

**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE ARQUITECTURA Y DISEÑO  
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN  
GERENCIA DE LA CONSTRUCCIÓN DE EDIFICACIONES**

**DISEÑO DE MANUAL ORGANIZACIONAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS  
PARA LA SALA TÉCNICA DE PROYECTOS DEL INSTITUTO MERIDEÑO DE  
INFRAESTRUCTURA Y VIALIDAD DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO  
MÉRIDA**

**Trabajo Especial de Grado para optar al Grado de Especialista en Gerencia  
de la Construcción de Edificaciones**

Autor: Ing. Liliana Z Contreras Z  
Tutora: Prof. María Ofelia Rojas de Rodríguez

**Mérida, Junio 2016**

**República Bolivariana de Venezuela  
Universidad de los Andes  
Facultad de Arquitectura y Diseño  
Programa de Especialización en  
Gerencia de la Construcción de Edificaciones**

**DISEÑO DE MANUAL ORGANIZACIONAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS  
PARA LA SALA TÉCNICA DE PROYECTOS DEL INSTITUTO MERIDEÑO DE  
INFRAESTRUCTURA Y VIALIDAD (INMIVI) DE LA GOBERNACIÓN DEL  
ESTADO MÉRIDA.**

**Año: 2016**

**Autor: Contreras Liliana**

**RESÚMEN**

El propósito de este estudio consiste en el diseño de un Manual de Normas y Procedimientos para la Sala Técnica de Proyectos del Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad (INMIVI) de la Gobernación del estado Mérida, ya que actualmente no funciona bajo una adecuada estructura organizacional que contribuya a los lineamientos dirigidos al mejoramiento funcional y organizacional. La finalidad de la presente investigación es de crear y fomentar el uso del Manual de Normas y Procedimientos a fin de garantizar la viabilidad de los procesos y eficiente desempeño de las tareas que realiza el personal. La misma fue desarrollada a través de una investigación de campo y descriptiva realizando entrevistas al personal involucrado en los procedimientos, esto proporciono la información requerida en cuanto a las actividades y procedimientos que cada uno desempeñaba para posteriormente realizar el análisis y procesar la información obtenida, para finalmente elaborar el Manual de Normas y Procedimientos según el programa que actualmente maneja la institución. De igual manera, facilitar al personal información de los procesos que se realizan en la institución y sirviendo de guía hacia sus trabajadores para que conozcan el funcionamiento de la Sala Técnica de Proyectos a la cual pertenecen fomentando la responsabilidad y la calidad de sus operaciones.

**Palabras Claves:** manual, normas, procedimientos, diseño organizacional y organigramas.

## INDICE GENERAL

	Pág.
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	v
<b>LISTA DE CUADROS</b> .....	vi
<b>LISTA DE GRAFICOS</b> .....	vii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPITULO I. EL PROBLEMA</b>	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	6
Objetivo General.....	6
Objetivo Especificos.....	6
Justificación de la Investigación.....	7
Alcances y Limitaciones.....	9
<b>CAPITULO II. MARCO TEÓRICO</b>	10
<b>Antecedentes de la Investigación</b> .....	10
<b>Bases Teóricas</b> .....	13
Manual.....	13
Normas.....	13
Definición de Organización.....	13
Estructura y Diseño Organizacional.....	15
Conceptos Básicos del Diseño Organizacional.....	18
Los Organigramas.....	21
Procedimientos.....	23
Manual de Normas y Procedimientos.....	25
Flujograma o Diagrama de Flujo.....	28
Proyecto.....	29
Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad (INMIVI).....	30
Bases Legales.....	30
<b>CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO</b>	36
Modalidad y Tipo de Investigación.....	36
Diseño de la Investigación .....	37
Población y Muestra .....	38
Técnicas de Recolección de Datos.....	38
Técnicas de Análisis de Datos.....	39

<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>	40
Análisis de la situación actual de funcionamiento, recursos humanos y equipamiento de la Sala Técnica de Proyectos del Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad (INMIVI).....	41
Evaluación de la estructura de la Sala Técnica de Proyectos del Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad (INMIVI).....	44
Diseño del Manual de Normas y Procedimientos, con los lineamientos dirigidos al mejoramiento funcional y organizacional.....	46
 <b>CAPÍTULO V. MANUAL ORGANIZACIONAL</b>	 55
Manual Organizacional de Normas y Procedimientos para La Sala Técnica de Proyectos del Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad (INMIVI) de La Gobernación del Estado Mérida.....	56
 <b>CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES</b>	
Conclusiones.....	87
Recomendaciones .....	89
 <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	 90

www.bdigital.ula.ve

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURAS</b>		<b>Pág.</b>
1	Elementos de la Organización.....	15
2	División de Trabajo .....	19

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## LISTA DE CUADROS

<b>CUADROS</b>		<b>Pág.</b>
1	Clasificación de los Organigramas.....	22
2	Técnica e Instrumentos de Datos.....	39

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICOS</b>		<b>Pág.</b>
1	Manual de Procedimientos.....	25
2	Estructura Organizativa del Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad (INMIVI).....	44
3	Estructura Organizativa del Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad (INMIVI).....	45
4	Estructura Organizativa del Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad (INMIVI), implantando la Sala Técnica de proyecto .....	50
5	Estructura Organizativa de la Sala Técnica de Proyectos...	52

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## INTRODUCCIÓN

El proceso organizacional consiste en diseñar o rediseñar todos los elementos que componen una organización para que ésta en conjunto pueda funcionar de una forma más eficiente. Lo ideal es lograr una excelencia en el desempeño de la misma. Según Brito (2010), para lograr dicha excelencia se trabaja con base en un proceso de diseño de la organización de acuerdo a la estrategia o hacer los cambios necesarios para que exista congruencia entre estructura organizacional y estrategia; así como también, analizar los impactos tanto negativos como positivos.

La estructura organizacional debe ser diseñada de tal forma que aclare quién es el responsable de cada tarea, con determinada responsabilidad, que aclare los niveles de jerarquía y responsabilidad y que delimite el mandato de cada puesto, entre otras cosas, a través de normas y procedimientos.

Así mismo, el siguiente trabajo, se basa en el diseño de un manual organizacional de normas y procedimientos para la Sala Técnica de Proyectos del Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad (INMIVI) de la Gobernación del estado Mérida, ya que actualmente no funciona bajo una adecuada estructura organizacional que contribuya a los lineamientos dirigidos al mejoramiento funcional y organizacional, esto es debido a que Sala Técnica de Proyecto no está dentro de la estructura organizativa del Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad.

Seguidamente se explican los diferentes componentes que conforman, el presente proyecto de Trabajo Especial de Grado, a saber:

Capítulo I: Comprende la conceptualización del problema, los objetivos de la investigación y por último la justificación que hace necesaria la investigación.



Capítulo II: Corresponde al marco teórico que apoya la investigación; abarca, consecutivamente los antecedentes y hace referencia a los conceptos y bases teóricas que se usaron para la realización del trabajo.

Capítulo III: Marco Metodológico, presenta el tipo de investigación que se llevó a cabo; la población y muestra del trabajo, así como también se mencionan las fases de la investigación para poder lograr el objetivo propuesto de la misma, las técnicas e instrumentos de recolección de información y procesamiento de la información.

Capítulo IV, muestra el alcance de la investigación, por lo que en el mismo se analizaron las herramientas y/o técnicas que se utilizaron para cumplir con cada uno de los objetivos planteados. Se justifica el hecho de diseñar un Manual de Normas y Procedimientos para la Sala Técnica de Proyectos del Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad (INMIVI), donde se expresa de forma clara, a través de pasos cronológicos.

Capítulo V, Manual de Normas y Procedimientos para la Sala Técnica de Proyectos del Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad. En este capítulo se muestra el diseño de la propuesta hecha en base a los aspectos más relevantes.

Para finalizar, en el capítulo VI se darán a conocer las conclusiones a las que se han llegado con la investigación, una vez finalizado el presente trabajo y se señalarán algunas recomendaciones relacionadas con la temática. Finalmente se presentan las fuentes bibliográficas consultadas para el desarrollo de la presente investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las instituciones públicas son entidades sociales creadas con la finalidad de satisfacer las necesidades de la colectividad a través de los bienes y servicios que éstas producen. Sin embargo, para que puedan llevar a cabo su finalidad, es necesario que se adecuen a un sistema organizacional de normas y procedimientos.

Para una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, es necesario el empleo de instrumentos de gestión administrativa que permitan verificar cuál es la situación real de la organización en un momento determinado, e informe si las actividades ocurren de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos.

Por esta razón, la toma de decisiones, la evaluación y control de las actividades en organizaciones públicas, permite identificar las debilidades y errores de las acciones emprendidas y apreciar el cumplimiento de los propósitos y políticas fijadas previamente, a fin de determinar las desviaciones y aplicar las acciones correctivas. Por tal motivo, las instituciones están compuestas por áreas o departamentos, los cuales permiten conformar una estructura organizacional basada en centros especializados de actividades y una distribución mejor definida de responsabilidades.

Por otra parte, se han realizado muchos estudios a diferentes instituciones, dando como resultado que la experiencia ha ido formando distintos tipos de organización y estableciéndolos de acuerdo al que mejor satisface a sus necesidades y a la fecha, pudiendo decirse que ya existen modelos bien definidos dentro de cada una de las instituciones tanto públicas como privadas.

La organización es creada, intencionalmente, para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales tecnología, equipos, maquinarias e instalaciones físicas y así promover la colaboración, negociación y ejecución de intereses de la colectividad y de esta manera brindar efectividad y eficiencia en sus servicios.

Por todo lo anterior planteado, este trabajo pretende dar a conocer la existencia de los departamentos de servicios, enfocándose en la Sala Técnica de Proyectos del Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad (INMIVI) de la Gobernación del estado Mérida, siendo necesaria que toda organización requiera de un diseño organizacional dotado de características como pertinencia, flexibilidad, capacidad de adaptación y una continua y adecuada interacción o participación del talento humano; que le permitan no sólo afrontar sino potenciar dichos factores para ser transformados en oportunidades que finalmente se traduzcan en ventaja competitiva.

El proceso de diseño organizacional es factible de ser aplicado en dos diferentes momentos o situaciones: a) cuando en una organización se identifican problemas de desempeño originados en la carencia o existencia incompleta o defectuosa de los elementos antes mencionados y b) cuando se busca la creación de una organización nueva. La teoría aborda el diseño organizacional de normas y procedimientos desde la identificación y análisis de las características más importantes que deben contemplarse para su implementación; elementos que día a día se modifican o complementan conforme avanza el conocimiento y se vivencian cambios en el entorno de las organizaciones.

La Sala Técnica de Proyectos del Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad (INMIVI) de la Gobernación del estado Mérida, en la actualidad, no funciona bajo una adecuada estructura organizacional que contribuya a los lineamientos dirigidos al mejoramiento funcional y organizacional. Esto es debido a que Sala Técnica de Proyecto no está dentro de la estructura organizativa del Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad, generando

como causa general, la ausencia de un manual organizacional de normas y procedimientos, así mismo trae varias consecuencias, ya que no cuenta con la estructuración de departamento para clasificar cada uno de los proyectos e integrar así mismo a los profesionales a cada departamento donde mejor desenvuelva sus actividades, genera retrasos en la elaboración y entrega de los proyectos.

Azocar (2006), indica que un Manual de Normas y Procedimientos, es de gran importancia, ya que permite programar las actividades de acuerdo a una serie de pasos lógicos y secuenciales, para controlar los actos dentro de una organización. Para Ferreira (2013), La modernidad en todos los ámbitos de las funciones administrativas, implica la necesidad de contar con un instrumento administrativo que contenga las normas y lineamientos específicos de la organización y procedimientos que en ejercicio de sus funciones lleven a cabo las diferentes áreas que conforman una institución.

Un manual es una herramienta administrativa muy valiosa para el momento de tomar decisiones, contiene instrucciones necesarias para ejecutar una actividad siempre tomando en cuenta los objetivos de la empresa, sirve de guía para los empleados, para aprovechar recursos físicos y financieros, entre otras cosas. Ahora bien Mejía (2006), define un manual como “el documento que registra el conjunto de procesos, discriminado en actividades y tareas que realiza un servicio, un departamento o toda una organización”.

Dentro de este orden de ideas, también es importante recalcar que los manuales presentan limitaciones, que pueden ser superadas siempre y cuando en una organización se comprenda la importancia de los mismos; dichas limitaciones son:

- Usualmente se encuentran desactualizados.
- Carecen de utilización por parte del personal a quien va dirigido.
- Limitación del trabajo a lo especificado en el manual.

De lo anteriormente planteado, se realizan las siguientes interrogantes: ¿Conociendo el funcionamiento actual de la Sala Técnica de Proyectos del Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad (INMIVI), se puede identificar el alcance de la misma?, ¿Si evaluando las actividades que conforman la estructura de la Sala Técnica de Proyectos, se logra obtener la jerarquización?, ¿Diseñar una estructura organizacional de normas y procedimientos, permitirá una herramienta para transformar las bases conceptuales existentes en un instrumento fácilmente entendible y aplicable en este tipo de organizaciones?.

## **Objetivos Generales y Específicos**

### **Objetivo General**

Diseñar un manual organizacional de normas y procedimientos para la generación de estrategias que coadyuven con el funcionamiento de la Sala Técnica de Proyectos del Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad (INMIVI) de la Gobernación del estado Mérida.

### **Objetivos Específicos.**

- Analizar la situación actual de funcionamiento, recursos humanos y equipamiento de la Sala Técnica de Proyectos del Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad (INMIVI) de la Gobernación del estado Mérida, para la identificación de debilidades y fortalezas.
- Evaluar la estructura de la Sala Técnica de Proyectos del Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad (INMIVI) de la Gobernación del estado Mérida para la jerarquización de los procesos organizacionales.
- Diseñar el Manual de Normas y procedimientos, con los lineamientos dirigidos para el mejoramiento funcional y organizacional de de la Sala

Técnica de Proyectos del Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad (INMIVI) de la Gobernación del estado Mérida.

### **Justificación de la Investigación**

Este trabajo se centra en el desarrollo de un diseño organizacional con normas y procedimientos, para así generar una estructura, que permita identificar debilidades o deficiencias de los procedimientos y la necesidad de equipamiento y áreas que la integran; a fin de suministrar las herramientas mediante las cuales se construye o cambia la estructura de una organización con la finalidad de lograr los objetivos previstos.

Bajo este contexto, se desarrollará la estructura organizacional para responder a las demandas externas e internas de la Sala Técnica de Proyectos del Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad (INMIVI) de la Gobernación del estado Mérida, asumiendo para tal fin, las siguientes medidas:

- La realización de un estudio de perfiles de puesto conforme los procesos de trabajo inter-dependencias.
- Ubicar al personal profesional de acuerdo con el perfil que deben cumplir y colocarlos en la categoría correspondiente.
- Ubicar en el manual organizacional a los profesionales conforme sus funciones y responsabilidades.

Lo antes expuesto permitirá elaborar un perfil profesional más aceptable ante las instancias gubernamentales, encargadas de elaborar los proyectos del estado, a través de los recursos asignados por el Consejo de Compensación Interterritorial, siendo esta institución responsable de asignar los recursos necesario para la elaboración y ejecución de los proyectos y de fiscalizar la aplicación de los mismos.

La revisión y actualización de la estructura organizacional ayudará con la consecuente mejora del clima laboral y la detección y solución de problemas estructurales que afectan el funcionamiento adecuado de la Sala Técnica de

Proyectos del Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad (INMIVI) de la Gobernación del estado Mérida.

En resumen, los sistemas organizacionales, incluyendo el sistema de información dentro del **INMIVI** son el marco para determinar los problemas que regularizarán al personal a través de su desempeño, que actualmente está afectando el funcionamiento adecuado de la institución.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **Alcances y Limitaciones**

Este estudio busca desarrollar un modelo base de estructura organizacional, con enfoque institucional, para la Sala Técnica de Proyectos del Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad (INMIVI) de la Gobernación del estado Mérida.

El presente proyecto tiene como alcance, diseñar un Manual Organizacional de Normas y Procedimientos, para el funcionamiento adecuado de la Oficina Técnica de Proyectos del INMIVI de la Gobernación del Estado Mérida, con el fin de obtener una serie de lineamientos dirigidos al mejoramiento funcional y organizacional.

Presentando como limitaciones, falta de instrumentos o equipos disponibles para los profesionales y por otra parte, La Sala Técnica no cuenta con estructura organizativa, manual de procedimientos y estudios organizacionales anteriores, lo que implica escasa información con respecto al tema.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes de la Investigación**

Para la elaboración de la presente investigación se realizó la consulta de trabajos elaborados relacionados con la temática en estudio y vinculados a la investigación académica.

Brito (2010), en su tesis "Diseño de un Modelo Organizacional para La Empresa Ceta, C.A.", presenta el Diseño de la Estructura Organizativa aplicado a dicha empresa, para establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación. Se propone un Manual de Organización donde se registre de manera documental las funciones y cargos de los Departamentos y del personal que labora en la empresa, suministrando a la misma un valioso instrumento que delimita las actividades, responsabilidades y funciones; para así aumentar la eficiencia de los trabajadores en la organización. También se propone un Manual de Procedimientos, que garantizará el desarrollo eficaz y eficiente de los procesos productivos, brindándoles a los trabajadores la manera más fácil y óptima de ejecutar sus actividades dentro de la empresa. La investigación desarrollada fue de tipo no experimental, de campo, descriptiva, evaluativa y aplicada. Obteniendo como resultado, Implementar un manual de organización propuesto para todo el personal ya sea de nuevo ingreso o permanente, con la finalidad de dar a conocer de forma clara y precisa cuáles son sus actividades, responsabilidades, nivel jerárquico y área de desempeño dentro de la organización. Lo cual ayudará a que estos puedan

realizar las labores que le corresponde y evitar la duplicidad de las actividades.

Hernández (2009), en su trabajo “Diseño Organizacional bajo un Enfoque Sistémico para Unidades Empresariales Agroindustriales” establece, el proceso de diseño como una herramienta mediante la cual se construye o cambia la estructura de una organización, con la finalidad de lograr los objetivos previstos. Este trabajo se centró en el desarrollo de una metodología para el diseño organizacional de las Pymes colombianas; método que será aplicado, específicamente, en una organización de carácter agrario. La metodología del presente estudio ha sido concebida como una propuesta de tipo conceptual consistente en un trabajo de aplicación. Bajo esta directriz, se procede al desarrollo de una metodología que permita el diseño estructural de Pymes agrarias que se encuentren en fase de formulación.

Los resultados obtenidos con la aplicación de la metodología, los cuales se materializan en estructura administrativa de la unidad empresarial COOPFORESTAL, permitieron definir cuáles serán las áreas en que se dividirá la responsabilidad al interior de la organización (representado en su organigrama), cuál será la autoridad de estas áreas sobre el uso de recursos y cuáles serán las relaciones de coordinación y articulación entre éstas. Se determinó cuáles puestos de trabajo son necesarios, sus funciones, la jerarquía para el aseguramiento de la autoridad y la coordinación.

Bedoya (2006), realizó una investigación titulada: “Diseño Organizacional para la Empresa Real Representaciones Generales”. Manifestando que, en la actualidad, todo tipo de organización requiere implementar un diseño organizacional que le permita desarrollar sus funciones de manera eficiente, ya que ninguna empresa es idéntica a otra. El objeto del trabajo de investigación, es el de brindar a la empresa Real Representaciones Generales un diseño organizacional para que la empresa sea organizada, funcione en forma eficiente, y produzca mejores resultado,

por otra parte, el nivel de la presente investigación es descriptivo.

En conclusión, Se evidencio que no existe una adecuada especialización del trabajo, debido a que una mayoría de los empleados cumplen varias actividades, que no tienen relación entre sí.

En cuanto a la departamentalización se ha verificado que dentro de la empresa no existe una correcta agrupación de los distintos puestos de trabajo. Se pudo verificar que los empleados obedecen a más de un superior, ocasionando en muchos casos confusión en el subordinado y en el jefe ya que se le estaría restando el grado de autoridad asignado a su puesto. De esta forma la cadena de mando no se cumple.

El Gerente General al ser propietario de la empresa tiene bajo su mando un número amplio de subordinados, por lo tanto tiene una carga de trabajo excesiva. Y de esta forma no existe un tramo de control adecuado al interior de Real Representaciones. Se recomienda reducir el número de subordinados que tiene bajo su mando el Gerente General y que exista cierto grado de descentralización. Se recomienda a Real Representaciones Generales que proporcione y dé a conocer los manuales de funciones, procedimientos, y reglamento interno

Flores (1999), en su "Análisis de la Estructura Organizacional de una Cadena de Supermercado". Expone que, la estructura de la organización de una empresa se ha creado para llevar a cabo las responsabilidades de la dirección, delegación, la coordinación de las actividades y la motivación de los miembros que conforman parte de la empresa.

La investigación determina el esquema organizacional, las funciones de los departamentos más importantes y su clasificación, la relación entre líneas de autoridad y responsabilidad, y además la aplicación de la planeación en todas ellas. El propósito de dicho análisis fue concluir sobre la viabilidad de la estructura organizacional en esta industria, es decir determinar si es óptima y contribuye al logro de una mayor eficiencia administrativa y operativa.

## **Bases Teóricas**

Comprende un conjunto de concepto que contribuyen a explicar la problemática planteada, y como parte de las bases teóricas de la investigación se ha considerado oportuno revisar información técnica sobre: manual, organización, normas y procedimientos.

### **Manual**

Un manual es una herramienta administrativa muy valiosa para el momento de tomar decisiones, contiene instrucciones necesarias para ejecutar una actividad siempre tomando en cuenta los objetivos de la empresa, sirve de guía para los empleados, para aprovechar recursos físicos y financieros, entre otras cosas. Ahora bien, Mejía (2006,p.61) define manual como *“el documento que registra el conjunto de procesos, discriminado en actividades y tareas que realiza un servicio, un departamento o toda una organización”*.

En este orden de ideas, también es importante recalcar que los manuales presentan limitaciones, que pueden ser superadas siempre y cuando en una organización se comprenda la importancia de los mismos; dichas limitaciones son:

- Usualmente se encuentran desactualizados.
- Carecen de utilización por parte del personal a quien va dirigido.
- Limitación del trabajo a lo especificado en el manual.

### **Normas**

Las normas son las reglas a las que se deben ajustar las conductas, tareas y actividades del ser humanos tanto dentro como fuera de una organización. Por su parte, Hellriegel (2009), señala que las normas *“son las reglas y los patrones de comportamiento que los miembros de un equipo esperan tener y que ayudan a definir las conductas que los individuos consideran*

necesarias para que les ayuden a alcanzar sus metas”. De acuerdo a lo antes señalado, las normas son fundamentales en toda organización y todo el personal debe regirse por las mismas para mantener el control interno, además que le dan una orientación específica a la empresa.

### **Definición de Organización**

Mariano (2006), los aspectos de la organización es el establecimiento de departamentos, que designan un área o división en particular de una organización sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas, de acuerdo con su uso más general, los departamentos pueden ser producción, control de calidad, ventas, investigación de mercado.

A la organización empresarial corresponde al proceso de organización de los talentos (humanos, financieros y materiales) de los que dispone la empresa, para alcanzar los objetivos deseados. Son muchos los modelos de organización que podemos encontrar. Las estructuras más comunes son:

1. Organización lineal:
  - Sistema de organización lineal con staff de asesoramiento.
  - Sistema de organización lineal con comités o consejos.
2. Organización funcional
  - Sistema de organización funcional o departamental o de Taylor.
3. Sistema de organización mixto, o sea la integral.
4. Organización matricial.

Daft (2004), la define como una entidad social dirigida a metas diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y vinculadas con el ambiente externo.

Por su parte, De Zuani (2005), establece que una organización involucra la agrupación de esfuerzos para un fin común, la coordinación y armonización de los esfuerzos individuales, un objetivo común y un sistema de relación y distribución de tareas; tal como se muestra en la figura 1.

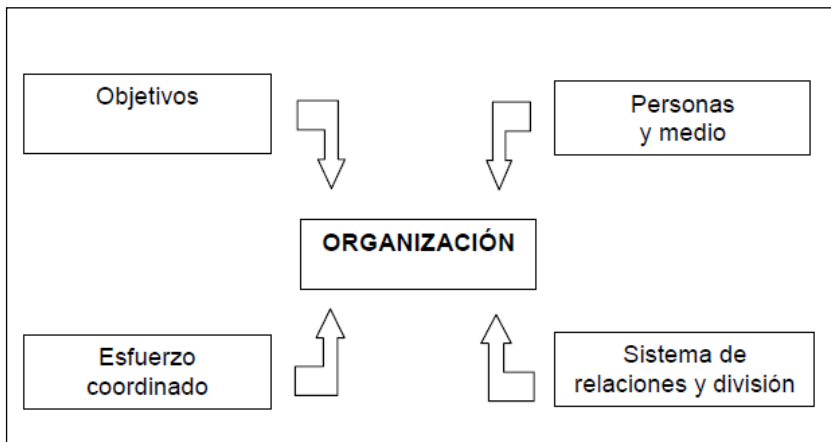


Figura 1. Elementos de la organización  
Fuente: De Zuani (2005).

## **Estructura y Diseño Organizacional**

### **La estructura**

Cada actividad humana organizada da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos: la división del trabajo entre varias tareas a desempeñar y la coordinación de estas tareas para consumir la actividad. Así, la estructura de una organización puede ser definida como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre estas tareas, como lo indica Mintzberg (2003).

La estructura denota la forma como se ordenan y se disponen entre si las partes de un todo cualquiera; representa las relaciones internas de ese todo; la disposición de un sistema de partes en situación de interdependencia y cuya integración orgánica va a construir un todo. La estructura de la organización se crea para realizar las funciones, las actividades y para cumplir los deberes y las responsabilidades de los componentes sociales de la organización. A través de esa estructura se delega la autoridad, se establecen las responsabilidades y, en función de estas, las distintitas posiciones en la estratificación jerárquica.

Según Daft (2004), reporta los siguientes componentes claves en la definición de la estructura organizacional; los primeros dos son el marco de referencia estructural (jerarquía vertical) y el tercero es el patrón de interacciones entre los empleados.

- La estructura de la organización designa las relaciones formales de reporte, incluso el número de niveles en la estructura jerárquica y el tramo de control de gerentes y supervisores.

- La estructura de la organización identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y éstos en la organización total.

- La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectivas de esfuerzos en todos los departamentos.

Por lo anterior mencionado, toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades (teniendo en cuenta sus fortalezas), por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en sí el funcionamiento de la empresa. Ignacio Díaz e Ignacio Pulido establecen: “En teoría, las compañías adoptan una estructura para responder a ciertos lineamientos estratégicos. Por ejemplo, se organizan en unidades de negocio o en unidades geográficas, dependiendo de los objetivos que se tracen.

La estructura será entonces, la herramienta que le permita a la organización alcanzar sus objetivos.

- Permite lograr una determinada disposición de sus recursos,
- facilita la realización de las actividades y
- coordinación de su funcionamiento

Según Mintzberg (2004), “La estructura organizacional puede definirse como el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas”.

De esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización.

En la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la organización toda.

La estructura de una organización describe el marco de la misma. Así como los seres humanos tienen esqueletos que definen su forma, las organizaciones tienen estructuras que definen la suya. Según Mintzberg (2004), la estructura organizacional puede analizarse en tres dimensiones:

- Complejidad
- Formalización
- Centralización

La complejidad considera el grado de diferenciación en una organización. Mientras mayor sea la división del trabajo dentro de una organización, mayor número de niveles habrá en la jerarquía; y mientras más estén geográficamente dispersas las unidades de la empresa, más difícil es coordinar a la gente y sus actividades.

El grado en que una organización se basa en reglas y procedimientos para dirigir la conducta de los empleados es la formalización. Mientras más normas y reglamentos existan en una organización, será más formal su estructura.

La centralización tiene que ver con el sitio donde radica la autoridad. En algunas corporaciones la toma de decisiones está muy centralizada. Los problemas fluyen hacia arriba, a los altos ejecutivos, que seleccionan la acción apropiada. En otras organizaciones la toma de decisiones pasa hacia abajo, a niveles inferiores. Esto se conoce como descentralización.

Cuando los administradores construyen o cambian la estructura de una organización, se involucran en el diseño organizacional.



## **Conceptos Básicos del Diseño Organizacional**

Los conceptos clásicos del diseño organizacional los formularon los teóricos de la administración general. Ellos ofrecieron una serie de principios que debían seguir los administradores en el diseño organizacional. Actualmente estos principios proporcionan valiosas enseñanzas para el diseño de organizaciones efectivas y eficaces.

### **División del trabajo**

Jame (2003), la división del trabajo significa que en lugar de que un individuo desarrolle toda una actividad, ésta se desglosa en cierto número de pasos, por lo que cada paso lo terminará un individuo diferente. En esencia los individuos se especializan en realizar parte de una actividad, en lugar de realizarla completamente.

La división del trabajo hace un uso más eficiente de las diferentes habilidades de los obreros.

Punto de vista contemporáneo: los escritores clásicos concebían la división del trabajo como una fuente inagotable de incrementos en la productividad. Como no se ponía mucho en práctica la especialización, la introducción de ésta siempre generaba mayor producción. Pero existe un punto en donde las deseconomías humanas que causa la división del trabajo (aburrimiento, fatiga, mala calidad, mayor ausentismo, entre otros.) exceden las ventajas económicas. (Ver figura 2)

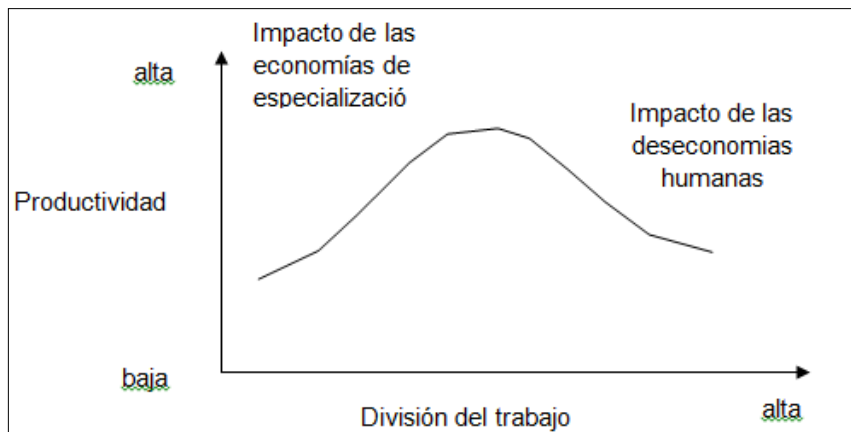


Figura 2  
Fuente: Jame (1994).

En forma global el concepto de la división del trabajo está vigente en la mayor parte de las organizaciones actuales, existen economías en ciertos tipos de trabajos pero también existen limitaciones.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

### **Unidad de mando**

Los escritores clásicos argumentaban que un subordinado sólo debería tener un superior ante el cual fuese en forma directa responsable. La mayor parte de las organizaciones se adhieren en grado considerable a este principio. Sin embargo, existen ocasiones en que una rígida adherencia a la unidad de mando ocasiona un grado de inflexibilidad que bloquea el desempeño de una organización.

### **Autoridad y responsabilidad**

Por otro lado, Jame (2003), expresa lo siguiente, la autoridad se refiere a los derechos inherentes a un puesto administrativo de dar órdenes y esperar que se obedezcan. El principio de autoridad es un dogma básico de los escritores clásicos. Cada puesto administrativo tiene ciertos derechos específicos que quienes los ocupan adquieren por la jerarquía o título del puesto. Por tanto la

autoridad se relaciona con la posición de uno dentro de la organización y pasa por alto las características personales del administrador individual.

Cuando delegamos autoridad, delegamos una responsabilidad paralela, es decir, la obligación de desempeñar las actividades designadas. Los clásicos reconocieron dos formas de responsabilidad:

- Operativa
- Final

Los administradores pasan adelante la responsabilidad operativa, que puede transferirse a terceros. Pero existe un aspecto de la responsabilidad que debe retenerse. Un administrador es responsable, en última instancia, de las acciones de sus subordinados a los que les otorgó la responsabilidad operativa, lo que significa que nunca pueden delegar la responsabilidad final. Los clásicos también diferenciaron entre dos formas de relaciones de autoridad:

- Autoridad lineal
- Autoridad de staff

La lineal es aquella que permite que un administrador dirija el trabajo de un subordinado. Existe una relación de autoridad superior –subordinado que se extiende desde la cima de la organización hasta el escalón más bajo, siguiendo lo que se denomina cadena de mando.

La autoridad de staff es la que apoya , ayuda y asesora a los que detentan la autoridad de línea.

En la actualidad, estas descripciones de autoridad ya no son tan válidas. En estos tiempos se reconoce a la autoridad como uno de los elementos de un concepto más amplio que es el poder.

Por último, Jame (1994), expresa que, la autoridad es un derecho cuya legitimidad se basa en el puesto de la figura de autoridad en la organización, es decir, la autoridad va con el puesto. El poder, al contrario, se refiere a la capacidad para influir en las decisiones.

En los estudios de estructuras organizativas están involucrados importantes condiciones de tipo humano, debido a esto en los problemas de estructuras es importantes tratarlos con una metodología adecuada en los cuales se sigan unos procedimientos adecuados de análisis y síntesis.

Por otra parte López (2003), existen varias técnicas para recolectar la información que se necesita en un estudio de organización, a continuación se presentan algunas:

- La **entrevista** consiste básicamente en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas en forma adecuada para obtener mayor información. La entrevista puede agrupar a directivos y empleados de una misma área. La entrevista debe ser una conversación formal y cordial entre el analista y los miembros de la organización que facilitaran la información.
- El **cuestionario** es un instrumento para obtener la información deseada en forma homogénea. Este método consiste en hacer contestar por los empleados y/o supervisores una serie de preguntas relativas a los datos que según la finalidad del análisis se consideren interesantes.
- La **observación directa**, en la observación directa el analista se dirige al lugar donde se desarrolla el trabajo y constata las labores realizadas así como la dinámica de la organización en estudio. Antes de iniciar las observaciones se debe recolectar información sobre el flujo del trabajo, procedimientos, y técnicas.
- Las **técnicas mixtas**, constituye una combinación de la entrevista, el cuestionario y la observación.

### **Los Organigramas**

Los organigramas son la representación gráfica de todo un conjunto de actividades y procesos subyacentes en una organización; según Fayol (1987), los organigramas facilitan la constitución y vigilancia social de la

organización, permiten apreciar de un vistazo el conjunto del organismo, los servicios, sus límites y la escala jerárquica. Esta representación gráfica conviene a toda clase de empresa, grande, pequeña, en desarrollo, decadencia o creación.

Para Mintzberg (2004), “aun cuando el organigrama no muestra relaciones informales, puede representar una imagen exacta de la división del trabajo, mostrando a simple vista, qué posiciones existen en la organización, cómo están estas agrupadas en unidades y cómo fluye entre ellas la autoridad formal”.

Muchos teóricos rechazan el organigrama como descripción inadecuada de lo que realmente tiene lugar dentro de la organización; sin embargo, éste no debe ser rechazado sino puesto en contexto o, mejor aún, complementado; pues es suficiente cuando una organización se rige por principios estrictos de obediencia y ejecución, pero no cuando las organizaciones aspiran a la innovación y al cambio o a llegar hasta clientes y socios. Por tanto es necesario diseñar dibujos y diagramas ricos y variados que integren las diversas facetas de las empresas de hoy en día.

A continuación se describen las distintas clasificaciones de los organigramas y sus características principales.

Clasificación	Subclasificación	Descripción
Por su contenido	Estructurales	Muestran sólo la estructura administrativa del organismo social.
	Funcionales	Indican, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.
	Integración de puestos	Destacan dentro de cada unidad, los diferentes puestos establecidos, así como el número de plazas existentes y requeridas.
Por su ámbito de aplicación	Generales	Presentan toda la organización y sus interrelaciones (carta maestra).
	Específicos	Representan la organización de un departamento o sección de una empresa.
Por su presentación	Verticales	Representan a las unidades, ramificadas de arriba hacia abajo, colocando al titular en el nivel superior.
	Horizontales	Representan a las unidades ramificadas de izquierda a derecha, colocando el título al extremo izquierdo.
	Mixtos	Representan a la estructura, utilizando combinaciones verticales y horizontales.
	De bloque	Son una variante de los verticales y sirve para representar un mayor número de unidades en espacios.

Cuadro1. Clasificación de los organigramas

Fuente: Rodríguez, Joaquín (2003).

## **Procedimientos**

Dentro de una organización, siempre se llevan a cabo procedimientos en cada actividad para disminuir el margen de errores es por ello importante conocerlos correctamente. Según Rodríguez (2009,p.147), “los procedimientos son una serie ordenada de actos que sirve de cauce formal a la actividad administrativa”. Es así que, al conocer y seguir debidamente los procedimientos se logra el fin determinado en cada función a ejecutar.

Es importante resaltar que siempre se deben realizar de la misma manera para tener siempre el mismo resultado. Rodríguez (2002,p.22), señala que un procedimiento es “la función encaminada al análisis de los planes de acción colectivos del personal, de los procedimientos y de las formas y equipo con el fin de ayudar a la administración a simplificar y estandarizar las operaciones”.

Referente a lo citado por los autores, los procedimientos se caracterizan o consisten en que una actividad específica sea definida de manera detallada y se repita en la forma de realizarla; es ahí desde donde se establecen las reglas que marcan la pauta y la uniformidad de las actividades para la disminución de errores operativos.

### **Objetivos de los Procedimientos.**

El autor Gómez F (1993), señala que: “El principal objetivo del procedimiento es el de obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores de tiempo, esfuerzo y dinero”. (p.61). Es importante recalcar que todo procedimiento debe estar bien elaborado y justificado en base a la actividad que se desee que se cumpla.

### **Clasificación de los procedimientos.**

Los procedimientos pueden clasificarse en:

- . Procedimientos de operaciones: establecen las pautas o instrucciones que se dan a los empleados u obreros encargados del proceso productivo; en

una empresa de servicios los procedimientos operativos están orientados a establecer la forma de realizar un determinado trabajo. Robinson (s.f), señala:

Los procedimientos de operación estándar pueden ofrecer instrucciones paso a paso para cumplir tareas específicas. Estos procedimientos describen cómo los miembros de una organización cumplirán sus deberes y responsabilidades. Tus procedimientos de operación estándar te servirán como documentos escritos para referirte a tus empleados. (s.p).

- . Procedimientos administrativos: son todos los que regulan la actividad administrativa de la empresa, establecen las pautas a seguir en las diferentes áreas de la organización para que el personal realice las actividades administrativas fundamentadas en los mismos que se basan en políticas, normas y principios emanados desde la alta gerencia u otro organismo ajeno a la organización que regula alguna actividad. Robinson (s.f), señala:

Se conoce como procedimiento administrativo a uno de los ejes fundamentales del Derecho Administrativo; gracias a él los ciudadanos de una determinada comunidad tiene la seguridad de que los trámites administrativos desarrollados frente a un organismo público se realizarán de forma rigurosa en base a las leyes pactadas por dicha comunidad, y no de forma aleatoria. (s.p).

Es oportuno mencionar, que dicha clasificación es importante para la investigación, debido a que se deben conocer los tipos de procedimientos al momento de diseñar un manual de procedimientos administrativos, porque le permite a la organización determinar la forma de ejecutar su trabajo específico de manera lógica y secuencial; para si permitir evaluar el desempeño de las tareas de modo eficaz y eficiente.

## Manual de Normas y Procedimientos.

Según Gómez (1993), “Son documentos que registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas, además facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones”.

El manual de procedimientos constituye un soporte técnico que relaciona las actividades pertenecientes al logro de una fase de un determinado proceso, ver gráfico 1. al respecto, Salcol (2011), señala: “El manual de procedimientos contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades de cada empresa. De ser un documento interno, del que se pueda registrar y controlar las copias que los mismo se realizan.”

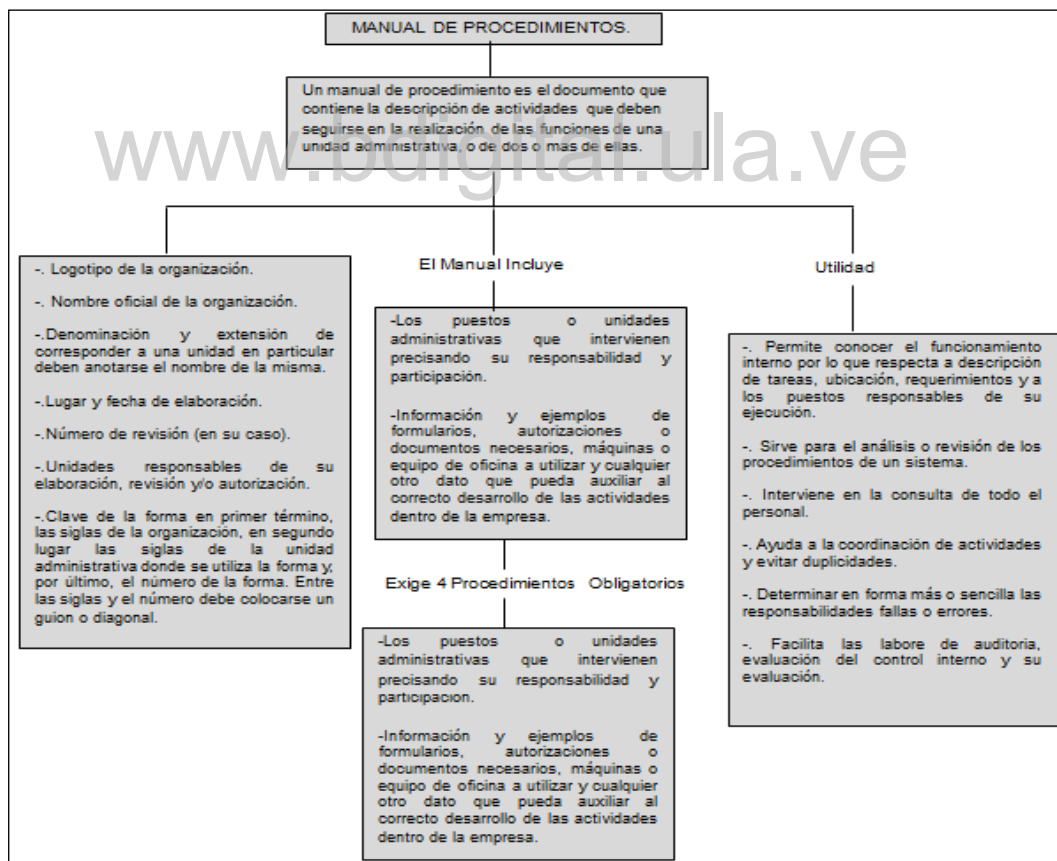


Gráfico 1.  
Manual de procedimiento. Tomado de Salcol, S.A. (2011).



Podemos concluir de la cita anterior, que definitivamente la conformación de un Manual de Normas y Procedimientos que describa las actividades, acciones y responsables que se involucran en los procesos es fundamental para mantener un orden en la organización y el desarrollo en el funcionamiento y efectividad de sus actividades lo que contribuye sin duda al logro de metas y a la mejora y desarrollo de la misma.

Por otra parte, un punto importante a mencionar es que el establecimiento y uso de un manual de normas y procedimientos se aplica a todos los niveles jerárquicos de la organización, desde las actividades de gerencia hasta las actividades de los niveles inferiores.

### **Objetivos del Manual de Normas y Procedimientos**

Según Gómez F (1993).

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- Aumentar la eficiencia de los empleados indicándoles lo que debe hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones.

### **Objetivo de los Manuales Administrativos**

Los manuales administrativos constituyen un medio de comunicación de las decisiones administrativas, por lo tanto, su propósito es señalar en forma sistemática la información administrativa, además de:

- Instruir al personal acerca como: objetivo, funciones, relaciones, políticas, procedimiento y normas.

- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Ayudar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y proporcionar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitar su incorporación a las distintas funciones de operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- Ayudan en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Facilitan las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.

## www.bdigital.ula.ve Elementos de un Manual de Procedimientos

Santano (2013), señala los elementos que constituyen un manual de procedimientos:

1. Portada con identificación y nombre del procedimiento a describir, así como logotipo de la empresa. Adicionalmente un índice y una introducción.
2. Objetivo claro del procedimiento que se detallará, pues como hemos indicado, es una descripción de tareas pero que ordenadas y en secuencia nos llevarán a una meta, la cual desde el principio debe quedar clara para el lector y plasmada en el objetivo.
3. Responsables y el alcance de la tarea a realizar, esto es, explicar detenidamente qué personas y/o departamentos de la empresa se involucrarán y quiénes son los responsables de cada acción a realizarse.

4. Actividades a realizar o como se dice correctamente, explicar el procedimiento. Esto es, describir paso a paso lo que se debe realizar y quién es el responsable de cada tarea y acción.
5. Formatos, documentos, mensajes o comunicados para cada una de las acciones para que sustenten el que las acciones se hayan llevado a cabo.
6. Diagrama de flujo, que permitan saber cuál es la secuencia de la información o de los documentos a lo largo del procedimiento que se describe.

### **Flujograma o Diagrama de Flujo**

Según Franklin E. (2004), “Es la representación grafica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales; en ella se muestran las áreas o unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado) en cada operación descrita.”. Son representaciones gráficas sobre hechos, situaciones y movimientos de acciones que señalan mediante el uso de símbolos la sucesión de pasos que se deberán seguir para la realización de un proceso.

### **Importancia del Uso de Flujogramas**

Según, Chiavenato (1993), “Es importante los flujogramas en toda organización y departamento, ya que este permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada, o sea, bien distribuida en las personas, sin sobrecargo para algunas mientras otros trabajan con mucha holgura”.

Podemos decir en base a lo citado anteriormente que la importancia en el uso y aplicación de los diagramas de flujo o bien llamados flujogramas radica en facilitar la comunicación entre personas a través de la representación grafica de cualquier procedimiento mediante la utilización de símbolos que transmitan de manera visual una indicación de lo que se quiere representar.

## **Proyecto**

Un proyecto es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas. Consiste en reunir varias ideas para llevarlas a cabo, y es un emprendimiento que tiene lugar durante un tiempo limitado, y que apunta a lograr un resultado único. Surge como respuesta a una necesidad, acorde con la visión de la organización, aunque ésta puede desviarse en función del interés.

Según, Prodic (2001), “es un esfuerzo planificado, temporal y único, realizado para crear productos o servicios únicos que agreguen valor o cause un cambio retroactivo. Esto en definición con la forma más tradicional de trabajar, sobre la base de procesos, en la cual se opera en forma permanente, creando los mismos productos o servicios una y otra vez”.

### **Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad (INMIVI)**

El Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad, creado en fecha 08 de Agosto de 2.006, según Gaceta N° Extraordinario, de la misma fecha. Siendo su objetivo principal la formulación, coordinación, orientación, supervisión, evaluación, control y ejecución de los planes, programas, proyectos y acciones destinadas a garantizar el cumplimiento de las obligaciones de la Entidad Federal en materia de vialidad e infraestructura, en el marco de sus competencias de conformidad con la Constitución y la ley; el cual también será reconocido por las siglas INMIVI, el mismo es autónomo estatal, gozando de personalidad jurídica y patrimonio propio distinto de la Entidad Federal. Las competencias del mismo, Coordinar con la Dirección con competencia en materia de infraestructura, sus planes; programas, proyectos y acciones de infraestructura y vialidad, de conformidad con las políticas dictadas al efecto, Formular, supervisar, controlar, evaluar y ejecutar los planes, programas, proyectos y acciones de construcción, mantenimiento, reparación y mejora de la vialidad en la Entidad Federal, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Constitución del

Estado Mérida y la Ley, formular, supervisar, controlar, evaluar y ejecutar los planes, programas, proyectos y acciones de construcción y obras mayores de mantenimiento, reparación y mantenimiento y mejora de la infraestructura educativa, deportiva, de salud, equipamiento urbano y extraurbano y demás instalaciones de la Entidad Federal, entre otras, y las demás que le sean atribuidas por la Ley y normativas que rigen la materia.

### **Misión**

El Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad es el ente encargado de sistematizar, evaluar, coordinar y controlar todo lo referente a los programas, proyectos y planes que garanticen el cumplimiento de las obligaciones del Estado en materia de Vialidad e Infraestructura, en el marco de sus competencias de conformidad con lo establecido en la Constitución y la Ley.

### **Visión**

El INMIVI es una Institución al Servicio del Estado, las comunidades, encargado de atender las necesidades de los mismos, en cuanto a Vialidad e Infraestructura se refiere, aplicando los proyectos y políticas para mejorar la infraestructura educativa, deportiva, de salud, equipamiento urbano y extraurbano y demás instalaciones de la Entidad Federal. El mismo asesora, orienta y asiste técnicamente las transferencias de competencia a los municipios.

### **Bases Legales**

Este trabajo de investigación se sustenta en diversos instrumentos legales que son:

*Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y el Sistema Nacional de Control Fiscal. Gaceta Oficial No. 37.347 del 17/12/2001. (Art. 7,9,24,33-5,35,37,39,85,91-822-23-29 y 92).*

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

1. Los órganos y entidades a los que incumbe el ejercicio del Poder Público Nacional.
2. Los órganos y entidades a los que incumbe el ejercicio del Poder Público Estatal.
3. Los órganos y entidades a los que incumbe el ejercicio del Poder Público en los Distritos y Distritos Metropolitanos.
4. Los órganos y entidades a los que incumbe el ejercicio del Poder Público Municipal y en las demás entidades locales previstas en la Ley Orgánica de Régimen Municipal.
5. Los órganos y entidades a los que incumbe el ejercicio del Poder Público en los Territorios Federales y Dependencias Federales.
6. Los institutos autónomos nacionales, estatales, distritales y municipales.
7. El Banco Central de Venezuela.
8. Las universidades públicas.
9. Las demás personas de Derecho Público nacionales, estatales, distritales y municipales.
10. Las sociedades de cualquier naturaleza en las cuales las personas a que se refieren los numerales anteriores tengan participación en su capital social, así como las que se constituyan con la participación de aquéllas.
11. Las fundaciones y asociaciones civiles y demás instituciones creadas con fondos públicos, o que sean dirigidas por las personas a que se refieren los numerales anteriores o en las cuales tales personas designen sus autoridades, o cuando los aportes presupuestarios o contribuciones efectuados en un ejercicio presupuestario por una o varias de las personas a que se refieren los numerales anteriores representen el cincuenta por ciento (50%) o más de su presupuesto.
12. Las personas naturales o jurídicas que sean contribuyentes o responsables, de conformidad con lo previsto en el Código Orgánico Tributario, o que en cualquier forma contraten, negocien o celebren operaciones con cualesquiera de los organismos o entidades mencionadas en los numerales anteriores o que reciban aportes, subsidios, otras transferencias

o incentivos fiscales, o que en cualquier forma intervengan en la administración, manejo o custodia de recursos públicos.

Artículo 35. El Control Interno es un sistema que comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organismo sujeto a esta Ley, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad en sus operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas.

Artículo 37. Cada entidad del sector público elaborará, en el marco de las normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República, las normas, manuales de procedimientos, indicadores de gestión, índices de rendimiento y demás instrumentos o métodos específicos para el funcionamiento del sistema de control interno.

Artículo 39. Los gerentes, jefes o autoridades administrativas de cada departamento, sección o cuadro organizativo específico deberán ejercer vigilancia sobre el cumplimiento de las normas constitucionales y legales, de los planes y políticas, y de los instrumentos de control interno a que se refiere el artículo 35 de esta Ley, sobre las operaciones y actividades realizadas por las unidades administrativas y servidores de las mismas, bajo su directa supervisión.

Artículo 85. Los órganos de control fiscal procederán a formular reparo cuando, en el curso de las auditorías, fiscalizaciones, inspecciones, exámenes de cuentas o investigaciones que realicen en ejercicio de sus funciones de control, detecten indicios de que se ha causado daño al patrimonio de un ente u organismo de los señalados en los numerales 1 al 11 del artículo 9 de esta Ley, como consecuencia de actos, hechos u omisiones contrarios a una norma legal o sublegal, al plan de organización, las políticas, normativa interna, los manuales de sistemas y procedimientos que comprenden el control interno, así como por una conducta omisiva o negligente en el manejo de los recursos.

Los artículos anteriormente descritos, condensan la forma de seguimiento de los recursos públicos, procurando establecer la claridad de su manejo y el oportuno informe de su gestión.

Es importante aclarar, que queda establecido que toda institución sin importar su carácter privado o público, que reciba aportes o ingresos de origen público, están sujetas a control, vigilancia y fiscalización.

*Normas Generales de Control Interno, Gaceta Oficial No. 36.229 del 17/06/1997 (Art. 3,5,6,12,15,20,21 y 22.)*

Artículo 3°.- El control interno de cada organismo o entidad debe organizarse con arreglo a conceptos y principios generalmente aceptados de sistema y estar constituido por las políticas y normas formalmente dictadas, los métodos y procedimientos efectivamente implantados y los recursos humanos, financieros y materiales, cuyo funcionamiento coordinado debe orientarse al cumplimiento de los objetivos siguientes:

- a) Salvaguardar el patrimonio público.
- b) Garantizar la exactitud, cabalidad, veracidad y oportunidad de la información presupuestaria, financiera, administrativa y técnica.
- c) Procurar la eficiencia, eficacia, economía y legalidad de los procesos y operaciones institucionales y el acatamiento de las políticas establecidas por las máximas autoridades del organismo o entidad.

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

Artículo 6°.- El control interno contable comprende las normas, procedimientos y mecanismos, concernientes a la protección de



los recursos y a la confiabilidad de los registros de las operaciones presupuestarias y financieras, así como a la producción de información atinente a las mismas.

Artículo 12.- Las funciones y responsabilidades del órgano de control interno deben ser definidas formalmente, mediante instrumento normativo, por la máxima autoridad jerárquica del organismo o entidad, tomando en consideración las disposiciones legales y reglamentarias vigentes y las normas, pautas e instrucciones que en materia de control dicten la Contraloría General de la República y demás órganos competentes para ello.

Artículo 15.- Las políticas que dicten los organismos o entidades deben definirse por escrito. Asimismo, deben adoptarse decisiones dirigidas a procurar la debida concordancia y adecuación de la organización con sus planes y programas, a establecer mecanismos para ejercer el control de las actividades de acuerdo con lo programado y a motivar al personal en la consecución de los objetivos y metas establecidos.

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

Artículo 21.-El supervisor responsable de unidades, programas, proyectos u operaciones, debe comunicar claramente las funciones y responsabilidades atribuidas a cada supervisado, examinar sistemáticamente su trabajo y asegurarse que se ejecute conforme a las instrucciones dictadas al efecto.

Artículo 22.-Los manuales técnicos y de procedimientos deben ser aprobados por las máximas autoridades jerárquicas de los organismos y entidades. Dichos manuales deben incluir los diferentes pasos y condiciones de las operaciones a ser

autorizadas, aprobadas, revisadas y registradas, así como lo relativo al archivo de la documentación justificativa que le sirve de soporte.

De acuerdo con la Contraloría General de la República: Es el proceso realizado por la Alta Gerencia, los supervisores y el personal operativo de una organización, diseñados para proporcionar seguridad razonable de que se cumplan los objetivos institucionales. Comprende el plan, políticas, normas, métodos y procedimientos adoptados por un organismo.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### Modalidad y Tipo de Investigación

El marco metodológico consiste en la descripción detallada sobre el tipo de investigación, en el cual se ubicó el estudio, adecuando el diseño de un manual organizacional de Normas y Procedimientos para el funcionamiento adecuado de la Sala Técnica de Proyectos del Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad (**INMIVI**) de la Gobernación del estado Mérida. Los métodos o estrategias de investigación, se eligieron conforme a los diferentes tipos de investigación y del objetivo que se pretendió lograr.

La presente investigación, se fundamenta en un diseño de investigación no experimental, la cual se define por identificar, describir y observar las variables, sin posibilidad de manipularlas.

El tipo de investigación que se llevó a cabo fue la de campo y descriptiva, ya que ésta fue realizada dentro de la institución para la obtención de información requerida por medio de observaciones directas, a su vez dicha información se conformó por medio de preguntas abiertas dirigidas al personal operativo del departamento para poder así dar inicio al cumplimiento de los objetivos planteados. Donde se describieron las condiciones actuales de la Sala técnica de Proyectos, con el fin de estructurar un manual de procedimiento.

Por otra parte, el trabajo de investigación fue documental, cuya estrategia está basada en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas.

La modalidad de la investigación que se llevo a cabo es un proyecto factible ya que consiste en el diseño de un Manual de Normas y Procedimientos para la Sala Técnica de Proyectos del Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad (INMIVI); según Manual de la UPEL (2006):

El proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. (p. 21)

### **Diseño de la Investigación**

Para el desarrollo de la presente investigación, se llevó a cabo una serie de procedimientos, los cuales están estructurados utilizando las siguientes fases:

Fase 1: Revisión del material bibliográfico con el fin de conocer los antecedentes de la investigación y bases teóricas.

Para la realización de esta fase, se investigaron fuentes documentales tales como, libros, proyectos y cualquier otro tipo de material que recogen los resultados de los estudios hechos por diferentes autores sobre los diversos aspectos del conocimiento, que ofrece mayor información, para la identificación de las variables implicadas en el proceso de diseño organizacional.

Fase 2: Análisis de la situación actual de funcionamiento, recursos humanos y equipamiento de la Sala Técnica del Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad (INMIVI) de la Gobernación del estado Mérida; se realizó a través de entrevistas, de tipo no estructurado, a las personas que laboran dentro de la Sala Técnica, para así identificar las debilidades y fortalezas.

Fase 3: Evaluación de la estructura actual de la Sala Técnica de Proyectos del Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad (INMIVI) de la

Gobernación del estado Mérida, para la jerarquización de los procesos organizacionales.

Fase 4: Diseño del Manual de Normas y Procedimientos, con los lineamientos dirigidos para el mejoramiento funcional y organizacional, que estén acordes con las funciones de cada persona y los cargos de la Sala Técnica de Proyectos; que permitirá el óptimo desarrollo de las actividades que se llevan a cabo dentro de ésta.

### **Población y Muestra**

Es de hacer notar que en la presente investigación la población y la muestra son iguales y ambas están determinadas por todas las características, las funciones, procesos, tecnologías y el personal que conforma la Sala Técnica de Proyectos del Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad (**INMIVI**) de la Gobernación del estado Mérida son aproximadamente 24 profesionales. De igual manera, las condiciones actuales de cada uno de los departamentos van a aportar solución para el desarrollo del presente estudio.

### **Técnicas de Recolección de Datos**

Las técnicas utilizadas en la recopilación de toda la información necesaria fueron mediante la observación directa permitiendo identificar y conocer la situación actual de la sala técnica de proyectos; la revisión bibliográfica utilizada como guía para la correcta elaboración del manual de normas y procedimientos y del informe en general , técnicas que permitieron la obtención de datos válidos y principales características de la organización mediante el personal que la integra.

### Cuadro 03: Técnicas e Instrumentos de Datos

Técnicas	Instrumentos
Observación y análisis documental	Fichas Bibliográficas.
Observación directa en el Sitio	Planillas de Cotejo
Observación mecánica	Cámara Fotográficas

Fuente: Elaboración propia (2014).

#### Técnicas de Análisis de Datos

El análisis de datos se hará con un estudio de tipo mixto, ya que será elaborado a partir de dos enfoques: el cualitativo y el cuantitativo:

Técnica Cualitativa: En la presente investigación, se realizó un estudio cualitativo de las observaciones realizadas, en relación con la estructura organizacional actual en la que se encuentra La Sala Técnica de Proyectos del Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad (INMIVI) de la Gobernación del estado Mérida. Es importante destacar, que esta investigación tiene un carácter altamente cualitativo, en vista de que se requiere de la observación directa detallada, en función de lo anteriormente mencionado, se determinaron las causas que generan el retraso en la elaboración y entrega de los proyectos asignados.

Técnica Cuantitativa: información sobre las destrezas y habilidades de cada uno de los profesionales que integran la Sala Técnica de Proyectos del Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad (INMIVI). Así como también se trabajara con Microsoft office Word y excel.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

La realización de Manual de Normas y Procedimientos para la Sala Técnica de Proyectos del Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad (INMIVI). Implicó el análisis de los resultados obtenidos mediante el levantamiento de información que se realizó en base a anotaciones y observaciones directas del entorno laboral a fin de determinar las tareas que se realizaban a diario, los responsables, lineamientos y las normativas que implican.

Por tal motivo, este capítulo constituye el alcance de la presente investigación, por lo que en el mismo se analizaron las herramientas y/o técnicas que se utilizaron para cumplir con cada uno de los objetivos planteados en la investigación.

En ese sentido a continuación se presentan los siguientes resultados con relación al primer objetivo propuesto, el cual consiste en, “Analizar la situación actual de funcionamiento, recursos humanos y equipamiento de la Sala Técnica de Proyectos del Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad (INMIVI) de la Gobernación del estado Mérida, para la identificación de debilidades y fortalezas.”

Para cumplir con los objetivos, establecidos inicialmente en el desarrollo de la presente investigación, se complementará a través de las fases, la primera consistía en la revisión de material bibliográfico con el fin de conocer los antecedentes de la investigación.

De acuerdo a las bases teóricas antes descritas, tenemos que la experiencia y las formas de organización de las empresas de hoy muestran que no hay entidades que no experimente la implantación de un Manual de Normas y Procedimientos internos para coordinar sus acciones a la obtención de las metas fijadas. Sean las entidades públicas o privadas, de

cualquier naturaleza, constitución o tamaño, necesitan de la ayuda de los manuales para que su personal sea orientado a laborar eficientemente, y así dispersar los errores y retrasos en las actividades.

Tomando las ideas anteriores, se justifica el hecho de crear un Manual de Normas y Procedimientos para la Sala Técnica de Proyectos del Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad (INMIVI) , que exprese de forma clara, a través de pasos cronológicos, el cómo operar dentro de las funciones contables. Al mismo tiempo, sería conveniente verificar la eficiencia de la actual estructura organizacional, para comprobar la existencia de un departamento de Sala técnica.

### **Análisis de la situación actual de funcionamiento, recursos humanos y equipamiento de la Sala Técnica de Proyectos del Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad (INMIVI).**

Para conocer la situación actual de la Sala Técnica de Proyectos, implicó el análisis de los resultados obtenidos mediante el levantamiento de información que se realizó en base a anotaciones y observaciones directas del entorno laboral a fin de determinar las tareas que se realizan a diario, los responsables, lineamientos y las normativas que implican cada procedimiento.

La misión de la sala Técnica de Proyecto consiste en elaborar los proyectos de inversión y equipamiento correspondiente a la gestión gubernamental, a través de las asignaciones del Consejo federal de Gobierno FCI, estos proyectos son determinados mediante las alcaldías donde manifiestas las necesidades de cada uno los municipios; de igual manera realizan proyectos de emergencia, como derrumbes, canalización de ríos, etc.



Su visión, ofrecer respuestas oportunas en la formulación, trámites y revisión de proyectos de inversión que contribuyan al desarrollo económico, político y social del estado.

### Análisis de la Situación Actual

La Sala Técnica de Proyectos, se encarga de Formular los proyectos de inversión del Estado Mérida, formando así estructuralmente una sala técnica de profesionales capacitados para la formulación de proyectos. Su función es formular y diseñar proyectos de infraestructura, urbanismos y equipamiento urbano, de acuerdo a los lineamientos o necesidades planteadas por los órganos y entes de la Gobernación del Estado Mérida, cumpliendo con la normativa legal vigente en materia de ingeniería y control de calidad; todo sin perjuicio de las atribuciones de órganos y entes con competencias en materia de infraestructura.

Actualmente La Sala Técnica de proyectos, presenta retrasos en la elaboración y entrega de los proyectos, ya que no son analizadas las fortalezas y debilidades de cada uno de los profesionales que integran la Sala Técnica, así como también no cuenta con la estructuración de departamento para clasificar cada uno de los proyectos e integrar así mismo a los profesionales a cada departamento donde mejor desenvuelva sus actividades, por ejemplo ingenieros en calculo estructural de edificaciones, realizando proyectos de vialidad, generando así retrasos en la entrega de proyectos para la Licitación de empresas y ejecución de la obra. De acuerdo a lo anteriormente planteado, se observó lo siguiente:

- Lo primero que se debe acotar, es que, no cuenta con un organigrama, donde se refleje una estructura organizativa que se ajuste a la situación actual de La Sala Técnica.
- No dispone de un Manual de Organización donde se encuentre, de manera ordenada la información sobre la Sala Técnica, políticas y procedimientos, además de presentar de manera detallada la

delimitación de las actividades, responsabilidades y funciones de cada unidad así como también de los cargos que integran a las mismas.

- Ausencia de Documentos y Manuales de procedimientos, en los cuales se describan la manera correcta de cómo realizar las actividades y los responsables de estas.

Actualmente la Oficina Técnica de Proyectos, cuenta con cinco (05) arquitectos, uno de ellos con especialidad en diseño urbanístico, seis (06) ingenieros civiles, dos (02) ingenieros electricista, dos (02) técnicos en construcción civil, dos (02) topógrafos, seis (06) administradores y un (01) ingeniero en informática, para elaborar un total de 160 proyectos divididos los tres trimestres del año. De igual manera cuenta con equipos de computación cada profesional, impresoras, plotter y dos (02) vehículos para realizar las inspecciones referentes a cada proyecto. Todo este personal se encuentra ubicado en el INMIVI en un espacio de aproximadamente 70.00 m<sup>2</sup>, sin divisiones.

Por no tener una estructura organizativa, los proyectos no son planificado y asignados a los profesionales de acuerdo a las fortalezas de cada uno, generando retrasos en la entrega de acuerdo al cronograma de planificación de proyectos.

De acuerdo a lo anteriormente planteado, son producto de la falta de planificación estratégica y de un proceso de organización que incluya estudios que sustenten la creación de estructuras y manuales que permita el óptimo de las actividades que se realizan en la Sala Técnica de Proyectos.

Con lo expuesto anteriormente se describe de manera detallada las carencias de la organización, pero también hay que tomar en cuenta que por parte de las gerencias hay un compromiso y disponibilidad para el cumplimiento de objetivos y metas; así como también se evidencia un apoyo por parte de estos para con los empleados.

La finalidad de esta investigación, es establecer y mantener una estructura organizacional idónea que le permita definir la línea de mando de

los diferentes niveles para el personal. Formular y establecer los organigramas de la organización, departamentalización, descripción de cargos, evaluación de cargos y el diseño de un manual de procedimientos, que garantice el desarrollo eficaz y eficiente de los procesos, brindándoles a los profesionales la manera más fácil y óptima de ejecutar sus actividades.

### **Evaluación de la estructura de la Sala Técnica de Proyectos del Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad (INMIVI).**

El Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad (INMIVI) en su estructura organizativa actual, no contempla la Sala Técnica de Proyectos, tal como se muestra en el grafico 2.

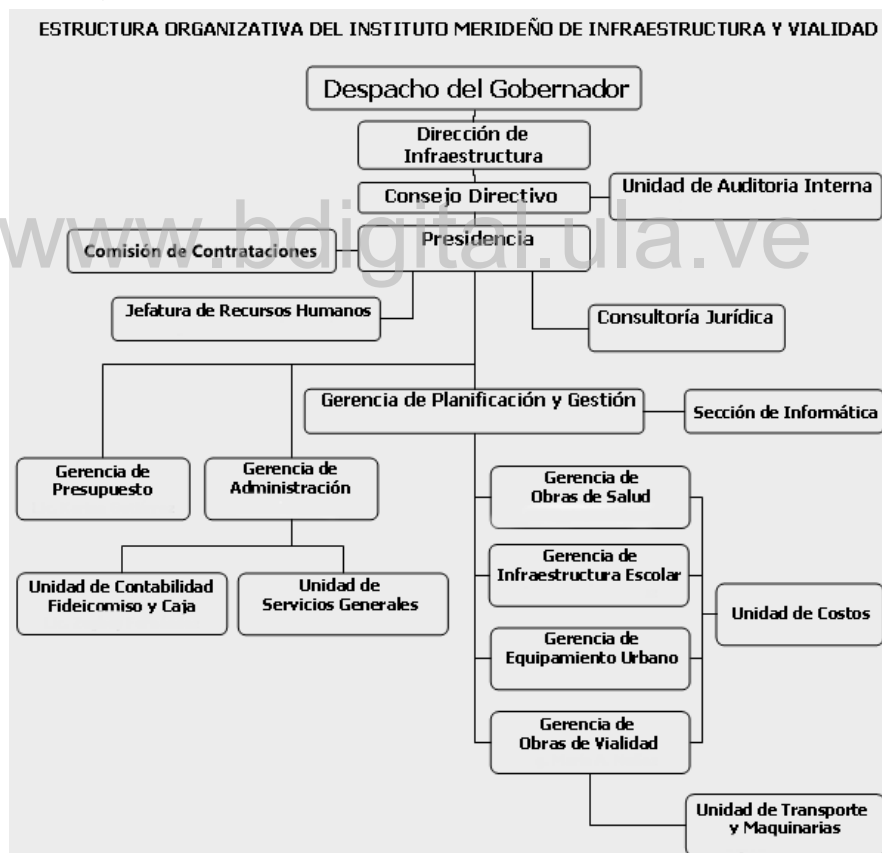


Grafico 2. Estructura Organizativa del Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad

La sala técnica de proyecto, debería estar contemplada dentro de la Gerencia de Planificación y Gestión. Ver grafico 3.

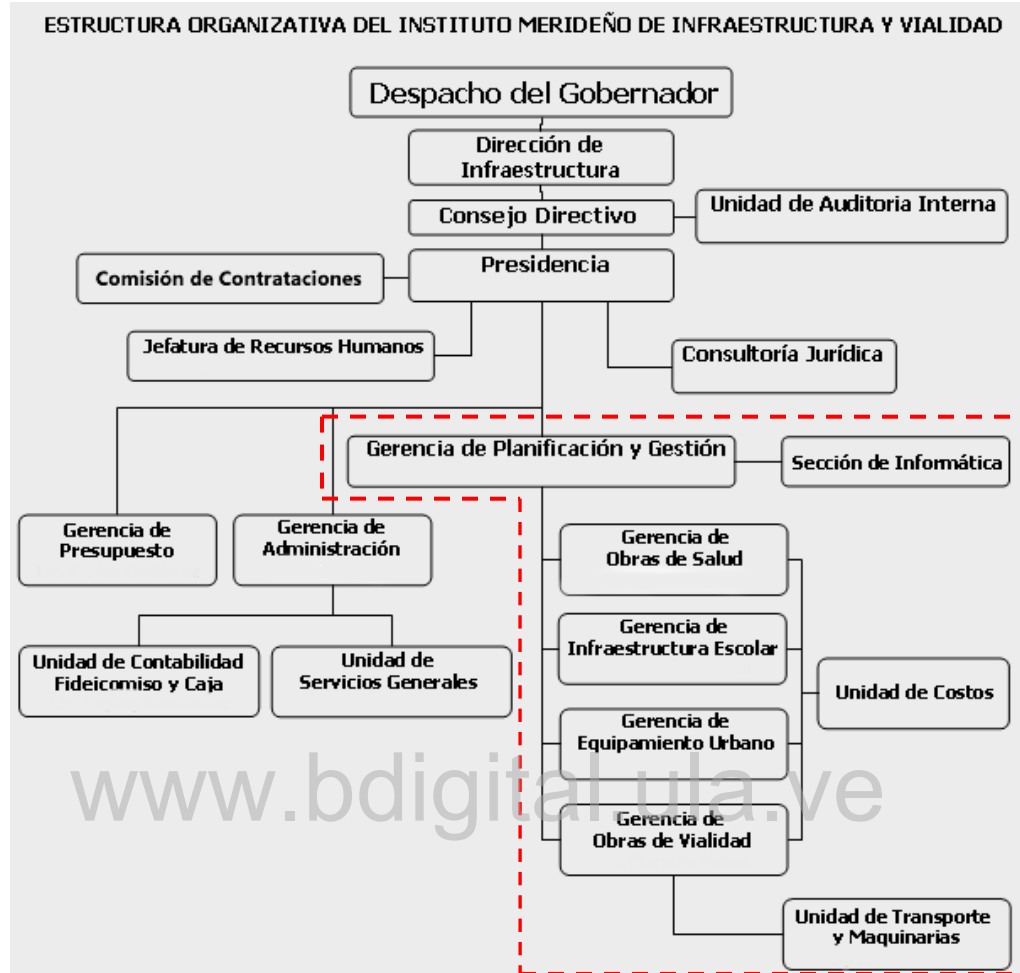


Grafico 3. Estructura Organizativa del Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad.

Sin embargo, La sala técnica de proyectos, cuenta con un equipo multidisciplinario con facultades en la formulación y evaluación de proyectos de inversión, así como también una serie de equipos tecnológicos y espacio físico que facilitan el trabajo de campo.

De igual manera, la sala de proyectos no posee una estructura organizativa y tampoco cuenta con un manual de procedimientos. Se puede evidenciar que la Sala Técnica de Proyectos, tiene grandes oportunidades de mejorar su estructura organizativa, ya que tiene a su disposición un

personal capacitado para acoplarse a seguir normas para el desarrollo de actividades y flexible a un cambio organizacional.

Como parte de la evaluación organizacional - estructural, se trabajó de cerca con los profesionales que integran la Sala Técnica para analizar su estructura y estudiar quién hace qué. Temas comunes que se observó son la duplicación de funciones o un uso ineficiente del tiempo en una jornada laboral. En muchas ocasiones, al mejorar la contribución que tiene un puesto o rol en La Sala Técnica se mejorara el desempeño organizacional sin necesidad de contratar o despedir personal.

Durante la evaluación de la estructura de la Sala Técnica, se evidencio, que se requiere de una adaptación y adecuación de la estructura organizacional en función de cumplir con los objetivos y metas, con el fin de generar mayor eficiencia en el trabajo operativo, administrativo y de control.

### **Diseño del Manual de Normas y procedimientos, con los lineamientos dirigidos para el mejoramiento funcional y organizacional de la Sala Técnica de Proyectos.**

Para poder diseñar el manual de procedimiento, se realizo un análisis FODA y así conocer las debilidades y fortaleza del personal de la Sala Técnica de Proyectos, mediante el levantamiento de información que se realizó en base a anotaciones y observaciones directas del entorno laboral.

#### Análisis FODA

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

## Análisis Interno

### 1. Fortalezas de la Sala Técnica de Proyectos:

- Compromiso de la gerencia con el cumplimiento de los objetivos y metas planteados.
- Buen ambiente de trabajo dentro de las áreas de la Institución.
- Asesoría y apoyo permanente por parte de los superiores, así como también buena comunicación, receptividad y ofrecimiento de opiniones de ideas e inquietudes del personal bajo su cargo, esto es un agente motivador y fortalecedor de las relaciones de los departamentos.
- Delegar autoridad y poder de decisión a los niveles subalternos.

### 2. Debilidades de la Sala Técnica de Proyectos: :

- Falta de Manuales de Normas y Procedimientos, donde se describan como deben llevarse a cabo cada una de las actividades de la Sala Técnica de Proyectos.
- Falta de una Estructura Organizativa que no refleja la situación actual de la Sala Técnica de Proyectos, en lo que respecta a los cargos existentes.
- Ausencia de un Manual de Organización, donde se describan las funciones de cada uno de los cargos y unidades.

Por medio del análisis FODA, que es una herramienta de vital importancia en un estudio organizacional, permitió darse cuenta de cuáles eran las fallas o en este caso carencias con las que contaba la Sala Técnica.

Una vez finalizada el análisis FODA y para lograr el objetivo en esta fase, se analizó información recopilada y sistematizada necesaria para el desarrollo del manual, a través de los siguientes pasos:

- Solicitud de la estructura organizativa de la Institución.
- Formato adecuado para realizar el manual.
- Se estableció un dialogo con el personal del área para conocer procesos y unidades que intervienen en los mismos.

- Identificación de los procesos claves
- Recaudación de la información necesaria para el desarrollo del manual.
- Ordenar y clasificar la información recabada.

Basándose en los pasos anteriores, el manual de normas y procedimientos de la Sala Técnica de Proyectos, constituirá formalmente los pasos a seguir en los procedimientos del área con el fin de que sean ejecutados y está estructurado de la siguiente manera: objetivo, alcance, unidades que intervienen en los procesos, normas, procedimientos y flujogramas.

Por lo anteriormente indicado, se comienza con la propuesta de una estructura organizativa y luego se diseña el manual de normas y procedimientos.

### Estructura Organizativa

Para seleccionar una estructura adecuada fue necesario comprender que cada gerencia que conforma al Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad es diferente, para luego poder adoptar la estructura organizacional que más se acomode a las prioridades y necesidades de la Sala Técnica de Proyectos.

Sin embargo, fue de gran importancia, que el acto de organizar de cómo resultado una estructura de la organización, considerándose como el marco de trabajo que retiene unidas las diversas funciones de acuerdo con un esquema, donde se sugirió el orden y relaciones armoniosas, en otras palabras, una parte de importancia de la tarea de organizar es armonizar a un grupo de personalidades distintas.

La estructura organizacional, está constituida por una sanción oficial para lograr objetivos determinados, en ocasiones se le cita como una jerarquía de puestos; existen cuatro componentes básicos en la organización formal:

- a) El trabajo, el cual es divisionado.

- b) Las personas que son asignadas y ejecutan este trabajo divisionado.
- c) El ambiente en el cual se ejecuta el trabajo.
- d) Las relaciones entre las personas ó las unidades las unidades trabajo-personas.

Lo anterior podemos entenderlo mejor con los siguientes razonamientos:

- 1) El trabajo es demasiado para que lo ejecute una sola persona y debe dividirse para que sea ejecutado por varias.
- 2) La distribución del trabajo requiere que éste sea dividido.
- 3) El deseo de lograr las ventajas de la especialización, sin dejar de mantener un sano equilibrio en la división para no crear un ambiente de insatisfacción en el trabajo.

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro.

A continuación se muestra el organigrama general del Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad, ubicando la Sala Técnica de proyecto dentro del organigrama general de la institución. Ver grafico 4.



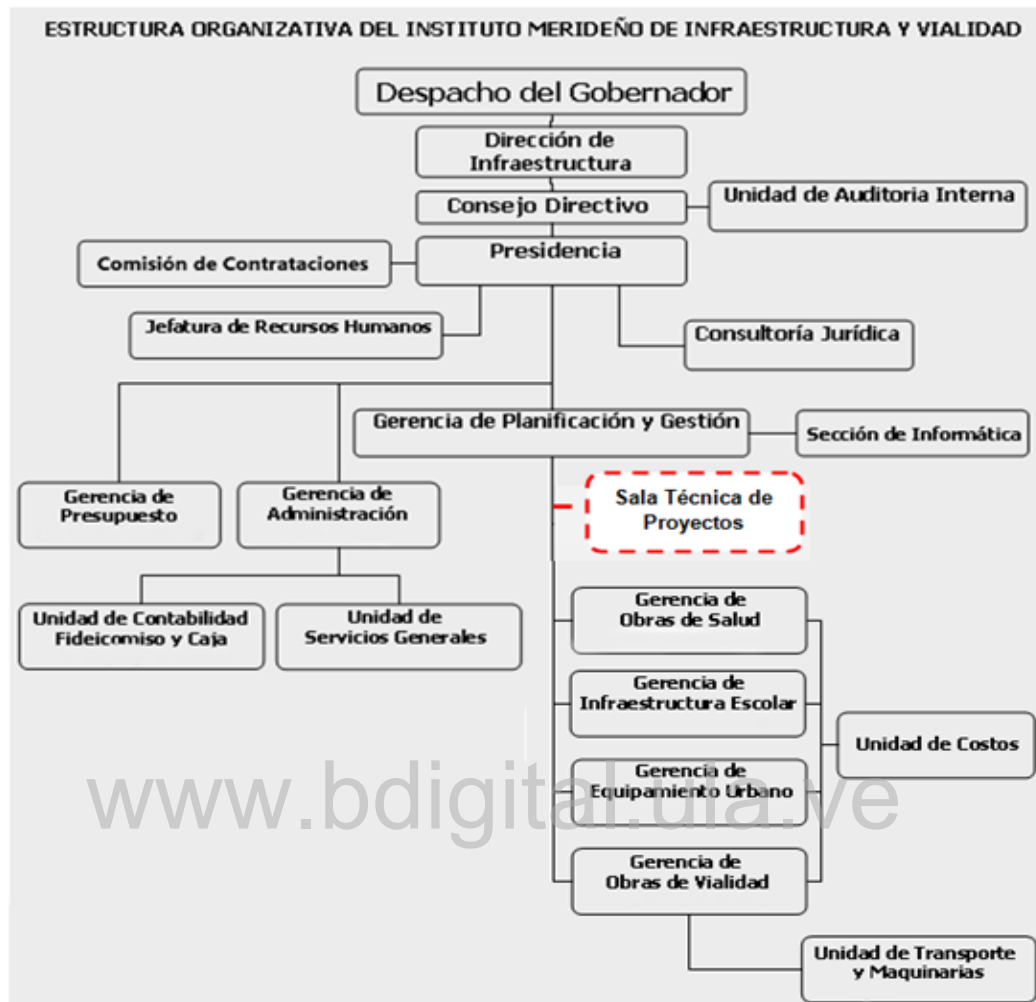


Gráfico 4. Estructura Organizativa del Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad, implantando la Sala Técnica de Proyectos.

Implantada la Sala Técnica de Proyectos, dentro del organigrama estructural de la institución, se propone el organigrama de la Sala Técnica de Proyectos, ver gráfico 5. Consta de una Estructura Organizativa, donde se ajustan a los puestos de trabajo existentes en la Sala Técnica de Proyectos y refleje la verdadera distribución de estos; así como también las líneas de mando, los responsables, entre otros y de esta manera contribuir a que los profesionales en cada área puedan identificarse con ella.

Durante el diseño de la estructura organizativa, se planteo tres (03) niveles, para así determinar la estructura propuesta.

Nivel Estratégico:

En este nivel se generan las estrategias para alcanzar los objetivos concertados en el cumplimiento de la misión organizacional. Lo integra la gerencia de la Sala Técnica de Proyectos.

Nivel de Apoyo:

Este nivel está conformado por las unidades que ejercen orientación, aconsejan, proponen y recomiendan acciones a seguir así como el suministro de información a los organismos y/o comunidad en materia de proyectos; presta apoyo técnico a los equipos para el desarrollo de actividades, programas y funciones encomendadas y asignadas a cada unidad administrativa. Constituye este nivel: Asesoría Legal, Atención al Ciudadano e Informática.

Nivel Táctico-Operativo:

Este nivel agrupa a los departamentos y unidades administrativas que dentro de la Oficina hacen posible alcanzar los objetivos institucionales y gubernamentales. Constituye este nivel: Departamento de Administración, Departamento de Formulación de Proyectos y el Departamento de Control y Seguimiento.

## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA SALA TECNICA DE PROYECTOS

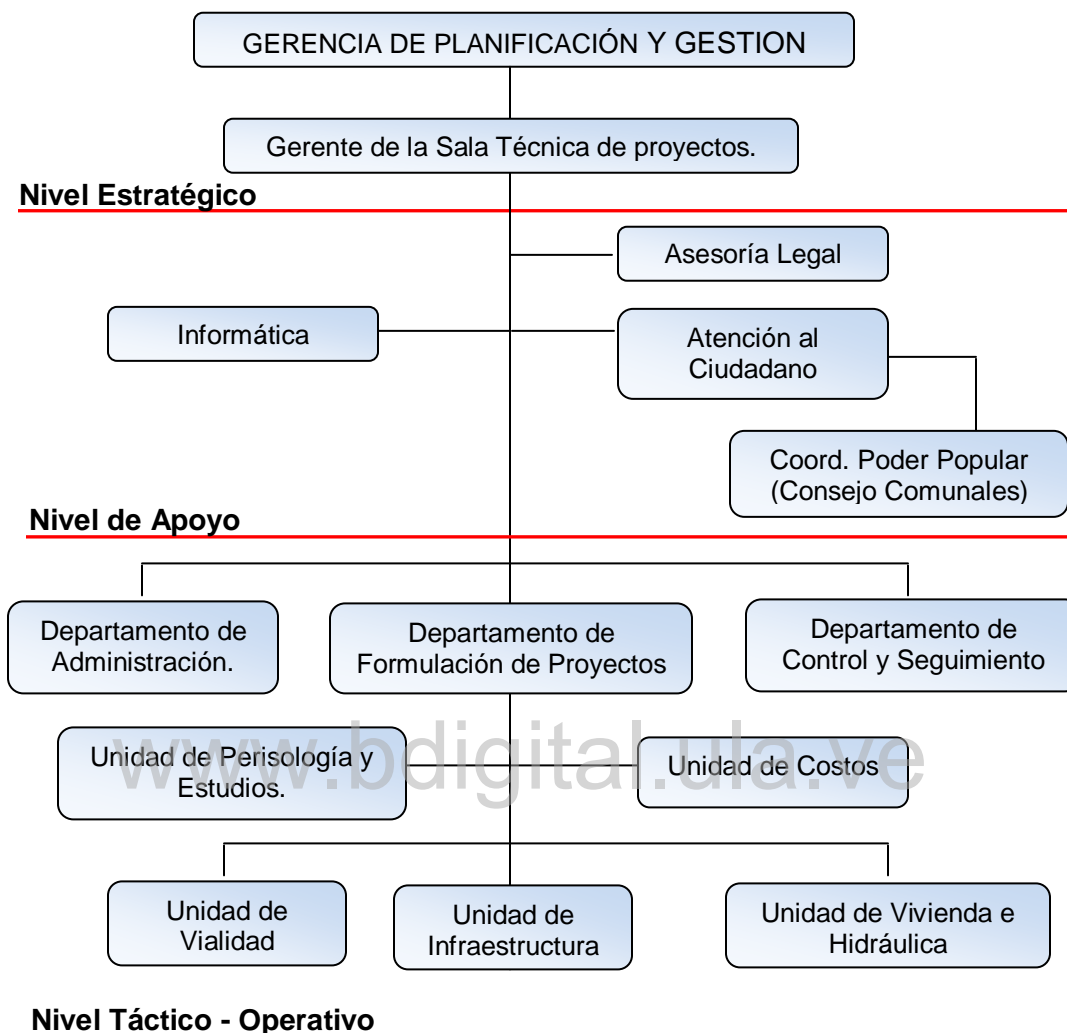


Grafico 5. Estructura Organizativa de La Sala Técnica de Proyectos

### Manual de Procedimientos Propuesto:

Las actividades que se realizaron para la presente investigación y realizar el manual de procedimientos, son las siguientes:

1. Evaluación de la estructura organizativa de la institución.

Esta consistió en analizar a nivel general la estructura organizativa del Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad, donde se evidencio que no estaba integrada la Sala Técnica de Proyectos, por tal motivo se diseño la

estructura organizativa, adaptándose a los requerimientos de la Sala Técnica de Proyectos.

2. Estandarización de la estructura de la organización a través de la elaboración de manuales de organización y funciones.

Una vez, realizado la estructura organizativa de la Sala Técnica de Procedimiento, se comenzó con el desarrollo de determinar cada una de las funciones que comprende la estructura organizativa y de esta manera establecer las funciones de los departamentos, como son:

- Gerente de la Sala Técnica de Proyectos.
- Asesoría Legal.
- Atención al Ciudadano.
- Informática.
- Departamento de Administración.
- Departamento de Formulación de Proyectos.
- Unidad de Permisología y Estudios.
- Unidad de Costos.
- Unidad de Vialidad.
- Unidad de Infraestructura.
- Unidad de Vivienda e Hidráulica.
- Departamento de Planificación, Control y Seguimiento de Proyectos.

3. Diseño de competencias para cada puesto de la organización.

Relacionadas con las competencias propias de cada área o proceso, las cuales los distinguen. Están íntimamente vinculadas con capacidades del personal. Por ello, son propias de cada una. Algunas competencias es posible que se repitan de área a área o proceso en proceso, pero cuando se definen las demás, definitivamente estas dan el carácter diferenciador.

4. Identificación de duplicación de funciones o funciones que no agregan valor a la Sala Técnica de Proyecto.
5. Evaluación de la carga de trabajo y nivel de competencia de los puestos.

6. Diagnóstico y adaptación de la estructura organizativa.

De igual manera, se realizaron una serie de lineamientos en cuanto a la forma, ya que el manual de procedimientos debe contener los siguientes datos, según las bases teóricas contenidas en esta investigación:

1. Logotipo de la institución
2. Nombre oficial.
3. Denominación y extensión (General o específico). corresponde a una unidad en particular.
4. Lugar y fecha de elaboración.
5. Número de páginas totales y la correspondiente a la que está en uso.
6. Número de revisión (en su caso).
7. Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.

Por otro lado, el manual de procedimientos, se conforman por la siguiente información:

1. Portada de Identificación.
2. Índice del Manual.
3. Introducción.
4. Objetivo del manual.
5. Procedimientos.

La finalidad de esta investigación es, suministrar a la Sala Técnica de Proyecto un Manual de Organización donde se describa la Estructura Organizativa que esté alineada tanto con la Misión de la Institución como con los Proceso Vitales de esta, y que permita orientar la dirección de sus esfuerzos al logro de su Objetivo Fundamental (Misión), también descripción de las unidades y cargos que conforman la Sala Técnica; por ultimo un Manual de Procedimientos de los procesos productivos de esta, ya que esto servirá como marco de referencia para la toma de decisiones.

**CAPÍTULO V**  
**MANUAL ORGANIZACIONAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA**  
**LA SALA TÉCNICA DE PROYECTOS DEL INSTITUTO MERIDEÑO DE**  
**INFRAESTRUCTURA Y VIALIDAD DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO**  
**MÉRIDA.**

Tomando en cuenta la información presentada en el capítulo de Análisis de los Resultados, se presenta a continuación el Manual de Procedimientos para la Sala Técnica de Proyectos del Instituto Merideño de infraestructura y Vialidad (INMIVI) de la Gobernación del Estado Mérida, que consta de 31 páginas.

El Manual de Procedimientos, contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de los procesos de la Sala Técnica de Proyectos. El manual incluye además los puestos o unidades que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Así como también, el objetivo del proceso, los responsables o encargados de cada una de las actividades que se realizan, se describe de manera detallada el procedimiento y se ilustra con un organigrama de las actividades.

Es importante considerar, cualquiera que sea el impulso al cambio, proyectos de re-diseño organizacional requieren un compromiso especial por parte de la Institución. Al desarrollar una fuerte dinámica de colaboración, lograremos identificar la brecha entre donde la se encuentra hoy La Sala Técnica de Proyectos y donde debe estar en términos de estructura para así mejorar la eficiencia y efectividad de su operación.

**MANUAL PROCEDIMIENTOS PARA LA SALA  
TÉCNICA DE PROYECTOS DEL INSTITUTO  
MERIDEÑO DE INFRAESTRUCTURA Y VIALIDAD  
(INMIVI) DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO  
MÉRIDA.**

**Página:**

1 de 31

**Fecha:**

20 de Enero de 2016

**INDICE**

	Pg.
Introducción	3
Misión	4
Visión	4
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	5
Alcance del Manual	6
Definición del Órgano	6
Competencias.	6
Valores Organizacionales	8
Estructura Organizativa	8
Organigrama	10
Descripción de la Estructura Organizativa	11
Funciones Según la Responsabilidad Organizacional	13
Jefe de la Oficina	13
Asesoría Legal	14
Atención al ciudadano	15

**Elaborado por:**
**Revisado por:**
**Aprobado por:**
**Fecha:**



**INSTITUTO MERIDEÑO DE  
INFRAESTRUCTURA Y VIALIDAD (INMIVI)**

**MANUAL PROCEDIMIENTOS PARA LA SALA  
TÉCNICA DE PROYECTOS DEL INSTITUTO  
MERIDEÑO DE INFRAESTRUCTURA Y VIALIDAD  
(INMIVI) DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO  
MÉRIDA.**

**Página:**

2 de 31

**Fecha:**

20 de Enero de 2016

**INDICE**

Informática	16
Departamento de Administración	17
Departamento de Formulación de Proyectos	20
Unidad de Permisología y Estudio	22
Unidad de Costo	23
Unidad de Vialidad	24
Unidad de Infraestructura	25
Unidad de Vivienda e Hidráulica.	26
Departamento de planificación, control y seguimiento de Proyectos	27
Normas Internas	30

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Aprobado por:**

**Fecha:**





<b>MANUAL PROCEDIMIENTOS PARA LA SALA TÉCNICA DE PROYECTOS DEL INSTITUTO MERIDEÑO DE INFRAESTRUCTURA Y VIALIDAD (INMIVI) DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO MÉRIDA.</b>	<b>Página:</b>		
	3 de 31		
			<b>Fecha:</b>
			20 de Enero de 2016
<p><b>Introducción</b></p> <p>El presente Manual de Organización ha sido elaborado con el propósito de presentar información clara, y precisa, referente a: la estructura organizativa, objetivos, competencias de la Sala Técnica de Proyectos del Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad (INMIVI), así como la identificación de las actividades realizadas por cada uno de los departamentos y áreas que la integran; a fin de suministrar las herramientas necesarias que permitan evitar duplicidad de funciones, establecer las líneas de comunicación y de mando, para así dar cumplimiento a las disposiciones para las cuales fue creada.</p> <p>Se considera como una herramienta de apoyo administrativo que permite proporcionar de forma ordenada información básica sobre el desarrollo de las actividades de esta oficina, a través de un documento oficial que resume aspectos importantes como: organigrama y funciones; elementos imprescindibles para lograr la optimización de los recursos, alcanzando un nivel de efectividad en el desempeño de las labores encomendadas a la Sala Técnica de proyectos.</p>			
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha:</b>



<b>MANUAL PROCEDIMIENTOS PARA LA SALA TÉCNICA DE PROYECTOS DEL INSTITUTO MERIDENO DE INFRAESTRUCTURA Y VIALIDAD (INMIVI) DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO MÉRIDA.</b>	<b>Página:</b> 4 de 31
	<b>Fecha:</b> 20 de Enero de 2016

### Misión

Diseñar la cartera de Proyectos de Inversión y Equipamiento del Ejecutivo del Estado fortaleciendo la Gestión Gubernamental a través de la elaboración, revisión, tramitación, evaluación y control efectivo de los proyectos dentro de los estándares de excelencia y asistencia técnica.

### Visión

Ser Oficina modelo de gerencia pública, estableciendo altos niveles de operatividad, ofreciendo respuesta oportuna en la formulación, trámite y revisión de proyectos de inversión que contribuyan al desarrollo económico, político y social del estado, fomentado la integración entre los distintos entes involucrados en la ejecución de dichos proyectos.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha:</b>



**MANUAL PROCEDIMIENTOS PARA LA SALA  
TÉCNICA DE PROYECTOS DEL INSTITUTO  
MERIDEÑO DE INFRAESTRUCTURA Y VIALIDAD  
(INMIVI) DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO  
MÉRIDA.**

**Página:**

5 de 31

**Fecha:**

20 de Enero de 2016

**Objetivo General**

Establecer en forma ordenada y documentada información general de la oficina, facilitando la visión integral de las funciones desempeñadas, así como precisar las funciones encomendadas a cada departamento y áreas, para determinar responsabilidades, evitando duplicaciones y omisiones de funciones, a fin de facilitar la incorporación del personal de nuevo ingreso en el desempeño de sus actividades.

**Objetivos Específicos**

- Diseñar la cartera de Proyectos de Inversión y Equipamiento del Ejecutivo del Estado a través de la elaboración, revisión, tramitación, evaluación y control efectivo de los proyectos dentro de los estándares de excelencia y asistencia técnica.
- Establecer altos niveles de operatividad, ofreciendo respuesta oportuna en la formulación, trámite y revisión de proyectos de inversión que contribuyan al desarrollo económico, político y social del estado, fomentado la integración entre los distintos entes involucrados en la ejecución de dichos proyectos.

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Aprobado por:**

**Fecha:**



**MANUAL PROCEDIMIENTOS PARA LA SALA  
TÉCNICA DE PROYECTOS DEL INSTITUTO  
MERIDENO DE INFRAESTRUCTURA Y VIALIDAD  
(INMIVI) DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO  
MÉRIDA.**

**Página:**

6 de 31

**Fecha:**

20 de Enero de 2016

**Alcance del Manual de Organización**

Las disposiciones del presente Manual de Organización son aplicables a todos los departamentos y áreas que conforman la Sala Técnica de Proyectos, con la finalidad de suministrar normas, metodologías y guías de acción a seguir por el personal en la ejecución de las actividades asignadas, para así proporcionar uniformidad en el cumplimiento de las competencias establecidas en la Ley de Administración Pública del Estado Mérida.

**Definición del Órgano**

Órgano de apoyo técnico a la gestión administrativa adscrito al Despacho del Gobernador que se encarga de Formular, Revisar, Tramitar, Evaluar y Controlar en forma efectiva y oportuna, la cartera de Proyectos de Inversión del Ejecutivo Estatal.

**Competencias**

- 1 Formular y diseñar proyectos de infraestructura, urbanismos y equipamiento urbano, de acuerdo a los lineamientos o necesidades planteadas por los órganos y entes de la Gobernación del Estado solicitantes, cumpliendo con la normativa legal vigente en materia de ingeniería y control de calidad; todo sin perjuicio de las atribuciones de

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:



**MANUAL PROCEDIMIENTOS PARA LA SALA  
TÉCNICA DE PROYECTOS DEL INSTITUTO  
MERIDEÑO DE INFRAESTRUCTURA Y VIALIDAD  
(INMIVI) DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO  
MÉRIDA.**

**Página:**

7 de 31

**Fecha:**

20 de Enero de 2016

órganos y entes con competencias en materia de infraestructura, habitad y vivienda.

- 2 Realizar de manera directa los levantamientos de información y las mediciones de los distintos parámetros vinculados con los proyectos propuestos por el Ejecutivo del Estado.
- 3 Almacenar y procesar la información inherente a los proyectos que elaboren: memorias descriptivas, monografías, planos, minutas de trabajo, dispositivos de almacenamiento magnético, cronogramas de trabajo, presupuestos, valuaciones, y cualquier otra documentación relacionadas con los mismos.
- 4 Suministrar al ente u órgano respectivo todas las especificaciones técnicas del proyecto de equipamiento u infraestructura: maqueta, planos, memorias descriptivas, monografías; y cualquier otro material de apoyo que contengan los mismos.
- 5 Actualizar la documentación de los proyectos, en caso de que los mismos sufran modificaciones.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha:</b>



**MANUAL PROCEDIMIENTOS PARA LA SALA  
TÉCNICA DE PROYECTOS DEL INSTITUTO  
MERIDENO DE INFRAESTRUCTURA Y VIALIDAD  
(INMIVI) DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO  
MÉRIDA.**

**Página:**

8 de 31

**Fecha:**

20 de Enero de 2016

- 6 Coordinar con la Dirección Estatal del Poder Popular de Presupuesto las acciones y trámites administrativas tendentes a la consecución del financiamiento de proyectos.
- 7 Organizar y mantener actualizado un Registro Técnico de Proyectos.
- 8 Organizar una planoteca de los proyectos elaborados.

**Valores Organizacionales**

La Sala Técnica de Proyectos cuenta con personal altamente profesional, calificado y especializado con criterios técnicos y principios éticos, actuando siempre con Honestidad, Responsabilidad, Lealtad, Integridad y apego estricto a las normas morales, legales y costumbres de buenos ciudadanos.

**Estructura Organizativa**

La Oficina tendrá tres (03) niveles de responsabilidad a saber:

**1. Nivel Estratégico**

En este nivel se generan las estrategias para alcanzar los objetivos concertados en el cumplimiento de la misión organizacional. Lo integra la Jefatura de la Sala Técnica de Proyectos.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha:</b>



**MANUAL PROCEDIMIENTOS PARA LA SALA  
TÉCNICA DE PROYECTOS DEL INSTITUTO  
MERIDENO DE INFRAESTRUCTURA Y VIALIDAD  
(INMIVI) DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO  
MÉRIDA.**

**Página:**

9 de 31

**Fecha:**

20 de Enero de 2016

## **2. Nivel de Apoyo**

Este nivel está conformado por las unidades que ejercen orientación, aconsejan, proponen y recomiendan acciones a seguir así como el suministro de información a los organismos y/o comunidad en materia de proyectos; presta apoyo técnico a los equipos para el desarrollo de actividades, programas y funciones encomendadas y asignadas a cada unidad administrativa. Constituye este nivel: Asesoría Legal, Atención al Ciudadano e Informática.

## **3. Nivel Táctico-Operativo**

Este nivel agrupa a los departamentos y unidades administrativas que dentro de la Oficina hacen posible alcanzar los objetivos institucionales y gubernamentales. Constituye este nivel: Departamento de Administración, Departamento de Formulación de Proyectos y el Departamento de Control y Seguimiento.

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Aprobado por:**

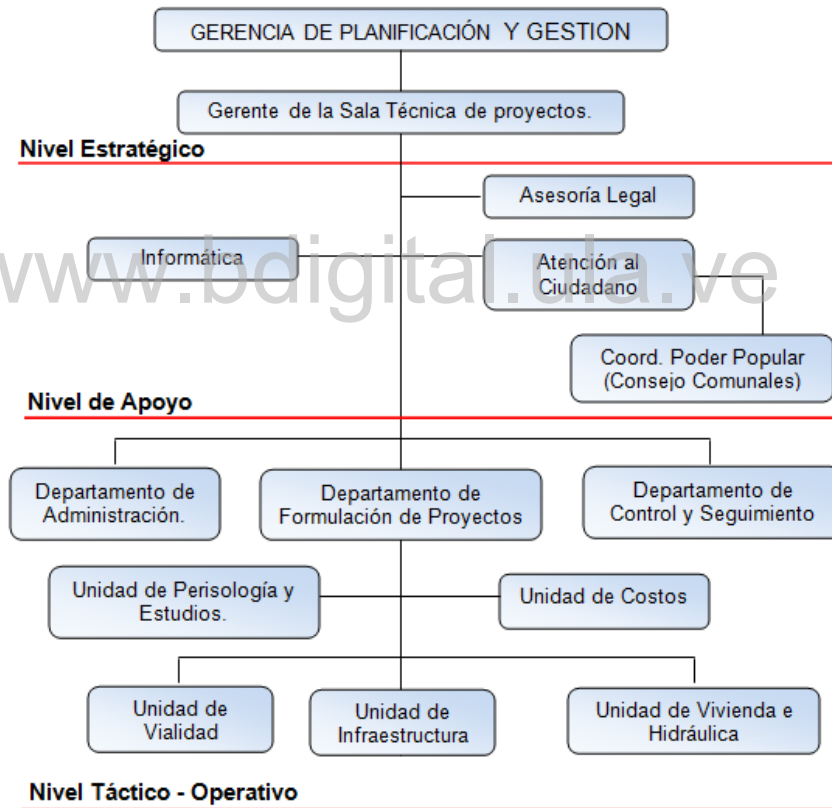
**Fecha:**

**MANUAL PROCEDIMIENTOS PARA LA SALA TÉCNICA DE PROYECTOS DEL INSTITUTO MERIDENO DE INFRAESTRUCTURA Y VIALIDAD (INMIVI) DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO MÉRIDA.**

**Página:**  
10 de 31

**Fecha:**  
20 de Enero de 2016

**ORGANIGRAMA.**



**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Aprobado por:**

**Fecha:**





**MANUAL PROCEDIMIENTOS PARA LA SALA TÉCNICA DE PROYECTOS DEL INSTITUTO MERIDENO DE INFRAESTRUCTURA Y VIALIDAD (INMIVI) DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO MÉRIDA.**

**Página:**

11 de 31

**Fecha:**

20 de Enero de 2016

**Descripción de la Estructura Organizativa**

**Gerente de La Sala Técnica de Proyectos :** Liderizar, dirigir y coordinar, las actividades requeridas para la formulación de proyectos que corresponde al Plan de Inversión Estatal, así como planificar y controlar la ejecución de los recursos asignados a la oficina a fin de dar cumplimiento a las metas establecidas.

**Asesoría Legal:** Proveer el criterio técnico jurídico necesario para garantizar que todos los actos que lleva a cabo la Sala Técnica de Proyecto, se encuentran enmarcados en la Constitución y las Leyes de la República Bolivariana de Venezuela.

**Atención al Ciudadano:** Brindar asesoría y atención a la Comunidad Organizada en materia de formulación de proyectos vinculados al desarrollo comunitario.

**Departamento de Administración:** Administrar los recursos asignados por el Situado Constitucional a través de los Fondos de Anticipo, girados con carácter permanente y de reposición periódica, destinados para cubrir los gastos en que incurra la Sala Técnica de Proyectos; mantiene el control de los bienes muebles, materiales y suministros

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:



INSTITUTO MERIDENO DE  
INFRAESTRUCTURA Y VIALIDAD (INMIVI)

<b>MANUAL PROCEDIMIENTOS PARA LA SALA TÉCNICA DE PROYECTOS DEL INSTITUTO MERIDENO DE INFRAESTRUCTURA Y VIALIDAD (INMIVI) DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO MÉRIDA.</b>			<b>Página:</b> 12 de 31
			<b>Fecha:</b> 20 de Enero de 2016
<p><b>Departamento de Formulación de Proyectos:</b> Coordinar y planificar los procesos fundamentales para el desarrollo de las actividades requeridas en cuanto a la formulación de los proyectos, enmarcados en el Plan de Inversión del Estado Mérida, como también los proyectos de emergencia y de los consejos comunales.</p> <p><b>Departamento de Control y Seguimiento de Proyectos:</b> Revisar metodológicamente los proyectos formulados por el Departamento de Formulación de Proyectos y los presentados por los Organismos Ejecutores, así como el trámite administrativo y la canalización de los recursos presupuestarios asignados a proyectos de inversión y las modificaciones posteriores que se puedan presentar durante la ejecución de la obra.</p>			
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha:</b>



<b>MANUAL PROCEDIMIENTOS PARA LA SALA TÉCNICA DE PROYECTOS DEL INSTITUTO MERIDENO DE INFRAESTRUCTURA Y VIALIDAD (INMIVI) DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO MÉRIDA.</b>	<b>Página:</b> 13 de 31
	<b>Fecha:</b> 20 de Enero de 2016

### Funciones Según la Responsabilidad Organizacional

#### Gerente de la Oficina

**Objetivo:** Planificar, organizar, coordinar, dirigir, monitorear y controlar las actividades requeridas para la formulación de los proyectos, así mismo verificar el cumplimiento de las actividades .

#### **Funciones**

- Representar, coordinar y administrar la Sala Técnica de Proyectos.
- Orientar, dirigir, supervisar y controlar administrativamente las actividades de la Sala técnica.
- Cumplir y hacer cumplir las órdenes que le comunique gerente de planificación y control, a quien deberá dar cuenta de su actuación.
- Revisar y aprobar el Plan Operativo Anual y sus reprogramaciones, Ejecución Trimestral y la Rendición de Cuenta de la Gestión Trimestral y Anual.
- Presentar ante la Unidad de Control de Gestión el Informe de Rendición de Cuentas de la Gestión.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha:</b>



**MANUAL PROCEDIMIENTOS PARA LA SALA TÉCNICA DE PROYECTOS DEL INSTITUTO MERIDENO DE INFRAESTRUCTURA Y VIALIDAD (INMIVI) DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO MÉRIDA.**

**Página:**

14 de 31

**Fecha:**

20 de Enero de 2016

- Presentar ante la Unidad de Control de Gestión y Secretaria General el Plan Mensual y la Ejecución Semanal de las actividades realizadas por la oficina.
- Proponer la actualización de los Manuales de Organización y Normas y Procedimientos de la Sala Técnica de Proyectos.
- Comprometer y ordenar los gastos de la Oficina.
- Ejercer la inspección y resguardo de los servicios y bienes de la oficina.

**Asesoría Legal**

**Objetivo:** Brindar asesoría legal a la Sala Técnica de Proyectos, basados en principios como la objetividad y la vigilancia rigurosa de los procedimientos legales, con el propósito de poder lograr resultados satisfactorios y a su vez proporcionar seguridad jurídica a las distintas actividades llevadas a cabo en la Sala Técnica.

**Funciones**

- Planificar, dirigir, coordinar y evaluar las actividades del área de Asesoría Jurídica.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:



**MANUAL PROCEDIMIENTOS PARA LA SALA  
TÉCNICA DE PROYECTOS DEL INSTITUTO  
MERIDENO DE INFRAESTRUCTURA Y VIALIDAD  
(INMIVI) DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO  
MÉRIDA.**

**Página:**

15 de 31

**Fecha:**

20 de Enero de 2016

- Mantener relación permanente con la Oficina Técnica Regional a fin de validar la correspondencia con los criterios fijados por la Secretaria General de Gobierno.
- Revisar las especificaciones de los diferentes proyectos que se ajusten conforme a las normas, políticas, leyes, reglamentos y procedimientos vigentes.
- Señalar la correcta interpretación y aplicación de las disposiciones legales que afectan los intereses de la Oficina.
- Las demás que le sean asignadas por las leyes, los reglamentos, y las que sean conferidas según decretos.

**Atención Al Ciudadano**

**Objetivo:** Brindar atención, orientación y apoyo necesario a las Comunidades Organizadas, Órganos, Entes y a las personas en general, en relación con las actividades inherentes a la Oficina, a fin de fortalecer la Gestión Pública.

**Funciones**

- Prestar servicios de recepción y entrega de documentos, para fines consiguientes.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:



**MANUAL PROCEDIMIENTOS PARA LA SALA TÉCNICA DE PROYECTOS DEL INSTITUTO MERIDENO DE INFRAESTRUCTURA Y VIALIDAD (INMIVI) DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO MÉRIDA.**

**Página:**

16 de 31

**Fecha:**

20 de Enero de 2016

- Recibir las solicitudes y requerimientos en materia de Formulación de Proyectos en atención a las actividades y competencia de la Oficina.
- Recibir y procesar las sugerencias de los Consejos Comunales y Alcaldías en la formulación de proyectos.
- Coordinar y gestionar cualquier solicitud antes los órganos y entes de acuerdo a sus competencias.
- Llevar un registro automatizado de las denuncias, quejas, reclamos, sugerencias y peticiones

**Informática**

**Objetivo:** Brindar apoyo técnico, facilitando soluciones inmediatas en los casos de recolección y procesamiento de data, utilizando para ello los mecanismos necesarios. Presentar y diseñar nuevas propuestas tecnológicas que faciliten el manejo de la información.

**Funciones**

- Operar y administrar los equipos informáticos para mantener la disponibilidad de servicios de transmisión de información a través de la

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:



**MANUAL PROCEDIMIENTOS PARA LA SALA  
TÉCNICA DE PROYECTOS DEL INSTITUTO  
MERIDEÑO DE INFRAESTRUCTURA Y VIALIDAD  
(INMIVI) DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO  
MÉRIDA.**

**Página:**

17 de 31

**Fecha:**

20 de Enero de 2016

Red.

- Planificar, coordinar y atender a todos los requerimientos tanto de hardware como de software en todos los niveles dentro de la Oficina.
- Analizar, diseñar y programar un sistema automatizado que permita procesar, almacenar y distribuir información útil para la toma de decisiones.
- Diseñar y mantener actualizada la página Web de la Oficina.
- Actualizar y revisar diariamente las redes sociales y el correo institucional con información relevante de la Oficina.
- Velar por el mantenimiento de equipos, software, redes y comunicación.
- Proveer los recursos tecnológicos que soporten las operaciones en cuanto a comunicaciones, redes, plataforma y sistemas
- Clasificar los equipos según su estatus y vigencia a fines de reparar, sustituir y/o desincorporar del parque informático.

**Departamento de Administración**

**Objetivo:** Administrar, coordinar, evaluar y controlar los recursos financieros asignados a la Sala Técnica de Proyectos, mediante la planificación estratégica, con el fin de dar cumplimiento a las metas establecidas, teniendo en cuenta

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:



**MANUAL PROCEDIMIENTOS PARA LA SALA TÉCNICA DE PROYECTOS DEL INSTITUTO MERIDENO DE INFRAESTRUCTURA Y VIALIDAD (INMIVI) DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO MÉRIDA.**

**Página:**

18 de 31

**Fecha:**

20 de Enero de 2016

el marco legal de la Administración Pública del Estado Mérida.

**Funciones**

- Elaborar el Plan Operativo Anual de la Sala Técnica de Proyecto y someterlo a consideración de las autoridades competentes.
- Formular y presentar el presupuesto de Funcionamiento e Inversión de la oficina para el siguiente ejercicio fiscal.
- Consolidar y presentar la Ejecución Física Trimestral, de acuerdo a la normativa vigente.
- Preparar Programación de compras anuales establecidas por el Sistema Nacional de Contratistas y registrarla vía web.
- Registrar vía web el Sumario de Compras Trimestrales, ante el Sistema Nacional de Contratistas
- Solicitar ante la Dirección del Poder Popular de Planificación y Presupuesto los recursos financieros asignados a través del Fondo en Anticipo.
- Llevar el registro permanente de la ejecución presupuestaria y financiera en los libros autorizados para tal fin.
- Llevar el registro permanente de los movimientos bancarios, en el libro

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:





**MANUAL PROCEDIMIENTOS PARA LA SALA  
TÉCNICA DE PROYECTOS DEL INSTITUTO  
MERIDENO DE INFRAESTRUCTURA Y VIALIDAD  
(INMIVI) DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO  
MÉRIDA.**

**Página:**

19 de 31

**Fecha:**

20 de Enero de 2016

de banco autorizado.

- Abrir y cerrar anual de la cuenta bancaria de acuerdo a la normativa legal vigente.
- Adquirir, registrar, controlar y suministrar, bienes y servicios requeridos por la Oficina, mediante la elaboración de órdenes de compra y/o servicios
- Solicitar y analizar las cotizaciones de bienes y servicios, según normativa legal vigente.
- Realizar y enterar las retenciones de Impuesto, generadas por la adquisición de bienes y servicios.
- Realizar conciliaciones bancarias.
- Elaborar la Rendición de Cuentas del Fondo en Anticipo.
- Llevar el registro actualizado e inventario permanente de los bienes muebles y mantener un registro permanente del parque automotor.
- Mantener y conservar los bienes muebles y equipos de la Sala Técnica de Proyectos.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha:</b>



**MANUAL PROCEDIMIENTOS PARA LA SALA TÉCNICA DE PROYECTOS DEL INSTITUTO MERIDENO DE INFRAESTRUCTURA Y VIALIDAD (INMIVI) DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO MÉRIDA.**

**Página:**

20 de 31

**Fecha:**

20 de Enero de 2016

- Elaborar el Informe de Reintegro de recursos no comprometidos al cierre del Ejercicio Fiscal.
- Elaborar informe trimestral y anual de Rendición de Cuentas de la Gestión de la Sala Técnica de Proyectos.
- Elaborar trimestralmente los Indicadores de Gestión y la Ejecución Física del Plan Operativo Anual.
- Realizar el Acta de Entregas una vez finalizadas las funciones del jefe de la Sala Técnica de Proyectos.
- Realizar la Evaluación del desempeño del personal fijo y obrero adscrito al Departamento de Administración y someterlo a la consideración del Jefe de la Sala Técnica de Proyectos.

**Departamento de Formulación de Proyectos**

**Objetivo:** Coordinar y planificar la formulación de los proyectos de obras de infraestructura escolar, salud, equipamiento urbano y obras de vialidad así como establecer los lineamientos y criterios técnicos para evaluación y aprobación de los proyectos de vivienda e hidráulica, enmarcados en el Plan de Inversión del Estado Mérida, atendiendo a las orientaciones contenidas en el Proyecto Simón

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:



**MANUAL PROCEDIMIENTOS PARA LA SALA  
TÉCNICA DE PROYECTOS DEL INSTITUTO  
MERIDENO DE INFRAESTRUCTURA Y VIALIDAD  
(INMIVI) DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO  
MÉRIDA.**

**Página:**

21 de 31

**Fecha:**

20 de Enero de 2016

Bolívar, articulado con el Plan Bicentenario de Desarrollo Socialista del Estado Mérida, conforme a los parámetros, especificaciones y normativa vigente.

**Funciones**

- Coordinar con las unidades a su cargo los proyectos a formular
- Coordinar y establecer el plan de trabajo para la supervisión de los proyectos a formular
- Asignar funciones al personal a su cargo
- Brindar asesoría y asistencia técnica a las Comunidades, Organismos y Entes Ejecutores en la elaboración de proyectos, estableciendo el enlace con los mismos.
- Remitir al Despacho del Gobernador las fichas técnicas y los proyectos formulados para su respectiva firma y sello
- Enviar a la Oficina Técnica Regional (O.T.R) los proyectos formulados a fin de validar su correspondencia con los criterios fijados por la Secretaría del Consejo Federal de Gobierno.
- Recibir, controlar y despachar toda la documentación generada en el proceso de la formulación de los proyectos.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:



**MANUAL PROCEDIMIENTOS PARA LA SALA  
TÉCNICA DE PROYECTOS DEL INSTITUTO  
MERIDENO DE INFRAESTRUCTURA Y VIALIDAD  
(INMIVI) DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO  
MÉRIDA.**

**Página:**

22 de 31

**Fecha:**

20 de Enero de 2016

- Elaborar el reporte mensual de los proyectos formulados
- Planificar los Productos Metas que formaran parte del Plan Operativo Anual del Departamento
- Elaborar trimestralmente el informe de Ejecución Física de los Producto Metas asignados al Departamento

**Unidad de Permisología y Estudios**

**Objetivo:** Realizar los estudios preliminares de las características físicos - naturales y culturales del área a intervenir, con el fin de evaluar el impacto ambiental y reducir al mínimo las intrusiones en los diversos ecosistemas con los proyectos a ejecutar.

**Funciones**

- Coordinar y tramitar las permisologías, documentación y cartografía necesaria para la formulación y ejecución de los proyectos.
- Evaluar la existencia de los servicios básicos y de infraestructura para la factibilidad del proyecto

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:



**MANUAL PROCEDIMIENTOS PARA LA SALA  
TÉCNICA DE PROYECTOS DEL INSTITUTO  
MERIDEÑO DE INFRAESTRUCTURA Y VIALIDAD  
(INMIVI) DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO  
MÉRIDA.**

**Página:**

23 de 31

**Fecha:**

20 de Enero de 2016

- Realizar el levantamientos topográficos de los proyectos a formular
- Elaborar informes del estudio geográfico del área a intervenir
- Inventariar la cartografía existente referida al área de estudio
- Organizar una planoteca de los proyectos elaborados

**Unidad de Costos**

**Objetivo:** Elaborar y actualizar el tabulador referencial de precios para los Entes Gubernamentales del Estado Mérida, que ejecute obras, acorde a cada una de las áreas de infraestructura, tales como Vialidad, Edificaciones y Redes de Distribución Eléctrica. Así como revisar técnicamente los presupuestos, precios unitarios y los cómputos métricos, que presente las unidades que formulan.

**Funciones**

- Revisar y autorizar los costos de las diferentes obras, sean contratadas o por administración directa.
- Revisar los presupuestos que se formule en cada unidad.
- Investigar de precios de insumos en el mercado para la actualización del

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha:</b>



**MANUAL PROCEDIMIENTOS PARA LA SALA TÉCNICA DE PROYECTOS DEL INSTITUTO MERIDENO DE INFRAESTRUCTURA Y VIALIDAD (INMIVI) DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO MÉRIDA.**

**Página:**

24 de 31

**Fecha:**

20 de Enero de 2016

tabulador.

- Revisar y avalar el análisis de los precios unitarios de los proyectos que formulen en cada unidad.
- Revisar los cómputos métricos de cada proyecto.
- Revisar conforme a los planos los valores establecidos en los presupuestos análisis de precios y cómputos métricos.

**Unidad de Vialidad**

**Objetivo:** Formular los proyectos dirigidos a la consolidación, mantenimiento y recuperación de las vías urbanas y rurales dentro de la Jurisdicción Estatal.

**Funciones**

- Formular y diseñar los proyectos de vialidad en cumplimiento de la normativa legal vigente.
- Realizar el levantamiento de la información y los parámetros vinculado a los proyectos.
- Elaborar los planos señalando las progresivas, cotas, punto de referencias y obras de arte.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:



**MANUAL PROCEDIMIENTOS PARA LA SALA  
TÉCNICA DE PROYECTOS DEL INSTITUTO  
MERIDEÑO DE INFRAESTRUCTURA Y VIALIDAD  
(INMIVI) DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO  
MÉRIDA.**

**Página:**

25 de 31

**Fecha:**

20 de Enero de 2016

- Elaborar los cómputos métricos.
- Definir los análisis de precio unitario.
- Elaborar el presupuesto cumpliendo con las normas COVENIN.
- Actualizar los presupuestos y los análisis de precio de las obras que se encuentra de proceso de contratación.
- Elaborar cronogramas de Desembolso y cronogramas de Ejecución.
- Incluir la Memoria Fotográfica actualizada en el sitio donde se ejecutara la obra.

**Unidad de Infraestructura**

**Objetivo:** Formular los proyectos vinculados a las áreas de Infraestructura: Escolar, Salud, Equipamiento urbano, a fin de garantizar la prestación de los servicios que estas demandan dentro de la Jurisdicción Estatal.

**Funciones**

- Diseñar proyectos de construcción, remodelación, ampliación y conservación de las infraestructuras de las obras de interés social acorde a los programas de Equipamiento Urbano, Salud e Infraestructura Escolar en diversas zonas

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:



**MANUAL PROCEDIMIENTOS PARA LA SALA  
TÉCNICA DE PROYECTOS DEL INSTITUTO  
MERIDENO DE INFRAESTRUCTURA Y VIALIDAD  
(INMIVI) DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO  
MÉRIDA.**

**Página:**

26 de 31

**Fecha:**

20 de Enero de 2016

de la geografía del Estado Mérida.

- Realizar el levantamiento de la información y los parámetros vinculado a los proyectos.
- Elaborar los cómputos métricos.
- Definir los análisis de precio unitario.
- Elaborar el presupuesto cumpliendo con las normas COVENIN.
- Actualizar los presupuestos y los análisis de precio de las obras que se encuentra de proceso de contratación.
- Elaborar cronogramas de Desembolso y cronogramas de Ejecución.
- Incluir la Memoria Fotográfica actualizada en el sitio donde se ejecutara la obra.

**Unidad de Vivienda e Hidráulica.**

**Objetivo:** Establecer los lineamientos y criterios técnicos para la evaluación y aprobación de los proyectos presentados por el Fondo para el Desarrollo Integral de Vivienda y Hábitat (FONHVIM) y Aguas de Mérida, C.A.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:





**MANUAL PROCEDIMIENTOS PARA LA SALA  
TÉCNICA DE PROYECTOS DEL INSTITUTO  
MERIDENO DE INFRAESTRUCTURA Y VIALIDAD  
(INMIVI) DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO  
MÉRIDA.**

**Página:**

27 de 31

**Fecha:**

20 de Enero de 2016

**Funciones:**

- Revisar los precios de tabulador de cada organismo que han sido previamente aprobado.
- Revisar técnicamente y metodológicamente los proyectos presentados.
- Revisar el cumplimiento de la normativa con respecto a las permisologías, factibilidades, propiedad de terrenos, variables ambientales y urbanas.
- Sugerir las modificaciones que sean convenientes en el proyecto para la posterior ejecución de la obra.

**Departamento de Planificación, Control y Seguimiento De Proyectos**

Revisa metodológicamente los proyectos formulados por el Departamento de Formulación de Proyectos y los presentados por los Organismos Ejecutores, así como el trámite administrativo y la canalización de los recursos presupuestarios asignados a proyectos de inversión y las modificaciones posteriores que se puedan presentar durante la ejecución de la obra.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:



**MANUAL PROCEDIMIENTOS PARA LA SALA  
TÉCNICA DE PROYECTOS DEL INSTITUTO  
MERIDENO DE INFRAESTRUCTURA Y VIALIDAD  
(INMIVI) DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO  
MÉRIDA.**

**Página:**

28 de 31

**Fecha:**

20 de Enero de 2016

**Funciones**

- Revisar metodológicamente los proyectos elaborados por el Departamento de Formulación y Análisis de Proyectos y los presentados por los Organismos Ejecutores.
- Elaborar exposiciones de motivos para la transferencia a los Entes Ejecutores, provenientes de diferentes fuentes de financiamiento destinados a proyectos de Inversión.
- Solicitar cartas avales de aprobación de proyectos, al Consejo Estatal de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas.
- Solicitar a la Dirección del Poder Popular de Tesorería los números de fideicomisos de los proyectos aprobados
- Elaborar lineamientos para la formulación y tramites presupuestarios de los proyectos.
- Elaborar lineamientos para trámite de Modificaciones de Proyectos surgidas por cambios de precios de mano de obra, reconsideración de precios en los materiales, obras extras o cambios de metas.
- Revisar y tramitar los recaudos remitidos por los organismos ejecutores para la solicitud de transferencias de recursos.

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Aprobado por:**

**Fecha:**

--	--	--	--



**MANUAL PROCEDIMIENTOS PARA LA SALA  
TÉCNICA DE PROYECTOS DEL INSTITUTO  
MERIDENO DE INFRAESTRUCTURA Y VIALIDAD  
(INMIVI) DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO  
MÉRIDA.**

**Página:**

29 de 31

**Fecha:**

20 de Enero de 2016

- Revisar y tramitar modificaciones de proyectos al Despacho del Gobernador.
- Enviar a la Oficina Técnica Regional (O.T.R.) las modificaciones aprobadas de los proyectos
- Conciliar con la Dirección Estatal del Poder Popular de Planificación y Presupuesto los libros de Ejecución Presupuestaria
- Brindar información sobre los proyectos a los organismos ejecutores y comunidades organizadas que lo soliciten.
- Elaborar las exposiciones de motivos para los Decretos de Cierre del Ejercicio Fiscal, de los recursos no comprometidos que correspondan al Plan de Inversión Estatal.
- Planificar los Productos Metas que formaran parte del Plan Operativo Anual del Departamento.
- Elaborar trimestralmente el informe de Ejecución Física de los Producto Metas asignados al Departamento.
- Realizar la Evaluación del Desempeño del personal fijo adscrito al Departamento de, Control y Seguimiento de Proyectos y someterlo a la consideración del Jefe de la Sala Técnica de Proyectos.

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Aprobado por:**

**Fecha:**



**MANUAL PROCEDIMIENTOS PARA LA SALA  
TÉCNICA DE PROYECTOS DEL INSTITUTO  
MERIDENO DE INFRAESTRUCTURA Y VIALIDAD  
(INMIVI) DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO  
MÉRIDA.**

**Página:**

30 de 31

**Fecha:**

20 de Enero de 2016

**Normas Internas**

1. Puntualidad en la Jornada Laboral establecida:

<b>Lunes a Jueves</b>	<b>8:00 a.m. a 12:00 p.m</b>
	<b>1:00 p.m. a 4:00 p.m.</b>
<b>Viernes</b>	<b>8:00 a.m. a 3:00 p.m.</b>

2. Uso del teléfono exclusivamente para fines laborales y oficiales.
3. Permanecer en su lugar de trabajo, salvo situaciones especiales.
4. Portar el carnet de identificación en un lugar visible durante la jornada laboral.
5. Sostener buenas relaciones con las dependencias externas.
6. Solicitar al jefe anticipadamente de la oficina o jefe inmediato los permisos para ausentarse de su jornada laboral
7. Ser eficiente y capaz en el desempeño de las actividades.
8. Delegar responsabilidades a los subordinados de manera formal, para el logro de las actividades asignadas.

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Aprobado por:**

**Fecha:**



**MANUAL PROCEDIMIENTOS PARA LA SALA  
TÉCNICA DE PROYECTOS DEL INSTITUTO  
MERIDENO DE INFRAESTRUCTURA Y VIALIDAD  
(INMIVI) DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO  
MÉRIDA.**

**Página:**

31 de 31

**Fecha:**

20 de Enero de 2016

9. Actuar de manera diligente y cordial al momento de prestar atención al público, respetando su condición humana.
10. Disposición para el estudio, investigación y actualización de conocimiento.
11. Impartir respecto y buen trato; hacia los compañeros de trabajo.
12. Establecer relaciones intergrupales con el objetivo de retroalimentar los procesos internos de la oficina.
13. Mantener un buen ambiente de trabajo, agradable, armónico, ordenado y aseado.

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**Aprobado por:**

**Fecha:**

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES**

Una vez analizados los resultados obtenidos en el capítulo anterior, se exponen a continuación las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada:

De acuerdo al estudio realizado a la Sala Técnica de Proyectos del Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad (INMIVI) de La Gobernación del Estado Mérida, se logró evidenciar que no se encuentra dentro de la estructura organizativa del Instituto Merideño de Infraestructura y Vialidad, por tal motivo carece de una adecuada Estructura Organizacional y falta de manual de procedimientos que muestre los diferentes estratos, las áreas departamentales, los diferentes cargos que deben crearse para realizar las múltiples tareas propias al servicio. La ausencia de esta estructura ha impedido el diseño de políticas de revisión constantes sobre procedimientos y diseño de los sistemas que deben crearse; impidiendo al mismo tiempo la ejecución de las actividades dentro de la sala técnica de proyecto.

Ahora bien, la importancia de La Sala Técnica de Proyectos, dentro de la institución (INMIVI), es fundamental, ya que para poder realizar los trámites de contratación, para luego ejecutar la obras del estado, es necesario los proyectos, y la Sala Técnica de Proyectos se encarga de Formular los proyectos de inversión del Estado Mérida. Su función es formular y diseñar proyectos de infraestructura, urbanismos y equipamiento urbano, de acuerdo a los lineamientos o necesidades planteadas por los órganos y entes de la Gobernación del Estado Mérida, cumpliendo con la normativa legal vigente en materia de ingeniería y control de calidad.

Por tal motivo, la solidez y buen desempeño de las instituciones gubernamentales deben tener como base las mejores prácticas

administrativas y el mejoramiento continuo de los procesos de trabajo. El Manual de Normas y procedimientos es la acción organizada para dar cumplimiento a la misión de la Sala Técnica de Proyectos ya que de cierta manera contribuye en la planificación y conocimiento de las actividades asignadas a la misma transformándola así a nuevos esquemas de responsabilidad y organización.

Durante el periodo de la elaboración de la presente investigación, se adquirió experiencia laboral en el área de gerencia y planificación, mediante la práctica de los procesos operativos de la institución, y aplicando sus conocimientos obtenidos en la Especialización en Gerencia de la Construcción de Edificaciones, se pudo diagnosticar la situación de la Sala Técnica de Proyecto lo cual se logró mediante la aplicación de un indicador de gestión, la observación directa, la identificación y el análisis de fallas permitieron detectar los problemas que se generan en una organización cuando no se tienen documentados los procesos. Por otra parte, el análisis de la información recopilada facilitó la identificación de los procesos claves, el desarrollo del manual y la selección del formato acorde a la Institución.

Para finalizar se considera importante que toda organización disponga de documentos tan fundamentales como los manuales en todos sus departamentos, ya que permiten legalizar los procesos que se realizan en cada dependencia; así mismo deben estar redactados claramente para su fácil comprensión y de gran utilidad para los usuarios.

La futura implementación del manual permitirá guiar tanto al personal existente como a todo aquel que ingrese a la Sala Técnica de Proyectos, a conocer las normas y procesos del área y como llevarlos a cabo, también se evitara eludir responsabilidades por desconocimiento y además se evitaran pérdidas de tiempo y recursos materiales y financieros. El no tener ni seguir normativas y procedimientos implicaría, una desorientación en cuanto a la ejecución de labores, ya que es una fuente permanente de información acerca del trabajo a realizar.

### **Recomendaciones:**

Tomando en cuenta lo anteriormente descrito en la conclusión, se desea precisar las siguientes recomendaciones:

- Disponer del Manual de Normas y Procedimientos a todo el personal de la Sala Técnica de Proyectos.
- Fomentar el uso del Manual de Normas y Procedimientos a fin de garantizar la viabilidad de los procesos y eficiente desempeño de las tareas que realiza el personal.
- Incentivar al personal a aportar información al Manual de Normas y Procedimientos.
- Designar un responsable para mantener periódicamente la actualización del Manual de Normas y Procedimientos.
- Fomentar la comunicación entre las unidades que intervienen en cada proceso.
- Mantener actualizado el manual y al personal con respecto a los procesos.



## Referencias Bibliográficas

- Azócar A Milagros V. (2006). Diseño De Un Manual De Normas Y Procedimientos Contables Para La Fundación “Luz Del Mundo”. Maturín, Estado Monagas.
- Bedoya Baltazar, Lizeth Beatriz. (2006). Diseño Organizacional para la Empresa Real Representaciones Generales. Universidad Técnica de Oruro Facultad de Ciencias Económicas Financieras y Administrativas Carrera Administración de Empresas. Oruro-Bolivia.
- Brito, Aritzabeth. (2010). Diseño de un Modelo Organizacional para La Empresa Ceta, C.A. Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José De Sucre” Vice-Rectorado Puerto Ordaz. Venezuela.
- Chiavenato, I. Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Editorial Mc Graw Hill (3ra edición).1993.
- Ferreira I, Irene E. (2013). Diseño del Manual de Normas y Procedimientos de la Dirección de Sala Situacional Política Social y Páginas Web de la Gobernación del Estado Vargas. Universidad Simón Bolívar. Venezuela.
- Hernández, Dursun Barrios. (2009). Diseño Organizacional Bajo un Enfoque Sistémico para Unidades Empresariales Agroindustriales. Maestría en Ingeniería Administrativa escuela de Ingeniería de la Organización Facultad de Minas Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín.

Hellriegel, J. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Cengage Learning

De Zuani, Elio (2005). Introducción a la administración de las Organizaciones. Argentina: Valletta Ediciones.

Daft, Richard (2004). Teoría y diseño organizacional. 8 ed. México: Thomson editores.

Franklin, E. Organización de las Empresas. México. Editorial Mc Graw Hill (2da edición).2004

Fayol, Henri (1987). Administración industrial y general. 14ª edición. Buenos Aires: Editorial El Ateneo, 1987. p. 86.

Gómez, F (1995) .Sistema y Procedimiento Administrativo. Caracas. Editorial Frigor.

Gómez, G (1994). Planeación y Organización de Empresas. México. Editorial Mc Graw Hill (8va edición).

GOMEZ, G (1997). Sistemas Administrativos, Análisis y Diseños. México. Editorial Mc Graw Hill.

James, Gibson. JONH, Ivancevich & JAMES, Donnelly (Jr.) (2003) Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos. Ediciones McGrawHill. Décima Edición. México.

- Jacqueline H de Barrera (2008). El proyecto de Investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación. (6ta edición). Quirón Ediciones.
- López, Memphis (2003). Administración: principios de organización y gestión empresarial. Bogotá: Editorial Protextos,. p 171-172.
- Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis (2012). Doctorales, 4ta edición, Reimpresión FEDUPEL.
- Mintzberg, Henry y VAN der Heyden, L (2006). Revisando el concepto de organización. En: Harvard Deusto Business Review.
- Mejía, B. (2006) Gestión de procesos para la organización y control interno de empresas. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mintzberg Henry (2003). Diseño de organizaciones eficientes. 2ª edición. Buenos Aires: Editorial El Ateneo;
- Normas del Trabajo de Grado de la Especialidad en Gerencia de la Construcción de Edificaciones. Mérida, mayo 2011.
- Rodríguez, J. (2009) Derecho Administrativo. España: Gesbiblo, S.L
- Parodi. C (2001), El lenguaje de los proyectos. Gerencia Social. Diseño de monitoreo y evaluación de proyectos sociales. Lima – Perú: Universidad de Pacífico.
- Rodríguez, J (2002) Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos. México: International Thomson.

Robinson, T. (s.f). Cómo escribir procedimientos de operación estándar de negocios. Disponible: [http:// www.ehowenespañol.com/ escribir – procedimiento-operación-estándar-negocios –como\\_64484/](http://www.ehowenespañol.com/escribir-procedimiento-operación-estándar-negocios-como_64484/)

Salcol, S.A. (2011). Manual de Procedimiento. Disponible: [http:// www.salcolsa.blogspot.com/2011/09/ manual-de-procedimiento.html](http://www.salcolsa.blogspot.com/2011/09/manual-de-procedimiento.html)

UPEL (2006) Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. 4ta Edición. Fondo Editorial de la UPEL.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)