

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”**

**MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS  
FUNDAMENTADO EN EL EMPOWERMENT PARA LA SECCIÓN  
DE CONTROL DE ESTUDIOS DE LA UPEL-IPB**

**Autor: Bronny Rodríguez**

**Tutor: Rafael Jhonel Peña S.**

Barquisimeto, Julio de 2018

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”**

**MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS  
FUNDAMENTADO EN EL EMPOWERMENT PARA LA SECCIÓN  
DE CONTROL DE ESTUDIOS DE LA UPEL-IPB**

**Trabajo presentado para optar al Grado de Magister en  
Educación Mención Gerencia educacional**

Autor: Bronny Rodríguez

Tutor: Rafael Jhonel Peña S.

Barquisimeto, Julio de 2018

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
"Dr. LUÍS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA"

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS  
FUNDAMENTADO EN EL EMPOWERMENT PARA LA SECCIÓN DE  
CONTROL DE ESTUDIO DE LA UPEL – IPB.

Por. Bronny Rodríguez

Trabajo de Grado de Maestría aprobado, en nombre de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, por el siguiente jurado, en la ciudad de Barquisimeto, a los 13 días del mes de Julio del año 2018.



---

Alfredo Lucena  
C.I. 3.087.690



---

Yuri Castillo  
C.I. 9.621.790



---

Rafael Peña S.  
C.I. 3.371.029

## **DEDICATORIA**

A mi Padre Celestial y a la Divina Pastora, por darme salud y permitirme tener paciencia, tenacidad y seguridad para poder ver culminada mí meta.

A mi mamá, por creer en mí, por brindarme su apoyo incondicional, por su paciencia y amor, por estar conmigo en los buenos y malos momentos, porque todo lo que soy te lo debo a ti.

A mi papá, que aunque físicamente no esta conmigo, siempre estas presente en mi mente y en mi corazón, a ti dedico este triunfo.

A todas las personas que sientan mi triunfo como el suyo.

Por todos y cada uno de estos motivos:

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero darles gracias primeramente a Dios y a la Divina Pastora por haber guiado cada uno de mis pasos, en esta etapa de mi vida.

A mi mama, mi papa, a mi pareja miroslava y demás familiares por su apoyo incondicional, moral y estímulo recibido.

A la Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Instituto Pedagógico de Barquisimeto por permitirme formarme.

Al Prof. Rafael Peña por su valiosa colaboración, por brindarme su apoyo, orientación, amistad y por darme la oportunidad de desarrollar los conocimientos adquiridos.

A todos mis amigos por todos momentos extraordinarios e inolvidables, gracias por ser mi apoyo.

**MUCHAS GRACIAS**

## ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS.....	vii
LISTA DE GRÁFICOS.....	viii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA.....	4
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos del Estudio.....	13
Justificación.....	13
II MARCO REFERENCIAL.....	16
Antecedentes.....	16
Bases Teóricas.....	22
Bases Legales.....	59
III MARCO METODOLÓGICO.....	62
Naturaleza de la Investigación.....	62
Tipo y Diseño de la Investigación.....	63
Fase I Diagnóstico.....	66
Fase II Diseño.....	72
Fase III Validación.....	72
IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	73
Fase I: Diagnóstico.....	74
Fase II: Diseño del Manual.....	86
Fase III: Validación.....	199
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	201
Conclusiones.....	201
Recomendaciones.....	202
REFERENCIAS.....	204
ANEXOS	
A Instrumento Aplicado.....	209
B Instrumento de Validación.....	212
C Confiabilidad Alpha de Cronbach.....	217
D Formato de Validación del Manual.....	219

CURRICULUM VITAE..... 223

## LISTA DE CUADROS

pp.

### CUADRO

1	Operacionalización de la Variable.....	68
2	Significado de la escala de Likert para la concordancia del personal.....	74
3	Resultados de la aplicación del instrumento. Variable necesidad de funciones y procedimientos administrativos fundamentados en el empowerment.....	74
4	Respuestas emitidas por el personal en relación a la dimensión: funciones y procedimientos administrativos, subdimensión: funciones.....	75
5	Respuestas emitidas por el personal en relación a la dimensión: funciones y procedimientos administrativos, subdimensión: procedimientos.....	77
6	Respuestas emitidas por el personal en relación a la dimensión: empowerment, indicadores: delegación, poder, autoridad.....	79
7	Respuestas emitidas por el personal en relación a la dimensión: conocimiento de la sección de Control de Estudios, indicador: conocimiento generales.....	81
8	Respuestas emitidas por el personal en relación a la dimensión: utilización de manuales, indicador: importante.....	82
9	Respuestas emitidas por los expertos en relación a la validación del manual de funciones y procedimientos administrativos fundamentado en el empowerment para la sección de Control de Estudios de la UPEL-IPB...	195



## LISTA DE GRÁFICOS

pp.

### GRÁFICO

1	Porcentaje de las respuestas emitidas por el personal en relación a la dimensión: funciones y procedimientos administrativos, subdimensión: funciones.....	75
2	Porcentaje de las respuestas emitidas por el personal en relación a la dimensión: funciones y procedimientos administrativos, subdimensión: procedimientos.....	77
3	Porcentaje de las respuestas emitidas por el personal en relación a la dimensión: empowerment, indicadores: delegación, poder, autoridad.....	79
4	Porcentaje de las respuestas emitidas por el personal en relación a la dimensión: Conocimiento de la sección de Control de Estudios.....	81
5	Porcentaje de las respuestas emitidas por el personal en relación a la dimensión: utilización de manuales.....	83

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”**

**Maestría en Gerencia de la Educación**

Línea de Investigación: Desarrollo Humano y Gerencia del Cambio en  
Organizaciones Educativas

**MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS  
FUNDAMENTADO EN EL EMPOWERMENT PARA LA SECCIÓN  
DE CONTROL DE ESTUDIOS DE LA UPEL-IPB**

**Autor: Bronny Rodríguez  
Tutor: Rafael Jhonel Peña S.  
Fecha: Julio 2018**

**RESUMEN**

El estudio se enmarca en el paradigma positivista con enfoque cuantitativo se ubica en la modalidad de proyecto especial apoyado en una investigación de campo descriptiva, con diseño no experimental transaccional. El propósito fue el diseño de un manual de funciones y procedimientos administrativos fundamentado en el empowerment para la Sección de Control de Estudios de la UPEL-IPB, la misma se desarrolló por fase. En la Fase I Diagnóstico los sujetos de estudio conformados por 22 trabajadores administrativos. Se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta e instrumento un escalamiento tipo Likert, el mismo se validó a través de juicio de expertos, se aplicó el coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach, se obtuvo un valor de 0,64 confiable, para el análisis e interpretación de los resultados se utilizó la estadística descriptiva tabulados en cuadros y gráfico de barra, Fase II Diseño, se procedió a elaborar el manual basado en el empowerment, Fase III Validación, el manual fue validado de contenido por expertos en el campo educativo y administrativo. Como conclusión los resultados condujeron a que la implementación de un manual de funciones y procedimientos administrativos fundamentado en el empowerment es necesaria. Se recomienda a las autoridades del instituto su evaluación para ser implementado

Descriptores: manual de funciones, procedimientos, administrativos empowerment

## INTRODUCCIÓN

En los actuales tiempos, uno de los aspectos de mayor atención es la capacitación del talento humano y los medios necesarios para la formación de mano de obra calificada, en diferentes especialidades administrativas en los centros educativos de formación profesional. Por tal razón, toda organización debe estar motivada ante cualquier circunstancia que se presente, para adoptar y modificar sus políticas, normas y procedimientos, y así poder contribuir al logro satisfactorio de sus objetivos, mediante una gerencia participativa y proactiva que facilite una visión global de la estructura organizativa.

De igual forma, las instituciones de educación superior no están exentas de las fluctuaciones políticas, sociales, económicas y culturales de su entorno, las mismas deben estar preparadas para enfrentar cualquier innovación tecnológica o avance científico que les permita mantenerse como instituciones activas.

Asimismo, los departamentos, unidades, secciones y oficinas de toda organización, deben racionalizar las diversas actividades y así lograr una eficiente utilización de los recursos materiales, técnicos y humanos, obtener el éxito y una mejor calidad en los procesos que ejecuta cada organización.

En tal sentido, el propósito de esta investigación es diseñar un Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos fundamentado en el empowerment para la Sección de Control de Estudios de la UPEL-IPB, para dar respuestas a la demanda de nuevas políticas institucionales que estén en sintonía con el desarrollo social y económico, para promover un nuevo estilo de formación que motive al ciudadano en la mejor construcción de un futuro promisorio. Por tal motivo, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador – Instituto Pedagógico de Barquisimeto, Luis Beltrán Prieto Figueroa (UPEL-IPB), formadora de talento humano, está comprometida como los estudiantes en la formación integral, para lograr el éxito desde el momento en que ellos ingresan a la Institución, ofrece el derecho de igualdad de oportunidad para acceder a la misma, de igual forma en función de los propósitos académicos.

Entre los recursos técnicos que satisfacen las necesidades del proceso y de los sectores administrativos están los manuales de funciones y procedimientos dado que proporcionan orientación sobre la efectiva gestión de las etapas o fases del proceso administrativo, esencialmente la organización y ejecución, asimismo permiten el control y evaluación de la actividad administrativa de la estructura.

En las Instituciones de Educación Superior, la Sección de Control de Estudios constituye una unidad administrativa de organización que tiene como función dirigir y coordinar todas las actividades de inscripción, matrícula, equivalencias y lo concerniente al proceso de evaluación, además debe regir su funcionamiento y sus fines de acuerdo con las directrices que proceden de las autoridades rectoras, para ello es necesario disponer de un manual de funciones, como lo plantea Melinkoff (1979), al señalar de cómo deben llevarse el conjunto de actividades que toda organización realiza para ser eficiente y productiva.

La investigación fue fundamentada en el paradigma positivista con un enfoque cuantitativo, en la modalidad de proyecto especial bajo los criterios de una investigación de campo descriptiva, y con un diseño no experimental transeccional, que tuvo en su desarrollo tres fases: diagnóstico, diseño del manual y validación del mismo.

De tal manera que el presente proyecto de investigación se encuentra estructurado por los capítulos que se mencionan a continuación:

Capítulo I: El problema de la investigación, el cual comprende el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y la justificación e importancia.

Capítulo II: Marco referencial, el cual está conformado por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas de la misma, bases legales y el sistema de variables.

Capítulo III: Marco metodológico, el cual contiene la naturaleza de la investigación, tipo y diseño de la investigación, la población y la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, y las técnicas de análisis e interpretación de la información.

Capítulo IV: Análisis e interpretación de resultados, se plasman los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta y el análisis de los resultados, lo cual da base para la elaboración del proyecto especial.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones; referencias y anexos que apoyan aspectos importantes de la investigación.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema**

La gerencia educacional es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de las estructuras organizativas por lo tanto se puede decir, que la misma es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos establecidos a través de una estructura donde el gerente educativo desarrolle una eficiente función de dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos fijados, esto a su vez en un proceso continuo y de impulso para promover, supervisar orientar la labor realizada, a la vez de ejecutar la acción y función, en este sentido, la gerencia tiene un papel fundamental en el desarrollo de las instituciones educativas, para asumir los retos y desafíos que a cada momento surgen.

En tal sentido, para llevar a cabo este proceso de formación, se requiere de preparación, que, si bien los docentes están conscientes de ello, actualmente se presenta un bajo interés en el aprendizaje de los estudiantes. Esto se evidencia porque las estadísticas demuestran que cada año alto índice de deserción escolar por causas económicas, sociales y culturales. Por consiguiente, es imprescindible la capacitación constante del docente, de manera que ejerza una gerencia en el aula.

Las instituciones educativas en la actualidad han tenido la obligación de adaptarse, a los nuevos paradigmas educativos y gerenciales, en los cuales el eje principal lo constituye el hombre o el individuo en el trabajo y, sobre todo, en equipo, para afrontar los desafíos que diariamente surgen en todos los aspectos, y requieren ser tratados de la mejor manera posible para beneficio de sus usuarios, por lo cual necesitan contar con técnicas organizativas.

Cuando se habla de estas técnicas, se hace particular referencia a la diversidad de métodos que permiten el orden y control de las operaciones, en este caso de las administrativas. Entre esas técnicas en el sector universitario, los manuales de normas y procedimientos han sido valiosos en la construcción de estructuras ordenadas desde hace años, y hoy en día son un requisito fundamental si se desea tener un sistema organizativo competente. Valeri (2010), los define:

Un manual de normas y procedimientos, no es más que un documento escrito en el cual se describen las políticas, funciones, normas y procedimientos para el desarrollo del trabajo administrativo o contable dentro de la organización. Con la elaboración de este manual lo que se busca es describir todo lo expuesto anteriormente en la ejecución del trabajo, en cada uno de los subsistemas que conforman la organización. Se pueden encontrar manuales de ventas, compras, sistemas de cobros, pagos, nomina, efectivo, manuales integrales entre otras tantas modalidades. (p.223)

En la misma línea, Montero y Hochman (2006), conceptualizan un manual como: “la recopilación por escrito de los procedimientos que deben ser seguidos para llevar a cabo las operaciones administrativas de una empresa y pueden incluir también políticas y normas de la misma” (p.73).

Asimismo, las instituciones de educación universitaria tienen mayor importancia dentro de la temática de la administración, y en este sentido es primordial que se implementen manuales de funciones y procedimientos administrativos a ser utilizados por el recurso humano, para el óptimo funcionamiento de esas entidades, y de promover una actitud gerencial que asegure el permanente desarrollo de los individuos pertenecientes a la organización dentro de las comunidades laborales, con iniciativa, creatividad y trascendencia. Sobre estos aspectos, Catacora (2009) señala:

Los manuales sistematizan las relaciones entre los integrantes de una organización, instruyen a los empleados en distintas áreas de la organización, sirven de guía para los empleados en la ejecución de sus trabajos y por último sirven de guía para evaluar la eficiencia operacional de la entidad. (p.105)

De igual forma, Pigor y Meyers (2012), señalan que un manual de procedimientos es “una imagen escrita de las responsabilidades, relaciones y obligaciones organizacionales específicas que constituyen un puesto dado;

permitiendo diferenciar las asignaciones de trabajo de un cargo con respecto a otro” (p.42).

De acuerdo a estas consideraciones, para los autores, en cualquiera de sus especificaciones esta herramienta gerencial es una guía práctica para la evaluación de eficiencia operacional, sistematización de procedimientos y formación de cultura organizacional en los empleados de determinada empresa y forma parte importante de los elementos del control interno de cualquier organización.

Además, las universidades venezolanas son un reflejo de la sociedad, y se puede decir que son consideradas como unos organismos, que independientemente de su tamaño deben enfrentar las mismas circunstancias que cualquier otro tipo de empresa que se desenvuelva en el ámbito venezolano. En ellas deben tener controles internos que generen confianza en la información administrativa que puedan producir sus diferentes centros de trabajos.

Es importante destacar, que el control interno es considerado como el conjunto de procedimientos que deben agregarse a la gestión de la organización, sin importar su magnitud; la aplicación de controles engloba acciones, por medio de las cuales la gerencia puede comprobar si los procesos se realizan tal y como fueron determinados; si hay procesos por mejorar y si éstos se efectúan con integridad. En algunos de los casos, las universidades carecen de formalidad, organización adecuada y falta de manuales de normas y procedimientos que sean conocidos por los integrantes de las mismas.

Al mismo tiempo, los gerentes deben comprometerse con su desarrollo personal y el de su organización, y propiciar los más altos valores personales, éticos y profesionales. Para lo cual los manuales de funciones y procedimientos administrativos tienen importancia para el buen desempeño de la misma.

En consecuencia, esto requiere que en las instituciones de educación universitaria como en toda empresa moderna, tanto el gerente como el personal que la conforman deben recibir capacitación en el liderazgo y la toma de decisiones para resolver problemas y progresar. Por ello, es pertinente que para una gestión de calidad la gerencia educativa debe mejorar la interrelación entre las funciones



pedagógicas, administrativas y de extensión, con la ayuda de una herramienta gerencial el empowerment, que como filosofía organizacional ha permitido cambiar diversidad de funciones y conceptos que la administración clásica daba por absolutos.

Según Eslava (2006), el empowerment se orienta a otorgar a los trabajadores un mayor poder para fortalecer las condiciones y acciones necesarias en el desempeño laboral y actuación personal de cada uno de ellos, y por ende, de la empresa. Implica también una nueva filosofía de trabajo, en el que las estructuras piramidales se derrumban para dar paso a una organización más plana, donde la confianza es uno de los pilares fundamentales. El empowerment no constituye una simple delegación de tareas y responsabilidades, sino aprender a guiar a la gente para que se conviertan cada uno en gerente de su puesto.

La premisa esencial se fundamenta en que todos son responsables ante la organización de su trabajo. Por esto es importante optimizar espacios donde la gente acceda hacia su desarrollo personal y la autonomía psicológica, para crear, innovar y mejorar su trabajo. Se debe brindar confianza, motivación, valoración, respeto y aprender a convivir con ellos, con la creación de un clima en el que los sentimientos humanos sean importantes, a la vez que comprensivos en atender sus expectativas y problemas.

Según Koontz y Weihrich (2008), el “empowerment crea un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad” (p.174). Así, todos los equipos de trabajo obtienen poder real en sus ámbitos, lo que conlleva a tener la responsabilidad de los mismos. Para estos autores, poder es igual a responsabilidad.

Ante lo expuesto, el empowerment ayuda a practicar la distribución creativa de poder, donde los empleados, administrativos y los equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores y así proporcionar confianza en las relaciones interpersonales, compartir conocimientos o técnicas, gracias a la información requerida y formar a los empleados en el desempeño de una profesión.

A este respecto, el principio fundamental del empowerment es que las personas que estén directamente relacionadas con una tarea son los más indicados para la toma de decisiones, en el entendido de que poseen la experiencia requerida para ello. Esto significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia dentro de la organización educativa y su área de responsabilidad.

Por lo tanto, en la actualidad las instituciones educativas buscan capacitación y el desarrollo continuo, para obtener mejores resultados desde un nuevo enfoque gerencial en el cual el talento humano necesita iniciar sus propias respuestas a los cambios de los nuevos paradigmas educativos. Es decir, en una organización abierta al empowerment, los directivos están convencidos de que el liderazgo deriva de los empleados, no de un grupo selecto y están conscientes de que la institución tendrá más oportunidades de triunfar si los empleados disponen de las herramientas, formación y autoridad para hacer mejor su trabajo.

En consideración a lo planteado, la administración eficaz requiere de una sincera aceptación del empowerment basada en la confianza mutua, sustentada en la transmisión a los empleados de la información pertinente para el desarrollo de sus tareas y que se otorgue a personas competentes, y los empleados merecen su recompensa por ejercer su autoridad de decisión. Para abordarlo en una institución educativa se debe diseñar un plan de formación, además del entrenamiento en trabajo de equipo, y desarrollo de habilidades técnicas de acuerdo a cada puesto de trabajo.

El establecer un equipo de alta eficiencia, supone un proceso de desarrollo y en su camino para alcanzarla, se identifican tres etapas, según lo señala Rocha (2013), (a) identificación con la organización: tener las mismas creencias, propósitos, ideas y objetivos que la empresa; (b) sentimiento de pertenencia hacia la organización; (c) lealtad: cumplimiento y respeto hacia la organización mediante acciones dirigidas a defenderla.

Empowerment es sin duda una estrategia para la participación de todo el talento humano en la administración y para el funcionamiento de las instituciones educativas. De tal manera, que mayor participación con el desarrollo implica, mejorar

la calidad de las intervenciones de los gerentes, así como capacitar al personal tanto en la teoría como técnicamente, para que tenga acceso a la dirección en la organización y puedan concretar la participación en la elaboración de estudios gerenciales, toma de decisiones, programas y proyectos en base a necesidades educativas.

De este modo, para elaborar mecanismos de control y evaluación, a fin de convertirse en verdaderos vigilantes sociales de la gestión educativa, esto involucra un esfuerzo por parte de todas las personas que forman parte del equipo de trabajo, y dé como resultado una nueva óptica organizacional. Pero hay que subrayar que esto no sólo requiere esfuerzos y sacrificios, sino también un mejor ambiente para sus integrantes, una mayor eficiencia, calidad y un mejor nivel de vida en todos los aspectos para la organización.

En este sentido, dentro de la estructura general del Instituto Pedagógico de Barquisimeto (IPB), se encuentra la Unidad de Secretaria y Registro, donde se ubica la Sección de Control de Estudios del Instituto, cuyo objetivo es procesar y registrar la administración de los resultados de los estudiantes de pregrado y postgrado.

Por lo expuesto, la Sección de Control de Estudios es la encargada de planificar, dirigir, coordinar y supervisar los procesos de inscripción, apertura y actualización de los expedientes de los estudiantes de pregrado y posgrado. En este sentido, también se encarga de garantizar la confidencialidad y confiabilidad de la documentación e información que se genera en dicha sección.

Actualmente en la Sección de Control de Estudios de la UPEL-IPB, funcionan tres sistemas automatizados: (a) Sistema Académico Integral Nacional Estudiante UPEL (Saineupel), (b) Sistema Integrado de Control de Estudio (Sice), (c) Sistema de Emisión de Notas (Sen) y (d) Sistema Integrado de Gestión Estudiantil (Sige), que permiten realizar una cantidad de procesos que son de importancia para el control académico y requieren de la experiencia y la capacidad técnica por parte del personal que allí labora.

En este sentido, se debe mencionar que entre los tres sistemas se realizan procesos tales como: Índice académico, emisión de Constancias de Estudios, de

Buena Conducta, Notas Certificadas (nacionales e internacionales), Índice y posición, Reconocimientos de Cursos, Peticiones de Grado, Equivalencias, Record Académico, Pruebas extraordinarias, Convalidación, Estudio Simultaneo, Carta de culminación, Expedientes de Grado, Autenticación de Título y Notas, a ello es necesario realizar una transferencia de datos de un sistema a otro, para lo cual se requiere capacitación técnica y de soporte.

En relación, al manejo de estas tecnologías que permiten diagnosticar o solucionar algunos imprevistos en relación a las inscripciones y actualizaciones en los semestres regulares de pregrado y posgrado, está dividido por áreas, entre las cuales destacan: (a) Archivo, (b) Grado, (c) Procesamiento de Datos y, (d) Posgrado. Cada una de estas áreas están coordinadas por un funcionario supervisor, quien dicta sus propias pautas de trabajo.

Según el informe de estadísticas de inscripción de la Sección de Control de Estudios de la UPEL-IPB en el año 2017, el instituto procesó, registró y controló la administración de 6.900 estudiantes de pregrado y 1.098 de posgrado, este proceso se lleva en conjunto con la Unidad de Informática y la Sección de Admisión, las cuales están adscritas a la Unidad de Secretaría y Registro de la UPEL-IPB. Este aumento de la matrícula estudiantil, hace más compleja la labor, aunado a esto, los cambios estructurales de la Institución, el uso indiscriminado de procedimientos manuales y los cambios tecnológicos que se dan dentro del mundo de la informática, hacen compleja la labor, por lo que requiere de funciones y procedimientos claros y definidos, y talento humano con vocación por su trabajo, dinámicos y que puedan tomar decisiones.

A propósito, Davis y Newstrom (2013) plantean que las organizaciones, como sistemas sociales, se caracterizan por su dinamismo. Asimismo, el trabajador debe tener la capacidad de actuar de forma independiente, autónoma y con autoridad. Al respecto, Gibson y otros (2006) consideran que el empowerment proporciona a las personas autonomía y autoridad para efectuar el desempeño de su trabajo de forma tanto individual como grupal. El empowerment en los actuales momentos representa una estrategia que permite cambiar el pensamiento crítico y evaluador que transmite a

los trabajadores una cultura inspirada en la libertad, iniciativa y autonomía en el trabajo, para lo cual necesitan primordialmente su ingenio y creatividad para obtener un mayor compromiso de cada una de ellos con sus instituciones.

En la Sección de Control de Estudios de UPEL-IPB, se ha observado la ausencia del empowerment como estrategia gerencial para generar compromiso organizacional de los trabajadores, por cuanto se observa la carencia de alguno de los elementos del mismo, como lo es el trabajo en equipo.

De la misma forma, si se toma en cuenta la naturaleza del empowerment, que según Davis y Newstrom (ob.cit.) es la herramienta que brinda mayor autonomía a los empleados al compartir información pertinente con ellos y darles control sobre factores que afectan su rendimiento en el trabajo, se infiere que en la referida Sección, existe una escasa autonomía por parte del trabajador, lo que se podría traducir en el poco sentido de pertenencia hacia la institución donde se desarrolla y en una limitada adquisición de nuevas habilidades, pudiendo repercutir en su motivación y en la fijación de metas tanto individuales como organizacionales.

Es importante resaltar que existe una estructura organizativa institucional bien definida dentro de la Sección, y el talento humano en su mayoría no está debidamente entrenado en las funciones y procedimientos administrativos y por ende, las metas y objetivos trazados no se cumplen a cabalidad, todo lo cual se traduce en una falta de claridad en el momento de distribuir y aceptar las tareas inherentes a cada cargo, generándose recargo en la dinámica del trabajo. Pareciese ser entonces que en esta área de trabajo, no hay una preocupación manifiesta hacia la optimización en la ejecución de las labores. Esta actitud trae como consecuencia falta de identificación y motivación por los fines establecidos dentro de la organización.

Además, se han podido identificar otras debilidades que representan puntos clave en un buen funcionamiento; entre las deficiencias se encuentran, la ausencia de procedimientos debidamente definidos para la consecución de los objetivos y jerarquización de los puestos de trabajo, tanto para la unidad administrativa en su totalidad como para cada área de la misma, la capacitación de nuevo personal genera inversión de tiempo excesiva, que frecuentemente ocasiona atrasos en las operaciones

normales; igualmente, esta ausencia de procedimientos proyecta entre los miembros del equipo, cierta informalidad en la práctica de sus funciones, así como también la carencia de interconexión necesaria entre las actividades realizadas en cada puesto de trabajo.

De igual modo, se dificulta cumplir acciones de relevo entre el personal administrativo, limita a la entidad a realizar acciones contingentes ante situaciones de emergencia, por lo tanto, es de fácil evidencia la falta de normas y procedimientos claramente definidos por escrito, en cada una de las actividades realizadas por el personal. Aunado a la falta de autonomía porque muchos de los documentos tienen que ser enviados a Caracas para su firma, lo cual demora meses con la consiguiente insatisfacción del usuario, reclamos ante la oficina y alteración en las conductas de los trabajadores.

Sin embargo, de acuerdo a observaciones realizadas, lo más problemático y que trae consecuencias en el funcionamiento, es el ingreso de personal administrativo sin la preparación debida, especialmente en sistemas informáticos, con falta de competencias suficientes para desempeñar cargos de tanta trascendencia para la comunidad universitaria, necesidad de contar con procedimientos escritos y detallados que les sirvan de guía en su accionar diario, y que estén apoyados en el empowerment para realizar sus labores con autonomía, libertad y ansias de hacer las cosas bien.

En consecuencia, de perdurar estas condiciones la capacidad de la organización de funcionar de forma eficiente se verá desmejorada, pueden ocasionar mayor desprestigio ante la comunidad universitaria, una creciente insatisfacción de sus usuarios, desmotivación de sus trabajadores, falta de compromiso organizacional y bajo sentido de pertenencia con la institución, lo que al final puede producir una merma en la eficiencia de la Sección. Con base al problema planteado surgen las siguientes interrogantes:

¿Son necesarios las funciones y procedimientos administrativos fundamentados en el empowerment para la Sección de Control de Estudios de la UPEL-IPB?

¿Se podría diseñar un manual de funciones y procedimientos administrativos fundamentado en el empowerment?

¿Es posible validar de contenido un manual de funciones y procedimientos administrativos fundamentado en el empowerment?

### **Objetivos del Estudio**

Diagnosticar la necesidad de funciones y procedimientos administrativos fundamentados en el empowerment para la Sección de Control de Estudios de la UPEL-IPB.

Diseñar un manual de funciones y procedimientos administrativos fundamentado en el empowerment.

Validar de contenido el manual de funciones y procedimientos administrativos fundamentado en el empowerment.

### **Justificación**

La educación es un proceso relevante porque está en constante búsqueda de la efectividad y la eficiencia, en la cual se compromete tanto el talento humano como el material en el logro de los objetivos que se propone en cualquier área que se plantee. Para alcanzar tan importante propósito, se propone diseñar un manual de funciones y procedimientos administrativos fundamentado en el empowerment del personal administrativo para la Sección de Control de Estudios (UPEL-IPB), para que el trabajo sea más dinámico y se ahorre tiempo y recursos tan necesarios en la universidad en estos tiempos difíciles que afronta el país,

En la universidad debido al continuo recorte de presupuestos e insumos para su óptimo funcionamiento debe aprovechar el recurso humano al máximo en este sentido se plantea este manual de funciones y procedimientos, debido a que no existe el establecimiento formal de un manual con estas características para la universidad, así como su representación gráfica; por lo tanto las actividades se realizan de forma

empírica, lo que origina problemas en el funcionamiento de la misma, tales como duplicidad de tareas, documentos innecesarios y lentitud en el proceso.

A través del diseño del manual de funciones y procedimientos administrativos, se busca sistematizar las funciones del personal, que servirá de guía tanto para la ejecución de tareas por parte del talento humano, como también, para el entrenamiento de los trabajadores de nuevo ingreso. El manual ofrecerá un aporte significativo a los empleados, que les permitirá proporcionar una mejor atención a los usuarios y lograr superar las expectativas exigidas por la comunidad educativa.

Por lo señalado, se justifica porque en la institución contará con instrumentos adecuados como los manuales que faciliten recoger información sobre la estructura organizativa, que sirvan de guía al personal para conocer las unidades orgánicas, organigramas, niveles jerárquicos y de autoridad, que definan y permitan delegar funciones, que orienten sobre los procedimientos que operan, dado que debe suministrar soluciones adecuadas a los problemas académicos de los estudiantes, tales como: el rendimiento académico de los estudiantes de pregrado y postgrado pueda ser planificado, ejecutado y evaluado; que el manual pueda ser utilizado como órgano de consulta y facilitar la transcripción, la verificación y el procesamiento de los datos de los alumnos y la coordinación de las actividades con las diferentes áreas.

Desde el punto de vista productivo se justifica esta investigación de acuerdo con sus objetivos. Este aporte permite introducir mejoras al proceso de gestión del talento humano. Además, será un beneficio para la comunidad estudiantil en el desarrollo de investigaciones relacionadas con el tema, por lo tanto permitirá afianzar las herramientas gerenciales, que centra la organización entera para lograr los objetivos en el desempeño de las funciones.

Este estudio presenta un aporte científico en el sentido de que contribuirá al abordaje de los diferentes parámetros del diseño de manuales y del empoderamiento que están presentes en la UPEL-IPB, organización que está inserta en un ambiente altamente competitivo y generador de cambios. De igual manera, esta investigación constituirá un aporte estratégico si se toman en cuenta los datos que resulten del estudio, en virtud de promover un cambio de actitud y su forma de abordar la gestión



del talento humano, con la finalidad de hacer al personal participativo e involucrarlo con la misma, en función de alcanzar los objetivos organizacionales.

Del mismo modo, el manual presenta beneficios para la UPEL-IPB porque contribuye a mantener actualizado el plan de estudio de las diferentes especialidades de la Universidad y facilitar la respuesta por escrito e inmediata de la información solicitada en cuanto al rendimiento académico de los estudiantes según las normas, reglamentos y otras disposiciones legales de la Universidad. Para los docentes porque podrán efectuar los cambios de notas de una manera más sencilla y, para los estudiantes, porque se podrán agilizar algunos procesos como las notas certificadas, cambio de notas, entre otros. También, es beneficioso para el personal administrativo porque podrán tener a su disposición una guía práctica de cómo realizar los diversos procedimientos, aclarar dudas y poder responder a los usuarios de una forma más expedita y ágil. Asimismo, la Sección de Control de Estudios, será beneficiada porque contribuirá a su excelencia, mejoramiento de su productividad y presentar una mejor imagen ante sus diferentes usuarios.

En relación al aspecto metodológico, la investigación constituye un aporte al conocimiento ya que respecto a lo epistemológico, se inscribe dentro de los postulados de un estudio secuencial desde el enfoque empírico, positivista y cuantitativo que permite utilizar técnicas, métodos y herramientas propios de los procesos de investigación y esto hace posible la originalidad de su constructo. Además, en el marco del proceso metodológico, permite interactuar directamente con la realidad estudiada en su escenario natural a través de la revisión análisis e interpretación de diversas fuentes documentales para comparar datos estadísticos y, a la vez, interactuar con los actores involucrados, responsables de los procesos de la Sección de Control de Estudios de la UPEL-IPB.

Es de destacar que el presente trabajo de investigación está relacionado con el Programa de Gerencia Educativa, a través de la línea de investigación: Desarrollo Humano y Gerencia del Cambio en Organizaciones Educativas, específicamente orientado hacia la resolución de problemas referidos a la estructura organizativa y modelos de organización de la UPEL-IPB.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

En este capítulo se desarrolla el marco referencial el cual es definido por Balestrini (2006) como “el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio” (p.91). Es decir, que para la delimitación y el tratamiento del problema se requiere de la definición conceptual y la ubicación del contexto teórico que orienta el sentido de la investigación.

#### **Antecedentes**

Los antecedentes de investigación están constituidos por trabajos similares o relacionados con el tema objeto de estudio que aportan información valiosa para definir y delimitar la investigación que se presenta y, además, constituyen las visiones del ser humano fundamentalmente comprometidos con su accionar y la concepción sobre un problema ya investigado. En esta ocasión los antecedentes citados se refieren a manuales de funciones y procedimientos y empowerment.

Es así entonces como diversos estudios se han realizado sobre temas que guardan similitud a la presente investigación, y en ese sentido se destaca el trabajo de grado de Gutiérrez (2015), quién en Bogotá, Colombia, realizó como trabajo de grado para la Universidad Militar Nueva Granada “Manejo efectivo del empowerment en los gerentes de las multinacionales en Colombia” con el propósito de analizar cómo los gerentes de las multinacionales en Colombia enfocan el empowerment en sus

empresas a partir de un estudio detallado y cómo su gestión impacta de una manera significativa el entorno personal de sus empleados.

Fue un trabajo bajo el paradigma socio-crítico con enfoque cualitativo, en la modalidad hermenéutico interpretativo, utilizando como técnica de recolección de datos la entrevista estructurada y como instrumento la guía de entrevista, siendo los sujetos de investigación los gerentes nacionales en Colombia de las transnacionales: Bimbo, McDonal's y Claro.

El autor concluyó que el trabajo permitió conocer la diferencia entre el liderazgo y la gerencia. Quien encabeza un liderazgo está en la capacidad de influenciar en sus seguidores de forma significativa y su gestión va más allá de lo rutinario, genera valor tanto a la empresa como a sus empleados. Un gerente está diseñado para basarse en lo presupuestado y está pendiente de las acciones de corto plazo. Por lo general un gerente no toma en cuenta las ideas e iniciativas del personal a su cargo. Si las empresas en Colombia tienen claro la diferencia entre liderar y gerenciar podrán aplicar el empowerment de una manera adecuada de tal manera que traiga resultados positivos a la compañía. En definitiva el empowerment aparte de ser una herramienta y una estrategia útil porque esta transversalmente en todas las instancias de la empresa, permite innovar en procesos y aplicar modelos de mejoramiento continuo y reingeniería apuntando al éxito organizacional.

Este antecedente es relevante para la presente investigación, porque dentro de los principios que tiene el empowerment está el de asignarles autoridad y responsabilidad sobre las actividades a los empleados para lograr la eficiencia que es lo que busca todo buen líder, como se espera ocurra en la Sección de Control de Estudios de la UPEL-IPB. Se tiene la esperanza que con esta herramienta los trabajadores adquieran valores significativos para la empresa, que se sientan orgullosos, puedan trabajar en unión y solidaridad, tengan voluntad para realizar cualquier labor, y presten la atención debida en cada proceso.

A nivel nacional, el trabajo de Nunes, Quintero y Quintero (2014), titulan su investigación, "Manual de normas y procedimientos para el área de nómina de Almacenadora San Diego C.A." en Valencia, Carabobo. El trabajo de investigación

se enmarcó bajo la modalidad de investigación proyectiva de campo, de diseño no experimental, cuyo objetivo general fue diseñar un manual de normas y procedimientos que permita optimizar las operaciones aplicadas en el área de nómina de la Almacenadora San Diego C.A.. Se trabajó con una población de ocho personas de la cual no se extrajo muestra alguna, a quienes se les aplicó un cuestionario en escala de Likert de cinco niveles.

Los autores concluyeron que se describieron las normas establecidas por la empresa inherentes al procedimiento de nómina; se elaboró un organigrama completo de la empresa en el cual se muestra la jerarquización de los cargos de la compañía; se evidenció en la empresa la necesidad de crear un flujograma, en el cual se muestren de forma ordenada los procedimientos a llevar a cabo para la elaboración de la nómina. Se concretó el diseño de un manual de normas y procedimientos en el área de nómina, el cual contiene el organigrama de toda la organización, un flujograma de los procedimientos de nómina, las políticas establecidas por la gerencia y los formularios a utilizar en el área.

El presente trabajo de grado fue elegido, en razón al abordaje que la misma tiene relación del tema de manuales de procedimientos; las partes que contiene, cómo se deben diseñar los diversos flujogramas y la simbología utilizada en los mismos, que representan las operaciones, almacenaje o archivo de documentos, esperas, toma de decisiones, y sirven de guía para elaborar los diferentes diagramas de flujo de los diversos procedimientos.

También, se cita el trabajo de grado de Lugo (2013), titulado “Propuesta de un manual de normas y procedimientos administrativos y contables aplicado a la empresa Hotel Rivas del Guarapiche del municipio Maturín”, en donde se planteó como objetivo general, proponer un manual de normas y procedimientos administrativos y contables aplicado a la referida empresa. Fue una investigación de campo a nivel descriptivo, a través de la observación directa, revisión documental y la entrevista no estructurada, para una muestra censal de 28 trabajadores.

La autora concluyó que existen una serie de políticas contables que en teoría son muy buenas pero que en la práctica no se llevan a cabo en su totalidad; existe el

recurso humano suficiente pero no cuenta con la capacidad técnica requerida para encargarse de los procedimientos administrativos y contables dentro de la empresa; no existen programas de capacitación y mejoramiento del personal para facilitar su aprendizaje y, por ende, tener un mejor desempeño laboral; la empresa cumple con los procedimientos administrativos y contables pero el peso recae mayormente en el administrador.

Se considera pertinente esta referencia al tener una similitud respecto a la capacidad técnica de los trabajadores de la presente investigación, y cómo es de necesario un manual de funciones y procedimientos para ayudarlos en el desarrollo de sus labores y recibir un empoderamiento para superar las limitaciones que se han encontrado y así puedan desempeñar sus trabajos en forma más eficiente para satisfacción de los usuarios.

También, Colman (2013), realizó un estudio titulado “Manual de normas y procedimientos administrativos de la Policlínica Maracaibo C.A.”. La misma respondió al objetivo general similar al título esbozado, con la finalidad de tener un control apropiado de sus operaciones en el área administrativa, describir los procedimientos actuales de los distintos departamentos que conforman el área administrativa, y analizar esos procedimientos para detectar oportunidades de mejora.

Fue un trabajo descriptivo de campo, bajo el enfoque no experimental transversal, con una población de 37 personas de la cual no se extrajo muestra alguna, y se usó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento un cuestionario de respuestas dicotómicas (Sí, No).

La autora concluyó que se describieron 17 procedimientos repartidos en: cinco en Informática, uno en Lencería, uno en Farmacia, dos en Facturación, uno en Vigilancia, uno en Mantenimiento, uno en Admisión, tres en Contabilidad y dos en Limpieza; de cada uno de ellos se describieron actividades, responsables, medios y propósitos, encontrándose las mayores fallas en Informática, por tener algunos equipos obsoletos o carencia de ciertos materiales que atrasan los procesos. Respecto a las mejoras se propuso mejoras de espacio, optimización de recursos, renovación de materiales y equipos de trabajo.

El trabajo fue seleccionado como antecedente, ya que el mismo recurre a los procedimientos administrativos que permiten el desarrollo laboral, ahora bien, el tema del manual es el enfoque central de esta investigación abordada por la investigadora, y en él se especifican muy bien actividades, responsables, recursos y propósitos, lo que permite seguir un derrotero muy similar.

Asimismo, García, Useche y Schlesinger (2013), realizaron una investigación titulada “Empowerment y compromiso organizacional del personal docente investigador en el ámbito universitario zuliano”, la cual tuvo como propósito determinar la relación del empowerment y el compromiso organizacional del personal docente-investigador de las universidades del estado Zulia. La investigación se ubicó en la modalidad de campo a nivel descriptiva. La población estuvo compuesta por 1271 docentes de cuatro universidades del Zulia, de la cual se extrajo una muestra aleatoria estratificada de 139 docentes, a quienes se les aplicó un cuestionario de respuestas en escala de Likert de cinco niveles.

Los resultados indicaron que tanto los elementos como la misma naturaleza del empowerment influyen significativa y directamente sobre el compromiso organizacional; debido a la toma de decisiones, la responsabilidad compartida, el conocimiento, el trabajo en equipo, la autonomía que se ofrece en el medio laboral, así como la expresión clara de las metas, que demuestran influencia en la identificación, y lealtad de los docentes investigadores hacia sus instituciones.

Igualmente, al identificar los elementos del empowerment en las universidades del estado Zulia, se concluyó que los docentes toman decisiones acordes con las políticas de las instituciones, las aplican como un proceso central del equipo en diferentes niveles de participación y consultan las diferentes opiniones de los entes involucrados. Asimismo, sienten que dentro de las instituciones se dispone de mecanismos para ofrecer oportunidad de desarrollarse y de aprendizaje, ya que perciben que las organizaciones motivan a los docentes investigadores para que busquen el conocimiento en todo momento.

Por otro lado, se determinó que el personal estimula el trabajo en equipo dentro de las instituciones para que se implementen propuestas, permitan la participación del

grupo conservando la responsabilidad en sus labores, se preocupen y resuelvan los problemas con el trabajo en conjunto, en equipo, con sinergia, armonía y entusiasmo. De igual modo, se determinó que los docentes consideran que el esfuerzo en las labores es de gran importancia para el funcionamiento de las instituciones, procuran canalizarlo en una dirección que beneficie a las organizaciones. De la misma manera, los resultados indican que mejoran el funcionamiento de las instituciones mediante aportes intelectuales y demuestran interés para el desempeño de cada una de las funciones.

Este antecedente sirve de base para la presente investigación, porque el procedimiento utilizado para la implementación del empowerment en forma progresiva y constante, se puede adaptar en la Sección de Control de Estudios de la UPEL-IPB, además de que señala cuáles son los factores que se han de tomar en consideración para llevarlo a la práctica.

A nivel regional, Da Silva y Molina (2014) realizaron la investigación titulada: "Propuesta de un manual de normas y procedimientos para el control de nomina de la empresa Transbarca, ubicada en Barquisimeto – Edo. Lara". Basaron su trabajo de investigación en proponer un manual que permitiera el control de las operaciones realizadas en el área de nomina de la empresa, con el fin de elevar la eficiencia en los procesos, organizar las actividades y generar información de calidad capaz de solucionar problemas a través de toma de decisiones eficientes.

Fue un trabajo que de acuerdo con su propósito, se ubica en la modalidad de proyecto especial apoyado en una investigación de campo descriptiva, con diseño no experimental transeccional. Se utilizó una población de 276 personas de la nómina de la empresa, con una muestra aleatoria y estratificada de 83 trabajadores, a los cuales se les aplicó una encuesta y un cuestionario en escala de Likert.

Los autores llegaron a la conclusión de la existencia de problemas de organización y control de actividades, instrumentos deficientes, ausencia total de normas y procedimientos, por lo cual recomendaron la adopción del manual de normas y procedimientos, así como los formularios necesarios para la puesta en marcha del mismo. Este antecedente es relevante para la presente investigación por la

forma como se valida de contenido el manual de normas y procedimientos diseñado y las pautas para hacerlo, que servirán de referencia para realizar la fase III del estudio.

En el mismo tenor, García (2013), realizó la investigación “Diseño de un manual de normas y procedimientos para la Unidad Médica de Corposalud, estado Lara”, la cual tuvo como objetivos diagnosticar el nivel de conocimiento relacionado con el manual de normas y procedimientos de cada área de la unidad médica de Corposalud, identificar los elementos que planteen la necesidad actual de un manual de normas y procedimientos para el personal de Corposalud y elaborar los diagramas de flujo para todas las actividades realizadas en los diferentes departamentos.

Fue una investigación proyectiva de campo con diseño no experimental y la recolección de datos se llevó a cabo a través de un cuestionario estructurado, mediante la aplicación de un instrumento al personal del centro médico Corposalud conformadas por preguntas cuyas alternativas de respuestas fueron cerradas de tipo dicotómico (Sí o No). La población y muestra censal fue de 27 personas.

El autor concluyó que el personal presentó un total desconocimiento de dicho manual, lo que lo hace necesario y por ello el autor trabajó en su diseño para facilitar el funcionamiento eficaz de la institución estudiada, así como también para la planificación, toma de decisiones y alcance de metas. Esta investigación es relevante para el presente estudio por la manera como es estructurado el manual, el cual presenta un diseño novedoso y completo, con flujogramas muy sencillos que abarcan todas las actividades de un procedimiento, las unidades orgánicas que intervienen y los formatos o formularios que se utilizan.

Las investigaciones descritas anteriormente se vinculan con el presente trabajo ya que resaltan la manera de generar información de calidad por medio de instrumentos que detallen de manera precisa las normas y procedimientos a seguir por los empleados dentro de la organización, siendo los manuales la herramienta más idónea para llevar a cabo estos objetivos.

## **Bases Teóricas**



Luego de haber expuesto los antecedentes de esta investigación, en donde se tomaron como referencia cinco trabajos de grado, con una similitud en el planteamiento del problema, se procedió al desarrollo de las bases teóricas que según Montero y Hochman (ob.cit.), implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado para sustentar o explicar el problema planteado, los precitados autores consideran que la misma permite desarrollar única y exclusivamente la teoría que tiene pertinencia a las variables sujetas a estudio.

Es decir, para la realización de esta investigación fue necesario establecer unas bases teóricas, como sustento al desarrollo de la misma, ya que éstas tienen gran importancia en la conformación del basamento conceptual necesario para su progreso; por eso se aborda todo lo relativo a manual de funciones y procedimientos, y empowerment, el cual dará el sustento conceptual necesario para diseñar un manual de funciones y procedimientos administrativos fundamentado en el empowerment para la Sección de Control de Estudios de la UPEL-IPB.

### *Gerencia Educativa*

La gerencia constituye una de las necesidades más importantes de las instituciones educativas en los contextos actuales, de su éxito depende la organización y el desempeño de todos quienes conforman la sociedad educativa (directivos, trabajadores, docentes, estudiantes, comunidad educativa). Al respecto, Senille (2012) señala:

La gerencia de la institución educativa constituye el accionar del directivo que permite orientar y conducir la labor docente, la administración educativa y sus relaciones con el entorno, con la principal finalidad de conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa. A fin de ofrecer un servicio de calidad, y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes. (p.19)

En la cita anterior se aprecia que gerenciar no es sólo administrar, sino que incluye el liderazgo con la orientación adecuada para alcanzar los objetivos

propuestos, que incluye el ofrecer un servicio de calidad en todos los órdenes. Esto es corroborado por Chiavenato (ob.cit.) cuando expresa que la gerencia:

Constituye una importante herramienta indispensable para la organización en cuanto al nivel de logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa, es entendida como el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización pero durante una continua motivación donde estimule inspeccione oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y función de gerenciar. (p.71)

Ante lo cual la gerencia aparece como la forma o modalidad de administración de los recursos humanos y materiales de una organización, con eficiencia y eficacia, para enfocar los recursos hacia el logro de metas organizacionales. Entre sus funciones, según Andrade (2010), se pueden determinar la planeación, organización, dirección y control.

### ***Planeación***

Una de las principales tareas de los gerentes es planificar los esfuerzos de los miembros de la organización y el empleo de otros recursos para alcanzar las metas de la misma, es saber hacia dónde se desea ir. De esta manera, la planificación actualmente es concebida como un medio para lograr un fin y no como un fin en sí misma, por lo tanto, su importancia radica en comprender que ella, además de formar parte esencial del proceso administrativo, es una técnica metodológica que se fundamenta en la aplicación racional del conocimiento para lograr concebir cursos de acción apropiados en el proceso de toma de decisiones, que permita con un grado máximo de garantía la conducción de la acción organizacional hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Por ello, la planificación es un constante proceso de búsqueda, ordenamiento y análisis de información clave para la toma de decisiones, de allí surge la diferencia entre el éxito y el fracaso de la gestión. En palabras de Carucci (2007), la planificación se concreta a identificar, evaluar los problemas y las oportunidades,

determinar los objetivos generales y específicos que pretende la organización, diseñar actividades y estrategias para lograrlo en un tiempo establecido, estimar costos y responsabilidades, fijar pautas de estructura y funcionamiento de la organización así como también la formulación del presupuesto. Existe el error de algunos gerentes de no planificar su gestión lo que trae como consecuencia la improvisación, avanzar por caminos desconocidos sin poseer ninguna orientación.

Asimismo, Cortés (2008), señala que la planificación es “el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado” (p.189). Es decir, el plan se caracteriza por la determinación de un objetivo y por la selección de los medios para la consecución de aquellos. Esto es lo esencial de un plan, que por lo demás, lo distinguen las políticas de un simple proyecto.

Para Goodstein (2008), la planificación es “el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción” (p.5). Según el autor mencionado, la planificación consiste en un proceso que permite formular los procedimientos o pasos a seguir para lograr de manera efectiva y eficiente los objetivos trazados por la organización. Es decir, la planificación es un proceso de decidir con antelación los lineamientos a seguir para alcanzar los objetivos establecidos en la organización.

De esta manera, el primer paso para planificar consiste en elegir las metas de la organización. A continuación, se deben establecer metas para cada una de las sub - unidades de la organización. Es importante señalar que, al elegir objetivos y preparar programas, el gerente de mayor jerarquía analiza su viabilidad, así como las posibilidades de que otros gerentes y empleados de la organización lo acepten.

Por lo tanto, la planificación se ocupa de establecer los objetivos hacia los cuales deberá orientarse el esfuerzo del grupo para contribuir con los propósitos de la organización. Para ello, se sigue normalmente una secuencia, donde se realiza la detección de oportunidades, para establecer los objetivos y desarrollar las premisas que conllevarán a la determinación, evaluación, selección de un curso de acción, formulación de los planes derivados y la estructuración de presupuestos.

En este sentido, se comprende que en la planificación se escogen y realizan los mejores métodos para lograr el objetivo, evaluar la situación, considerar diferentes acciones que puedan realizarse y escoger la mejor. En su esencia es un aspecto técnico y eminentemente administrativo, ya que a través de signos monetarios se pueden expresar en presupuestos, en prioridades (decisiones), en tiempo de realización (programas) y en actividades, que al ser asignadas a personas, junto con los recursos materiales necesarios, permite el cumplimiento del objetivo que motiva la formulación de las políticas y la elaboración del respectivo plan.

Además, la planificación puede ser considerada como una actitud de estudio y de análisis sereno de proyección futura, mediante la previsión anticipada de los hechos, una actitud de orden, espíritu de ahorro y conservación, más que un simple conjunto de métodos y organismos. Porque sin las actividades determinadas por la planificación no habría nada que organizar, nada que actuar y ninguna necesidad de control. Por ejemplo, la ejecución es más remunerada cuando ayuda a realizar la planificación y se ejerce el control para cerciorarse de que los planes se ejecutan como se intentaban. De hecho, un administrador lleva a cabo la organización, la ejecución y el control de realizar los objetivos y los medios para lograrlo, según lo determinaron sus esfuerzos de planificación. En este sentido, la planificación es la base de todo proceso administrativo, porque ella es la que va a servir de apoyo a las funciones del proceso.

Según Cortés (ob.cit.), el proceso de planificación incluye cinco pasos principales:

1. Definición de los objetivos organizacionales;
2. Determinar donde se está en relación a los objetivos;
3. Desarrollar premisas considerando situaciones futuras;
4. Identificar y escoger entre cursos alternativos de acción; y
5. Puesta en marcha de los planes y evaluar los resultados.

Dentro de este orden de ideas, Thielen y Thielen (2010), señalan que para que la organización realice una adecuada planificación que conlleve hacia el éxito organizacional debe hacer énfasis en los siguientes aspectos:

- **Objetivos:** Constituyen el plan inicial y básico de una empresa, representan los fines hacia los cuales se dirige toda la actividad de la compañía.
- **Políticas:** Son los lineamientos generales que guían o canalizan el pensamiento o la acción de los ejecutivos para la toma de decisiones.
- **Metas:** Constituyen el fin u objetivo de la organización, son objetivos trazados a corto plazo.
- **Estrategias:** Es la política de acción, es el medio de llevar una política a la práctica garantizando su efectividad.
- **Planes Operativos:** Son los planes de acción que conllevan a la materialización de los planes estratégicos.
- **Programas:** Es un conjunto de planes que han de permitir materializar un objetivo importante de la empresa, especificando períodos para la terminación de determinadas actividades.
- **Procedimientos:** Son planes que definen una sucesión cronológica de eventos para permitir, mediante la dirección, coordinación y articulación de las actividades de una empresa, el logro racional de objetivos.
- **Presupuestos:** Son los planes que expresan los resultados esperados en términos numéricos y constituyen valiosos instrumentos de control al proporcionar una base para comparar las realizaciones con las previsiones.

De esta manera, se puede indicar que la planificación traza un camino a seguir para el futuro, es una toma de decisiones de lo que debe hacerse en el futuro, por lo tanto se constituye en una selección permanente de cursos de acción a fin de que todas las personas que trabajan para la organización estén enteradas de lo que se espera que logren.

### ***Organización***

La organización en la gerencia, según la cual los gerentes son responsables de diseñar la estructura de la organización. Esto comprende la determinación de tareas, los correspondientes procedimientos y dónde se tomarán las decisiones. Que

precisamente en este caso concreto, es lo más importante para la investigación. Es fundamental el cumplimiento de las metas propuestas, mediante los procedimientos más beneficiosos para todos.

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

1. Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), la que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en la organización.

2. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.

3. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.

4. Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

5. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

En conclusión, la organización es la estructuración técnica 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.

### ***Dirección***

Es la tercera fase del proceso administrativo. Va después de la organización y precede a la fase de control; en algunos casos es llamada la fase de ejecución simple. Esta fase se lleva a cabo con la participación de un gerente quien es el encargado de motivar al equipo de trabajo, así como velar por la coordinación del mismo e instruir y ayudar a los miembros que lo necesiten. Sin embargo, sus funciones son aún más amplias. A lo largo del tiempo, los tipos de liderazgo

empresarial han ido evolucionando desde formas rígidas basadas en una dirección más estricta, hasta liderazgos en los que la empatía y el conocimiento humano han adquirido mayor relevancia.

En consecuencia, la dirección es importante en la gerencia educativa, por cuanto los gerentes son los responsables de motivar a los subordinados, de dirigir las actividades de las demás personas, establecer los canales de comunicación propicios e impulsar el liderazgo. La dirección como etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

La dirección en el proceso administrativo es la fase más dinámica de todo el proceso, debido a la interactividad que existe entre las personas miembros de un equipo de trabajo y su gerente. Entender el concepto de la dirección en el proceso administrativo y sus funciones es fundamental para avanzar en las otras fases del proceso.

Para dirigir un conjunto de actividades se requiere que el gerente tenga capacidad de persuasión y la habilidad de liderar. Un líder además, debe tomar decisiones lógicas aunque también existirán algunas basadas en la intuición; por lo que su experiencia es fundamental.

Los objetivos de la dirección en el proceso administrativo pueden llegar a tener distintas finalidades, en función de la estrategia de la propia empresa y las herramientas de gestión empresarial de las que disponga. Entre sus funciones más importantes se tienen:

- Ejecutar los planes de acuerdo a lo establecido en las fases de planificación y organización.
- Dirigir las acciones del equipo de trabajo de acuerdo al plan establecido. Delegar actividades en otros facilitando los recursos que se necesiten y velando por la efectividad de su uso.
- Otra de las funciones es mantener a su equipo motivado en todo momento ya que existen circunstancias que puede hacer caer el dinamismo.

- Comunicar a sus miembros cualquier tipo de información en el momento oportuno y velar que se haga por los canales apropiados.
- Guiar la conducta y los esfuerzos de cada miembro del equipo de trabajo.
- Ayudar a cada miembro a descubrir su potencial y el lugar idóneo dentro de la organización.
- Mantener al equipo enfocado en las metas de la organización.
- Recordar a cada instante y poner en práctica la misión, la visión y los valores de la organización.
- Instaurar dentro de la filosofía de la organización la participación de todos los miembros que serán afectados por alguna decisión.
- Ser puente o interfaz entre el alto mando directivo y el personal operario en todo momento.

Con el paso de los años, las teorías de organización se han focalizado cada día más en centrar gran parte de su énfasis en la fase de dirección administrativa, una fase dinámica que depende mucho del avance de otras disciplinas humanísticas como la psicología, la sociología y la neurociencia. Por ello, aunque antes todo lo relativo al liderazgo y la organización de la empresa se trataba como un aspecto inerte y objetivo, en la actualidad ha aumentado mucho más la conciencia de comprender este proceso desde la perspectiva de las personas y por tanto, de todos aquellos elementos que intervienen en su comportamiento.

Cualquier intento por separar la fracción humanista de la dirección en el proceso administrativo es un completo fracaso, tanto para el propio proceso de gestión, como para la empresa a nivel interno. Una empresa está formada por un conjunto de personas, con distintas motivaciones e intereses, por lo que conocerlas será clave para una administración moderna y excelente.

### ***Control***

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una



dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. Es decir, el control es necesario para asegurar que todas las acciones se desenvuelvan como corresponde, y el gerente debe monitorear el rendimiento de la organización.

El control es una parte que comprende un punto fundamental para las etapas de los procesos administrativos; de él depende que la planeación, organización y dirección se manipulen de las formas correctas y así evitar fallas. En este mismo orden de ideas, Chiavenato (2011), fundamenta mejor esta afirmación diciendo que:

Un buen control debe atender a dos requisitos fundamentales: primero va dirigido a la corrección de fallas o errores, en vista de que el control debe detectar e indicar errores de planeación, organización o dirección y segundo se dirige a la prevención de fallas o errores futuros, debido a que el control, al detectar e indicar errores actuales, debe prevenir errores futuros ya sean de planeación, organización o dirección. En la medida que se utilice un control idóneo este ayuda a la corrección de fallas actuales y previsión de las futuras. (p.72)

En este mismo contexto, los objetivos claves que contiene el control, no sólo está en precisar y proyectar los resultados deseados, de acuerdo a la importancia de que éstos tengan, sino que también ayuda a prever tendencias, necesidades posibles y cambios en sectores como mercados, productos, recursos, instalaciones, políticos y otros. Cabe destacar, que el control reconoce de manera inequívoca todas las unidades administrativas, por lo tanto, lo que respecta a delegar funciones, responsabilidades y autoridad, está intrínsecamente relacionado con el mismo.

Se podría decir, entonces, que el control es la parte final de las etapas de la administración, pero a su vez, verifica las actividades en cada etapa, con la finalidad de asegurar que dichas actividades vayan de acuerdo a lo planeado.

En resumen de los procesos administrativos reseñados, se puede afirmar que el gerente educativo es la persona que en el desempeño de sus funciones está encargado de desarrollar acciones hacia la consecución del logro de los objetivos de la organización mediante la motivación al personal, donde el directivo sea capaz de

estimular, inspeccionar, orientar además de que reconozca de manera constante la labor desarrollada por el personal que labora en la institución.

En el contexto actual se dice que no hay gerencia educativa cuando la planificación es normativa, en razón a la rigidez de este tipo de planificación tampoco existe gerencia educativa cuando la organización funciona centralizada aunque su diseño sea descentralizado, no existe la gerencia educativa cuando no se delega o hay carencia de liderazgo.

La responsabilidad de un gerente requiere de un desempeño que sea eficiente y eficaz a la vez, aunque la eficiencia es más importante pero la eficacia es más decisiva, por tal motivo se puede decir que el gerente debe desempeñarse con altos niveles de eficiencia para poder cumplir con las metas trazadas. Los gerentes deben establecer prioridades y sistematizar los recursos disponibles logrando un óptimo funcionamiento operativo y administrativo de la institución que dirige (Andrade, ob.cit.)

Los gerentes deben de estar abiertos a los cambios no pueden cerrarse a la oportunidad de avanzar en el contexto educativo para poder luchar por la utilización de una gerencia efectiva, libre de dogmas políticas y manipulaciones centralistas, donde hay que darle relevancia a la idea de una gerencia educativa eficiente, llenas de novedades y de conocimiento original capaz de transformar los entornos educativos en alta productividad y avance de la universidad.

### *Manual*

Las operaciones de cualquier organización deben estar plasmadas y validadas dentro de la empresa, para que de esa manera se tenga la certificación y claridad de lo que se está realizando; esto es vital para el desempeño organizacional y se obtiene a través de la existencia y uso del manual, definido por Catacora (2009) como: “documentos organizativos y herramientas gerenciales utilizados para comunicar y documentar los procedimientos contables y no contables” (p.74).

Otros autores como Montero y Hochman (2006), conceptualizan un manual como: “la recopilación por escrito de los procedimientos que deben ser seguidos para llevar a cabo las operaciones administrativas de una empresa y pueden incluir también políticas y normas de la misma” (p.103). Es decir, los manuales servirán de canales de información para las personas dentro de una empresa, y por lo tanto gracias a la implementación y uso de los mismos se conocerán lineamientos y parámetros para desempeñar y llevar a las obligaciones y deberes correspondientes.

### *Manuales Administrativos*

El uso de manuales en las organizaciones tanto públicas como privadas, ha generado un indudable interés para comunicar los cambios que se generan en las mismas, ya que la utilización de los mismos ofrece diversa ventajas. Según Quiroz (2005), se diseñan los manuales que “sean legibles, sencillos y flexibles, también cuando se emplea se suministra una idea general de la cantidad y características de las actividades que realiza la organización y la interrelación de los trabajos para efecto del control que debe establecerse” (p.16).

Según Andrade (2006), el manual “es un instrumento técnico que incorpora la información sobre la sucesión secuencial y cronológica concatenadas entre sí, constituidas en una unidad para la realización de una función, actividad o tareas específicas en una organización.” (p. 148).

En tal sentido, Cárdenas (2008) señala que:

Un manual hace que las instrucciones sean definitivas, proporciona un arreglo rápido de las malas interpretaciones, señala la forma en que el trabajador puede contribuir al logro de los objetivos de la unidad y sus relaciones con otras unidades. Por otra parte, los manuales liberan al personal de tener que repetir informaciones, explicaciones, procedimientos e instrucciones similares. (p. 11)

Los manuales administrativos según Benjamín (2007), son considerados como una herramienta gerencial porque son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación que permiten “registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura,

objetivos, políticas, sistema, procedimientos), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas” (p.147).

De acuerdo a Catacora (ob.cit.):

Uno de los objetivos más importantes de los manuales es documentar en forma integral las actividades de un área o áreas de una empresa, de tal forma que permita tener una visión detallada de las operaciones o del trabajo que realizan los empleados. (p.15)

Por tal razón, la documentación de una empresa a través de manuales tiene como objeto sistematizar las relaciones entre los integrantes de una organización, orientar a los empleados en las distintas áreas de la misma, también servir de guía a los empleados en la ejecución de sus trabajos y por último guiar en la evaluación de la eficiencia personal.

Según este autor, existen algunas ventajas de los manuales, entre ellas: permiten conocer adecuadamente todas las actividades de un área en la empresa; constituyen una guía de trabajo, constituyen una fuente permanente de información sobre las prácticas generales y específicas en toda empresa; hacen posible la normalización de actividades; son herramientas útiles en la capacitación e inducción de empleados; son un incentivo para el empleador y así aumentar la eficiencia en la realización de las actividades. En cuanto a las limitaciones, el mismo autor señala: la elaboración de un manual puede ser larga y costosa; además, “la redacción debe ser óptima, ya que de lo contrario la implantación del mismo causaría más inconvenientes que beneficios; debe ser actualizado con frecuencia para evitar que pierda vigencia e importancia para la organización; en general es poco flexible.” (p.95).

De acuerdo a las ventajas y limitaciones expuestas se desprenden algunos requisitos como: su preparación tenga como objeto satisfacer una necesidad real; que se revise el contenido constantemente; su utilidad sea racional y actúe con flexibilidad; tenga una diagramación adecuada; que su redacción sea clara, sencilla y entendible; todo esto es lo que se requiere en la Sección de Control de Estudios.

### ***Tipos de Manuales***

Los tipos de manuales atienden al contenido o funciones administrativas a las cuales van dirigidos y por el área de actividad respectiva. En tal sentido, los manuales de organización, historias, políticas, procedimientos y contenidos múltiples son típicos de los manuales de contenido; los de venta, personal, producción e ingeniería y finanzas son típicos manuales por áreas de actividad.

### ***Manual de Funciones***

Los manuales de funciones permiten representar descriptivamente la estructura organizativa, ya que describen con detalle todo lo relativo a objetivos, funciones, autoridad y subordinación de cada unidad orgánica que conforman la estructura organizativa. Con respecto a este planteamiento, Lundgren (2004), señala que los manuales “describen con detalle la estructura de la organización, indicando los puestos y la interrelación, explicando los niveles de jerarquía y grado de autoridad de las unidades que la conforman, así como las funciones administrativas de cada unidad orgánica.” (p.84). Significa esto que para la Sección de Control de Estudios es ventajoso porque se describirán las funciones de cada Área que la componen, así como de cada uno de los cargos adscritos a esa área y su dependencia.

En palabras de Machado (2005):

Toda organización deberá estar integrada, por un grupo de unidades (personas, cosas) que reciben el nombre de unidades estructurales y constituirán cada una de las partes de la organización. Estas unidades agruparán las funciones, actividades y personas y representarán los niveles de autoridad, responsabilidad y jerarquía.

Destaca que una buena organización debe ser eficaz, capaz de conducir al logro de las metas propuestas; debe limitar las funciones y evitar la duplicidad de las mismas; obtener relaciones armoniosas y efectivas dentro de su personal. Le corresponde ser ágil, dinámica, flexible y sujeta a evaluaciones constantes; ser producto de la experiencia y de necesidades reales adaptables al contexto al cual pertenece.

Además, deberá definir el tipo de usuario a quien ha de servir, las líneas de autoridad y comunicación; el tipo de liderazgo y supervisión, la

forma para el entrenamiento de su personal, así como; las actividades y los requisitos que debe cumplir los profesionales que la integran. (p.30)

Estas aseveraciones de Machado, resumen de una manera brillante lo concerniente a las funciones y a las unidades administrativas que componen una organización, líneas de mando y comunicación, y su carácter flexible para ser adaptada a las circunstancias, como debe ocurrir en la Sección en estudio.

**Elementos constitutivos de un manual de funciones.** A continuación, en forma resumida se detallan los elementos que los manuales de funciones deben contener, según lo señala Lundgren (ob.cit.):

**Introducción:** Contiene una explicación breve del objetivo y fin del manual, a modo de poder ubicar con claridad objetiva a las personas que lo vayan a utilizar.

**Índice numérico:** Es la enunciación detallada de los distintos capítulos y secciones que comprenden el manual, al igual que el número de hojas.

**Instrucciones para el uso:** Esta parte del manual es fundamental porque de la claridad y precisión de estas instrucciones dependerá el mayor o menor uso que de éste se realice, por parte de las personas interesadas en él, especialmente, los empleados de una determinada organización.

Esta primera parte de las instrucciones corresponde a la estructura del manual, cuál es su disposición, los fundamentos de los capítulos y secciones en que se dividen. Se especifica el sistema de codificación utilizado, tanto para las divisiones del contenido como el código o clave empleado para identificar cada unidad orgánica involucrada.

Es importante que se elaboren instrucciones acerca de la forma de identificar revisiones, modificaciones o actualizaciones que se puedan realizar y dejar especificado a qué personal debe recurrirse para dichas consultas.

**Glosario:** En los manuales suelen aparecer términos de difícil comprensión para los usuarios del mismo. Por un lado se trata de palabras nuevas, o bien de palabras de uso en lenguaje común, pero en el ámbito de la administración de organizaciones tiene un significado más restringido o diferente.

Representación gráfica de la estructura formal (Organigrama): Se utiliza para poder visualizar gráficamente toda la organización formal, sus relaciones, niveles de autoridad, nombre de la unidad orgánica, sectorización, entre otras.

Definición de los objetivos generales que pretende alcanzar la organización.

Denominación de la unidad orgánica a describir.

Unidad orgánica de la cual depende.

Unidades orgánicas que dependen de ella.

Cargo y nombre del responsable de la unidad orgánica en estudio.

Autoridad: Se debe indicar el tipo de autoridad que recibe y la que puede delegar.

Descripción de las funciones a realizar por la unidad orgánica.

Sistema de información: Deberá determinarse cuál es la información que se debe generar para su propio uso y para otras unidades orgánicas de la estructura organizativa, con el fin de integrar el sistema de información de la organización que va a servir para planificar y controlar.

Evaluación: En este sentido debe explicarse la forma cómo se va a evaluar el sistema implementado, si es periódico o continuó.

El uso de los organigramas y de los manuales de funciones combinados, ofrecen varias ventajas, entre las cuales están proporcionar una idea general de la cantidad y características de las actividades que realiza cada unidad en la organización; así como la interrelación de los trabajos para efectos del control que debe establecerse. De igual modo, permite que las mejoras realizadas en la estructura de la organización se hagan extensivas a los procedimientos.

## **Manual de Procedimientos**

El manual de procedimientos representa un instrumento de comunicación, y su propósito fundamental es instruir a los miembros de la organización acerca de las actividades que deben ser desarrolladas por sus miembros y los procedimientos a través de los cuales estas actividades son cumplidas. Morales (2009), plantea que

estos manuales representan una expresión analítica de los cuales se canaliza la actividad operativa de la empresa. Es decir, es la relación por escrito de la secuencia de los procedimientos que constituyen el aparato circulatorio de la organización, con indicación de los distintos sectores por donde se desenvuelven.

Se afirma entonces, que un manual de procedimientos administrativos debe contener deberes y responsabilidades de los puestos, lo que hace el trabajador, por qué lo hace, los equipos usados, los materiales empleados, los procedimientos seguidos para las actividades y el grado de supervisión requerido. También, deben especificarse habilidades mentales, niveles de educación y experiencias, así como las cualidades y características personales exigibles para el desempeño del cargo.

### **Procedimientos**

Para realizar la función administrativa, en las empresas se realiza un conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes e involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin a través del uso óptimo de recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales, lo que constituye un procedimiento.

Gómez (2009), señala que un procedimiento puede considerarse como “la sucesión cronológica de las operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en unidad, en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación” (p.52). Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, determinación del tiempo de realización, el uso de recursos materiales y tecnológicos, también, la aplicación de métodos de trabajos y control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

### **Características de los Procedimientos**

En el contexto del tema presente, sería imposible continuar sin antes exponer de una manera específica e individual las características de un procedimiento que se realiza dentro de una empresa.



Según Gómez (ob.cit.), los procedimientos se basan en las siguientes características:

1. **Completos:** Consideran elementos humanos así como el objetivo deseado.
2. **Coherentes:** Se refiere a que sus pasos sean sucesivos, complementarios y que tiendan al mismo objetivo.
3. **Estables:** Tenga firmeza del curso establecido, que no cambie a menudo.
4. **Continuidad:** Tiende a perpetuarse una vez establecidas y las modificaciones sólo se agregan a las ya establecidas. (p.64)

Por lo expuesto, las características de un procedimiento se determinan por no ser una actividad específica que realiza el empleado como parte de su trabajo en su puesto, sino que identifica la manera de efectuar las operaciones de manera secuencial y detallada, se señalan todos los pasos a seguir para iniciar, desarrollar y concluir una actividad, logrando que las tareas se realicen en forma eficaz y eficiente, para así disminuir el margen de errores en los mismos.

### **Elementos de los Procedimientos**

Los elementos de los procedimientos constituyen la parte integral del sistema, ya que al unirse las operaciones internas y externas, le dan coherencia y sentido al mismo, estos elementos tienen una condición necesaria que es mantener una interacción estable. Sus principales elementos son: Unidades Orgánicas, Formularios y Tareas Administrativas.

**Unidades orgánicas.** En cuanto a este aspecto, Bullones (2008), afirma que las unidades orgánicas constituyen una abstracción que identifican conjuntos homogéneos de funciones administrativas y operativas. Es por donde pasa el trámite administrativo, se constituye como representación formal de hecho o acontecimientos operativos, es decir, representa el ámbito por donde circula la información necesaria para los procedimientos. De igual forma, las unidades orgánicas constituyen unidades estructurales de la organización, cada una forma parte de la organización y de su

estructura; agrupan las funciones, tareas, actividades, las personas y representan niveles de autoridad, responsabilidad y jerarquía.

Las unidades orgánicas pueden clasificarse tomando como base las personas que la integran y las unidades subalternas en las cuales se descomponen y que son sus subdivisiones; también la esencia de las funciones y actividades que realizan. Expresa Bullones (ob.cit.), que las unidades orgánicas se clasifican en unidades de línea que reciben una línea directa de mando para la ejecución de las funciones; y el cumplimiento de las responsabilidades recae en ella de manera directa; las unidades operativas se encargan de realizar actividades productivas a través de funciones específicas que han sido encomendadas en la relación de autoridad lineal; además, se ocupan de lograr los objetivos principales; y por último, las unidades de servicio y/o apoyo son aquellas que realizan tareas y actividades de apoyo tanto a los directivos como al resto de las unidades, por medio de una relación de actividades lineales con el propósito de que obtengan un mejor desempeño en todas sus funciones.

Por lo antes expuesto, se señala que para las empresas es necesario aplicar técnicas de organización estructural en la organización, para evitar la eliminación, transformación y creación de unidades orgánicas que tengan fallas de información y control, discrepancias entre los clientes, departamentos o personas, desconocimientos de las tareas a ejecutar el personal, falta de información sobre las estratificación jerárquica de las organizaciones, entre otros.

Una unidad orgánica debe indicar interrelación funcional, disposición orgánica, orden, estratificación y jerarquía; también, denota un sistema de partes integradas al todo, las cuales, unas interactúan como esenciales y otras como secundarias, pero todas son necesarias y esto determina el sector estructural formal e informal.

La estructura formal está representada por el organigrama y manuales de descripción y constituye una guía muy importante para la ejecución de actividades. En cambio, la informal, tiene aspectos del sistema que no están formalmente expresos, sino que son consecuencias de las interrelaciones de los individuos, a veces de una manera imprevisible, es decir, no han sido prescritas pero ocurren.

Organigramas: son instrumentos que proporcionan una idea de la estructura orgánica, permiten representar los sectores, las unidades orgánicas, los niveles jerárquicos y las relaciones entre las diferentes unidades administrativas establecidas. Melinkoff (2009), establece que los organigramas muestran la estructura formal de la organización, y representan de una manera simplificada los aspectos más importantes de la estructura organizativa (funciones, relaciones entre las unidades, los niveles jerárquicos), es decir, la forma como están dispuestas y relacionadas las unidades orgánicas, considerando sus líneas de autoridad, igual que las de subordinación.

Flujogramas: por lo general, el proceso de aprendizaje en el ser humano se facilita cuando es ejecutado de manera gráfica. Cuando se realizan lecturas sin gráficos, las mismas se hacen tediosas; pero si contiene figuras o formas gráficas, el aprendizaje aumenta. En este sentido, Catacora (ob.cit.), expresa que “a nivel de los procedimientos, la técnica de mayor uso en las empresas es el representarlos a través de flujogramas” (p.77).

Así, los flujogramas son unos instrumentos claves dentro de la organización porque captan la información de un lenguaje en forma abreviada, lo que permite entender los fenómenos complejos en lapsos relativamente cortos, es decir, describe los procedimientos de manera gráfica para un mejor entendimiento y visualización al personal, permite una ejecución en el desarrollo de las tareas en forma muy ordenada, organizada y coordinada. Según Gómez (ob.cit.), “los flujogramas son diagramas que expresan gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de éste, estableciendo su secuencia cronológica”. (p.100)

En el mismo sentido, los flujogramas están dentro de las organizaciones debido a que indican el flujo de todo un procedimiento que se realiza, demostrando gráficamente las interrelaciones procedimentales entre los departamentos, secciones y cualquier unidad organizativa, y las personas de manera coordinada, logrando una comprensión de los pasos a seguir en cada procedimiento de forma clara y sencilla.

**Formularios.** Los formularios son una forma impresa que contiene información fija o de conceptos (está ya impresa) y otra información variable (se escribe sobre la

forma) para ser usados en una actividad determinada. Según, Catacora (ob.cit.) son formas impresas que se utilizan en un procedimiento, los cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices.

Sobre este particular, Gómez (ob.cit.) señala que “los formularios permiten ubicar los datos siempre en la misma posición dentro de un documento, evitando sean colocados de manera arbitraria, lo que crearía desorden o una definición errada de su contenido por parte del usuario.” (p.20).

Cabe destacar, que todas las empresas requieren documentar sus transacciones, y dejar evidencia de todo el trabajo de los empleados a través de documentos escritos. La gran mayoría de las transacciones realizadas por la empresa son plasmadas en formularios. Las empresas deben tener instructivos que especifiquen de manera clara y detallada cómo los empleados deben vaciar la información de las operaciones y transacciones de las unidades orgánicas dentro de las empresas, de modo de evitar errores en el llenado de los mismos, dando una mayor confianza a los empleados al momento de registrar la información, lo que permite a su vez un control sobre las formas reflejando el movimiento de las transacciones de una manera eficiente. Es decir, los formularios deben cumplir ciertas características necesarias para la información que se va a vaciar en él y se debe diseñar de acuerdo con las necesidades de cada negocio.

**Tareas administrativas.** Las tareas administrativas son las especializaciones de los trabajadores y las operaciones específicas de un proceso, el cual conforman una actividad y si se dan de manera secuencial forman los procedimientos. En este aspecto, Gómez (ob.cit.), señala que pueden ser las siguientes:

**Básicas:** Es aquella que estamos considerando en determinado momento, debido a alguna importancia en particular; es como un punto de referencia.

**Precedentes:** Son aquellas que habrán de terminarse, antes de poder iniciar la tarea básica.

**Concurrentes o tributarias:** Son las que habrán de terminarse totalmente, antes de poder iniciar la tarea básica.

Siguientes: Son aquellas que pueden ejecutarse, una vez terminada la actividad básica completamente.

Las mismas son importantes porque van referidas a la participación de los empleados con los formularios, cuando esté en la unidad que interviene en la secuencia del procedimiento.

### **Procedimientos Administrativos**

Es necesario señalar, que los procedimientos administrativos son una secuencia de etapas, operaciones y actividades vinculadas con el propósito de hacer algo, incluyendo a quién y cómo corresponde el desarrollo de las tareas y el por qué. Se pueden representar por medio de flujogramas, que permite al individuo desarrollar las tareas de forma eficiente ilustrando los pasos a seguir. Según Gómez (ob.cit.), el contenido del manual de procedimientos debe poseer la información siguiente:

1. Identificación: La información se organiza como sigue: (a) logotipo de la organización; (b) nombre oficial de la misma; (c) lugar y la fecha de elaboración; (d) número de revisiones (en su caso); (e) unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización; y (f) denominación y extensión (general o específica).

2. La clave de la forma: Primero las siglas de la organización, segundo, las siglas de las unidades administrativas donde se utiliza la forma y por último, el número de la forma.

3. Índice: Es la relación de los capítulos que forman parte del documento.

4. Prólogo y/o Introducción: Es una exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización.

5. Objetivos de los procedimientos: Es la explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

6. Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos: Es una esfera de acción que cubren los procedimientos.

7. Responsables: Son todas aquellas unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

8. Políticas o normas de operación: Son todos los criterios generales de acción, que se pueden determinar de forma específica, para facilitar la cobertura de las responsabilidades de las distintas instancias que participan en los procedimientos.

9. Concepto: Es toda palabra o término de carácter técnico que es empleado en los procedimientos, el cual por su significado o grado de especificación, se requiere de mayor información, para así permitir al usuario la consulta del manual.

10. Procedimientos: Es la presentación por escrito, de manera normativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consiste, cuándo, cómo y dónde y en cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarla a cabo.

11. Formularios: Son todas aquellas formas impresas que se utilizan en un procedimiento, para intercalarlos o para que se adjunten como apéndices.

12. Diagrama de flujo: Es la representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o recorrido de las formas o los materiales, en donde se muestran las unidades administrativas, o los puestos que intervienen en cada operación escrita.

13. Glosario de términos: Es una lista de conceptos de carácter técnico relacionado con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales y procedimientos, que sirven de apoyo para uso o consulta.

Se destaca entonces que los manuales permiten uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría, evaluar el control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducen los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales. Por eso es importante el diseñar el apropiado para la Sección de Control de Estudios de la UPEL-IPB.

## **Manual de Funciones y Procedimientos como Instrumento Gerencial**

La utilización de manuales administrativos tiene diversas ventajas tales como: ayudar a institucionalizar y hacer efectivos los procedimientos; posibilitar la normalización de las actividades; asegurar la continuidad y coherencia en las prácticas y normas a través del tiempo; aumentar la eficacia en la realización de actividades. Es decir, son una guía de trabajo efectiva y un instrumento valioso de consulta y un elemento importante de evaluación y revisión objetiva de las prácticas institucionales. (Montero y Hochman, ob.cit.).

Por las razones expuestas, los manuales conforman documentos organizativos y una herramienta gerencial utilizada para informar y justificar los procedimientos, ya que permiten su organización lógica y ordenada identificados bajo el esquema de una especie de libro actualizable. Del mismo modo, señalan las tareas de las unidades orgánicas que intervienen y formularios que se utilizan en los procesos administrativos, así como las políticas, normas, flujograma, entre otros; y los objetivos, metas, misión, visión que conforman la organización, y de esta manera se puede trabajar en conjunto de modo más eficiente. (Montero y Hochman, ob.cit.).

### **Empowerment**

Empowerment es un término en inglés que quiere decir potenciación o empoderamiento, el cual, según Koontz y Weihrich (2008) “se traduce al hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de ser dueños de su propio trabajo” (p.303). Esto significa trabajar con empleados que tienen la competencia de la autonomía, la cual se traduce en creatividad e innovación, satisfacción por el trabajo y sentido de pertenencia con la organización. Esto es ratificado por lo que señala Wilson (2006): “Es una herramienta gerencial y consiste en potenciar la motivación y los resultados de todos los colaboradores de una empresa a través de la delegación y la transmisión del poder” (p.3).

En general, el empowerment es un proceso que mejora la eficiencia y el desempeño, introduciendo cambios significativos en la cultura y clima de la organización, maximizando las capacidades y talentos de los colaboradores. De

manera práctica se considera que el empowerment, resulta visible cuando la toma de decisiones tiene lugar lo más cerca posible de los hechos. Por lo tanto, los colaboradores en contacto directo y cotidiano con las situaciones que involucran clientes, proveedores, entre otros pueden contar con la autoridad necesaria para poder decidir cuál es el mejor curso de acción para cada situación. Así pues, no sólo son responsables por llevar a cabo las tareas encomendadas sino que el ambiente laboral les permite actuar con la autonomía requerida para una determinada circunstancia.

Es importante recalcar que la delegación de autoridad y la capacidad de decisión tienen lugar cuando existe una cultura organizacional madura que acepta el empowerment. Esto ocurre si los procedimientos están bien definidos, las funciones descritas y la estructura propicia la autonomía. Para que el empowerment tenga lugar en la organización, es necesaria, según Valdés (2015), la actuación de tres aspectos:

1. Un jefe que delega: El empowerment requiere que exista un cambio en el comportamiento de los colaboradores y de la alta dirección; implica un intercambio donde uno delega y el otro asume la tarea delegada y de ese modo crece en el puesto. Para asumir la tarea delegada será necesario contar con colaboradores capacitados y con las herramientas necesarias para tomar decisiones y que éstos se responsabilicen por sus actuaciones, que actualmente según se especificaba en el problema, no está ocurriendo en la Sección de Control de Estudios.

Tener personal a cargo o ser jefe en todos sus niveles implica que, además de la realización de sus tareas específicas, no puede descuidar sus funciones relacionadas a la gestión de personas, es decir, que un jefe tiene a cargo, según Alles (2009):

- a. Seleccionar a sus colaboradores.
- b. Evaluar sus comportamientos.
- c. Delegar tareas.
- d. Dar aliento.
- e. Comunicar la misión, visión, valores y estrategias organizacionales y los específicos del área.
- f. Ser un entrenador de sus colaboradores en cuanto a su desarrollo profesional.



g. Desvincular a los colaboradores cuando sea pertinente.

Se puede decir que es necesario recordar que dentro de una organización saber delegar es esencial para cualquier directivo, jefe o supervisor. La delegación tiene implícito un factor importante de la relación entre jefe y colaborador, al requerir entre ellos confianza, ésta debe de construirse. La acción de delegar puede definirse según Alles (ob.cit.), como “el hecho de asignar a un colaborador una tarea de la cual será responsable, reteniendo quien delega la obligación de responder por la misma” (p.71).

Esto se puede traducir que el jefe no puede desligarse totalmente de la responsabilidad ni de los resultados sino más bien ser un apoyo a su colaborador. Se debe considerar que la buena delegación es un factor que genera valor a la organización al servir como un medio para obtener mejores resultados evitando que las tareas se centralicen en una sola persona y permitiendo a los niveles superiores la posibilidad de centrar sus esfuerzos a la estrategia, dejando a otros la ejecución de actividades operativas. Esto se traduce en beneficio para los colaboradores al ser un detonante de motivación y satisfacción para ellos al brindarse confianza y reconocerse las capacidades que tienen al encomendárseles tareas que se cree que serán realizadas con éxito.

2. Una cultura organizacional que lo propicie: Para ser efectivo el empowerment debe, según Valdés (ob.cit.), “formar parte de la estrategia de la empresa y lo que la hace funcionar, debe integrar a la visión, misión, valores y estrategia” (p.58). Cada organización tiene su cultura organizacional y si una persona forma parte de la organización debe asimilar su cultura.

La cultura organizacional es definida por Chiavenato (2012) como “una mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas, representan el modo particular en que trabaja y funciona una organización” (p.64). En base a esta definición, se puede decir que para lograr un empowerment exitoso, es necesario que la cultura organizacional dirija a los colaboradores a percibirse a sí mismos como agentes de cambio, bajo un ambiente de confianza, credibilidad y entusiasmo; de tal manera que el trabajo se convierta en algo motivante para la organización, el personal y para el colaborador mismo.

Sin este cambio de cultura, la Dirección de la organización puede diseñar buenos planes estratégicos. Sin embargo, no lograrán ser ejecutados si el equipo que debe acompañarlo no ha sido facultado para apropiarse de sus funciones y poner su talento a disposición de la organización. Como parte del cambio cultural se puede generalizar que es necesario que haya un factor clave que los niveles superiores deben incorporar a su gestión para crear confianza. Este corresponde al manejo de los errores propios y de sus colaboradores en todos los niveles.

Cambiar el esquema del error a una de oportunidades de mejora, evita acusar a personas que se equivocan y permite mejorar tanto a los procesos como a la estandarización. En base a lo anterior se considera que el hecho de incorporar estas prácticas como parte del empowerment requiere tiempo y un plan de mejora continua a través del cual el colaborador mismo es capaz de hacer eficientes las tareas donde está involucrado, ayudándole a identificar la manera de agregar valor a sus funciones; traduciéndose en mayor seguridad y confianza por parte del empleado en lo que hace.

3. Un método de control: Como parte del éxito de un proceso de empowerment, el jefe debe sentirse seguro de sí mismo y contar con una cultura organizacional que promueva esta metodología. Con estos componentes resulta posible desarrollar un método planificado de empowerment a través de los pasos siguientes, desarrollados por Alles (ob.cit.):

- a. Analizar y elegir las tareas individuales a delegar.
- b. Analizar y elegir los colaboradores a quienes se delegarán las tareas.
- c. Comunicar al colaborador las características y el alcance de las tareas delegadas.
- d. Dar al colaborador las indicaciones necesarias para que ejecute exitosamente la tarea delegada.
- e. Asegurarse que el colaborador cuenta con los elementos y recursos necesarios para llevar a cabo la tarea.
- f. Realizar seguimiento y efectuar controles.
- g. Evaluar los resultados finales.
- h. Dar aliento y estímulo.

Esto se interpreta que el proceso debe darse con planificación y control, fijando plazos, prioridades y cumplimientos como también que el jefe debe conocer las capacidades individuales de sus colaboradores. En este sentido, las tareas delegadas deben ser en función de ellas. A partir de lo anteriormente mencionado, la clave está en un líder que faculte al colaborador creando un ambiente de autonomía controlada, estableciendo y comunicando claramente los alcances y límites para cada puesto, así como las metas y resultados esperados. Esta conceptualización de responsabilidades puede ser acordada juntamente con el colaborador, asegurando así la perfecta comprensión de cuáles son sus funciones.

### **El Empowerment en la Motivación y Desarrollo del Talento Humano**

A nivel individual, no puede olvidarse que las personas están motivadas a hacer las cosas en función de la satisfacción de sus necesidades, tal como lo propuso Maslow en su clasificación de necesidades. A nivel organizacional, las necesidades de desarrollo del ser humano están referidas, al papel que desempeña en la empresa.

Esto significa que para cada posición deberán estar adecuadamente establecidas las competencias, entendidas como los conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia requerida por quien desempeñará el cargo. A su vez, incluye la existencia de estándares de desempeño establecidos con base en los objetivos del puesto y sus responsabilidades, como lo señala Rodríguez (2000).

Con lo anterior, se concluye que un jefe debe reconocer que un cargo no es estático en cuanto a sus competencias y funciones se refiere. A medida que la persona va madurando en su desempeño, usualmente le son asignadas nuevas responsabilidades, generando una variación en sus recursos, niveles de decisión, importancia estratégica entre otros. Por lo tanto, es necesario que se realice el monitoreo constante de las necesidades de desarrollo de las personas, como debe ocurrir en la Sección de Control de Estudios de la UPEL-IPB.

### **Toma de Decisiones**

En los diferentes puestos de trabajo existentes en una organización, puede generalizarse que está implícito el hecho que se toman decisiones de diferente índole, nivel de responsabilidad e impacto. Por ello, es necesario que tanto los mandos superiores como el titular del puesto conozcan su alcance dentro de la organización.

Tomar decisiones es un proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones o problemas potenciales, como lo señala Rodríguez (ob.cit.). Este proceso hacia la selección de la alternativa correcta, entre las diversas opciones, dependerá del conocimiento de las opciones disponibles, de la comprensión de las consecuencias y de la valoración personal. Esto lleva a cuestionar qué niveles de decisión deben ser delegados.

### **Características y Beneficios del Empowerment**

El empowerment es un proceso estratégico de cambio, que se da de adentro hacia fuera. Al hacerse efectivo se logran las siguientes características, según lo expresa Valdés (ob.cit.):

1. El colaborador se siente responsable, no sólo por su tarea, sino del todo empresarial al adquirir una visión global de la empresa como un todo.
2. El colaborador se transforma en un activo solucionador de problemas, toma decisiones en lugar de ser duplicador de órdenes; tiene más control sobre su trabajo y se vuelve más capaz, porque ha perdido el miedo a hacerlo.
3. Los equipos de trabajo mejoran su rendimiento alcanzando mejores niveles de productividad y toman iniciativa sobre hechos concretos, mejorando constantemente la calidad del trabajo.
4. El colaborador actúa como si fuera propietario de la empresa, buscando satisfacer al cliente, orientándose al mercado.

Todo esto, que actualmente no se consigue en términos generales en la Sección de Control de Estudios, es lo que se desea al diseñar el Manual de funciones y procedimientos fundamentado en el empowerment.

Además, entre algunos de los beneficios obtenidos al incorporar el empowerment como una metodología en la organización están los señalados por Blanchard y Grazier (2016):

1. Se distribuyen tareas y se delega autoridad.
2. Provee oportunidades de aprendizaje y crecimiento.
3. Fomenta la creatividad, libera el potencial que existe en cada colaborador y aporta sus mejores contribuciones asumiendo responsabilidades por su propio trabajo.
4. Implica brindarles una retroalimentación oportuna sobre sus desempeños individuales a fin de lograr su desarrollo.
5. Mayor compromiso de los empleados.
6. Procesos más eficientes en la toma de decisiones.
7. Aumento de entusiasmo y actitud positiva.

Con estos beneficios, se considera que para la organización esto se traduce en mayor rentabilidad y mejor imagen para sus clientes satisfechos; para las personas esta gestión los hace sentirse competentes, valorados y facultados. De esta manera se mejora la satisfacción laboral, se incrementa el sentido de pertenencia, y todo se traduce en un mejor servicio para los usuarios que acuden diariamente a las oficinas.

Durante los años ochenta en Venezuela hubo transformaciones sustanciales en el modelo curricular tanto de los niveles de primaria, secundaria y universidades. Se constituyó la escuela básica que sería una fusión de los seis grados de primaria con los tres primeros años del bachillerato. En la principal universidades de la región se aplicó un modelo de curricular integral. Pero en todos esos niveles se hizo sin considerar la gerencia educativa.

De igual forma el Ministerio de Educación invirtió inclusive en formación gerencial, pero no tenía nada que ver con la formación gerencial aplicada a la educación. En la universidad se estructura la administración con los servicios no solo a los usuarios de la misma como los estudiantes y profesores, sino relativo a los procesos de financiamiento, presupuesto, contabilidad, y dirección de los recursos humanos. Esto apoyado en la misma Ley de Universidades, donde se conforma toda una subestructura administrativa que va desde el Vice Rectorado Administrativo

hasta la contabilidad de cada departamento y cátedra. Esta concepción hace de la administración una variable desvinculada de la dinámica de la academia. Así pasa con el presupuesto, prácticamente reducido a dos rublos: nómina y gastos de servicio y mantenimiento. No se toman en cuenta las variaciones a nivel curricular, o los recursos que se necesitan para desarrollar sus áreas como la de laboratorios o práctica profesional o servicio comunitario. Mucho menos, se presupuestan las inversiones nuevas en infraestructura e innovación tecnológica.

En tal sentido, a universidad es un organización que administra o gerencia la ciencia así como las humanidades y las artes, en este proceso de administración y de aspecto gerencial, lo sigue haciendo en la concepción disciplinaria de la modernidad, y las autoridades en su mayoría hacen un esfuerzo considerable para que los planes de estudio estén al día, para que se gradúen los estudiantes en las distintas disciplinas, y se continúe con el proceso la gerencia académica estratégica supondría una visión prospectiva y estructurada sobre los avances internos y externos. Esta visión se concreta en planes flexibles de desarrollo global, es decir, simultáneamente global y local, y esto es importante, sobre todo para superar el estado de atraso económico, tecnológico y social que se presenta en nuestro país a raíz de la crisis social y económica que actualmente se atraviesa.

### **Reseña Histórica de la UPEL**

La Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) es creada por Decreto No. 2176 de fecha 28 de Julio de 1983 del Ejecutivo Nacional como un homenaje a la memoria del Libertador Simón Bolívar en el Bicentenario de su nacimiento. La incorporación de los Institutos Oficiales de Formación Docente a la Universidad se estableció mediante Resolución No. 22 de fecha 28 de Enero de 1988 y se hizo efectiva el 27 de Junio del mismo año con la firma del Acta de Consolidación, en un hecho histórico y solemne realizado en la iglesia San Francisco, de la Ciudad de Caracas.

Este proceso de integración unió a todos los Institutos Oficiales de Formación Docente que para ese momento eran conocidos como los Institutos Pedagógicos de: Caracas, creado en 1936, Barquisimeto en 1959, Maturín y “Rafael Alberto Escobar Lara” (Maracay) en 1971; y el de Miranda “José Manuel Siso Martínez” en 1976. Igualmente, se incorporó a la Universidad el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio con sus respectivos Núcleos Académicos, el Centro de Capacitación Docente El Mácaro, creado en 1938 y el Gervasio Rubio, creado en 1952, así como el Centro Interamericano de Educación Rural (CIER). En 1990 éstos últimos pasaron a formar parte de la Universidad como Institutos Pedagógicos independientes. En 1992, igualmente, se incorpora el Instituto Universitario Pedagógico “Monseñor Rafael Arias Blanco” en calidad de Instituto asociado a la Universidad.

Desde su creación en 1983, la UPEL comenzó el proceso para la consecución de una estructura inicial que, en Noviembre de ese mismo año, se constituyó como Sede Rectoral con el nombramiento del Rector, del Vicerrector de Docencia y del Vicerrector de Investigación y Posgrado. Posteriormente, en 1984, se designó al Vicerrector de Extensión y al Secretario. A partir del momento cuando son nombradas las autoridades mencionadas, se incorporó un grupo interdisciplinario de profesionales quienes iniciaron el proceso para reglamentar el funcionamiento de la Universidad y se encargan de encontrar vías que permiten lograr la integración de los Institutos Pedagógicos como un todo coherente e interrelacionado.

## **Misión**

La UPEL es una universidad pública de alcance nacional e internacional, líder en la formación, capacitación, perfeccionamiento y actualización de docentes de elevada calidad personal y profesional, y en la producción y difusión de conocimientos socialmente válidos, que desarrolla procesos educativos con un personal competente, participativo y comprometido con los valores que promueve la Universidad.

## **Visión**

La UPEL será una universidad de excelencia, comprometida con el país para elevar el nivel de la educación, mediante la formación de docentes competentes; capaz de generar conocimientos útiles para implementar procesos pedagógicos innovadores e impulsar la transformación de la realidad social, y así contribuir al logro de una sociedad más próspera, equitativa y solidaria.

### **Reseña Histórica del IPB “Luis Beltrán Prieto Figueroa”**

El 06 de noviembre de 1959 el Presidente de la República, Rómulo Betancourt y su Ministro de Educación, Dr. Rafael Pizani, inauguran este Instituto Pedagógico Experimental, con el firme propósito de ofrecer al pueblo de Lara la oportunidad que reclamaba su jerarquía poblacional, su estratégica situación geográfica y su respetable acervo cultural. En esa ocasión, el Presidente Betancourt dijo: "Su creación es una demostración más del interés que tiene el Gobierno Constitucional que presido, en realizar, en los cinco años de su mandato, una verdadera cruzada contra la ignorancia y el atraso".

El IPB es una de las primogénitas instituciones de Educación Superior de la Región Centro Occidental y aún cuando el funcionamiento inicial es humilde, por la estructura física y su contingente humano, no tardó en convertirse en pilar fundamental para la formación docente en este sector del país.

Físicamente, funcionó en una antigua escuela local, donde opera actualmente la gobernación del estado Lara, después es trasladado a la edificación de la Avenida Vargas, que conserva, y luego se construye la sede amplísima que se encuentra en la Avenida Los Horcones.

Aquí se forman talento humano para la enseñanza de todos los niveles del sistema educativo venezolano. Aquí se propicia el perfeccionamiento de egresados nuestros y de otras instituciones universitarias. También, desde esta casa de estudios



se brinda asistencia técnica a los países del área del Caribe y Suramérica. Además, se auspician y promueven eventos culturales y artísticos para la ciudadanía en general.

### **Carreras de Pregrado Ofrecidas**

Ofrece la carrera de Formación Docente, carrera larga con duración de cinco (5) años (10 semestres) para obtener el Título de Profesor en la Especialidad elegida. Este título es equivalente al título de licenciado que otorgan las Universidades Nacionales, con carreras de formación docente. Los bachilleres que aspiren obtener el título de Profesor, podrán desempeñarse en los niveles de Educación Preescolar, Educación Básica, Educación Media, Diversificada y Profesional, Educación Especial, Educación Rural y Educación Superior.

Las especialidades que ofrece la UPEL-IPB son las siguientes:

Biología

Educación Agropecuaria

Educación Comercial

Educación Especial en Dificultades del Aprendizaje

Educación Especial en Retardo Mental

Educación Física

Educación Integral

Educación Musical

Educación Preescolar

Electricidad Industrial

Electrónica Industrial

Física

Geografía e Historia

Informática

Inglés

Lengua y Literatura

Matemática

Mecánica Industrial

Química

### **Programa de Profesionalización para Egresados Universitarios en Ejercicio de la Docencia**

Es un programa académico de formación conducente a título, dirigido a egresados universitarios en carrera docente o en carreras afines a las especialidades que se administran en la UPEL, provenientes de universidades, institutos o colegios universitarios, reconocidos por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, y que estén ejerciendo la docencia en cualquier nivel o modalidad del Sistema Educativo Venezolano.

### **Servicio Comunitario**

Para la UPEL el Servicio Comunitario más que un requisito de grado, es otra acción de integración de la universidad con la sociedad mediante la cual se fortalece la formación integral y la sensibilidad social del futuro profesional de la docencia. El servicio comunitario representa una fuente invaluable de aprendizaje de la realidad, que ayuda a consolidar la formación integral de los estudiantes, al dotarlos de vivencias que los enfrentan a la toma de decisiones y fortalecimiento de sus valores sociales y humanos.

A través del servicio comunitario la UPEL tendrá presencia en los diversos sectores sociales, extendiendo a éstos los beneficios de la labor educativa. Por su parte, el estudiante upelista encontrará en el servicio comunitario un espacio de aprendizaje servicio, y una oportunidad de contribuir con las comunidades de manera significativa, compartiendo los conocimientos adquiridos para gestar acciones conjuntas en el mejoramiento del desarrollo integral de la sociedad venezolana a través de la educación, el fomento y la proyección artística, cultural, la asistencia en diversos rubros, y la asesoría en las distintas áreas profesionales de su competencia.

## **Unidad de Secretaría y Registro**

La Unidad de Secretaría y Registro se concibe como una dependencia académico-administrativa, con responsabilidades de dirección y control dentro del ámbito universitario, que actúa como organismo de coordinación, de ejecución, de supervisión, de evaluación y de apoyo en los procesos referidos al ingreso, permanencia, traslado y egreso de los estudiantes; ingreso, ascenso y egreso del personal académico, administrativo y de servicios de la Universidad; registro y control de los títulos, diplomas y certificados que otorga la Universidad; producción y divulgación de la documentación y estadísticas en su área de competencia; resguardo de los archivos institucionales, la elaboración de las actas de los Consejos Directivos y la publicación de las decisiones ante la comunidad, así como el control de la correspondencia de los órganos de la alta jerarquía universitaria.

La Unidad de Secretaría y Registro tiene como misión velar por el cumplimiento de la normativa legal y la ejecución de los procesos académico-administrativos referidos al estudiante de pregrado y postgrado y a los cursantes de extensión, a los miembros del personal académico, administrativo y de servicio; así como acreditar, certificar y divulgar la producción institucional ante la comunidad nacional e internacional. Actúa, además, como órgano de coordinación, de ejecución, de supervisión y de apoyo ante la autoridad, la Universidad y la sociedad, de acuerdo con las atribuciones que le señalan los reglamentos universitarios.

La Unidad de Secretaría y Registro se plantea como visión, la realización total e integral de todas las funciones que la conforman, para el logro de la excelencia en cada una de sus áreas. Así mismo, se proyecta como una unidad organizacional efectiva que planifica, organiza, ejecuta y controla los procesos académico-administrativos para trascender efectivamente a otros entes de la estructura organizativa en beneficio propio, de la institución y de la sociedad en general considerando el fin para la cual fue creada en conformidad con lo establecido por el Reglamento General de la Universidad y la Ley de Universidades

Entre sus funciones se tienen las siguientes:

1. Planificar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las actividades de las dependencias adscritas a la Unidad.
2. Organizar, controlar y resguardar el Archivo General del Instituto.
3. Producir la documentación que se genera como resultado de las reuniones del Consejo Directivo y del Consejo Académico del Instituto y comunicar oportunamente las decisiones tomadas por dichos Consejos.
4. Controlar la recepción y despacho de la correspondencia institucional.
5. Planificar, coordinar, supervisar y evaluar las actividades correspondientes al ingreso, permanencia y egreso de los estudiantes de los cursos de extensión del Instituto.
6. Expedir, certificar y registrar los documentos emanados del Instituto que no sean competencia de la Secretaría General de la Universidad.
7. Organizar, supervisar y evaluar los expedientes de los egresados del Instituto y coordinar las actividades que se deriven de esa función.
8. Planificar, coordinar, supervisar y evaluar la realización de los actos de grado del Instituto.
9. Elaborar y publicar trimestralmente la Gaceta del Instituto.
10. Elaborar anualmente la Memoria y Cuenta del Instituto para su publicación.

**Estructura organizativa.** La Unidad de Secretaría y Registro a objeto de cumplir con las funciones que le son propias, está estructurada de la siguiente manera: (a) Jefe de la Unidad de Secretaría y Registro; (b) Comité Técnico de la Unidad; (c) Sección de Admisión; (d) Sección de Control de Estudios; (e) Sección de Archivo y Correspondencia; (f) Sección de Elaboración de Publicaciones Especiales; (g) Unidad de Informática UPEL-IPB.

Por ser la Sección de Control de Estudios, parte fundamental de la presente investigación, se dedicarán los siguientes párrafos a su conocimiento.

## **Sección de Control de Estudios**

Es una dependencia técnico-administrativa responsable de procesar, registrar y controlar la administración de los resultados de las actividades académicas de los alumnos de pregrado, postgrado y los participantes en las actividades de Extensión.

**Misión.** La Sección de Control de Estudios, asegura a la comunidad Universitaria un óptimo manejo de la información académica, basándose en estándares de calidad, cumplimiento y servicio mediante el Sistema de Información Académica y de un Recurso Humano calificado, que contribuya al cumplimiento de los propósitos misionales de dicha Sección.

La Sección de Control de Estudios es una dependencia administrativa de control, servicio y soporte de todos los procesos administrativos que subyacen en el desempeño académico de todos los estudiantes de la UPEL-IPB, desde su ingreso a la Universidad hasta la obtención del Título que otorga esta prestigiosa Institución.

**Visión.** Ser una dependencia reconocida por la prestación de un excelente servicio de información académica, de manera oportuna y veraz, contribuyendo al desarrollo institucional, facilitando el acceso a los diferentes servicios que ofrece la Unidad, bajo los criterios de eficiencia, eficacia y mejoramiento continuó.

**Funciones.** Algunas funciones de la Sección de Control de Estudios son:

1. Evaluar los procesos de inscripción, apertura y actualización de los expedientes de los alumnos de pregrado, postgrado y de los participantes de las actividades de extensión.
2. Recibir, verificar y procesar la documentación requerida para la inscripción.
3. Archivar, actualizar y resguardar la documentación inherente a las actividades que desarrolla la Sección.

4. Elaborar y registrar constancias y documentos certificados, en el ámbito de su competencia.

5. Garantizar la confidencialidad y confiabilidad de la documentación e información que se genera en la Sección.

### **Bases Legales**

Las organizaciones se rigen por distintas normas, leyes y reglamentos que regulan su actividad, de igual forma les permiten garantizar la ejecución de sus tareas y procesos de manera eficiente y efectiva. Entre las bases legales se pueden mencionar la Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de Educación, la Ley de Universidades, la Ley de Procedimientos Administrativos y el Reglamento General de la UPEL.

En relación a la Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela (1999) en su artículo 109, se señala:

...Las Universidades autónomas se darán sus normas de gobierno, funcionamiento y la administración eficiente de su patrimonio bajo el control y vigilancia que a tales efectos establezca la ley. Se consagra la autonomía universitaria para planificar, organizar, elaborar y actualizar los programas de investigación, docencia y extensión. Se establece la inviolabilidad del recinto universitario. Las universidades nacionales experimentales alcanzaran su autonomía de conformidad con la Ley.

De igual forma, la Ley de Universidades (1978) en su artículo 9 expresa:

Las Universidades son autónomas. Dentro de las previsiones de la presente Ley y de su Reglamento, disponen de:

1. Autonomía Organizativa, en virtud de la cual podrán dictar sus normas internas;

2. Autonomía Académica, para planificar, organizar y realizar los programas de investigación, docentes, y de extensión que fueren necesario para el cumplimiento de sus fines;

3. Autonomía Administrativa, para elegir y nombrar sus autoridades y designar su personal docente, de investigación y administrativo;

4. Autonomía Económica y Financiera, para organizar y administrar su patrimonio.

En este sentido, la Ley de Procedimientos Administrativos (1981), señala en su artículo 30: “La actividad administrativa se desarrollará con arreglo a principios de economía, eficacia, celeridad e imparcialidad. Las autoridades superiores de cada organismo velarán por el cumplimiento de estos preceptos cuando deben resolver cuestiones relativas a las normas de procedimientos”.

Del mismo modo, en su Art. 33 se señala que:

Todas las entidades publicas sometidas a las presente Ley, prepararán y publicarán en la Gaceta Oficial correspondiente, reglamentos e instrucciones referentes a las estructuras, funciones, comunicaciones y jerarquías de sus dependencias. Asimismo en todas las dependencias de servicio al público, se informará a éste por los medios adecuados, sobre los fines, competencias y funcionamiento de sus distintos órganos y servicios.

Sobre este mismo particular, en el Reglamento General de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1993), en su artículo 9 se señala que:

Las Universidades poseen personalidad jurídica y dentro de las previsiones del presente Reglamento, disponen de:

1. Autonomía Organizativa, en virtud de la cual podrán dictar sus normas internas
2. Autonomía Académica, para planificar, organizar y realizar los programas de docencia, de investigación y de extensión que sean necesarios para el cumplimiento de las políticas educativas del Estado y de los fines de la Universidad.
3. Autonomía Administrativa, para elegir y para designar aquellas autoridades cuyo nombramiento no corresponda al Ejecutivo Nacional, y para nombrar su personal docente, administrativo y de servicio.
4. Autonomía Económica y Financiera, para adquirir, organizar y administrar su patrimonio

En tal sentido la universidad trabaja bajo la organización de la educación superior en Venezuela y no está exenta de los cambios y repercusiones que se vive por aspectos económicos, sociales y culturales y es de carácter necesario adaptarse a necesidades para afrontar los nuevos desafíos educativos, por tal motivo la Universidad Pedagógica Experimental Libertador - Instituto Pedagógico de Barquisimeto, está comprometido con la formación del recurso humano y que aporte a la importancia que ejerce la educación en la sociedad. Al respecto, la educación

superior en Venezuela debe ser reimpulsada para que se formen profesionales de calidad para que puedan aportar a la sociedad, la cual los en dicho proceso.

Las bases legales en que se fundamenta la presente investigación, representan un apoyo para el diseño y puesta en práctica de un manual de funciones y procedimientos administrativos fundamentado en el empowerment para la Sección de Control de Estudios de la UPEL-IPB.



## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El siguiente capítulo, denominado marco metodológico, consiste en la selección del método y las técnicas más idóneas que fueron utilizadas para la recolección de la información necesaria para el estudio que permita alcanzar el propósito de la investigación. De acuerdo con Tamayo (1998), “la metodología constituye la médula del plan; se refiere a la descripción de las unidades de análisis, o de datos, los instrumentos, procedimientos y las técnicas de análisis” (p.45).

En el marco del párrafo anterior, el presente estudio propone un manual de funciones y procedimientos administrativos fundamentado en el empowerment para la sección de Control de Estudios de la UPEL-IPB.

#### **Naturaleza de la Investigación**

El proceso de investigación se ha tratado históricamente de explicar desde el punto de vista filosófico y epistemológico; dependiendo del momento histórico, los investigadores adaptan la forma de investigar a las nuevas exigencias, esto implica el surgimiento de paradigmas que facilitan abordar situaciones que los anteriores modelos no pueden tratar por carecer de las técnicas apropiadas. En ese discutir en torno al proceso de investigación se estudia el mismo en función de las premisas: teoría del conocimiento, relación entre sujeto y objeto, forma de captar el saber, la reflexión humana, alternativas de vinculación entre el pensamiento y la realidad. (García, 2010).

Los paradigmas, según García (ob.cit.), se conciben como concepciones de corte filosófico que sustentan y respaldan teóricamente el proceso de investigación.

La investigación científica no puede parcializarse por una sola forma de apreciar las cosas y los hechos, durante el proceso el investigador debe ubicar el paradigma a seguir, aplicar los procedimientos y características que el mismo plantea. En la actualidad la realidad se trabaja o se estudia de maneras diferentes, dependiendo de la modalidad seleccionada por quién investiga.

Esta investigación planteada epistemológicamente se fundamenta en el paradigma positivista, dado que la propuesta parte de la objetividad como única forma de conocimiento. Búsqueda de un conocimiento que sea inatacable, búsqueda de la certeza. El conocimiento científico lo toma como sinónimo de descubrimiento de las relaciones causales que existen y que configuran una realidad dada. (García, ob.cit.).

En este paradigma, entre el sujeto y el objeto se da una relación de independencia. El investigador (sujeto), al quitarse de su subjetividad queda en capacidad de abordar al objeto (Realidad Social) "desde afuera", como algo independiente del pensamiento. Según Hurtado y Toro (2007), en el paradigma positivista:

El sujeto investigador es concebido como una persona capaz de despojarse de sus emociones y sentimientos. Estudia el objeto a partir de una perspectiva desde afuera, sin involucrarse. Atribuye la objetividad en la investigación. Por lo tanto su relación es independiente uno del otro. (p.54)

Por otro lado, se utilizó el enfoque cuantitativo, el cual, según Hernández, Fernández y Baptista (2010), “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 4).

### **Tipo y Diseño de la Investigación**

Esta investigación, de acuerdo con su propósito, se ubica en la modalidad de Proyecto Especial apoyado en una investigación de campo descriptiva, que según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2006):

Permite la presentación de Trabajos de Grado de Especialización y de Maestría y Tesis Doctorales en las siguientes categorías:

a. Trabajos que lleven a creaciones tangibles, susceptibles de ser utilizadas como soluciones a problemas demostrados, o que respondan a necesidades e intereses de tipo cultural. Se incluyen en esta categoría los trabajos de elaboración de libros de texto y de materiales de apoyo educativo, el desarrollo de software, prototipos y de productos tecnológicos en general, así como también los de creación literaria y artística...

b. Trabajos con objetivos y enfoques metodológicos no previstos en estas Normas, que por su carácter innovador puedan producir un aporte significativo al conocimiento sobre el tema seleccionado y a la cultura...  
(p. 22)

En este caso, el objetivo fundamental es el diseño de un manual de funciones y procedimientos administrativos fundamentado en el empowerment para la Sección de Control de Estudios de la UPEL-IPB.

Se apoyó en una investigación de campo, por cuanto los datos fueron recogidos directamente de la realidad en la organización. De acuerdo con la UPEL (ob.cit.), se entiende por investigación de campo:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. (p.18)

En este caso se recolectó información relacionada con las variables en estudio. El estudio implicó la recolección de información entre el personal de la Sección de Control de Estudios, para posteriormente analizar e interpretar los resultados de estas indagaciones.

Asimismo, el estudio se orienta hacia un tipo de investigación descriptiva. Hurtado y Toro (2007), comentan al respecto que, el propósito de este tipo de estudios es “exponer el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características, de modo tal que en los resultados se pueden obtener dos niveles de análisis, dependiendo del fenómeno y del propósito del investigador” (p.103). Precisamente, en esta investigación se describen las características del proceso de captación e ingreso del personal administrativo en la Dirección estudiada.

En cuanto al diseño, el proceso de investigación requiere ser guiado de manera sistemática y lógica por parte del investigador, quien elige en este sentido, el diseño más adecuado a los objetivos propuestos. Bavaresco (2004), sostiene:

El diseño es una fase mecánica que conduce al ser humano a penetrar en el manejo de una serie de métodos y técnicas no comunes, por cuanto la investigación científica, así como las otras investigaciones que se lleven a cabo, lleva al investigador a utilizar o emplear los aspectos metodológicos, debiendo explicar cómo tendría que hacer una investigación en particular. (p.48)

Además, se fundamenta, según Sabino (2000), en proporcionar un “modelo de verificación que permita constatar hechos con las teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo” (p.88).

En relación a la direccionalidad del tipo de investigación, este estudio corresponde a los diseños no experimentales. Según Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit.), la investigación no experimental corresponde a “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p.149).

Según la UPEL (ob.cit.), dentro de los diseños no experimentales se encuentran los estudios transeccionales, que permiten la recolección de los datos en un solo momento y tienen la ventaja de que se basan en la observación de los objetos de investigación tal como existen en la realidad e intentan describir un fenómeno dado, analizando su estructura y explorando las asociaciones relativamente estables de las características que lo definen. En este estudio no se manipularon las variables, sino que los datos recabados se describieron tal cual como fueron percibidos.

En concordancia con lo expresado, las fases desarrolladas en el diseño de este estudio fueron las siguientes: (a) Fase I diagnóstico, (b) Fase II diseño y (c) Fase III validación.

Fase I diagnóstica, en la cual se planteó el problema atendiendo su racionalidad y coherencia lógica con el marco teórico, se fijó la estrategia ante los hechos a estudiar, es decir, se formularon las estrategias que le permitieron al investigador acercarse a su objeto de estudio y conocerlo tal cual es a través del abordaje

metodológico, para así diagnosticar la necesidad de un manual de funciones y procedimientos administrativos fundamentado en el empowerment.

Fase II diseño, consiste en el abordaje de las formas y procedimientos concretos que permitieron recolectar y organizar la información que proporciona la realidad para realizar una nueva elaboración y en función de estos datos disponibles, diseñar un manual de funciones y procedimientos administrativos fundamentado en el empowerment, donde se establecieron las características de la propuesta, la adecuación, adaptación al contexto y su aceptación.

Fase III validación, en la que se validó de contenido por medio de expertos en la materia, el diseño de un manual de funciones y procedimientos administrativos fundamentado en el empowerment con la finalidad de modificar y corregir algunas fallas cometidas en ese diseño.

### **Fase I Diagnóstico**

Consiste en determinar la situación actual que presenta la Sección de Control de Estudios de la UPEL-IPB, para determinar sus funciones y procedimientos administrativos, y las necesidades que tiene en esta materia. En función de lo planteado, la fase de diagnóstico se desarrolló de la siguiente manera:

#### **Sujetos de Estudio**

En toda investigación debe plantearse inicialmente la delimitación espacial, la cual señala el universo operacional, de lo contrario se haría muy complejo el proceso. Pero ese universo o población en el que se circunscribe la investigación puede resultar de dimensiones incontroladas por parte del investigador, de allí que se requiere el uso de la muestra a fin de analizar todas las variables consideradas en el problema.

Para Hurtado (2006), la población de una investigación está constituida por “el conjunto de seres que poseen la característica o evento a estudiar y que se enmarcan

dentro de los criterios de inclusión” (p. 141). En tal sentido, en la presente investigación, la población objeto de estudio estuvo constituida por un administrativo jefe, y 21 administrativos ordinarios, para un total de 22 personas.

Por lo expresado, por tratarse de una población pequeña no fue necesario estimar el tamaño de la muestra a fin de cumplir con el principio de representatividad que señala Sabino (ob.cit.), quién expresa que en poblaciones constituidas por menos de cien elementos se considera necesario estudiar la población en su totalidad.

### **Sistema de Variable**

Toda investigación durante el proceso de elaboración plantea cuál o cuáles serán las características del objeto de estudio, contenidas en los objetivos que evalúa en la realidad, es decir, convierte un concepto abstracto en un concepto empírico susceptible de ser medido a través de la aplicación de un instrumento.

En este sentido, para Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit.), señalan a la variable como “una propiedad que puede variar y es susceptible de medirse. Las variables adquieren valor para la investigación científica cuando puede ser relacionada con otras” (p.45). De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se puede concluir la definición conceptual como un factor donde están inmersos los objetivos específicos que puedan asumir diferentes valores de acuerdo a la interpretación del autor de la investigación.

En este orden de ideas, para la presente investigación la variable es: Necesidad de funciones y procedimientos administrativos fundamentados en el empowerment. Esta variable se conceptualiza como las diversas funciones y procedimientos que permitan mejorar los procesos y crear mayor satisfacción a usuarios y trabajadores.

### **Operacionalización de la Variable**

Operacionalizar es definir las variables para que sean medibles y manejables; un investigador necesita traducir los conceptos (variables) a hechos observables para

lograr su medición. Las definiciones señalan las operaciones que se tienen que realizar para medir la variable, de forma tal, que sean susceptibles de observación y cuantificación.

De acuerdo con Leedy (2003), señala que tiene que haber tres cosas: consenso, medición y precisión. Sólo se puede manejar lo que se puede medir y sólo se puede medir lo que se define operativamente.

Para Arias (2006), la operacionalización es: "el proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores" (p.61). En función a lo expresado, se puede decir que la definición operacional va de lo más complejo a lo más sencillo para poder facilitar el análisis de todos sus componentes.

En este sentido, en el Cuadro 1, se presenta la definición operacional de las variables tomando en cuenta uno de los objetivos de estudio de diseñar un manual de funciones y procedimientos administrativos fundamentado en el empowerment.

### Cuadro 1

#### Operacionalización de la Variable

Variable	Dimensiones	Sub Dimensiones	Indicadores	Fuente	Técnica e Instrumento	Ítems
Necesidad de Funciones y Procedimientos Administrativos fundamentados en el Empowerment para la Sección de Control de Estudios de la UPEL - IPB	Funciones y Procedimientos Administrativos	Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Estructura</li> <li>◆ Jerarquía</li> <li>◆ Autoridad</li> <li>◆ Usuario</li> <li>◆ Comunicación</li> <li>◆ Interrelación</li> </ul>	Trabajadores de la Sección de Control de Estudios de la UPEL-IPB	Encuesta y Cuestionario	1
						2
		Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Unidad</li> <li>◆ Formularios</li> </ul>			3
	Empowerment		<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Delegación</li> <li>◆ Poder</li> <li>◆ Autoridad</li> </ul>			4
	Conocimiento de la Sección de Control de Estudios		Conocimientos generales			5
	Utilización de manuales		Importante			6
						7, 8
						9,10
						11, 12
						13
						14
						15,16 17
						18, 19

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Las técnicas de recolección de información son aquellas herramientas o recursos utilizados en un estudio con el propósito de diagnosticar la situación actual de un aspecto determinado, y de los cuales se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer la información necesaria.

Malavé (2003), sostiene que “las técnicas son las diversas maneras de obtener los datos requeridos para llevar a cabo la investigación” (p. 80). Es decir, la técnica consiste en dar respuestas al cómo se hace, cómo se recolectan los datos. Dada la naturaleza del estudio y en función de la información que se requiere, tanto del momento teórico, como del momento metodológico de la investigación, se sitúan las denominadas técnicas y protocolos instrumentales de la investigación de campo. En esta investigación se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento un escalamiento tipo Likert. (Anexo A)

Este estudio se apoyó en la técnica de la encuesta, según Arias (ob.cit.), “pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p.70). Esta técnica brinda la oportunidad al investigador de recoger lo que se piensa y se dice del objeto de estudio. Respecto al instrumento escalamiento tipo Likert, Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit.) lo consideran como: “Conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías” (p.245).

En este caso, los ítems versaron sobre la necesidad del manual de funciones y procedimientos administrativos fundamentado en el empowerment.

### **Validez del Instrumento**

En lo que respecta a la validación de los instrumentos desde la perspectiva cuantitativa, Ruiz (2002), establece que “consiste en la exactitud con que pueden hacerse medidas significativas y adecuadas con un instrumento, en el sentido de que



mida realmente el rasgo que pretende medir” (p.57). Asimismo, Hurtado (2006), afirma que:

...la validez del contenido se refiere básicamente al proceso de construcción del instrumento y a la medición de la mayor cantidad de áreas posibles en las cuales se produce el evento; si este proceso se cumple, es muy probable que el instrumento tenga validez de contenido (p.435).

En la presente investigación, con la finalidad de obtener la validación de contenido del instrumento, se acudió al juicio de tres (3) expertos en contenido y metodología, los cuales consideraron su pertinencia en cuanto a las relaciones con los objetivos, variables, dimensiones, indicadores e ítems. (Anexo B)

### **Confiabilidad del Instrumento**

Una vez elaborado el cuestionario con las correcciones sugeridas por los validadores, fue aplicada por el investigador una prueba piloto a cinco (5) empleados de otra dirección de la universidad, pero con las mismas características de los sujetos de la investigación. Según Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit.), la confiabilidad de un instrumento de medición, se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales. Se calculó el coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach, especial para pruebas en escala de Likert, cuya fórmula es:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left( 1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right)$$

Donde:

K = número de ítems del instrumento

Si<sup>2</sup> = varianza de cada ítem

St<sup>2</sup> = varianza del instrumento

El coeficiente arrojó un valor de 0,64 (Anexo C) y como es superior a 0,60 se considera altamente confiable según la escala de Ruiz (2002), lo que implica que los instrumentos son estables en cuanto a los resultados. Esta escala es la siguiente:

Escala del Coeficiente	Expresión cualitativa
De 0,01 a 0,20	Muy Baja
De 0,21 a 0,40	Baja
De 0,41 a 0,60	Moderada
De 0,61 a 0,80	Alta
De 0,81 a 1,00	Muy Alta

### **Análisis e Interpretación de la Información**

Una vez recolectados todos los datos y la información necesaria para la investigación mediante las técnicas e instrumentos utilizados, se dio inicio al procesamiento de los datos, que Balestrini (ob.cit.) define como un conjunto de acciones dirigidas a la revisión detallada y sistemática de todos los datos obtenidos en función de su calidad y del grado de confianza que merece, de tal manera que se pueda alcanzar una síntesis, así como poder ordenar a todo su conjunto de forma coherente para que, posteriormente, sean abordados con mayor claridad en función de los objetivos planteados en el estudio.

En la presente investigación se utilizó la estadística descriptiva. En primer lugar, las respuestas de los ítems del instrumento se agruparon en tablas de distribución de frecuencia normal previamente codificadas, para luego ser analizadas porcentualmente. El análisis porcentual, es una técnica sencilla y permite establecer comparaciones entre los individuos de una misma muestra. Dichos ítems se representaron en gráficos bajo la modalidad de barras verticales para facilitar su entendimiento y comprensión.

Seguidamente, estos cuadros y gráficos fueron analizados de manera cualitativa, que a juicio de Claret (2005), permiten “afianzar más el análisis cuantitativo, puesto que el mismo será interpretado para describir la frecuencia en que se presentarán los indicadores que darán respuesta a la problemática planteada” (p.81).

Cada una de estas acciones se dirige a la organización de los datos provenientes del instrumento que fue aplicado a los empleados de la Sección de Control de

Estudios de la UPEL-IPB, con miras a diseñar un manual de funciones y procedimientos administrativos fundamentado en el empowerment.

### **Fase II Diseño**

Una vez diagnosticada la necesidad de funciones y procedimientos administrativos fundamentados en el empowerment, gracias a los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento y los aportes teóricos logrados durante el proceso investigativo, se procedió al diseño del manual, el cual fue estructurado en la siguiente forma: (a) Aspectos generales, (b) Manual de funciones administrativas, (c) Manual de procedimientos administrativos.

### **Fase III Validación**

Una vez que se tuvo el diseño del manual de funciones y procedimientos administrativos fundamentados en el empowerment, es necesario que personas conocedoras del tema emitan su opinión, sobre si el mismo es viable para ser puesto en práctica en la Sección de Control de Estudios de la UPEL-IPB; para ello, fue enviado a expertos para su proceso de validación de contenido, elaborándose un instrumento, de acuerdo a los siguientes criterios: (a) Objetivos, (b) Redacción, (c) Lenguaje comprensible, (d) Dependencias que intervienen, (e) Descripción de formularios, (f) Pasos a seguir, (g) Flujogramas, (g) Facilidad de consulta. (Anexo D)

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Este capítulo señala los resultados de las respuestas emitidas por el personal de la Sección de Control de Estudios de la UPEL-IPB, a quienes se les aplicó el instrumento, y el objetivo consistió en diagnosticar la necesidad de un manual de funciones y procedimientos administrativos. Balestrini (ob.cit.), expone que:

El análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación. Este proceso tiene como fin último, el de reducir los datos de una manera comprensible, para poder interpretarlos, y poner a prueba algunas relaciones de los problemas estudiados. (p.169)

Luego de la aplicación del instrumento se procedió a agruparlos, tabularlos y posteriormente analizar los resultados. En una tabla en Excel se colocó la información de cada uno de los elementos del personal de la Sección de Control de Estudios de la UPEL-IPB, en las columnas agrupadas como respuestas, luego cada uno de esos valores se multiplicó por la importancia de acuerdo a la escala de respuestas, como se aprecia a continuación:

Muy Necesario	MN	5
Necesario	N	4
Medianamente Necesario	MDN	3
Poco Necesario	PN	2
No Necesario	NN	1

Este resultado se colocó en puntos total, y luego se calculó el puntaje de cada ítem, dividiendo el total de puntos entre el número del personal o sea veintitrés (23). El cuadro 2, muestra el nivel Likert y su significado; la escala permite ver en qué rango de coincidencia se encuentra la Sección de Control de Estudios de la UPEL-IPB, permitiendo establecer el puntaje de concordancia de los mismos.

## Cuadro 2

### Significado de la escala Likert para la concordancia del personal

Nivel de Likert	Significado	Rango de concordancia del personal
1	No Necesario	1,00 – 1,80
2	Poco Necesario	1,81 – 2,60
3	Medianamente Necesario	2,61 – 3,40
4	Necesario	3,41 – 4,20
5	Muy Necesario	4,21 – 5,00

## Fase I. Diagnóstico

### Resultados de la Aplicación del (Instrumento)

## Cuadro 3

### Resultados de la aplicación del instrumento. Variable necesidad de funciones y procedimientos administrativos fundamentados en el empowerment

No.	Respuestas					Importancia					Puntos	
	MN	N	MDN	PN	NN	5	4	3	2	1	Total	Puntaje
1	16	6	0	1	0	80	24	0	2	0	106	4,61
2	16	4	2	1	0	80	16	6	2	0	104	4,52
3	13	8	0	1	1	65	32	0	2	1	100	4,35
4	13	8	1	1	0	65	32	3	2	0	102	4,43
5	15	5	1	1	1	75	20	3	2	1	101	4,39
6	16	7	0	0	0	80	28	0	0	0	108	4,70
7	13	7	1	2	0	65	28	3	4	0	100	4,35
8	18	3	1	1	0	90	12	3	2	0	107	4,65
9	14	5	3	0	1	70	20	9	0	1	100	4,35
10	11	6	4	1	1	55	24	12	2	1	094	4,09
11	14	5	3	1	0	70	20	9	2	0	101	4,39
12	15	5	1	2	0	75	20	3	4	0	102	4,43
13	16	5	1	1	0	80	20	3	2	0	105	4,57
14	13	7	0	3	0	65	28	0	6	0	099	4,30
15	16	3	4	0	0	80	12	12	0	0	104	4,52
16	13	6	1	2	1	65	24	3	4	1	097	4,22
17	18	5	0	0	0	90	20	0	0	0	110	4,78
18	16	4	1	2	0	80	16	3	4	0	103	4,48
19	18	3	1	1	0	90	12	3	2	0	107	4,65

#### Cuadro 4

Respuestas emitidas por el personal en relación a la dimensión: funciones y procedimientos administrativos, subdimensión: funciones

Ítems	Puntaje	Rango
1 Reflejar la estructura orgánica de la Sección	4,61	Muy Necesario
2 Señalar la jerarquía existente en dicha dependencia	4,52	Muy Necesario
3 Mostrar las líneas de autoridad que allí confluyen	4,35	Muy Necesario
4 La relación de la Sección con los diferentes tipos de usuarios	4,43	Muy Necesario
5 La comunicación con otras dependencias de la UPEL-IPB y fuera de ella	4,39	Muy Necesario
6 Las diversas interrelaciones que tienen como protagonista la Sección de Control de Estudios	4,70	Muy Necesario
Puntaje	4,50	Muy Necesario

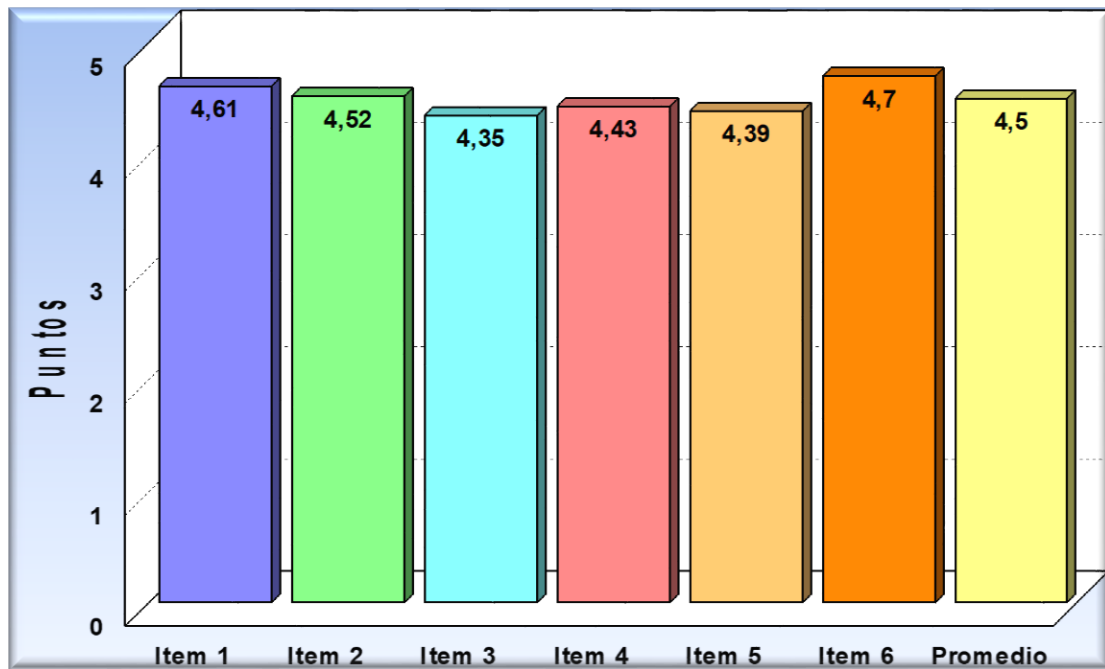


Gráfico 1. Puntaje de las respuestas emitidas por el personal en relación a la dimensión: funciones y procedimientos administrativos, subdimensión: funciones.

Respecto a la subdimensión Funciones, muestra en los resultados del ítem 1: Reflejar la estructura orgánica de la Sección, con una ponderación de 4,61 puntos en una escala de cinco, indicativa que esta acción para el personal es muy necesaria; en el ítem 2: Señalar la jerarquía existente en dicha dependencia, con una ponderación de 4,52 puntos, significando que el personal la percibe como muy necesaria; en el ítem 3: Mostrar las líneas de autoridad que allí confluyen, con una ponderación de 4,35 puntos los encuestados lo consideran muy necesario; en el ítem 4: La relación de la Sección con los diferentes tipos de usuarios, con una ponderación de 4,43 puntos es percibida por los sujetos de estudio como muy necesaria; en el ítem 5: La comunicación con otras dependencias de la UPEL-IPB y fuera de ella, con una ponderación de 4,39 puntos es considerada por el personal como muy necesaria; en el ítem 6: Las diversas interrelaciones que tienen como protagonista la Sección de Control de Estudios con una ponderación de 4,70 puntos es percibida por su personal como muy necesaria.

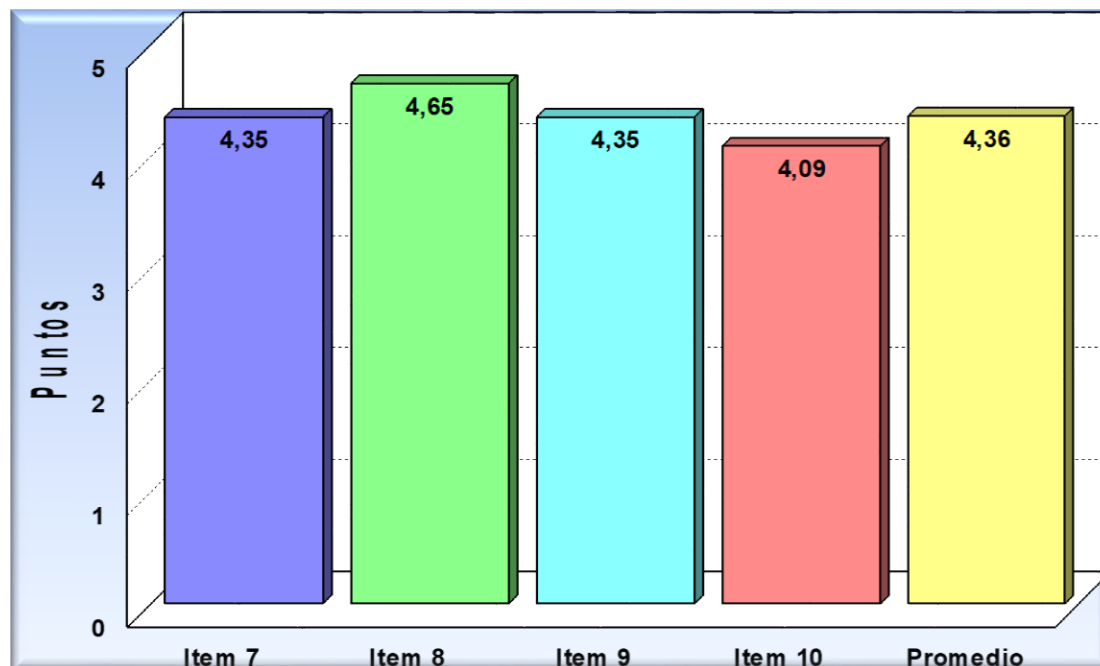
En relación, la subdimensión Funciones, de la dimensión Funciones y procedimientos administrativos, de la variable Necesidad de funciones y procedimientos administrativos fundamentados en el empowerment, muestra una ponderación de 4,50 puntos, de que los encuestados perciben muy necesaria que la Sección de Control de Estudios de la UPEL-IPB disponga de un manual de funciones con base en el empowerment.

Estos resultados concuerdan con lo expresado por Lundgren (2004): quien señala que los manuales “describen con detalle la estructura de la organización, indicando los puestos y la interrelación, explicando los niveles de jerarquía y grado de autoridad de las unidades que la conforman, así como las funciones administrativas de cada unidad orgánica.” (p.84).

**Cuadro 5**

**Respuestas emitidas por el personal en relación a la dimensión: funciones y procedimientos administrativos, subdimensión: procedimientos**

Ítems	Puntaje	Rango
7 Determinar las diferentes unidades de la Sección que intervienen de principio a fin en cada uno de los procedimientos que allí se realizan	4,35	Muy Necesario
8 Señalar los cargos de la unidad en la Sección que son indispensables para cada una de las áreas	4,65	Muy Necesario
9 Catalogar los formularios que se requieren en cada procedimiento	4,35	Muy Necesario
10 La manera como deben ser diligenciados los formularios requeridos en los diversos procedimientos	4,09	Necesario
Puntaje	4,36	Muy Necesario



**Gráfico 2. Puntaje de las respuestas emitidas por los sujetos de estudio en relación a la dimensión: funciones y procedimientos administrativos, subdimensión: procedimientos.**



Respecto a la subdimensión Procedimientos, muestra en los resultados del ítem 7: Determinar las diferentes unidades de la Sección que intervienen de principio a fin en cada uno de los procedimientos que allí se realizan, con una ponderación de 4,35 puntos en una escala de cinco, que esta acción para el personal es muy necesaria; en el ítem 8: Señalar los cargos de la unidad en la Sección que son indispensables para cada una de las áreas, con una ponderación de 4,65 puntos, significa que el personal la percibe como muy necesaria; en el ítem 9: Catalogar los formularios que se requieren en cada procedimiento, con una ponderación de 4,35 puntos los encuestados lo consideran muy necesario; en el ítem 10: La relación de la Sección con los diferentes tipos de usuarios, con una ponderación de 4,09 puntos es percibida por los sujetos de estudio como necesaria.

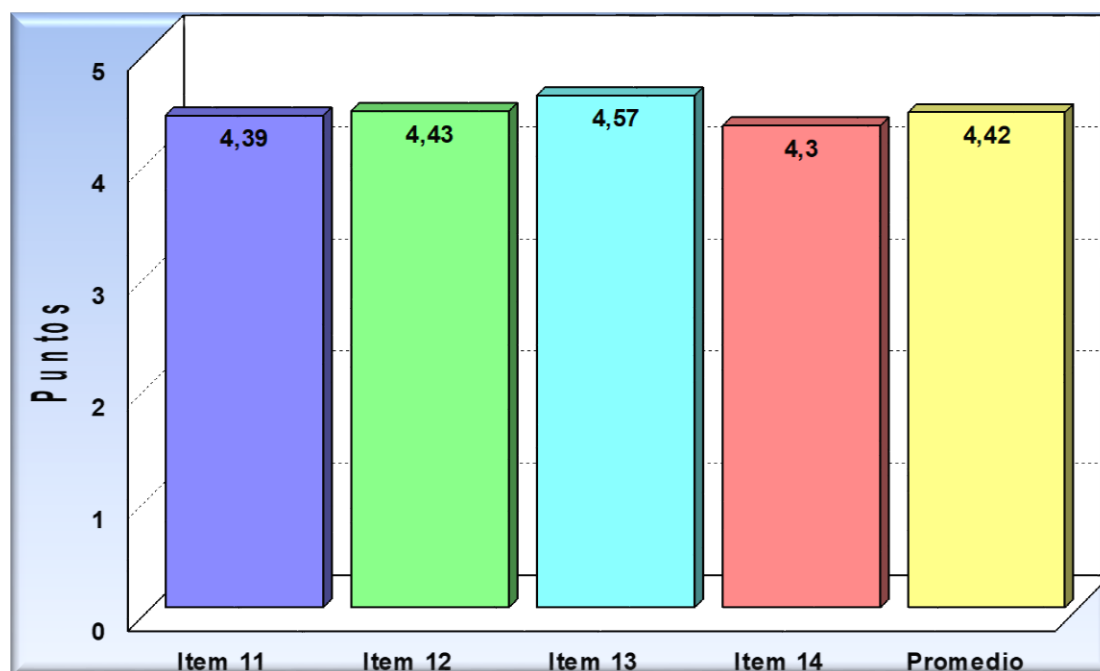
En resumen, la subdimensión Procedimientos, de la variable Necesidad de funciones y procedimientos administrativos fundamentados en el empowerment, muestra una ponderación de 4,36 puntos, de que los encuestados perciben muy necesario que la Sección de Control de Estudios de la UPEL-IPB disponga de un manual de procedimientos con base en el empowerment.

En base a estos valores obtenidos, se encuentran coincidencias con lo señalado por Morales (2009), quien plantea que estos manuales representan una expresión analítica de los cuales se canaliza la actividad operativa de la empresa. Es decir, es la relación por escrito de la secuencia de los procedimientos que constituyen el aparato circulatorio de la organización, con indicación de los distintos sectores por donde se desenvuelven.

### Cuadro 6

**Respuestas emitidas por el personal en relación a la dimensión: empowerment, indicadores: delegación, poder, autoridad**

Ítems	Puntaje	Rango
11 La delegación de trabajos importantes que gozan los diferentes cargos en la Sección	4,39	Muy Necesario
12 La delegación de funciones establecidas	4,43	Muy Necesario
13 La distribución de poder en cargos de alta jerarquía	4,57	Muy Necesario
14 Señalar las línea de autoridad que se presentan	4,30	Muy Necesario
Puntaje	4,42	Muy Necesario



**Gráfico 3. Puntaje de las respuestas emitidas por el personal en relación a la dimensión: empowerment, indicadores: delegación, poder, autoridad**

Respecto a la dimensión Empowerment, indicadores: delegación, poder, autoridad muestra en los resultados del ítem 11: La delegación de trabajos importantes que gozan los diferentes cargos en la Sección, con una ponderación de 4,39 puntos en una escala de cinco, que esta acción para el personal es muy necesaria; en el ítem 12: La delegación de funciones establecidas, con una ponderación de 4,43 puntos, significando que el personal la percibe como muy necesaria; en el ítem 13: La distribución de poder en cargos de alta jerarquía, con una ponderación de 4,57 puntos los encuestados lo consideran muy necesaria; en el ítem 14: Señalar las líneas de autoridad que se presentan, con una ponderación de 4,30 puntos es percibida por los sujetos de estudio como muy necesaria.

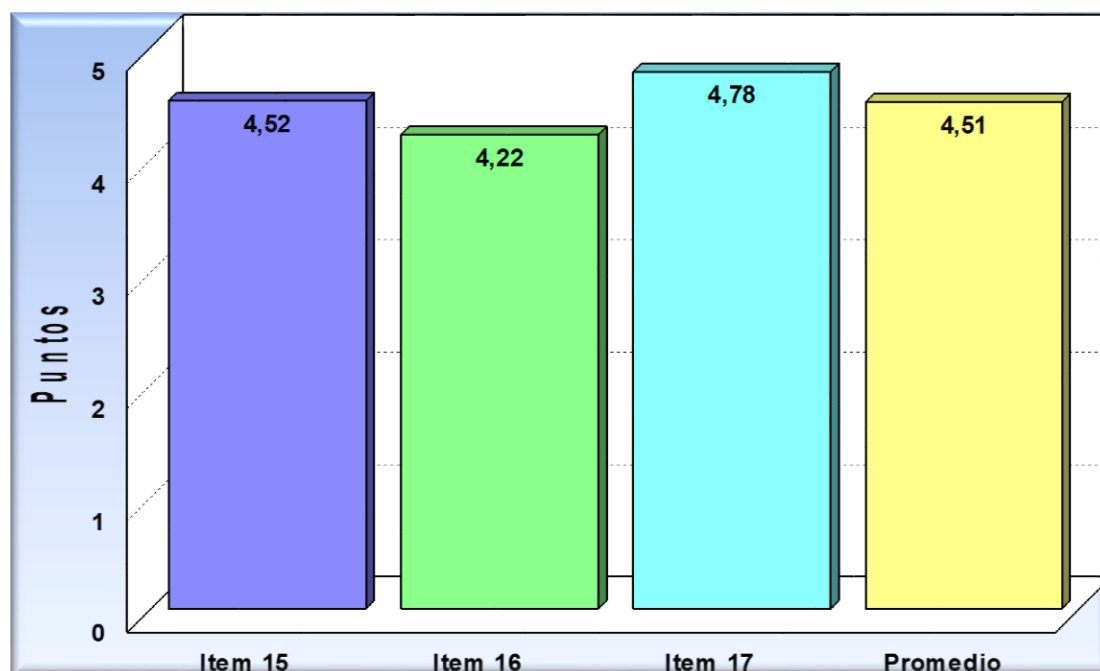
Se resalta que en la dimensión Empowerment, indicadores: delegación, poder, autoridad, muestra una ponderación promedio de 4,42 puntos, indicativa de que para los encuestados es muy necesario que la Sección de Control de Estudios de la UPEL-IPB tenga un manual de funciones y procedimientos con base en el empowerment.

Los valores obtenidos señalan la importancia que los encuestados le proporcionan al empowerment como fundamento del manual de funciones y procedimientos administrativos, por lo cual es vigente lo expresado por Wilson (2006), quien plantea que el empowerment: “Es una herramienta gerencial y consiste en potenciar la motivación y los resultados de todos los colaboradores de una empresa a través de la delegación y la transmisión del poder” (p.3).

### Cuadro 7

Respuestas emitidas por el personal en relación a la dimensión: conocimiento de la sección de control de estudios, indicador: conocimientos generales

Ítems	Puntaje	Rango
15   Conocer la filosofía de gestión en cuanto a los procedimientos administrativos	4,52	Muy Necesario
16   Conocer el funcionamiento en la búsqueda de información escrita clasificada	4,22	Muy Necesario
17   Conocer al ingreso a la Sección las normas y procedimientos	4,78	Muy Necesario
Puntaje	4,51	Muy Necesario



**Gráfico 4.** Puntaje de las respuestas emitidas por el personal en relación a la dimensión: conocimiento de la sección de Control de Estudios.

Respecto a la dimensión: conocimiento de la sección de control de estudios, indicador: conocimientos generales muestra en los resultados del ítem 15: conocer la filosofía de gestión en cuanto a los procedimientos administrativos, con una

ponderación de 4,52 puntos en una escala de cinco, que esta acción para el personal es muy necesaria; en el ítem 16: conocer el funcionamiento en la búsqueda de información escrita clasificada, con una ponderación de 4,22 puntos, significa que el personal la percibe como muy necesaria; en el ítem 17: conocer al ingreso a la sección las normas y procedimientos, con una ponderación de 4,78 puntos los encuestados lo consideran muy necesario.

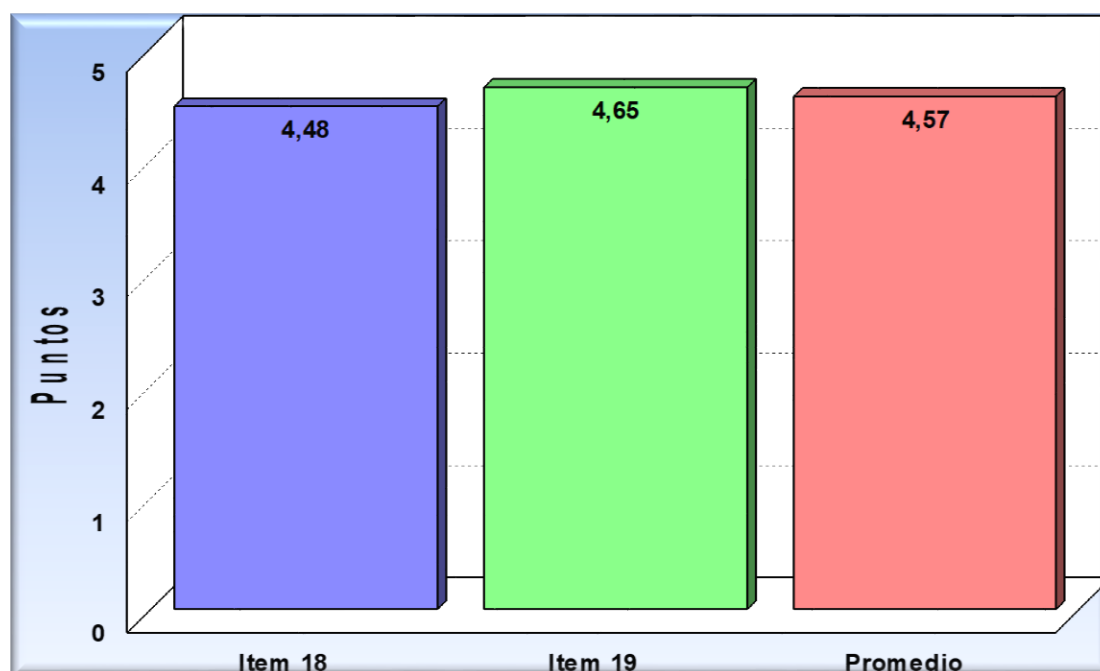
Se aprecia que en la dimensión Conocimiento de la sección de control de estudios, indicador: conocimientos generales, muestra una ponderación en puntaje de 4,51 puntos, de que los encuestados perciben muy necesario que el personal de la Sección de Control de Estudios de la UPEL-IPB conozca su filosofía de gestión, sus normas y procedimientos.

Esta necesidad de que se conozca la filosofía de gestión, normas y procedimientos coincide con lo que se expresa en la Visión de la Sección de Control de Estudios: ser una dependencia reconocida por la prestación de un excelente servicio de información académica, de manera oportuna y veraz, contribuyendo al desarrollo institucional, facilita el acceso a los diferentes servicios que ofrece la Unidad, bajo los criterios de eficiencia, eficacia y mejoramiento continuo. Para poder cumplir con esta visión se requiere conocimiento de todo lo que entraña la Sección estudiada.

### **Cuadro 8**

#### **Respuestas emitidas por el personal en relación a la dimensión: utilización de manuales, indicador: Importante**

Ítems	Puntaje	Rango
18   Lo importante en el requerimiento para realizar las actividades con previo conocimiento de los procedimientos	4,48	Muy Necesario
19   Conocer por escrito lo importante de las funciones y procedimientos	4,65	Muy Necesario
Puntaje	4,57	Muy Necesario



**Gráfico 5. Puntaje de las respuestas emitidas por el personal en relación a la dimensión: utilización de manuales.**

Respecto a la dimensión: utilización de manuales, indicador, Importante, muestra en los resultados del ítem 18: lo importante en el requerimiento para realizar las actividades con previo conocimiento de los procedimientos, con una ponderación de 4,48 puntos en una escala de cinco, que esta acción para el personal es muy necesaria; en el ítem 19: conocer por escrito lo importante de las funciones y procedimientos, con una ponderación de 4,65 puntos, significa que el personal lo considera como muy necesario.

Gracias a estos valores, la dimensión Utilización de manuales, indicador Importante, muestra una ponderación promedio en puntaje de 4,57 puntos, de que los encuestados perciben muy necesario que el personal de la Sección de Control de Estudios de la UPEL-IPB utilice el manual de funciones y procedimientos.

Esta necesidad percibida de la importancia en la utilización de manuales, es coincidente con lo dicho por Montero y Hochman (ob.cit.), para quienes la utilización de manuales administrativos tiene diversas ventajas tales como: ayudar a institucionalizar y hacer efectivos los procedimientos; posibilitar la normalización de

las actividades; asegurar la continuidad y coherencia en las prácticas y normas a través del tiempo; aumentar la eficacia en la realización de actividades. Es decir, son una guía de trabajo efectiva y un instrumento valioso de consulta y un elemento importante de evaluación y revisión objetiva de las prácticas institucionales.

### **Conclusión del Diagnóstico**

Al culminar la fase de diagnóstico a través de la variable: Necesidad de Funciones y Procedimientos Administrativos fundamentados en el Empowerment para la Sección de Control de Estudios de la UPEL – IPB, se puede concluir:

En la dimensión: Funciones y Procedimientos Administrativos, en la subdimensión: Funciones; todos sus indicadores: Estructura, Jerarquía, Autoridad, Usuario, Comunicación, Interrelación, presentaron para los encuestados el rango de “Muy necesario”, con lo cual el personal de la sección estudiada consideran la necesidad del Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos fundamentados en el Empowerment.

En la dimensión: Funciones y Procedimientos Administrativos, en la subdimensión: Procedimientos, sus indicadores: Unidad y Formularios, obtuvieron una calificación de “Muy necesario”, de esta manera las diferentes unidades administrativas que intervienen en los procedimientos, los cargos necesarios, los formularios utilizados en cada procedimiento y cómo deben ser diligenciados, son muy necesarios por lo cual el manual se debe implementar.

En la dimensión: Empowerment, en los indicadores: Delegación, poder, autoridad, relacionados con la delegación de trabajos importantes, delegación de funciones, la distribución de poder en cargos de alta jerarquía y señalar las línea de autoridad que se presentan, son considerados muy necesarios, en consecuencia el manual propuesto es necesario para cumplir esos fines.

En lo que respecta a la dimensión: Conocimiento de la Sección de Control de Estudios, en el indicador: Conocimientos generales, que tienen que ver con el conocimiento de la filosofía de gestión, el cómo buscar la información escrita

clasificada y el conocer por parte del personal de nuevo ingreso a la Sección de Control de Estudios de las normas y procedimientos, se ubican en la categoría de muy necesario, de esto se colige la necesidad que representa el Manual de Funciones y procedimientos Administrativos.

Sobre la dimensión: Utilización de manuales, en el indicador: Importante, se estableció que para poder realizar las actividades con previo conocimiento de los procedimientos, y conocer por escrito lo importante de las funciones y procedimientos, fueron consideradas por los encuestados como muy necesarias, en consecuencia el Manual que las contiene también lo es.

## **Fase II: Diseño del Manual**

Cuando se diagnosticó la necesidad del Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos para la Sección de Control de Estudios de la UPEL-IPB, se establecieron los lineamientos requeridos para el proyecto y en el análisis de los resultados obtenidos, para así dar respuesta a la necesidad presentada por el personal de la Sección.

El personal de la Sección de Control de Estudios de la UPEL-IPB, tiene la responsabilidad de utilizar el Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos, para su ejecución y aplicación en todas las actividades que realiza la Sección.

### **Ventajas del Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos**

- Apoyar el análisis y la revisión de las notas de los estudiantes en los diferentes sistemas
- Facilitar las labores de auditoria y actualización de los procesos en control de estudios
- Minimizar los atrasos en los diferentes procesos de elaboración de notas certificadas y fondo negros para las respectivas firmas en caracas



-Auxiliar en el proceso de inducción y adiestramiento del talento humano que ingresa a la universidad

-Documentar cronológicamente el funcionamiento interno del área de procesamiento de datos

-Apoyar en el proceso de análisis y revisión de documentos para los estudiantes con opción a grado

-Permitir la integración entre secretaria y la sección de control de estudio

-Permitir que el talento humano se adiestre en el uso de herramientas informáticas

-Asegurar la evolución de los procesos internos y el conocimiento del talento humano

-Es una herramienta para el personal que explica de forma didáctica por medio de diagramas de flujo los diferentes procedimientos que se llevan a cabo en la sección de control de estudio.

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”**



**MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS  
FUNDAMENTADO EN EL EMPOWERMENT PARA LA SECCIÓN  
DE CONTROL DE ESTUDIOS DE LA UPEL-IPB**

**Bronny Octavio Rodríguez Pinto**

**Barquisimeto, Julio de 2018**

## *Tabla de Contenido*

	pp.
Introducción.....	88
Aspectos Generales.....	89
Manual de Funciones.....	99
Sección Control de Estudios.....	100
Área de Procesamiento de Datos.....	103
Área de Grado.....	108
Área de Archivo.....	112
Área de Posgrado.....	115
Manual de Procedimientos.....	119
Área de Procesamiento de Datos.....	120
Área de Grado.....	172
Área de Archivo.....	176
Área de Posgrado.....	186



## INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos Fundamentado en el Empowerment para la Sección de Control de Estudios de la UPEL-IPB, se elaboró con el propósito de servir de guía para los diferentes procesos que realiza la Sección. El mismo constituye una herramienta gerencial, es decir un recurso técnico, el cual debe servir para regular las Funciones y los Procedimientos de la Sección y para hacerlo cumplir por los funcionarios adscritos a la misma.

El principal objetivo de este Manual es el de reglamentar las funciones y procedimientos administrativos que se realizan en la Sección de Control de Estudios, debe servir de consulta y orientación de los pasos que deben tener las diversas actividades que realiza la misma.

Por otra parte, el Manual debe significar un medio eficaz de información para los funcionarios adscritos a la Sección y para terceras personas que estén interesadas en los procesos de la misma; por lo antes expuesto, se diseñó el Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos Fundamentado en el Empowerment para la Sección de Control de Estudios de la UPEL-IPB,





## ***ASPECTOS GENERALES***







## PASOS PARA EL USO DEL MANUAL

La propuesta de Diseño del Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos Fundamentado en el Empowerment para la Sección de Control de Estudios de la UPEL-IPB, tiene como finalidad una mayor objetividad para el uso y debe respetar los siguientes pasos:

-  Debe leerse cuidadosamente el índice para localizar la función o procedimiento de interés.
-  Cuando el punto es localizado, debe leerlo con detenimiento y aplicarlo según lo indican los procedimientos; cualquier duda, debe consultar con su jefe inmediato.



## OBJETIVOS

-  Coordinar las actividades de los funcionarios que están adscritos a la Sección de Control de Estudios de la UPEL-IPB, mediante su participación en los procesos que se llevan a cabo en la misma, es decir, que se cumplan los objetivos planteados por la Sección.
-  Realizar una adecuada planeación de las actividades, disminuyendo así el tiempo de espera del servicio.
-  Facilitar el debido control y evaluación de cada uno de los procedimientos y actividades en donde intervienen los funcionarios.
-  Servir de ejemplo y motivación para que el Instituto tenga una buena imagen ante los usuarios que acuden al mismo.



## **ASPECTOS GENERALES DEL INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO**








El Reglamento General de la Universidad traduce el hecho de que la Institución organice las actividades Docentes, de Investigación y de Extensión de Programas. Lo que indica que el Instituto Pedagógico de Barquisimeto no puede funcionar como una estructura rígida y por tanto, combinada con su estructura funcional, toma a la Estructura Matricial como una organización que se hace necesaria para satisfacer las demandas de los programas. La Estructura Organizativa de la Universidad en general, y del Instituto en particular, conlleva implícito un concepto de auto-organización y cambio permanente, enmarcado en un crecimiento iterativo que le permite adaptarse a los elementos aleatorios y modificar su estructura. Igualmente, el Instituto funcionará como un sistema armónico en que todas sus partes actuarán oportuna y eficazmente













## OBJETIVOS DEL INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO

El Instituto Pedagógico de Barquisimeto como órgano operativo de la Universidad está destinado a cumplir funciones, de Docencia, Investigación y Postgrado y de Extensión, obviamente sus objetivos son los mismos de la UPEL. Ellos son:

-  Contribuir a la búsqueda, a la transmisión y a la proyección del saber pedagógico en su sentido epistemológico y práctico.
-  Contribuir a la formulación, al desarrollo, al perfeccionamiento y a la consolidación de una concepción nacional del proceso educativo.
-  Fomentar la investigación como eje fundamental de la Institución, con el propósito de contribuir al mejoramiento permanente del Sistema Educativo y de servir de base indispensable al Postgrado.
-  Formar profesionales de la docencia con sentido ético, espíritu democrático, dominio de la especialidad y de los métodos y técnicas pedagógicas para satisfacer las necesidades del Sistema Educativo Venezolano en todos sus niveles y en algunas de sus modalidades.
-  Atender a la profesionalización del personal docente en ejercicio que carezca del título correspondiente.
-  Efectuar cursos de Postgrado en las especialidades que se cursen en la Universidad y en aquellas áreas de interés para el Sistema Educativo Venezolano.
-  Proporcionar a los profesionales no docentes la capacitación pedagógica indispensable para el cabal desempeño de la docencia en su respectiva área.



-  Atender al perfeccionamiento y actualización permanente del personal docente en ejercicio.
-  Contribuir al desarrollo de la Educación Venezolana mediante el diseño y el ensayo de nuevos sistemas, modalidades y estrategias de enseñanza y aprendizaje.
-  Promover la autorrealización de los miembros de la comunidad universitaria, de acuerdo con sus intereses intelectuales y sociales, sus aptitudes y sus necesidades, para coadyuvar el desarrollo personal e institucional.
-  Concertar y ejecutar convenios regionales, nacionales e internacionales de integración y cooperación con Universidades y otras instituciones y organismos, para la realización de Programas de Docencia, de Investigación y de Extensión.
-  Promover actividades artísticas, humanistas y científicas para elevar el nivel cultural de los miembros de la Institución y de la comunidad en general, y especialmente, para afianzar los valores de la cultura nacional, latinoamericana y universal.
-  Promover actividades deportivas y recreativas que coadyuven el bienestar de los estudiantes y de la comunidad.
-  Promover el uso racional, la protección y el mejoramiento del ambiente para contribuir al enriquecimiento de la calidad de la vida en Venezuela.
-  Otros que le señale el Ejecutivo Nacional y Reglamentos de la Universidad.



## MISIÓN

La Universidad Pedagógica Experimental Libertador es una universidad pública de alcance nacional e internacional, líder en la formación, capacitación, perfeccionamiento y actualización de docentes de elevada calidad personal y profesional, y en la producción y difusión de conocimientos socialmente válidos, que desarrolla procesos educativos con un personal competente, participativo y comprometido con los valores que promueve la Universidad.



## VISIÓN

La Universidad Pedagógica Experimental Libertador será una universidad de excelencia, comprometida con el país para elevar el nivel de la educación, mediante la formación de docentes competentes; capaz de generar conocimientos útiles para implementar procesos pedagógicos innovadores e impulsar la transformación de la realidad social, y así contribuir al logro de una sociedad más próspera, equitativa y solidaria.





## ASPECTOS GENERALES DE LA SECCIÓN DE CONTROL DE ESTUDIOS

Es una dependencia técnico-administrativa de la Unidad de Secretaría y Registro, responsable de procesar, registrar y controlar la administración de los resultados de las actividades académicas de los alumnos de Pregrado y Postgrado. Tendrá dos servicios: Registros Académicos y Procesamiento de Datos y Estadísticos. El responsable de la Sección será designado por el Director a proposición del Jefe de la Unidad.

### **Misión**

La Sección de Control de Estudios, asegura a la comunidad Universitaria un óptimo manejo de la información académica, basándose en estándares de calidad, cumplimiento y servicio mediante el Sistema de Información Académica y de un recurso humano calificado, que contribuya al cumplimiento de los propósitos misionales de dicha Sección.

La Sección de Control de Estudios es una dependencia administrativa de control, servicio y soporte de todos los procesos administrativos que subyacen en el desempeño académico de todos los estudiantes de la UPEL-IPB, desde su ingreso a la Universidad hasta la obtención del Título que otorga esta prestigiosa Institución en el área correspondiente.




### **Visión**

Ser una dependencia reconocida por la prestación de un excelente servicio de información académica, de manera oportuna y veraz, contribuyendo al desarrollo institucional, facilitando el acceso a los diferentes servicios que ofrece la Unidad, bajo los criterios de eficiencia, eficacia y mejoramiento continuo.







## OBJETIVOS DE LA SECCIÓN DE CONTROL DE ESTUDIOS

Los objetivos que orientan el funcionamiento de esta Sección de Control de Estudio son:

-  Prestar asesoramiento a la Dirección en materia de registro y control del rendimiento académico del alumnado
-  Garantizar a la Institución un registro y control permanente, ágil y efectivo del rendimiento académico del alumnado y de todas las actividades académicas que se desarrollan en el Instituto.
-  Asesorar a los departamentos académicos en la planificación, ejecución, registro y control de las actividades dirigidas al rendimiento académico de sus alumnos.

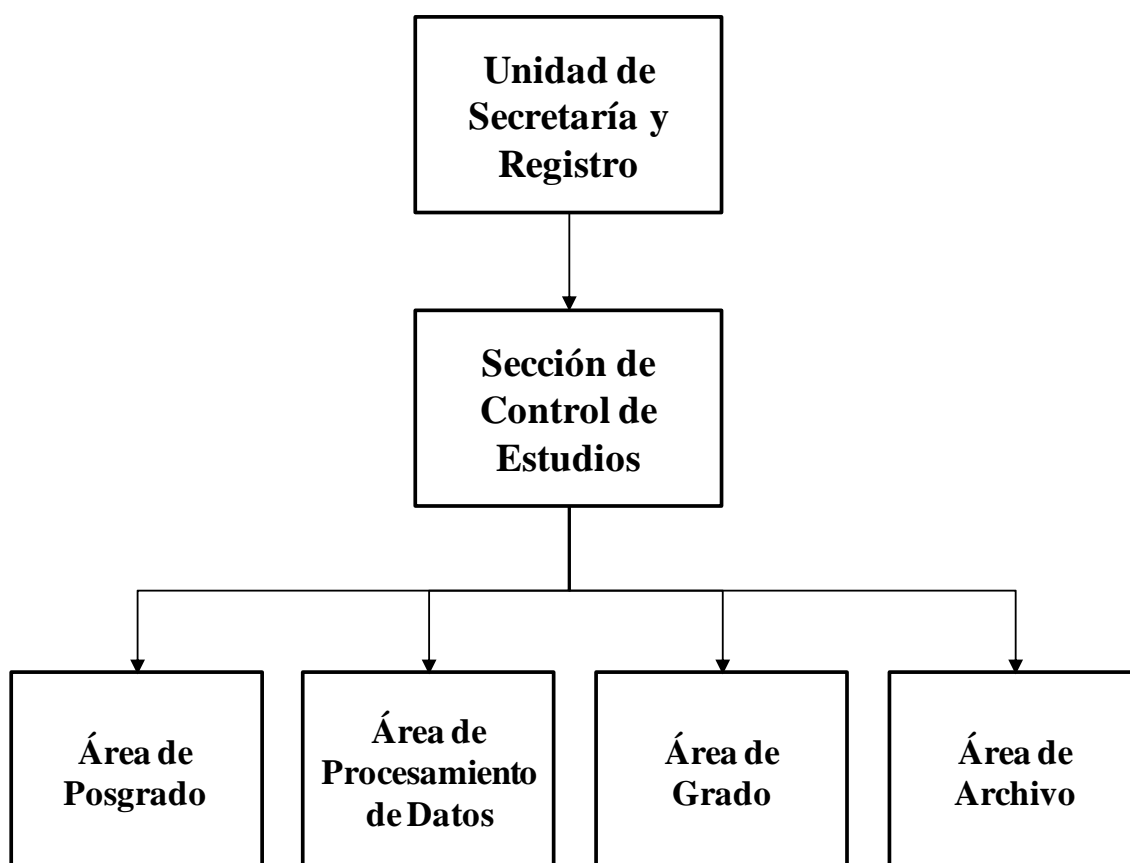
## ESTRUCTURA DE LA SECCION DE CONTROL DE ESTUDIOS

Para cumplir con sus condiciones y actividades de manera efectiva, la Sección cuenta con:

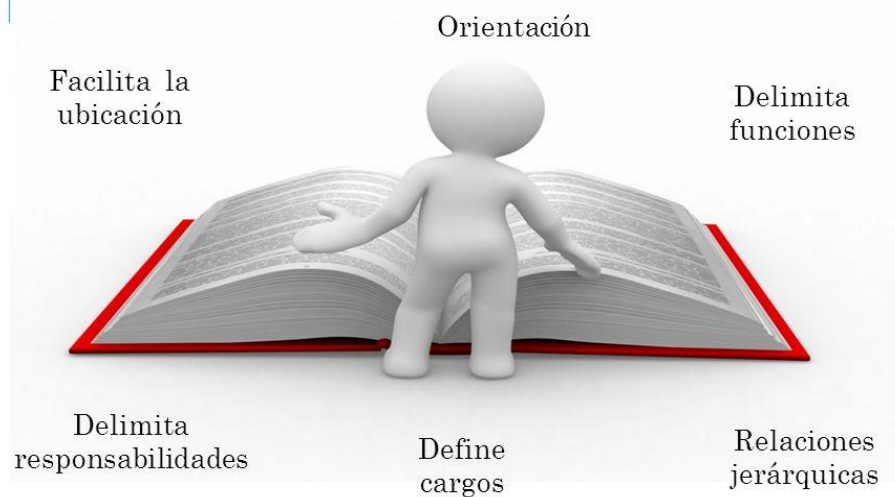
-  Área de Procesamiento de datos
-  Área de Grado
-  Área de Archivo
-  Área de Posgrado



## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



# MANUAL DE FUNCIONES





## SECCION DE CONTROL DE ESTUDIOS

### **Unidad Orgánica de la cual depende:**

Secretaría y Registro

### **Unidades Orgánicas Subordinadas:**

Área de Procesamiento de Datos

Área de Grado

Área de Archivo

Área de Posgrado









### **Objetivos:**

Los objetivos que orientan el funcionamiento de esta Sección es prestar asesoramiento a la Dirección en materia de registro y control del rendimiento académico del alumnado, garantizar a la Institución un registro y control permanente, ágil y efectivo del rendimiento académico del alumnado y de todas las actividades académicas que se desarrollan en el Instituto y asesorar a los departamentos académicos en la planificación, ejecución, registro y control de las actividades dirigidas al rendimiento académico de sus alumnos.


















**Funciones:**

-  Planifica, dirige, coordina, supervisa y evalúa los procesos de inscripción, apertura y actualización de los expedientes de los estudiantes de Pregrado y Postgrado.
-  Recibe, verifica y procesa la documentación requerida para la inscripción.
-  Archiva, actualiza y resguarda la documentación inherente a las actividades que desarrolla la Sección.
-  Elabora y registra constancias, documentos y certificados en el ámbito de su competencia.
-  Mantiene relaciones de comunicación e información con las demás Secciones de la Unidad de Secretaria y Registro.
-  Garantiza la confidencialidad y confiabilidad de la documentación e información que se genera en la Sección.
-  Vela por el cumplimiento de las Leyes, Reglamentos, acuerdos y demás normas legales vigentes en la Universidad, relacionados con el Control de Estudios.
-  Las demás que le sean señaladas por los Reglamentos y las Autoridades competentes.



**Atribuciones del Responsable:**

-  Planificar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las actividades de Control de Estudio del Instituto.
-  Contribuir al establecimiento de normas y procedimientos en la Sección de Control de Estudios.
-  Suministrar información y la documentación, solicitada por las dependencias del Instituto previa autorización del Jefe de la Unidad de Secretaría y Registro.
-  Elaborar las constancias y demás documentos que le sean requeridos en el ámbito de su competencia.
-  Gestionar ante la instancia respectiva, la asignación de recursos necesarios para el funcionamiento de la Sección bajo su responsabilidad.
-  Supervisar y evaluar el trabajo y las responsabilidades asignadas al personal adscrito a la Sección.
-  Velar por el buen uso y conservación de los bienes asignados a la Sección.
-  Representar a la Sección en las reuniones del Comité Técnico de la Unidad.
-  Velar por el cumplimiento de las acciones administrativas previas al otorgamiento de títulos, diplomas y certificados.
-  Velar porque el sistema de Control de Estudios se mantenga actualizado.
-  Rendir cuenta de su gestión al Jefe de la Unidad de Secretaría y Registro.
-  Participar en la elaboración del Anteproyecto de Presupuesto Anual, el Plan Operativo y el Plan de Desarrollo del Instituto.
-  Las demás que le sean señaladas por los Reglamentos y las Autoridades competentes.



## AREA DE PROCESAMIENTO DE DATOS



**Unidad Orgánica de la cual depende:**

Sección de Control de Estudios

**Unidades Orgánicas Subordinadas:**















Ninguna

**Objetivo:**

Planificar, procesar, elaborar, evaluar y suministrar la información de los registros del record académico de cada bachiller del Instituto, ejecutando los planes de la Sección y satisfacer las exigencias de los usuarios del servicio.















**Funciones:**

-  Atiende a todos los usuarios del área con respecto a su información académica.
-  Entrega a los bachilleres las constancias requeridas por los usuarios, grabado en un pendrive.
-  Explica a los usuarios el llenado de las solicitudes requeridas.
-  Recibe los reclamos de los usuarios con problemas en calificación, materias y horarios.
-  Entrega a los bachilleres su respectivo boletín de calificación, grabado en un pendrive.
-  Atiende a los docentes en cualquier proceso que necesite realizar en el área.
-  Elabora boletines estadísticos con los datos que procesa la Sección.
-  Conoce los horarios de los cursos académicos y la secuencia de las actividades a cumplir en los diferentes programas.
-  Atiende y resuelve los problemas de actualización requerida por los participantes.
-  Mantiene la línea de coordinación con las demás Unidades del Instituto.
-  Revisa y actualiza conjuntamente con Registro Académico, los boletines de calificaciones de los participantes, elaborados por el centro electrónico de computación y análisis de datos.
-  Distribuye los boletines de calificaciones a los consejeros académicos, para hacerlos llegar a los participantes, previo cumplimiento del proceso administrativo establecido al efecto.
-  Mantiene control sobre las notas de Observaciones autorizadas por los profesores y vela por el cumplimiento de las normas respectivas.
-  Elabora y presenta los reportes estadísticos referidos a aspectos de su competencia.















**MANUAL DE FUNCIONES**

-  Transcribe y accede información operando un microcomputador.
-  Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad, uso y prevención integral del Instituto.
-  Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier problema presentado en la Sección.
-  Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
-  Realiza cualquier otra tarea a fin que le sea asignada.
-  Planifica conjuntamente con su superior, los procesos de inscripción de los estudiantes de la Dependencia.
-  Atiende y resuelve las quejas y reclamos formulados por el personal docente o por los estudiantes, en relación a la situación académica y otros particulares de su competencia.
-  Suministra a los departamentos cualquier información solicitada de los bachilleres en relación a su situación académica
-  Elabora informes técnicos relacionados con la planificación de las actividades de la unidad.
-  Ayuda en la elaboración de la memoria y cuenta de la Sección.
-  Mantiene relación armónica con la Unidad de Currículo.
-  Se trabaja con los sistemas Sen, Sice, Saine y Sige, además de un registro interno de carpetas utilizado por todas las áreas llamado MISS.









### **Atribuciones del Responsable:**

-  Analizar todo lo relacionado al plan de estudio y sus requisitos y transmitir a los estudiantes y/o docentes que solicitan la información.
-  Orientar a los usuarios en relación al reglamento del Instituto y su aplicación.
-  Realizar el procesamiento de información relacionada a problemas de asignaturas de los estudiantes.
-  Actualizar la información relacionada con el área de procesamiento de datos (actas de enmiendas, inclusión, observación y pruebas extraordinarias).
-  Coordinar el ordenamiento, clasificación y organización de actas de calificaciones de todas las especialidades, en todos los lapsos académicos.
-  Supervisar, controlar, distribuir y evaluar el personal a su cargo.
-  Resolver asuntos relacionados al record académico de los estudiantes que consultan el área.
-  Realizar actas de Inclusión, Observación y Enmienda, previo análisis de cada caso.
-  Revisar los requisitos de los alumnos de todas las especialidades para las pruebas especiales.
-  Analizar situación académica de los alumnos que presentan problemas en el proceso de grado.
-  Coordinar y realizar el desbloqueo de los alumnos durante el proceso de inscripción.
-  Manejar el sistema de información Saine y Sige para incluir y modificar información como usuario autorizado en cuanto a Prosección y Nuevo ingreso de los bachilleres.



**MANUAL DE FUNCIONES**

-  Mantener comunicación continua con la Unidad de Currículo en relación a la Oferta Académica y cambio en el plan de estudio.
-  Constatar la fidelidad académica de cada bachiller.
-  Verificar los originales con las copias de los documentos entregados en el área, para proceder a sellar y firmar como copias fiel del original.
-  Elaborar las constancias y documentos que sean requeridos por el interesado con respecto a su situación académica.
-  Suministrar la información y documentación, solicitada por las demás dependencias del Instituto.
-  Recibir, procesar y elaborar los documentos solicitados por los egresados y retirados del Instituto, como son: notas certificadas, índice y posición, carta de buena conducta, reconocimiento y autenticación de notas certificadas (fondo negro o copia simple)



## ÁREA DE GRADO

**Unidad Orgánica de la cual depende:**

Sección de Control de Estudio

**Unidades Orgánicas Subordinadas:**

Ninguna













**Objetivo:**

Planificar, procesar, elaborar y evaluar toda la información académica y personal requerida por el Instituto para el grado de los bachilleres.
















**Funciones:**

-  Revisa el expediente de los alumnos con respecto a su información personal y académica.
-  Revisa los boletines estadísticos con los datos que procesa la sección.
-  Elabora y lleva el libro de graduando del Instituto.
-  Atiende y resuelve los problemas de actualización requerida por los participantes.
-  Mantiene la línea de coordinación con las demás Unidades del Instituto.
-  Expide las constancias requeridas por los participantes.
-  Prepara la información necesaria para la elaboración de títulos y certificados que otorgue el Instituto previa revisión del expediente académico de cada aspirante.
-  Mantiene al día el expediente individual de los participantes en las actividades académicas del Instituto.
-  Distribuye y supervisa directa y constantemente el trabajo del personal a su cargo.
-  Vela por el cumplimiento de las normas y procedimientos de permanencia de los estudiantes en la Institución.
-  Planifica y organiza conjuntamente con el Jefe de Departamento de Información y Control Estudiantil, actos de graduación.
-  Participa en la organización de los actos académicos.










**Funciones (continuación):**

-  Revisa manuscrito de actas de grado.
-  Controla el proceso de elaboración de títulos y menciones honoríficas.
-  Revisa las actas de grado con el fin de que se encuentren debidamente elaboradas.
-  Detecta fallas o errores en los diferentes registros, control estudiantil y egreso.
-  Aplica correctivos a las fallas presentadas en los procesos.
-  Evalúa el personal a su cargo.
-  Elabora informes técnicos del área de su competencia.
-  Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
-  Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
-  Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
-  Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada



**Atribuciones del Responsable:**

-  Contrastar la fidelidad de la información personal y académica de los bachilleres con opción a grado.
-  Sellar y firmar los documentos expedidos por el área.
-  Revisar el expediente de cada uno de los bachilleres con opción a grado.
-  Registrar el egreso de los bachilleres en el libro respectivo.
-  Elaborar las constancias y documentos detallados del egreso de los interesados en el grado, luego de la revisión y aceptación pertinente.
-  Suministrar la información y documentación solicitada por las demás dependencias del Instituto.
-  Velar por la confiabilidad y resguardo de los expedientes de los interesados con opción a grado.



## ÁREA DE ARCHIVO

**Unidad Orgánica de la cual depende:**

Sección de Control de Estudio

**Unidades Orgánicas Subordinadas:**








Ninguna

**Objetivo:**

Mantener actualizada la documentación de los bachilleres del Instituto.









**Funciones:**

-  Archiva los expedientes de todos los bachilleres del Instituto.
-  Ordena y archiva toda la documentación que pertenezca a cada bachiller en su expediente respectivo.
-  Atiende y resuelve los problemas de actualización requerida por los participantes.
-  Mantiene la línea de coordinación con las demás Unidades del Instituto.
-  Lleva el control de los expedientes recibidos y entregados a las demás dependencias.
-  Expide las constancias requeridas por los participantes.
-  Mantiene al día el expediente individual de los participantes en las actividades académicas del Instituto



**Atribuciones del Responsable:**

-  Abrir el expediente respectivo con la documentación recibida de cada bachiller del Instituto.
-  Velar por la confiabilidad y resguardo de los expedientes de los bachilleres.
-  Registrar el ingreso del mismo en el libro respectivo
-  Entregar constancia detallada al interesado con la documentación recibida
-  Suministrar la información y documentación, solicitada por las demás dependencias del Instituto.
-  Elaborar las constancias y documentos que sean requeridos por los bachilleres.



## ÁREA DE POSGRADO

**Unidad Orgánica de la cual depende:**

Sección de Control de Estudio

**Unidades Orgánicas Subordinadas:**



















Ninguna

**Objetivo:**















Gestionar, administrar y coordinar las diversas actividades de Investigación y Postgrado en el área de la docencia.



**Funciones:**








-  Atiende a todos los usuarios del área con respecto a su información académica.
-  Expide, Realiza y Entrega las constancias requeridas por los usuarios.
-  Explica a los usuarios el llenado de las solicitudes requeridas.
-  Recibe los reclamos de los usuarios con problemas en calificación.
-  Realiza y Entrega a los participante sde las diferentes maestrías su respectivo boletín de calificación.
-  Atiende a los docentes en cualquier proceso que necesite realizar en el área.
-  Elabora boletines estadísticos con los datos que procesa la Sección.
-  Atiende y resuelve los problemas de actualización requerida por los participantes.
-  Mantiene la línea de coordinación con las demás Unidades del Instituto.
-  Revisa y actualiza conjuntamente con Registro Académico, los boletines de calificaciones de los participantes.
-  Elabora y presenta los reportes estadísticos referidos a aspectos de su competencia.
-  Transcribe y accede información a la base de datos de posgrado.
-  Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad, uso y prevención integral del Instituto.
-  Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier problema presentado en la Sección.
-  Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
-  Realiza cualquier otra tarea a fin que le sea asignada.
-  Elabora informes técnicos relacionados con la planificación de las actividades de la unidad.
-  Ayuda en la elaboración de la memoria y cuenta de la Sección.



-  Se trabaja con los sistemas Sen, además de un registro interno de carpetas utilizado por todas las áreas llamado MISS.
-  Revisa el expediente de los participantes con respecto a su información personal y académica.
-  Revisa los boletines estadísticos con los datos que procesa la sección.
-  Elabora y lleva el libro de graduando del Instituto.
-  Atiende y resuelve los problemas de actualización requerida por los participantes.
-  Prepara la información necesaria para la elaboración de títulos y certificados que otorgue el Instituto previa revisión del expediente académico de cada participante.
-  Mantiene al día el expediente individual de los participantes en las actividades académicas del Instituto.
-  Distribuye y supervisa directa y constantemente el trabajo del personal a su cargo.
-  Vela por el cumplimiento de las normas y procedimientos de permanencia de los participantes de la Institución.
-  Participa en la organización de los actos académicos.
-  Revisa manuscrito de actas de grado.
-  Controla el proceso de elaboración de títulos y menciones honoríficas.
-  Detecta fallas o errores en los diferentes registros, control estudiantil y egreso.
-  Aplica correctivos a las fallas presentadas en los procesos.



**Atribuciones del Responsable:**

-  Contrastar la fidelidad de la información personal y académica de los participantes con opción a grado.
-  Sellar y firmar los documentos expedidos por el área.
-  Revisar el expediente de cada uno de los participantes con opción a grado.
-  Registrar el egreso de los participantes en el libro respectivo.
-  Elaborar las constancias y documentos detallados del egreso de los participantes en el grado, luego de la revisión y aceptación pertinente.
-  Suministrar la información y documentación solicitada por las demás dependencias del Instituto.
-  Velar por la confiabilidad y resguardo de los expedientes de los interesados con opción a grado.



## **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**







## ÁREA DE PROCESAMIENTO DE DATOS





### Objetivo:

Revisión de los datos académicos de los alumnos activos y atención de los profesores.

### Normas:











-  La Sección de Control de Estudios es la encargada de la organización, registro y revisión de los datos académicos de los alumnos que estudian en el Instituto.
-  La Sección de Control de Estudios es la encargada de la organización, registro y revisión de las inscripciones de los alumnos que estudian en el Instituto.
-  Atención de los profesores con respecto a las Actas (Inclusión, Observación y Enmienda) de los alumnos activos del Institución.
-  Atención de los profesores con respecto a las Constancias (Notas certificadas, de Buena Conducta, Acta de Título, Índice y Posición de los egresados de la Institución.

### Dependencias que intervienen:

-  Sección de Control de Estudios.
-  Unidad de Secretaría y Registro.
-  Sede Rectoral
-  Departamentos o Programas



**Formularios que intervienen:**

-  Solicitud de Servicios
-  Actas de inclusión
-  Actas de Observación
-  Actas de Enmienda
-  Actas de Pruebas Especiales
-  Listado de aplicación del art. 143 del Reglamento.
-  Depósitos bancarios
-  Fotocopia del Título
-  Memorandos
-  Pendrive





## PRUEBAS ESPECIALES



### Objetivo:

Descripción de forma lógica y secuencial de los pasos a seguir para solicitar Pruebas Especiales






### Normas:

-  El Reglamento General de Evaluación Estudiantil de la UPEL, en el Art. 21, parágrafo único, resolución # 2000.215.685.74, contempla la evaluación de las Pruebas Especiales.
-  Normativa del Reglamento de Evaluación Estudiantil de la UPEL, Art. 10.

### Dependencias que intervienen:

-  Sección de Control de Estudios
-  Departamentos o Programas

### Formularios que intervienen:

-  Solicitud de servicios
-  Carta a nombre del Jefe de la Sección de Control de Estudios
-  Actas de Pruebas Especiales
-  Fotocopia de cédula de identidad
-  Planilla de inscripción

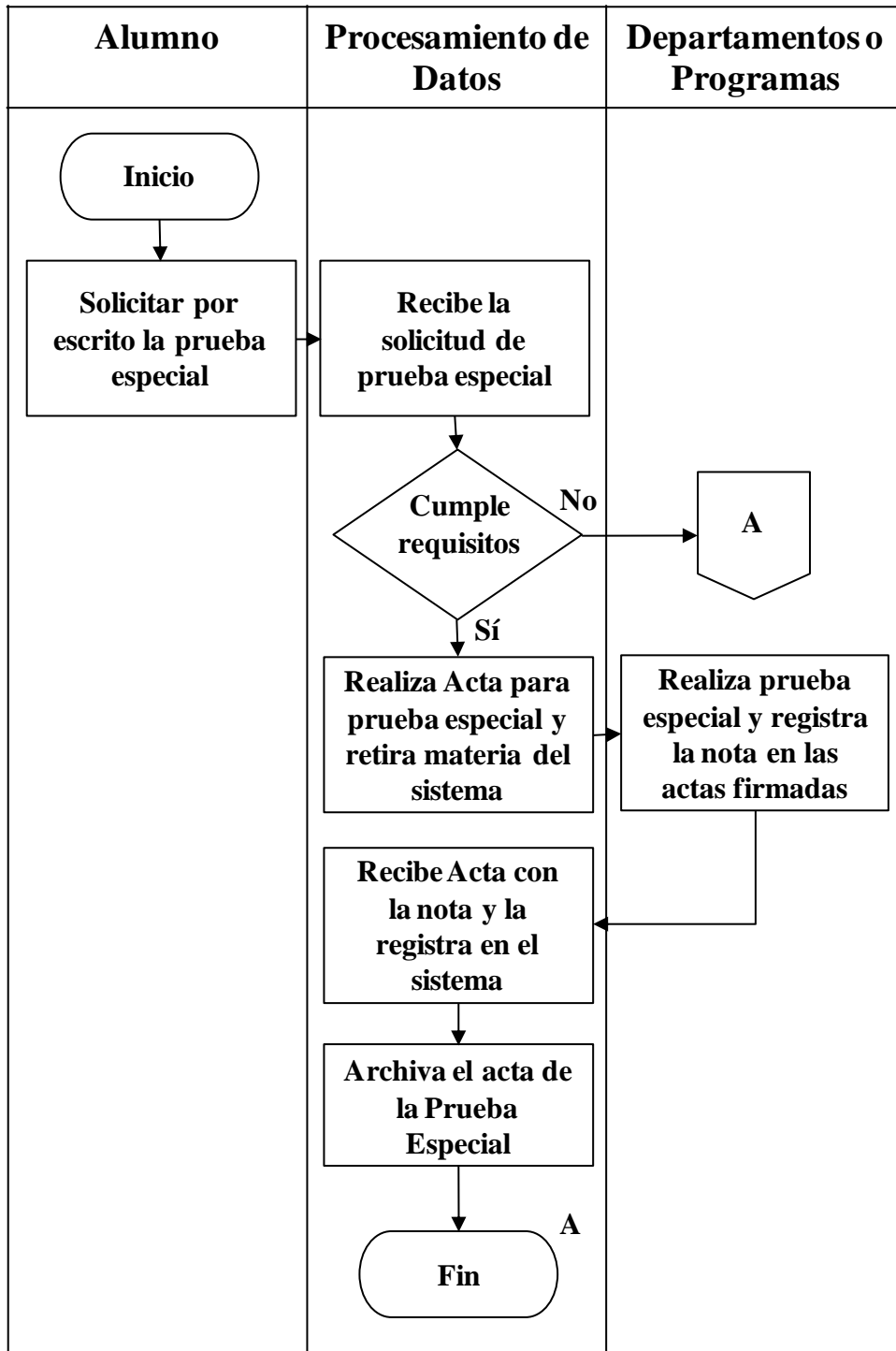


**Pasos a seguir:**

1. El estudiante debe solicitar la entrevista en el Departamento correspondiente, para tener el aval del especialista de contenido para orientar la toma de decisión.
2. El alumno debe solicitar por escrito la Prueba Especial ante la Sección de Control de Estudios después de la inscripción del período académico ordinario.
3. El área de procesamiento de datos de la Sección de Control de Estudios procede a realizar el estudio respectivo para la presentación de la prueba, en donde se revisa que el alumno no haya inscrito el curso en lapsos anteriores y tener aprobados las prelaiones del caso si las hubiere.
4. El alumno debe inscribir la materia en el semestre a presentar.
5. El funcionario del área de Procesamiento de datos de la Sección de Control de Estudios, realizará las actas para las pruebas especiales.
6. El funcionario del área de Procesamiento de Datos procede al retiro de la materia del sistema antes de enviar las actas al departamento respectivo.
7. Las actas se envían a los departamentos o programas respectivos.
8. El estudiante podrá solicitar por escrito, el retiro de la solicitud de Pruebas Especiales ante la Sección de Control de Estudios, en un lapso no menor a 72 horas antes de la fecha prevista para su presentación.
9. Los departamentos o Programas envían las actas de Pruebas Especiales con la nota correspondiente y firmadas por el jurado respectivo.
10. El funcionario del área de Procesamiento de Datos de la Sección de Control de Estudios procede al registro de dicha nota.
11. El funcionario del área procede a archivar el acta de prueba especial.
12. La calificación obtenida por el estudiante en la Prueba Especial de un curso, se tomará en cuenta para el cálculo del índice académico, una vez finalizado el periodo académico correspondiente

**NOTA:** El estudiante que no apruebe el 65% mínimo de la valoración acumulada, podrá inscribir el curso nuevamente cuando sea ofertado en el semestre regular y no como Prueba Especial.

## Diagrama de Flujo: Pruebas Especiales








## ACTAS DE INCLUSION



### Objetivo:

Describir los procedimientos para realizar Actas de Inclusión.





### Normas:

-  Cuando a un estudiante no le aparece la nota de una asignatura inscrita en el record académico del lapso correspondiente.

### Dependencias que intervienen:

-  Sección de Control de Estudios
-  Departamentos o Programas

### Formularios que intervienen:

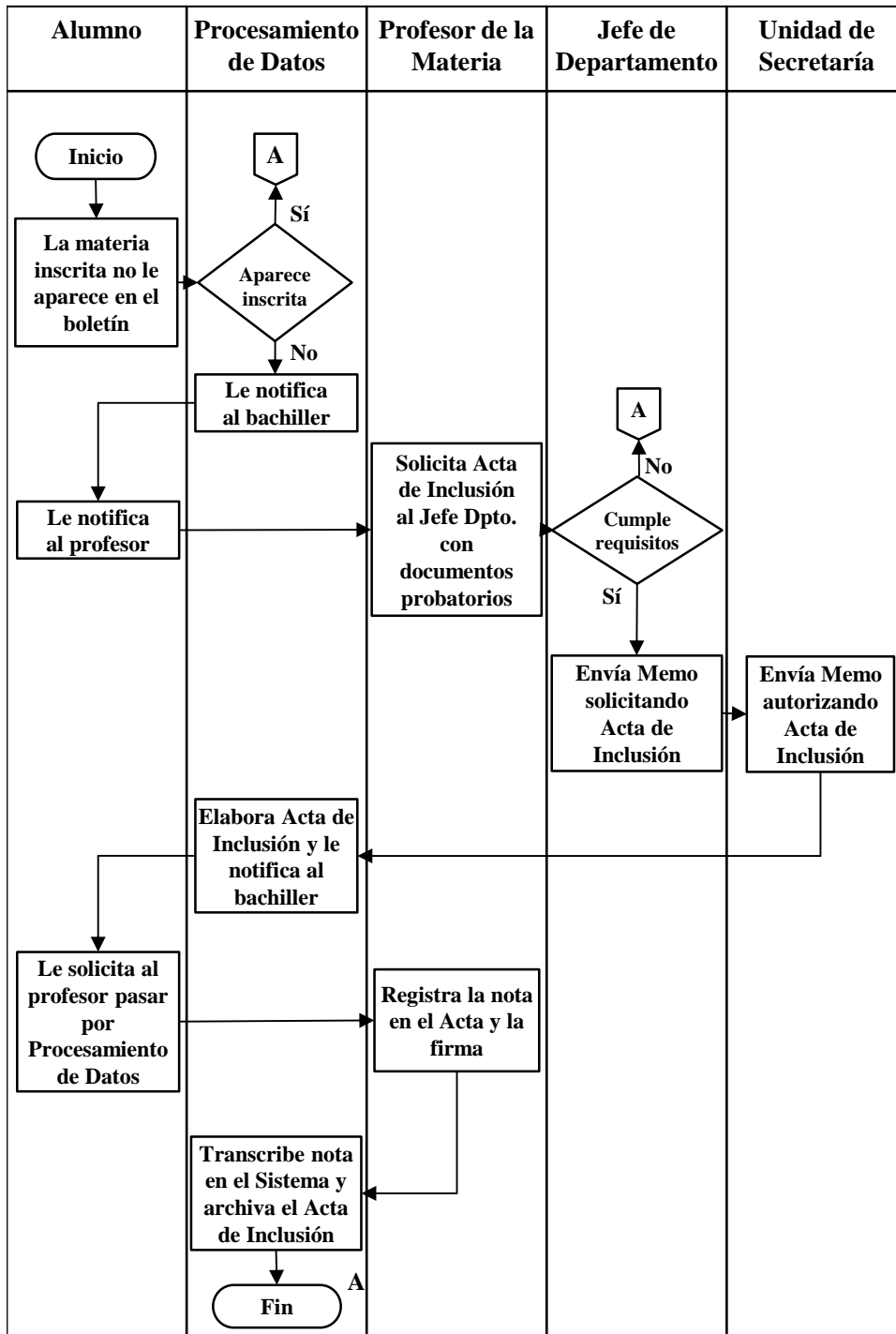
-  Actas de Inclusión
-  Solicitud de Actas de Inclusión
-  Memorando emitido por Secretaría
-  Acta de Calificación Final



**Pasos a Seguir:**

1. El alumno debe pasar por el área de Procesamiento de Datos de la Sección de Control de Estudios, para verificar por qué la asignatura no aparece en el record académico.
2. El funcionario del área de Procesamiento de Datos si verifica que la asignatura no está en el sistema, se lo comunica al bachiller para que éste le notifique al profesor de la asignatura la irregularidad.
3. El profesor le solicita al jefe de su Departamento el Acta de Inclusión, acompañado de las pruebas de que el bachiller cursó y aprobó la asignatura.
4. El jefe del departamento envía memorando a la Unidad de Secretaría solicitando la autorización para elaborar el Acta de Inclusión.
5. La Unidad de Secretaría envía la autorización para que Procesamiento de Datos elabore el Acta de Inclusión.
6. Cuando el Acta de Inclusión está lista, el alumno debe comunicar al profesor que le dictó la asignatura que pase por el área de Procesamiento de Datos, con el fin de registrar su nota y firmar el acta.
7. Cuando el profesor que dictó la asignatura acude al área de Procesamiento de Datos, el funcionario adscrito a la misma le entrega el Acta de Inclusión, para que proceda a registrar la nota y la firme.
8. Luego de la firma, el funcionario del área de Procesamiento de Datos procede a la transcripción de la nota en el sistema.
9. Por último, el funcionario del área procede a archivar el Acta de Inclusión.

## Diagrama de Flujo: Actas de Inclusión







## ACTAS DE ENMIENDA



### Objetivo:

Describir los procedimientos para realizar Actas de Enmiendas.




### Normas:

-  Resolución N° 2001-2-07-0231, art. 1 y 2.
-  Cuando aparece la asignatura con una nota diferente a la obtenida.

### Dependencias que intervienen:

-  Sección de Control de Estudios.
-  Departamentos o Programas.

### Formularios que intervienen:

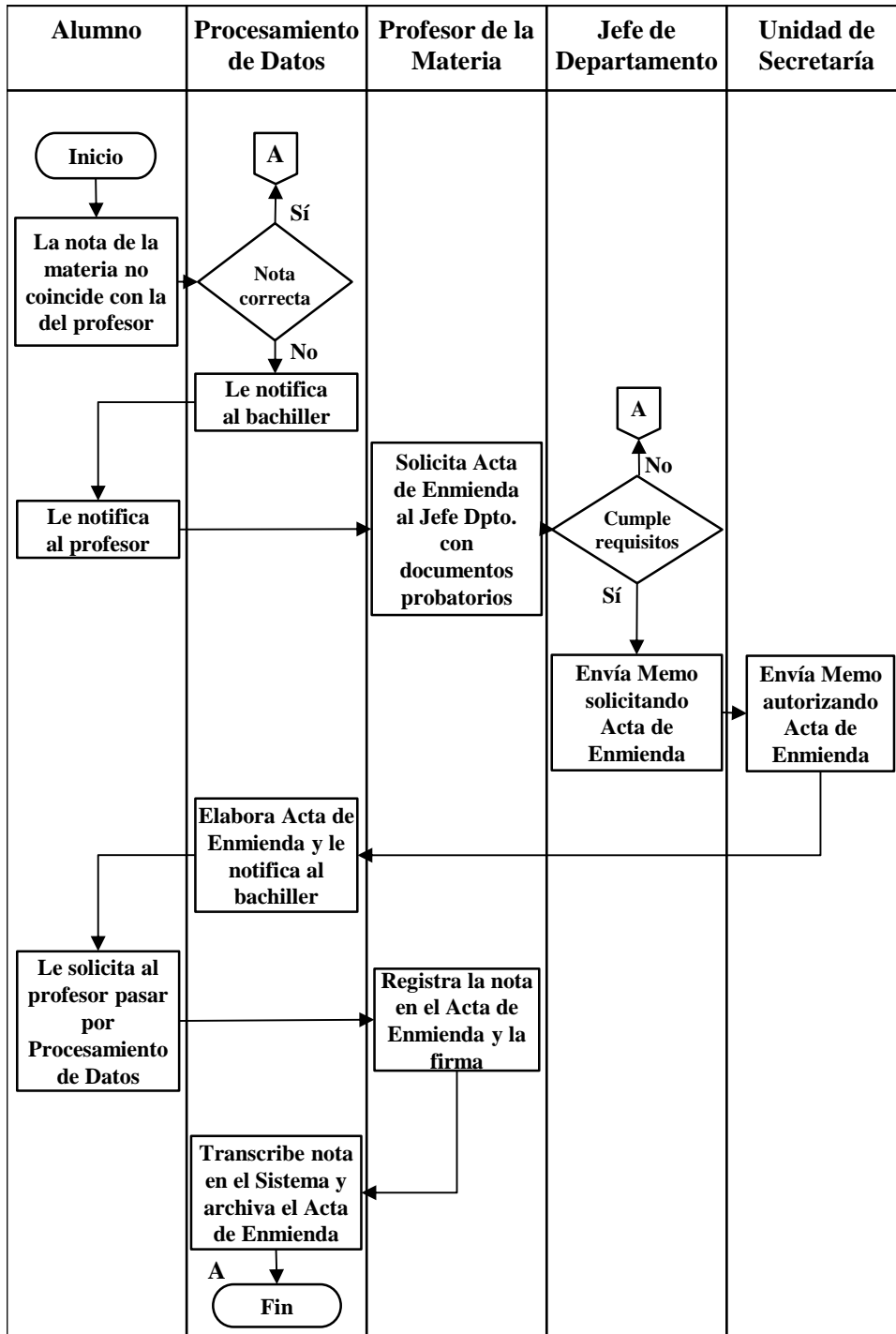
-  Actas de Enmienda
-  Acta de calificación final
-  Solicitud de Acta de Enmienda



**Pasos a Seguir:**

1. El alumno consulta con el profesor que dictó la asignatura, para saber por qué el error en la nota.
2. Si existe error, el profesor debe acudir a su departamento o programa, para comunicar al jefe del mismo que debe realizar un acta de enmienda.
3. Si el jefe del departamento o programa acepta la solicitud, el mismo debe enviar un memorando de solicitud a la Unidad de Secretaría y Registro.
4. Si la solicitud procede la Unidad de Secretaría y Registro envía un memorando a la Sección de Control de Estudios para que realice el acta.
5. Cuando el memorando llegue a la Sección de Control de Estudio, el funcionario adscrito al área, realiza el Acta de Enmienda de Calificación y le notifica al estudiante.
6. El estudiante le notifica al profesor de la materia para que pase por el área de Procesamiento de datos a asentar la nota.
7. El profesor acude a Procesamiento de Datos y procede a asentar la nota y firmar el acta,
8. El funcionario del área procede a la transcripción de la nota en el sistema.
9. El funcionario del área procede a archivar el Acta de Enmienda de Calificación.

## Diagrama de Flujo: Actas de Enmienda








## ACTAS DE ENMIENDA EXTEMPORÁNEA




### Objetivo:

Describir los procedimientos para realizar Actas de Enmiendas Extemporáneas.





### Normas:

-  Resolución N° 2001-2-07-0231, art. 1 y 2.
-  Cuando aparece la asignatura con una nota diferente a la obtenida.
-  Memorando para realizar el Acta de Enmienda Extemporánea, dirigido de Secretaría.

### Dependencias que intervienen:

-  Sección de Control de Estudios.
-  Departamentos o Programas.
-  Unidad de Secretaria y Registro.

### Formularios que intervienen:

-  Actas de Enmienda
-  Acta de calificación final
-  Solicitud de Acta de Enmienda
-  Memorando de Acta de Enmienda Extemporánea

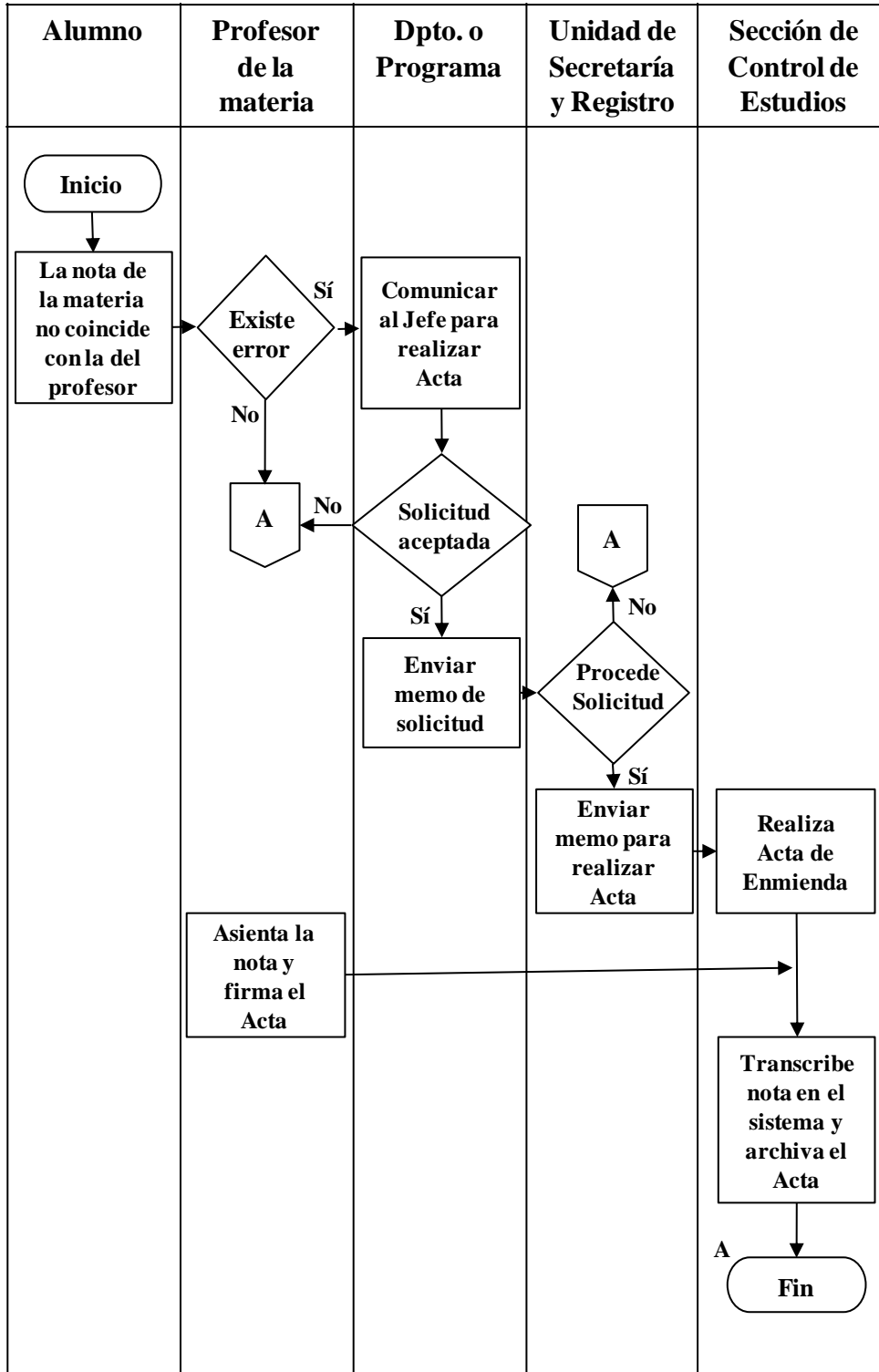


**Pasos a Seguir:**

10. Lo primero que el alumno tiene que hacer es consultar con el profesor que dictó la asignatura, para saber por qué el error en la nota.
11. Si existe error, el profesor debe acudir a su departamento o programa, para comunicar al jefe del mismo que debe realizar un acta de enmienda extemporánea.
12. Si el jefe del departamento o programa acepta la solicitud, el mismo debe enviar un memorando de solicitud a la Unidad de Secretaría y Registro.
13. Si la solicitud procede la Unidad de Secretaría y Registro envía un memorando a la Sección de Control de Estudios para que realice el acta.
14. Cuando el memorando llegue a la Sección de Control de Estudio, el funcionario adscrito al área, realiza el Acta de Enmienda de Calificación.
15. Cuando el profesor proceda a asentar la nota y firmar el acta, el funcionario del área procede a la transcripción de la nota en el sistema.
16. Por último el funcionario del área procede a archivar el Acta de Enmienda.



## Diagrama de Flujo: Actas de Enmiendas Extemporáneas






## ACTAS DE OBSERVACION



### Objetivo:

Describir los procedimientos para realizar el Acta de Observación.




### Normas:

-  Reglamento General de Evaluación Estudiantil de la UPEL, en resolución # 2000.215.685.74, en su artículo # 19 y 20.

### Dependencias que intervienen:

-  Sección de Control de Estudios.
-  Departamentos o Programas.

### Formularios que intervienen:

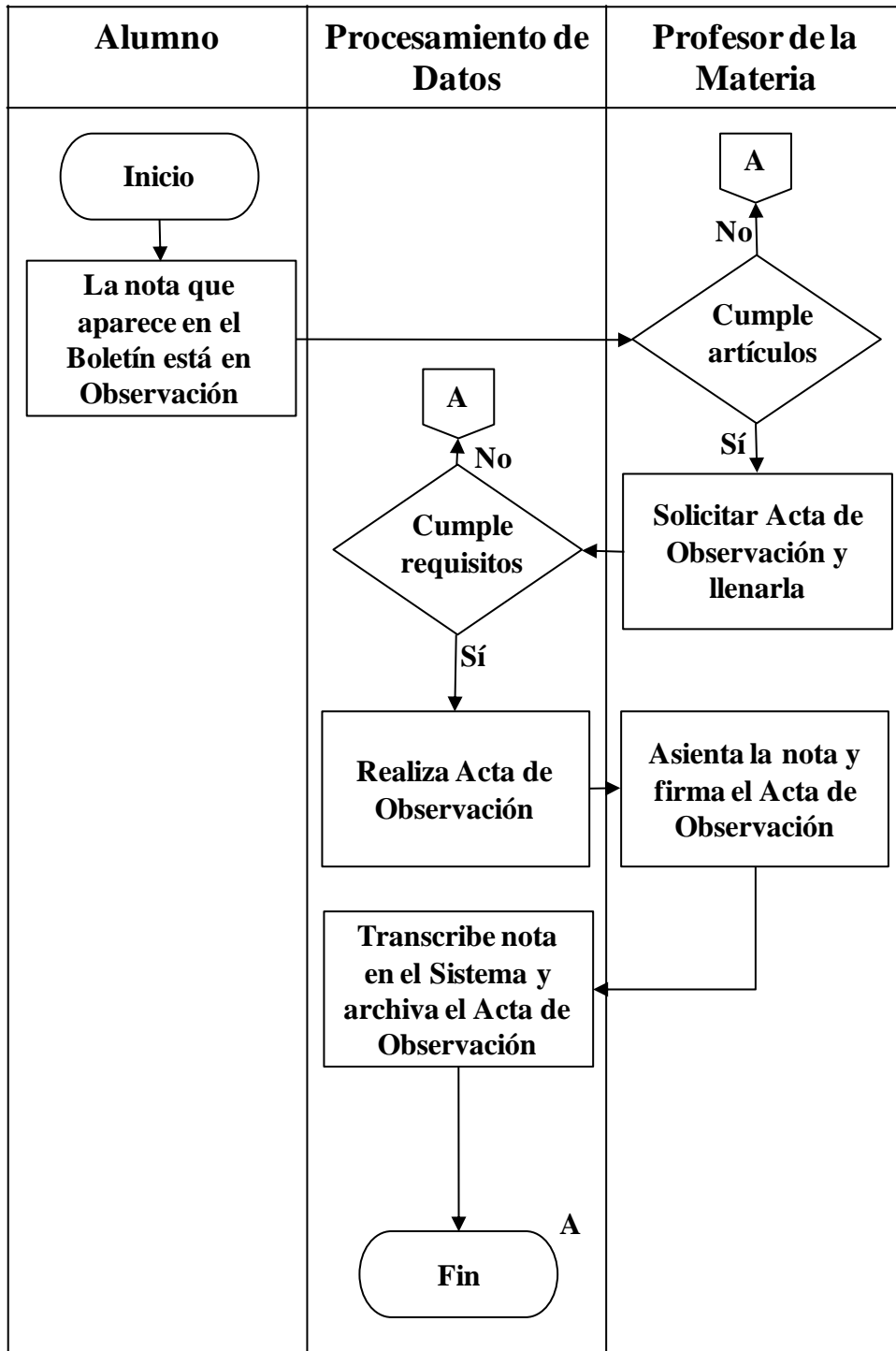
-  Actas de Observación
-  Acta de calificación final
-  Solicitud de Acta de Observación



**Pasos a Seguir:**

1. El estudiante consulta con el profesor que dictó la asignatura y verifica su caso, según lo señalan los artículos anteriores.
2. Si el profesor, se rigió por los artículos antes mencionados, deberá acudir al área de procesamiento de datos, dentro de las ocho (8) semanas siguientes del inicio del semestre y solicitar el Acta de observación.
3. El profesor de la asignatura debe ir al área de procesamiento de datos y solicitar el Acta de Observación, llenarla y anexarle el Acta de Calificación Final en la que aparezca el estudiante con nota de observación.
4. Cuando el profesor entregue en el área de procesamiento de datos los requisitos solicitados, el funcionario del área procede a realizar el acta.
5. Cuando el profesor coloque la nota y firme, el funcionario del área procede a registrar en el sistema.
6. Por último, el funcionario del área procederá a archivar el Acta de Observación.

### Diagrama de Flujo: Actas de Observación







## ACTAS DE OBSERVACION EXTEMPORANEA




### Objetivo:

Describir los procedimientos para realizar Actas de Observación Extemporánea.





### Normas:

-  Reglamento General de Evaluación Estudiantil de la UPEL, en resolución # 2000.215.685.74, en su artículo # 19 y 20.
-  Memorando para realizar el Acta de Observación Extemporánea, emitido por Secretaría.

### Dependencias que intervienen:

-  Sección de Control de Estudios.
-  Departamentos o Programas.
-  Unidad de Secretaría y Registro.

### Formularios que intervienen:

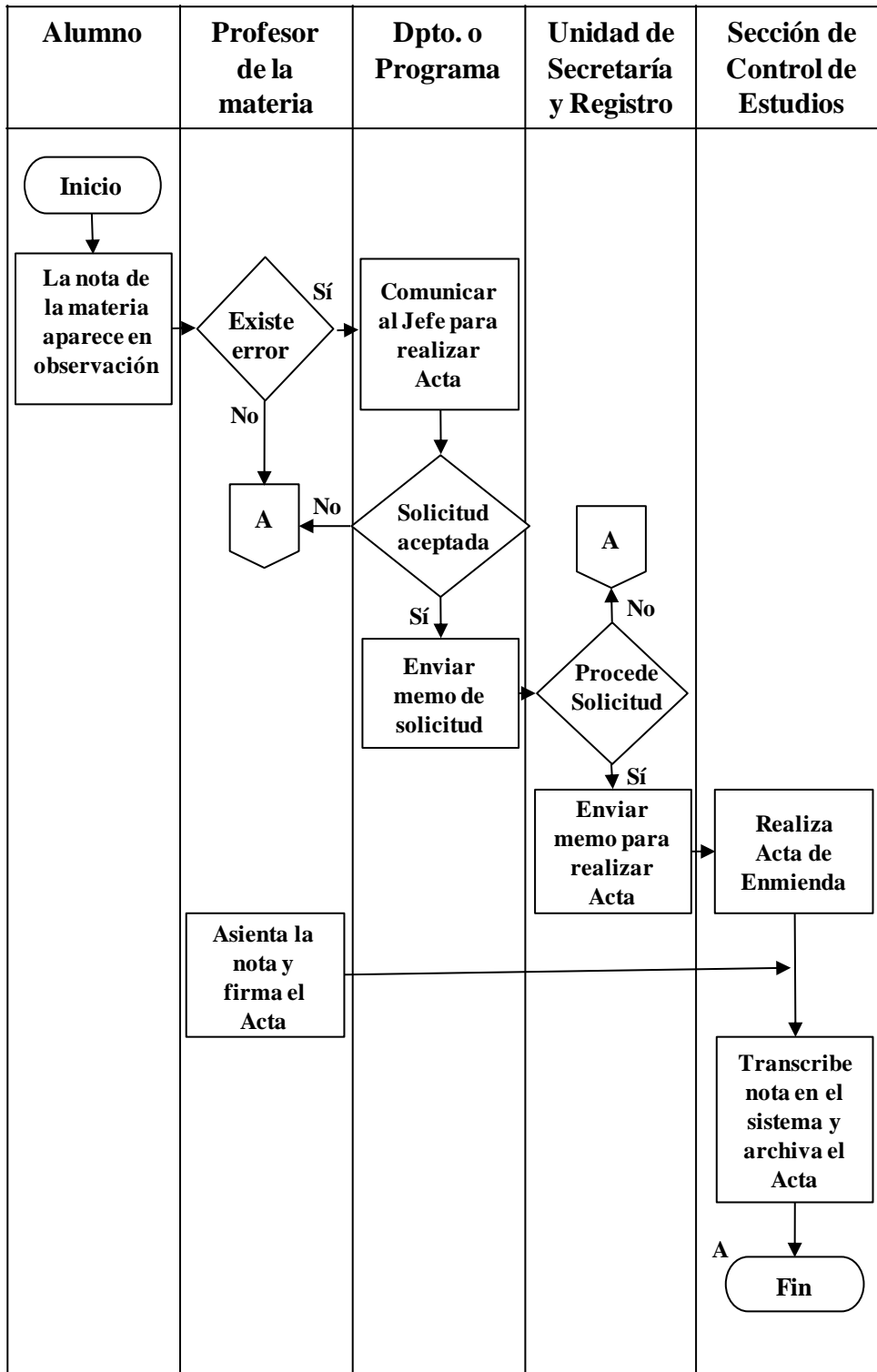
-  Actas de Observación
-  Acta de calificación final
-  Memorando de Acta de Observación Extemporánea
-  Solicitud de Acta de Observación



**Pasos a Seguir:**

1. El estudiante consulta con el profesor que dictó la asignatura y verifica su caso para el arreglo de la nota en observación.
2. Si existe la nota en observación, el profesor debe acudir a su departamento o programa, para comunicar al jefe del mismo que debe realizar un acta de observación extemporánea.
3. Si el jefe del departamento o programa acepta la solicitud, el mismo debe enviar un memorando de solicitud a la Unidad de Secretaría y Registro.
4. Si la solicitud procede, la Unidad de Secretaría y Registro envía un memorando a la Sección de Control de Estudios para que realice el acta.
5. Cuando el memorando llegue a la Sección de Control de Estudio, el funcionario del área procede a realizar el Acta de Observación para que el profesor pueda registrar la nota y firmar.
6. Cuando el profesor coloque la nota y firme el acta, el funcionario del área procede a la transcripción de la misma en el sistema.
7. Por último, el funcionario del área procederá a archivar el Acta.

## Diagrama de Flujo: Actas de Observación Extemporáneas






## CANCELACIÓN DEL LAPSO ACADÉMICO

### Objetivo:

Describir los procedimientos para solicitar la cancelación del lapso académico actual.









### Normas:

-  El estudiante podrá retirar el lapso académico con causa justificada ante la Sección de Control de Estudios.

### Dependencias que intervienen:

-  Sección de Control de Estudios.

### Formularios que intervienen:

-  Solicitud de cancelación de semestre
-  Respectiva justificación
-  Fotocopia de Planilla de Inscripción.
-  Autorización si el caso lo amerita.
-  Fotocopia de la Cedula de Identidad
-  Fotocopia del record académico
-  Autorización del Retiro por el departamento respectivo
-  Carta a nombre del Jefe de Control de Estudios



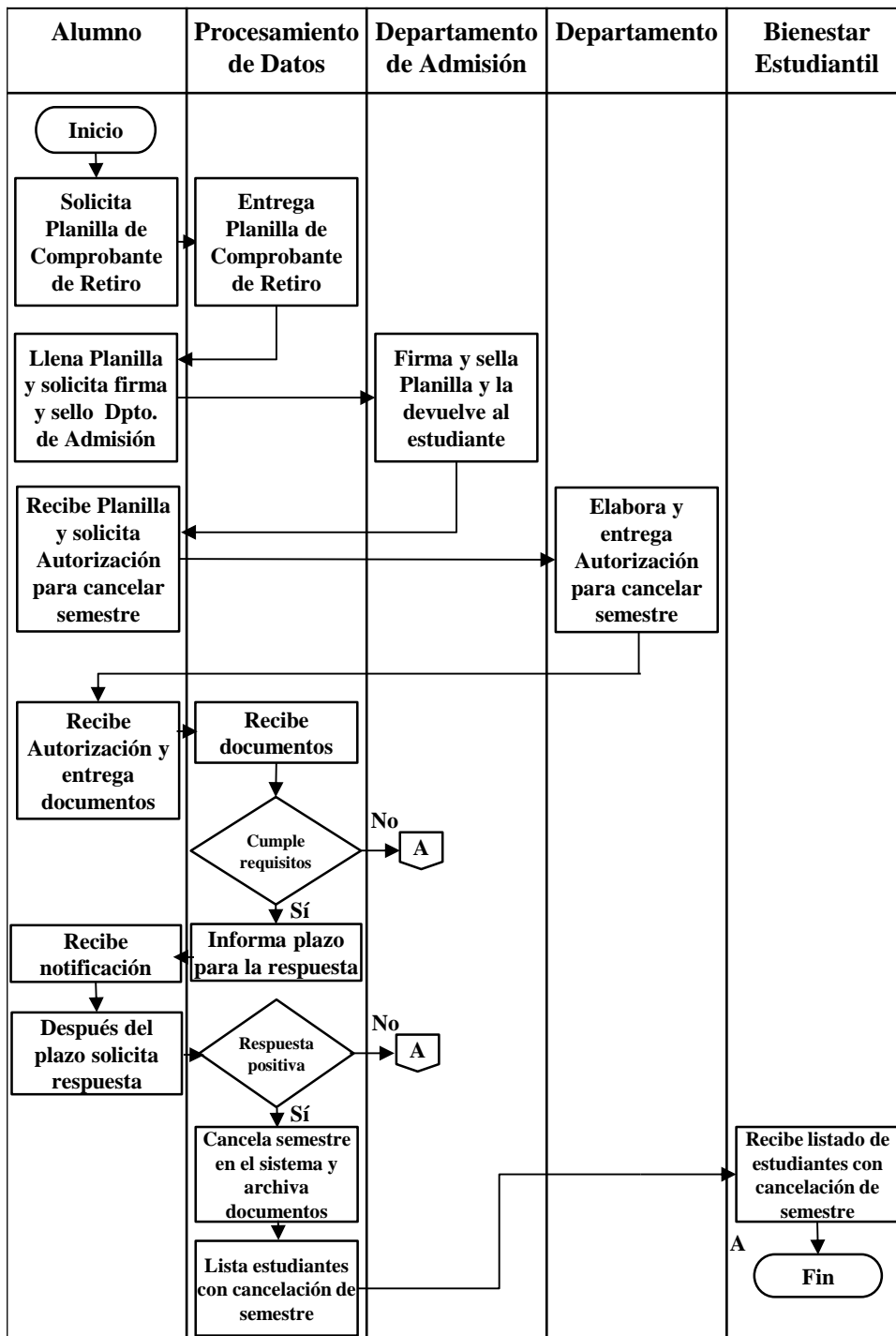


**Pasos a Seguir:**

1. El alumno debe acudir al Área de Procesamiento de Datos de la Sección de Control de Estudios para solicitar la Planilla de Comprobante de Retiro.
2. El estudiante llena la Planilla de Comprobante de Retiro y la entrega al Departamento de Admisión.
3. El Departamento de Admisión firma y sella la Planilla de Retiro.
4. El estudiante acude a su Departamento y solicita autorización para cancelar el lapso académico.
5. El Departamento elabora la autorización y se la entrega.
6. El alumno acude a Procesamiento de Datos y entrega los documentos requeridos.
7. Procesamiento de Datos revisar los documentos recibidos y si están correctos le informa al alumno el plazo de la respuesta de su solicitud.
8. Si la respuesta es positiva, Procesamiento de Datos procede a la cancelación del lapso académico del alumno en el sistema y archiva los documentos probatorios.
9. Procesamiento de Datos realiza el listado de los alumnos de cancelación del semestre, y lo envía a la Unidad de Bienestar Estudiantil.

**NOTA:** Cuando el alumno solicita este proceso debe realizar el reingreso en el área de Transferencia la cual está ubicada en la Sección de Admisión, y tiene tres años a partir de la cancelación para no perder el cupo en la UPEL.

## Diagrama de Flujo: Cancelación del Lapso Académico







## PERMANENCIA DEL ALUMNO EN EL INSTITUTO




### Objetivo:

Describir los procedimientos para la permanencia del alumno en la Institución



### Normas:

-  Reglamento General de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, en sus artículos # 143 y 144.
-  Reglamento General de Evaluación Estudiantil de la UPEL, en resolución # 2000.215.685.74, en su artículo # 29.

### Dependencias que intervienen:

-  Sección de Control de Estudios.
-  Departamentos o Programas.
-  Unidad de Secretaría y Registro

### Formularios que intervienen:

-  Listado de Aplicación del art. 143
-  Memorando de Exoneración del art. 143, emitido por el departamento respectivo.



### **Pasos a Seguir:**

1. Al finalizar el lapso de transcripción de calificaciones, la Sección de Control de Estudios emite un listado de estudiantes que no hayan aprobado el 50% de las unidades de créditos inscritos en el lapso respectivo.
2. Este listado es enviado a la Subdirección de Docencia, Unidad de Secretaría y Registro y los Departamentos o Programas respectivos.
3. Cada Departamento o Programa debe publicar el respectivo listado, indicando que los estudiantes que aparezcan en el mismo están suspendidos por el art. # 143 y tendrán un período de tiempo para que procedan a apelar la medida.
4. Si el alumno considera que puede apelar, debe consignar la planilla de inscripción del lapso suspendido, su boletín acumulativo y los soportes que justifiquen su bajo rendimiento al Jefe del Departamento o Programa respectivo.
5. El Jefe del Departamento o Programa nombrará una comisión que se encargará de revisar los casos.
6. La Comisión se encarga de revisar los casos de apelación, de acuerdo a la decisión emitirá un veredicto, si el alumno es exonerado ó no procede dicha petición.
7. Si la petición de los alumnos procede, el Jefe del Departamento o Programas, debe enviar un memorando a la sección de Control de Estudios para la exoneración de los alumnos.
8. Cuando el memorando de exoneración del artículo # 143, llegue a la Sección de Control de Estudios, el funcionario del área de procesamiento de datos procede al desbloqueo de los mismos, para que éstos puedan inscribirse en el lapso correspondiente a la aplicación del artículo.



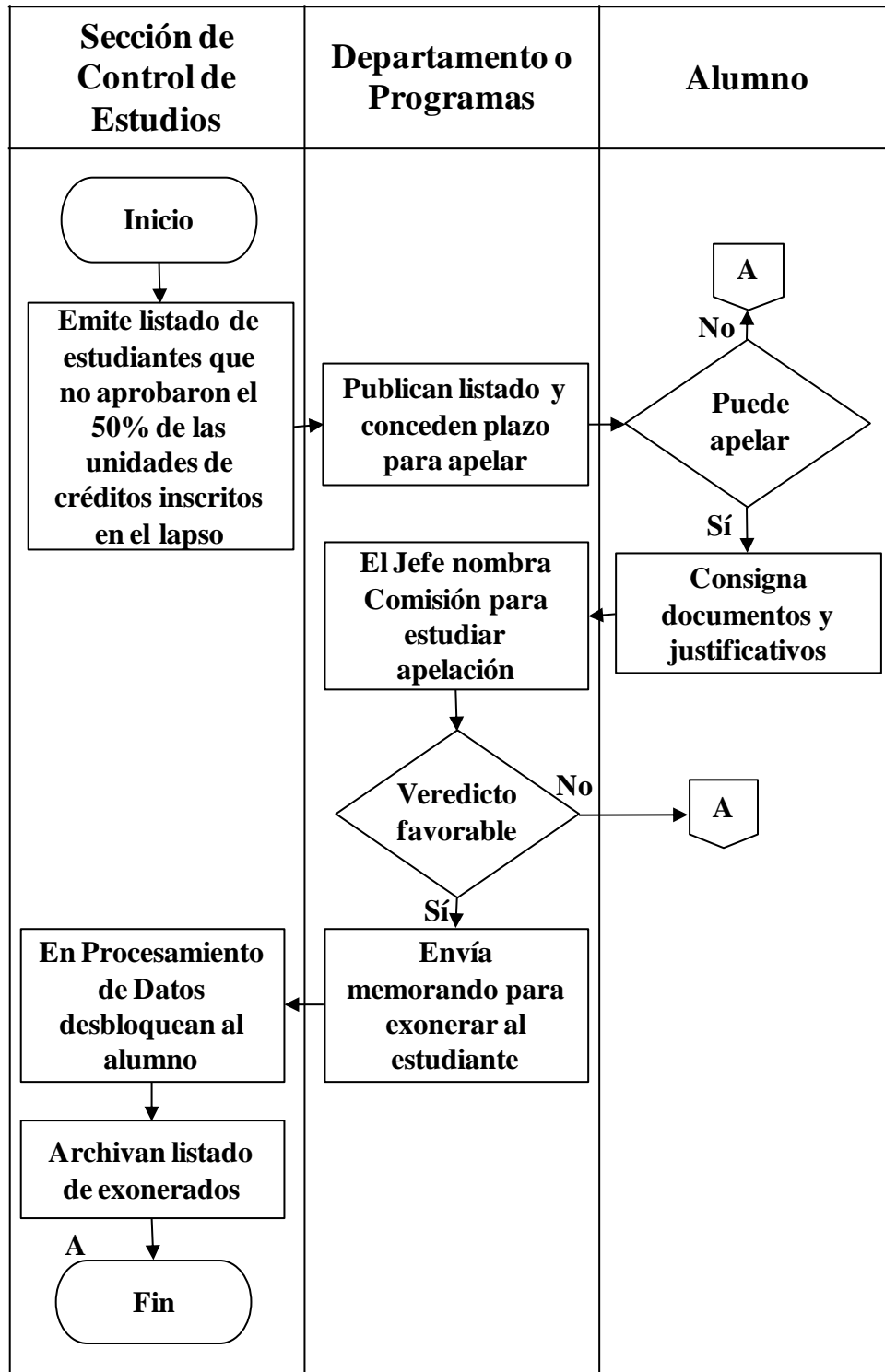
**Pasos a Seguir (Cont.):**

9. Por último, el funcionario del área procede a archivar los listados de la exoneración del artículo 143.

**NOTAS:**

1. Cuando el alumno es exonerado por el artículo 143, debe inscribirse en el proceso de inscripción de rezagados.
2. Si el alumno con aplicación del artículo 143 no le concedan la exoneración o no la solicita, debe pasar el siguiente semestre por el área de Procesamiento de Datos de la sección de Control de Estudio para modificar el estatus en el sistema y procede para la inscripción en el lapso siguiente.
3. Si el alumno no se inscribe en el lapso correspondiente para la inscripción, para luego proceder a la inscripción debe solicitar reingreso en el área de admisión antes de los tres años siguientes a la aplicación del art. 143.

### Diagrama de Flujo: Permanencia del Alumno en el Instituto







## INSCRIPCIÓN DE ALUMNOS

### Objetivo:

Descripción de forma lógica y secuencial de los pasos para la inscripción de los alumnos.





### Normas:

-  Alumno de nuevo ingreso a nivel de pregrado, es el estudiante que proviene de las distintas Instituciones de Educación Media y Diversificada, también se encuentran en este proceso los estudiantes de traslado, reingreso o equivalencias, que tengan la aprobación del Consejo Directivo y del Consejo Universitario respectivamente; según lo establecido en el Reglamento Especial de estudio y además a nivel de posgrado el que proviene de los diversos Institutos de Educación Superior.
  
-  Alumno Regular que según lo establece la Ley de Universidades en su art. 116 “Se entiende por alumno regular de una Universidad al estudiante debidamente inscrito en ella, y que cumpla a cabalidad con todos los deberes inherentes a su condición de alumno, conforme a la Ley, los Reglamentos y los planes regulares de estudio”.







## INSCRIPCIÓN DE ALUMNOS (Continuación)

### Dependencias que intervienen:

-  Sección de Control de Estudios.
-  Departamentos o Programas.
-  Unidad de Secretaría y Registro.
-  Sede Rectoral.

### Formularios que intervienen:

-  Planilla de Inscripción
-  Cédula de Identidad
-  Listado de alumnos admitidos proveniente del área de archivo
-  Planilla de entrega de documentos personales.





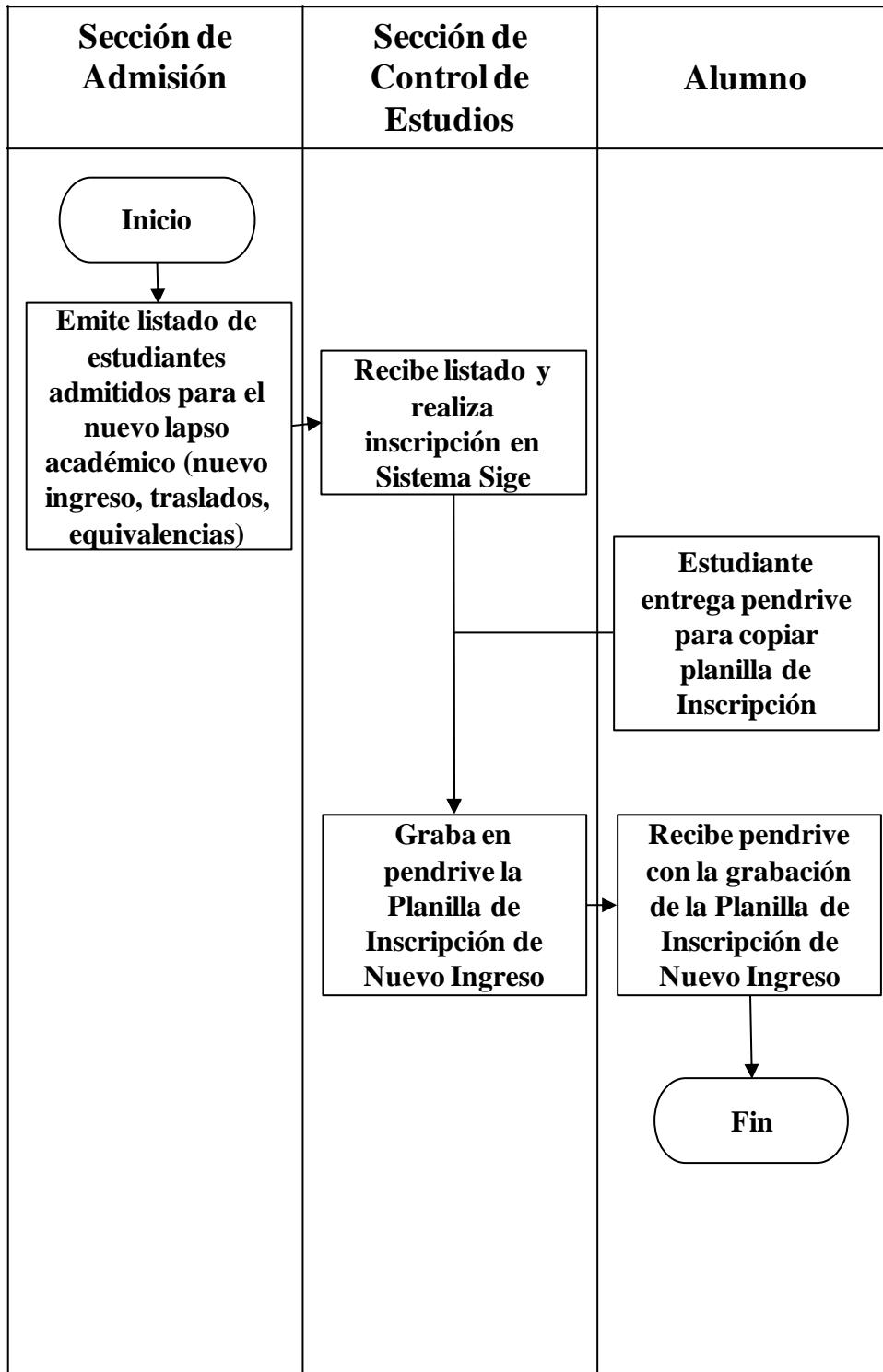
## INSCRIPCIÓN DE ALUMNOS DE NUEVO INGRESO

### **Pasos a seguir:**

1. La Sección de Control de Estudios recibe de la Sección de Admisión, el listado de alumnos admitidos (nuevo ingreso, traslado, equivalencias).
2. Cuando el área de procesamiento de datos recibe el listado de los estudiantes admitidos procede a realizar la inscripción en el sistema Sige.
3. Por último, el funcionario del área es el encargado de grabar en un pendrive la planilla de inscripción de los bachilleres de nuevo ingreso.

**NOTA:** El estudiante seleccionado, si no se inscribe, debe realizar otra vez el proceso de preinscripción.

**Diagrama de Flujo: Inscripción de Alumnos de Nuevo Ingreso**



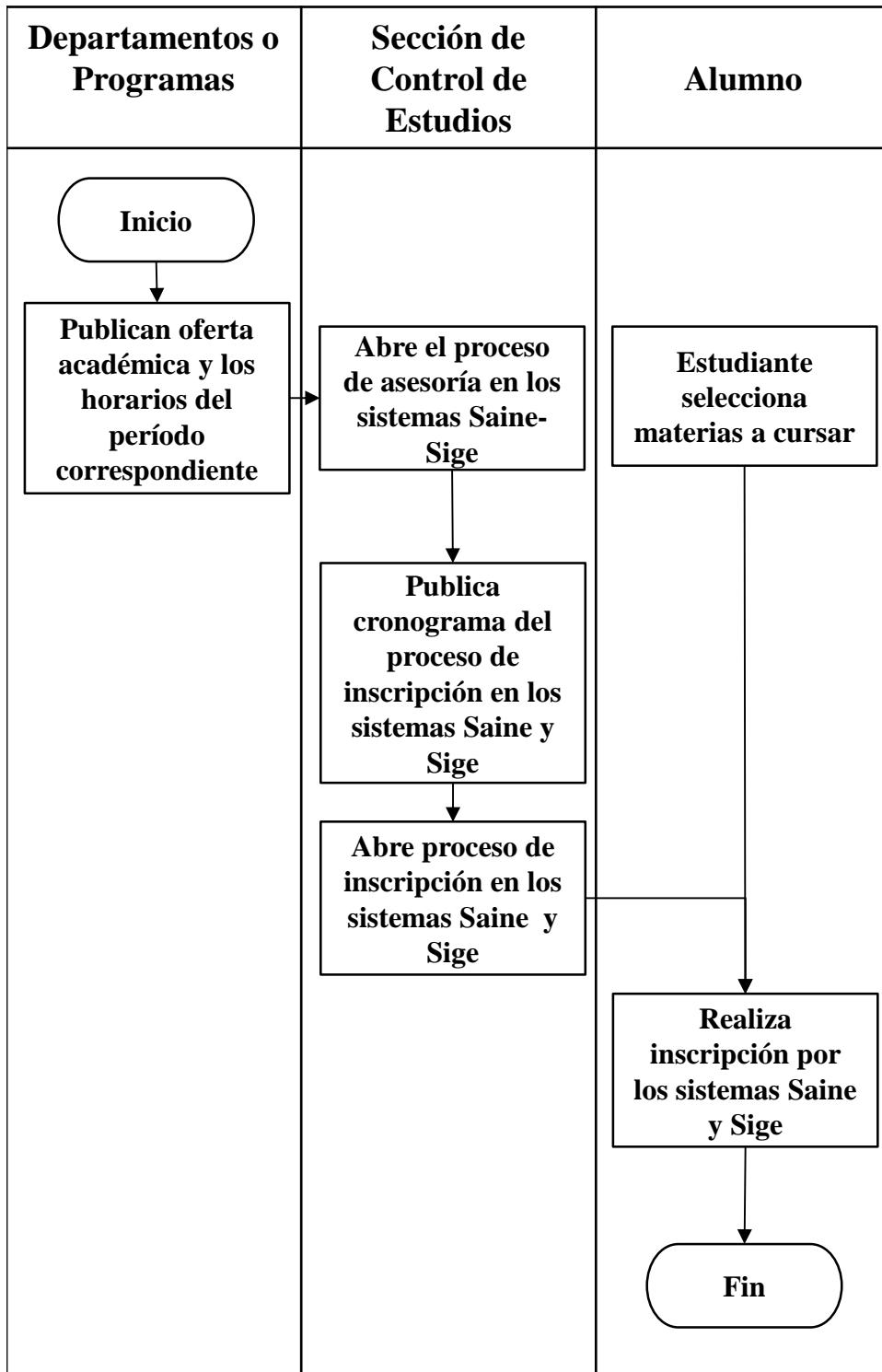


## INSCRIPCIÓN DE ALUMNOS DE PROSECUCIÓN

### **Pasos a seguir:**

1. La Unidad de Currículo y los Departamentos o Programas publican la oferta académica y los horarios del período correspondiente.
2. El funcionario del área de Procesamiento de Datos abre el proceso de asesoría en los sistemas Saine y Sige para que el estudiante pueda realizar la selección de las asignaturas a cursar en el lapso respectivo.
3. La sección de Control de Estudios publica el cronograma del proceso de inscripción en los sistemas Saine y Sige para el período académico correspondiente.
4. Después del proceso de asesoría, el funcionario del área abre el proceso de inscripción en el Sistema para que el alumno pueda realizar la inscripción por los sistemas Saine y Sige.

### Diagrama de Flujo: Inscripción de Alumnos de Prosección





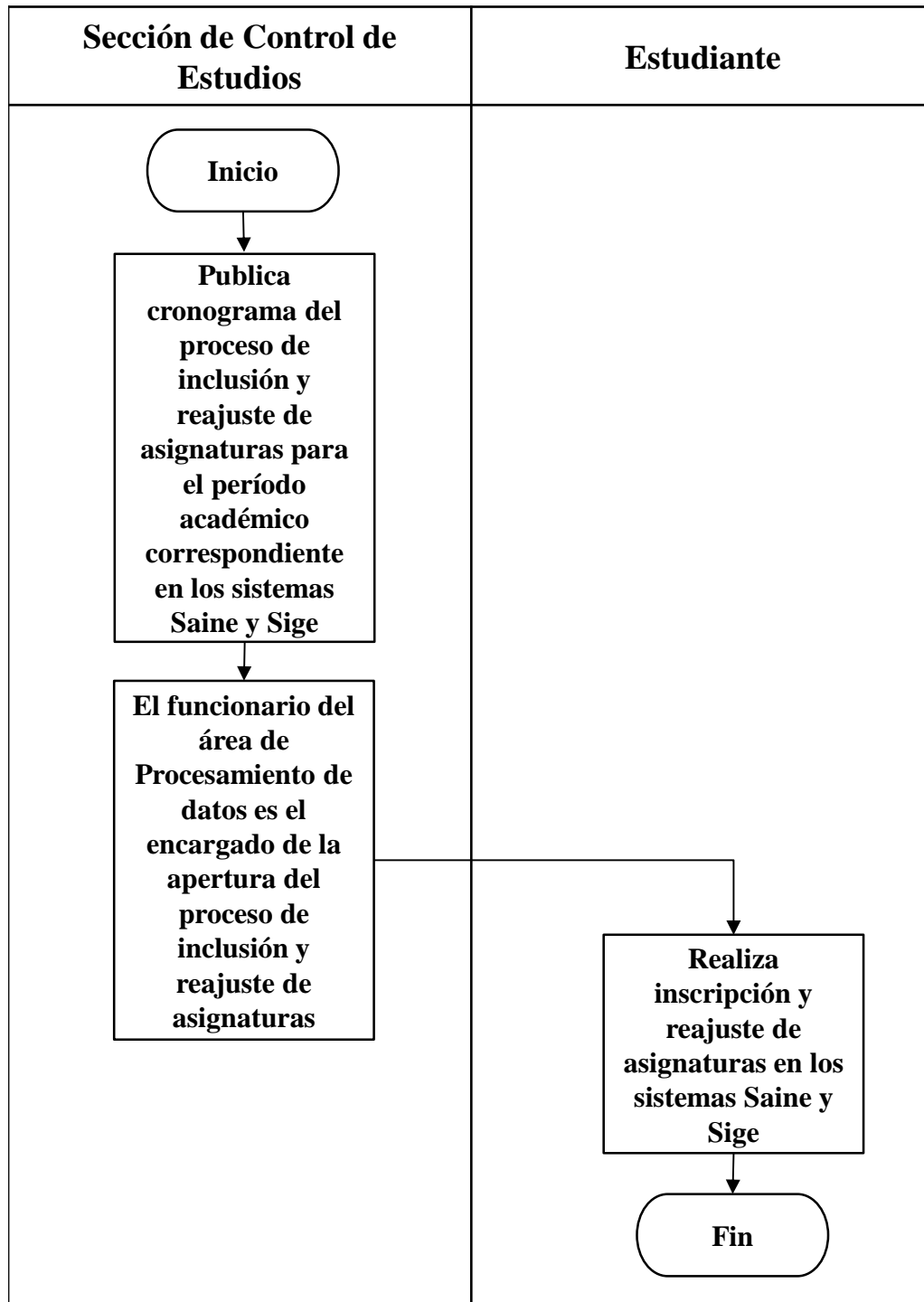
## INCLUSIÓN Y REAJUSTE DE ASIGNATURAS

### **Pasos a seguir:**

1. La Sección de Control de Estudios publica el cronograma para el proceso de inclusión y reajuste de asignaturas en los sistemas Saine y Sige para el período académico correspondiente.
2. El funcionario del área de Procesamiento de datos es el encargado de la apertura del proceso de inclusión y reajuste de asignaturas.
3. El estudiante debe proceder a realizar su inclusión y reajuste de asignaturas en los sistemas Saine y Sige.

**NOTA:** Este proceso se realiza en la segunda semana de haber comenzado el semestre respectivo.

## Diagrama de Flujo: Inclusión y Reajuste de Asignaturas





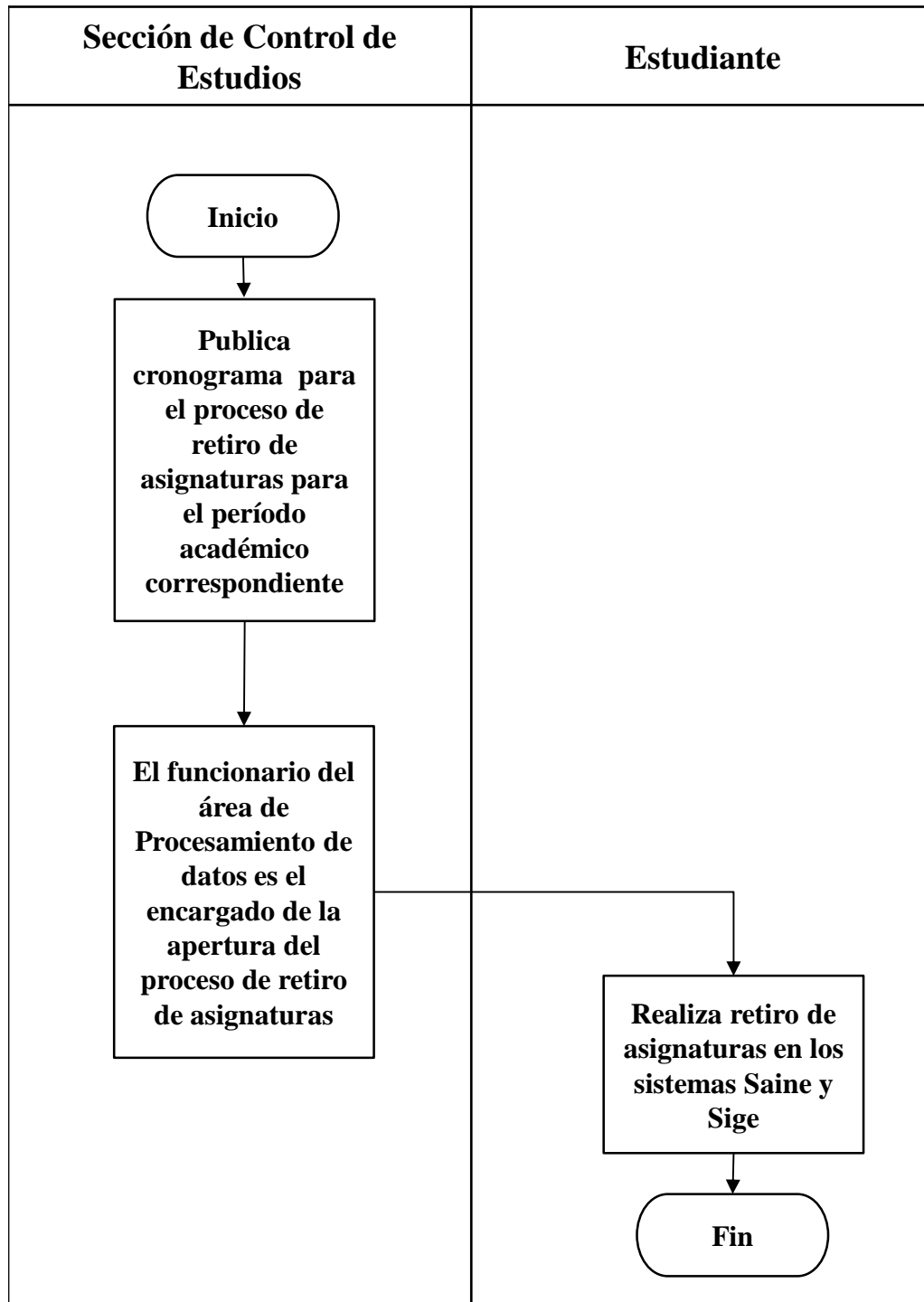
## RETIRO DE ASIGNATURAS

### **Pasos a seguir:**

1. La Sección de Control de Estudios pública el cronograma para el proceso de retiro de asignaturas para el período académico correspondiente.
2. El funcionario del área de procesamiento de datos es el encargado de la apertura del proceso de retiro de asignaturas.
3. El alumno debe proceder al retiro de asignaturas por el sistema Saine y Sige.

**NOTA:** Este proceso se realiza en la octava semana de haber comenzado el semestre respectivo.

### Diagrama de Flujo: Retiro de Asignaturas







## RETIRO TOTAL DEL INSTITUTO




### Objetivo:

Describir los procedimientos que se deben seguir para solicitar el retiro total del Instituto.





### Normas:

El estudiante podrá retirarse del Instituto cuando lo requiera.

### Dependencias que intervienen:

-  Sección de Control de Estudios.
-  Departamentos o Programas.
-  Unidad de Secretaría y Registro

### Formularios que intervienen:

-  Planilla de retiro de asignaturas
-  Solvencia de Biblioteca
-  Fotocopia de la Cédula de Identidad
-  Autorización respectiva si es necesario.

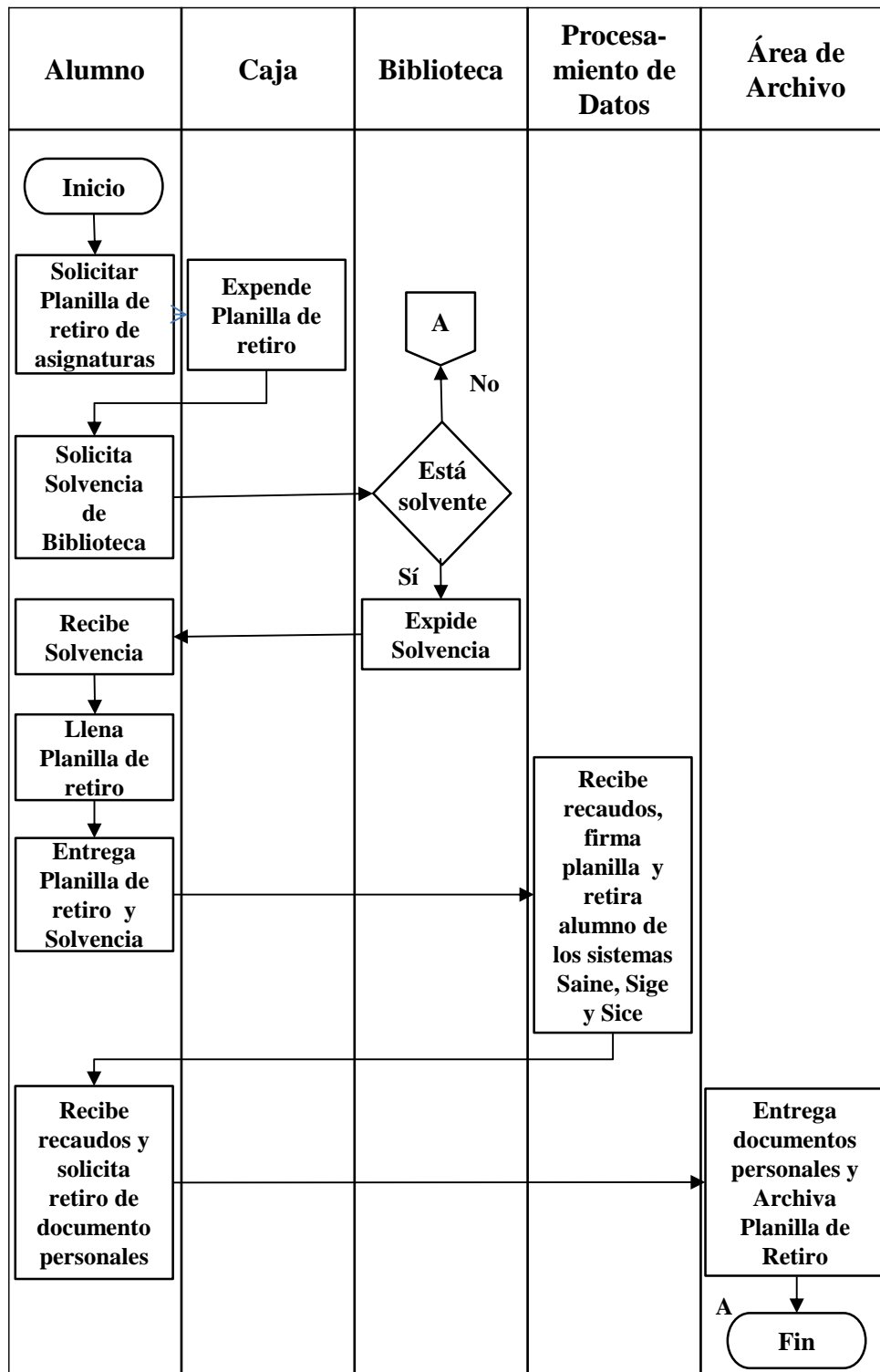


**Pasos a seguir:**

1. El alumno que desea retirarse del instituto debe acudir a la Sección de Caja de la Universidad y comprar Planilla de retiro de asignaturas.
2. Luego el alumno debe acudir a la Biblioteca, para solicitar la Solvencia respectiva.
3. El alumno luego debe dirigirse al área de Procesamiento de datos de la Sección de Control de Estudios, para hacer entrega de la Planilla de retiro de asignaturas y Solvencia de Biblioteca, para que el funcionario del área proceda a su retiro total.
4. El funcionario del área procede a recibir los requisitos para el retiro del estudiante, luego debe firmar y sellar las planillas de retiro de asignaturas.
5. El estudiante debe dirigirse al área de archivo de la Sección de Control de Estudios, para retirar sus documentos personales.
6. El funcionario del área de procesamiento de datos procede a realizar el retiro del estudiante de los sistemas Saine, Sige y Sice.
7. El funcionario del área procede a archivar la planilla de retiro del instituto.

**NOTA:** Este proceso debe ser efectuado personalmente, de lo contrario debe presentar autorización firmada por la persona a retirar, anexando fotocopia de la Cédula de Identidad del alumno a retirar y de la persona que va a efectuarle el retiro total.

### Diagrama de Flujo: Retiro Total del Instituto







## SOLICITUD DE CONSTANCIAS DE ALUMNOS ACTIVOS



### Objetivo:

Realizar los trámites para la Solicitud de Constancias de los alumnos regulares del instituto.



### Normas:

-  La Sección de Control de Estudios es la encargada de entregar las constancias respectivas de los alumnos del Instituto.
-  Las constancias que pueden solicitar los alumnos son: de Estudio y de Buena Conducta.

### Dependencias que intervienen:

-  Sección de Control de Estudios.
-  Unidad de Secretaría y Registro

### Formularios que intervienen:

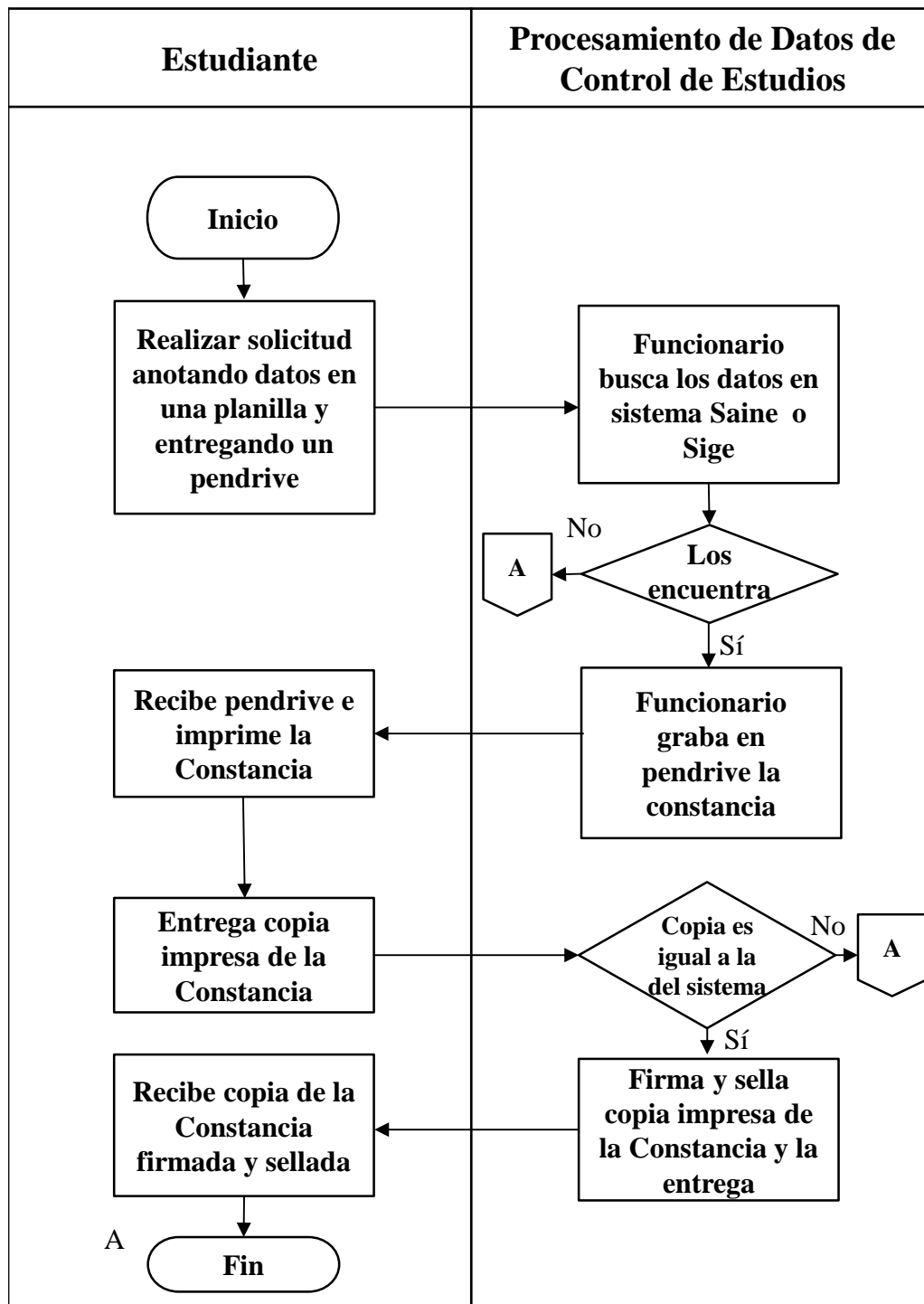
-  Pendrive.
-  Sellos de la Universidad.



**Pasos a Seguir:**

1. Para formular la solicitud de las constancias, los alumnos activos del Instituto deben dirigirse al área de Procesamiento de datos de la Sección de Control de Estudios y realizar su solicitud, anotando sus datos en una planilla especial y entregando un pendrive.
2. El funcionario procede a buscar en el sistema (Saine o Sige) por especialidad y número de cédula y al encontrarlo graba la constancia en el pendrive.
3. El pendrive es devuelto al estudiante para que él imprima la constancia.
4. El estudiante regresa a Procesamiento de datos de Control de Estudios y consigna original y copia de la constancia para solicitar la Autenticación de la misma
5. El funcionario del área procede a revisar las originales con las copias con la del sistema para constatar que sean iguales, y si es así, coloca firma y sello de copia fiel del original.

### Diagrama de Flujo: Constancias de Alumnos Activos






## SOLICITUD DE MODIFICACIÓN DE DATOS PERSONALES Y RECORD ACADEMICO



### Objetivo:

Realizar los trámites para la Solicitud de Modificación de datos personales y Record Academico de los alumnos regulares del instituto.



### Normas:

-  La Sección de Control de Estudios es la encargada de modificar los datos personales o la emisión de Record Academico de los alumnos del Instituto.

### Dependencias que intervienen:

-  Sección de Control de Estudios.
-  Unidad de Secretaría y Registro

### Formularios que intervienen:

-  Pendrive.
-  Sellos de la Universidad.



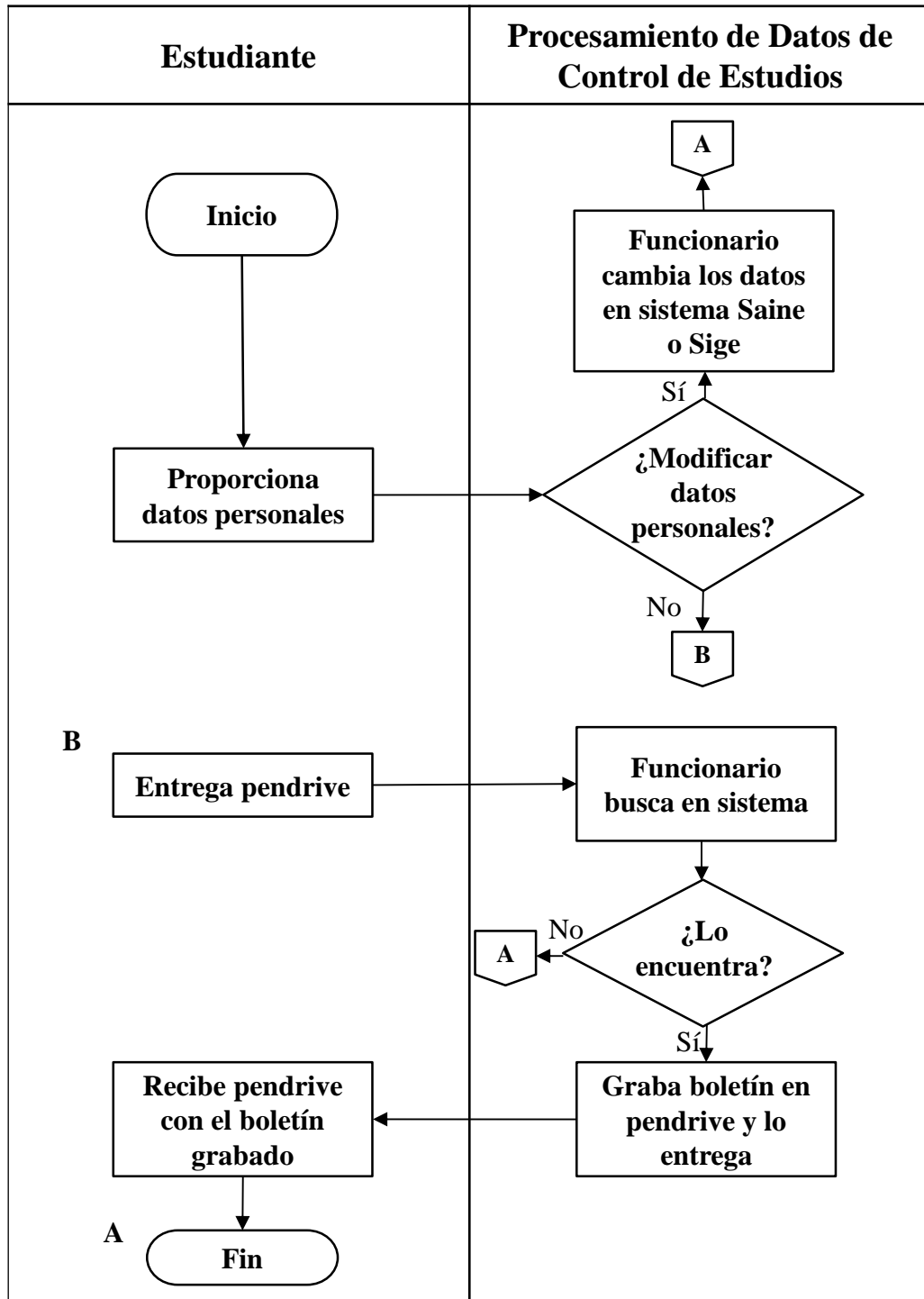
**Pasos a Seguir:**

1. Para la Modificación de Datos Personales, el estudiante debe pasar por el área de Procesamiento de datos y luego el funcionario procede al cambio de datos del estudiante en el sistema Saine y Sige.
2. Para la Solicitud de Record Academico, el estudiante debe pasar por el área de procesamiento de datos con un pendrive, le indica al funcionario del área el número de cédula y la especialidad para buscarlo en el sistema (Saine o Sige), y al ser encontrado el funcionario lo graba en el dispositivo entregado.

**NOTA:** Todos estos documentos de los puntos anteriores serán entregados según lo amerite el caso.



### Diagrama de Flujo: Modificación de Datos Personales y Boletines







## SOLICITUD DE CONSTANCIAS DE EGRESADOS O ACTA DE TÍTULO DEL INSTITUTO




### Objetivo:

Realizar los trámites para la Solicitud de Constancias de los egresados del Instituto.




### Normas:

-  La Sección de Control de Estudios es la encargada de entregar las constancias respectivas de los egresados del Instituto.
-  Las constancias que pueden solicitar los egresados son: Notas Certificadas, Buena Conducta, Índice y Posición, Diploma de Honor y autenticación de notas (Fondo negro o copias).

### Dependencias que intervienen:

-  Sección de Control de Estudios.
-  Unidad de Secretaría y Registro
-  Sede Rectoral

### Formularios que intervienen:

-  Solicitud de Servicios
-  Depósito Bancario
-  Fotocopia del título



**Pasos a Seguir:**

1. Para formular la solicitud de constancias o acta de título, los egresados del Instituto deben dirigirse al área de Procesamiento de datos de la Sección de Control de Estudios y entregar los documentos respectivos.
2. Para la Solicitud de Notas Certificadas, Constancia de Buena Conducta, Índice y Posición, y Diploma de Honor, los egresados deben realizar los siguientes depósitos bancarios de acuerdo a la solicitud:
  - Documentos Nacionales: Deposito en el Banco Provincial
  - Documentos Internacionales: Deposito en el Banco Provincial y Deposito en el Banco Venezuela y debe entregar fotocopia del título y cédula de identidad.
3. El funcionario del área realiza un listado con todos estos documentos para ser enviados a la Unidad de Secretaría, quien a su vez los envía a la Sede Rectoral para la firma de acuerdo a la solicitud presentada.
4. Cuando estos documentos regresan de Caracas, la Unidad de Secretaría los reenvía a Procesamiento de Datos-
5. El funcionario del área los archiva de acuerdo al apellido y por el número de cédula.
6. Para el retiro de los documentos nacionales el egresado debe traer 0,30 UT en timbres fiscales; para los internacionales 0,60 UT en timbres fiscales.

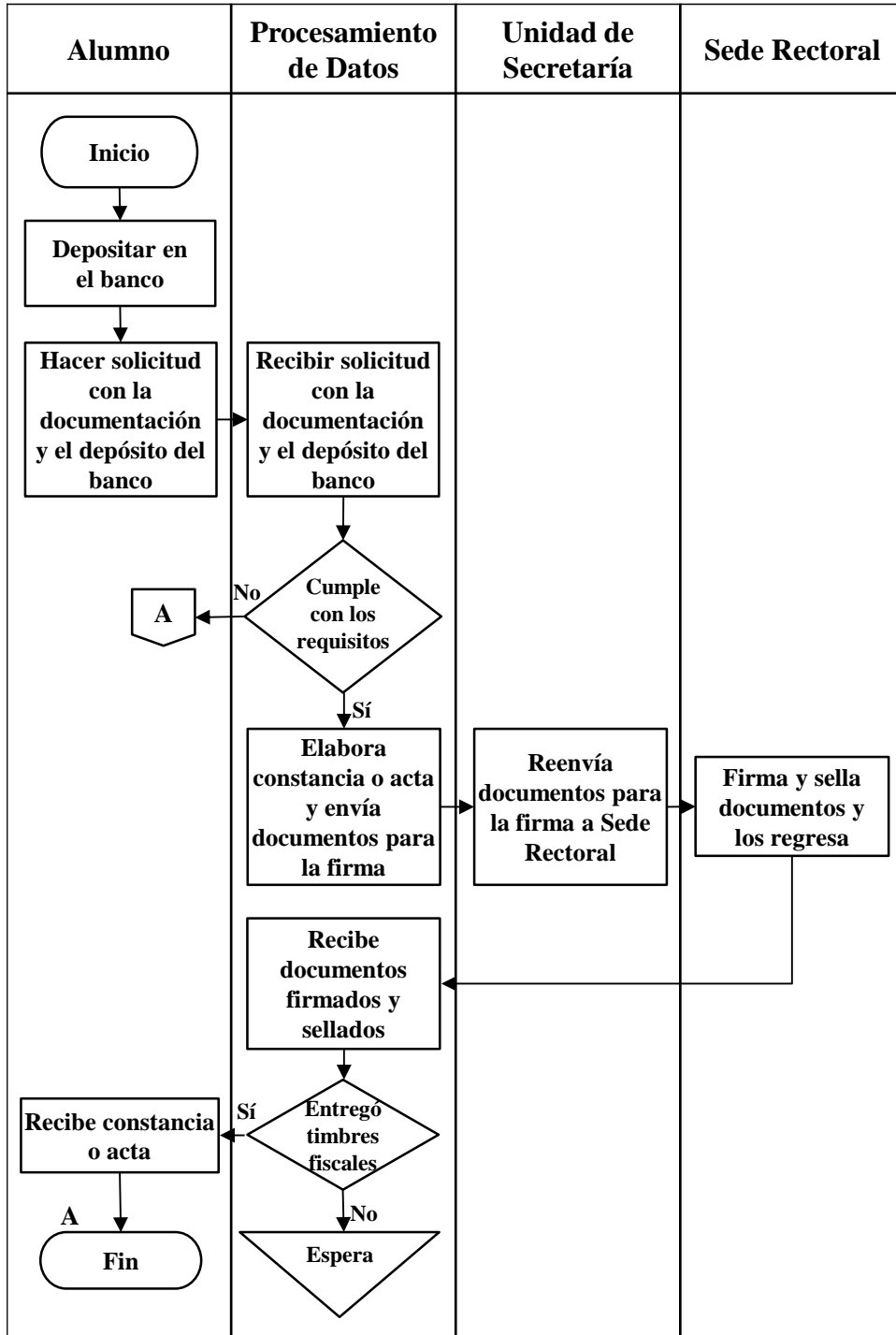
**NOTA.** No. de Cuenta del Banco Provincial: 0108 0906 10 0100013652

No. de Cuenta del Banco Venezuela: 0102 0501 83 0000939867

Todos los documentos serán entregados en aproximadamente 45 días hábiles, porque el IPB está centralizado y la sede rectoral está ubicada en Caracas.

El Acta debe registrarla el egresado porque esa será su título de ahora en adelante.

## Diagrama de Flujo: Solicitud de Constancias de Egresados o Actas de Título del Instituto





## SOLICITUD DE NOTAS CERTIFICADAS DE TRASLADO Y RETIRO TOTAL DEL INSTITUTO




### Objetivo:

Realizar los trámites para la Solicitud de Notas Certificadas de alumnos en proceso de Traslado o Retiro del Instituto.




### Normas:

La Sección de Control de Estudios es la encargada de entregar las Notas Certificadas de los alumnos en proceso de Traslado ó Retirados del Instituto.

### Dependencias que intervienen:

-  Sección de Control de Estudios.
-  Unidad de Secretaría y Registro
-  Sede Rectoral

### Formularios que intervienen:

-  Solicitud de Servicios
-  Depósito Bancario
-  Fotocopia del documento, según sea el caso



**Pasos a Seguir:**

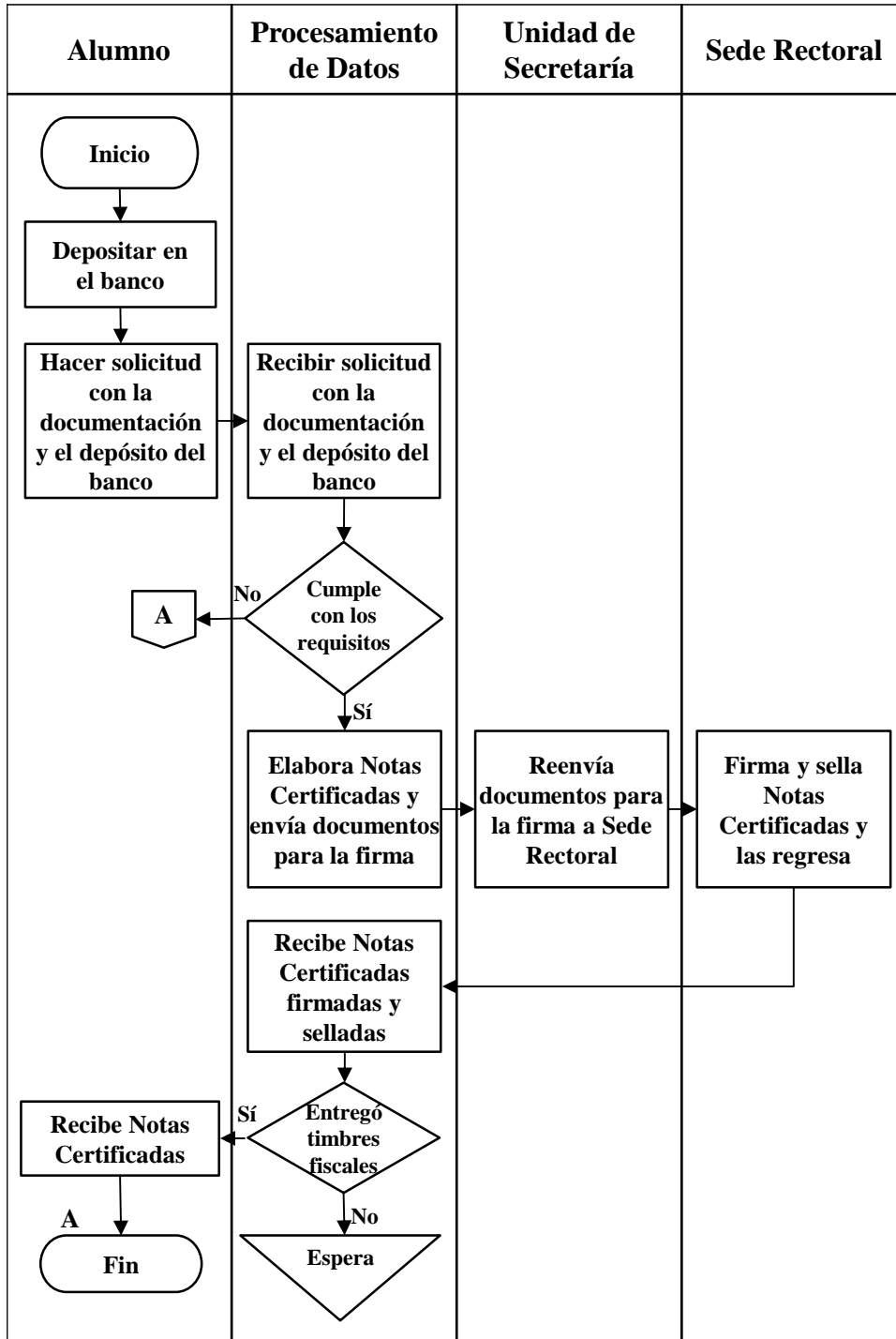
- 1 Para formular la Solicitud, el ex - alumno del Instituto debe dirigirse al área de Procesamiento de datos de la Sección de Control de Estudios y entregar los documentos respectivos, según sea el caso.
- 2 Para la Solicitud de Notas Certificadas y Constancia de Buena Conducta, los interesados deben realizar los siguientes depósitos bancarios de acuerdo a la solicitud:  
Documentos Nacionales: Deposito en el Banco Provincial  
Documentos Internacionales: Deposito en el Banco Provincial y Deposito en el Banco Venezuela y debe entregar fotocopia del título y cedula de identidad.
- 3 El funcionario del área realiza un listado con todos estos documentos para ser enviados a la Unidad de Secretaría, quien a su vez los envía a la Sede Rectoral para la firma de acuerdo a la solicitud presentada.
- 4 Cuando estos documentos regresan firmados, el funcionario del área los archiva de acuerdo al apellido y por el número de cédula.
- 5 Para el retiro de los documentos nacionales el egresado debe traer 0,30 UT en timbres fiscales; para los internacionales debe traer 0,60 UT de timbres fiscales.

**NOTA.** No. de Cuenta del Banco Provincial: 0108 0906 10 0100013652

No. de Cuenta del Banco Venezuela: 0102 0501 83 0000939867

Todos los documentos serán entregados en aproximadamente 45 días hábiles, porque el IPB está centralizado y la sede rectoral está ubicada en Caracas.

## Diagrama de Flujo: Solicitud de Notas Certificadas de Traslado y Retiro Total del Instituto





## ÁREA DE GRADO

### Objetivo:

Elaboración y revisión de los expedientes de todos los alumnos del Instituto con opción a grado.




### Normas:

La Sección de Control de Estudios es la encargada de la revisión de todos los expedientes de los alumnos que estudian en el Instituto con opción a grado, en relación con documentos personales y datos académicos.






Documentos Personales: Partida de nacimiento Original, Foto tipo carnet, Notas de bachiller, Título Fondo Negro de Bachiller, Fotocopia de la cédula de identidad, Fotocopia del Carnet militar.

Datos Académicos: Sistemas Saine y Sice.

### Dependencias que intervienen:

-  Sección de Control de Estudios
-  Sede Rectoral
-  Unidad de Secretaría

### Formularios que intervienen:

-  Solicitud de Servicios
-  Expediente de los alumnos con opción a grado
-  Solicitud de título
-  Petición de grado
-  Acta de grado





## Carta de culminación de estudios



## REVISIÓN DE EXPEDIENTES DE ALUMNOS CON OPCIÓN A GRADO

### **Pasos a seguir:**

1. El funcionario del área de Grado elabora el listado de alumnos que hayan cursado Integración Docencia-Administrativa (Fida) y lo envía al área de archivo, para que el funcionario busque los expedientes de dichos bachilleres.
2. El funcionario del área de Archivo, cuando recibe los listados procede a la búsqueda de los expedientes y luego los envía al área de Grado.
3. El funcionario del área de Grado, clasifica los expedientes por especialidad.
4. El funcionario del área debe comunicar al jefe de la sección el envío del Memorando a los Departamentos o Programas respectivos, para solicitar un bachiller de enlace, para que conjuntamente con el funcionario del área de grado, trasmite la información a los bachilleres con opción a grado.
5. El funcionario del área de Grado, revisa el record académico del bachiller en los sistemas Saine y Sice.
6. El funcionario del área procede a la lectura del expediente de los datos personales de los alumnos, como son: Partida de nacimiento original, Notas certificadas Originales, Fondo negro del Título (Vista al Original) , foto, Fotocopia de la cédula de identidad y del carnet militar. Todos los datos de los documentos deben coincidir con la partida de nacimiento.
7. El funcionario del área de Grado debe elaborar el listado de los alumnos con opción a grado que tienen problemas en documentos y asignaturas y lo publica en cartelera.

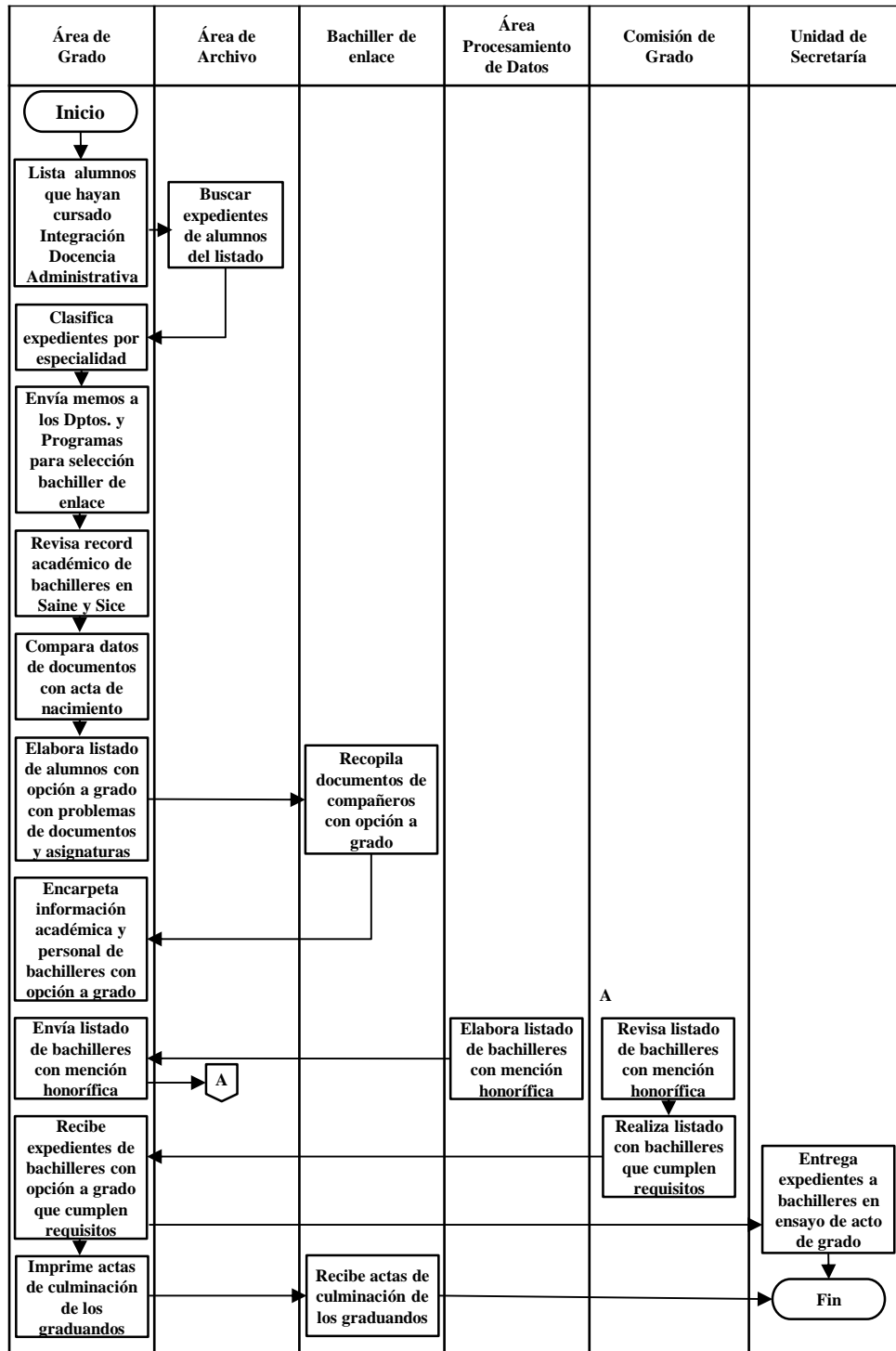


## REVISIÓN DE EXPEDIENTES DE ALUMNOS CON OPCIÓN A GRADO

### **Pasos a seguir: (Continuación)**

8. El bachiller de enlace debe recopilar la información de sus compañeros con opción a grado y la entrega al funcionario del área de grado.
9. El funcionario del área de Grado encarpeta toda la información, tanto académica como personal, del bachiller con opción a grado.
10. El área de Procesamiento de Datos envía al área de Grado, el listado de menciones honoríficas para su revisión.
11. Esta información es pasada a la Comisión de Grado del Instituto para su revisión.
12. Cuando la Comisión de Grado termina la revisión de los expedientes de los alumnos con opción a grado y cumplen con todos los requisitos, los alumnos quedan a la espera del Acto de grado.
13. El funcionario del área de Grado, envía los expedientes a la unidad de Secretaría para ser entregados a los egresados en el ensayo del Acto de Grado.
14. El funcionario del área procede a imprimir las actas de culminación de los graduandos y se las entrega a los bachilleres de enlace.

## Diagrama de Flujo: Revisión de Expedientes de Alumnos con Opción a Grado








## ÁREA DE ARCHIVO




### Objetivo:

Resguardo de los expedientes de los alumnos del Instituto y de los libros de grado de sus egresados.







### Normas:

-  La Sección de Control de Estudios es la encargada de la revisión del expediente personal de los alumnos que estudian en el Instituto.
-  Atención de los profesores con respecto a la Autenticación de título y Acta de Grado de los egresados de la Institución.
-  Entrega del expediente de los alumnos que se retiran de la Institución

### Dependencias que intervienen:

-  Sección de Control de Estudios.
-  Unidad de Secretaría y Registro.
-  Sede Rectoral

### Formularios que intervienen:

-  Solicitud de Servicios
-  Expediente de los alumnos
-  Depósito Bancario
-  Planilla de Retiro del Instituto
-  Solvencia de la Biblioteca
-  Solvencia de Documentos





## SOLICITUD DE CONSTANCIAS DE EGRESADOS DE PREGRADO DEL INSTITUTO




### Objetivo:

Realizar los trámites para la Solicitud de Constancias de los egresados del Instituto.




### Normas:

-  La Sección de Control de Estudios es la encargada de entregar las constancias respectivas de los egresados del Instituto.
-  Las constancias que pueden solicitar los egresados son: Autenticación de Título en Fondo Negro y Acta de Grado.

### Dependencias que intervienen:

-  Sección de Control de Estudios.
-  Unidad de Secretaría y Registro
-  Sede Rectoral

### Formularios que intervienen:

-  Solicitud de Servicios
-  Depósito Bancario
-  Fotocopia del título

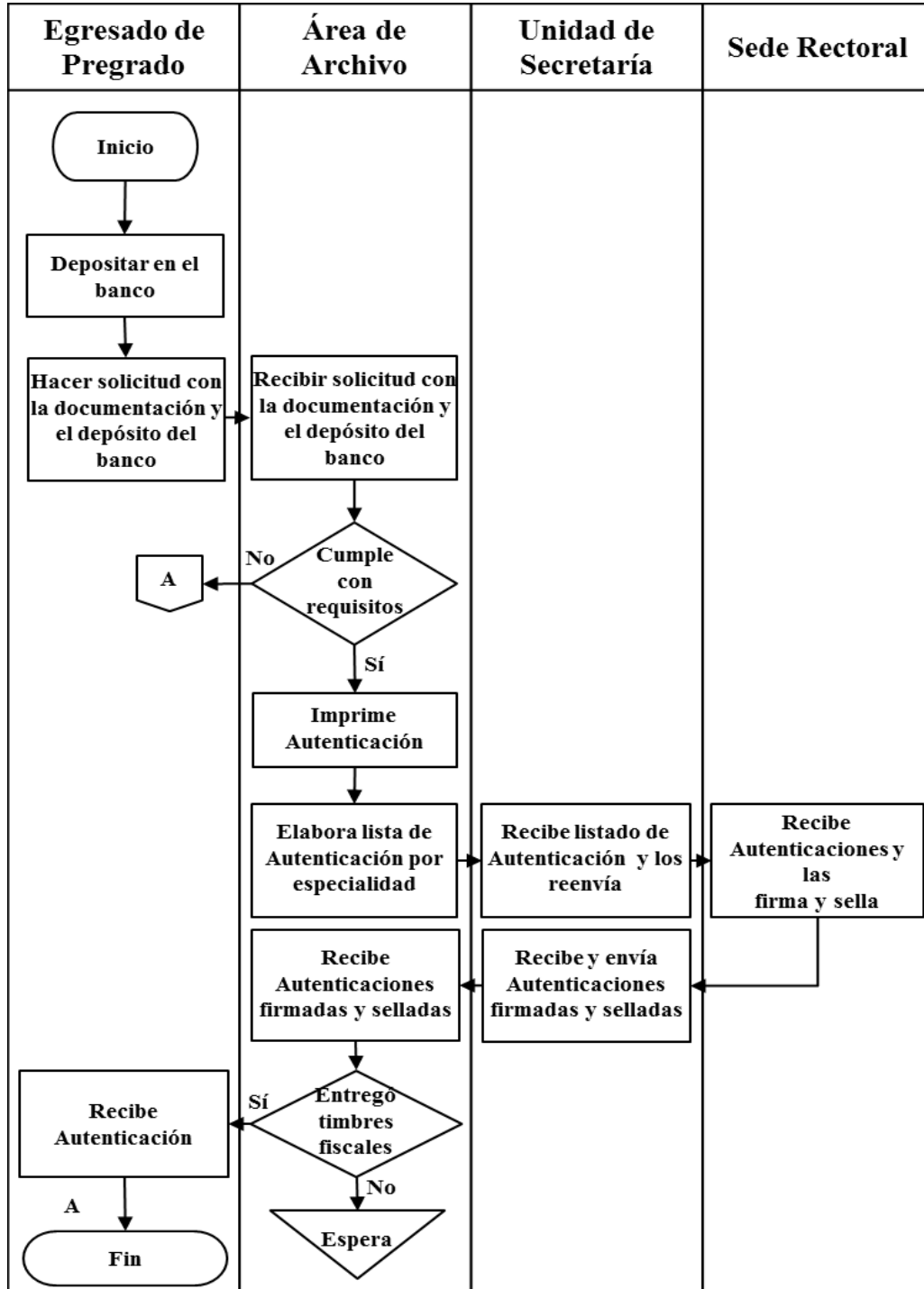


## SOLICITUD DE AUTENTICACIÓN DEL TÍTULO EN FONDO NEGRO DE PREGRADO

### **Pasos a seguir:**

1. Para realizar la solicitud, el egresado del Instituto debe dirigirse al área de Archivo de la Sección de Control de Estudios y entregar los documentos solicitados.
2. Para la Solicitud de autenticación de Título, los egresados deben realizar los siguientes depósitos bancarios de acuerdo a la solicitud:  
Documentos nacionales: Deposito en el Banco Provincial  
Documentos internacionales: Deposito en el Banco Provincial y Deposito en el Banco Venezuela y debe entregar el fondo negro del título (Vista al Original) y Fotocopia de cedula de identidad
3. El funcionario del área imprime la autenticación por medio de la base de datos (MISS).
4. El funcionario del área elabora listado por especialidad con todas las autenticaciones para ser enviado a la Unidad de Secretaría, quien la reenvía a la Sede Rectoral para la firma, de acuerdo a la documentación solicitada.
5. Cuando estos documentos son devueltos firmados, La Unidad de Secretaría los envía al área de Procesamiento de Datos, y el funcionario los archiva por apellido y número de cédula de identidad.
6. Para el retiro de los documentos nacionales, el egresado debe traer 0.30 UT en timbres nacionales, y 0.60 UT para los documentos internacionales.

## Diagrama de Flujo: Autenticación de Título en Fondo Negro de Pregrado





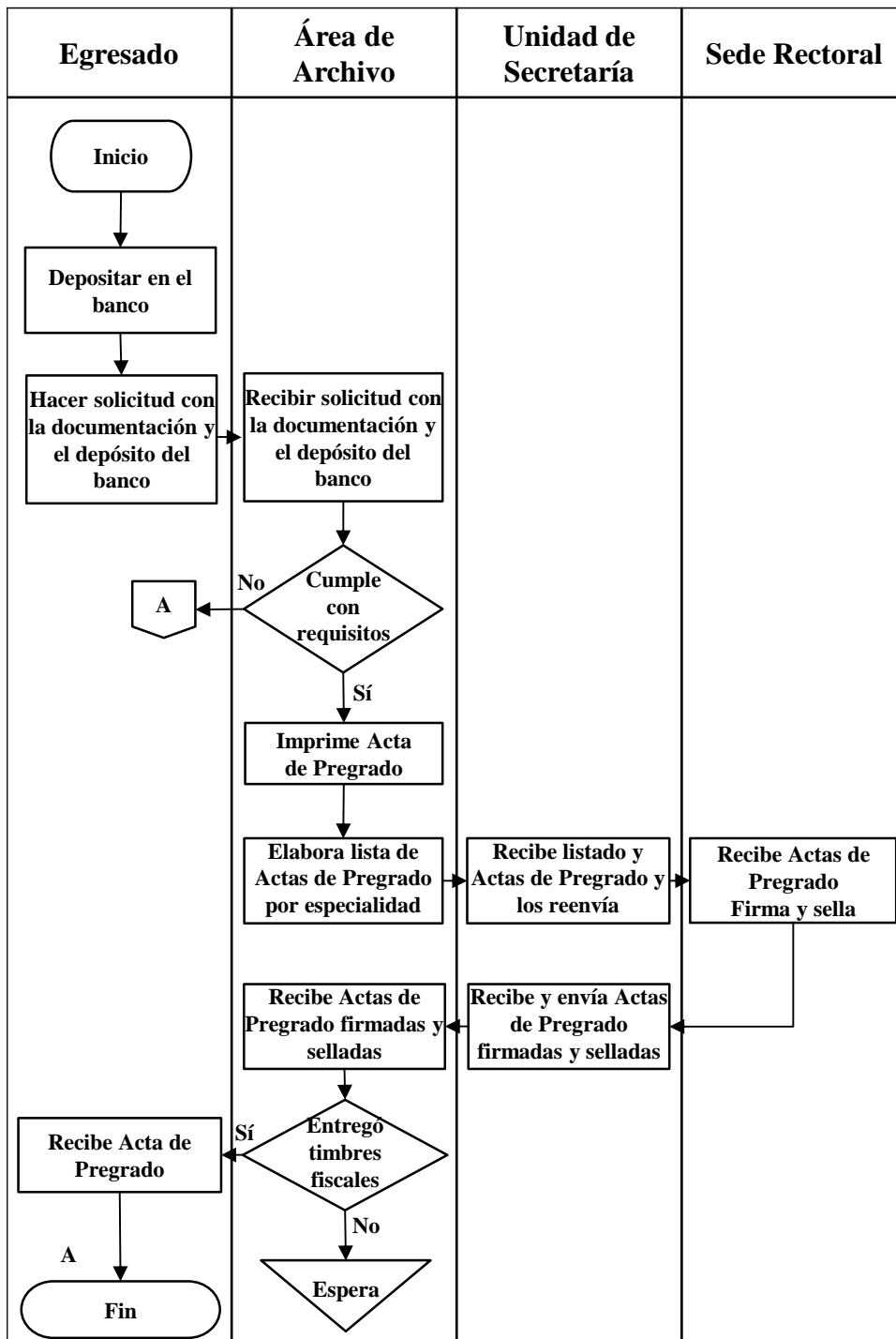


## SOLICITUD DE ACTA DE GRADO DE PREGRADO

### **Pasos a seguir:**

1. Para realizar la solicitud, el egresado del Instituto debe dirigirse al área de Archivo de la Sección de Control de Estudios y entregar los documentos solicitados.
2. Para la Solicitud de Acta de Grado, los egresados deben realizar los siguientes depósitos bancarios de acuerdo a la solicitud:  
Documentos nacionales: Deposito en el Banco Provincial  
Documentos internacionales: Deposito en el Banco Provincial y Deposito en el Banco Venezuela y debe entregar el fondo negro del título (Vista al Original) y fotocopia de cedula de identidad
3. El funcionario del área imprime el Acta de Grado por medio de la base de datos (MISS).
4. El funcionario del área elabora listado por especialidad con todas las Actas de Grado para ser enviado a la Unidad de Secretaría para la firma y luego para la Sede Rectoral, de acuerdo a la documentación solicitada.
5. Cuando estos documentos son devueltos firmados, el funcionario los archiva por apellido y número de cédula de identidad.
6. Para el retiro de los documentos nacionales, el egresado debe traer 0.30 UT en timbres nacionales, y 0.60 UT para los documentos internacionales.

## Diagrama de Flujo: Solicitud Actas de Pregrado





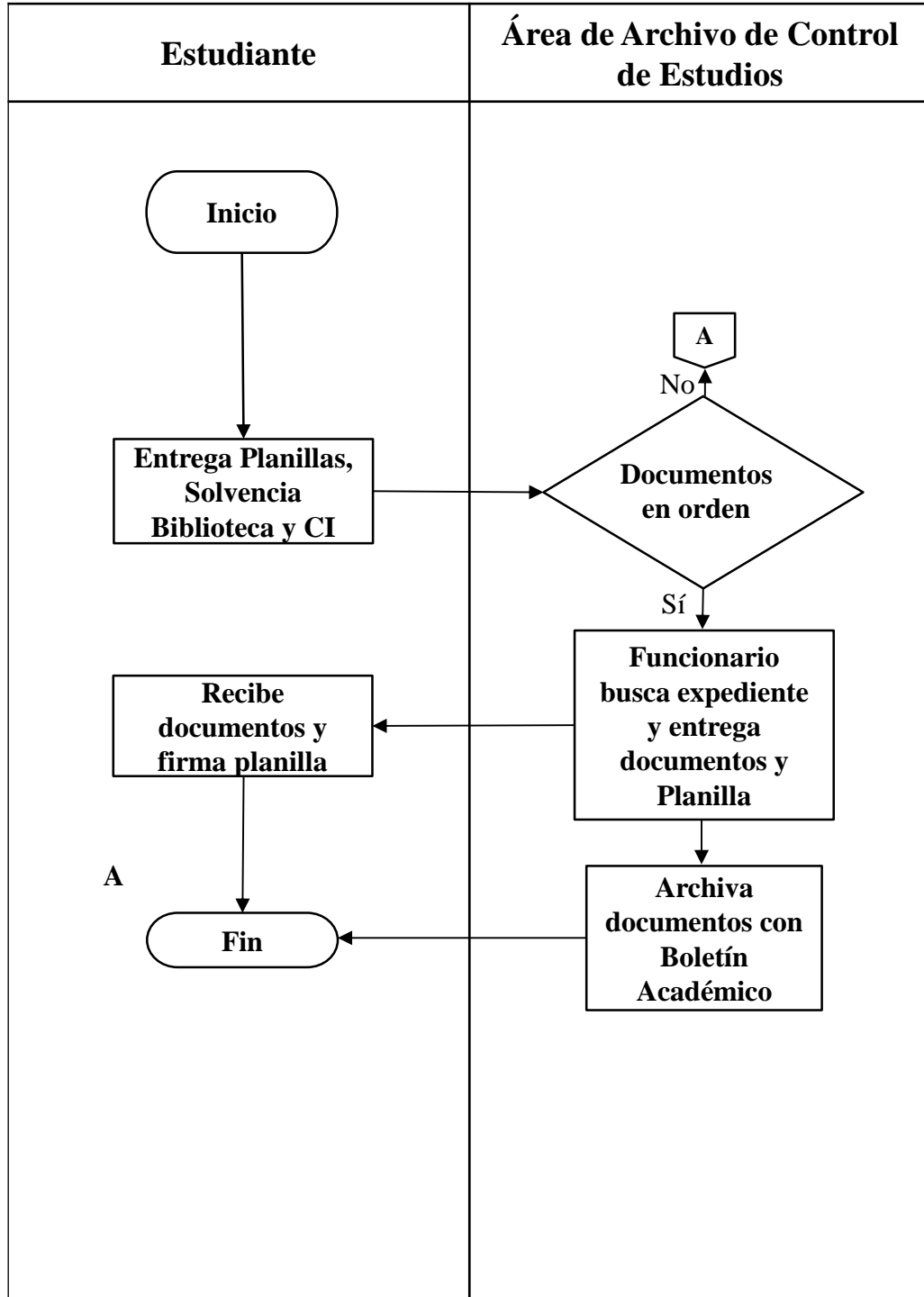
## **ENTREGA DEL EXPEDIENTE DE LOS ALUMNOS QUE SE RETIRAN DEL INSTITUTO**

### **Pasos a seguir:**

1. Para realizar la Solicitud, el ex - alumno del Instituto debe dirigirse al área de Archivo de la Sección de Control de Estudios.
2. El ex-alumno debe entregar las planillas devueltas en el área de procesamiento de datos de la Sección de Control de Estudios, con la solvencia de Biblioteca y presentar la cédula de identidad.
3. El funcionario del área procede a buscar el expediente respectivo, para hacer entrega de sus documentos personales como son: Partida de nacimiento original, Notas certificadas Originales, Fondo negro del Título (Vista al Original), foto, Fotocopia de la cédula de identidad y del carnet militar.
4. El alumno al recibir sus documentos personales debe firmar la Planilla del Instituto, para dejar constancia de dicho proceso.
5. El funcionario del área archiva los documentos con un boletín académico, del ex alumno retirado.

**NOTA:** El proceso debe ser efectuado personalmente, de lo contrario debe presentar autorización de la persona a retirar, anexando fotocopia de la cédula de identidad del alumno a retirar y de la persona que va a efectuar el retiro.

**Diagrama de Flujo: Entrega del Expediente de los Alumnos que se Retiran del Instituto**





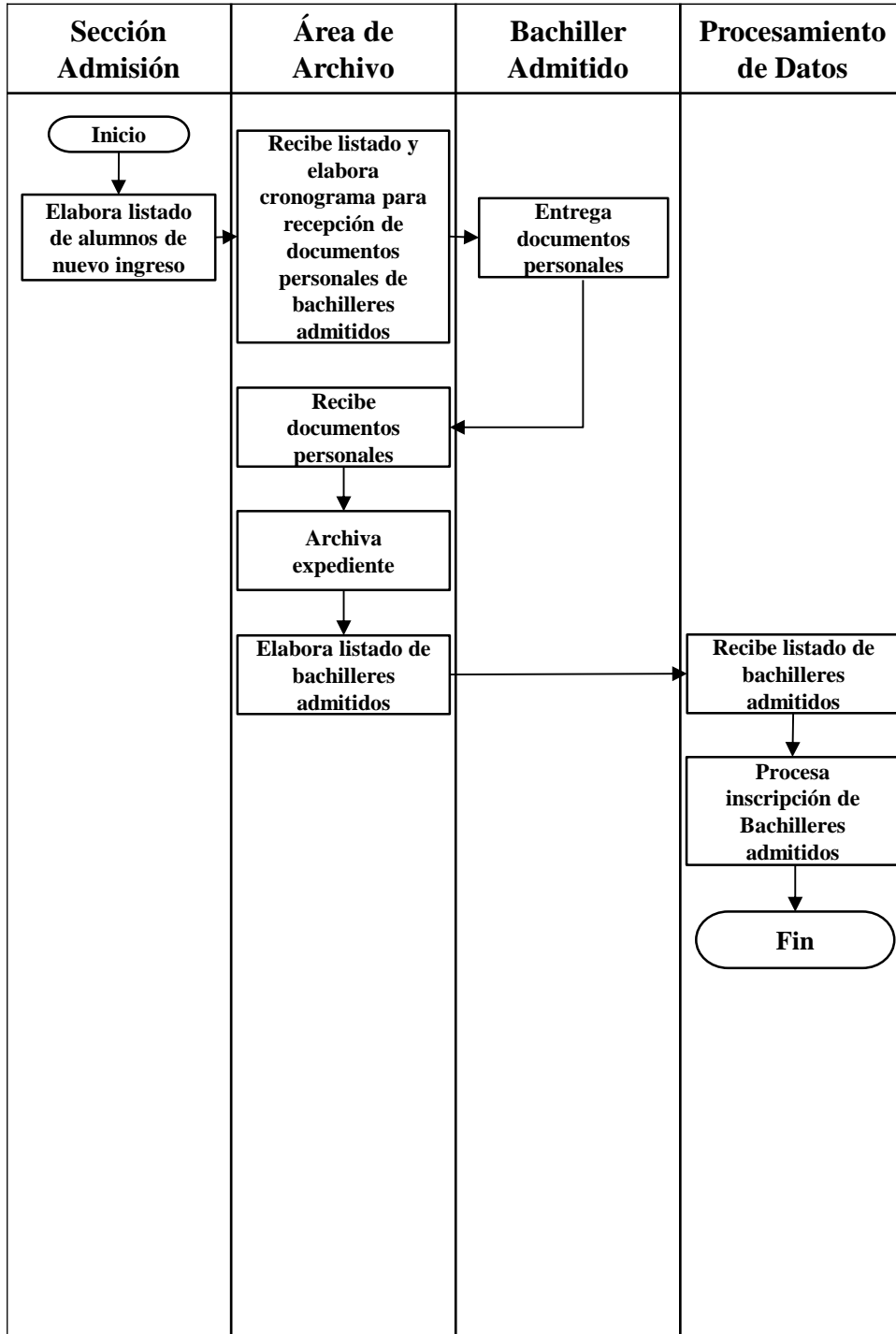
## RECEPCIÓN Y REVISIÓN DE EXPEDIENTE DE NUEVO INGRESO

### Pasos a seguir:

1. La Sección de Admisión es la encargada de enviar las listas de alumnos de nuevo ingreso.
2. Cuando esa lista llega a la sección de Control de Estudios, esta envía el comunicado al área de archivo para que el funcionario del área proceda a realizar un cronograma para la recepción de los documentos personales de los bachilleres admitidos.
3. El alumno debe dirigirse al área de archivo de la sección de Control de Estudios y entregar los siguientes documentos:
  - Planilla UPEL de admisión
  - Planilla de Registro OPSU
  - Partida de nacimiento Original
  - Foto Tipo Carnet
  - Notas Certificadas Originales de bachiller
  - Fondo Negro del Título de bachiller (Vista al Original)
  - Fotocopia del Carnet militar
  - Fotocopia de la Cedula de Identidad
  - Una carpeta de manila tamaño oficio.
4. El funcionario del área es el encargado de archivar dicho expediente en el respectivo archivo del área.
5. El funcionario del área de archivo envía al área de procesamiento de datos el listado de los alumnos admitidos para que sea procesada su inscripción.



## Diagrama de Flujo: Recepción y Revisión de Expedientes de Bachilleres de Nuevo Ingreso









## AREA DE POSGRADO





### Objetivo:

Revisión de los datos académicos y personales de los participantes de posgrado, atención de los profesores y egresados del área de posgrado.

### Normas:

-  La Sección de Control de Estudios es la encargada de la organización, registro y revisión de los datos académicos y personales de los participantes del Instituto.
-  La Sección de Control de Estudios es la encargada de la organización, registro y revisión de las inscripciones de los participantes que estudian en el Instituto.
-  Atención de los profesores con respecto a las Actas de Inclusión y Enmienda de los participantes del Institución.
-  Atención de los profesores con respecto a las Constancias (Notas certificadas, Acta de Título, Título autenticados de los egresados del Institución.










### Dependencias que intervienen:

-  Sección de Control de Estudios.
-  Unidad de Secretaría y Registro.
-  Sede Rectoral
-  Programas





**Formularios que intervienen:**

-  Solicitud de Servicios
-  Actas de inclusión
-  Actas de Enmienda
-  Depósitos bancarios
-  Fotocopia del Título
-  Memorandos
-  Expediente de los participantes
-  Solvencia de la Biblioteca
-  Solvencia de Documentos





## SOLICITUD DE CONSTANCIAS DE EGRESADOS DE POSGRADO DEL INSTITUTO




### Objetivo:

Realizar los trámites para la Solicitud de Constancias de los egresados del Instituto.




### Normas:

-  La Sección de Control de Estudios es la encargada de entregar las constancias respectivas de los egresados del Instituto.
-  Las constancias que pueden solicitar los egresados son: Notas Certificadas y autenticación de título en Fondo negro.

### Dependencias que intervienen:

-  Sección de Control de Estudios.
-  Unidad de Secretaría y Registro
-  Sede Rectoral

### Formularios que intervienen:

-  Solicitud de Servicios
-  Depósito Bancario
-  Fotocopia del título



## SOLICITUD DE NOTAS CERTIFICADAS Y ACTA DE TÍTULO DE POSGRADO

### **Pasos a Seguir:**

1. Para obtener las constancias, los egresados del Instituto deben dirigirse al área de Posgrado de la Sección de Control de Estudios y entregar los documentos respectivos.
2. Para la Solicitud de Notas Certificadas o Acta de título de Posgrado, los egresados deben realizar los siguientes depósitos bancarios de acuerdo a la solicitud:
  - Documentos Nacionales: Deposito en el Banco Provincial
  - Documentos Internacionales: Deposito en el Banco Provincial y Deposito en el Banco Venezuela y debe entregar fotocopia del título y cedula de identidad.
3. El funcionario del área realiza un listado por especialidad con todos estos documentos para ser enviados a la Unidad de Secretaría de acuerdo a la solicitud presentada.
4. La Unidad de Secretaría los reenvía a la Sede Rectoral para la firma respectiva.
5. Cuando estos documentos regresan firmados a la Unidad de Secretaría, esta unidad los envía al área de Posgrado y el funcionario los archiva de acuerdo al apellido y por el número de cédula.
6. Para el retiro de los documentos nacionales el egresado debe traer 0,30 UT en timbres fiscales; para los internacionales debe traer 0,60 UT de timbres fiscales.

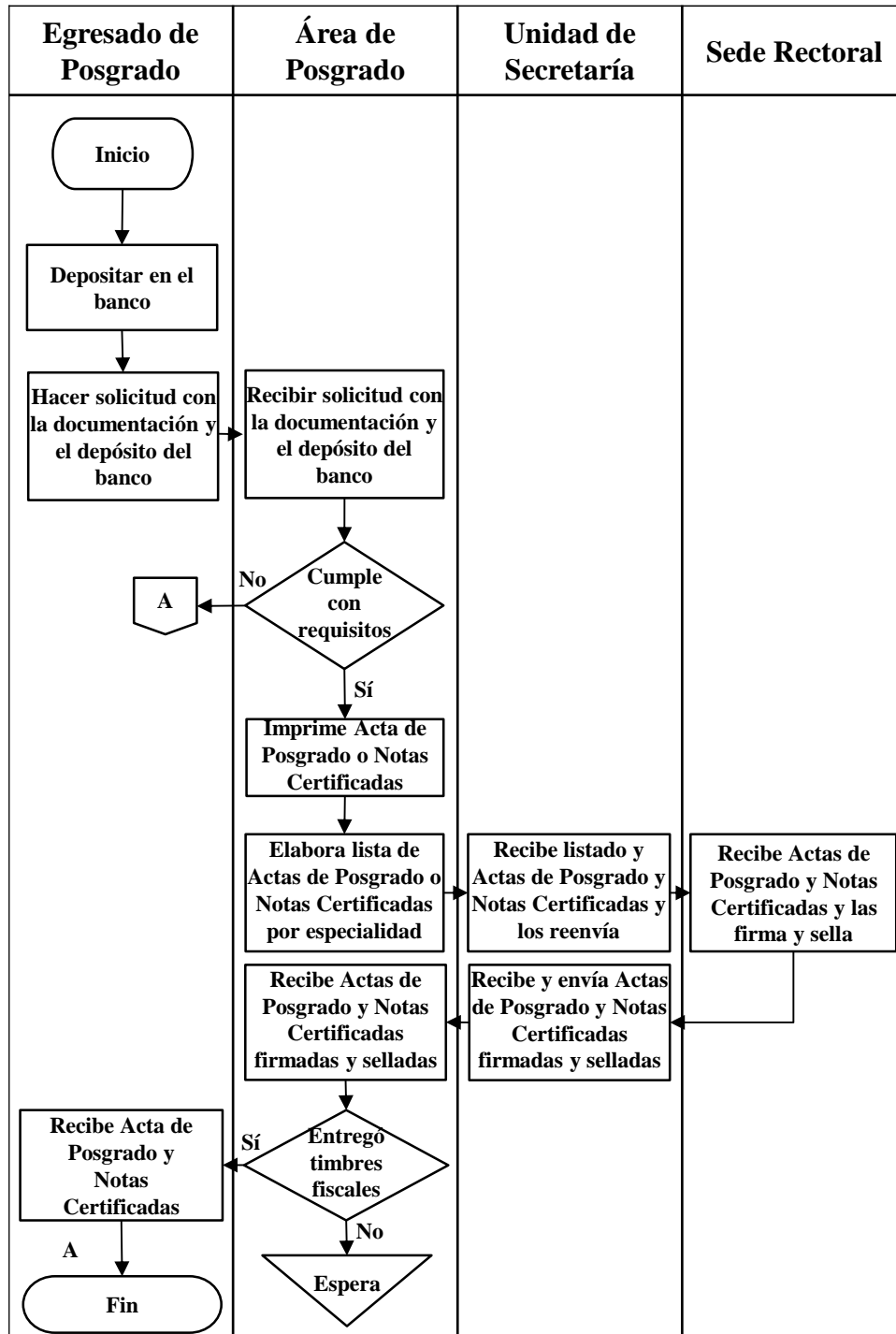
**NOTA.** No. de Cuenta del Banco Provincial: 0108 0906 10 0100013652

No. de Cuenta del Banco Venezuela: 0102 0501 83 0000939867

El egresado debe registrar el Acta porque esa será su título en adelante.

Todos los documentos serán entregados en aproximadamente 45 días hábiles, porque el IPB está centralizado y la sede rectoral está ubicada en Caracas.

## Diagrama de Flujo: Solicitud de Notas Certificadas o Acta de Título de Posgrado





## SOLICITUD DE AUTENTICACION DE TÍTULO EN FONDO NEGRO DE POSGRADO

### **Pasos a seguir:**

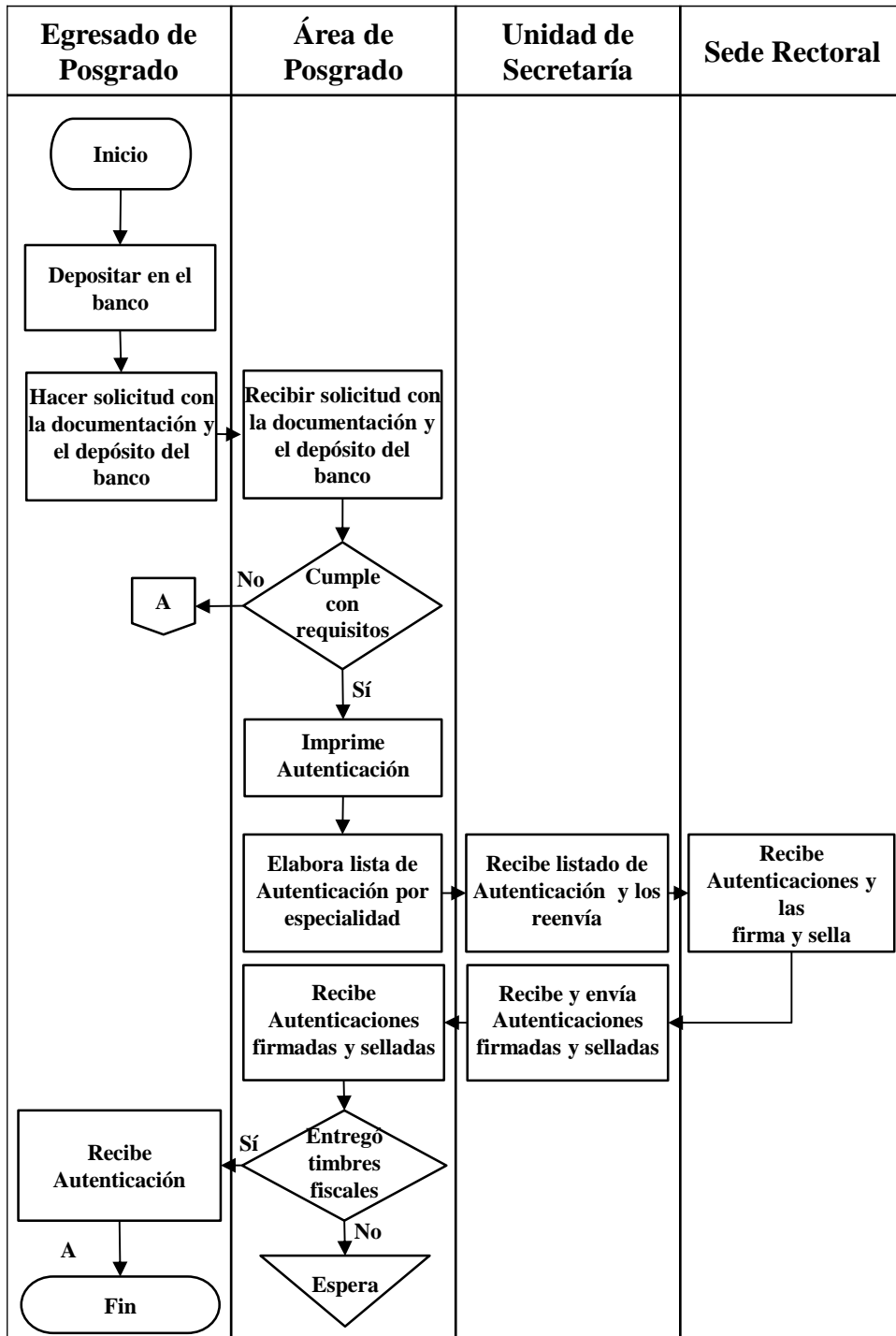
1. Para realizar la solicitud, el egresado del Instituto debe dirigirse al área de posgrado de la Sección de Control de Estudios y entregar los documentos solicitados.
2. Para la Solicitud de autenticación de Título, los egresados deben realizar los siguientes depósitos bancarios de acuerdo a la solicitud:

Documentos nacionales: Deposito en el Banco Provincial

Documentos internacionales: Deposito en el Banco Provincial y Deposito en el Banco Venezuela y debe entregar el fondo negro del título (Vista al original) y Fotocopia de cedula de identidad

3. El funcionario del área imprime la autenticación por medio de la base de datos (MISS).
4. El funcionario del área elabora listado por especialidad con todas las autenticaciones para ser enviado a la Unidad de Secretaría, de acuerdo a la documentación solicitada.
5. La Unidad de Secretaría reenvía la documentación a la Sede Rectoral para la firma respectiva.
6. Cuando estos documentos son devueltos firmados, el funcionario los archiva por apellido y número de cédula de identidad.
7. Para el retiro de los documentos nacionales, el egresado debe traer 0.30 UT en timbres nacionales, y 0.60 UT para los documentos internacionales.

## Diagrama de Flujo: Autenticación de Títulos de Posgrado



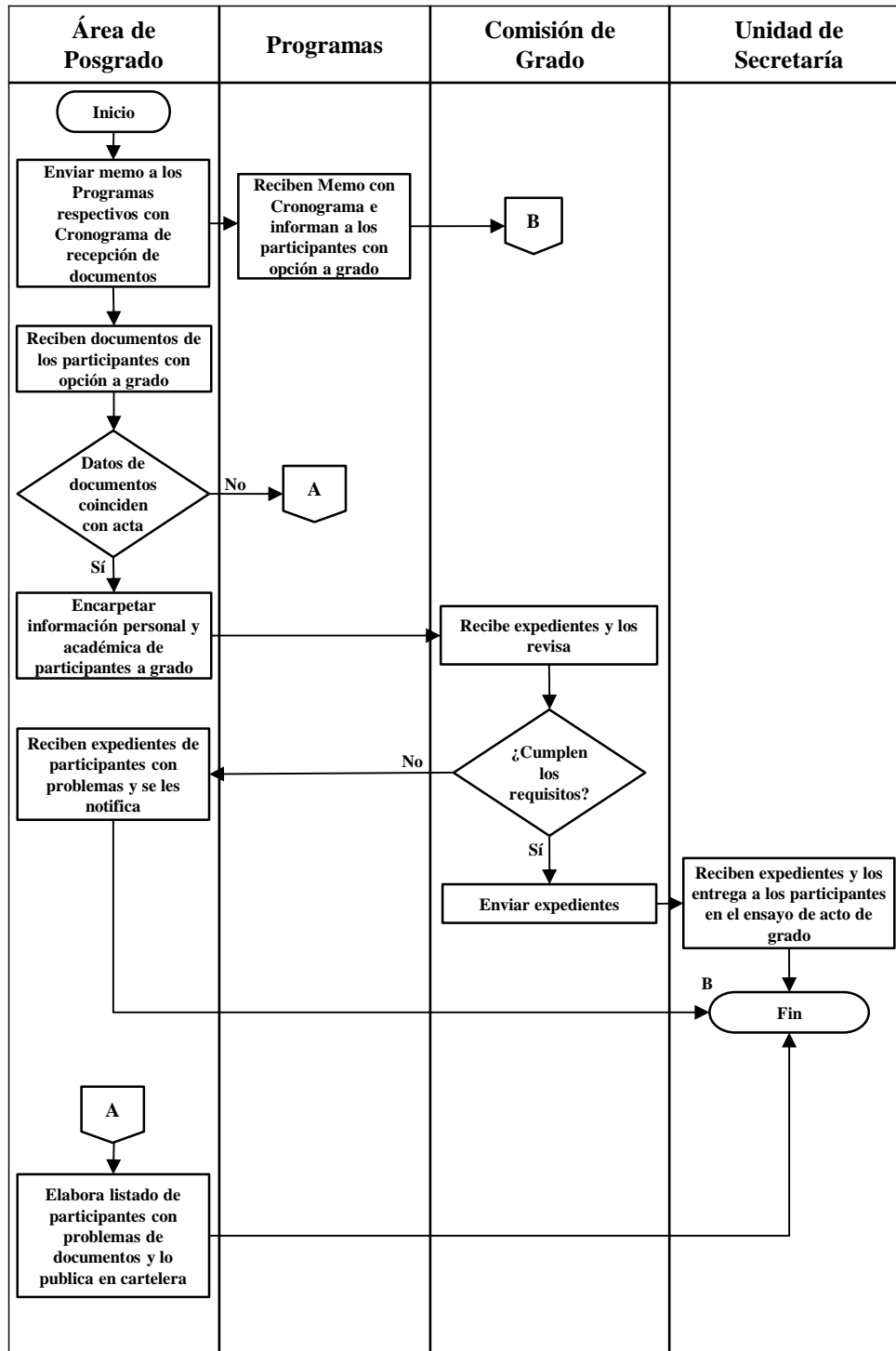


## REVISIÓN DE EXPEDIENTES DE ESTUDIANTES CON OPCIÓN A GRADO DE POSGRADO

### **Pasos a seguir:**

1. El funcionario del área de posgrado debe comunicar al jefe de la sección el envío del Memorando a los Programas respectivos, para informar el cronograma de recepción de documentos de los participantes con opción a grado.
2. El funcionario del área posgrado recibe los siguientes documentos personales de los participantes, como son: Partida de nacimiento original, Notas certificadas Originales, Fondo negro del Título (Vista al Original), foto tipo carnet, Fotocopia de la cédula de identidad, Registro del acta de grado y fotocopia del certificado del curso introductorio del programa de posgrado. Todos los datos de los documentos deben coincidir con la partida de nacimiento.
3. El funcionario del área de posgrado elabora el listado de los participantes con opción a grado que tienen problemas en documentos y asignaturas y lo publica en cartelera.
4. El funcionario del área de Grado encarpeta toda la información, tanto académica como personal, de los participantes con opción a grado.
5. Esta información es pasada a la Comisión de Grado del Instituto para su revisión.
6. Cuando la Comisión de Grado termina la revisión de los expedientes de los alumnos con opción a grado y cumplen con todos los requisitos, los alumnos quedan a la espera del Acto de grado.
7. Los expedientes rechazados son enviados al área de Posgrado.
8. El funcionario del área de Grado, envía los expedientes a la unidad de Secretaría para ser entregados a los egresados en el ensayo del Acto de Grado.

## Diagrama de Flujo: Revisión de Expedientes de Estudiantes con Opción a Grado de Posgrado





### Fase III: Validación

Al respecto, se presentó la propuesta a tres expertos(as) en el área administrativa, dos de ellos con posgrado de magister, y uno con doctorado, quienes analizaron y formularon su opinión en cuanto a la validación operativa necesaria con el propósito de evaluar el manual de funciones y procedimientos administrativos dirigido a los trabajadores de la sección de Control de Estudios de la UPEL-IPB.

#### Cuadro 9

**Respuestas emitidas por los expertos en relación a la validación del manual de funciones y procedimientos administrativos fundamentado en el empowerment para la sección de Control de Estudios de la UPEL-IPB**

N°	De acuerdo a su criterio en el Manual:	Sí		No	
		Fa	%	Fa	%
1	El contenido es el apropiado	3	100	0	0
2	Los objetivos están ajustados a las áreas de trabajo	3	100	0	0
3	Las funciones se corresponden con la necesidad del área	3	100	0	0
4	Orienta el propósito de la sección	3	100	0	0
5	Delimita las responsabilidades	3	100	0	0
6	Tiene una buena redacción	3	100	0	0
7	Tiene un lenguaje accesible al lector	3	100	0	0
8	Se adecua al nivel de los funcionarios de la Sección de Control de Estudios	3	100	0	0
9	Existe correlación entre lo escrito y lo real	3	100	0	0
10	La organización por áreas es adecuada	3	100	0	0
11	Hay claridad en cada una de las funciones y procedimientos descritos	3	100	0	0
12	Las funciones y procedimientos ayudará a la gestión	3	100	0	0
13	Las funciones y procedimientos resulta de utilidad al funcionario	3	100	0	0
14	Las funciones y procedimientos servirá para una mejor inducción para los funcionarios de nuevo ingreso	3	100	0	0

15	Es de fácil acceso a los funcionarios para el desempeño laboral	3	100	0	0
----	---	---	-----	---	---

Una vez diseñado el Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos Fundamentado en el Empowerment, se procedió a su validez, se analizaron y formularon sus opiniones en cuanto al diseño del manual, contenido, que estuviese ajustado a los objetivos de la Sección de Control de Estudios, funciones necesarias, delimitación de responsabilidades de los empleados, redacción y lenguaje, organización del manual y la facilidad de acceso al lector. Debido a su evaluación se comprobó que las mismas cumplen con los criterios de validez; a continuación se presentan los resultados encontrados.

1. En cuanto al contenido, los expertos consideraron que el manual es apropiado porque los objetivos están ajustados a las áreas de trabajo, las funciones se corresponden con la necesidad del área, orienta el propósito de la sección de Control de Estudios y delimita las responsabilidades de los empleados.

2. En relación a la redacción y lenguaje, los expertos coinciden en que es el apropiado, es fácilmente entendible por cualquier persona, es el adecuado para los empleados de la sección y existe correlación entre lo escrito y lo real.

3. Respecto a la organización del manual por áreas de la sección de Control de Estudios (Pregrado, Posgrado, Procesamiento de Datos y Archivo) consideran que es el adecuado porque existe claridad en cada una de las funciones y procedimientos descritos, las cuales ayudarán a la gestión de los empleados, serán útiles en su desempeño laboral y el manual tiene fácil acceso para su consulta.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

De acuerdo a los objetivos de la presente investigación y en concordancia con los resultados obtenidos en la realización de la encuesta que se aplicó a los trabajadores de la Sección de Control de Estudios de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto, se presentan las siguientes conclusiones:

Los trabajadores conocen las características de los manuales, lo cual justifica la implementación del manual de funciones y procedimientos administrativos para esta sección, dados los múltiples servicios que ella presta a la comunidad universitaria del instituto.

Están de acuerdo que deben simplificar las funciones que se llevan a cabo, es decir, tener las secuencias exigidas, para así facilitar la evaluación y control de cada una de las actividades.

Manifestaron que no existen manuales, lineamientos, ni instrucciones por escrito de los procedimientos que estén actualizados para realizar las actividades encomendadas.

El conocimiento que obtienen los nuevos trabajadores que se incorporan a la sección lo obtienen por medio de los adscritos, es decir de acuerdo a su experiencia y no por medio de los procedimientos administrativos de un manual, por tal razón los objetivos de la sección es que sus procedimientos sean eficientes y eficaces para el Instituto.

Los resultados y opiniones de los encuestados condujeron a que la implementación del manual de funciones y procedimientos administrativos fundamentado en el empowerment es necesaria.

Se realizó el diseño en consideración con los aspectos generales, funciones y procedimientos, y para cada uno de ellos se elaboraron los pasos necesarios para cumplir cada objetivo, las unidades administrativas y personas que intervienen, así como los formularios utilizados, complementado con el diagrama de flujo donde se aprecian los pasos necesarios de principio a fin de cada procedimiento.

El manual de funciones y procedimientos administrativos fue validado favorablemente por tres expertos en la materia, quienes analizaron diferentes aspectos y contenido, en forma unánime lo aprobaron y recomendaron que el mismo cumple con los requisitos para ser implementarlo.

### **Recomendaciones**

De acuerdo a las conclusiones durante el proceso de investigación se recomienda lo siguiente:

Dar a conocer a las autoridades de la Upel Ipb los resultados del estudio y el diseño del manual con el objetivo de evaluar su implementación.

La Sección de Control de Estudios del IPB cumple diversas actividades administrativas relevantes para el funcionamiento del Instituto, se debe implementar el Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos que sistematice, inspeccione y concrete sus tareas y actividades.

A las Secciones que conforman la Unidad de Secretaría y Registro, dispongan de un Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos dado que el trabajo que realizan en esta Unidad, constituye un sistema integrado.

Realizar reuniones periódicas con los funcionarios adscritos a la sección con el propósito de tomar decisiones, retroalimentar y evaluar periódicamente la puesta en marcha del manual.

Coordinar jornadas de capacitación y actualización del personal en las diferentes áreas que integran la sección, para así conocer los cambios que se realicen a los objetivos, funciones y procesos de la misma, para así ir actualizando periódicamente el manual en todos sus aspectos y los funcionarios que lo consultan pueden confiar en él.

Se sugiere la implantación del diseño del Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos para la Sección de Control de Estudios de la UPEL-IPB, lo cual permitiría controlar y delimitar las atribuciones de los funcionarios, traduciéndose todo esto en un mejor servicio para los usuarios.

Por ultimo mantener y ejecutar mejoras periódicamente en los procesos y los métodos de trabajo en la sección de control de estudio mediante un proceso de actualización continua en concordancia a los nuevos escenarios organizativos dentro de la universidad pedagógica y los continuos cambios sociales que ocurren dentro de la organizaciones de educación superior en el país para una optimo funcionamiento como organización, dando prioridad a los métodos gerenciales a fin de ofrecer un servicio de calidad y eficacia que la institución necesita y poder dar un aporte científico y técnico en el uso de herramientas tan importantes como lo son los manuales de funciones y procedimientos administrativos enfocados al desarrollo del talento humano como eje central de la organización.

## REFERENCIAS

- Andrade, M. (2006). *Sistemas y procedimientos. Nuevas tendencias en la contaduría* (2a. ed.). Caracas: Texto.
- Andrade, R. (2010). *Educación gerencial*. Bogotá: Norma.
- Alles, M. (2009). *Rol del jefe. Cómo ser un buen jefe*. Buenos Aires: Granica.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación, guía para su elaboración* (3a. ed.). Caracas: Editorial Episteme.
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. Caracas: BL Consultores Asociados Servicio Editorial.
- Bavaresco, A. (2004). *Proceso metodológico de la investigación*. Maracaibo: Talleres de Litografía MELVIN S.R.L.
- Benjamín, F. (2007). *Organización de empresas. Análisis y diseño y estructura* (5a. ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Blanchard, K., Randolph, A. y Grazier, P. (2016). *Trabajo en equipo Go Team. Tres pasos para conseguir grandes resultados*. Barcelona, España: Deusto.
- Bullones (2008). *Guía de sistemas*. Barquisimeto: Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado.
- Cárdenas, A. (2008). *Manual de procedimientos técnicos-administrativos para la Unidad de Control de Estudios de los planteles de Educación Media, Diversificada y Profesional. Barquisimeto*. Trabajo de grado no publicado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Barquisimeto.
- Carucci, F. (2007). *Elementos de gerencia local. Manual para gerentes municipales*. Caracas: Fundacomún.
- Catacora, F. (2009). *Sistemas y procedimientos contables* (2a.ed.). México: Mc Graw Hill. Interamericana Editores.

- Chiavenato, I. (2010). *Introducción a la teoría general de la administración* (7a.ed). México: McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, A. (2011). *Administración (proceso administrativo)* (3a.ed.). México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2012). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (4a.ed.). México: McGraw Hill Interamericana.
- Claret, A. (2005). *Cómo hacer y defender una tesis*. Caracas: Editorial Texto.
- Colman, G. (2013). *Manual de normas y procedimientos administrativos de la Policlínica Maracaibo C.A.* Trabajo de maestría no publicado, Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo, Venezuela.
- Constitución. (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 36.860 (Extraordinario), Noviembre 17, 1999.
- Cortés, H. (2008). *Gerencia efectiva*. Caracas: HCZ Consulying.
- Da Silva, J. y Molina, L. (2014). *Propuesta de un manual de normas y procedimientos para el control de nómina de la empresa Transbarca*. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad Yacambú, Barquisimeto.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2013). *Comportamiento humano en el trabajo* (2a.ed.). México: McGraw Hill.
- Eslava, E. (2006). *Empowerment en la gestión gerencial*. México: McGraw Hill.
- García, L. (2009). *Empowerment y compromiso organizacional de universidades públicas y privadas del estado Zulia*. Maracaibo: LUZ.
- García, L., Useche, M. y Schlesinger, M. (2013). Empowerment y compromiso organizacional del personal docente investigador en el ámbito universitario Zuliano. *Revista LUZ*, abril 2013.
- García de Medina, M. (2010). *Paradigma contemporáneo en investigación educativa*. IV Jornadas de Investigación del núcleo Barquisimeto. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.

- García, W. (2013). *Diseño de un manual de normas y procedimientos para la unidad médica de Corposalud, estado Lara*. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Barquisimeto.
- Gibson, J.; Ivancevich, J.; Donnelly, J. y Konopaske, R. (2006). *Las organizaciones*. México. McGraw Hill.
- Gómez, G. (2007). *Sistemas administrativos. Análisis y diseño* (3a.ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- Goodstein, L., Notan, T. y Pfeifer, J. (2008). *Planeación estratégica aplicada*. Bogotá: McGraw Hill.
- Gutiérrez, S. (2015). *Manejo efectivo del empowerment en los gerentes de las multinacionales en Colombia*. Trabajo de maestría no publicado, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a. ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores.
- Hurtado, J. (2006). *Metodología de la investigación holística*. Caracas: Fundación SYPAL.
- Hurtado, I. y Toro, J. (2007). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio* (4a. ed.). Valencia, Venezuela: Episteme Consultores Asociados.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2008). *Administración: una perspectiva global*. México: McGraw Hill.
- Ley Orgánica de Educación. (2009). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5.929, Agosto 15, 2009.
- Leedy, L. (2013). *Investigación práctica. Planificación y diseño* (7a. ed.). México: McGraw-Hill.
- Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos. (1981). *Gaceta Oficial de la República de Venezuela*, 2.818 (Extraordinario), Julio 1, 1981.



- Ley de Universidades. (1970). *Gaceta Oficial de la República de Venezuela*, 31.429 (Extraordinario), Septiembre 8, 1970.
- Lugo, J. (2013). *Propuesta de un manual de normas y procedimientos administrativos y contables aplicado a la empresa Hotel Rivas del Guarapiche del Municipio Maturín*. Trabajo de maestría no publicado, Universidad de Oriente, Maturín.
- Lundgren, E. (2004). *Dirección organizativa, sistemas y procedimientos* (3a.ed.). México: Diana.
- Machado, A. (2005). *Modelo organizativo del área de información académica computarizada para la sección de Control de Estudio de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Instituto Pedagógico de Barquisimeto*. Trabajo de grado no publicado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Barquisimeto.
- Malavé, L. (2003). *El trabajo de investigación*. Caracas: Quirón Editores.
- Melinkoff, R. (2009). *La estructura de la organización. Los organigramas* (3a.ed.). Caracas: Contexto.
- Montero, M. y Hochman, E. (2006). *Investigación documental. Técnicas y procedimientos*. Caracas: Panapo de Venezuela.
- Morales B, F. (2009). *Manuales de Procedimientos administrativos* (2a.ed.). Caracas: Mediterráneo.
- Nunes, L., Quintero, I. y Quintero, S. (2014). *Manual de normas y procedimientos para el área de nómina de Almacadora San Diego, C.A.* Trabajo de maestría no publicado, Universidad de Carabobo, Campus Bárbula.
- Pigor, P. y Meyers, Ch. (2012). *Administración de personal: Un punto de vista y método* (4a.ed.). México: Continental.
- Quiroz, Y. (2005). *Diseño de un manual de funciones para el Departamento de Control de Estudio de la Universidad Fermín Toro*. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Barquisimeto.

- Reglamento General de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (1993). Caracas: Autor.
- Rocha, M. (2013). *Tres dimensiones del compromiso organizacional: identificación, membresía y lealtad*. México: McGraw Hill.
- Rodríguez, J. (2000). *El factor humano en la empresa*. Navarra, España: Deusto.
- Sabino, C. (2000). *Cómo elaborar una tesis*. Caracas: Panapo, C.A.
- Senlle, A. (2012). *Calidad y liderazgo* (3a.ed.). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Tamayo, M. (1998). *El proceso de investigación científica*. México: Editorial Limusa Noriega Editores.
- Thielen, G. y Thielen, J. (2000). *Introducción a la teoría administrativa* (3a.ed.). Valencia, Venezuela: Alpha 2000.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2006). *Manual de trabajos de grado, de especialización y maestría y tesis doctorales* (4a.ed.). Caracas: Fondo Editorial de la UPEL.
- Valdés, E. (2005). *Desarrollar el capital humano*. México: Innova.
- Valeri, L. (2010). *Manuales del sistema contable*. San Cristóbal, Venezuela: Biosfera.
- Wilson, T. (2006). *Manual del Empowerment. Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*. España: Gestión 2000.

**ANEXO A**  
**INSTRUMENTO APLICADO**

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”  
Maestría en Gerencia de la Educación

**Funcionario(a):**

El presente instrumento ha sido elaborado con el propósito de obtener su opinión con relación a la necesidad de un manual de funciones y procedimientos administrativos fundamentado en el empowerment.

Sus respuestas servirá de marco referencial para llevar a cabo el trabajo de investigación de la Maestría en Educación, Mención Gerencia Educacional, titulado Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos Fundamentado en el Empowerment.

Solicito su valiosa colaboración en el sentido de responder la totalidad de ítems, no se identificará la persona por lo que se garantiza la mayor reserva en relación con la información que se suministre, lo cual contribuirá en parte, a resolver el problema que se plantea en la investigación.

Agradeciendo altamente la contribución que pueda aportar.

---

Bronny Rodríguez

### Instrucciones

Para efectos de responder el instrumento, se estima proceder de la siguiente manera:

- Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados antes de responder.
- Señale para cada enunciado la respuesta que considere más ajustada a la realidad, colocando una equis (x) en el espacio que mejor represente su posición:

MN = Muy Necesario                      N = Necesario  
 MDN = Medianamente Necesario      PN = Poco Necesario  
 NN = No Necesario

<b>De acuerdo con su actividad, qué nivel de necesidad considera de un Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos para la Sección de Control de Estudios de la UPEL-IPB, respecto a:</b>		MN	N	MDN	PN	NN
<b>1</b>	Reflejar la estructura orgánica de la Sección					
<b>2</b>	Señalar la jerarquía existente en dicha dependencia					
<b>3</b>	Mostrar las líneas de autoridad que allí confluyen					
<b>4</b>	La relación de la Sección con los diferentes tipos de usuarios					
<b>5</b>	La comunicación con otras dependencias de la UPEL-IPB y fuera de ella					
<b>6</b>	Las diversas interrelaciones que tienen como protagonista la Sección Control de Estudios					
<b>7</b>	Determinar las diferentes unidades de la Sección que intervienen de principio a fin en cada uno de los procedimientos que allí se realizan					
<b>8</b>	Señalar los cargos de la unidad en la Sección que son indispensables para cada una de las áreas.					
<b>9</b>	Catalogar los formularios que se requieren en cada procedimiento					
<b>10</b>	La manera como deben ser diligenciados los formularios requeridos en los diversos procedimientos					
<b>11</b>	La delegación de trabajos importantes que gozan los diferentes cargos en la Sección.					
<b>12</b>	La delegación de funciones establecidas					
<b>13</b>	La distribución de poder en cargos de alta jerarquía.					
<b>14</b>	Señalar las líneas de autoridad que se presentan					
<b>15</b>	Conocer la filosofía de gestión en cuanto a los procedimientos administrativos					
<b>16</b>	Conocer el funcionamiento en la búsqueda de información escrita clasificada					
<b>17</b>	Conocer al ingreso a la Sección las normas y procedimientos					
<b>18</b>	Lo importante en el requerimiento para realizar las actividades con previo conocimiento de los procedimientos.					
<b>19</b>	Conocer por escrito lo importante de las funciones y procedimientos					

**ANEXO B**  
**INSTRUMENTO DE VALIDACION**

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”  
Maestría en Gerencia de la Educación

**Estimado Experto(a):**

El presente material tiene como finalidad, recoger sus impresiones sobre la validez del instrumento con relación a la investigación que se está realizando y que tiene como objetivos:

Diagnosticar la necesidad de funciones y procedimientos administrativos fundamentados en el empowerment en Sección de Control de Estudios de la UPEL-IPB.

Diseñar un manual de funciones y procedimientos administrativos fundamentado en el empowerment.

Validar de contenido el manual de funciones y procedimientos administrativos fundamentado en el empowerment.

Con el propósito de verificar su pertinencia a la temática planteada en el estudio, así como su validez en los datos que se recogerán con la intención de mejorar si es necesario, es por ello que se solicita de sus conocimientos profesionales con respecto al área abordada.

Seguidamente se le proporcionan la operacionalización de la variable y los criterios básicos para efectuar la validación del instrumento.

Anticipándole las gracias por su aporte a la presente, para la culminación del trabajo de investigación.

---

Bronny Rodríguez

### Operacionalización de la Variable

Variable	Dimensiones	Sub Dimensiones	Indicadores	Fuente	Técnica e Instrumento	Ítems
Necesidad de Funciones y Procedimientos Administrativos fundamentados en el Empowerment para la Sección de Control de Estudios de la UPEL - IPB	Funciones y Procedimientos Administrativos	Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Estructura</li> <li>◆ Jerarquía</li> <li>◆ Autoridad</li> <li>◆ Usuario</li> <li>◆ Comunicación</li> <li>◆ Interrelación</li> </ul>	Personal de la Sección de Control de Estudios de la UPEL-IPB	Encuesta y Cuestionario	1 2 3 4 5 6
		Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Unidad</li> <li>◆ Formularios</li> </ul>			7, 8 9,10
	Empowerment	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Delegación</li> <li>◆ Poder</li> <li>◆ Autoridad</li> </ul>	11, 12 13 14			
	Conocimiento de la Sección de Control de Estudios	Conocimientos generales	15,16 17			
	Utilización de manuales		Importante			18, 19



### Tabla de Validación del Instrumento

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del Experto: \_\_\_\_\_

#### Aspectos a Evaluar

Ítem	Claridad				Congruencia				Pertinencia				Observación
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													
19													

**Referencia:** A = Excelente  
C = Regular

B = Bueno  
D = Deficiente

**Observaciones Generales:**

---

---

---

---

<b>Experto</b>	<b>Estudios Realizados</b>
Apellidos y Nombres:	___ Pregrado
Cédula de Identidad:	___ Especialización
Firma:	___ Maestría
	___ Doctorado
	___ Postdoctorado

**ANEXO C**  
**CONFIABILIDAD ALPHA DE CRONBACH**

ALPHA DE CRONBACH

Sujeto	Ítemes																			Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
1	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	95
3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	92
4	2	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	88
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	95
<b>Total</b>	20	21	23	24	25	25	23	24	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	460
<b>St<sup>2</sup></b>	1,5	0,7	0,3	0,2	0,0	0,0	0,8	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>9,5</b>

$\sum S_i^2 = 3,7$

$$rtt = \frac{n}{n-1} * \frac{St^2 - \sum S_i^2}{St^2} = \frac{19}{19-1} * \frac{(9,5 - 3,7)}{9,5} = 0,6444 \approx 0,64$$

rtt = coeficiente de confiabilidad

n = número de ítemes = 19

St<sup>2</sup> = varianza total de la prueba = 9,5

$\sum S_i^2$  = suma de las varianzas individuales de los ítemes = 3,7

**ANEXO D**  
**FORMATO DE VALIDACIÓN DEL MANUAL**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”**

Ciudadano(a):

Me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración en la validación del contenido de la Propuesta titulada: “Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos Fundamentado en el Empowerment para la Sección de Control de Estudios de la UPEL-IPB”.

Este trabajo de investigación es para optar al título de Magíster en Gerencia de la Educación.

Tomando en cuenta su calidad profesional y su experiencia, se le ha seleccionado para la validación de esta Propuesta de Funciones y Procedimientos Administrativos. Sus observaciones, sugerencias y recomendaciones serán necesarias para mejorar la versión final de la misma.

Anticipándole las gracias que se dignen prestar a la presente para la culminación del Trabajo de Grado.

Atentamente,

Prof. Bronny Rodríguez

## Instrucciones

A continuación se presenta una serie de criterios para la Validación del “Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos Fundamentado en el Empowerment para la Sección de Control de Estudios de la UPEL-IPB”, sobre los cuales debe seleccionar con una equis (X) la alternativa (Sí o No) según su criterio.

Nº	De acuerdo a su criterio en el Manual:	Sí	No	Observaciones
1	El contenido es el apropiado			
2	Los objetivos están ajustados a las áreas de trabajo			
3	Las funciones se corresponden con la necesidad del área			
4	Orienta el propósito de la sección			
5	Delimita las responsabilidades			
6	Tiene una buena redacción			
7	Tiene un lenguaje accesible al lector			
8	Se adecua al nivel de los funcionarios de la Sección de Control de Estudios			
9	Existe correlación entre lo escrito y lo real			
10	La organización por áreas es adecuada			
11	Hay claridad en cada una de las funciones y procedimientos descritos			
12	Las funciones y procedimientos ayudará a la gestión			
13	Las funciones y procedimientos resulta de utilidad al funcionario			
14	Las funciones y procedimientos servirá para una mejor inducción para los funcionarios de nuevo ingreso			
15	Es de fácil acceso a los funcionarios para el desempeño laboral			





## CURRICULUM VITAE

Bronny Octavio Rodríguez Pinto, nació en Barquisimeto de Cedula de Identidad # 12.851.340. Se Graduó de Profesor en Geografía e Historia U.P.E.L.-Instituto Pedagógico de Barquisimeto en el año 2014 y realiza la maestría en Magister en Educación, Mención: Gerencia Educacional, en el U.P.E.L.-Instituto Pedagógico de Barquisimeto. Trabajo en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Instituto Pedagógico de Barquisimeto. Luis Beltrán Prieto Figueroa, como Planificador de Información y Control Estudiantil, desde año 2006 hasta la actualidad y realizo los siguientes cursos: Mantenimiento y Reparación de Computadoras, en Tecnología Digital Singer, en el año 2010, La Calidad y La Excelencia en la Atención y Servicio al Cliente, en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Instituto Pedagógico de Barquisimeto. Luis Beltrán Prieto Figueroa, en el año 2012. III Congreso Internacional de Tic y Pedagogía, en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Instituto Pedagógico de Barquisimeto. Luis Beltrán Prieto Figueroa, en el año 2012. Inducción Al Servicio Comunitario, en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Instituto Pedagógico de Barquisimeto. Luis Beltrán Prieto Figueroa, en el año 2012. Problema de Investigación y Enseñanza de la Historia, en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Instituto Pedagógico de Barquisimeto. Luis Beltrán Prieto Figueroa, en el año 2016. Introducción a la Estadística, en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Instituto Pedagógico de Barquisimeto. Luis Beltrán Prieto Figueroa, en el año 2016. Ingles Instrumental, en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Instituto Pedagógico de Barquisimeto. Luis Beltrán Prieto Figueroa, en el año 2016. Estrategias Gerenciales para la Educación del Siglo XXI, en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Instituto Pedagógico de Barquisimeto. Luis Beltrán Prieto Figueroa. Microsoft Excel Básico- Intermedio 2007, en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Instituto Pedagógico de Barquisimeto. Luis Beltrán Prieto Figueroa, en el año 2016.