

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE
PROYECTOS**

Diseñar un plan para la elaboración de los Manuales de Procedimientos de la Gerencia de Administración de la Corporación Parque Tecnológico Sartenejas (PTS).

Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:

Herrera Toro Francisco Javier C.I.: 17.981.575

Asesorado por:

Leal, Sandra asesora de Seminario

Vizcaya, Fernando asesor académico

Caracas, enero 2020

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE
PROYECTOS**

**Diseñar un plan para la elaboración de los Manuales de
Procedimientos de la Gerencia de Administración de la
Corporación Parque Tecnológico Sartenejas (PTS).**

**Trabajo Especial de Grado presentado para optar al Título de Especialista en
Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por: Herrera
Toro Francisco Javier C.I.: 17.981.575**

Asesorado por:

Leal, Sandra asesora de Seminario
Vizcaya, Fernando asesor académico

Caracas, enero 2020

**Comité de Estudios de Postgrado
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

Quienes suscriben, profesores evaluadores nombrados por la Coordinación de la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteávila, para evaluar el Trabajo Especial de Grado titulado: "**Diseñar un plan para la elaboración de los Manuales de Procedimientos de la Gerencia de Administración de la Corporación Parque Tecnológico Sartenejas (PTS)**", presentado por el ciudadano: **HERRERA TORO, FRANCISCO JAVIER**, cédula de identidad N° **17.981.575**, para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, dejan constancia de lo siguiente:

1. Su presentación se realizó, previa convocatoria, en los lapsos establecidos por el Comité de Estudios de Postgrado, el día **24 de enero de 2020**, en el aula Seminario, en la sede de la Universidad.
2. La presentación consistió en un resumen oral del Trabajo Especial de Grado por parte de sus autores, en los lapsos señalados al efecto por el Comité de Estudios de Postgrado; seguido de una discusión de su contenido, a partir de las preguntas y observaciones formuladas por los profesores evaluadores, una vez finalizada la exposición.
3. Concluida la presentación del citado trabajo los profesores decidieron otorgar la calificación de Aprobado "A" por considerar que reúne todos los requisitos formales y de fondo exigidos para un Trabajo Especial de Grado, sin que ello signifique solidaridad con las ideas y conclusiones expuestas.



Prof. Marcella S. Prince Machado

C.I. 5.003.329




Prof. Mariela Del Valle Martellacci Trujillo

C.I. 11.312.269



Prof. Gustavo Bastidas Ramírez

C.I. 13.716.421



Prof. Karina Odreman Gudiño

C.I. 15.421.676

En Caracas, el día **24 de enero de 2020**.

Caracas. 17/01/2020

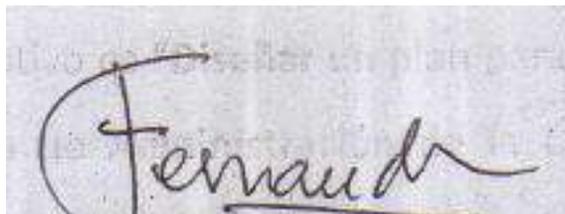
Señores

Universidad Monteávila
Comité de Estudios de Postgrado
Especialización en Planificación Desarrollo y Gestión de Proyectos.

Por medio de la presente le informo que hemos revisado el borrador final del proyecto de Trabajo

Especial de Grado del ciudadano Francisco Javier Herrera Toro , titular de la cédula de identidad No V.- 17.981.575, cuyo título tentativo es "Diseñar un plan para la elaboración de los Manuales de Procedimientos de la Gerencia de Administración de la Corporación Parque Tecnológico Sartenejas (PTS)" , la cumple con los requisitos vigentes de esta casa de estudio para asignarles jurado y su respectiva presentación.

A los 17 días del mes de enero 2020.

A photograph of a handwritten signature in black ink on a light-colored background. The signature is written in a cursive style and appears to read 'Fernando'. The background of the paper has some faint, illegible text.

Vizcaya, Fernando
Asesor Académico

Asunto: Carta de autorización

Sres. Universidad Monteávila
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos
Presente.

Por medio de la presente comunicación le informamos que como Presidente de la Corporación Parque Tecnológico Sartenejas autorizamos al estudiante de la Especialización de Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, Francisco Javier Herrera Toro para realizar un estudio con fines estrictamente académicos denominado: **Diseñar un plan para la elaboración de los Manuales de Procedimientos de la Gerencia de Administración de la Corporación Parque Tecnológico Sartenejas (PTS).**

Quedando a sus órdenes,

Atentamente,



Renzo Bocardo

Presidente

+58 212 906 42 37



DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios y a la Santísima Virgen nuestra madre y señora, a Dios por haberme dado la vida, a ambos por ser mis inspiradores y darme fuerza para continuar en este proceso; terminar uno de mis proyectos más deseados y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi madre y padre (Miriam y Guillermo), por ser los pilares más importantes y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional, en todos los momentos de mi vida tanto personal como profesional.

A mis abuelos Elia y Héctor, que ya no están físicamente entre nosotros porque fueron y serán para mí un motor para siempre alcanzar mis objetivos a pesar de los problemas que se presenten en el camino.

A mis hermanos Albany, Andreina y Mauricio por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento. A toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.

Finalmente quiero dedicar esta tesis a todas mis compañeros de la Especialización en Planificación, Desarrollo Y Gestión de Proyectos; quienes me acompañaron en este camino durante este año y medio conocerlos fue una de las mejores experiencias de la vida.

AGRADECIMIENTOS.

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida. A San Josemaría Escrivá de Balaguer por ser ese modelo de lucha y constancia.

Gracias a mis padres: Miriam y, Guillermo, por ser los principales promotores de mis sueños.

Mi profundo agradecimiento a todas las autoridades y personal que laboran en la Corporación Parque Tecnológico Sartenejas, por confiar en mí y permitirme realizar todo el proceso y desarrollo de este proyecto en la institución.

A la Universidad Monteávila, por haberme brindado tantas oportunidades y enriquecerme en conocimiento. Agradezco a los profesores del postgrado, en especial a mi asesor del Trabajo Especial de Grado, el Dr Fernando Vizcaya por guiar esta investigación y formar parte de otro objetivo alcanzado.

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE
PROYECTOS.**

Diseñar un plan para la elaboración de los Manuales de Procedimientos de la Gerencia de Administración de la Corporación Parque Tecnológico Sartenejas (PTS).

Autor: Francisco J Herrera T
Fecha: Enero 2020.

Resumen

El objetivo del siguiente trabajo especial de grado, tiene como finalidad diseñar un plan para la elaboración de los manuales de proceso de la gerencia de administración de la Corporación Parque Tecnológico Sartenejas (PTS), lo cual le permitira contar con una herramienta para el mejoramiento de sus procesos y que el mismo sea una ayuda en los controles internos.

La propuesta de este proyecto es desarrollada bajo la modalidad de una investigación de campo y el diseño del plan para la elaboración de los manuales de procesos de la Gerencia de Administración del PTS se apoyó sobre las bases del PMBOK del Project Management Institute.

Tomando en consideración lo antes mencionado el producto de la presente investigación se desarrolla teniendo en consideración los cinco grupos de procesos de la dirección de proyectos y cada una de las áreas de conocimiento que se aboradron.

Palabras clave: Manules, metodología PMBOK, diseño, Control Interno.

Nomenclatura UNESCO: (53) Ciencias Económicas, (5311) Organización y Dirección de Empresas.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	IX
INDICE DE FIGURAS	XI
INDICE DE TABLAS	XII
INTRODUCCIÓN	XIII
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	15
Planteamiento del problema	15
Objetivo general	18
Objetivos específicos	18
Justificación e importancia	19
Alcance y delimitación	20
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	22
Antecedentes	22
Bases teóricas	23
Bases legales	30
CAPITULO III. MARCO ORGANIZACIONAL	32
Historia de la Organización	32
Marco filosófico	33
Función Social	35
Organigrama	35
CAPITULO IV. MARCO METODOLOGICO	38
Tipo de investigación	38
Diseño de investigación	38
Población y muestra	39
Técnica de recolección de información	39
CAPITULO V. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.	41
Project Charter	41

Proceso de iniciación	44
Proceso de planificación	45
Proceso de ejecución	49
Proceso de seguimiento y control	53
Proceso de cierre	54
Plan para la Elaboración de los Manuales de Procedimientos el PTS	54
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	92
BIBLIOGRAFIA	93
ANEXOS	95
Anexo 1	95
Anexo 2	97
Anexo 3.	98

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Encabezado de los manuales	26
Figura 2. Principios de la administración científica.....	28
Figura 3. Organigrama de la Corporación Parque Tecnológico Sartenejas	36
Figura 4. Flujo de información entre las gerencias del PTS y la gerencia de administración	52
Figura 5. Diagrama del proceso de facturación.....	90

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Grupos de procesos y las áreas de conocimiento desarrolladas en el proyecto	30
Tabla 2. Actividades del Proceso de iniciación según las áreas de conocimientos desarrolladas.....	44
Tabla 3. Actividades del Proceso de planificación según las áreas de conocimientos desarrolladas.....	46
Tabla 4. Estructura Desagregada de Trabajo (EDT o WBS).....	47
Tabla 5. Actividades del Proceso de ejecución según las áreas de conocimientos desarrolladas.....	49
Tabla 6. Codificación que tiene cada uno de los manuales de cargo de la gerencia de administración.	53
Tabla 7. Simbología de diagramación.....	59
Tabla 8. Descripción de cargo del Gerente de Administración.....	64
Tabla 9. Descripción de cargo del Coordinador de Administración y Recursos Humanos.....	67
Tabla 10. Descripción de cargo del Asistente de Cuentas por Cobrar	69
Tabla 11. Descripción de cargo del Asistente de Cuentas por Pagar	71
Tabla 12. Descripción de cargo del Asistente Administrativo de Torre la Primera	73
Tabla 13. Descripción de cargo del Asistente Administrativo de Parque Central ..	75
Tabla 14. Descripción de cargo del Auxiliar Corporativo	77
Tabla 15. Descripción de cargo del Mensajería	79
Tabla 16. Descripción de cargo del Apoyo Logístico I.....	80
Tabla 17. Descripción de cargo del Apoyo Logístico II.....	82
Tabla 18. Descripción de cargo del Apoyo Logístico III.....	84
Tabla 19. Descripción de cargo del Apoyo Logístico (Atención al Cliente)	86

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Espacial de Grado tiene como finalidad el desarrollo de un Plan para el levantamiento de los manuales de procesos de la Gerencia de administración de la Corporación Parque Tecnológico Sartenejas. Que es uno de los requerimiento para la obtención del título de especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos.

Los manuales son instrumentos importantes para que las organizaciones puedan contar con las herramientas metodológicas, que le permitan el desarrollo adecuado de sus actividades operacionales y administrativas.

A continuación se presenta un extracto del contenido que se abordaran en los capítulos de la presente investigación:

En el Capítulo I se desarrolla los objetivos generales y específicos así como la justificación e importancia de la misma, en este apartado se oriento en destacar la importancia que tienen los manuales, para cualquier organización independiente de cual sea sus dimensiones o a que se dediquen.

En el Capítulo II se establecieron las bases o fundamentaciones teóricas de la investigación, al igual que los antecedentes y las bases legales que son relevantes para la presente investigación. Se consultaron una serie de fuentes tanto impresas como digital que se detalla en la bibliografía.

En el Capítulo III se desarrollo el marco organización donde se aborada la investigación de campo, que es la Corporación Parque Tecnológico Sartenejas, en el mismo se detalla la historia de la organización, el marco filosófico, función social y el organigrama del PTS.

En el Capítulo IV se aborda el marco metodológico, teniendo en cuenta el tipo de investigación, la población y muestra donde se desarrolla la investigación así como la técnica de recolección de los datos.

En el Capítulo V se despliega todo el desarrollo del producto y el mismo es presentado dentro de los grupos de procesos que desarrolla la Guía del PMBOK y detallando cada área del conocimiento que se aplicaron en esta propuesta.

En el Capítulo VI, se presentan las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

En la actualidad, es de importancia, para todas las organizaciones construir las herramientas metodológicas, que permitan el cumplimiento de las actividades operacionales y administrativas. Estas herramientas a los que se denominan Manuales Administrativos, facilitan realizar las actividades diarias de cualquier institución, de la mejor manera.

La necesidad de contar con manuales administrativos en las organizaciones es imperativa debido a la complejidad de sus estructuras, volumen de sus operaciones, recursos que se les asignan, demanda de productos y/o servicios por parte de los clientes o usuarios, así como por la adopción de tecnología avanzada para atender en forma adecuada la dinámica organizacional.

Estas circunstancias hacen imprescindible el uso de instrumentos que apoyen la atención del quehacer cotidiano, ya que en ellos se consignan, en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas eficientes. (Benjamin, 1998, p.147).

Uno de los problemas que se presentan en las organizaciones, es cuando las personas que constituyen el capital humano de la misma no tienen claro cuáles son sus objetivos y metas, y además suele suceder que más aun no saben cuáles son las delimitaciones de sus funciones. Cabe destacar que cuando no existen procedimientos escritos, surgen situaciones de descontrol en las actividades, en las funciones y responsabilidades asignadas al personal, trayendo como consecuencia duplicidad en las actividades, y el personal puede estar enfocado en muchas actividades a la vez, dada la exigencia del *multitasking* (multitareas) es extrema por la falta de trabajadores, lo que ocasiona a la vez pérdida de tiempo, desgaste y errores en la comunicación y a largo plazo se convierte en una gran pérdida de talentos y de eficiencia.

A principio del primer semestre del 2018, se realizó una actividad en el Corporación Parque Tecnológico Sartenejas (PTS), denominado Encuentro para la Integración, la Maestría Personal y el Desarrollo Humano, en el cual participaron la junta directiva, los gerentes, coordinadores y personal de apoyo a las gerencia; esta actividad tuvo como objetivo estimular la integración y el trabajo en equipo de la organización; así mismo, se realizó una dinámica acerca de los paradigmas que cada integrante de la organización posee, y que están afectando la actividad diaria de cada uno de ellos: Los participantes de la actividad debía transcribir en un papel cuatro paradigmas que no le permiten desenvolver de manera adecuada sus actividades. A propósito de paradigmas, de acuerdo con Mendoza y Mendoza (2008) los paradigmas se pueden definir como estructuras mentales, creencias, modelos, patrones, estereotipo que al asumirse como ciertos, le resulta fácil a las personas adoptarlos, produciéndose una de las enfermedades organizacionales más graves denominada parálisis paradigmática, causada por el efecto paradigma que no deja pensar ni dudar sobre la validez o vigencia del paradigma al asumirse como cierto.

Muchos de los paradigmas o esquemas mentales que se evidenciaron en esta actividad, reflejaron en líneas generales que no se tenían claras cuáles son las funciones y la línea de acción de cada uno de los integrantes del PTS. La presidencia de la Corporación, solicitó una reunión *Brainstorming* (Tormenta de ideas) con todos los gerentes a fin de establecer las líneas de acción, que se deben emprender en la organización para dar respuestas a la situación que se evidencio en la actividad y que estaba afectando en última instancia la eficiencia y la eficacia de la organización.

Como resultado del *Brainstorming*, se solicitó a la coordinación de Administración y Recursos Humanos del PTS, la elaboración de los manuales de procesos y procedimientos, así como establecer todos los mecanismos para que dicho instrumento sea conocido por todo el personal. Es claro que con el paso de los años las organizaciones se ven en la necesidad de evolucionar y crecer, por lo tanto, los manuales de procesos y procedimientos se irían adaptando, por lo que

desde su creación se requiere crear los mecanismos para su revisión y actualización. Los manuales de procesos y procedimientos, constituyen una herramienta fundamental para contribuir que el PTS alcance niveles de competitividad, efectividad y excelencia en sus procesos y de todo su personal.

Se procedió a realizar las indagaciones correspondientes de manera interna en los archivos del PTS sobre la evidencia de información necesaria para la elaboración o de manuales de procesos y procedimientos previos del PTS.

En resolución de fecha 16 de noviembre de 2011 del Consejo Directivo de la Universidad Simón Bolívar (USB), ente rector de las tres (03) fundaciones de la USB a saber FUNINDES (Fundación de Investigación y Desarrollo), Fundación Artevisión y la Corporación Parque Tecnológico Sartenejas, determinó que las mismas deberían estandarizar los procesos administrativos de cada una de ellas. Parte de esta integración ameritaba el levantamiento de los Procesos el cual no se ha logrado.

Este levantamiento de información permitiría analizar las diferentes realidades administrativas propias de cada una de las instituciones, a fin de diferenciar cuales procesos pueden ser uniformizados (para lograr su estandarización y la simplificación del trabajo) y cuales deben mantenerse, dado el objetivo propio de cada institución; con miras a la elaboración de los manuales de procedimientos de cada una de ellas, en un ámbito de la unidad dentro de la diversidad de cada una de las fundaciones.

Los manuales de procedimientos ayudaran en la formalización de los procesos para un mejor control interno y la estandarización de los procesos, facilitando a su vez el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El uso de los manuales de procedimientos en cualquier organización independientemente de su tamaño, representa una gran ayuda, porque permiten

recopilar en forma ordenada, secuencial y detallada, las operaciones, los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su participación en dichas operaciones y los formatos a utilizar para la realización de las actividades; promueven la eficiencia y la especialización del personal, indicándole lo que debe de hacer y cómo debe de hacerlo; así como uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración.

En tal sentido, surgen las siguientes interrogantes a investigar:

- ¿Cuál es situación organizacional actual de la Corporación Parque Tecnológico Sartenejas?
- ¿Cuáles son los procesos administrativos que llevan a cabo cada una de las gerencias y unidades operativas del PTS?
- ¿Qué herramientas puede implementar el PTS para solventar los problemas operativos de la gerencia de administración?

Objetivo general

Diseñar un plan para la elaboración de los Manuales de Procedimientos de la Gerencia de Administración de la Corporación Parque Tecnológico Sartenejas (PTS) sobre las bases del PMBOK.

Objetivos específicos

Diagnosticar las funciones administrativas de las diferentes unidades operativas de la Corporación Parque Tecnológico Sartenejas.

Sistematizar la comunicación (o el flujo de información) entre las gerencias del PTS y la gerencia de administración.

Diseñar las descripciones de cargos de la gerencia de administración.

Proponer un plan para la elaboración de los manuales de procesos de la Gerencia de Administración.

Diseñar un proceso medular de la gerencia de administración que sirva como arranque de los demás procesos.

Justificación e importancia

A través de un manual de procedimiento para la gerencia de administración, el PTS podría mejorar su desempeño, determinar las funciones entre las demás gerencias y unidades operacionales, así como mejorar sus controles internos. Comúnmente los problemas organizacionales, surgen cuando hay que determinar la labor que se pretende realizar, designar a la persona adecuada para ejecutar la actividad, e inclusive si la organización cuenta con los recursos para desarrollar dicha actividad. Por lo tanto, es de vital importante contar y seguir con un plan diseñado para obtener los resultados deseados.

Es de importancia coordinar lo anteriormente mencionado, y para ello se debe desarrollar controles preventivos, evaluar y medir los resultados que se obtengan; y de ser necesario tomar las medidas correctivas en base a los resultados de esas mediciones.

El Manual de Procedimiento permitirá implantar los lineamientos para el adecuado desempeño de todo el capital humano que labore dentro de la gerencia. Es trascendental contar con manuales que sean utilizados como instrumentos, que ayuden en la transmisión de los conocimientos y mejoren prácticas en desarrollo de las actividades de los cargos adscrito a la gerencia. Adicionalmente contar con esta herramienta ayudará en los siguientes aspectos dentro del PTS:

- Permitir en líneas generales la mejor coordinación y organización de las actividades entre las unidades operativas y la gerencia de administración.

- Ayuda a explicar el trabajo o da instrucciones para la labor que se desarrolla.
- Señala con claridad las responsabilidades y describe las funciones en cada puesto de trabajo.
- Permite buscar y colocar al trabajador indicado conforme a las aptitudes y responsabilidades requeridas.

Alcance y delimitación

El PTS cuenta con cuatro (04) gerencias o unidades operacionales a saber:

- **Administración:** que es la encargada de ejecutar y controlar los procesos vinculados con las funciones de administración, finanzas y gerencia del talento humano de las distintas áreas y sedes que conforman el PTS, también coordina las contrataciones externas de contabilidad y auditoría, asesoría legal y gestoría; finalmente, se encarga de fortalecer e implementar iniciativas que permitan incrementar los ingresos de la Corporación, siguiendo las mejores prácticas y las normativas nacionales e internacionales vigentes para los entornos de sus distintas sedes.
- **Proyecto:** es la gerencia responsable de identificar, desarrollar y monitorear las iniciativas vinculadas a proyectos, consultorías, asesorías en gestión de la innovación, transferencia de tecnología, cooperación técnica y cooperación para el desarrollo, dentro y fuera de la USB, nacional e internacionalmente, acorde a los requerimientos de la comunidad universitaria, socios, aliados, emprendedores y todos aquellos actores que integran los Sistemas de Ciencia, Tecnología e Innovación (SCTI).
- **Innovación y Emprendimiento:** es la unidad operativa encargada de identificar, fortalecer y monitorear los espacios y oportunidades para el desarrollo y protección de la innovación, dentro y fuera de la USB, nacional e

internacionalmente, con el objeto de incrementar la participación y consolidación del PTS como un organización referente y líder en el apoyo y gestión de la tecnología y la innovación. También es la responsable de todas las actividades relativas a la atención a emprendedores y creación y aceleración de empresas, actualizando y mejorando continuamente sus modelos operativos, especialmente con los requerimientos nacionales e internacionales que la Corporación necesita satisfacer frente a los nuevos retos.

- Infraestructura: es la unidad operativa responsable de gestionar la infraestructura física que posee la Corporación bajo figura de administración delegada y propone proyectos y nuevos desarrollos para las diferentes sedes, con el objeto de generar oportunidades tanto para el acondicionamiento y consolidación de los espacios que componen actualmente al PTS a lo interno y externo de la USB, como para la generación de nuevos espacios y servicios inmobiliarios, en aras de la captación de nuevas oportunidades de negocio dentro y fuera del país.

Tal como se hizo mención en el planteamiento del problema de esta investigación; por resolución del Consejo Directivo de la USB se ordenó la estandarización de los procesos administrativos de todas las fundaciones y asociaciones de la Universidad y siendo este parte del Plan Estratégico del PTS, que aún no se ha logrado avanzar se propone Diseñar un plan para la elaboración de los Manuales de Procedimientos de la Gerencia de Administración de la Corporación a fin de alcanzar este objetivo del Plan Estratégico y dar cumplimiento al mandato del Consejo Directivo. Y que sirva como modelo para replicar en cada una de las gerencias o unidades operacionales del PTS.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

Antecedentes

Trimboli, R. (2010) realizó un estudio, titulado Diseño de un Manual para la Organización de Eventos Educativos de la Universidad Monteávila (UMA), bajo la Metodología de Proyectos, en el que plantea diseñar un manual (bajo la metodología de proyectos), los procedimientos necesarios para la producción de eventos internos de una universidad. El mismo resulta orientador, dado que el diseño de este manual de producción de eventos es elaborado bajo la metodología de proyecto, tal como el que se pretende abordar el presente trabajo especial de grado para el PTS.

Méndez H., H. G. (2003). Diseño e implementación del manual de procedimientos de una compañía dedicada a la comercialización de productos electrónicos. Tesis para optar por el grado de maestría en ciencias de la administración con especialidad en relaciones industriales. Su trabajo, consistió en el levantamiento de la información a través de tres procesos esenciales elaboración de entrevistas en los puestos de trabajo y observación, que también es la manera como se pretende abordar este proyecto.

Castillo y López, (2012) realizaron un trabajo denominado Manual de Funciones y Procedimientos para la Sección de Apoyo Administrativo de la Subdirección de Investigación y Postgrado de la UPEL-IPB; la investigación estuvo enmarcada en como Proyecto Especial, apoyado en una Investigación de Campo de carácter descriptiva. Cuyo propósito fue proponer un Manual de Funciones y Procedimientos para la Sección de Apoyo Administrativo de la Subdirección de Investigación y Postgrado de la UPEL-IPB, con el objeto de satisfacer una necesidad real de la universidad, como es estandarizar los procedimientos administrativos. Los sujetos del estudio fueron siete trabajadores que laboran en esta sección: un Docente jefe, cuatro funcionarios pertenecientes al personal administrativo Profesional y dos Administrativos ordinarios. Se aplicó un instrumento con una escala dicotómica, el cual se validó bajo el Juicio de Expertos. Los

resultados se tabularon y presentaron mediante gráficos y cuadros. El estudio permitió concluir que es necesario proponer un Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos para la Sección de Apoyo Administrativo de la Subdirección de Investigación y Postgrado de la UPEL-IPB.

Estas investigaciones son pertinentes para el presente TEG ya que las mismas resultan orientadoras para el proyecto que se pretende abordar dentro del PTS.

Bases teóricas

Para cualquier investigación o proyecto de investigación es de gran importancia, realizar una indagación bibliográfica, que permita el ordenamiento de las ideas y teorías que diferentes autores han desarrollado en relación al objeto de la presente investigación. A continuación, se presenta la revisión documental de los textos y documentos en línea consultados teniendo como resultado las siguientes bases teóricas:

Organización

Las organizaciones independientemente de su naturaleza dimensiones o de su tamaño, se caracterizan por establecer estructuras organizacionales y de procedimientos con cierto grado de complejidad social y tecnológica. Partiendo de esta realidad se define la organización como “un sistema de recursos encaminados a realizar algún objetivo o (conjunto de objetivos). Además de objetivos y recursos, las organizaciones cuentan con otros dos componentes importantes: procesos de transformación y división del trabajo” (Amaru, 2009, p. 5).

Es importante señalar que las organizaciones están conformadas por un conjunto de personas, por lo cual la siguiente definición de organización sería más completa “es un conjunto de personas cuyos esfuerzos –cuyas acciones- se coordinan para conseguir un cierto resultado u objetivo que interesa a todas ellas, aunque su interés pueda deberse a motivos muy diferentes” (Pérez L, 2017, p.14). Existen dos elementos esenciales en todas las organizaciones a saber “acciones humanas y la fórmula o modo de coordinar las acciones humanas para satisfacer

las necesidades” (Pérez L, 2017, p.15). Este trabajo especial de grado se enfocó en este último elemento del que aborda Pérez López.

Tomando en consideración que el abordaje teórico del presente trabajo es sobre las fórmulas o modos de coordinar las acciones humanas para satisfacer las necesidades de las organizaciones, y en particular, de la gerencia de administración del PTS con el diseño de un plan para la elaboración de los manuales de proceso de esta unidad operacional, a continuación, se presenta la definición de un manual.

Manual

Joaquín Rodríguez Valencia que un manual es:

un instrumento de control sobre la actuación del personal, pero también es algo más, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa, que de esta manera pierde su carácter nebuloso y abstracto para convertirse en una serie de normas definidas. (Rodríguez, 2012).

Los procedimientos “especifican qué actividades deben realizarse para cumplir un objetivo” (Amaru, 2009, p. 207).

Manuales de procedimientos

A continuación, se definen los manuales de procedimientos como tema principal del presente trabajo de grado: los manuales de procedimientos son “un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización” (Benjamín y Fincowsky, 2009, p.283).

Estos autores consideran los Manuales Procedimientos como una subdivisión de los Manuales Administrativos y definen estos como:

Documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las

instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas. (p. 244).

En general, los manuales de procedimientos sirven de referencia para las actividades propias tanto de una organización, así como de cada uno de sus departamentos; para orientar al logro de sus objetivos, a través de un desarrollo adecuado por parte del capital humano en la ejecución de sus labores.

Los manuales bien elaborados y que estén en permanente revisión y actualización, son valiosos en el manejo diario de cualquier empresa, ya que de no llevarse a cabo este proceso de actualización perderá su vigencia en el tiempo. De producirse algún cambio dentro del manual se hace necesario comunicar inmediatamente a todos aquellos miembros afectados, para no perder la continuidad dentro de la realización de las labores u objetivos organizacionales.

Los objetivos que persiguen los Manuales Administrativos, son:

- a) Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- b) Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- c) Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- d) Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- e) Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio.
- f) Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- g) Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- h) Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- i) Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.
- j) Servir como una fuente de información para conocer la organización.
- k) Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones. Constituir un vehículo de orientación e información

a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización. (Benjamín y Fincowsky ,2009, p.244)

Ahora bien, los manuales administrativos deben poseer una estructura e información que tanto Norma ISO como Benjamín y Fincowsky (2009) coinciden en que debe ser la siguiente:

Logotipo de la organización.

Nombre de la organización.

Denominación y extensión del manual (general o específico). Si corresponde a una unidad en particular, debe anotarse el nombre de ésta.

Lugar y fecha de elaboración.

Numeración de páginas.

Sustitución de páginas (actualización de información).

Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.

Clave del formulario; en primer término, se deben escribir las siglas de la organización; en segundo, las de la unidad administrativa responsable de elaborar o utilizar la forma; en tercero, el número consecutivo del formulario y, en cuarto, el año. Para leerla con facilidad, entre las siglas y los números debe colocarse un punto, un guion o una diagonal.

Nombre de la organización	Denominación y extensión del manual (general o específico). Si corresponde a una unidad en particular, debe anotarse el nombre de ésta.		Logotipo de la organización	
Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización:	Clave del Formulario:	Sustitución de páginas (actualización de información):	Fecha:	Página:
	xx-xxx	xx	Ccs xx/xx/xxx	xx / 99

Figura 1. Encabezado de los manuales

Fuente: Elaboración Propia.

No se puede dejar de lado que cualquier empresa independientemente de su naturaleza, sea que provea un producto o un servicio, requiere de personal especializado y capacitado para lograr sus metas u objetivos organizacionales. Para ello es necesario contar con buenas prácticas en la administración del capital humano que es definido como “las políticas y prácticas que se requieren para cumplir los aspectos relativos al personal o recursos humanos, que competen a un puesto de la organización e incluye el reclutamiento, la selección, la capacitación, las recompensas y la evaluación” (Dessler, 2009, p.2).

Es indispensable para el cumplimiento de estos objetivos planteados anteriormente, no solo planear las necesidades de personal y administrar los salarios; sino también analizar puestos, procesos y determinar la naturaleza de las funciones del trabajo requerido, etc.

Administración

Ahora bien, dado que el objetivo del presente trabajo es abordar un plan para diseñar de los manuales de procedimientos de la gerencia de administración se parte del concepto de Administración “es el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos. Abarca cinco tipos principales de decisiones, llamadas también procesos o funciones: planeación, organización, liderazgo, dirección y control” (Amaru, 2009, p. 7).

El Objetivo principal de la organización ha de ser asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados. Las palabras máxima prosperidad están empleadas en su sentido más amplio, para dar a entender no solo grandes dividendos para la compañía o para el propietario, sino también el desarrollo de todas las ramas del negocio hasta su estado más elevado de excelencia, de manera que la prosperidad pueda ser general y permanente. (Taylor, 1983, p.19).

Taylor en su obra principio de la Administración Científica, publicado por primera vez en 1911, los presenta de la siguiente manera:



Figura 2. Principios de la administración científica
Fuente: Elaboración Propia.

En lo que concierne al presente trabajo especial de grado, el tercer principio de administración científica de Taylor es el que se ha asumido, el cual corresponde a la identificación de la mejor manera de ejecutar tareas.

Manuales de puestos o cargos

Por lo que es parte integral de este trabajo el diseño del plan para la elaboración de los manuales de procedimientos de la gerencia, que incluye los manuales de los puestos o cargos, que son la enumeración de las “obligaciones de un puesto, las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo; es resultado del análisis del puesto” (Dessler, 2009, p.126). Y la realización del análisis del puesto es el resultado de “establecer las obligaciones y habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo” (Dessler, 2009, p.126).

Planes estratégicos

Ahora bien, uno de los requerimientos que los directivos de las empresas solicitan a sus administradores y gerentes es que establezcan planes estratégicos que son “las formas en que la empresa planea adaptar sus fortalezas y debilidades internas y amenazas externas, con la finalidad de mantener una ventaja competitiva” (Dessler, 2009, p.13). En definitiva, lo que solicitan los directivos es la creación de un sistema de trabajo de alto desempeño, que no es más que “un grupo de políticas y prácticas de administración de recursos humanos integrado, que en su conjunto promueve empleados con mejor desempeño” (Dessler, 2009, p.15).

Metodología PMBOK

Este trabajo se apoya sobre las bases del PMBOK Sexta Edición del año 2017 de manera de poder desarrollar las herramientas, procedimientos que ayuden en el ciclo de vida de este proyecto que se pretende abordar en el PTS. Es fundamental que se establezca cual es la definición de un Proyecto “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (Project Management Institute, Inc. 2017, p.4).

Para ello se procederá a llevarlos a cabo teniendo en consideración los cinco grupos de procesos en la dirección de proyectos que son la “agrupamiento lógico de procesos de la dirección de proyectos para alcanzar objetivos específicos del proyecto” (Project Management Institute, Inc. 2017, p.23). que son: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre. De igual forma se abordarán cinco (05) de las diez (10) áreas del conocimiento del PMBOK Sexta Edición a saber:

1. Gestión de la Integración
2. Gestión del Alcance.
3. Gestión del Cronograma.
4. Gestión de los Recursos.
5. Gestión de Interesados.

GRUPOS DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO					
Áreas de Conocimientos	Procesos de Iniciación	Procesos de Planificación	Procesos de Ejecución	Procesos de seguimiento y control	Procesos de cierre
Gestión de Integración del Proyecto	* Desarrollo el Acta de Constitución o Project Charter	* Desarrollo del Plan para la Dirección del Proyecto	* Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto * Gestionar el Conocimiento del Proyecto	* Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto * Realizar el Control Integrado de Cambios	* Cerrar el Proyecto
Gestión del Alcance del Proyecto		* Definir el Alcance * Crear la EDT/WBS		* Verificación del Alcance * Control del Alcance	
Gestión del Cronograma		* Definir las Actividades * Secuencia de las actividades * Estimación de duración de las actividades		* Control de Cronograma	
Gestión de las comunicaciones		* Planificación de las comunicaciones	* Gestionar las Comunicaciones	* Monitorear las Comunicaciones	
Gestión de Interesados	* Identificar a los Interesados	* Planificar el Involucramiento de los Interesados	* Gestionar la Participación de los Interesados	* Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

Tabla 1. Grupos de procesos y las áreas de conocimiento desarrolladas en el proyecto

Fuente: Elaboración Propia.

Bases legales

Entre las bases legales que se tienen en la presente investigación tenemos las siguientes:

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras: La cual rige las situaciones y relaciones jurídicas derivadas del trabajo como hecho social.

Los Estatutos de la Corporación Parque Tecnológico Sartenejas: La cual rige y define los Objetivos y Actividades de la Corporación.

Normas Industriales (COVENIN): Establece los requisitos mínimos para la elaboración de procedimientos, materiales, productos, actividades y demás aspectos a fin de velar por la estandarización y normalización bajo lineamientos de calidad en Venezuela.

La Norma ISO 9000: Norma enfocadas a homogeneizar los estándares de calidad de los productos o servicios de las organizaciones públicas y privadas, independientemente de su tamaño o actividad.

CAPITULO III. MARCO ORGANIZACIONAL.

El proyecto que se plantea en el presente trabajo especial de grado, se ubica geográficamente en la Corporación Parque Tecnológico Sartenejas, que está ubicada en la Carretera Sartenejas, Avenida principal 2, Tecnópolis de la USB, Edificio PTS, Municipio Baruta del Estado Miranda, Caracas. Dicha institución fue creada por el Directorio de la Universidad Simón Bolívar (USB), el 21 de diciembre del 1.992. En la actualidad cuenta con una plantilla de 27 colaboradores.

Toda la información que se desarrolla a continuación es tomada de la página web de la organización (<https://www.pts.org.ve/>).

Historia de la Organización

La concepción de la idea de un parque tecnológico para la USB surgió en 1989 y se materializó con la creación, por parte del Consejo Directivo de la USB, de la Corporación Parque Tecnológico Sartenejas en 1992, contando con el apoyo inicial del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICIT) y la experiencia de vinculación con el sector empresarial de la Fundación para la Investigación y el Desarrollo de la Universidad Simón Bolívar (FUNINDES-USB).

Tomando como modelo experiencias de EEUU y Europa, los fundadores - profesores e investigadores de la USB invitaron a participar en el Directorio de la Corporación, a entidades de gobierno y del sector empresarial, e igualmente, otorgaron en administración delegada a la Corporación, los terrenos de las colinas que rodean el campus principal, en Sartenejas. Estos terrenos, que fueron afectados y adquiridos por la Nación para la expansión de la USB, se concibieron como una oportunidad única para lograr ubicar en ellos centros de investigación y desarrollo y empresas basadas en tecnología, en donde estudiantes y profesores tuvieran campo fértil para generar y probar nuevas tecnologías, productos y servicios, en

conjunto con los actores de las organizaciones, que a su vez acercarían el mundo académico a la realidad del mercado, enriqueciéndose todos los actores de nuevas experiencias y conocimientos, potenciando el aprovechamiento de los recursos disponibles en favor del desarrollo socio-económico del entorno nacional.

Para el año 1996 comienzan las operaciones de la Corporación, enfocadas hacia la puesta en operación de dos procesos que se consideran imprescindibles para el éxito: la atención a emprendedores sumada a la incubación de empresas de base tecnológica y la gestión de procesos de transferencia de tecnología. Igualmente, con el concurso del Departamento de Planificación Urbana de la USB, se inició la ejecución de un Plan Especial de Desarrollo para las 103 hectáreas de terreno ubicadas en la zona protectora de Caracas, el cual culmina en abril de 1997, proponiendo un espacio de baja densidad de construcción y de gran calidad ambiental, respetando así las normativas relativas a una zona protectora, en donde se habilitan 23 hectáreas para edificaciones.

En 1998 se logra la ubicación de la primera gran empresa - DIGITEL -, compañía de telecomunicaciones que construye su primer y principal *switchroom* (sala de computación) en la Tecnópolis, reserva espacios para la construcción de su sede técnica y ubica la primera antena de transmisión de data. En este año, también logra la Corporación ser autosustentable desde el punto de vista financiero. Además, en la Tecnópolis para este momento, se encuentran ya instalados los Centros de Investigación y Desarrollo - IDEA y Fundación Instituto de Ingeniería y se construye el Instituto Universitario de Estudios Musicales. Desde entonces la Corporación no ha dejado de crecer, gracias a su equipo de trabajo, sus directores y el apoyo de innumerables aliados.

Marco filosófico

Misión:

El Parque Tecnológico Sartenejas es una plataforma de la USB para vincular, promover, financiar, administrar y ejecutar distintas iniciativas de emprendimiento e innovación, crear y desarrollar empresas, fomentar la transferencia de tecnología y gestionar la propiedad intelectual, generando recursos para mejorar y expandir la capacidad emprendedora e innovadora de la USB, con impacto en el ecosistema de emprendimiento e innovación del país, siempre en coordinación orgánica e integrada con las restantes fundaciones y entes de vinculación de la USB, a través de las directrices que se reciban de los órganos de dirección integradores de dichas fundaciones.

Visión:

Ser una organización de referencia nacional e internacional en la vinculación de emprendedores e innovadores y las capacidades de investigación, innovación, y desarrollo tecnológico, social, cultural y humano de la USB, sus aliados y su entorno, con un equipo multidisciplinario de alto rendimiento y que opera bajo estándares de sostenibilidad y de calidad mundial, la cual crea, apoya y gestiona nuevos proyectos y nuevos negocios de gran valor agregado, en las áreas de su interés, con su conocimiento, experiencia, sus excedentes financieros y su capital relacional, público y privado.

Valores:

El Parque Tecnológico Sartenejas, además defiende los valores de la USB y los hace propios e incluye aquellos que son acordes con su misión, identidad y visión:

- Búsqueda de la Excelencia.
- Creación de Futuro.
- Calidad Profesional.

- Mística.
- Honestidad.
- Cooperación.

Función Social.

Tomando en consideración su misión, el PTS se ha planteado los siguientes objetivos básicos que orientan su estrategia de operación:

- Fomentar la transferencia de tecnología.
- Buscar, obtener y difundir la información tecnológica, así como las condiciones para su comercialización.
- Ofrecer facilidades para la instalación de empresas de base tecnológica y/o de innovación.
- Favorecer la generación de sinergias entre entidades generadoras de conocimiento y el sector productivo.
- Favorecer la utilización de modelos de cooperación interinstitucionales y la concreción de alianzas estratégicas para el aprovechamiento de los recursos.
- Desarrollar proyectos inmobiliarios innovadores.

Organigrama.

El Parque Tecnológico Sartenejas es parte del “Sistema Integrado de apoyo a la Extensión de la Investigación, Desarrollo Tecnológico, Innovación y Emprendimiento de la USB”. A continuación, se presenta como está compuesta la estructura organizacional del PTS

CORPORACIÓN PARQUE TECNOLÓGICO SARTENEJAS
J-30343562-9
ORGANIGRAMA

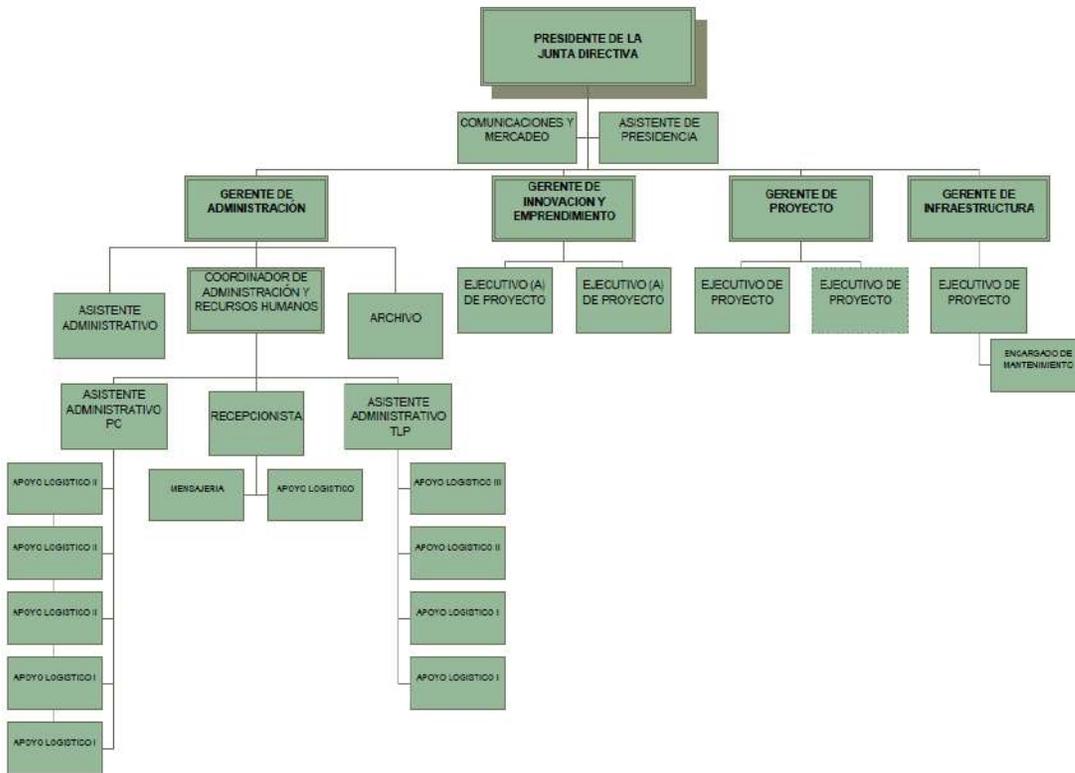


Figura 3. Organigrama de la Corporación Parque Tecnológico Sartenejas
Fuente: Elaboración Propia.

Ahora bien, como ya se mencionó en el capítulo I, el Consejo Directivo de la Universidad Simón Bolívar (USB), en fecha 16 de noviembre de 2011 ordenó la estandarización de los Procesos Administrativos de cada una de sus fundaciones. En cuanto a esto FUNINDES, ya avanza en este proceso, también con miras a la obtención del Certificado ISO; lo cual ha ayudado al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. En la actualidad organizaciones que poseen un buen posicionamiento en el mercado, es dado entre algunos de los aspectos, al hecho de poseer manuales organizacionales, bien diseñados y en constante revisión y actualización. Es por ello por lo que el PTS en búsqueda de dar cumplimiento al mandato del Consejo Directivo y en harás de buscar la mejor manera de lograr sus

metas organizacionales se propone diseñar un plan para la elaboración de los manuales de Procesos y Procedimientos.

En la Actualidad solo existen dentro de los archivos de la organización algunos de un tipo de manual y que no están completamente terminados que es Manuales de Políticas del personal.

Un parque tecnológico es, según la definición de la International Association of Science Parks (IASP)

una organización gestionada por profesionales especializados, cuyo objetivo principal es aumentar la riqueza de su comunidad mediante la promoción de la cultura de la innovación y la competitividad de sus negocios asociados e instituciones basadas en el conocimiento. Para permitir que se cumplan estos objetivos, un Parque Tecnológico estimula y gestiona el flujo de conocimiento y tecnología entre las universidades, las instituciones de Investigación y Desarrollo, las empresas y los mercados; facilita la creación y el crecimiento de empresas basadas en la innovación a través de procesos de incubación y escisión; y proporciona otros servicios de valor agregado junto con espacios e instalaciones de alta calidad.

Los Parque Tecnológicos PT en Venezuela son agrupados por una asociación denominada ASOPARTE. Para el año 1999 existían en Venezuela cuatro (04) PT:

1. Tecnoparque Barquisimeto.
2. Parque Tecnológico Universitario del Zulia.
3. Corporación Parque Tecnológico de Mérida.
4. Corporación Parque Tecnológico Sartenejas.

De estos cuatros Parque Tecnológico el único que se encuentra activo es el PTS; dado esta realidad que la Urbanista María de Fátima Da Silva, empleada del PTS desde 1998 y Directora de la Junta Directiva comento en una entrevista el 19 de noviembre de 2018, no ha sido posible obtener información del funcionamiento de estos PT y mucho menos si los mismo poseían Manuales de Procesos y Procedimientos.

CAPITULO IV. MARCO METODOLOGICO

Tipo de investigación

Este trabajo de grado comprende un proyecto factible:

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. El Proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (UPEL, 2002, p.13).

Diseño de investigación

El diseño de investigación es un plan de acción que se fundamenta en la secuencia de los pasos a seguir, permitiéndole al investigador precisar los detalles de la tarea de indagación y establecer las estrategias a seguir para obtener resultados positivos, además de definir la forma de encontrar las respuestas a las interrogantes que inducen al estudio.

Para el diseño del proyecto se procedió a realizar una búsqueda sobre los tipos de investigación, las metodologías y técnicas propias, dando como resultado que el abordaje de la investigación en el presente trabajo especial de grado es una investigación de Campo

Investigación de Campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (UPEL, 2002, p.11).

Los diferentes instrumentos que sirvieron para alcanzar el producto único para el PTS.

Población y muestra

La población de estudio de acuerdo con Arias-Gómez, Villasís-Keever, y Miranda (2016) es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que forma el referente para la elección de la muestra que cumple con una serie de criterios predeterminados.

La población comprende los trabajadores adscritos a la gerencia del PTS, que son un total de 27 personas.

La muestra determinada para la realización del trabajo especial de grado fue la Gerente de Administración y la Asistente Administrativos de cuentas por cobrar.

Técnica de recolección de información

La forma en que se obtuvieron los datos se realizó de dos maneras, la primera a través de entrevista y la segunda fue mediante la observación de las actividades que desarrolló cada empleado durante el período desde agosto de 2018 hasta noviembre de 2019. Los guiones de las encuestas que se aplicaron están detallados en el Anexo 1 del presente trabajo.

Es importante resaltar que estos guiones se concibieron como un apoyo para este proceso de recolección de información, no obstante, en la conversación con los entrevistados se realizaron interrogantes adicionales a fin de aclarar algún punto o proceso considerado de particular relevancia.

En cuando al proceso de observación de los trabajadores de la Gerencia de Administración del PTS, la guía de observación se encuentra en el anexo 2, y se realizó posterior a las entrevistas como un elemento de validación de la pregunta numero dos (02) del guion de entrevista para el personal de la gerencia.

Tal como se mencionó en el capítulo II, el diseño del plan para la elaboración de los manuales de procesos de la Gerencia de Administración se apoyó sobre las bases del PMBOK Sexta Edición, por lo que se plantearon en el capítulo V a continuación tanto el Project Charter, así como la estructura desagregada del

Trabajo, y que las mismas forman parte de uno de los procesos de la Gerencia de Proyectos.

El Project Charter es uno es un “Proceso de desarrollar un documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director de proyecto la autoridad para aplicar los recursos de la organización a las actividades del proyecto”. (PMI, 2017, p.705).

La Estructura desagregada del Trabajo (EDT) es un “documento que proporciona información detallada sobre los entregables, actividades y planificación de cada componente de la estructura de desglose del trabajo Definir que son cada uno e indicar que los mismo se encuentran en un anexo cada uno”. (PMI, 2017, p.707).

CAPITULO V. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.

Para el desarrollo del proyecto de Diseñar un plan para la elaboración de los Manuales de Procedimientos de la Gerencia de Administración de la Corporación Parque Tecnológico Sartenejas (PTS), se aplicaron las siguientes áreas del conocimiento propuestos por la Guía del PMBOK (Sexta Edición):

- Gestión de la Integración
- Gestión del Alcance.
- Gestión del Cronograma.
- Gestión de las Comunicaciones.
- Gestión de Interesados.

Todas las áreas del conocimiento anteriormente descritas se trabajaron dentro de los grupos de procesos que desarrolla la Guía del PMBOK:

- Procesos de Iniciación.
- Proceso de Planificación.
- Proceso de Ejecución.
- Proceso de seguimiento y control.
- Proceso de cierre.

A continuación, se muestra el Project Charter diseñado

Project Charter

INFORMACIÓN DEL PROYECTO

Datos

Empresa / Organización	Corporación Parque Tecnológico Sartenejas
Proyecto	Diseñar un plan para la elaboración de los Manuales de Procedimientos de la Gerencia de Administración de la Corporación Parque Tecnológico Sartenejas (PTS).
Fecha de preparación	04/05/2018
Cliente	Gerencia de Administración
Patrocinador principal	Corporación Parque Tecnológico Sartenejas
Gerente de proyecto	Francisco J Herrera T

Patrocinador / Patrocinadores

Nombre	Cargo	Departamento / División
Renzo Bocardó	Presidente	Junta Directiva

Nombre	Cargo	Departamento / División
Osmarly Tineo	Gerente	Gerente de Administración

PROPÓSITO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El propósito de diseñar un plan para la elaboración de los Manuales de Procedimientos de la Gerencia de Administración de la Corporación Parque Tecnológico Sartenejas podrá mejorar su desempeño, determinar las funciones entre las demás gerencias y unidades operacionales, así como mejores controles internos. Comúnmente los problemas organizacionales, surgen cuando hay que determinar la labor que se pretende realizar, designar a la persona adecuada para ejecutar la actividad, e inclusive si la organización cuenta con los recursos para desarrollar la actividad. Por lo tanto, es muy importante contar y seguir con un plan diseñado para obtener los resultados previstos.

Es de gran importancia coordinar lo anteriormente mencionado, para ello se debe desarrollar controles preventivos, evaluar y medir los resultados que se obtengan; y de ser necesario tomar las medidas correctivas.

El Manual de Procedimiento permitirá implantar los lineamientos para el adecuado desempeño de todo el capital humano que labore dentro de la gerencia. Es trascendente contar con manuales que sean utilizados como instrumentos, que ayuden en la transmisión de los conocimientos y mejores prácticas en desarrollo de las actividades de cargo adscrito a la gerencia. Adicionalmente contar con esta herramienta ayudará en los siguientes aspectos dentro del PTS:

1. Permite en líneas generales la mejor coordinación y organización de las actividades entre las unidades operativas y la gerencia de administración.
2. Ayuda a explicar el trabajo o la labor que se desarrolla.
3. Señala con claridad las responsabilidades y funciones en cada puesto de trabajo.
4. Permite buscar y colocar al trabajador indicado conforme a las aptitudes y responsabilidades requeridas.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y ENTREGABLES

El proyecto consiste en la desarrollar un plan para la elaboración de los manuales de procesos y procedimientos de la gerencia de administración de la Corporación Parque Tecnológico Sartenejas (PTS), lo que permitirá implantar los lineamientos para el adecuado desempeño de todo el Capital Humano que este adscrito a la gerencia.

Para ellos al finalizar el proyecto se entregarán los siguientes entregables:

1. Informe diagnóstico o situacional de la gerencia de administración de la Corporación Parque Tecnológico Sartenejas.
2. Diagrama de flujo de información entre las gerencias del PTS y la gerencia de administración.
3. Organigrama de la Gerencia.
4. Descripciones de cargos de los puestos de la Gerencia.
5. Plan para el levantamiento de los Manuales de Procedimiento de la Gerencia de Administración.
6. Diseñar un proceso medular de la gerencia de administración que sirva como arranque de los demás procesos.

REQUERIMIENTOS DE ALTO NIVEL

REQUERIMIENTOS DEL PRODUCTO O PROYECTO

1. Diseñar un plan que permita elaborar los Manuales de la Gerencia de Administración elaborado según los formatos establecidos por el PTS y la Norma ISO 9000.
2. Que los mismos sirvan como punto de arranque en la inducción del Capital Humano de la gerencia.
3. Manuales de fácil comprensión.
4. Ayude en el proceso de arranque y modulación del sistema administrativo del PTS.

OBJETIVOS

Objetivo
Alcance
Informe diagnostico
Flujograma de información entre las gerencias operativas del PTS y la gerencia de administración.
Descripciones de Cargo de la gerencia de administración.
Plan para el levantamiento de los manuales de procedimiento de la gerencia de administración.
Diseñar un proceso medular de la gerencia de administración que sirva como arranque de los demás procesos.
Cronograma (Tiempo)
Diagnostico
Recolección de información
Elaboración de descripciones de cargo
Elaboración de un proceso medular de la gerencia

PREMISAS Y RESTRICCIONES

1. Se cuenta con la aprobación de la Presidencia del PTS y la Gerencia de Administración.
2. Buena disposición del personal de la gerencia para ser entrevistados y observados sobre sus labores.

LISTA DE INTERESADOS (STAKEHOLDERS)

Nombre	Cargo	Departamento / División
Renzo Bocardo	Presidente	Junta Directiva
Osmarly Tineo	Gerente	Gerencia de Administración.
Lisbeth Camperos	Asistente	Cuentas por Cobrar
Daniela Baque	Asistente	Administración de TLP
Marielys González	Asistente	Administración de PC

ASIGNACIÓN DEL GERENTE DE PROYECTO.

GERENTE DE PROYECTO

Nombre	Cargo	Departamento / División
Francisco Herrera	Coordinador de Administración y Recursos Humanos	Gerencia de Administración

APROBACIONES

Patrocinador	Fecha	Firma
Renzo Bocardo		
Osmarly Tineo		

Proceso de iniciación

En este proceso se abordan todos los pasos necesarios para definir de manera clara y precisa el proyecto u objetivo que se pretende abordar en la gerencia de administración del PTS. Como parte de este proceso se tocan las siguientes áreas del conocimiento; gestión de integración y gestión de los interesados; dentro de la gestión de integración se elabora el Acta Constitutiva del Proyecto o Project Charter y se determinara los interesados del proyecto.

A continuación, se presenta un Tabla donde se detalla las actividades de este proceso por cada área del conocimiento.

Areas de Conocimientos	Proceso de Iniciación
Gestión de Integración del Proyecto	* Desarrollo el Acta de Constitución o Project Charter
Gestión de Interesados	* Identificar a los Interesados

Tabla 2. Actividades del Proceso de iniciación según las áreas de conocimientos desarrolladas.

Fuente: Elaboración Propia.

El producto del proceso de iniciación, para la gestión de integración es el Acta Constitutiva del proyecto se encuentra desarrollada Project charter, al igual que la identificación de los interesados o stakeholders.

Como parte integral para el desarrollo de los objetivos del proyecto se elaboraron unas encuestas para aplicar un grupo de expertos a fin de determinar la importancia y la manera óptima de abordar el diseño del plan para la elaboración de los manuales de procesos y procedimientos. Las mismas se aplicaron dos tipos de preguntas, las cerradas y las abiertas que son el complemento para reforzar o realizar alguna observación de las preguntas cerradas. El modelo de encuestas se encuentra en el Anexo 3.

Proceso de planificación

En este segundo proceso de la dirección de proyectos se validan todos los objetivos para garantizar que se realicen todas las actividades requeridas de cualquier proyecto y solo esas actividades; a fin de terminar con éxito el proyecto propuesto que se aborda dentro de la gerencia de administración del PTS. Como parte de este proceso se tocan las siguientes áreas del conocimiento: gestión de integración, gestión del alcance, gestión del cronograma, gestión de las comunicaciones y gestión de los interesados.

A continuación, se presenta un Tabla donde se detalla las actividades de este proceso por cada área del conocimiento.

Areas de Conocimientos	Proceso de Planificación
Gestión de Integración del Proyecto	* Desarrollo del Plan para la Dirección del Proyecto
	*Definir el Alcance

Gestión del Alcance del Proyecto	*Crear la EDT/WBS
Gestión del Cronograma	* Definir las Actividades * Secuencia de las actividades * Estimación de duración de las actividades
Gestión de las comunicaciones	* Planificación de las comunicaciones
Gestión de Interesados	* Planificar el Involucramiento de los Interesados

Tabla 3. Actividades del Proceso de planificación según las áreas de conocimientos desarrolladas.

Fuente: Elaboración Propia.

En el área del conocimiento de la gestión de la integración se definió el Plan de Dirección del Proyecto, teniendo como lineamiento general la Guía del PMBOK (Sexta Edición) así como todo lo anteriormente desarrollado en los capítulos anteriores, como marco metodológico, marco situacional y las bases teóricas y legales.

En la gestión del alcance, tomando como base lo desarrollado en el Project Charter, se definieron los siguientes entregables:

- Informe diagnóstico o situacional de la gerencia de administración de la Corporación Parque Tecnológico Sartenejas.
- Diagrama de flujo de información entre las gerencias del PTS y la gerencia de administración.
- Organigrama de la Gerencia.
- Descripciones de cargos de los puestos de la Gerencia.
- Plan para el levantamiento de los Manuales de Procedimiento de la Gerencia de Administración.

Conociendo el alcance de este proyecto se desarrolló la Estructura Desagregada de Trabajo (EDT o WBS) según los parámetros establecidos y que se muestra a continuación:

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1	Diseñar un plan para la elaboración de los Manuales de Procedimientos de la Gerencia de Administración de la Corporación Parque Tecnológico Sartenejas (PTS)	416 días	vie 11/05/18	vie 13/12/19	
1.1	Verificación manuales existente en la institución	1 día?	vie 11/05/18	vie 11/05/18	
1.2	Elaboración de Formatos de Recolección de información	6 días	vie 18/05/18	vie 25/05/18	
1.2.1	Formatos	3 días?	vie 18/05/18	mar 22/05/18	
1.2.2	Definición de tipos de preguntas para la recolección de información	4 días?	mar 22/05/18	vie 25/05/18	
1.3	Elaboración de guiones para Recolección de información	1 día?	lun 28/05/18	lun 28/05/18	
1.3.1	Guion para e Informe diagnóstico o situacional de la gerencia de administración del PTS	1 día?	lun 28/05/18	lun 28/05/18	4,5
1.3.2	Guion para elaborar el flujo de información entre las gerencias del PTS y la gerencia de administración	1 día?	lun 28/05/18	lun 28/05/18	4,5
1.3.3	Guion para la recolección de información sobre los Manuales de Descripción de Cargo	1 día?	lun 28/05/18	lun 28/05/18	4,5
1.3.4	Guion de recolección de datos para el diseño de los manuales de procedimientos	1 día?	lun 28/05/18	lun 28/05/18	4,5
1.4	Elaboración del Organigrama de la Organización	1 día?	jue 31/05/18	jue 31/05/18	
1.5	Informe diagnóstico o situacional de la gerencia de administración del PTS	1 día?	vie 08/06/18	vie 08/06/18	7
1.6	Diagrama de flujo de información entre las gerencias del PTS y la gerencia de administración.	1 día?	vie 15/06/18	vie 15/06/18	
1.7	Levantamiento de información para los manuales de cargos	14 días	lun 18/06/18	jue 05/07/18	
1.7.1	Gerente de Administración	1 día?	lun 18/06/18	lun 18/06/18	9
1.7.2	Coordinador de Administrador y Recursos Humanos	1 día?	mar 19/06/18	mar 19/06/18	9
1.7.3	Asistente Administrativos de Cuentas por cobrar	1 día?	mié 20/06/18	mié 20/06/18	9
1.7.4	Asistente Administrativos de Cuentas por pagar	1 día?	jue 21/06/18	jue 21/06/18	9
1.7.5	Asistente Administrativo (Sede Torre la Primera)	1 día?	lun 25/06/18	lun 25/06/18	9
1.7.6	Asistente Administrativo (Sede Parque Central)	1 día?	mar 26/06/18	mar 26/06/18	9
1.7.7	Auxiliar Corporativo	1 día?	mié 27/06/18	mié 27/06/18	9
1.7.8	Mensajero	1 día?	jue 28/06/18	jue 28/06/18	9
1.7.9	Apoyo Logístico I	1 día?	lun 02/07/18	lun 02/07/18	9
1.7.10	Apoyo Logístico II	1 día?	mar 03/07/18	mar 03/07/18	9
1.7.11	Apoyo Logístico III	1 día?	mié 04/07/18	mié 04/07/18	9
1.7.12	Apoyo Logístico (Atención al cliente)	1 día?	jue 05/07/18	jue 05/07/18	9
1.8	Levantamiento de un Procesos medular de la gerencia de administración	15 días	vie 08/11/19	jue 28/11/19	
1.8.1	Selección de un proceso medular	1 día?	vie 15/11/19	vie 15/11/19	
1.8.2	Aplicación del guion para levantamiento de procesos	1 día?	lun 18/11/19	lun 18/11/19	28,10
1.8.3	Procesamiento de la información recolectada	1 día?	vie 22/11/19	vie 22/11/19	
1.8.4	Verificación del levantamiento del proceso	1 día?	jue 28/11/19	jue 28/11/19	
1.9	Entrega del Plan de elaboración de los manuales de procedimiento	1 día?	vie 13/12/19	vie 13/12/19	

Tabla 4. Estructura Desagregada de Trabajo (EDT o WBS).
Fuente: elaboración propia

En la gestión del cronograma dentro de la misma EDT, se tiene definido las actividades del proyecto, la secuencia de las mismas, la duración estimada de cada actividad y las precedencias de cada una.

En la gestión de las comunicaciones se desarrolla un plan para mantener una comunicación fluida y constante durante todo el proceso del proyecto, así como el plan para las posibles modificaciones que surjan dado a las actualizaciones que se

tengan previsto. Es importante resaltar que como ya se hizo mención en capítulos anteriores los manuales de procedimientos deben estar en constante evaluación y actualización. Como el ámbito de aplicación de este proyecto es en el área o gerencia de administración hay que destacar, que las actividades propias de la administración de cualquier empresa están sometidas a cambios con cierta regularidad, sobre todo en las formas o maneras de realizar dichas actividades. Por lo general éstas se deben a tres factores fundamentales, pero no únicas:

- Cambios en materia de las leyes que regulan las actividades administrativas tales como (facturación, compra, nómina y contabilidad).
- Cambio o implementación de un sistema empresarial para la gestión administrativa de la organización.
- Proceso de auditoria o evaluación, que dé como resultado una reestructuración en uno o varios procesos administrativos en harás de buscar la realización de las actividades de manera eficiente.

Los manuales pueden estar muy bien diseñados, pero si los mismos no están al alcance o en conocimiento de las personas involucradas, no tendría el efecto deseado por lo que es importante desarrollar una estrategia comunicacional, que garantice la divulgación del material y de ser necesario una reunión para garantizar que el mismo sea entendido, aclarar posibles dudas o interrogantes que pueda generar.

Por lo que se recomienda, una vez terminado la elaboración de los manuales de procesos o actualización producto de algún cambio mencionado anteriormente lo siguiente:

Hacer llegar a todas las partes involucradas en los procesos el manual o notificar el lugar donde pueden encontrar el mismo. Esta notificación puede realizarse de manera electrónica.

Convocar a una reunión, para explicar el manual y como se mencionó anteriormente aclarar posibles dudas que puedan generar el instrumento.

Todos los procesos mencionados en la gestión de las comunicaciones, son parte importante en la planificación e involucramiento de los interesados.

Proceso de ejecución

En este tercer proceso de la dirección de proyecto y tomando en consideración todo lo desarrollado en los procesos anteriores se coordinarán todas las actividades necesarias con el propósito de ejecutar el proyecto. Como parte de este proceso se tocan las siguientes áreas del conocimiento: gestión de integración, gestión de las comunicaciones y gestión de interesados.

A continuación, se presenta un Tabla donde se detalla las actividades de este proceso por cada área del conocimiento.

Áreas de Conocimientos	Proceso de Ejecución
Gestión de Integración del Proyecto	* Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto * Gestionar el Conocimiento del Proyecto
Gestión de las comunicaciones	* Gestionar las Comunicaciones
Gestión de Interesados	* Gestionar la Participación de los Interesados

Tabla 5. Actividades del Proceso de ejecución según las áreas de conocimientos desarrolladas

Fuente: Elaboración Propia.

Tomando como base la EDT desarrollada para este proyecto, se realizaron todas las actividades según la planificación prevista:

Verificación de manuales existente en la institución: tal como se hizo mención en los antecedentes, dentro del PTS no existen manuales de procedimientos elaborados, por lo que se concluye que los mismo deben arrancan desde cero (0).

Elaboración de Formatos de Recolección de información: una vez consultado a los expertos y verificar las fuentes bibliografías con relación a los manuales se procedió a elaborar los guiones de entrevista, que desarrollaron en el marco metodológico.

Elaboración del Organigrama de la Organización: para este proceso se consultaron los estatus de la organización y se consultó a la Presidencia del PTS, como está conformado Jerarquía de la institución, una vez obtenido estos resultados dio como resultado la diagramación que se encuentra en el marco organizacional en la figura 3.

Informe diagnostico o situacional de la gerencia de administración del PTS: es el resultado de la aplicación de la entrevista a la gerente de administración del PTS que arrojo como resultados:

- Dentro de la gerencia de administración existen 4 actividades fundamentales que son facturación, compras, impuestos y nómina.
- De las actividades que tiene la gerencia, dos de sus procesos presenta una gran debilidad a saber el proceso de facturación y de compras, dado que las mismas están siendo cargadas en dos (02) sistemas administrativos diferentes, adicionalmente a esta realidad, tenemos que si ha evidenciado una duplicidad de funciones a la hora de realizar estas tareas, que por lo general son realizadas de manera manual por los asistentes administrativos de las sedes de Torre la Primera y Parque Central y luego son cargadas el personal de cuentas por pagar y cuentas por cobrar en sus

respectivos sistemas, esto lo que hace es que el personal este dedicado a realizar actividades transaccionales y no a analizarlas.

- Las fortalezas de esta gerencia son que el personal está dispuesto a buscar mejoras en la manera de realizar al trabajo y abiertos al cambio.
- Tal como se hizo mención anteriormente la debilidad más grande que se evidencia, es que las actividades se realizan de manera transaccional y con duplicidad.
- Que se elaboren los manuales de procedimientos de la gerencia y la adquisición de un solo sistema de gestión empresarial (administrativo, contabilidad y nómina).

Diagrama de flujo de información entre las gerencias del PTS y la gerencia de administración: por lo general las gerencias de administración son el staff de todas las unidades operacionales o gerencias en cualquier organización. Por lo que su fuente de trabajo viene de procesar la información que las demás unidades realizan. Este diagrama se encuentra en la EDT. Y se muestra en detalle a continuación:

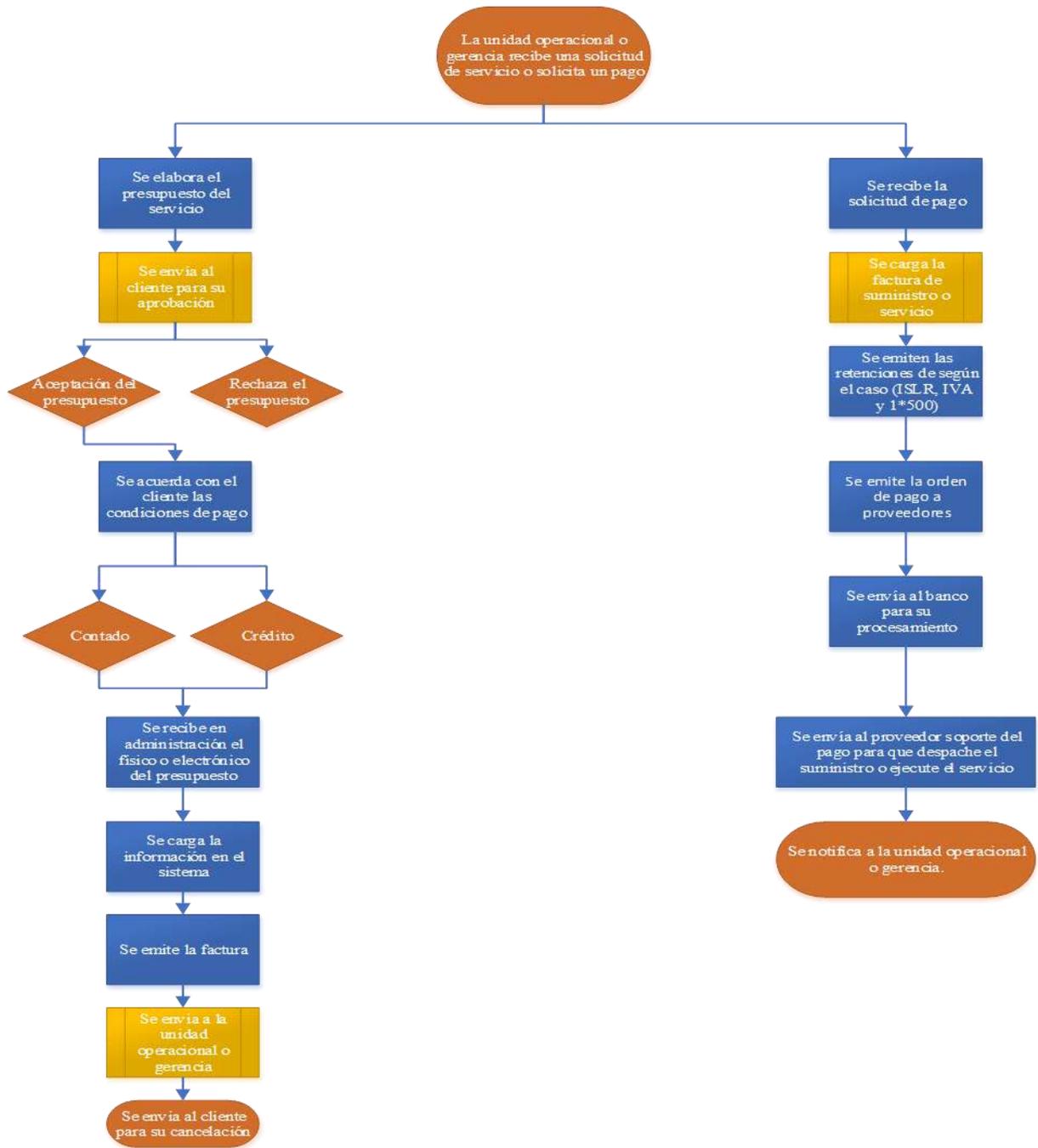


Figura 4. Flujo de información entre las gerencias del PTS y la gerencia de administración
Fuente: elaboración propia.

Levantamiento de información para los manuales de cargos: se realiza con el guion para la recolección de información sobre los Manuales de Descripción de Cargo y dio como resultado los manuales de cargos de la Gerencia de Administración y tomando en cuenta lo abordado en el capítulo segundo del TEG se elaboraron con los parámetros ya desarrollados. A continuación, se procede a indicar la codificación que tiene cada uno de los manuales de cargo de la gerencia de administración del PTS:

Código del Cargo	Denominación del Cargo
DC-01	Gerente de Administración
DC-02	Coordinador de Administración y Recursos Humanos
DC-03	Asistente de Cuentas por Cobrar
DC-04	Asistente de Cuentas por Pagar
DC-05	Asistente Administrativo de Torre la Primera
DC-06	Asistente Administrativo de Parque Central
DC-07	Auxiliar Corporativo
DC-08	Mensajería
DC-09	Apoyo Logístico I
DC-10	Apoyo Logístico II
DC-11	Apoyo Logístico III
DC-12	Apoyo Logístico (Atención al Cliente)

Tabla 6. Codificación que tiene cada uno de los manuales de cargo de la gerencia de administración.

Fuente: elaboración propia.

Levantamiento de un Proceso medular de la gerencia de administración: una vez desarrollado los manuales de cargo de la gerencia de administración, tal como se indicó en la EDT, se procedió a seleccionar con la gerente del área el uno de los procesos medulares de la gerencia quedando seleccionado el proceso de facturación, se aplicó el guion para levantamiento de procesos que se diseñó dando como resultado el siguiente manual de ese proceso. (indicar ubicación del manual)

Proceso de seguimiento y control

El producto de este proceso se encuentra desarrollado dentro del apartado de Normas de Uso del Manual.

Proceso de cierre

En esta parte se contempla la finalización de los productos establecidos en los objetivos específicos del presente Trabajo Especial de Grado. A la Corporación Parque Tecnológico Sartenejas, se le hace entrega del Plan para el levantamiento de los procesos de la gerencia de administración y el levantamiento de un proceso medular de la gerencia, para que el mismo pueda ser ejecutado en el corto plazo y una vez finalizado con la gerencia de administración sea aplicado al resto de las gerencias que conforman el PTS.

Plan para la Elaboración de los Manuales de Procedimientos el PTS

A continuación, se presenta el plan para el levantamiento de los procesos de la gerencia de administración que deberá contener los siguientes aspectos a considerar:

- Encabezados y pie de páginas tal como dicta la norma ISO 9001 y que fue desarrollado en el marco teórico.
- Introducción.
- Objetivos del instrumento.
- Alcance.
- Normas de uso del Manual.
- Simbología de diagramación.
- Glosario de terminología usada en el manual.
- Información de la Organización donde se desarrollará el plan, la misma ya fue desarrollada en el marco organizacional.

- Manuales descriptivos de los cargos de la Gerencia de Administración.
- Diseño e información que debe poseer el manual de proceso de la gerencia.
- Levantamiento del proceso seleccionado (Proceso de facturación).

Teniendo en cuenta todos estos puntos el producto resultante de este proyecto es el siguiente:

1.1 Introducción

Respondiendo a los lineamientos del Consejo Directivo de la Universidad Simón Bolívar (USB) ente rector de la Corporación Parque Tecnológico Sartenejas, máxima autoridad de la Organización, se solicitó a la Coordinación de Administración y Recursos Humanos del PTS, la elaboración de un plan para el levantamiento de los Manuales de Procesos de la gerencia de administración.

El presente Proyecto contiene las propuestas del Proceso de Facturación para la Gerencia de Administración, la cual una vez aprobada por la Presidencia, permitirán la implementación y desarrollo de las mismas y su ampliación al resto de los procesos de dicha Gerencia.

1.2 Objetivos del Manual

El Manual de Procesos tiene como propósito establecer de forma clara y concisa los criterios y procesos aplicables a las actividades de la Gerencia de Administración del PTS en el proceso de facturación. De igual forma busca alcanzar un grado de confiabilidad al unificar criterios de todas las unidades que integran al PTS en los procesos administrativos en la gestión de cuentas por cobrar, lo cual permitirá:

- ✓ Contar con una herramienta completa de consulta que establezca un método estándar para ejecutar el trabajo.

- ✓ Ofrecer una vía para facilitar las auditorías administrativas y evaluación de gestión de la gerencia.
- ✓ Constituir un elemento de soporte útil para el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.
- ✓ Colaborar con el control interno en la obtención de las metas establecidas por la máxima autoridad de la Corporación.
- ✓ Establecer una herramienta operativa y práctica que permita realizar las actividades en forma coordinada y eficaz brindando un mejor control de los procesos internos, así como el mejoramiento continuo de estos, los cuales se deben actualizar según la dinámica de la Organización y las normativas legales que rijan la materia.
- ✓ Adecuar los procesos a las circunstancias actuales y corregir posibles desviaciones de las actividades y funciones ejercidas.
- ✓ Proporcionar una secuencia ordenada que compone el proceso de facturación.
- ✓ Instrumentar un mecanismo que permita el establecimiento de políticas, normas y procedimientos orientados a regular y controlar los procesos existentes.

1.3 Alcance

El uso y aplicación de este manual está dirigido a todos los empleados de la CORPORACION PARQUE TECNOLOGICO SARTENEJAS, que se encuentren vinculadas a los procesos de facturación. Este instrumento cuenta con la estructura y base conceptual con el fin de proporcionar a la Gerencia de Administración una herramienta de trabajo que contribuya al cumplimiento eficiente de la misión y visión establecida por las autoridades de la Corporación.

1.4 Normas de uso del Manual

Para garantizar la correcta aplicación de este manual, se deberá tomar en consideración los siguientes lineamientos:

Establecimiento y Divulgación

- ✓ El Manual debe estar en disposición de todo el personal que labora en la Gerencia de Administración, en un lugar visible y accesible para el manejo de todo aquel que requiera consultarla con el objeto de dar a conocer su contenido y puesta en vigencia.
- ✓ El Gerente y Coordinador de Administración, velarán por el cumplimiento de las normas y procesos descritos en este documento.
- ✓ La Gerencia de Administración, comunicará a todas las unidades organizativas sobre la puesta en vigencia de las políticas, normas e procesos vigentes.
- ✓ Los trabajadores involucrados en los procesos identificados en este Manual, deberán cumplir y hacer cumplir las políticas, normas y procesos señalados en este documento.
- ✓ El Manual se ha desarrollado de manera que el usuario pueda encontrar una determinada información de manera clara y precisa tanto en las unidades operativas que intervienen en el proceso, así como las acciones que deben cumplirse durante el desarrollo de las mismas.
- ✓ Los contenidos aprobados en el presente Manual, deben ser de cumplimiento obligatorio para todo el personal adscrito a la Gerencia de Administración.

Seguridad y Protección

El presente Manual y su contenido, abarca información confidencial de la Gerencia de Administración de la Corporación Parque Tecnológico Sartenejas, su uso es exclusivamente interno. Por tal motivo, salvo instrucciones diferentes el mismo, no debe ser modificado o reproducido total o parcialmente sin la autorización de la Presidencia de la Corporación.

Vigencia

Para que este Manual tenga validez y cumpla con sus objetivos, se requiere de revisiones periódicas para su actualización, ya que su propósito a corto plazo es enfocarlo como documento de calidad. Para efectos de actualización de este instrumento, se recomienda evaluarlo cada año, con el objeto de mantener la pertinencia y apego a las normas y evitar así su rápida obsolescencia.

Los usuarios del Manual deberán notificar a la Gerencia de Administración las sugerencias, modificaciones o cambios que afecten el contenido del mismo, con el objeto de garantizar la vigencia de su contenido y con ello mejorar las bases del conocimiento en el tiempo.

Cualquier cambio en las disposiciones legales vigente que rigen la materia abordada en este proceso o las normas la Gerencia de Administración que en materia de procesos afecte la estructura del manual, generará un cambio en su contenido, con el fin de adaptarlo a los nuevos lineamientos.

Aprobación

Este Manual fue elaborado por la Coordinación de Administración y Recursos Humanos de la Corporación y bajo la autoridad de la Presidencia y Gerencia de Administración.

1.5 Simbología de diagramación

Para mayor comprensión del proceso descrito, a continuación, se representa gráficamente la simbología que fue utilizada en el levantamiento del mismo y que servirá como base para el levantamiento de los demás procesos de la Gerencia de Administración:

Símbolo	Nombre	Utilización
	Inicio / Termino	Señala el inicio y fin de un proceso

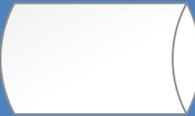
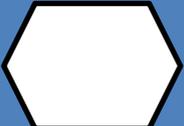
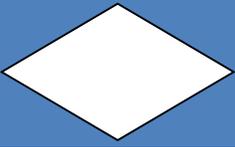
	Actividad	Se utiliza para describir en forma exacta la operación a ejecutar que se llevan a cabo durante el proceso.
	Proceso	Representa procesos que se derivan o se requieren en el flujo diseñado, mas no están allí descritos.
	Documento	Se utiliza para hacer referencia a la recepción, generación, consulta o envío de un documento en un punto del proceso.
	Habilitador Tecnológico	Representa el uso de una herramienta tecnológica para ejecutar un proceso.
	Archivo	Representan el almacenamiento de los soportes generados en el proceso descrito.
	Puerta de Decisión	Decisión que debe tomarse al momento de continuar con el proceso.
	Conexiones de Flechas para Flujo Continuo	Muestran dirección y sentido del flujo de proceso..

Tabla 7. Simbología de diagramación.
Fuente: elaboración propia.

1.6 Glosario de terminología usada en el manual.

DEFINICIONES DE COMPETENCIAS.

Las competencias están definidas por la actitud, conocimientos y habilidades prácticas que se requieren para desempeñar satisfactoriamente un puesto de trabajo o una actividad laboral.

I. COMPETENCIAS PERSONALES.

- a. **Orientación al Logro:** Actuar para lograr resultados y mejorar el desempeño, comparándose con estándares de excelencia (definidos por sí mismo). Impulsar hacia la innovación. Trazar objetivos y alcanzarlos en el tiempo determinado. Buscar nuevos retos. Investigar continuamente formas más eficaces en el proceder. Introducir mejoras concretas. Liderar grupos para obtener resultados. Correr riesgos razonables. Responder por los resultados.
- b. **Iniciativa:** Proponer y actuar en problemas de la Institución. Disposición para resolver espontáneamente situaciones que se presentan en la ejecución de las funciones. Necesidad de tomar acciones eficaces por adelantado sin que sean ordenadas.
- c. **Vocación de Servicio al Usuario/Comunidad:** Compromiso y sensibilidad para el servicio que presta. Acción de entrega diligente a las tareas asignadas. Disposición para dar oportuna y esmerada atención a los requerimientos y trabajos encomendados. Apertura y receptividad para encauzar cortésmente las peticiones, demandas, quejas y reclamos del público. Dar respuesta pronta y oportuna.
- d. **Conciencia de Misión Institucional:** Identificación y claridad con el rol de la Organización.
- e. **Capacidad de Relaciones:** Capacidad para establecer adecuadas relaciones interna y externamente con personas e instituciones. Capacidad para crear y mantener contactos amistosos, con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo. Sensibilidad para escuchar, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.
- f. **Trabajo en Equipo:** Fomentar la participación de todos para lograr los objetivos, manteniendo relaciones interpersonales adecuadas. Capacidad de trabajar colaborando en grupos multidisciplinarios. Integrarse en equipos de trabajo y alcanzar eficazmente los objetivos trazados. Aceptar nuevas ideas y aportar alternativas. Respetar las opiniones y criterios de los demás. Búsqueda del consenso.
- g. **Pensamiento Analítico:** Habilidad para analizar problemas, descomponiendo sus partes y organizándolas en forma sistemática.

- h. **Manejo de Información:** Capacidad para buscar datos y su manejo adecuado para la toma de decisiones.
- i. **Flexibilidad:** Capacidad para adaptarse y trabajar eficazmente en diversas situaciones, con distintos individuos. Habilidad para comprender y apreciar perspectivas y enfoques diferentes según los requerimientos. Adaptase rápidamente a nuevas condiciones laborales y funcionar eficazmente en entornos cambiantes. Disposición y capacidad para poner en práctica cualquier cambio. La flexibilidad es la disposición a cambiar no sólo de esto que hemos mencionado, lo cual trae problemas de intervención innecesaria, sino en puntos de vista. La flexibilidad es necesaria para lograr que la participación sea verdadera y se obtenga compromiso de la gente.
- j. **Compromiso Institucional:** Actuar en forma congruente con las metas, necesidades y prioridades de la Institución.
- k. **Mejoramiento Continuo:** Disposición y conducta dirigida a mejorar permanentemente el desempeño y resolver problemas que se presenten.
- l. **Autocontrol:** Capacidad de dominio de las emociones en situaciones que representen algún perjuicio, a fin de mantener el control de sí mismo en situaciones estresantes, momentos de confrontación, tensión o que provoquen trastornos enfocando sus energías en la búsqueda de soluciones. Ser inteligente emocionalmente.
- m. **Asertividad:** Habilidad para expresar nuestras necesidades siendo directo, apropiado, oportuno y respetando el derecho de los demás.
- n. **Proactividad:** Actitud de un individuo que hace énfasis en lo positivo de una experiencia vivida. Disposición de ánimo que manifiesta externamente querer realizar una actividad haciendo énfasis en “como sí” y no en “como no. Es una actitud de “Como si se pueden hacer las cosas”, pensar en que siempre hay una forma de resolver o responder positivamente ante una situación. Lo contrario es ser reactivo, lo cual es una actitud negativa a los problemas.
- o. **Creatividad:** Capacidad para producir nuevas ideas y planteamientos innovadores para resolver problemas.

- p. **Liderazgo:** Capacidad de dirigir a sus compañeros para la búsqueda de solución, empleando la capacidad de influencia, poder y autoridad armónicamente.
- q. **Comunicación:** Habilidad para exponer motivos e intenciones abiertamente, con respeto y consideración hacia los otros, mostrando apertura y flexibilidad durante la ejecución de las actividades, expresando las respuestas y/o comentarios pertinentemente a los requerimientos externos. Es un contacto afectivo entre los seres humanos, donde intervienen los pensamientos, creencias, emociones, el lenguaje y la expresión corporal.

II. COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

- a. **Cultura Legal:** Se refiere a los aspectos legales: Constitución Nacional, leyes orgánicas, reglamentos, Decretos, resoluciones, providencias, relacionadas con su área que debe conocer y manejar para el desempeño de sus funciones.
- b. **Filosofía de Gestión:** Son todos los elementos que la integran y expresa la doctrina fundamental de gestión de la Institución, su cultura institucional, su aspiración futura (Visión), su razón de ser (Misión), la dirección de su desempeño y conducción, y sus modalidades de acción.
- c. **Gestión Institucional:** Son aspectos relacionados con las capacidades y aptitudes propias de la Institución, en el ámbito: técnico, legal, organizativo, social, entre otros, y su Rol en el Estado Venezolano, sus planes, programas, proyectos, procesos, presupuesto, entre otros.
- d. **Conocimiento del Entorno:** Se refiere al conocimiento y evaluación de la realidad política y socio-económica del País, la Región, los Estados, Municipios y demás divisiones sociopolíticas del Estado Venezolano.
- e. **Planificación y Control de Gestión:** Considera el diseño, ejecución y control de planes orientados al cumplimiento de objetivos y metas, indicadores, que garanticen el logro de la misión de la Institución.
- f. **Gestión de la Calidad:** Refiere a los aspectos relacionados con el mejoramiento continuo, el conocimiento de principios, metodologías, normas, procedimientos, para desarrollar procesos de adecuación, normalización e innovación de los procesos propios de su gestión.

1.7 Manuales descriptivos de los cargos de la Gerencia de Administración.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN
CODIGO	DC-01
UBICACIÓN	ADMINISTRACIÓN
CARGO AL CUAL REPORTA	PRESIDENCIA
PROCESO / SUBPROCESO	ADMINISTRACIÓN
SUPERVISADO POR	PRESIDENCIA
AUTORIDAD	Ejerce directamente sobre el Coordinador de Administración y Recursos Humanos, Asistentes de Cuentas por Cobrar, Asistente de Cuentas por Pagar.
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
MISIÓN GENERAL DEL CARGO	Gerencia las actividades y los procesos financieros en las áreas de presupuesto, contabilidad, administración y procedimientos internos, a fin de brindar el apoyo requerido por todas las áreas que conforman el PTS para lograr los objetivos propuestos.
FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Participa en la elaboración y realiza el control del presupuesto anual de la organización. ➤ Administra los recursos materiales y financieros. ➤ Elabora y presenta a la Presidencia los estados financieros. ➤ Suministra información administrativa y financiera a todas las áreas funcionales. ➤ Planifica, coordina, supervisa y controla la ejecución del presupuesto anual. ➤ Asegura la disponibilidad bancaria para cubrir las necesidades, obligaciones e inversiones. ➤ Define coordina y ejecuta estrategias para sincronizar y equilibrar la cobranza a clientes y pagos a proveedores. ➤ Coordina, revisa y controla los recaudos y requisitos necesarios para el procesamiento de la contabilidad. ➤ Coordina con los auditores externos el cronograma de trabajo y apoya la revisión y entrega de la documentación requerida para la ejecución de auditoría externa. ➤ Controla y supervisa el cumplimiento de todas las obligaciones con el Fisco Nacional ➤ Participa en la presentación del Presupuesto Anual y Memoria y Cuenta. ➤ Vela por el cumplimiento de los reglamentos y normativas que regulen las actividades de PTS. ➤ Cumple y vela por el cumplimiento de las normas y procedimientos de seguridad laboral establecidos por la organización. ➤ Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
COMUNICACIÓN INTERNA	COMUNICACIÓN EXTERNA
El cargo mantiene relaciones continuas con toda la organización, especialmente con el personal de la Gerencia de Finanzas a quienes supervisa la correcta ejecución de las actividades asignadas, personal de Alta Dirección a quienes rinde cuenta de los estados financieros de la organización y con los cargos Gerenciales de las unidades funcionales del PTS a fin de apoyarlos y asistirlos	El cargo mantiene relaciones continuas con, asesores legales del PTS, instituciones de la USB (FUNINDES, ARTE VISIÓN) y demás empresas u organizaciones que prestan servicios relacionados con los recursos de la organización. También mantiene relaciones con las empresas relacionadas con los proyectos de Transferencia Tecnológica e Incubadas del PTS.

en todas las actividades de índole administrativa necesarias para el cumplimiento de sus objetivos.	
CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO	Ver formato de "Notificación de Riesgos" del cargo.
III. REQUISITOS Y ESPECIFICACIONES PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO	
NIVEL DE EDUCACIÓN	Licenciado en Administración de Empresas
EXPERIENCIA DESEABLE	Mínimo 8 años en cargos Gerenciales.
ESPECIALIZACIÓN	Administración y Finanzas
HABILIDADES Y DESTREZAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad para motivar al personal. ✓ Capacidad de negociación. ✓ Conducción efectiva de grupos diversos de trabajo. ✓ Capacidad para establecer objetivos claros y orientar las acciones del personal hacia el logro de los mismos. ✓ Capacidad para comunicarse efectivamente con todo el personal. ✓ Habilidad para manejar los cambios ✓ Habilidad para resolver conflictos entre otras personas. ✓ Ética de trabajo. ✓ Responsabilidad ✓ Autodisciplina ✓ Razonamiento analítico. ✓ Habilidades computacionales. ✓ Gerencia de Finanzas ✓ Elaboración de planes de negocio. ✓ Legislación Venezolana / Obligaciones de las PYMES ✓ Normas sobre Fundaciones, Asociaciones o Sociedades Civiles o Mercantiles de las Universidades Nacionales.
IV. COMPETENCIAS SUGERIDAS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientación al Logro ✓ Iniciativa ✓ Vocación de Servicio al Usuario ✓ Conciencia de Misión Institucional ✓ Capacidad de Relaciones ✓ Trabajo en Equipo ✓ Creatividad 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo de Información ✓ Flexibilidad ✓ Compromiso Institucional ✓ Mejoramiento Continuo ✓ Autocontrol ✓ Proactividad

Tabla 8. Descripción de cargo del Gerente de Administración.
Fuente: elaboración propia.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	COORDINADOR DE ADMINISTRACION Y RECURSOS HUMANOS
CODIGO	DC-02
UBICACIÓN	ADMINISTRACIÓN
CARGO AL CUAL REPORTA	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN
PROCESO / SUBPROCESO	ADMINISTRATIVO
SUPERVISADO POR	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN
AUTORIDAD	Ejerce supervisión directa sobre los Asistentes Administrativos de las Sedes de Torre la Primera y Parque Central; y de la Auxiliar de Servicios Corporativos.
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
MISIÓN GENERAL DEL CARGO	Ejecuta actividades Técnicas y/o Administrativas relacionada con el Capital Humanos de la Corporación desarrollando y ejecutando planes y programas pertinentes a la administración del personal. Coordina todo lo referente a la actividad inmobiliaria de la Corporación.
FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elabora Anualmente el Presupuesto de Gasto de Personal de la Corporación. ➤ Elabora quincenalmente la nómina de los trabajadores de todas las sedes de la Corporación. ➤ Calcula los ajustes salariales, que se presentaran a la Gerencia de Administración y Presidencia para su aprobación. ➤ Elabora los de contrato para el personal que ingresa a la organización, así como los correspondientes acuerdos de confidencialidad. ➤ Realiza seguimiento al vencimiento de los contratos y notifica al personal la decisión tomada por la Corporación acerca de la continuidad de la relación laboral. ➤ Coordina las órdenes de pago para el personal contratado. ➤ Realiza los trámites pertinentes para el otorgamiento de permisos y reposos de los trabajadores. ➤ Chequea el registro diario de asistencia del personal y detecta fallas. ➤ Mantiene actualizado los sistemas de información laboral (número de trabajadores, sexo, edad, educación, accidentes, enfermedades, sueldo, etc.). Lleva el control de los días de vacaciones del personal. ➤ Realiza mensualmente las actividades necesarias para dar cumplimiento a las obligaciones patronales. ➤ Calcula y ejecuta mensualmente los pagos correspondientes al seguro de Hospitalización, Cirugía y Maternidad de todo el personal. ➤ Elabora y controla mensualmente los pagos correspondientes al bono alimentario ➤ Analiza mensualmente las cuentas por cobrar del personal empleado. ➤ Elabora, controla y maneja los expedientes de todo el personal (incluyendo aquellos registros relacionados con la Seguridad y Salud Laboral de los trabajadores). ➤ Actualiza y registra mensualmente en los expedientes del personal, los permisos, reposos, inasistencias y demás información relacionada. ➤ Elabora anualmente el ARCV y ARI de todo el personal cada vez que tuviera lugar un ajuste salarial o cambio de la unidad tributaria.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recibe y analiza las solicitudes de empleo. Realiza la evaluación de los requisitos mínimos. ➤ Verifica y analiza las referencias de los aspirantes a cargos. ➤ Coordina la selección del personal a ser contratado. ➤ Realiza los trámites necesarios para que se imparta al personal la capacitación y entrenamientos requeridos. ➤ Coordina el pago a los instructores. ➤ Mantiene los registros de las capacitaciones impartidas en los expedientes de los trabajadores. ➤ Mantiene actualizado el registro de instructores. ➤ Realiza los trámites necesarios para que se realicen los exámenes médicos a los trabajadores, de acuerdo a lo indicado en la LOPCYMAT. ➤ Participa en la ejecución de Programas de Previsión Social, Higiene y Seguridad en el trabajo, recreación y bienestar social para el trabajador. ➤ Coordina al personal de Auxiliar de Servicios Corporativos, Asistentes Administrativos de las Sedes de Torre la Primera y Parque Central, Apoyo Logístico y Mensajero. ➤ Tramita órdenes de pagos con respecto al materia de oficina y limpieza de la Corporación. ➤ Administra el Activo Fijo de la Corporación. ➤ Realiza periódicamente Arqueos o auditorías a las Cajas Chica existentes en la Corporación. ➤ Coordinar y hacer seguimiento a la elaboración y firmas de Contratos de Arrendamientos (Nuevos y Renovaciones). ➤ Control de entrega y recepción de los Inmuebles arrendados. ➤ Cobranza. ➤ Depósitos en Garantía. ➤ Expedientes de los inmuebles arrendados. ➤ Coordinar y aprobar los gastos operativos (en cuanto a gastos de mantenimientos, reparaciones y compra de muebles queda bajo la supervisión y aprobación de la Gerencia de Infraestructura). ➤ Fijación y notificación de los cánones de arrendamientos y alquileres de los salones. ➤ Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. ➤ Cualquier otra actividad inherente al cargo que se le asigne.
COMUNICACIÓN INTERNA	COMUNICACIÓN EXTERNA
El cargo mantiene relaciones continuas con el personal de toda la organización, a fin de apoyar, ejecutar, coordinar y asesorar actividades relacionadas con el área de Administración de Recursos Humanos y con todas las Gerencias funcionales a la cuales presta apoyo en temas de Administración de personal.	El cargo mantiene relaciones continuas con los aliados que se encuentran en los Espacio de la Corporación, IVSS, BANAVIH, INCES, Ministerio del Trabajo, así como con empresas u organizaciones que prestan servicios directamente relacionados con el Capital Humano de la organización.
CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO	Ver formato de "Notificación de Riesgos" del cargo
III. REQUISITOS Y ESPECIFICACIONES PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO	
NIVEL DE EDUCACIÓN	TSU ó Licenciatura en Administración o Contabilidad
EXPERIENCIA DESEABLE	3 años en cargos similares relacionados con la Administración de Recursos Humanos.
ESPECIALIZACIÓN	

HABILIDADES Y DESTREZAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Expresarse claramente en forma verbal y escrita. ✓ Seguir instrucciones orales y escritas. ✓ Tratar en forma cortés y efectiva al público y compañeros de trabajo. ✓ Organizar el trabajo de la oficina. ✓ Analizar situaciones y documentos administrativos. ✓ Comprender las órdenes, problemas, solicitudes y otros asuntos que le sean planteados. ✓ Tener iniciativa. ✓ Realizar cálculos matemáticos. ✓ Manejo de los programas Office (Excel, Word, Power Point) ✓ Manejo del Programa Administrativo instalado (Premium-AdaptaPro)
IV. COMPETENCIAS SUGERIDAS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientación al Logro ✓ Iniciativa ✓ Vocación de Servicio al Usuario ✓ Capacidad de Relaciones ✓ Trabajo en Equipo ✓ Manejo de Información 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Flexibilidad ✓ Compromiso Institucional ✓ Mejoramiento Continuo ✓ Autocontrol ✓ Proactividad ✓ Creatividad

Tabla 9. Descripción de cargo del Coordinador de Administración y Recursos Humanos.

Fuente: elaboración propia.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	ASISTENTE DE CUENTAS POR COBRAR
CODIGO	DC-03
UBICACIÓN	ADMINISTRACIÓN
CARGO AL CUAL REPORTA	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN
PROCESO / SUBPROCESO	ADMINISTRATIVO
SUPERVISADO POR	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN
AUTORIDAD	No ejerce directamente sobre personas, facultad para decidir en torno a determinadas acciones de su competencia.
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
MISIÓN GENERAL DEL CARGO	Ejecutar procesos administrativos del área relacionados con la emisión de pagos, a fin de garantizar su emisión oportuna a los beneficiarios, la cancelación de compromisos de la institución y el apoyo a la gerencia
FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Emite Recibos, Facturas, Notas de Crédito y Notas de Débito por Sistema Administrativo. ➤ Registra y controla en el Sistema Administrativo, la cobranza realizada por la organización (Incubadora, Infraestructura, Proyectos y Administración Delegada) ➤ Realiza la gestión directa de cobranza a clientes de la organización. ➤ Realiza seguimiento y recepción de las retenciones hechas por los clientes para su registro. ➤ Elabora mensualmente el libro de ventas. ➤ Realiza el control y seguimiento del archivo de su área. ➤ Relaciona y gestiona la cobranza de los servicios a las empresas incubadas, aliados y otros. ➤ Elabora los libros bancarios e identifica los depósitos. ➤ Controla los depósitos en garantía de Inmobiliaria. (Concilia todas las Sedes) ➤ Seguimiento y recuperación de los Cheques devueltos. ➤ Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. ➤ Cualquier otra actividad inherente al cargo que se le asigne.
COMUNICACIÓN INTERNA	COMUNICACIÓN EXTERNA
El cargo mantiene relaciones continuas con el personal de toda la organización, a fin de apoyar, ejecutar, coordinar y asesorar actividades relacionadas con la gestión de cobranza.	El cargo mantiene relaciones continuas con los clientes de la organización, entidades bancarias y la Universidad Simón Bolívar.
CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO	Ver formato de "Notificación de Riesgos" del cargo.
III. REQUISITOS Y ESPECIFICACIONES PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO	
NIVEL DE EDUCACIÓN	Técnico Superior Universitario en Administración o Licenciatura en Administración o Contabilidad
EXPERIENCIA DESEABLE	3 años para el TSU o 1 año para el Lic. en cargos similares relacionados con la Tesorería o cuentas por pagar.
ESPECIALIZACIÓN	
HABILIDADES Y DESTREZAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Expresarse claramente en forma verbal y escrita. ✓ Seguir instrucciones orales y escritas. ✓ Tratar en forma cortés y efectiva al público y compañeros de trabajo. ✓ Organizar el trabajo de la oficina. ✓ Analizar situaciones y documentos administrativos. ✓ Comprender las órdenes, problemas, solicitudes y otros asuntos que le sean planteados. ✓ Tener iniciativa.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar cálculos matemáticos. ✓ Manejo de los programas Office (Excel, Word, Power Point) ✓ Manejo del Programa Administrativo instalado (Premium-AdaptaPro)
IV. COMPETENCIAS SUGERIDAS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientación al Logro ✓ Iniciativa ✓ Vocación de Servicio al Usuario ✓ Capacidad de Relaciones ✓ Trabajo en Equipo ✓ Manejo de Información 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Flexibilidad ✓ Compromiso Institucional ✓ Mejoramiento Continuo ✓ Autocontrol ✓ Proactividad ✓ Creatividad

Tabla 10. Descripción de cargo del Asistente de Cuentas por Cobrar

Fuente: elaboración propia.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	ASISTENTE DE CUENTAS POR PAGAR
CODIGO	DC-04
UBICACIÓN	ADMINISTRACIÓN
CARGO AL CUAL REPORTA	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN
PROCESO / SUBPROCESO	ADMINISTRATIVO
SUPERVISADO POR	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN.
AUTORIDAD	No ejerce directamente sobre personas, facultad para decidir en torno a determinadas acciones de su competencia.
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
MISIÓN GENERAL DEL CARGO	Ejecutar procesos administrativos del área relacionados con la emisión de pagos, a fin de garantizar su emisión oportuna a los beneficiarios, la cancelación de compromisos de la institución y el apoyo a la gerencia
FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elabora semanalmente los cheques o el archivo de transferencia destinados al pago de proveedores o servicios. ➤ Lleva el control de los cheques mediante listado y registro en libros de bancos. ➤ Controla y resguarda las chequeras de todas las cuentas de la organización y proyectos. ➤ Elabora mensualmente el Libro de Compras. ➤ Emite las retenciones a terceros y elabora los archivos para su procesamiento en el SENIAT. ➤ Semanalmente solicita información relacionada con los ingresos de la organización a fin de determinar la disponibilidad financiera para la realización de pagos. ➤ Gestiona los Pagos de Impuestos u Obligaciones Tributarias. ➤ Realiza el control y seguimiento del archivo de su área. ➤ Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. ➤ Cualquier otra actividad inherente al cargo que se le asigne.
COMUNICACIÓN INTERNA	COMUNICACIÓN EXTERNA
Mantiene relaciones continuas con los Gerentes de todas las unidades funcionales de la organización, con la Coordinación de Administración y Recursos Humanos, Asistente Administrativos de las sedes de PC y TLP, los ejecutivos de proyecto y Asistente Corporativo, a fin de tramitar las solicitudes de pago correspondientes.	Mantiene relaciones continuas con organismos gubernamentales como el SENIAT, INCES, IVSS, proveedores de bienes y servicios y entidades bancarias, a fin de cumplir los compromisos de pagos externos de la organización.
CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO	Ver formato de "Notificación de Riesgos" del cargo.
III. REQUISITOS Y ESPECIFICACIONES PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO	
NIVEL DE EDUCACIÓN	TSU o Licenciatura en Administración o Contabilidad
EXPERIENCIA DESEABLE	3 años para el TSU ó 1 año para el Lic. en cargos similares relacionados con la Tesorería y cuentas por pagar.
ESPECIALIZACIÓN	
HABILIDADES Y DESTREZAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Expresarse claramente en forma verbal y escrita. ✓ Seguir instrucciones orales y escritas. ✓ Tratar en forma cortés y efectiva al público y compañeros de trabajo. ✓ Organizar el trabajo de la oficina. ✓ Analizar situaciones y documentos administrativos.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comprender las órdenes, problemas, solicitudes y otros asuntos que le sean planteados. ✓ Tener iniciativa. ✓ Realizar cálculos matemáticos. ✓ Manejo de los programas Office (Excel, Word, Power Point) ✓ Manejo del Programa Administrativo instalado (Premium-AdaptaPro)
IV. COMPETENCIAS SUGERIDAS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientación al Logro ✓ Iniciativa ✓ Vocación de Servicio al Usuario ✓ Capacidad de Relaciones ✓ Trabajo en Equipo ✓ Manejo de Información 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Flexibilidad ✓ Compromiso Institucional ✓ Mejoramiento Continuo ✓ Autocontrol ✓ Proactividad ✓ Creatividad

Tabla 11. Descripción de cargo del Asistente de Cuentas por Pagar
Fuente: elaboración propia.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO (TORRE LA PRIMERA)
CODIGO	DC-05
UBICACIÓN	ADMINISTRACIÓN
CARGO AL CUAL REPORTA	COORDINACIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS
PROCESO / SUBPROCESO	ADMINISTRATIVO
SUPERVISADO POR	COORDINACIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS
AUTORIDAD	Ejerce la supervisión directa del personal de Apoyo Logístico de la Sede a la cual está adscrito.
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
MISIÓN GENERAL DEL CARGO	Ejecutar los procesos administrativos del área, supervisando, controlando y procesando todas las operaciones relacionadas con las actividades de alquileres de salones y oficinas de los Espacios de Entrenamiento de Torre la Primera. Supervisar y controlar al personal que ejecuta las labores de apoyo logístico en ésta sede.
FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elabora el programa de actividades en la sede (espacios reservados, servicios a prestar por cada reservación, etc.). ➤ Actualiza el programa de actividades de la sede, cuando ocurre algún cambio o modificación del espacio a alquilar o servicio a prestar. ➤ Garantiza que la información actualizada de los requerimientos para el alquiler de espacios, sea publicada en cartelera para la consulta del personal que ejecuta las actividades de apoyo logístico. ➤ Diariamente revisa los correos electrónicos con las solicitudes de los clientes o modificaciones de espacios ya reservados. Gestionar la cobranza del espacio o servicio prestado. ➤ Diariamente elabora presupuestos de alquiler de espacios y otros servicios prestados en la sede (Ej.; refrigerios, alquiler de equipos, etc.). ➤ Coordina la distribución de las aulas que serán utilizadas por la Universidad Simón Bolívar para el área de post grados. ➤ Emite un reporte mensual para la Coordinación de Administración y Recursos Humanos que indica los espacios alquilados y cobrados durante el mes por los clientes. ➤ Semanalmente envía a la Sede de Sartenejas los documentos correspondientes a las compras de refrigerios y otros servicios (Facturas originales, Solicitudes de Pago, copia de presupuesto) y solicita la emisión del pago correspondiente. ➤ Realiza el seguimiento de los contratos de arrendamientos y servicios para su renovación y firma oportuna por parte de los clientes. ➤ Entrega a cada cliente los Avisos de Cobros firmados y sellados. ➤ Actualizar oportunamente en el cuadro de Ingresos y Egresos. ➤ Recibe y entrega las facturas a cada uno de los clientes. ➤ Mantener actualizado la carpeta de los expedientes de cada cliente. ➤ Atiende las quejas de los clientes en relación a daños ocurridos en las instalaciones y oficinas e informa de las mismas a la Gerencia de Infraestructura. ➤ Enviar el primer día hábil de cada mes a cuentas por cobrar el archivo de avisos de cobro actualizado de los clientes con los intereses moratorios en los casos que correspondan.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realiza el reconocimiento de las quejas y toma fotografías para registrar los daños reportados por los clientes e informa de los mismos a la Gerencia de Infraestructura. ➤ Semanalmente envía la relación de las cobranzas a la sede de Sartenejas para su facturación. ➤ Mensualmente elabora el reporte de las cuentas por cobrar. ➤ Mensualmente actualiza el físico y digital de los Depósitos en Garantía de cada cliente. ➤ Semestralmente o trimestralmente realiza el control y pedido de los artículos de limpieza y mantenimiento. ➤ Supervisa directamente las actividades del personal de apoyo logístico a su cargo y gestionará todas las solicitudes de Recursos Humanos (Vacaciones, Préstamos, Prestaciones Sociales, etc.). ➤ Enviar el primer día hábil de cada mes a la Coordinación de Administración y Recursos Humanos los reportes de asistencia del personal emitidos por el sistema biométrico, instalado en la sede. ➤ Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. ➤ Cualquier otra actividad inherente al cargo que se le asigne.
COMUNICACIÓN INTERNA	COMUNICACIÓN EXTERNA
El cargo mantiene relaciones continuas con el Coordinación de Administración y Recursos Humanos; el personal de la Gerencia de Administración y la Gerencia de Infraestructura.	El cargo mantiene relaciones con la Consultoría Jurídica, los clientes que alquilan los espacios de la sede y la administradora del Condominio.
CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO	Ver formato de "Notificación de Riesgos" del cargo.
III. REQUISITOS Y ESPECIFICACIONES PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO	
NIVEL DE EDUCACIÓN	TSU o Licenciatura en Administración o Contabilidad.
EXPERIENCIA DESEABLE	3 años en cargos similares relacionados con Administración e Inmobiliaria.
ESPECIALIZACIÓN	
HABILIDADES Y DESTREZAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirigir y supervisar personal a su cargo. ✓ Dar y seguir instrucciones orales y escritas. ✓ Comunicarse en forma clara y precisa. ✓ Realizar cálculos matemáticos. ✓ Manejo de computadora y programas de Office (Excel, Word, Power Point) ✓ Relacionarse con público en general. ✓ Tratar en forma cortés y efectiva al público. ✓ Tener iniciativa.
IV. COMPETENCIAS SUGERIDAS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vocación de Servicio al Usuario ✓ Capacidad de Relaciones ✓ Trabajo en Equipo ✓ Flexibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compromiso Institucional ✓ Mejoramiento Continuo ✓ Proactividad ✓ Creatividad

Tabla 12. Descripción de cargo del Asistente Administrativo de Torre la Primera
Fuente: elaboración propia.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO (PARQUE CENTRAL)
CODIGO	DC-06
UBICACIÓN	ADMINISTRACIÓN
CARGO AL CUAL REPORTA	COORDINACIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS
PROCESO / SUBPROCESO	ADMINISTRATIVO
SUPERVISADO POR	COORDINACIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS
AUTORIDAD	Ejerce la supervisión directa del personal de Apoyo Logístico de la Sede a la cual está adscrito.
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
MISIÓN GENERAL DEL CARGO	Ejecutar los procesos administrativos del área, supervisando, controlando y procesando todas las operaciones relacionadas con la actividad inmobiliaria del Centro de Empresas de Parque Central. Supervisar y controlar al personal que ejecuta las labores de apoyo logístico en ésta sede.
FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realiza el seguimiento de los contratos de arrendamientos y servicios para su renovación y firma oportuna por parte de los clientes. ➤ Entrega a cada cliente los Avisos de Cobros firmados y sellados. ➤ Actualizar oportunamente en el cuadro de Ingresos y Egresos. ➤ Envía la relación de pago del Condominio del Centro de Empresas. ➤ Recibe y entrega las facturas a cada uno de los clientes. ➤ Mantener actualizado la carpeta de los expedientes de cada cliente. ➤ Atiende las quejas de los clientes en relación a daños ocurridos en las instalaciones y oficinas e informa de las mismas a la Gerencia de Infraestructura. ➤ Mensualmente publicara en la cartelera las deudas de cada uno de los clientes. ➤ Enviar el primer día hábil de cada mes a cuentas por cobrar el archivo de avisos de cobro actualizado de los clientes con los intereses moratorios en los casos que correspondan. ➤ Realiza el reconocimiento de las quejas y toma fotografías para registrar los daños reportados por los clientes e informa de los mismos a la Gerencia de Infraestructura. ➤ Solicita al personal técnico la evaluación de los daños reportados y sus causas. ➤ Notifica a la Administradora del Condominio los reportes de daños emitidos por los clientes. Y entrega copia de los reportes firmados y sellados por la Administradora del Condominio. ➤ Semanalmente envía la relación de las cobranzas a la sede de Sartenejas para su facturación. ➤ Mensualmente elabora el reporte de las cuentas por cobrar. ➤ Mensualmente actualiza el físico y digital de los Depósitos en Garantía de cada cliente. ➤ Semestralmente realiza el control y pedido de los artículos de limpieza y mantenimiento. ➤ Supervisa directamente las actividades del personal de apoyo logístico a su cargo y gestionará todas las

	<p>solicitudes de Recursos Humanos (Vacaciones, Préstamos, Prestaciones Sociales, etc.).</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Enviar el primer día hábil de cada mes a la Coordinación de Administración y Recursos Humanos los reportes de asistencia del personal emitidos por el sistema biométrico, instalado en la sede. ➤ Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. ➤ Cualquier otra actividad inherente al cargo que se le asigne.
COMUNICACIÓN INTERNA	COMUNICACIÓN EXTERNA
El cargo mantiene relaciones continuas con el Coordinación de Administración y Recursos Humanos; el personal de la Gerencia de Administración y la Gerencia de Infraestructura.	El cargo mantiene relaciones con la Consultoría Jurídica, los clientes que alquilan los espacios de la sede y la administradora del Condominio.
CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO	Ver formato de "Notificación de Riesgos" del cargo.
III. REQUISITOS Y ESPECIFICACIONES PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO	
NIVEL DE EDUCACIÓN	TSU o Licenciatura en Administración o Contabilidad
EXPERIENCIA DESEABLE	3 años en cargos similares relacionados con Administración e Inmobiliaria.
ESPECIALIZACIÓN	
HABILIDADES Y DESTREZAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirigir y supervisar personal a su cargo. ✓ Dar y seguir instrucciones orales y escritas. ✓ Comunicarse en forma clara y precisa. ✓ Realizar cálculos matemáticos. ✓ Manejo de computadora y programas de Office (Excel, Word, Power Point) ✓ Relacionarse con público en general. ✓ Tratar en forma cortés y efectiva al público. ✓ Tener iniciativa.
IV. COMPETENCIAS SUGERIDAS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vocación de Servicio al Usuario ✓ Capacidad de Relaciones ✓ Trabajo en Equipo ✓ Flexibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compromiso Institucional ✓ Mejoramiento Continuo ✓ Proactividad ✓ Creatividad

Tabla 13. Descripción de cargo del Asistente Administrativo de Parque Central
Fuente: elaboración propia.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	AUXILIAR DE SERVICIOS CORPORATIVOS
CODIGO	DC-07
UBICACIÓN	ADMINISTRACIÓN
CARGO AL CUAL REPORTA	COORDINADOR DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS
PROCESO / SUBPROCESO	ADMINISTRATIVO
SUPERVISADO POR	COORDINADOR DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS
AUTORIDAD	Coordina las actividades del mensajero y de Apoyo Logístico.
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
MISIÓN GENERAL DEL CARGO	Ejecutar actividades pertinentes al área secretarial y satisfacer las necesidades de comunicación del personal de la organización, aplicando técnicas secretariales, operando una central telefónica, atendiendo al público en sus requerimientos de información, ejecutando y controlando la recepción y despacho de la correspondencia, para servir de apoyo a las diferentes unidades que integran la organización.
FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diariamente realiza y recibe llamadas telefónicas. ➤ Diariamente toma mensajes y los transmite. ➤ Diariamente recibe la correspondencia a enviar de todo el personal de la sede lo entrega al mensajero con las indicaciones de entrega correspondientes. ➤ Opera la máquina fotocopidora, escáner y fax. ➤ Actualiza el archivo central de la organización (Copias). ➤ Controla y realiza seguimiento a las actividades de mensajería ➤ Genera documentos varios de poca complejidad. ➤ Atiende y suministra información al público en general. ➤ Lleva registro de entrada y salida de equipos en préstamo. ➤ Brinda apoyo logístico en la organización y ejecución de reuniones y eventos (asignación de la sala de conferencias, coordinación de refrigerios, instalación de equipos). ➤ Lleva el control y asignación semanal de la sala de conferencias. ➤ Realiza el inventario de material de oficina. ➤ Trimestralmente elabora la lista de materiales de oficina, cafetería y limpieza que deben ser adquiridos ➤ Distribuye la correspondencia de la organización ➤ Apoya al Coordinador de Administración y Recursos Humanos en las solicitudes de cotizaciones y presupuestos a los proveedores de insumos básicos de la sede. ➤ Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. ➤ Cualquier otra actividad inherente al cargo que se le asigne.
COMUNICACIÓN INTERNA	COMUNICACIÓN EXTERNA
El cargo mantiene relaciones continuas con el personal de toda la organización, a fin de ejecutar las actividades de Auxiliar de Servicios Corporativos, así como de archivo, suministros y apoyo logístico.	El cargo mantiene relaciones continuas con el público en general y con instituciones públicas y privadas a fin de ejecutar lo relativo al área.
CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO	Ver formato de "Notificación de Riesgos" del cargo.

III. REQUISITOS Y ESPECIFICACIONES PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO	
NIVEL DE EDUCACIÓN	Bachiller
EXPERIENCIA DESEABLE	Mínima de 3 años en el área secretarial y de recepción.
ESPECIALIZACIÓN	
HABILIDADES Y DESTREZAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Expresarse claramente en forma verbal y escrita. ✓ Seguir instrucciones orales y escritas. ✓ Tratar en forma cortés y efectiva al público y compañeros de trabajo. ✓ Organizar el trabajo de la oficina. ✓ Comprender las órdenes, problemas, solicitudes y otros asuntos que le sean planteados. ✓ Tener iniciativa. ✓ Manejo de los programas Office (Excel, Word, Power Point) ✓ Manejo del Programa Administrativo instalado (Premium-AdaptaPro)
IV. COMPETENCIAS SUGERIDAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al Logro • Iniciativa • Vocación de Servicio al Usuario • Capacidad de Relaciones • Trabajo en Equipo • Manejo de Información 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad • Compromiso Institucional • Mejoramiento Continuo • Autocontrol • Proactividad • Creatividad

Tabla 14. Descripción de cargo del Auxiliar Corporativo
Fuente: elaboración propia.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	MENSAJERO
CODIGO	DC-08
UBICACIÓN	ADMINISTRACIÓN
CARGO AL CUAL REPORTA	AUXILIAR DE SERVICIOS CORPORATIVOS
PROCESO / SUBPROCESO	ADMINISTRATIVO
SUPERVISADO POR	COORDINADOR DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS
AUTORIDAD	No ejerce directamente sobre personas, no posee facultad para decidir en torno a determinadas acciones de su competencia.
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
MISIÓN GENERAL DEL CARGO	Ejecutar actividades de distribución de correspondencia y diversas encomiendas, a solicitud del personal de la organización, utilizando los medios de transporte necesarios para entregar oportunamente y en forma segura las mismas.
FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar el envío o entrega de todo tipo de correspondencia, entre las dependencias de la USB y demás organismos públicos y privados. ➤ Efectuar operaciones y gestiones bancarias, tales como: depósitos de cheques, efectivo, retiro de chequeras, transferencias. ➤ Retirar de las diferentes las dependencias de la USB y demás organismos públicos y privados: comunicaciones, encomiendas, documentos, etc. ➤ Realizar los pagos de impuestos. ➤ Reportar a la Coordinación de Administración los gastos ocasionados por combustible y/o repuestos. ➤ Ocasionalmente puede realizar compra de materiales, de acuerdo a las necesidades presentadas ➤ Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. ➤ Cualquier otra actividad inherente al cargo que se le asigne.
COMUNICACIÓN INTERNA	COMUNICACIÓN EXTERNA
El cargo mantiene relaciones continuas con el personal de toda la organización, a fin de ejecutar las actividades de mensajería.	El cargo mantiene relaciones continuas con las diferentes dependencias de la USB, con proveedores y clientes de la organización, así como con las diferentes entidades públicas y privadas en las cuales debe ejercer actividades de entrega y recepción de documentos y encomiendas.
CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO	Ver formato de "Notificación de Riesgos" del cargo.
III. REQUISITOS Y ESPECIFICACIONES PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO	
NIVEL DE EDUCACIÓN	Bachiller
EXPERIENCIA DESEABLE	Mínima de 1 años en el área.
ESPECIALIZACIÓN	
HABILIDADES Y DESTREZAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atención al Cliente. ✓ Relaciones Humanas. ✓ Aplicar métodos y procedimientos administrativos. ✓ Expresarse claramente en forma oral y escrita. ✓ Ética, compromiso, confidencialidad, lealtad, honestidad, discreción y confiabilidad.
IV. COMPETENCIAS SUGERIDAS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientación al Logro ✓ Iniciativa ✓ Vocación de Servicio al Usuario 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compromiso Institucional ✓ Autocontrol ✓ Asertividad

✓ Conciencia de Misión Institucional	✓ Proactividad
✓ Capacidad de Relaciones	✓ Creatividad
✓ Trabajo en Equipo	✓ Comunicar
✓ Manejo de Información	✓ Conocimiento del Entorno
✓ Flexibilidad	✓ Gestión de la Calidad

Tabla 15. Descripción de cargo del Mensajería
Fuente: elaboración propia.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	APOYO LOGISTICO I
CODIGO	DC-09
UBICACIÓN	ADMINISTRACIÓN
CARGO AL CUAL REPORTA	AUXILIAR CORPORATIVO
PROCESO / SUBPROCESO	SERVICIOS GENERALES
SUPERVISADO POR	COORDINADOR DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS
AUTORIDAD	No ejerce directamente sobre personas, no posee facultad para decidir en torno a determinadas acciones de su competencia.
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
MISIÓN GENERAL DEL CARGO	Mantener en buenas condiciones de limpieza las instalaciones del Parque Tecnológico Sartenejas en su sede de la Tecnopolis. Prestar todo el apoyo requerido a los clientes que alquilen los espacios.
FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realiza la limpieza de los baños de damas y caballeros al menos 2 veces por día. ➤ Diariamente limpia los pisos, escritorios, mesones, muebles y accesorios de las oficinas y salones. ➤ Diariamente suministra y coloca en sus respectivos lugares: jabón, papel sanitario y otros. ➤ Diariamente recoge, embolsa y coloca la basura en sus respectivos depósitos ➤ Periódicamente realiza limpieza a los vidrios de la sede. ➤ Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. ➤ Cualquier otra actividad inherente al cargo que se le asigne.
COMUNICACIÓN INTERNA	COMUNICACIÓN EXTERNA
El cargo mantiene relaciones continuas con el personal de toda la sede a fin de ejecutar las actividades de limpieza y apoyo logístico requeridas.	El cargo mantiene relaciones con los clientes que alquilan los espacios de la sede, a fin de prestarles el apoyo requerido mientras se encuentran en las instalaciones.
CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO	Ver formato de "Notificación de Riesgos" del cargo.
III. REQUISITOS Y ESPECIFICACIONES PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO	
NIVEL DE EDUCACIÓN	Primaria
EXPERIENCIA DESEABLE	Mínimo 1 año en actividades relacionadas al aseo y mantenimiento de instalaciones
ESPECIALIZACIÓN	
HABILIDADES Y DESTREZAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Expresarse claramente en forma verbal. ✓ Seguir instrucciones orales y escritas. ✓ Tratar en forma cortés y efectiva al público y compañeros de trabajo. ✓ Comprender las órdenes, problemas, solicitudes y otros asuntos que le sean planteados. ✓ Tener iniciativa.
IV. COMPETENCIAS SUGERIDAS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vocación de Servicio al Usuario ✓ Capacidad de Relaciones ✓ Trabajo en Equipo ✓ Flexibilidad ✓ Compromiso Institucional 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejoramiento Continuo ✓ Autocontrol ✓ Proactividad ✓ Creatividad

Tabla 16. Descripción de cargo del Apoyo Logístico I
Fuente: elaboración propia.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	APOYO LOGISTICO II
CODIGO	DC-10
UBICACIÓN	ADMINISTRACIÓN
CARGO AL CUAL REPORTA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO PC
PROCESO / SUBPROCESO	SERVICIOS GENERALES
SUPERVISADO POR	ASISTENTE ADMINISTRATIVO PC
AUTORIDAD	No ejerce directamente sobre personas, no posee facultad para decidir en torno a determinadas acciones de su competencia.
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
MISIÓN GENERAL DEL CARGO	Mantener en buenas condiciones de limpieza e higiene las áreas comunes del Centro de Empresas de Parque Central ubicadas en los niveles I y II de los edificios Catuche y Tajamar, así como la oficina administrativa y de servicios generales de la Corporación.
FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realiza la limpieza de los baños al menos 2 veces por día. ➤ Diariamente limpia los pisos, escritorios, mesones, muebles y accesorios de las oficinas. ➤ Diariamente suministra y coloca en sus respectivos lugares: jabón, papel sanitario y otros. ➤ Diariamente recoge, embolsa y coloca la basura en sus respectivos depósitos ➤ Diariamente realiza limpieza de las puertas de los depósitos de basura. ➤ Diariamente los techos de las áreas comunes de los Niveles I y II del Centro de Empresas. ➤ Periódicamente realiza limpieza a los vidrios y jardineras de la oficina administrativa y de servicios generales. ➤ Semanalmente realiza limpieza de las carteleras y muebles de los Lobby del Centro de Empresas. ➤ Mensualmente limpia las oficinas desocupadas de la Corporación. ➤ Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. ➤ Cualquier otra actividad inherente al cargo que se le asigne.
COMUNICACIÓN INTERNA	COMUNICACIÓN EXTERNA
El cargo mantiene relaciones continuas con el personal de toda la sede a fin de ejecutar las actividades de limpieza y apoyo logístico requeridas.	El cargo "NO REQUIERE" mantiene comunicaciones externas para realizarlas actividades asignadas.
CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO	Ver formato de "Notificación de Riesgos" del cargo.
III. REQUISITOS Y ESPECIFICACIONES PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO	
NIVEL DE EDUCACIÓN	Primaria
EXPERIENCIA DESEABLE	Mínimo 1 año en actividades relacionadas al aseo y mantenimiento de instalaciones
ESPECIALIZACIÓN	
HABILIDADES Y DESTREZAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Expresarse claramente en forma verbal. ✓ Seguir instrucciones orales y escritas. ✓ Tratar en forma cortés y efectiva al público y compañeros de trabajo. ✓ Comprender las órdenes, problemas, solicitudes y otros asuntos que le sean planteados. ✓ Tener iniciativa.
IV. COMPETENCIAS SUGERIDAS	

✓ Vocación de Servicio al Usuario	✓ Mejoramiento Continuo
✓ Capacidad de Relaciones	✓ Autocontrol
✓ Trabajo en Equipo	✓ Proactividad
✓ Flexibilidad	✓ Creatividad
✓ Compromiso Institucional	

Tabla 17. Descripción de cargo del Apoyo Logístico II

Fuente: elaboración propia.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	APOYO LOGISTICO III
CODIGO	DC-11
UBICACIÓN	ADMINISTRACIÓN
CARGO AL CUAL REPORTA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO TLP
PROCESO / SUBPROCESO	SERVICIOS GENERALES
SUPERVISADO POR	ASISTENTE ADMINISTRATIVO TLP
AUTORIDAD	No ejerce directamente sobre personas, no posee facultad para decidir en torno a determinadas acciones de su competencia.
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
MISIÓN GENERAL DEL CARGO	Mantener en buenas condiciones de limpieza e higiene las áreas comunes y la cocina de la Corporación Parque Tecnológico Sartenejas en Torre la Primera. Prestar todo el apoyo requeridos a los clientes de la Corporación.
FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diariamente realiza el servicio de café, tanto para los cursos como de los inquilinos de la Corporación. ➤ Coloca los refrigerios en las mesas destinadas para ello. ➤ Realiza el inventario de los materiales de limpieza y cafetería de la Corporación y lo comunica a la Asistente Administrativo para la planificación de compra de los insumos requeridos. ➤ Realiza la limpieza de los baños de damas y caballeros 3 veces por día. ➤ Diariamente suministra y coloca en sus respectivos lugares: jabón, papel sanitario y otros. ➤ Diariamente limpia los pisos, escritorios, mesones, muebles, accesorios y la oficina administrativa. ➤ Diariamente recibe a los clientes que utilizan los espacios de la Corporación. ➤ Semestralmente realizar el pulido de los pisos. ➤ Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. ➤ Cualquier otra actividad inherente al cargo que se le asigne.
COMUNICACIÓN INTERNA	COMUNICACIÓN EXTERNA
El cargo mantiene relaciones continuas con el personal de toda la sede a fin de ejecutar las actividades de limpieza y apoyo logístico requeridas.	El cargo mantiene relaciones con los clientes que alquilan los espacios de la sede, a fin de prestarles el apoyo requerido mientras se encuentran en las instalaciones..
CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO	Ver formato de "Notificación de Riesgos" del cargo.
III. REQUISITOS Y ESPECIFICACIONES PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO	
NIVEL DE EDUCACIÓN	Primaria
EXPERIENCIA DESEABLE	Mínimo 1 año en actividades relacionadas al aseo y mantenimiento de instalaciones
ESPECIALIZACIÓN	
HABILIDADES Y DESTREZAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Expresarse claramente en forma verbal. ✓ Seguir instrucciones orales y escritas. ✓ Tratar en forma cortés y efectiva al público y compañeros de trabajo. ✓ Comprender las órdenes, problemas, solicitudes y otros asuntos que le sean planteados. ✓ Tener iniciativa.
IV. COMPETENCIAS SUGERIDAS	

✓ Vocación de Servicio al Usuario	✓ Mejoramiento Continuo
✓ Capacidad de Relaciones	✓ Autocontrol
✓ Trabajo en Equipo	✓ Proactividad
✓ Flexibilidad	✓ Creatividad
✓ Compromiso Institucional	

Tabla 18. Descripción de cargo del Apoyo Logístico III

Fuente: elaboración propia.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	APOYO LOGISTICO (ATENCIÓN AL CLIENTE)
CODIGO	DC-12
UBICACIÓN	ADMINISTRACIÓN
CARGO AL CUAL REPORTA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO PC
PROCESO / SUBPROCESO	SERVICIOS GENERALES
SUPERVISADO POR	ASISTENTE ADMINISTRATIVO PC
AUTORIDAD	No ejerce directamente sobre personas, no posee facultad para decidir en torno a determinadas acciones de su competencia.
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
MISIÓN GENERAL DEL CARGO	Controlar el acceso a las instalaciones de las personas y material al Centro de Empresas de Parque Central ubicado en los niveles de oficinas I y II en los edificios Tajamar y Catuche.
FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diariamente abre las puertas de acceso al Centro de Empresas de Parque Central, en el piso al cual está asignado ese día. ➤ Diariamente realiza un recorrido de reconocimiento de los pasillos de Centro de Empresas en el piso al cual está asignado ese día. Y si se observa alguna novedad lo indicara a su supervisor inmediato y regístralos en el libro. ➤ Controla el acceso de los clientes y visitante, y anota sus datos en los formatos correspondientes. ➤ Controla la salida de materiales o artículos del Centro de Empresas. ➤ Ocasionalmente deben apoyar al personal de mantenimiento en situaciones de emergencia tales como inundaciones de agua y apagones. ➤ Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. ➤ Cualquier otra actividad inherente al cargo que se le asigne.
COMUNICACIÓN INTERNA	COMUNICACIÓN EXTERNA
El cargo mantiene relaciones con todo el personal, adscrito a la sede y con los clientes de las oficinas que administra la Corporación a fin de ejecutar la actividad y control de acceso en la organización.	El cargo mantiene relaciones con los visitantes de los clientes de las oficinas que administra la Corporación; al igual que con los cuerpos policías, bomberos, guardias nacionales u organismos encargados de la seguridad a fin de reportar irregularidades y emergencia y solicitar la colaboración de estos organismos.
CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGO DE TRABAJO	Ver formato de "Notificación de Riesgos" del cargo.
III. REQUISITOS Y ESPECIFICACIONES PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO	
DE EDUCACIÓN	Bachiller
DE EXPERIENCIA DESEABLE	Mínimos un (01) años en cargos similares.
DE ESPECIALIZACIÓN	
HABILIDADES Y DESTREZAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Expresarse claramente en forma verbal. ✓ Seguir instrucciones orales y escritas. ✓ Tratar en forma cortés y efectiva al público y compañeros de trabajo. ✓ Comprender las órdenes, problemas, solicitudes y otros asuntos que le sean planteados. ✓ Tener iniciativa.
IV. COMPETENCIAS SUGERIDAS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vocación de Servicio al Usuario ✓ Capacidad de Relaciones ✓ Trabajo en Equipo ✓ Flexibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejoramiento Continuo ✓ Autocontrol ✓ Proactividad ✓ Creatividad

✓ Compromiso Institucional	
----------------------------	--

Tabla 19. Descripción de cargo del Apoyo Logístico (Atención al Cliente)

Fuente: elaboración propia.

Registro y Certificación del Manual

APROBACIÓN Y OFICIALIZACIÓN					
Versión N°	Vigencia	Denominación del Cargo	Nombre y apellido	Firma Autógrafa	
001	Julio 2018	Coordinación de Administración y Recursos Humanos	Francisco Herrera		
		Gerente de Administración	Osmarly Tineo		
MODIFICACIONES / ACTUALIZACIONES					
Versión N°	Vigencia	Solicitado	Cambios Realizados	Elaborado	Revisado
001	Julio 2018	Osmarly Tineo Gerente de Administración	Inicial	Coordinación de Administración y Recursos Humanos	Coordinación de Administración y Recursos Humanos y la Gerencia
002					
003					
004					
005					

1.8 Diseño e información que debe poseer el manual de proceso de la gerencia.

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO			
Nombre del Proceso			
Propietario			
Objetivo			
ALCANCE DEL PROCESO			
Iniciador del proceso		Cierre del proceso	
ENTRADAS		SALIDAS	
INSUMOS	PROVEEDORES	PRODUCTO	CLIENTE
RELACION CON OTROS PROCESOS			
RECURSOS DEL PROCESO			
Involucrados		Tecnología	
Normas del Proceso que rige el proceso.			

Diagrama del Proceso.

Registro y Certificación del Manual de Proceso

1.9 Levantamiento del proceso seleccionado (Proceso de facturación).

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO			
Nombre del Proceso	Facturación		
Propietario	Asistente Administrativo de Cuentas por Cobrar		
Objetivo			
Recibir los presupuestos de las unidades operacionales del PTS, para la elaboración de las facturas por conceptos de los Servicios o Proyectos que ejecuta la Corporación.			
ALCANCE DEL PROCESO			
Iniciador del proceso		Cierre del proceso	
Recibir de las unidades operacionales del PTS, los presupuestos para la generación de la factura por los servicios que realiza la Corporación, los mismos deben llevar los soportes de pago (deposito o transferencia bancaria y los comprobantes de retención)		Cierre de la facturación y envió a contabilidad para el registro y verificación	
ENTRADAS		SALIDAS	
INSUMOS	PROVEEDORES	PRODUCTO	CLIENTE
Presupuesto	Clientes de la Corporación Parque Tecnológico Sartenejas que solicitan el servicio	Listas de Facturas realizadas	Unidades operaciones o gerencias del PTS
Deposito o Transferencia bancaria		Originales y copias de las facturas emitidas	Outsuorcing de contabilidad
Comprobantes de retención			
RELACION CON OTROS PROCESOS			
Elaboración de presupuestos y Conciliación bancarias			
RECURSOS DEL PROCESO			
Involucrados		Tecnología	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Todas las unidades operacionales que solicitan la emisión de una factura por servicios prestados ➤ Outsourcing de contabilidad 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aplicación de Microsoft Excel). ➤ Sistema administrativo (Adaptapro). ➤ Correo electrónico. 	
Normas del Proceso			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los presupuestos son recibidos en Cuentas por Cobrar a través de los siguientes canales: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Valija enviada con el mensajero de la Corporación. ✓ Correo electrónico. ➤ Los presupuestos deben tener como soporte adicional el comprobante de la cancelación del servicio prestado por el PTS, salvo que el cliente requiera la factura previamente para realizar el pago. ➤ Antes de la emisión de la factura, se debe verificarse que el mismo se encuentre conciliado y con el número de transacción asignado en nuestra cuenta receptora. 			

Diagrama del Proceso

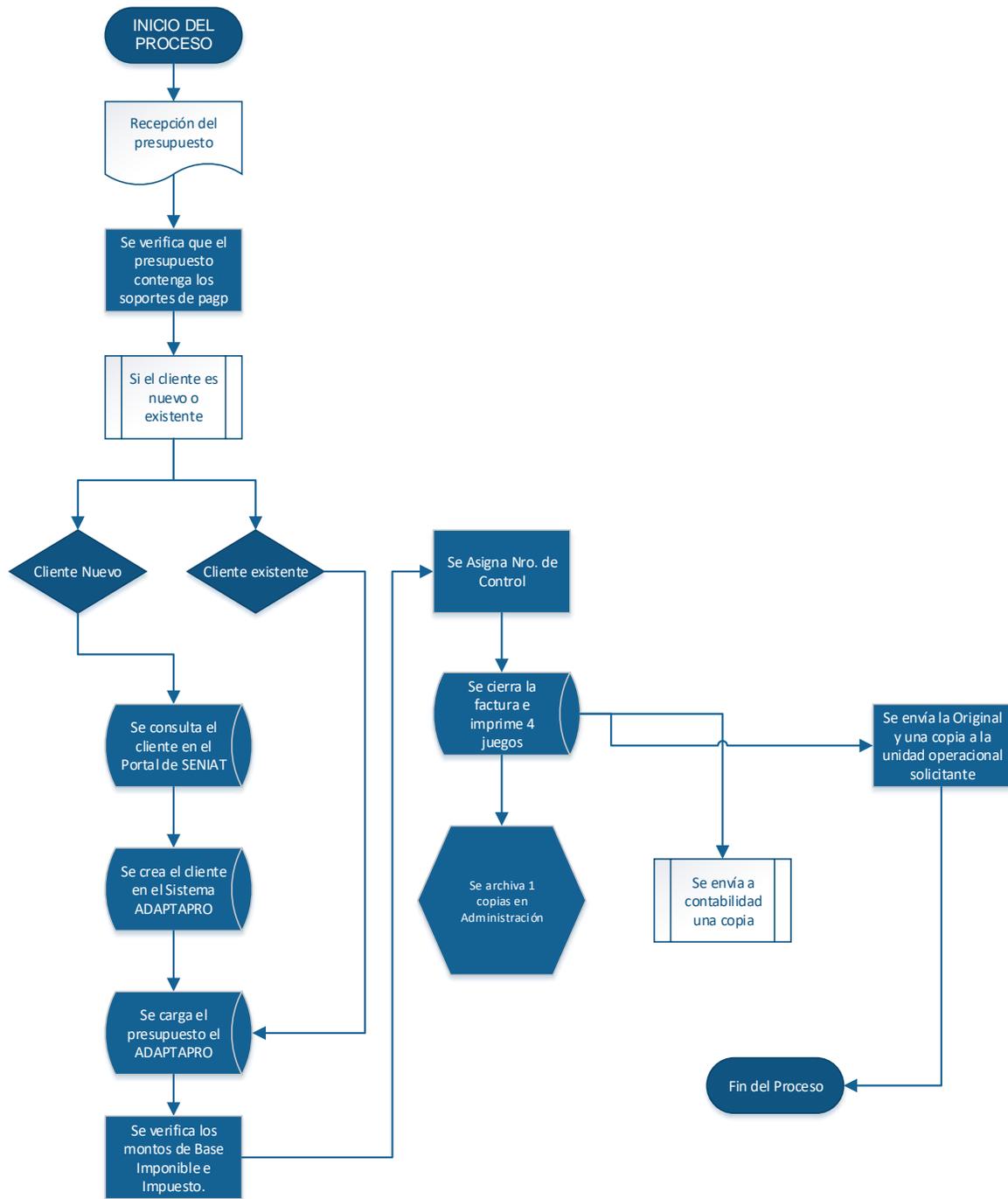


Figura 5. Diagrama del proceso de facturación
Fuente: elaboración propia.

Registro y Certificación del Manual de Proceso

APROBACIÓN Y OFICIALIZACIÓN					
Versión N°	Vigencia	Denominación del Cargo	Nombre y apellido	Firma Autógrafa	
001	Diciembre 2019	Coordinación de Administración y Recursos Humanos	Francisco Herrera		
		Gerente de Administración	Osmarly Tineo		
MODIFICACIONES / ACTUALIZACIONES					
Versión N°	Vigencia	Solicitado	Cambios Realizados	Elaborado	Revisado
001	Diciembre 2019	Osmarly Tineo Gerente de Administración	Inicial	Coordinación de Administración y Recursos Humanos	Coordinación de Administración y Recursos Humanos y la Gerencia
002					
003					
004					
005					

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente trabajo especial de grado se desarrollo bajo modalidad de trabajo de campo y con el apoyo de la Guía del PMBOK, se realizaron entrevistas y revisión documental, lo que dio como resultado el diseño del plan para la elaboración de los manuales de proceso de la gerencia de administración del PTS, que es el objetivo planteado en la presente investigación.

Los manuales de proceso ayudaran a la institución a desarrollar las operaciones diarias de la mejor manera posible, ayudara a mejorar los procesos de control interno y establecer las delimitaciones de las actividades que corresponden a cada uno de los integrantes de la gerencia de administración.

El resultado de este TEG pueden ser aplicado a cada una de las unidades operacionales o gerencias de la organización, y que facilitara el desarrollo del capital humano que compone el PTS.

Por ultimo es importante resaltar que el producto de la aplicación de este instrumento no es estatico, sino que debe ser evaluado con cierta periodicidad, lo cual permitira mantener los mismo actualizado según la realidad operacional de la misma por los cambio que puedan surgir en las operaciones del PTS por factores internos o externos a la misma.

BIBLIOGRAFIA

- Amaru A. C. (2009). Fundamentos de Administración Teoría general y Proceso Administrativo (Primera Edición). México Pearson Educación.
- Arias-Gómez, J.; Villasís-Keever, M. A. y Miranda N., M. G. (2016) El protocolo de investigación III: la población de estudio Revista Alergia México, (63), 2. (201-206). Consultado en:
<https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>
- Benjamín E (1998). Organización de Empresas Análisis diseño y estructura. México Mc Graw Hill.
- Benjamín E; Fincowsky F (2009). Organización de Empresas (Tercera Edición) México Mc Graw Hill.
- Castillo A., J. P. y López, M. (2012) Manual de Funciones y Procedimientos para la Sección de Apoyo Administrativo de la Subdirección de Investigación y Postgrado de la UPEL-IPB. Revista Electrónica REDINE – UCLA (1), 1. Consultado en:
<https://www.coursehero.com/file/24030969/prevvol1n12012docdoc/>
- Dessler G (2009). Administración de Recursos Humanos (Decimoprimer Edición) México Pearson Educación.
- IASP (s.f) Parques Científicos. Disponible en <https://www.iasp.ws/our-industry/definitions>. [Consulta: 2019, marzo 18].
- Méndez H., H. G. (2003). Diseño e implementación del manual de procedimientos de una compañía dedicada a la comercialización de productos electrónicos. Universidad Autónoma de Nuevo León. Consultado en:
<http://eprints.uanl.mx/5330/1/1020149041.PDF>
- Mendoza de G., E. y Mendoza de L., M. A. (2008) El cambio de paradigma en las organizaciones como fundamento del estilo de liderazgo ético. *V Jornadas de Sociología de la UNLP*. Universidad Nacional de La Plata. Consultado en:
<https://www.aacademica.org/000-096/678.pdf>
- Project Management Institute, Inc. (2017). La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) (Sexta Edición) Pennsylvania Project Management Institute, Inc.
- Parque Tecnológico Sartenejas (s.f). Nosotros. Disponible en <https://www.pts.org.ve> [Consulta: 2019, marzo 18].
- Pérez López, J. A. (2017). *Fundamento de la Dirección de Empresas*. (Séptima Edición). Ediciones RIALP, S.A. Madrid.

- Rodríguez Valencia J. (2012). *Cómo elaborar y usar manuales administrativos*. (Cuarta Edición). CENGAGE Learning Editores, S.A. México
- Taylor, F. W. Principios de la Administración Científica. México: Herrero Hermanos, Sucesores S. A. consultado en:
http://iindustrialtp.com.mx/msamuel.lopezr/Principios_de_la_Administracion_Cientifica_Frederick_Winslow_Taylor.pdf
- Trimboli R. (2010). *Diseño de un Manual para la Organización de Eventos Educativos de la Universidad Monteávila (UMA), bajo la Metodología de Proyectos*. Trabajo especial de Grado presentado para optar al título de Especialista. Universidad Monteávila. Caracas, Venezuela.
- UPEL (2002) Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas.
- Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 251. Disponible: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf> [Consulta: 2019, Marzo 14].

ANEXOS

Anexo 1

Guion de entrevista para el Gerente del Área

1. ¿Cuáles cree usted que son las actividades medulares de la Gerencia de Administración?
2. ¿Cree usted que hay alguna actividad dentro de la Gerencia de Administración que no se están realizando de manera correcta? ¿Cuáles son las que no se realizan de manera correcta y por qué?
3. ¿Cuáles son las fortalezas que tiene hoy la Gerencia a su cargo?
4. ¿Qué debilidades visualiza usted de los procesos que se llevan a cabo en la Gerencia de Administración?
5. ¿Qué herramienta cree usted que ayudaría a mejorar las debilidades que posee los procesos de la gerencia a su cargo?

Guion para la recolección de información sobre los Manuales de Descripción de Cargo.

1. ¿Nombre o denominación del Cargo?
2. ¿Cuál es el nombre de la Gerencia o departamento que usted ocupa?
3. ¿A qué cargo reporta usted?
4. ¿Quién es su supervisor inmediato?
5. ¿Podría describir brevemente cual es la misión u objetivo general de su cargo?
6. Enumere las funciones principales indicando la periodicidad en la que las ejecuta.
7. Indique con quienes mantiene comunicación directa dentro de la organización para desarrollar sus funciones.
8. Indique con quienes mantiene comunicación directa fuera de la organización para desarrollar sus funciones

9. ¿Cuáles son las habilidades o destrezas que usted considera que debe tener una persona en el cargo que usted desempeña?

Guion de recolección de datos para el diseño de los manuales de procedimientos

1. ¿Cuál es el puesto que usted desempeña?
2. Indique el nombre del proceso que se desea describir.
3. Describa brevemente el objetivo del proceso.
4. ¿Cómo inicia este proceso?
5. ¿Qué insumos son necesarios para iniciar el proceso? ¿Quiénes suministran estos insumos?
6. ¿Cuál es el producto terminado de este proceso? Estos productos son necesarios para otro proceso indique cuales son
7. ¿Cómo te organizas para desarrollar dichas actividades?
8. ¿Posee las herramientas necesarias materiales y tecnológicas para desarrollar tus actividades?

Anexo 2



UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR



Guía de Observación

La presente guía de observación se elaboró con el objetivo de validar la pregunta número dos de la encuesta aplicada:

¿Cree usted que hay alguna actividad dentro de la Gerencia de Administración que no se están realizando de manera correcta? ¿Cuáles son las que no se realizan de manera correcta y por qué?

A continuación, se presentan varios factores que se evaluaron por medio de la observación:

Aspecto a evaluar	Criterio excelente	Criterio bueno	Criterio malo	Criterio deficiente
Actividad #1				
Actividad # 2				
Actividad # 3				
Actividad # 4				

Anexo 3.

Encuesta realizada a expertos en el proceso de Iniciación de la Propuesta

Elaborado por: Francisco J Herrera T

Profesión: Administrador

Trabajo Especial de Grado presentado para optar al Título de:
Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos.
Universidad Monteávila.

Diseñar un plan para la elaboración de los Manuales de Procedimientos de la Gerencia de
Administración de la Corporación Parque Tecnológico Sartenejas (PTS).

Profesión de Experto:

Años de Experiencia:

1. ¿Considera usted que los manuales de procedimiento son un documento de importancia en las empresas?

	Muy importante
	Importante
	Poco importante
	Sin importancia

2. ¿Considera usted que uno de los elementos fundamentales en la elaboración de los manuales de procedimientos de cualquier es contar también con los manuales de cargos de la organización?

	Si
	No

En caso de haber respondido de manera negativa justifique su respuesta:

--

3. ¿Qué valoración daría usted, que las partes involucradas o (stakeholders) en el desarrollo de los manuales de procesos y de cargos de la organización conozcan la importancia del de estos instrumentos y más que un protocolo es una herramienta que permite o ayuda en que las actividades se realicen de manera eficiente?

	Muy conveniente
	Conveniente
	Poco conveniente
	Inconveniente
	Muy inconveniente

4. ¿Considera usted que un manual de Procedimiento sirve como medio de comunicación y de inducción del capital humano de la empresa?

	Si
	No

En caso de haber respondido de manera negativa justifique su respuesta:

5. ¿Usted considera que los manuales de Procesos son un componente del control interno de las empresas?

	Si
	No

En caso de haber respondido de manera negativa justifique su respuesta:

6. En su experiencia al momento de iniciar el proceso de elaboración de los manuales de procedimientos, el instrumento de recolección de información que es entrevista o encuesta en cada puesto de trabajo debe contener preguntas:

	Abiertas
	Cerradas
	Ambas

7. Una vez elaborados los manuales como deben ser el proceso de transmisión de estos instrumentos mencione dos o tres opciones: