Administrativos y/o Vicerrectorado de Área, indicando los datos del cheque y motivo de anulación.
6. En caso de extravío el beneficiario del cheque deberá informar por escrito, en el Departamento de Tesorería sobre la pérdida del mismo.
7. El Departamento de Tesorería anula directamente el cheque, a través del Sistema electrónico Bancario.

	Manual de Normas y Procedimientos del Departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional	Fecha: 03/05/ 2017 Página Nº 56
Unidad: Tesorería	Coordinación de los Servicios Administrativos: Departamento de Tesorería	Asunto: Descripción de los Procedimientos.

2.13.- CONTROL DE SALDOS DIARIOS.-

Normas Específicas:

1. La Tesorería debe elaborar diariamente Reporte de SalDOS Diarios de la cuentas de la institución para el conocimiento de los autoridades, el cual se remite a la Coordinación de los Servicios Administrativos.
2. Tesorería debe acceder diariamente a los Sistemas Electrónicos de la Banca para la actualización diaria de los SalDOS Bancarios de las Cuentas que maneja la Institución.

Descripción del Procedimiento.

Jefe (a) de Tesorería.

- 1.- Actualiza y descarga diariamente, a través de los Sistemas Electrónicos la información de los movimientos diarios bancarios de los bancos con que mantiene Cuentas la Institución, a fin de que el analista financiero elabore el reporte diario de los saldos bancarios.

Analista Financiero.

2. Analiza y actualiza los movimientos para determinar los saldos diarios.
3. Realiza el cuadro resumen saldos diarios de las cuentas con la información obtenida de la revisión y análisis de los movimientos bancarios.


4. Se conforman un (01) juego para el archivo del Departamento de Tesorería, del cuadro resumen de saldos diarios de las cuentas.

5. Entrega al Tesorero (a) para su revisión.

Tesorero (a).

6. Recibe, verifica y analiza el cuadro resumen de saldos de las cuentas.

7. Si está correcto, envía a la Coordinación de los Servicios Administrativos a través de la vía electrónica, haciendo uso del correo institucional, para su información.

	Manual de Normas y Procedimientos del Departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional	Fecha: 03/05/ 2017 Página Nº 58
Unidad: Tesorería	Coordinación de los Servicios Administrativos: Departamento de Tesorería	Asunto: Descripción de los Procedimientos.

2.14.- INGRESOS PROPIOS POR RECAUDACION DE ARANCELES DE ESTUDIOS PREGRADO, ESTUDIOS DE POSTGRADO Y OTRAS FUENTES GENERADORAS DE INGRESOS.

Normas Generales.

1. Se definen como ingresos propios de la Unellez- Apure, los recursos provenientes de la recaudación por concepto de aranceles en sus distintas modalidades, aplicados en los estudios de Pregrado y estudios de Postgrado.
2. El monto de los aranceles se establece en Unidades Tributarias (U.T) y su actualización corresponde al Consejo Directivo.
3. Se consideran actividades generadoras de Ingresos Propios, aquellas realizadas por las Coordinaciones o Programas Académicos, mediante la venta de productos o prestación de servicios a terceros y haya sido aprobada por el Consejo Académico o por el Consejo Directivo respectivamente.
4. Todo Presupuesto por una actividad generadora de Ingresos Propios por servicios a terceros, debe ser aprobado por el Consejo Académico y si el caso lo requiere, por el Consejo Directivo.
5. Las Coordinaciones o Programas Académicos responsable de una actividad generadora de ingresos propios por servicios a terceros, deberán

determinar el monto real del excedente neto, una vez realizada y terminada la actividad.

6. Los costos que genera una actividad de Ingresos Propios por servicios a terceros son Directos e Indirectos. Son costos directos aquellos provenientes de fuente ordinaria o de la misma actividad, todos los recursos físicos, humanos y financieros normales y necesarios que se utilizan con la finalidad de elaborar y vender un producto o prestar un servicio, sin cuya intervención la actividad no podría ser realizada.

Son costos indirectos aquellos provenientes de fuente ordinaria o de la misma actividad, todos aquellos recursos físicos, humanos y financieros que complementa o contribuyen a la venta del producto o a la prestación del servicio, incluyendo aquellos que se causen de manera imprevista. La suma de los costos directos e indirectos conforma el costo total de la actividad.

7. Según la modalidad contractual el canon a cancelar a la Universidad, será establecido por el Consejo Directivo, previo estudio de la actividad a explotar, ubicación y área de ocupación en metros cuadrados. Este canon podrá establecerse en Unidades Tributarias.

Normas específicas:

1.- El funcionamiento de la taquilla es de lunes a jueves.

ARANCELES:

Estudios Pregrado	Estudios Postgrado
Reingresos.	Matriculas de preinscripción.
Retiro de subproyectos.	Matriculas de inscripción.
Retiro temporal.	Matriculas por, multas. (inscripciones extemporáneas)
Cambio de carrera.	Cursos de ampliación de conocimientos
Cambio de turno.	Notas Certificadas firmadas por Secretaria.
Cambio de sede.	Notas Certificadas firmadas por el Rector.
Carreras simultáneas.	Certificación de título por secretaria.
Traslado interinstitucional.	Certificación de título por secretaria.
Ingreso como graduado.	Constancias de estudios.
Equivalencias externas.	Constancias de inscripción.
Notas certificadas.	Constancias notas simples.
Constancia de culminación de estudios.	Solicitud de equivalencias o acreditación por experiencia profesional
Constancia de ubicación de Promoción.	Constancia de culminación de escolaridad.
Constancia de Certificación de estudios.	Constancia de culminación de Programa de Postgrado.
Solicitud de derecho a grado solemne.	Constancia de Presupuesto
Solicitud de derecho a grado por secretaria.	Certificación copia de título
Constancia especial.	Certificación de programas firmados y sellados por el Coordinador del Área de Postgrado.

Certificación de título fondo negro con firma del secretario.	Constancia certificada de Pensum de Estudio.
Certificación de título fondo negro con firma del Rector.	Reingreso
Certificación de notas fondo negro con firma del secretario.	Curso de Inducción
Certificación de notas fondo negro con firma del Rector.	Derecho a Prorroga.
Certificación de Acta de grado con firma del secretario.	Régimen de Permanencia por cada seis (06) meses.
Certificación de Acta de grado con firma del Rector.	Solvencia Administrativa
Solicitud de revalida	Pensum de estudios

Canon de Arrendamientos:

- Alquiler de aula. - Auditórium. - Cafetines. - Reproducción.
- Equipos de sonidos y audiovisuales. - Maquinarias, transporte.

2.- Se establece como mecanismos válidos para la cancelación de los aranceles de estudios de postgrado, el uso de las taquillas bancarias y las transferencias electrónicas.

3.- La cancelación de los aranceles de estudios de pregrado, se realizaran a través de la taquilla principal de caja, ubicada en el departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional.

4.- El arancel por el concepto de inscripción de postgrado se efectúa de acuerdo a la programación aprobada en la Comisión Técnica de Postgrado. El mismo se cancelara mediante depósitos bancarios o transferencias electrónicas, debiendo consignar en caja para su validación, original del comprobante de pago y dos copias.

5.- Los recursos generados por el pago de aranceles de estudios de postgrado, se clasifican y se totalizan por maestría.

6.- Todos los ingresos recaudados por concepto de aranceles (estudios de pregrado y postgrado) y canon de arrendamientos, deben ser enterados a la administración central.

7.- Los ingresos generados por las recaudaciones, se depositan en una cuenta determinada para tal fin, y se transfieren a la cuenta central de Barinas para su respectiva reformulación presupuestaria y posterior reintegro.

8.- Las reformulaciones presupuestarias, son específicas y se elaboran por cada fuente de recaudación (pregrado, postgrado, canon de arrendamientos).

9.- Todos los recibos por concepto de ingresos son verificados y certificados por el departamento de contabilidad del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional.


10.- los recursos generados por los ingresos propios de Postgrado, permiten cubrir los gastos por concepto de:

a.- Pago de honorarios profesionales.

b.- Adquisición de materiales y suministros.

c.- Viáticos.

d.- Remodelaciones y restauraciones de infraestructuras.

	Manual de Normas y Procedimientos del Departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional	Fecha: 03/05/2017 Página Nº 63
Unidad: Tesorería	Coordinación de los Servicios Administrativos: Departamento de Tesorería	Asunto: Descripción de los Procedimientos.

2.15.- CANCELACIÓN DE LA SOLICITUD DE ORDEN DE PAGO

Departamento de Tesorería.

Secretaria

1. Retira la(s) solicitud(es) de orden de pago, según el listado de programación de pagos aprobados por la Coordinación de los Servicios Administrativos a cancelar.
2. Separa la(s) solicitud(es) según la forma de pago indicado en el listado de programación de pagos y distribuye de la siguiente manera:
 - 2.1. La(s) solicitud(es) que, según la programación de pago serán canceladas a través de Cheques, son enviadas junto con el listado de programación de pagos al funcionario responsable de la elaboración de cheques.
 - 2.2. La(s) Solicitud(es) que, según la programación de pago serán canceladas a través de Transferencias Bancarias vía Internet, son enviadas al Jefe de Tesorería.
 - 2.3. La(s) Solicitud(es) que, según la programación de pago serán canceladas a través de Transferencias Bancarias por oficio, son conservadas hasta elaborar oficio solicitud de transferencia. Una vez elaborado el oficio por parte del Coordinador de los Servicios Administrativo, es enviado al Jefe

del Departamento de Tesorería, junto con las Solicitudes de Orden de Pago. En caso de observaciones, corrige y continúa al siguiente paso.

Jefe (a) de Tesorería

3. Recibe oficio solicitud de Transferencia Bancaria y Solicitud(es) de orden de pago autorizadas.

4. Revisa, de estar conforme, firma el oficio solicitud de Transferencia Bancaria y continúa al siguiente paso, de no estarlo, devuelve a la secretaria para correcciones. En caso de Pagos vía Internet, da inicio al procedimiento de cancelación de Órdenes de Pago a través de Transferencias Bancarias vía Internet.

Secretaria.

5. Recibe oficio solicitud de Transferencia Bancaria, y finaliza el procedimiento para pagos a través de oficio solicitud de Transferencia Bancaria.

Funcionario Responsable de la Elaboración de Cheques

6. Recibe la(s) Solicitud(es) de Orden de Pago en original y Listado de Programación de Pagos.

7. Procede a llenar los datos de los Cheques e imprime los mismos, junto con los comprobantes de los Cheques (Voucher), en original y una (1) copia, hasta completar la elaboración de Cheques para cancelar las solicitudes de Orden de Pago autorizados y continúa al paso siguiente. En caso de devolución de un Cheque por error, anula el mismo, elabora un nuevo Cheque y corrige el listado de Cheques emitidos.

8. Envía Cheques, comprobantes de Cheques en original y una (1) copia, solicitud(es) de Orden de Pago en original y copia, al Departamento de Contabilidad.

Contabilidad.

9. Comprueba que los Cheques recibidos, coincidan los datos de los comprobantes de Cheques y la(s) solicitud(es) de Orden de Pago.

Secretaria.

10. Recibe Cheques, comprobantes de Cheques y ordenes de pagos una vez que contabilidad ejecuta sus controles.

11. Envía Cheques y documentación anexa a través del libro de rutas a la autoridad competente (Coordinador de los Servicios Administrativos), para la firma correspondiente.

Coordinador de los Servicios Administrativos.

12. Recibe los Cheques y documentación anexa.

13. Revisa y firma los Cheques en señal de conformidad.

14 Envía los Cheques y documentación anexa al Departamento de Tesorería.

Secretaria.


15. Recibe y envía al Departamento de Tesorería, los Cheques, Comprobantes de Cheques, la(s) solicitud(es) de Orden (es) de Pago con la documentación anexa.

Cajero.

16. Recibe los Cheques y documentación anexa.

17. Entrega al Beneficiario el(los) Cheque(s).

18. Accede al Sistema de Ruta de Documentos y valida la cancelación.

	Manual de Normas y Procedimientos del Departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional	Fecha: 03/05/ 2017 Página Nº 66
Unidad: Tesorería	Coordinación de los Servicios Administrativos: Departamento de Tesorería	Asunto: Descripción de los Procedimientos

2.16 CANCELACIÓN DE ORDEN DE PAGO A TRAVÉS DE TRANSFERENCIAS BANCARIAS VÍA INTERNET.

Descripción del Procedimiento.

Jefe (a) de Tesorería.

1. Recibe la(s) solicitud(es) de Orden de Pago, en original y copia más documentación anexa, a cancelar a través de Transferencias Bancarias vía Internet.
2. Accede vía Internet a la página web del Banco seleccionado.
3. Ingresar los datos de la operación y valida la Transacción.
4. Imprime Comprobante(s) de la operación.
5. Firma y sella el(los) Comprobante(s) para certificar su autenticidad.
6. Envía la(s) solicitud(es) de Orden de Pago en original y copia más el(los) comprobante(s) de Transferencia al Departamento de Contabilidad.

Funcionario Responsable de la Conciliación Bancaria.

7. Recibe copia del (los) Comprobante(s) de Transferencia Bancaria
8. Registra los datos de la operación en el Libro Auxiliar de Banco.

9. Archiva temporalmente la copia del Comprobante de Transferencia Bancaria para su control e inicia procedimiento para elaborar la Conciliación de Cuentas Bancarias.

2.16.1. Clavenet Empresarial: Es el servicio de Banca por Internet para clientes jurídicos, que les permite realizar transacciones y operaciones financieras de forma confiable y segura, obteniendo así, la información integral de las mismas.

Beneficios:

- **Rapidez:** permite realizar las transacciones financieras de forma rápida en cualquier lugar del mundo.
- **Seguridad y confianza:** es garante de que las operaciones sean ejecutadas por el usuario, sin la intervención de una tercera persona ajena a la empresa.
- **Comodidad:** acceso desde su hogar o trabajo, a la hora que más le convenga.
- **Facilidad:** obtendrá con mayor flexibilidad la búsqueda de información.
- **Ahorro de tiempo:** no necesita ir a una oficina bancaria para realizar sus transacciones

La Unellez-Apure como cliente jurídico tiene dos (02) cuentas que funcionan con este servicio de CLAVENET EMPRESARIAL: Banco de Venezuela y Banco Mercantil; en el Banco de Venezuela bajo la modalidad de Usuarios Administradores de Perfiles de Empresas a través de una herramienta denominada SISBE, determinada por la entidad bancaria a través de la plataforma digital, mediante la cual, se realizan las configuraciones para el servicio de Clavenet Empresarial.

El procedimiento ante la entidad Bancaria es el siguiente:

Se generan las planillas de Usuario de Administrador Perfil de Empresas“ Solicitud del Servicio” las cuales deberán ir firmadas por el Vicerrector de Área, Jefe de los Servicios Administrativos (usuario Aprobador) y jefe de Tesorería (usuario Creador).

Las mismas deben llevar anexo:

- Acta Constitutiva de la Institución.
- Gaceta oficial del Vicerrector.
- Nombramiento Rectoral del Jefe de los Servicios Administrativos y Jefe de Tesorería.
- Copia de Cédula de Identidad de cada uno de los firmantes.

Banco Mercantil:

Mercantil brinda un servicio de banca electrónica seguro y confiable, que facilita la gestión administrativa de la empresa y maximiza su eficiencia, con sólo acceder a la página web.

La Unellez a nivel central (Barinas) maneja la cuenta matriz y es la que asigna al Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional un Usuario, para tener acceso a este servicio mediante la plataforma digital de la entidad bancaria, a través de los Fondos de Anticipo del Vicerrectorado mencionado. El departamento de Tesorería está autorizado solo para afiliar a proveedores, personal administrativo, docente y obrero y posteriormente Unellez Central aprobara la realización del pago a través este servicio, para cancelar mediante transferencias los compromisos adquiridos con el personal antes mencionado.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ander-Egg, Ezequiel. "Introducción a las Técnicas de Investigación Social para Trabajadores Sociales". Editorial HVMANITAS. 2ª edición,. Buenos Aires – Argentina. 1971.
- Alvarado, Y. y López M. (2012). Manual de Funciones y Procedimientos para la Sección de Apoyo Administrativo de la Subdirección de Investigación y Postgrado de la UPEL-IPB. Revista Electrónica REDINE-Ucla. Recuperado::<http://www.ull.es/view/institucional/bbtk/> [consultado 06/06/16.
- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Editorial Episteme. 2da. Edición. Caracas-Venezuela.
- Arias, F. (2007). El Proceso de Investigación, 5ta. Edición. Editorial Episteme. Caracas, Venezuela.
- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación. Panapo.
- Balestrini, M. (1998). Como se Elabora un Proyecto de Investigación. II Edición. Caracas – Venezuela. Editorial BL.
- Blanco, L. (2014). Estrategias Gerenciales para la Optimización del Funcionamiento Administrativo y Operativo en el Departamento de Fiscalización del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales, Oficina Administrativa San Fernando de Apure, Estado Apure. Trabajo de grado- Universidad Ezequiel Zamora. Apure Venezuela.
- Bavaresco, A. (2012). Las Técnicas de la Investigación. Editorial Ediluz. Maracaibo – Venezuela.
- Camejo, A. (2004). Gestión de Recursos Humanos y responsabilidad Social de las Organizaciones Empresariales en el Siglo XXI, ensayo presentado ante la Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Catacora, F. (1997) Sistemas y procedimientos Contables. Editorial McGraw Hill. México.
- Certo, S y Peter, P. (2004). Dirección Estratégica. (3ª ed.). Editorial Irvin.
- Código De Conducta De Los Servidores Públicos (Gaceta Oficial N° 36.496 de fecha 15 de julio de 1998).

- Código De Comercio. (Gaceta Oficial Extraordinaria N° 475 de fecha 21 de diciembre de 1955).
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta oficial de la República de Venezuela, N° 36.860, Diciembre 30, 1999.
- Corona (2013) Estrategias Gerenciales para el Control Interno. Departamento Administrativo de Industria del Mueble el arte CJ; Trabajo de grado- Universidad Ezequiel Zamora.
- Chávez, N. (2007). Introducción a la Investigación Educativa. Maracaibo.
- Chiavenato, I. (2000). Introducción a la Teoría General de la Administración, Quinta Edición, de Mc Graw-Hill Interamericana
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, de Mc Graw-Hill Interamericana,
- Chiavenato, I. (2007).Gestión de Talento Humano. McGraw-Hill. Interamericana S.A. Colombia. Po87
- Chiavenato, Idalberto. (2009).Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Ed. McGraw Hill. México.
- David, F (1997). Administración Estratégica. (5ª ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Diccionario de la lengua española. Real Academia Española. 23.ª edición. Madrid: Espasa Libros, S. L. U., 2014.
- Domínguez, T. (2012). Proceso de Gerencia Estratégica. Documento electrónico consultado en abril 2016. <http://www.degerencia.com/articulo/proceso-de-gerencia-estrategica>.
- Drucker, P. (2006). El Ejecutivo Eficaz en Acción. Argentina. Editorial Deusto S.A. Segunda Edición.
- Fernández, R. (2004). El director escolar y las necesidades de formación para un mejor desempeño profesional. Trabajo de investigación para optar a la categoría de profesor asistente. Mención publicación. Universidad del Zulia, Maracaibo.
- Ferrell, O. Flores, M. y Ramos, L. (2004).Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, Cuarta Edición de Mc Graw-Hill Interamericana México.

- Finol de F, M. y Camacho, H.(2008). El proceso de investigación científica. Ediluz, Maracaibo, Venezuela.
- Gómez. A, Acosta. H. (2003): Artículo en la Web. [disponible en]:http://www.wikipedia.org/wiki/Trabajo_en_equipo [Consultado, 24-02 2017]
- Hernández R, Fernández C y. Baptista P. (2003). Metodología de la investigación. México Editorial Mc Graw Hill..
- Hernández R, Fernández C y. Baptista P. (2010). Metodología de la investigación. México Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición.
- Hurtado J. (2000) Metodología de la Investigación Holística. Caracas SYPAL.
- Hurtado de B., J. (2012) El Proyecto de la Investigación. Caracas SYPAL.
- Ley Contra La Corrupción (Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.637 de fecha 07 de abril de 2003).
- Ley General De Bancos Y Otras Instituciones Financieras. Gaceta oficial N° 37.076 del 13 de Noviembre del 2000
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Publico (2015). Gaceta Oficial extraordinaria N° 6.154, Decreto N° 1.401 de la República Bolivariana de Venezuela 19 de Noviembre 2014
- Ley Plan de la Patria Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2013-2019. Gaceta Oficial extraordinaria N° 6.118 de la República Bolivariana de Venezuela 04 de Diciembre 2013
- Ley de Simplificación de Trámites Administrativos (2014). Gaceta Oficial N° 40.549 de la República Bolivariana de Venezuela. Decreto 1.423, Caracas 26 de Noviembre 2014
- Ley de La Contraloría General de la República y del Sistema de Control Fiscal (2010). Gaceta oficial N° 37.347. Caracas 17 de Diciembre de 2001.
- Ley de Universidades (Gaceta Oficial N° 1.429 de fecha 08 de septiembre de 1970).
- Ley Infogobierno. Gaceta Oficial N° 40.274. Caracas 17 de Octubre 2013.
- Lozano, G, (2008) Las Funciones Administrativas Alternativas. Editorial Planeta. Madrid.
- Marcano, J, (2009). El control de las funciones administrativas. Editorial ContaLuz. México.
- Méndez, C. (2007). Metodología. Colombia: Limusa, Noriega Editores.

- Munch, y García. Fundamentos de la Administración. Editorial Trillas.
- Normas Generales de Control Interno. Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.851. 18 de febrero de 2016.
- Oficina de Servicios Integrados al Estado (OSIE). (2014). Un acercamiento a los conceptos de trámite y servicio. Artículo consultado a través de la dirección electrónica <http://sagt.cnti.gob.ve/otrs/public>. [consultado 07/06/2016
- .Parra, J. (2003). Guía de Muestreo. Maracaibo. LUZ.
- .Providencia Administrativa sobre las obligaciones que deben cumplir los Contribuyentes formales del impuesto al Valor Agregado. Gaceta Oficial N° 37.677 del 25 de Abril de 2003.
- .Providencia Administrativa mediante la cual se designa a los entes públicos como Agentes De Retención del Impuesto al Valor Agregado. Gaceta Oficial N° 40.720 del 10 de Agosto de 2015.
- Providencia Administrativa del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria n°/snat/2011/00071. Caracas,08 de Noviembre 2011.
- Real Academia Española, 22 Edición, Madrid 2001.
- Reglamento N° 3 De La Ley Orgánica De Administración Financiera Del Sector Público Sobre El Sistema De Tesorería (Gaceta Oficial N° 37.419 de fecha 09 de abril de 2002).
- Reyes (2012) Modelo de Control Interno para optimizar la Gestión Administrativa de la empresa Desarrollo Hidráulicos del Estado Cojedes, presentado en el área de postgrado de la Universidad "Ezequiel Zamora", Cojedes Estado Cojedes. Trabajo de grado- Universidad Ezequiel Zamora. Cojedes, Venezuela
- Sabino C. (2003) El Proceso de Investigación. Editorial Panapo.
- Sánchez, Y. (2001). La Planificación Estratégica. Bases Teóricas para su Aplicación. Venezuela. Vadell Hermanos Editores.
- Santa Palella, S., y Martins, F. (2010) Metodología de la Investigación Cuantitativa. Tercera Edición. Editorial FEDEUPEL

- Tamayo, M (2004). El Proceso de la Investigación Científica. Editorial Limusa. México.
- Tovar, D. (2013). Estrategias Gerenciales para optimizar los Procesos Administrativos en la División de planificación y presupuesto de la Zona Educativa del Estado Cojedes. Maestría en administración mención: Gerencia General. UNELLEZ.
- Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (2009). **Reglamento de Presentación de Trabajos Técnicos de Grado, Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales.** www.unellez.edu.ve consulta Marzo 2016.
- Volpentesta, J. y Buyatti, O (2000) Organización, procedimiento y Estructuras. Buenos Aires.

ANEXOS



Estimado Ciudadano (a):

Reciban todos y todas mis más cordiales saludos. Recorro a ustedes con la finalidad de solicitar su apoyo en contribuir en los aporte de información para la ejecución de mi trabajo de Tesis de Grado de MCs. En Administración Mención: Gerencia General en nuestra institución UNELLEZ-VPDR, titulado **PLAN GERENCIAL PARA LA SIMPLIFICACION DE TRAMITES ADMINISTRATIVOS EN EL DEPARTAMENTO DE TESORERIA DEL VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL**, cuyo propósito será el de Diseñar un plan gerencial para la simplificación de los trámites Administrativos en el departamento de tesorería de este Vicerrectorado.

Anticipándome a su valioso aporte, le agradezco muy sinceramente responder cada uno de los ítems con la mayor objetividad posible. Por la naturaleza del estudio, se le agradece conservar el anonimato de la misma. Reiterándole mis más sinceros agradecimiento.

Atentamente,

Licdo. Wilmer Gerde

Tesista

Instrucciones:

Lea detenidamente cada pregunta.

Seleccione la alternativa que se corresponde con su pensamiento, marcando con una equis (X) la respuesta seleccionada.

Responda cada una de las preguntas, ello es fundamental en su apoyo,

De existir alguna duda sobre cualquier ítem, favor comunicarse con el investigador.

PLAN GERENCIAL PARA LA SIMPLIFICACION DE TRAMITES ADMINISTRATIVOS EN EL DEPARTAMENTO DE TESORERIA DEL VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL.

1.- ¿Se siente usted identificado con la misión y visión de la Unellez?

Siempre ____ **Casi Siempre** ____ **A Veces** ____ **Nunca** ____

2.- La estructura organizativa del Departamento de Tesorería, permite identificar las líneas de autoridad.

Siempre ____ **Casi Siempre** ____ **A Veces** ____ **Nunca** ____

3.- ¿Tiene usted conocimiento de las responsabilidades establecidas en el Manual de Normas y Procedimientos, del Departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional,?

Siempre ____ **Casi Siempre** ____ **A Veces** ____ **Nunca** ____

4.- ¿El clima organizacional que prevalece en el departamento de Tesorería, es adecuado para realizar los trámites administrativos?

Siempre ____ **Casi Siempre** ____ **A Veces** ____ **Nunca** ____

5.- Las actividades, tareas y/o responsabilidades que usted realiza en el departamento de tesorería, tienen niveles de eficiencia?

Siempre ____ **Casi Siempre** ____ **A Veces** ____ **Nunca** ____

6.- ¿Los equipos, materiales de oficina y otras herramientas existentes en el Departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional son suficientes para realizar las tareas inherentes?

Siempre ____ **Casi Siempre** ____ **A Veces** ____ **Nunca** ____

7.- ¿El proceso de comunicación existente en el Departamento de Tesorería del V.P.D.R entre Jefe-Subalterno, es apropiado?

Siempre ____ **Casi Siempre** ____ **A Veces** ____ **Nunca** ____

8.- La comunicación, contribuye de manera positiva en la ejecución de los procedimientos administrativos llevados a cabo en el Departamento de Tesorería

Siempre ____ **Casi Siempre** ____ **A Veces** ____ **Nunca** ____

9.- ¿Participa en la adecuación o actualización de los procesos administrativos del Departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional?

Siempre ____ **Casi Siempre** ____ **A Veces** ____ **Nunca** ____

10.- ¿Es usted, considerado, por el responsable del Departamento de Tesorería en la toma de decisiones?

Siempre ____ **Casi Siempre** ____ **A Veces** ____ **Nunca** ____

11.- El personal adscrito al Departamento de Tesorería, tiene disposición para trabajar en equipo.

Siempre ____ **Casi Siempre** ____ **A Veces** ____ **Nunca** ____

12.- ¿En el Departamento de Tesorería, se planifican los procesos administrativos?

Siempre ____ **Casi Siempre** ____ **A Veces** ____ **Nunca** ____

13.- ¿La planificación realizada en el Departamento de Tesorería se cumple totalmente?

Siempre ____ **Casi Siempre** ____ **A Veces** ____ **Nunca** ____

14.- ¿La planificación realizada en el Departamento de Tesorería se cumple totalmente?

Siempre ____ **Casi Siempre** ____ **A Veces** ____ **Nunca** ____

15.- ¿La distribución o asignación de las actividades, tareas o responsabilidades, se realizan de acuerdo a las eventualidades que se puedan presentar?

Siempre ____ **Casi Siempre** ____ **A Veces** ____ **Nunca** ____

16.- ¿Usted Conoce, los planes gerenciales del Departamento de Tesorería?

Siempre ____ **Casi Siempre** ____ **A Veces** ____ **Nunca** ____

17.- ¿Cree usted que en el Departamento de Tesorería, existe la organización requerida para coordinar de manera jerárquica, las responsabilidades necesarias y alcanzar los objetivos propuestos?

Siempre ____ **Casi Siempre** ____ **A Veces** ____ **Nunca** ____

18.- ¿El jefe del Departamento de Tesorería, garantiza el suministro de los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos, para el funcionamiento del departamento de tesorería?

Siempre ____ **Casi Siempre** ____ **A Veces** ____ **Nunca** ____

19.- ¿Las instrucciones para ejecutar las actividades, tareas y/o responsabilidades, son dadas de manera clara y precisa?

Siempre ____ **Casi Siempre** ____ **A Veces** ____ **Nunca** ____

20.- ¿Prevalece una buena relación interna entre el personal del departamento de tesorería y las diferentes unidades administrativas vinculadas con los procedimientos ejecutados en este departamento?

Siempre ____ **Casi Siempre** ____ **A Veces** ____ **Nunca** ____

21.- ¿En el Departamento de Tesorería se lleva el control efectivo de las actividades realizadas?

Siempre ____ **Casi Siempre** ____ **A Veces** ____ **Nunca** ____

22.- Conoce los manuales de normas y procedimientos, que existen en el Departamento de Tesorería?

Siempre ____ **Casi Siempre** ____ **A Veces** ____ **Nunca** ____

23.- ¿En el Departamento de Tesorería los procedimientos ejecutados se realizan según lo establecido en los Manuales de Normas y procedimientos?

Siempre ____ **Casi Siempre** ____ **A Veces** ____ **Nunca** ____

24.- ¿Los manuales de normas y procedimientos existentes en la institución, están debidamente actualizados?

Siempre ____ **Casi Siempre** ____ **A Veces** ____ **Nunca** ____

25.- Los procesos administrativos del Departamento de Tesorería, están ajustados a la legislación venezolana vigente?

Siempre ____ **Casi Siempre** ____ **A Veces** ____ **Nunca** ____

26.- ¿Los procedimientos ejecutados en el Departamento de Tesorería, se realizan según lo establecido en los manuales de la UNELLEZ?

Siempre ____ **Casi Siempre** ____ **A Veces** ____ **Nunca** ____

27.- ¿Usted cumple con las actividades y procedimientos establecidos en el Manual de Normas y procedimientos del Departamento de Tesorería?

Siempre ____ **Casi Siempre** ____ **A Veces** ____ **Nunca** ____

28.- ¿Recibe usted, formación y/o actualización, que permita aportar conocimientos, para optimizar, los procesos administrativos del Departamento de Tesorería del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional?

Siempre _____ **Casi Siempre** _____ **A Veces** _____ **Nunca** _____

29.- ¿Usted considera necesario, la simplificación de algunos trámites en los procesos administrativos en el Departamento de Tesorería, garantizando así, el resultado correcto según las normas?

Siempre _____ **Casi Siempre** _____ **A Veces** _____ **Nunca** _____

30.- ¿El personal administrativo adscrito al Departamento de Tesorería, está calificado para desempeñar las funciones asignadas?

Siempre _____ **Casi Siempre** _____ **A Veces** _____ **Nunca** _____

Por su colaboración, muchas gracias.

FORMATO PARA LA VALIDACION DEL INSTRUMENTO.

I Parte.

N° ITEM	Pertinencia con el problema			Coherencia con el objetivo			Relación con las variables			Redacción			observaciones		
	B	R	D	B	R	D	B	R	D	B	R	D	B	R	D
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															

N° ITEM	Pertinencia con el problema			Coherencia con el objetivo			Relación con las variables			Redacción			observaciones		
	B	R	D	B	R	D	B	R	D	B	R	D	B	R	D
22															
23															
24															
25															
26															
27															
28															
29															
30															

LEYENDA:

B= Bueno

R= Regular

D= Deficiente

Observaciones Generales _____
