

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - PLAN SÁBADO –
SEMINARIO DE INTEGRACIÓN PROFESIONAL**

**“ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE NORMAS Y
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LAS CARRERAS DEL
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE –CUNORI-”**

INFORME

Sometido a consideración del Honorable Consejo Directivo

Por

**ABISAI HANIEL AMILCAR FAJARDO MÉNDEZ
EMANUEL ANTONIO GÓMEZ GALINDO
JONATHAN ALEXIS LOYO PELICÓ
DANI FRANCISCO ORELLANA ALDANA
BYRON RODOLFO VIDAL FAJARDO**

Al conferírseles el título de

TÉCNICO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CHIQUIMULA, GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2017

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

RECTOR

Dr. CARLOS GUILLERMO ALVARADO CEREZO

CONSEJO DIRECTIVO

Presidente: MSc. NERY WALDEMAR GALDÁMEZ CABRERA
Representantes de Profesores: MSc. JOSÉ LEONIDAS ORTEGA ALVARADO
Lic. Zoot. MARIO ROBERTO SUCHINI RAMÍREZ
Representante de Graduados: Lic. Zoot. OSCAR AUGUSTO GUEVARA PAZ
Representantes Estudiantiles: P.C. DIANA LAURA GUZMÁN MOSCOSO
M.E.P. JOSÉ ROBERTO MARTÍNEZ LEMUS
Secretaria: Licda. MARJORIE AZUCENA GONZÁLEZ CARDONA

AUTORIDADES ACADÉMICAS

Coordinador Académico: Ing. Agr. EDWIN FILIBERTO COY CORDÓN
Coordinador del Programa: MSc. GILDARDO GUADALUPE ARRIOLA MAIRÉN

JURADO QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL INFORME FINAL

Presidente: MSc. NERY WALDERMAR GALDÁMEZ CABRERA
Secretaria: Licda. ANNIE GABRIELA CARRERA NUFIO
Vocal: Lic. OTTO ROLANDO BONILLA GUERRA



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
Finca El Zapotillo, Zona 5, Chiquimula
Teléfono 78730300 Extensión 1035



Ref. CCEE-ADE-007/2017
Chiquimula, 1 de agosto de 2017

Honorable
CONSEJO DIRECTIVO
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Ciudad de Chiquimula

Honorable Consejo Directivo:

Por designación de ese organismo, procedí a revisar el Seminario de Integración Profesional, cuyo informe final se intitula: **ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LAS CARRERAS DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE -CUNORI-**, realizado por los estudiantes: **ABISAI HANIEL AMILCAR FAJARDO MÉNDEZ, EMANUEL ANTONIO GÓMEZ GALINDO, JONATHAN ALEXIS LOYO PELICÓ, DANI FRANCISCO ORELLANA ALDANA y BYRON RODOLFO VIDAL FAJARDO**, como requisito parcial para optar al título de **TÉCNICOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** a nivel de pregrado.

El objetivo del seminario fue actualizar el manual de normas y procedimientos administrativos de las carreras del Centro Universitario de Oriente.

Habiéndose incorporado las enmiendas sugeridas por el Jurado que practicó la evaluación del informe final, en mi opinión, satisface los requisitos exigidos mínimos. Es responsabilidad de los estudiantes del contenido, interpretación, uso de las fuentes y forma de presentación.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para suscribirme del Honorable Consejo Directivo.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Licda. Karen Verónica Córdón Ortiz
ASESORA





UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
Finca El Zapotillo, Zona 5, Chiquimula
Teléfono 78730300 Extensión 1035



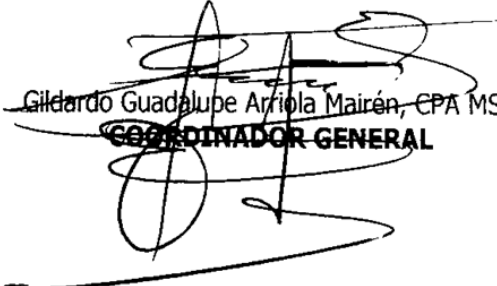
PROVIDENCIA: CCEE-ADE-007/2017

**COORDINATURA GENERAL DEL PROGRAMA DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS –PLAN SÁBADO- DEL CENTRO
UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA:** Chiquimula, uno de agosto de dos mil diecisiete. - - - - -

ASUNTO: Solicitud de impresión del informe final del Seminario de Integración Profesional, intitulado: **ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LAS CARRERAS DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE –CUNORI-**, que para optar al título de **TÉCNICOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, presentan los estudiantes: **ABISAI HANIEL AMILCAR FAJARDO MÉNDEZ, EMANUEL ANTONIO GÓMEZ GALINDO, JONATHAN ALEXIS LOYO PELICÓ, DANI FRANCISCO ORELLANA ALDANA y BYRON RODOLFO VIDAL FAJARDO.**

Con la opinión favorable de esta Coordinatura, atentamente pase a la Dirección, para que se sirva autorizar la impresión del informe de mérito.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Gildardo Guadalupe Arriola Mairén, CPA MSc.
COORDINADOR GENERAL





**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
DIRECCIÓN**

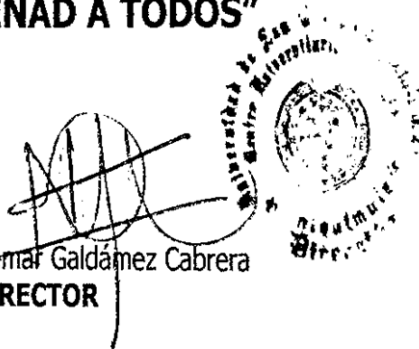
**DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD
DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Chiquimula, uno de agosto de dos mil diecisiete. - - - - -

Con base en el dictamen emitido por la Licenciada Karen Verónica Cordon Ortiz, quien fuera designada Asesora y la opinión favorable del Coordinador General del Programa de Ciencias Económicas, se acepta el informe final del Seminario de Integración Profesional intitulado: **ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LAS CARRERAS DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE -CUNORI-**, que como requisito parcial para optar al título de **TÉCNICOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** a nivel de pregrado, presentan los estudiantes: **ABISAI HANIEL AMILCAR FAJARDO MÉNDEZ, EMANUEL ANTONIO GÓMEZ GALINDO, JONATHAN ALEXIS LOYO PELICÓ, DANI FRANCISCO ORELLANA ALDANA y BYRON RODOLFO VIDAL FAJARDO**, autorizándose su impresión.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

MSc. Nery Waldemar Galdámez Cabrera

DIRECTOR



C.C. Archivo

RESUMEN

Como producto del siguiente Seminario de Integración Profesional, se realizó una actualización de los manuales de procedimientos administrativos de las diferentes carreras del Centro Universitario de Oriente -CUNORI-. La Institución cuenta con una serie de manuales elaborados en el año 2014. Desde esa fecha, hasta ahora, se han hecho nuevas actualizaciones en las diferentes carreras en el centro educativo, provocando así la necesidad de creación de un nuevo manual donde incorpore los nuevos cambios que se dieron.

Por tal razón, la investigación tiene como objetivo general actualizar el manual de normas y procedimientos administrativos de las carreras del centro universitario de oriente.

Para conseguir el objetivo general fue necesario llevar a cabo una serie de objetivos específicos, el primero de ellos consistió en analizar la situación actual de los procedimientos, identificando la situación formal, física, procedimental y de diseño de cada uno de ellos. El segundo objetivo específico fue diseñar los procedimientos administrativos de acuerdo a los cambios operativos identificados y a los criterios formalmente establecidos por los órganos de control interno y externo. El tercer objetivo específico fue diagramar los procedimientos descritos y el cuarto objetivo específico fue, proponer procedimientos administrativos actualizados para ser incorporados al manual de normas y procedimientos.

El trabajo se realizó para beneficio de más de doce carreras. Las cuales están conformadas por: Administración de Empresas plan diario, Ciencias Económicas (plan sábado), Pedagogía, Abogado y Notario, Zootecnia, Medicina, Gestión Ambiental, Ingenierías (Civil, Industrial, Sistemas), Ciencias de la Comunicación, Administración de Tierras, Ciencias Políticas y Sociales y Agronomía. En total se identificaron 51 nuevos procedimientos que se diseñaron y diagramaron de acuerdo a la metodología establecida para la estructura estatal, así mismo 27 ya existentes fueron revisados y actualizados y 125 que no tuvieron ninguna

modificación debido que en la verificación realizada se pudo comprobar que se estuvieran ejecutando correctamente. Lo anterior descrito permitió conformar el Manual de Normas y Procedimientos constituido por 203 procedimientos, divididos según las carreras.

El Manual de Normas y Procedimientos fue estructurado tomando en cuenta los requisitos establecidos por los órganos de control de la universidad, siendo estos: portada, contraportada, índice, introducción, autorización, objetivos generales, normas de aplicación general, disposiciones legales, descripción de los procedimientos administrativos por carreras y los formularios a utilizar; constituyendo una guía técnica funcional para el control y consulta interna y externa, sirviendo de apoyo en las actividades que se realizan en el área administrativa de cada una de las carreras que conforman la institución.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	vi
ÍNDICE GENERAL	viii
LISTA DE CUADROS	xi
ÍNDICE DE ABREVIATURAS.....	xii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del problema	3
1.1.1 Fundamentación del problema	3
1.1.2 Justificación.....	4
1.1.3 Definición del Problema	6
1.1.4 Delimitación del problema	6
1.2 Objetivos	6
1.2.1 General	6
1.2.2 Específicos.....	7
1.3 Diseño metodológico.....	7
1.3.1 Tipo de investigación.....	7
1.3.2 Definición de la población	7
1.3.3 Conceptualización y operación de variables	8
1.3.4 Técnicas de recolección de datos	9
1.3.5 Fuentes de información	9

CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL

2.1 Antecedentes históricos.....	10
2.1.1 Universidad de San Carlos de Guatemala.....	10
2.1.2 Centro Universitario de Oriente	13
2.2 Carreras	15
2.2.1 Carrera de Médico y Cirujano	15

2.2.2 Zootecnia.....	17
2.2.3 Carrera de Agronomía del Centro Universitario de Oriente	19
2.2.4 Carrera de Gestión Ambiental Local.....	21
2.2.5 Ingeniería en Administración de Tierras	22
2.2.6 Administración de Empresas plan diario.....	24
2.2.7 Ciencias Económicas -Plan Sábado-	25
2.2.8 Carrera de Ciencias Jurídicas y Sociales, Abogado y Notario	28
2.2.9 Carrera De Pedagogía.....	29
2.2.10 Ingeniería Civil en Ciencias y Sistemas e Industrial.....	30
2.2.11 Carrera de Ciencias de la Comunicación.....	30

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Antecedentes temáticos o estado de la cuestión	32
3.1.1 Estudio intitulado, manual de normas y procedimientos de la carrera de Contador Público y Auditor.....	32
3.1.2 Estudio intitulado, manual de normas y procedimientos para las carreras de Ingeniería civil, industrial y en sistemas.	34
3.1.3 Estudio intitulado, manual de normas y procedimientos administrativos de la carrera de Administración de Tierras	37
3.1.4 Estudio intitulado, manual de normas y procedimientos administrativos para el proyecto educativo de docencia productiva, de la carrera de Agronomía.....	39
3.1.5 Estudio intitulado, manual de normas y procedimientos administrativos para la carrera de Medico y Cirujano.....	41
3.1.6 Estudio intitulado, manual de normas y procedimientos administrativos de la carrera de Pedagogía	43
3.1.7 Estudio intitulado, manual de normas y procedimientos de la carrera de Gestión Ambiental	45
3.1.8 Estudio intitulado, manual de normas y procedimientos de la carrera de ciencias de la comunicación	47
3.1.9 Estudio intitulado, manual de normas y procedimientos para la carrera de Administración de Empresas plan fin de semana.....	49
3.1.10 Estudio intitulado, manual de normas y procedimientos para la Carrera de Ciencias Jurídicas y Sociales, Abogado y Notario.....	51

3.1.11 Estudio intitulado, Actualización del Manual de Normas y Procedimientos Administrativos de la Zona Libre de Industria y Comercio, Santo Tomás de Castilla ZOLIC.	53
3.2 Fundamentación teórica	56
3.2.1 Manuales administrativos	56
3.2.2 Manual de Normas y procedimientos	62
3.2.3 Manuales administrativos en el sector público	63
3.2.4 Metodología para elaborar un manual de normas y procedimientos en la Universidad de San Carlos de Guatemala.	63
 CAPÍTULO IV RESULTADOS 	
4.1 Situación actual de los procedimientos administrativos de las carreras del CUNORI.....	65
4.1.1 Identificación formal.....	65
4.1.2 Identificación física	68
4.1.3 Identificación procedimental.....	71
4.1.4 Situación actual del diseño de los procedimientos.....	83
4.2 Elaboración de los procedimientos administrativos de las carreras del Centro Universitario de Oriente -CUNORI-	84
4.2.1 Diseño de los procedimientos administrativos	84
4.3 Diagramación de las normas y procedimientos administrativos del Centro Universitario de Oriente CUNORI.....	87
4.3.1 Metodología	87
4.3.2 Tipo de simbología utilizada.....	88
4.3.3 Software	88
4.4 Propuesta del Manual de Normas y Procedimientos Administrativos del Centro Universitario de Oriente -CUNORI	89
4.4.1 Conformación	89
4.4.2 Validación.....	91
CONCLUSIONES	92
RECOMENDACIONES	94
BIBLIOGRAFÍA	95
ANEXOS	98

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1	Población área administrativa CUNORI.....	7
Cuadro 2	Operacionalización de variables, indicadores e instrumentos.....	8
Cuadro 3	Técnicas e instrumentos de recolección.....	9
Cuadro 4	Carreras y su tratamiento.....	67
Cuadro 5	Carreras y procedimientos incorporados al manual.....	70
Cuadro 6	Procedimientos que necesitaban ser actualizados y creados.....	74
Cuadro 7	Procedimientos que no sufrieron modificaciones.....	75

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

ZOLIC	Zona Libre de Industria y Comercio
EPS	Ejercicio Profesional Supervisado
DDO	División de Desarrollo Organizacional
CUNORI	Centro Universitario de Oriente
CSU	Consejo Superior Universitario
COPLADECRU	Comisión de Planificación del Desarrollo de Centros Regionales Universitarios.
SIAM	Sistema de Información Ambiental
CODEMA	Comisión Departamental del Medio Ambiente

INTRODUCCIÓN

La elaboración del manual de normas y procedimientos administrativos, de las carreras del Centro Universitario de Oriente, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, tiene como finalidad servir de guía a los alumnos y a los diferentes colaboradores de las áreas administrativas de dicho establecimiento, en el desarrollo de las actividades que se realizan cotidianamente, minimizando el tiempo en cada uno de los procedimientos que realicen, así mismo mejorar el rendimiento laboral de todas las personas que trabajan en cada área funcional.

El propósito de esta investigación consiste en la actualización del manual de normas y procedimientos, para que sirva como apoyo y referencia a las diferentes carreras y áreas administrativas, así mismo para que sea una guía esencial para aquellos que no conozcan los pasos a seguir de los distintos procedimientos.

En esta investigación se toma como indicadores primordiales la actualización de las normas y procedimientos, así como su respectiva validación la cual se realizó según lo establecido en la División de Desarrollo Organizacional.

En el capítulo I, se desarrolló la fundamentación, la justificación, definición y delimitación del problema, así mismo se establecieron los objetivos, el propósito del estudio y las herramientas para llevarlo a cabo y las fuentes de información a consultar.

El en capítulo II, se expone la historia de la Universidad de San Carlos de Guatemala y las del Centro Universitario de Oriente (CUNORI), desde su fundamento hasta sus cambios más importantes, así como también, información relevante de cada una de las carreras que ofrecen a la población.

En el capítulo III, se presentan estudios ya realizados, sobre manuales de normas y procedimientos administrativos; además se presenta la definición, clasificación

de los manuales administrativos, y los símbolos que se utilizan para realizar el diagrama de flujo de procedimiento.

En el capítulo IV, se presenta la situación actual de los procedimientos administrativos, la elaboración y la diagramación de dichos procedimientos, así mismo se incluye la propuesta del manual que se divide en la conformación y la validación de todos procedimientos que se establecieron.

Al final de este informe se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron como resultado de la investigación, se muestran los anexos y apéndices, en el cual este último contiene el manual de normas y procedimientos administrativos de las carreras del Centro Universitario de Oriente, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Fundamentación del problema

Los manuales de normas y procedimientos buscan estandarizar las actividades o funciones que se regulan en un área específica, dependerán de la naturaleza de las organizaciones, tamaño, complejidad en sus funciones y ámbito de aplicación, deben estar ligados a la consecución de las metas de una entidad. En ellos está inmerso el funcionamiento interno de la organización, en lo que respecta a la descripción del área, ubicación, requerimientos y los puestos responsables de su ejecución.

En ese contexto, el Centro Universitario de Oriente, tiene una oferta académica de 12 carreras actualmente. Cada una de ellas cuenta con un manual de normas y procedimientos administrativos elaborados en el año 2014, los cuales, según revisión técnica de la dependencia encargada de la USAC, recomendó estandarizar en un solo manual el quehacer de todas las carreras de tal forma que éstas se manejen con uniformidad. El que exista un instrumento por cada carrera no permite cumplir con el principio de uniformidad de procesos.

Por tal motivo se da la necesidad de crear una sola herramienta para todas las carreras, unificando cada una de las ya existentes.

La problemática en análisis se debe a la ausencia de un único proceso que determinen la forma correcta de realizar el conjunto de actividades administrativas que conforman los procedimientos, las normas que deben de seguir y formularios a utilizar en todas las carreras del Centro Universitario de Oriente.

Además, esta necesidad está fundamentada en las Normas Generales de Control Interno Gubernamental, las cuales indican que los jefes, directores y demás ejecutivos de cada entidad son responsables de que existan manuales, su

divulgación y capacitación al personal, para su adecuada implementación y aplicación de las funciones y actividades asignadas a cada puesto de trabajo.

Por otra parte, como consecuencia del incumplimiento a lo expresado en el párrafo anterior, el artículo 39, inciso 3 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de cuentas indica las sanciones que se impondrán por la falta de manuales de funciones y responsabilidades, de clases de puestos y de normas y procedimientos.

También es de considerar que realizar los procedimientos de forma diferente en cada carrera, siendo el mismo objetivo abre pauta para confusión en el quehacer de los trabajadores, se duplican funciones para los puestos en los que se centraliza las relaciones con todas las carreras debido a que cada una realiza de forma distinta sus procedimientos.

De no unificar dichos procedimientos se incumple con el principio de uniformidad de procesos, se sostienen procedimientos ineficientes, demora en la respuesta del servicio al usuario, mal aprovechamiento de los recursos materiales, económicos y humanos; así como la posibilidad de ser sancionado por incumplimiento según los artículos y normas antes mencionados.

1.1.2 Justificación

La información transmitida a través de estas herramientas permite conducir al recurso humano a la consecución de los objetivos planteados y desarrollar sus funciones sin conflictos. Así mismo son de gran importancia, ya que permiten programar las actividades de acuerdo a una serie de pasos lógicos y ordenados, para controlar los actos dentro de una organización, también permiten uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo, facilita a los trabajadores de control interno y vigilancia del mismo, de igual forma concientiza a los empleados que el trabajo debe realizarse adecuadamente, reduciendo los costos al aumentar

la eficiencia organizacional. La utilidad de estos es múltiple y facilitan el quehacer cotidiano.

Según lo expresado anteriormente, al actualizar y unificar los manuales administrativos de normas y procedimientos se estará cumpliendo con las normas establecidas por la Contraloría en su artículo 32 Bis, donde establece que la Unidad de Organización y Métodos es responsable de elaborar, revisar y mantener actualizados los manuales de orden administrativo institucional, en coordinación con la Dirección de Recursos Humanos; por lo cual las instituciones públicas, dentro de las que se encuentra la Universidad debe contar con un manual que dicte los lineamientos y normas específicas para el desarrollo de sus procedimientos y así evitar sanciones económicas para dicha entidad.

El centro universitario de oriente al contar con procedimientos unificados en las carreras le permitirá generalizar y unificar los mismos para que se lleven dentro de un orden cronológico en cada una de las mismas, estableciendo normas que deben cumplir todos los involucrados.

Así mismo, considerando el aproximado del personal que labora en dicha casa de estudios, tomando en cuenta solo las áreas de coordinación de las carreras juntamente con sus respectivas secretarías, da un resultado de 29 personas. Al unificar los procedimientos se alcanzará eficiencia en dicho personal e incluso reducir costos que se dan por una mala implementación de procesos administrativos, esto también va a permitir ejercer un mejor control del cumplimiento de las funciones del personal.

De igual forma, el personal se podrá desempeñar con mayor eficiencia, obteniendo así una mejor coordinación entre todas las carreras del CUNORI, ya que estarán bajo la directriz de manejar el mismo procedimiento para las tareas de cada oficina. Éste manual podrá constituirse en una guía práctica para la elaboración de los manuales de normas y procedimientos de otros centros de estudio que se encuentren en similares condiciones que CUNORI.

1.1.3 Definición del Problema

¿Cuáles son las normas y procedimientos administrativos que se deben de manejar en las carreras del Centro Universitario de Oriente?

1.1.4 Delimitación del problema

a) Institucional

Oficinas administrativas de las diferentes carreras del centro universitario de oriente.

- Medicina.
- Zootecnia.
- Agronomía.
- Ingeniería en Gestión Ambiental.
- Administración de tierras.
- Administración de empresas.
- Ciencias Económicas – Plan Sábado -
- Pedagogía.
- Abogado y notario.
- Ingeniería civil, industrial y sistemas.
- Ciencias de la comunicación.

b) Geográfica

Finca el zapotillo, zona 5, Chiquimula, Guatemala.

c) Temporal

La investigación se realizará en los meses de febrero – mayo del año 2017.

1.2 Objetivos

1.2.1 General

- Actualizar el manual de normas y procedimientos administrativos de las carreras del centro universitario de oriente.

1.2.2 Específicos

- Analizar la situación actual de los procedimientos, identificando la situación formal, física, procedimental y de diseño de cada uno de ellos.
- Diseñar los procedimientos administrativos de acuerdo a los cambios operativos identificados y a los criterios formalmente establecidos por los órganos de control interno y externo.
- Diagramar los procedimientos descritos.
- Proponer procedimientos administrativos actualizados para ser incorporados al manual de normas y procedimientos.

1.3 Diseño metodológico

1.3.1 Tipo de investigación

La investigación fue de tipo descriptivo ya que consistió en profundizar, conocer y actualizar la situación actual de las normas y procedimientos de las carreras del Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

1.3.2 Definición de la población

Cuadro 1 Población área administrativa CUNORI		
Carrera/Área	Puesto	No. de personas
Medicina	Coordinador	1
	Oficinista	3
Zootecnia	Coordinador	1
	Oficinista	1
Agronomía	Coordinador	1
	Oficinista	1
Ingeniería en Gestión Ambiental.	Coordinador	1
	Oficinista	1
Administración de Tierras	Coordinador	1
	Oficinista	1
Administración de Empresas	Coordinador	1
	Oficinista	1
Auditoría y Administración-Plan sábado	Coordinador	1
	Oficinista	2

Continúa en la siguiente página

Continúa cuadro 1

Carrera/Área	Puesto	No. De personas
Abogado y Notario	Coordinador	1
	Oficinista	3
Pedagogía	Coordinador	1
	Oficinista	1
Ingenierías: Civil, Industrial, Sistemas	Coordinador	1
	Oficinista	1
Ciencias de la Comunicación	Coordinador	1
	Oficinista	1
Ciencia Política, Relaciones Internacionales y Sociología	Coordinador	1
	Oficinista	1
Total		29

Fuente: Elaboración propia.

1.3.3 Conceptualización y operación de variables

Cuadro 2 Operacionalización de variables, indicadores e instrumentos			
Objetivo	Variable	Indicador	Instrumento
Analizar la situación actual de los procedimientos, identificando la situación formal, física, procedimental y de diseño de cada uno de ellos.	Situación actual de los procedimientos administrativos	• Identificación formal • Identificación física • Identificación procedimental	• Guía análisis documental • Guía de entrevista. • Guía de observación
Diseñar los procedimientos administrativos de acuerdo a los cambios operativos identificados y a los criterios formalmente establecidos por los órganos de control interno y externo.	Elaboración de los procedimientos administrativos	• Descripción de los procedimientos • Formas o formularios • Definición de normas	• Formulario para inventario de procedimientos • Formulario para descripción de procedimientos

Continúa en la siguiente página

Continúa cuadro 2

Objetivo	Variable	Indicador	Instrumento
Diagramar los procedimientos descritos.	Diagramación de los procedimientos administrativos	• Metodología. • Normativa internacional empleada • Tipo de simbología utilizada • Software	• Diagrama de Flujo
Proponer procedimientos administrativos actualizados para ser incorporados al manual de normas y procedimientos.	Propuesta del Manual de Normas y Procedimientos Administrativos	• Conformación • Validación • Aprobación	• Manual de normas y procedimientos

Fuente: Elaboración propia.

1.3.4 Técnicas de recolección de datos

Cuadro 3 Técnicas e instrumentos de recolección	
Técnicas	Instrumentos
Entrevista	Guía de entrevista
Análisis documental	Guía de análisis documental

Fuente: Elaboración propia

1.3.5 Fuentes de información

a) Fuentes primarias

Se obtendrá información mediante el personal de coordinación y el área administrativa.

b) Fuentes secundarias

Se tomará en cuenta la información existente en documentos de la institución y el área académica específica como manuales de funciones, reglamentos y normativos específicos de las carreras, y consultas bibliográficas.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Antecedentes históricos

2.1.1 Universidad de San Carlos de Guatemala

“El primer antecedente de la fundación de la Universidad de San Carlos es la gestión del primer obispo de Guatemala, el licenciado Francisco Marroquín, ante Monarca español, en su carta de fecha 1 de agosto de 1548, en la cual le solicito autorización para crear una universidad en la ciudad de Santiago de los caballeros de Guatemala, actualmente Antigua.

Durante el periodo histórico que inicio con en la fecha de la petición referida, y finalizo con la fundación de la Universidad de San Carlos, se establecieron Colegios de Artes, Teología y Filosofía, de los cuales el primero fue el Colegio de Santo Tomas de Aquino, fundado en 1620, gracias a los bienes que heredó en 1563 para ese propósito el Obispo Marroquín. Luego, en los inicios del siglo XVII la Orden de la Compañía de Jesús instauro el Colegio de San Lucas, el cual le siguieron el Colegio de Santo Domingo y el Tridentino, todos estos establecimientos ostentaron las primeras autorizaciones para otorgar grados universitarios ante la ausencia de una universidad.

En 1659, ciento once años después de aquella primera solicitud emitida por el licenciado Francisco Marroquín, el Obispo Payo Enríquez de Rivera envió un informe a su Majestad Carlos II, manifestándose la necesidad de un establecimiento de educación superior, en ese año ya estaban fundadas las siguientes universidades, citadas según el orden cronológico en el que se crearon:

- Imperial y Pontificia Universidad de Santo Tomás de Aquino, instaurada por el Rey Carlos V, y confirmada por el Papa Paulo III en 1538, en la ciudad de

Santo Domingo, capital de la isla la Española, actualmente República Dominicana.

- Real y Pontificia Universidad de México, establecida por la Real Cédula del Rey Felipe II en 1553.
- Universidad de San Marcos fundada también en 1553, en Lima, Perú.

El 5 de julio de 1673 se recibió la Real Cedula que ordenaba organizar una Junta en la Ciudad de Santiago de los Caballeros de Guatemala, integrada por el Presidente de la Real Audiencia, el Oidor más antiguo y Fiscal de ella, el Obispo y el Deán, para que estudiara la fundación de una Universidad. Sobre la conclusión de esta asamblea, el Monarca Español Carlos II promulgó el 31 de enero de 1676 la Real Cedula de Fundación de la Universidad, cuarta del Continente Americano.

Aquel documento emitido por el rey llegó a la Ciudad de Santiago de los Caballeros de Guatemala el 26 de octubre de 1676, es decir, ocho meses y 26 días después de su promulgación, y la Universidad abrió por primera vez sus puertas el 7 de enero de 1681, a sesenta estudiantes inscritos. Sin embargo, los profesores nombrados de forma interina no iniciaron las clases, lo que causó que los estudiantes de Leyes y Derecho Canónico realizaran la primera protesta estudiantil, extendiendo una solicitud a las autoridades universitarias para que nombraran al licenciado Antonio Dávila Quiñónez para la Cátedra Prima de Leyes, la cual es autorizada el 10 de febrero del mismo año. Las primeras cátedras impartidas en la Universidad fueron: Teología, Escolástica, Teología Moral, Cánones, Leyes, Medicina y Lenguas.”¹

a) Misión

En su carácter de única Universidad estatal le corresponde con exclusividad dirigir, organizar y desarrollar la educación superior del Estado y la educación

¹ *Universidad de San Carlos de Guatemala “Breve Historia de la Usac” [en línea]. Edición de 2017, Guatemala, Periódico Usac, Fecha de publicación desconocida. [Fecha de consulta: 28 de enero 2017]. Disponible en: <<http://periodico.usac.edu.gt/>>*

estatal, así como la difusión de la cultura en todas sus manifestaciones. Promoverá por todos los medios a su alcance la investigación en todas las esferas del saber humano y cooperará al estudio y solución de los problemas nacionales.

b) Visión

La Universidad de San Carlos de Guatemala es la institución de educación superior estatal, autónoma, con cultura democrática, con enfoque multi e intercultural, vinculada y comprometida con el desarrollo científico, social, humanista y ambiental, con una gestión actualizada, dinámica, efectiva y con recursos óptimamente utilizados, para alcanzar sus fines y objetivos, formadora de profesionales con principios éticos y excelencia académica.

c) Fines de la Universidad de San Carlos de Guatemala

La Universidad de San Carlos de Guatemala goza de autonomía y personería Jurídica, esto quiere decir que es una institución descentralizada y Autónoma del Estado por lo tanto tiene la capacidad de emitir sus propios estatutos y reglamentos.

Constitucionalmente la Universidad de San Carlos de Guatemala esta respalda por los siguientes artículos: (Artículo 82) que hace referencia a la Autonomía de la Universidad, (Artículo 83) hace referencia a la forma de gobierno dentro de la Universidad de San Carlos de Guatemala y (Artículo 84) la asignación presupuestaria para la Universidad de San Carlos de Guatemala, todos los artículos anteriores los encontramos en la Sección Quinta de la Constitución Política de la República de Guatemala en lo referente a universidades.

Por lo anterior y citando el Artículo 82 que hace referencia a la Autonomía de la Universidad de San Carlos de Guatemala, establecido en la Constitución de nuestro país, indica que a la universidad le corresponde con exclusividad, dirigir, organizar, y desarrollar la educación superior del Estado y la educación superior universitaria estatal, así como la difusión de la cultura en todas sus manifestaciones.

Promoverá por todos los medios a su alcance la investigación en todas las esferas del saber humano y cooperará al estudio y solución de los problemas nacionales.

Así mismo se derivan de este, otros fines específicos de la Universidad siendo estos los que especifican como una Institución superior docente que hace énfasis en dicho campo atendiendo a las necesidades que se le asignan, como Centro de investigación que se refiere a los fines que a la institución le corresponden como un ente estatal autónomo y como depositario de la Cultura, promover en todos los ámbitos la cultura del Estado en su plenitud.

2.1.2 Centro Universitario de Oriente

“Durante el año de 1976 se gestionó la adjudicación de la finca el Zapotillo que era propiedad del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, con la escritura de adjudicación, el Consejo Superior Universitario envió una comisión que recorrió el área y además en noviembre de 1976 se estableció contactos para que se pudiese iniciar las actividades académicas y administrativas en el Instituto Experimental Dr. David Guerra Guzmán, se decide la apertura del Centro Regional Universitario de Oriente en Chiquimula, en enero de 1977, con una inscripción original de 75 alumnos. La lección inaugural de las labores académicas fue impartida el 12 de febrero de 1977 por el Lic. Carlos Enrique Centeno, promotor del proyecto de creación de los Centros Regionales Universitarios. Se inició con las carreras de Técnico en producción Hortícola y Técnico en Producción Pecuaria con especialidades de avicultura y porcinoecnia, teniendo como cede la ciudad de Chiquimula y un área de cobertura sobre los departamentos de El Progreso, Zacapa y Chiquimula.

El primer director de CUNORI, nombrado por acuerdo de rectoría fue Ing. Agr. Edgar Alejandro Alvarado Méndez, durante su periodo se logró tramitar el financiamiento para la construcción de los edificios del Centro Universitario. La

inauguración oficial de los edificios del Centro Universitario de Oriente y el traslado administrativo y docente a instalaciones propias se efectuó el 19 de julio de 1979, en la administración del licenciado Eduardo Enrique Sacayón Manzo, segundo director del CUNORI y nombrado por Consejo Superior Universitario.

Fue en ese entonces que se construyó una galera para aves de postura, una galera para aves de engorde, un establo para bovinos, una galera para crianza de cerdos, una bodega en la granja pecuaria, y una bodega en la vega el Zapotillo.

En 1988 por demanda de la población y sector productivo de la región se planteó la posibilidad de iniciar proyectos relacionados con el área económico-social. Como producto de ello, se implementó la carrera de Administración de Empresas Plan diario. En 1988 las primeras dos carreras, Técnico en Producción Agrícola y Técnico en Producción Pecuaria, plantearon elevar el perfil profesional a nivel de licenciatura tomando en cuenta alguna consideración del entorno donde se desempeñarían los egresados de estas carreras.

a) Misión

Somos una institución con cultura democrática, rectora de la educación superior en el área del Nor-oriente y responsable de contribuir al desarrollo y solución de los problemas socioeconómicos, mediante la creación, difusión y aplicación del conocimiento para mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

b) Visión

Ser la Universidad estatal del Nor-Oriente de Guatemala, cuyo fin fundamental sea elevar el nivel espiritual de los habitantes de la región, a través de la profesionalización del recurso humano en las diversas disciplinas científicas, tecnológicas y humanísticas, orientando los programas de docencia, investigación y extensión universitaria hacia el logro de la excelencia académica como factor de desarrollo.

c) Objetivos

- Formar profesionales altamente calificados en diversas carreras, para satisfacer las necesidades de educación superior demandadas por la sociedad nororiental de Guatemala.
- Contribuir en forma especial al planteamiento, estudio y solución de los problemas regionales, mediante sus programas de investigación científica, filosófica y técnica, en procura de fortalecer el conocimiento para beneficio de la nación.
- Fomentar el desarrollo sostenido y mejoramiento del nivel de vida de los habitantes de la región, mediante la promoción y ejecución de actividades sociales técnicas y científicas.
- Cultivar relaciones de cooperación con asociaciones e instituciones que desarrollan labores de promoción del desarrollo comunitario, dando prioridad de atención a los grupos sociales marginados.
- Vincular las actividades de docencia, investigación y extensión universitaria de CUNORI, con todas las entidades nacionales e internacionales, para mantener un constante intercambio de información y actualización de los procesos de formación profesional.”²

2.2 Carreras

2.2.1 Carrera de Médico y Cirujano

El Centro Universitario de Oriente ofrece la carrera de Médico y Cirujano la cual en parte fue creada viendo que se necesitaba formar a profesionales líderes en el campo de la salud, con un sentido de orientación humanitaria y sobre todo con una sensibilidad a las necesidades de la población.

“Los primeros pasos fueron dados por la Dirección General de Docencia en conjunto con la Coordinación General de Planificación y la Comisión de Desarrollo Académico del Centro Universitario, quienes elaboraron una propuesta de

² Centro Universitario de Oriente, *Bosquejo histórico*, [en línea] “fecha de publicación desconocida”, [citado 10-02-2017], formato html, Disponible en internet: <http://cunori.edu.gt/cunori/>

políticas para la creación de nuevas carreras; tomando en cuenta dentro de otras recomendaciones la realización de investigaciones sobre la oferta y demanda de estudios universitarios, la situación actual de las carreras que ofrece la universidad, así como las prioridades a nivel nacional.

Durante la sesión celebrada el 03 de noviembre del año 1999 por el Consejo Superior Universitario se solicitó la revisión del punto décimo tercero del acta 35-99 el cual hacía referencia a la aprobación de la carrera de Médico y Cirujano. Y fue hasta en la sesión celebrada el 19 de enero del año 2000, que en el punto octavo del Acta 02-2000 dicho Consejo entra a conocer la solicitud de creación de dicha carrera en el Centro Universitario de Oriente, aprobando en dicha sesión la puesta en marcha de los primeros dos años de la misma especificando que los estudios dentro de la carrera se realizarían bajo la estricta supervisión de la Facultad de Ciencias Médicas, y su continuidad quedaba sujeta a la evaluación que para el efecto realizaría la Dirección General de Docencia y dicha Facultad.

a) Misión

La Carrera de Médico y Cirujano del Centro Universitario de Oriente –CUNORI-, adquiere su razón de ser, al producir recursos humanos en salud, comprometidos con la sociedad guatemalteca, con formación científica, técnica, ética, social y humanística para el abordaje y propuestas de solución multidisciplinaria, transdisciplinaria, multiprofesional e intersectorial de los problemas de salud-enfermedad-atención de la región. Asimismo, crea conocimiento de alta calidad útil para contribuir al desarrollo nacional.

b) Visión

Formar profesionales en ciencias médicas, capaces y comprometidas a resolver los problemas médicos que le sean consultados, con un 100% de excelencia, tanto académica como humanitaria.

c) Objetivos

Los objetivos de la carrera de Médico y Cirujano del Centro Universitario de Oriente son los siguientes:

- Cumplir con los principios generales que dieron origen a la creación de los Centros Regionales.
- Fomentar la democratización, descentralización, descentralización, diversificación de la educación superior para coadyuvar al desarrollo económico-social de los habitantes del país en general y de sus áreas de influencia.
- Formar médicos en la misma región en la que habitan a fin de entender de una mejor manera, los problemas que atienden.
- Brindar la oportunidad a las personas que por razones económicas y geográficas no pueden ir a estudiar la carrera de Médico y Cirujano a la ciudad capital.
- Promover la integración de la mujer oriental en el estudio de las ciencias médicas a través de la implementación de la carrera, al alcance de las comunidades.
- Promover el desarrollo social, en materia de ciencias de la salud a través de la presencia activa de la carrera de Médico y Cirujano, en los problemas sanitarios de la Región Nororiental.
- Fomentar la integración de la mujer a la población económicamente activa del país”³

2.2.2 Zootecnia

“Es la ciencia y arte de la cría, manejo y explotación racional de las especies animales, económicamente importante para el hombre, incluyendo su industrialización y comercialización. La Carrera de Zootecnia es un proyecto educativo que formará profesionales capacitados, en el nivel técnico, para

³ Universidad de San Carlos de Guatemala. *Carrera de médico y cirujano [en línea].* Edición 2017 (Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, 2017). Consultado 29 de enero de 2017. Disponible en <https://sites.google.com/site/medicocirujanodiazrodriguez/>

desempeñarse como: extensionista, agente de ventas, asistente de programas de salud animal, profesor de nivel medio, micro empresario, asistente en la producción animal. En el nivel de licenciatura asumirá los roles de: Docente universitario, empresario, gerente de ventas, director de programas de producción animal y de desarrollo.

a) Objetivos

- Evaluar la crisis alimentaria con una visión global de la sociedad, así como el desarrollo socio económico, modos de producción y condiciones productivas.
- Responder a las necesidades de producción, planeación, gestión administrativa, comercialización y organización de productores, partiendo de tecnologías de menor costo y fácil adopción para los productores.
- Comprender la relación suelo-agua-planta-animal que consiste en la producción de forrajes y otros alimentos para análisis y su posterior conversión a productos para el consumo humano.
- Formar recurso humano especializado y competitivo que contribuya a mejorar la producción pecuaria a través de la tecnificación y administración moderna del recurso humano pecuario del país.
- Formar investigadores capaces de analizar la realidad pecuaria, encontrando los principios de la casualidad de los problemas que se presenten en la producción animal.
- Coadyuvar al desarrollo socioeconómico de la población a través del servicio, transfiriendo tecnología apropiada como alternativas de solución a la problemática nacional.

b) Roles

- En el nivel técnico podrá desempeñarse como: extensionista, agente de ventas, asistente de programas de salud animal, profesor de nivel medio, micro empresario, asistente en la producción animal.

- En el nivel de licenciatura asumirá los roles: Docente universitario, empresario, gerente de ventas, director de programas de producción animal y de desarrollo, investigador.

c) Áreas de estudio

- Producción Animal
- Nutrición Animal
- Principios de Veterinaria
- Administración de Empresas Pecuarias
- Investigación y Servicio a la Comunidad.”⁴

2.2.3 Carrera de Agronomía del Centro Universitario de Oriente

a) Historia

“La carrera de Agronomía es una de las carreras iniciales del Centro universitario de Oriente, dando inicio en 1,977 bajo la Dirección del Ingeniero Agrónomo Edgar Alejandro Alvarado Méndez quien era el Director del CUNORI, en esa época el coordinador de esta carrera era el Doctor Fraterno Díaz Monge quien posteriormente pasó a ser Director del Centro. Como resultado del trabajo coordinado por el Doctor Fraterno Díaz Monge en Comisión de Planificación del Desarrollo de Centros regionales Universitarios (COPLADECRU), para Cunori se logró la aprobación por partes del Consejo Superior Universitario (C.S.U.) de las carreras de Técnico en Administración de Empresas y Licenciatura en Administración de Empresas, (proyecto elaborado por docentes, principalmente por la Licenciada Olga Marina Sánchez).

También se elaboraron proyectos de readecuación curricular de las carreras de Técnico en Producción Agrícola y de Técnico en Producción Pecuaria y se logró la aprobación de la implementación de dichas carreras al grado académico de

⁴ Universidad de San Carlos de Guatemala. *Carrera de zootecnia [en línea].* Edición 2017 (Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, 2017). Fecha de publicación desconocida. Consultado 29 de enero de 2017. Disponible en <http://cunori.edu.gt/carreras/zootecnia/>

Licenciaturas. Lo anterior promovió un incremento sustancial de la demanda estudiantil y fortaleció la credibilidad en el programa de Centros Regionales.

El período directivo del Dr. Fraterno Díaz Monge finalizó el 30 de junio de 1,987. Al finalizar el Doctor Díaz la dirección fue nombrada por acuerdo de rectoría el Médico Veterinario Hugo Danilo Ávila Peláez, a partir del uno de julio de 1,987. Durante esta administración se implementa las carreras de Técnico en Administración de Empresas y se inician las licenciaturas en Agronomía y Zootecnia.

El año 2008 fue el último periodo en que hubo egresados del nivel Técnico, ya que esto se dejó a criterio de los estudiantes los cuales han decidido culminar sus estudios a nivel de Licenciatura sin interrupciones. En la carrera de Agronomía se cuenta con el coordinador de la carrera, Ingeniero Leonidas Ortega, ocho docentes titulares y dos docentes de apoyo, una secretaria Sonia Flores y dos encargados de las áreas que conforman El Proyecto Educativo de Docencia Productiva. En El Proyecto Educativo de Docencia Productiva se cuenta con un vivero y la vega que tienen como propósito el desarrollo de Experiencias de aprendizaje educativo.

b) Objetivos

- Contribuir en el desarrollo sostenible de la producción agrícola y el adecuado manejo de los recursos naturales de la región y del país, con la finalidad de elevar la calidad de vida de sus habitantes.
- Formar recurso humano, con excelencia académica en el campo de la producción agrícola que le permita mediante una formación integral desempeñarse dentro de la sociedad con eficiencia y eficacia, responsabilidad, ética y respeto a la naturaleza.
- Generar, validar y transferir conocimientos científico-tecnológico y humanístico, para desarrollar los sistemas de producción en beneficio de la sociedad oriental del país.

- Administrar en forma eficiente los recursos humanos, físicos y financieros de la carrera de agronomía para cumplir con las funciones de docencia, investigación, extensión y servicio.”⁵

2.2.4 Carrera de Gestión Ambiental Local

a) Historia

“El Sistema de Información Ambiental es una unidad de información adscrita al Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales de la Delegación de Chiquimula, Guatemala.

El Sistema de Información Ambiental “SIAM” nace como un eje estratégico de la Comisión Departamental del Medio Ambiente CODEMA, del departamento de Chiquimula, Guatemala.

Actualmente el SIAM tiene su sede en el Centro Universitario de Oriente (CUNORI), de la Universidad de San Carlos de Guatemala. El SIAM es un sistema que ofrece información ambiental y socioeconómica para la toma de decisiones en todo lo relacionado con el ambiente y los recursos naturales. La información es proporcionada por distintas organizaciones y personas individuales que desarrollan actividades ambientales en el área.

b) Descripción

El Sistema de Información Ambiental fue creado con el fin de concentrar la información socio ambiental disponible principalmente de los departamentos de Chiquimula y Zacapa. La información disponible en la actualidad se encuentra en su mayoría en formato digital y se comparte a través una página web, que es renovada con la información que comparten activamente los miembros de CODEMA Chiquimula. CUNORI como administrador del SIAM cuenta con una oficina ubicada en sus instalaciones y un profesional asignado para administrar

⁵ Universidad de San Carlos de Guatemala. *Historia y objetivos* [en línea]. Edición 2017. (Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, 2017). Fecha de publicación desconocida. Consultado 29 de enero de 2017. Disponible en <http://cunori.edu.gt/carreras/agronomia-2/>

el sistema. Dicha persona es encargada de recopilar, ordenar y divulgar la información de carácter ambiental.

c) Objetivos

- Identificar, acopiar y compartir información ambiental y de recursos naturales de alta calidad, actualizada y fácilmente disponible a todos los usuarios del tema.
- Fomentar y coordinar un sistema de comunicación para la distribución de información ambiental.
- Promover relaciones y vínculos con instituciones nacionales e internacionales que se dedican a la comunicación, información, educación o investigación sobre la temática ambiental en la región.

d) Visión

Suministrar información digital y documental en las temáticas socio ambientales y recursos naturales principalmente de los departamentos de Chiquimula y Zacapa, como herramienta en la toma de decisiones que contribuyan al desarrollo sostenible de Guatemala.

e) Misión

Satisfacer las necesidades de información de alta calidad a los diferentes usuarios de una manera rápida, oportuna y eficaz, en los temas del medio ambiente y los recursos naturales.”⁶

2.2.5 Ingeniería en Administración de Tierras

a) Descripción

“El Centro Universitario de Oriente ofrece la carrera de Técnico en Agrimensura e Ingeniero en Administración de Tierras. La carrera de Ingeniero en Administración

⁶ Universidad de San Carlos de Guatemala, *sistema de información ambiental, misión, visión y objetivos [en línea]*. Edición 2017. (Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, 2017). Fecha de publicación desconocida. Consultado 29 de enero de 2017. infoambiental.org/index.php/que-es-el-siam/objetivo. Disponible en <http://infoambiental.org/index.php/que-es-el-siam/mision-y-vision>

de Tierras con salida intermedia a nivel de Técnico Universitario en Agrimensura le brindará la oportunidad de formarse académicamente para abordar la problemática de la tierra desde una perspectiva técnica, social, legal y económica.

Lo prepara para trabajar en instancias del Estado que realizan actividades en administración de tierras, las municipalidades, Organizaciones No Gubernamentales y el Sector Privado en actividades ligadas al tema tierras.

b) Desempeño de la profesión

Las o los Técnicos Universitario de Agrimensura, así como las y los Ingenieros en Administración de Tierras se desempeñarán en instituciones gubernamentales y no gubernamentales, proyectos de desarrollo, municipalidades, catastro, registro de la propiedad y la empresa privada. Para apoyar procesos de catastro y ordenamiento del territorio, así como los problemas que se derivan de la tierra y sus conflictos.

c) Objetivos

- Fomentar y graduar técnicos en agrimensura e ingenieros en administración de tierras para satisfacer las necesidades de profesionales con capacidad para gestionar información sobre la superficie terrestre y su entorno cercano.
- Formar profesionales que suministren y administren información gráfica y espacial, numérica y literal de un territorio para ser usada como una herramienta para el desarrollo proyectos socio-económicos y del ordenamiento del territorio.
- Incorporar a la sociedad, profesionales formados con rigurosidad técnica y ética en el campo de las mediciones, recolección, procesamiento de datos, administración de información espacial y análisis de resultados.
- Promover la formación de individuos reflexivos, creativos, autónomos y comprometidos con la sociedad.

- Desarrollar procesos de reflexión sobre el conocimiento disciplinar, tanto en el momento de aprender como en el momento de enseñar.”⁷

2.2.6 Administración de Empresas plan diario

a) Historia

La formación dentro del ámbito de las ciencias económicas a nivel universitario, era una necesidad sentida en la década de los 80's dentro de la sociedad nororiental, especialmente para aquellas personas que, por sus limitaciones económicas, no podían trasladarse hacia la ciudad capital para proseguir sus estudios.

Aprovechando la infraestructura del Centro Universitario de Oriente, ubicado en la finca el Zapotillo de la zona cinco de la ciudad de Chiquimula, a petición de un estudio solicitado por la Comisión para el Desarrollo de Centro Regionales Universitarios -COPLADECRU-, en el año de 1986 (resultado de la descentralización y democratización de la educación superior, impulsada por la USAC), se conoció con certeza la población demandante de estudios superiores en el área de Administración, con el apoyo irrestricto de las Licenciadas Olga Sánchez Cardona e Isabel Cárdenas de Méndez, profesionales del ramo que laboraban en el Centro, como las impulsoras del proyecto.

Es así, que en 1988 el Licenciado Luis Manuel Vásquez Vides, Asistente de la Coordinación General de Centro Regionales, hace entrega oficial del Acuerdo de Creación de la Carrera de Administración de Empresas al M. V. Hugo Danilo Dávila Peláez, Director de esta unidad académica.

Hasta ese entonces, el Centro Universitario de Oriente ofrecía carreras a nivel de técnico en producción agrícola y pecuaria; con lo cual se abre la opción para que las tres carreras sean a nivel de licenciatura.

⁷ Universidad de San Carlos de Guatemala. *Descripción, desempeño de la profesión, objetivos [en línea]*. Edición 2017. (Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, 2017). Fecha de publicación desconocida. Consultado 28 de enero de 2017. Disponible en <http://cunori.edu.gt/carreras/administracion-de-tierras/>

b) Respuesta estudiantil

La noticia de la creación de la nueva carrera, atrajo la atención de diferentes estudiantes del nivel medio, así como también a todas aquellas personas que se habían graduado del nivel medio y que desean estudiar en la universidad pública, especialmente las ciencias económicas, representando a la fecha el área que mayor cantidad de estudiantes absorbe dentro de la comunidad universitaria.

c) Profesores

Al igual que en todas las carreras que se imparten en el centro universitario, la selección de los profesores responde a convocatorias a nivel nacional, permitiendo con ello la contratación de profesionales de diferentes disciplinas, con experiencia en los cursos a impartir, con grado académico y con calidad personal deseable.

Es así, que a la fecha prestan sus servicios a la carrera, los siguientes profesionales en forma permanente. Además, prestan sus servicios otros profesionales, brindando con ello mayor expectativa de excelencia formativa a todos los egresados del centro universitario.

2.2.7 Ciencias Económicas -Plan Sábado-

a) Carrera De Contaduría Pública Y Auditoría

“La carrera de Contaduría Pública y Auditoría se concibe como el estudio sistemático científico-técnico de alto nivel, así como al desarrollo de la capacidad de análisis y toma de decisiones.

El profesional de la Contaduría Pública y Auditoría, es un experto en las siguientes materias: contabilidad, auditoría, finanzas, impuestos, administración, computación y derecho empresarial.

Esos conocimientos le permiten interactuar con eficacia y eficiencia en el sistema conformado por la pequeña, mediana y gran empresa, instituciones públicas,

organizaciones no gubernamentales y organismos internacionales, desempeñando los siguientes roles:

- Jefe de Contabilidad
- Auditor Interno
- Auditor Externo
- Consultor en Impuestos
- Gerente de Auditoría
- Inspector Bancario
- Contralor de Cuentas
- Auditor Tributario
- Gerente Financiero
- Gerente General
- Contralor Empresarial
- Formulador de Proyectos
- Gerente de Proyectos

Para ello el CUNORI ha diseñado un plan de estudios que está integrado por tres núcleos o áreas de formación: General, Profesional y Fundamental. El área general tiene como objetivo dotar al estudiante de las habilidades y destrezas para el desarrollo de investigaciones durante y al final del programa, así como la capacidad de análisis y síntesis que le permitan mejorar la comprensión de los núcleos subsiguientes. El área profesional, persigue fundamentar la formación general del estudiante en su campo de acción. El área fundamental, tiene como propósito profundizar en los detalles relacionados con la especialidad de la carrera.

De tal manera que al final de 3.5 años de estudios, el estudiante obtiene el título a nivel intermedio de: AUDITOR TÉCNICO. Para concluir la carrera terminal deben efectuarse 2.5 años de estudios más, para optar al título de: CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR en el grado de LICENCIADO.

b) Carrera de Administración de Empresas

La Administración de Empresas es una carrera universitaria, que requiere un estudio sistemático científico-técnico de alto nivel, así como el desarrollo de la capacidad de análisis y decisión en el campo de los negocios. El Administrador de Empresas es un profesional experto en las siguientes ramas del conocimiento: gerencia, mercadotecnia, finanzas, producción industrial, computación y derecho empresarial. Esos conocimientos le permiten interactuar con eficacia y eficiencia las demandas del sistema conformado por la pequeña, mediana y gran empresa, instituciones públicas, organizaciones no gubernamentales y organismos internacionales, dentro del contexto socioeconómico de la región nororiental y del país en general, desempeñando los siguientes roles:

- Gerente General
- Gerente Administrativo
- Gerente de Producción
- Gerente de Recursos Humanos
- Gerente de Mercadeo
- Gerente Financiero
- Consultor Empresarial
- Capacitador y Extensionista Empresarial
- Investigador de Mercados
- Formulador de Proyectos
- Evaluador de Proyectos
- Gerente de Proyectos

Para ello el CUNORI ha diseñado un plan de estudios que está integrado por tres núcleos o áreas de formación: general; profesional y fundamental. El área general tiene como objetivo dotar al estudiante de las habilidades y destrezas para el desarrollo de investigaciones durante y al final del programa, así como la capacidad de análisis y síntesis que le permitan mejorar la comprensión de los núcleos subsiguientes. El área profesional, persigue fundamentar la formación general del estudiante en su campo de acción. El área fundamental, tiene como

propósito profundizar en los detalles relacionados con la especialidad de la carrera. De tal manera que al final de 3.5 años de estudios, el estudiante obtiene el título a nivel intermedio de: técnico en administración de empresas. Para concluir la carrera deben efectuarse 2.5 años de estudios adicionales, para optar al título de: administrador de empresas en el grado de licenciado.”⁸

2.2.8 Carrera de Ciencias Jurídicas y Sociales, Abogado y Notario

La carrera tiene como finalidad la búsqueda y obtención del conocimiento científico relacionado con el Derecho, para contribuir al desarrollo de la sociedad guatemalteca y mejorar el sistema de justicia, formando profesionales del Derecho con conocimientos científicos sobre el mismo, competencia en el desempeño de su profesión y portador de valores morales, prestando un servicio a la comunidad y proyectándose cultural y deportivamente.

a) Definición

Es el profesional universitario a nivel de licenciado, formado en el estudio sistemático de alto nivel de Abogado y Notario, orientado a profundizar en el conocimiento jurídico-científico, así como en una cultura general que le permita conocer el origen e implicaciones del Derecho, la realidad social en la cual se origina y los objetivos que está llamado a cumplir.

b) Objetivos

A través del proceso formativo en el Centro Universitario, se persigue en el futuro profesional:

- Proveer al estudiante conocimientos jurídicos-científicos que le permitan ejercer la práctica de la Abogacía y Notariado en el ámbito público y privado.
- Cultivar en el estudiante valores éticos y morales para el ejercicio de su profesión con apego a la dignidad humana utilizando como herramienta imperativa los valores fundamentales del hombre.

⁸ Universidad de San Carlos de Guatemala. *Auditoría y administración de empresas* [en línea]. Edición 2017. (Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, 2017). Fecha de publicación desconocida. Consultado 29 de enero de 2017. Disponible en <http://cunori.edu.gt/carreras/ciencias-economicas-plan-sabado/>

- Fomentar en el estudiante el hábito de la lectura como medio indispensable para la actualización de sus conocimientos en la interpretación de las normas jurídicas para la correcta aplicación de la justicia.
- Combinar el ejercicio de la profesión con la cultura en general, así como la evolución científica para facilitarle su labor y propiciar el uso de la técnica en la práctica profesional.

2.2.9 Carrera De Pedagogía

a) Definición

La carrera de Profesorado de Enseñanza Media en Pedagogía y Técnico en Administración Educativa, constituye una opción dentro de las ciencias humanas y sociales, que propicia el estudio sistemático de la realidad nacional, de manera objetiva y analítica para conocer los fundamentos que sostienen el sistema educativo nacional, y que permitan emitir juicios de valor sobre la actividad educativa. Tal valoración enmarcada dentro de parámetros científicos. Así mismo pretende desarrollar habilidades de planificación, organización, coordinación, control y liderazgo; para resolver problemas que afectan a la realidad educativa del país.

b) Objetivos

La carrera de Profesorado de Enseñanza Media en Pedagogía y Técnico en Administración Educativa, permitirá al estudiante:

- Analizar e interpretar los conceptos, juicios y teoría que fundamentan las ciencias de la educación y la teoría administrativa.
- Desarrollar habilidades que permitan la teoría con la práctica para solucionar en forma coherente, pertinente y eficaz los problemas pedagógicos que se presenten en las diferentes comunidades educativas.
- Desarrollar habilidades para planificar, organizar, integrar, dirigir, controlar y evaluar las actividades de un sistema educativo, a fin de elevar la

productividad, la eficiencia interna y alcanzar los fines de la educación en general y de las instituciones educativas en particular.

2.2.10 Ingeniería Civil en Ciencias y Sistemas e Industrial

a) Historia

“Se inicia el proceso de gestión para el diseño y estructuración de las carreras en el CUNORI a través de una circular propuesta por el Ing. Mario Roberto Días Moscoso a finales de noviembre del 2006 bajo el punto sexto inciso 6.1 del acta No. 23-2006 de autorización del diseño curricular para la creación de las carreras de Ingeniería Civil, Ingeniería en Ciencias y Sistemas e Ingeniería industrial; debido a la necesidad encontrada durante un estudio realizado mediante encuestas que apuntaron la existencia de factibilidad para concretar las carreras en el CUNORI.

Luego de varios procedimientos en los que se aprobó la circular y la solicitud tipificadas en el acta No. 23-2006, se logró fundamentar en el año 2007 la existencia, pero no fue sino hasta el año 2008 que inician operaciones las dos carreras antes mencionadas.

La carrera de licenciatura en ingeniería industrial es solicitada posteriormente, planteando su inicio para el ciclo lectivo 2011.

2.2.11 Carrera de Ciencias de la Comunicación

a) Definición

La Carrera de Ciencias de la Comunicación trata sobre el estudio de la transmisión de mensajes, a través de los contextos, canales y medios de comunicación adecuados, para llegar al público objetivo y lograr el efecto deseado del mensaje. La disciplina forma parte de las ciencias sociales y se centra en la práctica efectiva y ética de la comunicación humana.

b) Periodista profesional

“Con duración de tres años, para obtener el título se requiere aprobar 19 cursos, 5 talleres y 4 unidades integradoras, realizar satisfactoriamente las practicas correspondientes y aprobar el examen Técnico profesional que se realiza en dos fases: oral y escrita.

c) Objetivos

- Formar profesionales de la comunicación, capaces de intervenir humana, técnica y científicamente en el proceso de transformación del país.
- Formar profesionales capaces de investigar, analizar e informar sobre diversos hechos sociales para que desarrollen una dinámica y eficiente función en la resolución de la problemática nacional.
- Establecer y fomentar la adecuación del estudiante de Ciencias de la Comunicación al medio guatemalteco, proporcionándole los conocimientos teóricos y prácticos, que le permitan la interpretación de los fenómenos socioeconómicos del país y de la función que el profesional de las ciencias de la comunicación desempeña.
- Promover la dinámica entre estudiantes y profesores, en los procesos tendentes a formar una conciencia crítica en torno a los problemas del subdesarrollo y proyectar su acción, con miras a incorporar a la mayoría de la población en la búsqueda de soluciones que permitan la transformación de Guatemala.
- Preparar periodistas capaces de hacer uso de todos los medios de comunicación social, haciendo énfasis en los más adecuados a las necesidades del país.
- Formar profesionales de la comunicación que asuman objetivamente su papel de comunicadores y enlazadores entre los fenómenos sociales y la opinión pública.”⁹

⁹ Universidad de San Carlos de Guatemala. *Periodista profesional y objetivos [en línea]*. Edición 2017. (Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, 2017). Fecha de publicación desconocida. Consultado 29 de enero de 2017. Disponible en <http://cunori.edu.gt/carreras/ciencias-de-la-comunicacion/>

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Antecedentes temáticos o estado de la cuestión

Son varios los estudios y documentos que existen y que contienen un cierto análisis del tema de Manuales de Normas y procedimientos administrativos de las carreras del Centro Universitario de Oriente. Algunos de los que muestran dicha información se mencionan a continuación:

3.1.1 Estudio intitulado, manual de normas y procedimientos de la carrera de Contador Público y Auditor

En el Centro Universitario de Oriente, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2014; previo de conferir el título de Técnico en Administración de Empresas, al grupo integrado por: Leslye Xiomara Albanes Morales, Elda Zuceth Espinoza Hernández, Ericka Yannira García Díaz, Fernando del Cid Agustín, Nelson Estuardo Osorio Rosales, Aderlí Eulises Velásquez Ramos, tiene a la vista su seminario de integración profesional el cual cuenta con el nombre de: Manual de normas y procedimientos de la carrera de contador público y auditor.

El objetivo general de la investigación fue diseñar un manual de normas y procedimientos de la carrera de Contador Público y Auditor del Centro Universitario de Oriente. Entre los principales objetivos específicos se encuentran el identificar los procedimientos administrativos de la carrera de Contador Público y Auditor. El segundo consistió en describir los procedimientos administrativos de la carrera de Contador Público y Auditor del Centro Universitario de Oriente. Como tercer objetivo tenemos el validar las normas y procedimientos administrativos de la carrera de Contador Público y Auditor del Centro Universitario de Oriente. El cuarto objetivo fue diagramar los procedimientos administrativos de la carrera de Contador Público y Auditor del Centro Universitario de Oriente. Por último, objetivo tenemos el proponer el manual de

normas y procedimientos de la carrera de Contador Público y Auditor del Centro Universitario de Oriente.

Entre las variables se encuentran el inventario de procedimientos, especificar normas y procedimientos, validación de procedimientos, diagramas de procedimientos, planteamiento del manual de normas y procedimientos. Por otro lado, tenemos los indicadores y entre estos se mencionan reglamentos, normativos internos, puestos, objetivos del puesto, servicios, organización, nombre del procedimiento, requisitos, actividades, ensayo de procedimientos, componentes del manual y normas generales del manual. Los instrumentos que se utilizaron son la guía de análisis documental, guía de entrevista, guía de observación y Microsoft office Visio.

Sus principales conclusiones son: a) La identificación de los procedimientos administrativos de la carrera de Contador Público y Auditor del Centro Universitario de Oriente permitió elaborar un inventario el cual sirvió de base para la elaboración del manual, se logró identificar y cuantificar veintiséis y clasificarlos de acuerdo a áreas de Coordinación, Auditor Técnico y Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, ésta última se sub clasifico en dos áreas específicas como lo son; trabajos de gradación y exámenes privados; b) la descripción permitió detallar el conjunto de actividades que se desarrollan en cada procedimiento, así también conocer el flujo de las tareas que requiere cada procedimiento para ser desarrollado de la mejor manera, a su vez permitió conocer y plasmar los responsables de llevarlos a cabo, evitando de esta manera la evasión de responsabilidades; c) A través de la validación se tuvo la certeza del correcto flujo de actividades que conlleva cada procedimiento identificado, se logró realizar una comparación entre los normativos de la carrera de Contador Público y Auditor, las actividades que realizan actualmente los colaboradores de las áreas administrativas, y el procedimiento descrito, esto facilito alcanzar el objetivo planteado; d) La diagramación es una herramienta grafica que contiene de manera ordenada la secuencia de pasos descritos, esto con el fin de facilitar la

comprensión por parte de los colaboradores y estudiantes, también acelerara el proceso de inducción de nuevos colaboradores y estudiantes que requieran de esta información; e) Se propone el manual de normas y procedimientos el cual constituye una guía técnica, integrada por los objetivos de la implementación del manual, las normas generales de aplicación de los procedimientos, también contempla el desglose de los procedimientos, con el fin de que sirva de apoyo en las actividades que se realizan en la carrera de Contador Público y Auditor y permitirá agilizar el desarrollo de los procedimientos.

Sus principales recomendaciones son: a) mantener actualizado el inventario de los procedimientos de la carrera de Contador Público y Auditor, con el objetivo de plasmar los cambios que se realicen en el transcurso del tiempo, esto evitará que se cuente con información ambigua y entorpezca las actividades de las áreas administrativas; b) Realizar las actividades conformes la descripción dada cada procedimiento, esto con el fin de mantener una estandarización de las actividades, evitar salto de pasos importantes en el desarrollo del procedimiento, y garantizar la efectividad del trabajo de los colaboradores; c) Realizar constantes controles que permitan verificar que los colaboradores realizan las actividades de acuerdo al Manual de Normas y Procedimientos propuesto y los normativos de la carrera de Contador Público y Auditor, para que los coordinadores y estudiantes tengan la certeza de un correcto desarrollo del procedimiento; d) Implementar los diagramas de flujo propuestos, como guía práctica y un medio de transmisión de información e instrucciones necesarias para realizar las actividades administrativas; e) Utilizar el manual de normas y procedimientos propuesto, para agilizar la ejecución de las actividades que se realizan en la carrera de Contador Público y Auditor del programa de Ciencias Económicas, plan fin de semana.

3.1.2 Estudio intitulado, manual de normas y procedimientos para las carreras de Ingeniería civil, industrial y en sistemas.

En el Centro Universitario de Oriente, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2014; previo de conferir el título de Técnico en Administración de

Empresas, al grupo integrado por: Wendy Noemí Mota Castellanos, Damaris Fabiola Navas Rossi, Laura Gabriela Prado Aguilar, Jonathan Ernesto, Ordoñez Landaverri, Darwin René Ramírez Zacarías, tiene a la vista su seminario de integración profesional el cual cuenta con el nombre de: Manual de Normas y Procedimientos para las carreras de ingeniería civil, industrial y en sistemas.

El objetivo general de la investigación fue estructurar el Manual de Normas y Procedimientos para las carreras de Ingeniería Civil, en Ciencias y Sistemas e Industrial del CUNORI. Entre los objetivos específicos se encuentran el identificar los procedimientos administrativos de las carreras de Ingeniería Civil, en Ciencias y Sistemas e Industrial del CUNORI. El segundo objetivo es el realizar la descripción de los procedimientos administrativos de las carreras de Ingeniería Civil, en Ciencias y Sistemas e Industrial del CUNORI. Y el último consistió en efectuar la validación de las normas y procedimientos administrativos de las carreras de Ingeniería Civil, en Ciencias y Sistemas e Industrial del CUNORI.

Entre las variables se encuentran el inventario, descripción, validación, diagramación y manual de normas y procedimientos. Por otro lado, tenemos los indicadores y entre estos se mencionan los reglamentos, normas específicas, organización, guías procedimentales, nombre del procedimiento, puesto responsable, actividades, normas operativas, número de formas, puesto responsable, índice, prologo, objetivos del manual, alcance de los procedimientos, formas y diagramación.

Sus principales conclusiones son: a) Se encontró la necesidad de contar con un instrumento en el que se visualice de forma integral el conjunto de procedimientos de trabajo de las carreras de Ingeniería Civil, en Ciencias y Sistemas e Industrial del Centro Universitario de Oriente, para tal efecto se diseñó y elaboró un manual de normas y procedimientos bajo los requerimientos técnicos estipulados en las leyes/reglamentos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, y con la participación activa del personal y coordinadores de la Unidad Académica en

estudio; b) en la actualidad, existen 25 procedimientos identificados, tanto generales como específicos; éstos se encuentran divididos dentro de las tres áreas funcionales previamente establecidas dentro del orden interno de la Unidad: Coordinación, Ejercicio Profesional Supervisado (EPS) y Trabajo de Graduación; c) las áreas funcionales de las carreras de Ingeniería Civil, en Ciencias y Sistemas e Industrial, como se mencionó anteriormente, carecen de normas y procedimientos para el registro de las diferentes actividades que se ejecutan dentro de sus responsabilidades. La descripción de normas y procedimientos contiene el conjunto de actividades que se realizan por cada procedimiento dentro de las carreras, sus normas de operación, formas o formularios a utilizar (según se requiera), así como los órganos que intervienen y los puestos de trabajo responsables de su ejecución; d) con la validación del contenido de los procedimientos previamente identificados y descritos se obtuvo la certeza de que son ciertos y confiables, y que, al confrontarlos con la realidad, también son desarrollados de la forma establecida, según la información recopilada. La comprobación se llevó a cabo de diferentes formas, tomando como base de comparación normativos existentes, la observación directa de la ejecución de actividades diarias y entrevistas dirigidas a los responsables de la realización de cada una de las actividades, para replantear cualquier error cometido sobre la marcha o adecuar el proceso a la realidad interna de la Unidad.

Sus principales recomendaciones son: a) desarrollar reuniones constantes, según lo demande el cambio interno, para establecer nuevos procesos administrativos que identifiquen el conjunto y secuencia de las actividades que se realizan dentro de las carreras de Ingeniería Civil, en Ciencias y Sistemas e Industrial del Centro Universitario de Oriente, y sobre esa base estructurar cada procedimiento que se ejecuta, realizando una mejora continua; b) Es necesario que los procedimientos identificados de las carreras de ingeniería civil, en ciencias y sistemas e industrial del Centro Universitario de Oriente, con el paso del tiempo y los avances tecnológicos, sean automatizados mediante revisiones periódicas y constantes, con el objeto de verificar que se ajusten a la realidad de la institución, al

crecimiento de la población estudiantil y al cambio de la naturaleza de los servicios, además se debe continuar con el estudio de nuevos procedimientos, con el fin de sistematizarlos, para reducir la recarga de trabajo del personal.

3.1.3 Estudio intitulado, manual de normas y procedimientos administrativos de la carrera de Administración de Tierras

En el Centro Universitario de Oriente, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2014; previo de conferir el título de Técnico en Administración de Empresas, al grupo integrado por: Beberllin Jasmine Aldana Córdova, Evelyn Carolina López Hernández, Ingrid Cristina María Celeste Ruano Quezada, Erik Orlando Mayorga Mayorga, tiene a la vista su seminario de integración profesional el cual cuenta con el nombre de: Manual de normas y procedimientos de la carrera de Administración de Tierras

El objetivo general de la investigación fue diseñar el manual de normas y procedimientos administrativos de la Carrera de Administración de Tierras del Centro Universitario de Oriente CUNORI, de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Entre los objetivos específicos se encuentran el identificar el inventario de procedimientos administrativos de la Carrera de Administración de Tierras del Centro Universitario de Oriente CUNORI, de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Otro objetivo fue realizar la descripción de las normas y procedimientos administrativos de la carrera de Administración de Tierras del Centro Universitario de Oriente CUNORI, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Entre las variables se encuentran el inventario, descripción, validación, diagramación y manual de normas y procedimientos. Asimismo, tenemos los indicadores y entre estos se mencionan las normativas, puesto, servicios, nombre del procedimiento, objetivo del procedimiento, normas del procedimiento, actividades, puestos responsables, normas, formas de validar, identificación del puesto por nombre, puestos responsables, actividades o tareas, objetivo del

manual, reglamentación y normas, normas generales, diagramación. Los instrumentos que se utilizaron son la guía de entrevista, guía de análisis documental.

Sus principales conclusiones son: a) la Carrera de Administración de Tierras se divide en cuatro áreas siendo estas: Coordinación de la Carrera se identificaron veinte procedimientos, Técnico en Agrimensura cuatro, Ejercicio Profesional cuatro y Trabajos de Graduación cuatro. b) La descripción de los procedimientos administrativos de la carrera de Administración de Tierras, se obtuvo, mediante la identificación del nombre del procedimiento, el objetivo del procedimiento, las normas a cumplir en la ejecución del procedimiento, y los puestos responsables que serían los encargados de que se cumplan en cuanto a orden, formas y normas lo establecido en la descripción del mismo. Con la elaboración del manual de normas y procedimientos tanto el personal de la carrera como los estudiantes de la misma podrán tener los pasos indicados para desarrollar sus actividades; c) La diagramación de los procedimientos muestra gráficamente el orden correcto y las personas responsables en la ejecución del procedimiento. Los flujogramas que se realizaron para el uso de la carrera de Administración de Tierras fueron elaborados en base a la descripción de los procedimientos conformados por las actividades que desempeña el personal y estudiantes de la carrera. Tomando en cuenta las normas establecidas por la división de desarrollo organizacional de la Universidad de San Carlos.

Sus principales recomendaciones son: a) se recomienda hacer uso correcto de los procedimientos establecidos en el manual, para mejorar la eficiencia y efectividad en la administración de la carrera, así también tener en cuenta la utilización de los otros formatos; b) La descripción de cada procedimiento debe ser actualizada al realizarse modificaciones en normativos o documentos legales, o según las necesidades que se presenten; c) Los flujogramas son una guía para la realización de los procedimientos, hace de mayor entendimiento sobre los

pasos al lector, por lo que se recomienda que todos los involucrados los conozcan y los comprendan.

3.1.4 Estudio intitulado, manual de normas y procedimientos administrativos para el proyecto educativo de docencia productiva, de la carrera de Agronomía

En el Centro Universitario de Oriente, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2014; previo de conferir el título de Técnico en Administración de Empresas, al grupo integrado por: Glenda Jamileth Cordón Mejía, Lesbia Lisseth Guerra Gutiérrez, Vivian Patricia Vidal Véliz, Erick Geovany Chang Valdes, Ángel Rafael Interiano Ramírez, tiene a la vista su seminario de integración profesional el cual cuenta con el nombre de: Manual de normas y procedimientos administrativos para el proyecto educativo de docencia productiva, de la carrera de Agronomía.

El objetivo general de la investigación fue diseñar un manual de normas y procedimientos administrativos, para el Proyecto Educativo de Docencia Productiva, de la Carrera de Agronomía, del Centro Universitario de Oriente. Entre los objetivos específicos se encuentran el identificar los procedimientos administrativos del Proyecto Educativo de Docencia Productiva, de la Carrera de Agronomía. Otro de ellos es el describir los procedimientos administrativos del Proyecto Educativo de Docencia Productiva, de la Carrera de Agronomía.

Entre las variables se encuentran el inventario, descripción, validación, diagramación y manual de normas y procedimientos. Asimismo, tenemos los indicadores y entre estos se mencionan reglamentos y normas, puestos, funciones, productos, servicios, procedimientos, nombre del procedimiento, requisitos para el procedimiento, puestos responsables, formularios, áreas de aplicación. Los instrumentos que se utilizaron son la guía de análisis documental, guía de entrevista.

Sus principales conclusiones son: a) el proyecto Educativo de Docencia Productiva se encuentra dividida en dos áreas funcionales, la vega y el vivero en las cuales se definieron dos puestos responsables que son el Administrador del Vivero y el Administrador de la vega donde se identificaron veintidós procedimientos once de cada área respectivamente que según la información recopilada de acuerdo los contratos de ventas, contratos y nombramientos de personal se determinaron como los esenciales que se realizan regularmente entre los puestos de trabajo; b) se describieron veintidós procedimientos del Proyecto Educativo de Docencia Productiva donde se logró agrupar en secuencia lógica las actividades por cada puesto responsable, también se identificaron dos formas que se utilizaban y se propusieron veintinueve formas como apoyo para el control del Proyecto Educativo de Docencia Productiva; c) se presentó el manual de normas y procedimientos a los responsables de las áreas del vivero y la vega donde los puestos responsables ratificaron si estaban correctos o carecían de aspectos importantes; se realizaron las correcciones indicadas para que fueran funcionales.

Sus principales recomendaciones son: d) promover la elaboración del manual de organización del Proyecto Educativo de Docencia Productiva, ya que se carece de esta herramienta, que forma la base de cualquier institución incluyendo en su estructura las funciones o atribuciones, puestos, unidades dependientes, líneas de autoridad y responsabilidad; e) el manual de normas y procedimientos deberá actualizarse y ajustarse cuando se realice aumento de funciones o cambios en las actividades de cada puesto dentro del Proyecto Educativo de Docencia Productiva; f) para realizar algún cambio en el manual se debe considerar los puestos responsables de las dos áreas trabajadas, por el conocimiento y experiencia que poseen en las actividades que se realizan y evitar errores por falta de datos o comprensión errónea de las diferentes tareas.

3.1.5 Estudio intitulado, manual de normas y procedimientos administrativos para la carrera de Medico y Cirujano

En el Centro Universitario de Oriente, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2014; previo de conferir el título de Técnico en Administración de Empresas, al grupo integrado por: Sussan Elizabeth Cordón Ortiz, Aída De Jesús Echeverría Pinto, Pedro Julio Domínguez Portillo, Francisco Antonio Duarte Coto, Jaime Josué López Pineda, tiene a la vista su seminario de integración profesional el cual cuenta con el nombre de: Manual de normas y procedimientos administrativos para la carrera de Médico y Cirujano

El objetivo general de la investigación fue diseñar un Manual de Normas y Procedimientos Administrativos para la carrera de Médico y Cirujano del Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Entre los objetivos específicos se encuentran el identificar el inventario de procedimientos administrativos que se utilizan en la carrera de Médico y Cirujano del Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Otro objetivo es el describir los procedimientos administrativos de la carrera de Médico y Cirujano del Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Entre las variables se encuentran inventario de procedimientos, descripción de normas y procedimientos, validación de procedimientos, diagramación de procedimientos y el manual de normas y procedimientos. Asimismo tenemos los indicadores y entre estos se mencionan reglamento/normativo interno, contrato laboral, puestos, objetivos del puesto, políticas, servicios, organización, actividades, normas, requisitos, nombre del procedimiento, puesto responsable, formatos, actividades del procedimiento, normativo específico que lo regula. Los instrumentos que se utilizaron son la entrevista, observación y análisis documental.

Sus principales conclusiones son: a) Se determinó que en la carrera de Médico y Cirujano existen varias áreas administrativas que cuentan con una serie de procedimientos que se desarrollan con la finalidad de llevar a cabo las actividades que se realizan. Las áreas identificadas son: Coordinación, Sub-coordinación, Rotaciones, EPS Hospitalario, EPS Rural y trabajos de graduación. En la identificación se encontraron procedimientos como: elaboración del plan operativo anual, memoria de labores, ingreso y egreso de correspondencia, inasistencia de docentes, asignación de rotaciones, etcétera; b) en la descripción de los procedimientos se determinó específicamente la secuencia de pasos lógicos que se llevan a cabo, la identificación de la persona responsable de cada actividad y las normas específicas que regulan su funcionamiento, esto con la finalidad de proporcionar al usuario un documento que sirva de apoyo en el eficiente desarrollo de los procedimientos, señalando las funciones específicas de cada individuo involucrado, logrando de esta manera el correcto desarrollo del procedimiento; c) se confrontó la información obtenida en los reglamentos y normativos con realidad actual en el desarrollo de los procedimientos, de igual forma se comprobó con el personal administrativo y estudiantado que en su totalidad la secuencia lógica de actividades descritas es desarrollada de la forma en que se plasma en el manual, esto con el fin de proporcionar información verídica para el desarrollo eficiente de las actividades dentro de la carrera.

Sus principales recomendaciones son: a) es importante que se lleve a cabo una revisión exhaustiva sobre el surgimiento de nuevos procedimientos dentro de la carrera, de manera que el inventario de los mismos no se quede obsoleto, sino que las personas encargadas del uso del manual pongan interés en mantener actualizado el mismo, ya que con el paso del tiempo puede ser mejorada la secuencia de los pasos de los mismos; b) debido a que la eficiencia en el desarrollo del procedimiento depende del responsable de cada actividad, este debe comprender la totalidad de sus funciones y responsabilidades para que de esta manera el progreso del mismo sea lógico con la secuencia de pasos, logrando así el objetivo de dicho procedimiento; c) es de vital importancia que al

estar en funcionamiento el manual, se realicen los procedimientos de la misma manera en que fueron plasmados para facilitar el desarrollo de los mismos y evitar pasos que distorsione el orden lógico de cada paso que conforma el procedimiento.

3.1.6 Estudio intitulado, manual de normas y procedimientos administrativos de la carrera de Pedagogía

En el Centro Universitario de Oriente, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2014; previo de conferir el título de Técnico en Administración de Empresas, al grupo integrado por: Jennifer Yuruvi Chigua Villafuerte, Rosa Noemí Mena Palma, Lesvi Anabith Rosales López, Beltrán Esquivel Ramírez, Fredy Ángel Gabriel García Roque, Edgar Antonio López Calderón, tiene a la vista su seminario de integración profesional el cual cuenta con el nombre de: Manual de normas y procedimientos administrativos de la carrera de Pedagogía.

El objetivo general de la investigación fue diseñar el manual de normas y procedimientos administrativos de la carrera de Pedagogía del Centro Universitario de Oriente. Entre los principales objetivos específicos se encuentran: Identificar un inventario de procedimientos administrativos de la carrera de Pedagogía del Centro Universitario de Oriente. El segundo objetivo consiste en realizar la descripción de procedimientos administrativos en la carrera de Pedagogía del Centro Universitario de Oriente. Como tercer objetivo, el verificar los procedimientos administrativos de la carrera de Pedagogía del Centro Universitario de Oriente, como cuarto objetivo está el especificar la diagramación de procedimientos administrativos de la carrera de Pedagogía del Centro Universitario de Oriente, y como último objetivo el proponer un manual de normas y procedimientos administrativos de la carrera de Pedagogía del Centro Universitario de Oriente.

Entre las variables se encuentran el Inventario de procedimientos administrativos, la descripción de procedimientos administrativos, el verificar los procedimientos

administrativos, la diagramación de procedimientos administrativos y el manual de normas y procedimientos administrativos. Los instrumentos que se utilizaron fue la guía de análisis documental, guía de entrevista y el instrumento de descripción de procedimientos.

Entre sus principales conclusiones se encuentra: a) en la carrera de Pedagogía la parte administrativa y los servicios prestados fueron de utilidad para lograr la identificación de los procedimientos administrativos existentes mediante los reglamentos y normativos internos de la carrera, también se identificaron puestos que fueron de utilidad, el resultado del inventario de los procedimientos administrativos, se dividieron en cuatro áreas las cuales son: área de Coordinación, área de Técnico Administrativo en Pedagogía y Profesorado de Enseñanza Media, área de Ejercicio Profesional Supervisado y área de Trabajos de Graduación. Buscando la mayor comprensión del personal que labora en la carrera; b) Se realizó la descripción de treinta y un procedimiento administrativo que fueron identificados en la carrera de Pedagogía, permitiendo a los puestos saber cuáles son las actividades a realizar en los procedimientos de cada área identificada. La descripción permitió uniformar actividades y mostrar de forma lógica y ordenada cada procedimiento. También se realizaron objetivo y normas específicas del procedimiento, en donde fue necesario el diseño de formas y formularios que permiten llevar un registro y control de los procedimientos administrativos descritos; c) La verificación de los treinta y un procedimientos administrativos y los formatos diseñados contiene información útil para la mejor eficiencia y eficacia de cada procedimiento identificado. Donde el coordinador de la carrera reviso la información contenida en cada uno de ellos; d) La diagramación de los procedimientos identificados se realizó para lograr su facilidad de comprensión y análisis, mostrando la relación que tienen los puestos que intervienen en cada procedimiento; e) se realizó la propuesta de un diseño de Manual de Normas y Procedimientos Administrativos para la carrera de Pedagogía que servirá para consultar los procedimientos al personal de la carrera, buscando lograr la fácil comprensión y ejecución de actividades de cada

puesto. A esta propuesta se le elaboro índice, introducción, objetivos del manual, normas de aplicación general, disposiciones legales, procedimientos de cada área identificada junto con su diagramación, formas o formatos, anexos y glosario.

Sus principales recomendaciones son: a) identificar más procedimientos y actualizar continuamente los ya existentes en la medida que se vean afectados, debido a su evolución, para lograr su mayor efectividad, mejorando la ejecución y desempeño del personal de la carrera; b) Mantener en un lugar accesible el manual para que los colaboradores puedan consultar las dudas que surjan y así elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogeneizar el conocimiento; c) a la carrera de Pedagogía después de ser autorizado por autoridades superiores implementar la propuesta del Manual de Normas y Procedimientos Administrativos, ya que servirá a los colaboradores existentes y los próximos a orientarse y ejecutar de manera secuencial y ordenada tales procedimientos con el fin de garantizar su fiel aplicación; d) es necesario que las autoridades velen por el buen uso del Manual de Normas y Procedimientos Administrativos. Para brindar un mejor servicio en la carrera y agilizar cada tramite que requiera los estudiantes o la universidad misma.

3.1.7 Estudio intitulado, manual de normas y procedimientos de la carrera de Gestión Ambiental

En el Centro Universitario de Oriente, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2014; previo de conferir el título de Técnico en Administración de Empresas, al grupo integrado por: Helyn Rosario Barrera Pascual, Zury Marina Alejandra Osorio Retana, Carmen Anabella Sandoval Quezada, Nineth Sandoval Sagastume, Cristian Roberto Cardona Flores, Gabriel Estuardo Díaz Jiménez, tiene a la vista su seminario de integración profesional el cual cuenta con el nombre de: Manual de normas y procedimientos administrativos de la carrera de Gestión Ambiental.

El objetivo general de la investigación fue diseñar el manual de normas y procedimientos de la carrera de Gestión Ambiental Local del Centro Universitario de Oriente CUNORI. Entre sus principales objetivos específicos se encuentra el identificar el inventario de procedimientos administrativos de la Carrera de Gestión Ambiental Local del Centro Universitario de Oriente CUNORI. El segundo objetivo consistió en describir las actividades de los procedimientos administrativos de la carrera de Gestión Ambiental Local del Centro Universitario de Oriente CUNORI. El tercer objetivo se basó en realizar la validación de las normas y procedimientos administrativos de la carrera de Gestión Ambiental Local del Centro Universitario de Oriente CUNORI.

Entre las variables se encuentran el inventario de procedimientos, la descripción de procedimientos, la validación de normas y procedimientos, la diagramación de procedimientos y las normas y procedimientos. Los instrumentos que se utilizaron son: guía de entrevista, cuestionario y guía de observación.

Entre sus principales conclusiones se encuentra: a) se identificaron tres áreas funcionales y sus respectivos procedimientos: área de coordinación de la carrera, la cual cuenta con dieciséis procedimientos, área de trabajos de graduación fueron identificados cinco procedimientos y en el área del ejercicio profesional supervisado se identificaron ocho procedimientos; los cuales se sustentan en las disposiciones legales específicas de la Universidad de San Carlos, del Centro Universitario de Oriente CUNORI y de la carrera de Gestión Ambiental Local, b) de los veintinueve procedimientos identificados se describieron en su totalidad con sus normas específicas y sus formatos de los cuales siete existían y cuatro fueron diseñados y propuestos en esta investigación; c) Los procedimientos descritos fueron validados en su totalidad, los cuales fueron revisados por el coordinador y por cada puesto responsable y confrontado con los reglamentos y normativo respectivo; d) los procedimientos descritos fueron diagramados en su totalidad y en base al instructivo proporcionado por la División de Desarrollo Organizacional de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Entre sus principales recomendaciones se encuentran: a) que el coordinador (a) de la carrera tome en cuenta que en el momento que exista o se adapte otro reglamento o se elabore el manual de organización de la carrera se considere para la actualización del inventario de procedimientos en esta primera versión; b) cada puesto debe considerar que cuando exista alguna modificación en sus atribuciones o en las funciones de cada área se actualice cada uno de esos procedimientos para que sea ingresado el puesto según el último informativo para que el orden lógico se realice como está enseñando; c) el coordinador (a) tome en cuenta que estos procedimientos deban ser revisados constantemente, cuando las circunstancias lo requieran y cuando se actualice el manual también se recomienda que sea validado por todo el personal y que no solamente se incorpore al documento sin dárselos a conocer a las personas que laboran en la carrera; d) El coordinador (a) considere que al momento de incorporar otras actividades a los procedimientos o que cambien los puestos, también los diagramas sean realizados para que estos cumplan el cometido por el cual fueron diseñados.

3.1.8 Estudio intitulado, manual de normas y procedimientos de la carrera de ciencias de la comunicación

En el Centro Universitario de Oriente, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2014; previo de conferir el título de Técnico en Administración de Empresas, al grupo integrado por: Lesly Benetia Argueta Guerra, Gilda Marina Arroyo Méndez, Evelyn Zucely Brenes Calderón, Blanca Elizabeth Hernández Pérez, Jackelyn Lorena Pérez, Elvira Yessenia Sandoval Verbena, tiene a la vista su seminario de integración profesional el cual cuenta con el nombre de: Manual de normas y procedimientos administrativos de la carrera de Ciencias de la Comunicación.

El objetivo general de la investigación fue diseñar los procedimientos administrativos de la carrera de Ciencias de la Comunicación del Centro

Universitario de Oriente. Entre los principales objetivos específicos se encuentran el identificar el inventario de los procedimientos administrativos de la carrera de Ciencias de la Comunicación del Centro Universitario de Oriente. El segundo objetivo consistió en realizar la descripción de los procedimientos administrativos de la carrera de Ciencias de la Comunicación del Centro Universitario de Oriente. Otro objetivo específico fue el realizar la validación de los procedimientos administrativos de la carrera de Ciencias de la Comunicación del Centro Universitario de Oriente.

Las variables son el inventario de procedimientos, descripción de procedimientos, validación de procedimientos, diagramación de procedimientos, manual de normas y procedimientos. El instrumento que se utilizó para la realización de la investigación fue el análisis documental.

Entre sus principales conclusiones se encuentran: a) se han diseñado procedimientos administrativos para implementarlos en cada una de las áreas funcionales dentro de la carrera de ciencias de la comunicación. Cada uno de los procedimientos se han realizado con la finalidad de agilizar trámites y solicitudes que se requieren dentro de la coordinación de la carrera, y se tenga noción de cada procedimiento que se debe llevar a cabo; b) se ha identificado y estudiado el inventario de los procedimientos administrativos de la carrera de ciencias de la comunicación del centro universitario de oriente, con información recibida a través de entrevistas dirigidas al personal administrativo de la carrera (coordinadora y secretaria), identificando los servicios prestados a través de la enseñanza y profesionalización en periodismo y locución, en los niveles técnico y licenciatura. Para los cuales se han identificado una serie de procedimientos que necesitan para realizar diferentes solicitudes que requieren en cada nivel académico o en el área administrativa; c) Para realizar la descripción de los procedimientos de la carrera se hizo uso de un instrumento de recolección de información de las actividades que se llevan a cabo en cada una de las áreas funcionales, con el

cual, se identificaron cuarenta y cuatro procedimientos con sus respectivas normas específicas y adjuntándose formularios a los que así, lo requerían.

Entre sus principales recomendaciones se encuentran: a) realizar cada uno de los pasos detallados en las actividades de los procedimientos elaborados para cada área funcional, para obtener un mejor control de todo trámite o solicitud que se realice dentro de la coordinación de la carrera, b) aplicar los procedimientos correspondientes en cada uno de los servicios que presta la carrera de ciencias de la comunicación, en sus niveles técnicos y licenciatura y área administrativa; c) hacer del conocimiento de los alumnos y personal administrativo, la existencia del manual de normas y procedimientos, su función e importancia; d) hacer uso de la diagramación elaborada en este manual, ya que la misma muestra de forma minuciosamente detallada, pasó a paso cada una de las actividades que deben realizarse en las diferentes solicitudes que se requieren.

3.1.9 Estudio intitulado, manual de normas y procedimientos para la carrera de Administración de Empresas plan fin de semana

En el Centro Universitario de Oriente, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2014; previo de conferir el título de Técnico en Administración de Empresas, al grupo integrado por: Karla Paola Chacón Archila, Alberto Josué López Chinchilla, Allan Rolando Cabrera, Varillas, Herberth Manuel Rivas Oliva, Mesbin Otoniel Jacinto Alas, Walter Orlando Enríquez López, tiene a la vista su seminario de integración profesional el cual cuenta con el nombre de: Manual de normas y procedimientos administrativos para la carrera de Administración de Empresas plan fin de semana.

El objetivo general de la investigación fue: Diseñar un manual de normas y procedimientos administrativos para la carrera de Administración de Empresas plan fin de semana del Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Entre los principales objetivos específicos se encuentran: Identificar los procedimientos en la carrera administración de empresas plan fin de semana. El segundo objetivo: Describir los procedimientos en la carrera

administración de empresas plan fin de semana. El tercer objetivo: Validar los procedimientos en la carrera administración de empresas plan fin de semana.

Las variables son los procedimientos, procesos y actividades regulaciones, modelo de manual de procedimientos, modelo de manual de procedimientos, manual de procedimientos.

Entre sus principales conclusiones se encuentran: a) la investigación ayudó a identificar los procedimientos que se realizan en el área administrativa de la carrera de Administración de Empresas plan fin de semana, así como también verificar que el personal de dicha área realiza las actividades de acuerdo a los secuencia de pasos adquiridos a través de la experiencia laboral en el área de administración; b) las normas que regulan la carrera de Administración de Empresas plan fin de semana fueron fundamentales para poder describir de forma lógica y ordenada cada uno de los procedimientos administrativos, que realiza el personal en sus respectivos puestos de trabajo, de acuerdo a sus atribuciones, obligaciones y responsabilidades; c) parte fundamental para la elaboración del manual, fue la validación de los procedimientos administrativos, ya que en esta parte es donde se confirma que la información recopilada y la secuencia de actividades descritas en el procedimiento son las correctas, lo cual permite proceder a la diagramación de los procedimientos.

Entre sus principales recomendaciones se encuentran: a) es necesario implementar un plan de seguimiento a la identificación de procedimientos administrativos, ya que pueden surgir nuevos procedimientos que será necesario incorporar al manual, en otras palabras promover la mejora continua en el área Administrativa de la Carrera de Administración de Empresas plan fin de semana; b) también es necesario revisar de forma periódica la descripción de los procedimientos en el manual, ya que pueden sufrir cambios relevantes en su estructura que amerite la modificación de los mismos, el no realizar dicha revisión podría ocasionar que el manual se convierta en un documento inservible y

obsoleto para el personal; c) la validación de nuevos procedimientos y de modificaciones a los ya existentes es sumamente importante en el proceso, ya que en esta parte se verifica que tanto la modificación de la descripción y de la diagramación es necesario realizarla en el manual, y así contar con una herramienta de trabajo útil para el desempeño de las actividades del personal.

3.1.10 Estudio intitulado, manual de normas y procedimientos para la Carrera de Ciencias Jurídicas y Sociales, Abogado y Notario

En el Centro Universitario de Oriente, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2014; previo de conferir el título de Técnico en Administración de Empresas, al grupo integrado por: Claudia Elizabeth, Méndez Arana, Angélica María Del Tránsito Pacheco Pacheco, Ivilin Verónica Recinos Leiva, Vianny Abigaíl Santos Posadas, Johnny José, Interiano Rodríguez, Ludy Rocael, López Agustín, tiene a la vista su seminario de integración profesional el cual cuenta con el nombre de: Manual de normas y procedimientos administrativos para la carrera de Ciencias Jurídicas y sociales, Abogado y Notario.

El objetivo general de la investigación fue diseñar un Manual de Normas y Procedimientos para la Carrera de Ciencias Jurídicas y Sociales, Abogado y Notario del Centro Universitario de Oriente. Entre los principales objetivos específicos se encuentran el identificar las normas y procedimientos administrativos de la carrera de Ciencias Jurídicas y Sociales, Abogado y Notario. El segundo objetivo consta en describir los procedimientos administrativos de la Carrera de Ciencias Jurídicas y Sociales, Abogado y Notario. El tercer objetivo es el validar los procedimientos administrativos establecidos en la Carrera de Ciencias Jurídicas y Sociales, Abogado y Notario.

Entre las variables están el inventario de procedimientos, descripción de normas y procedimientos, validación de normas y procedimientos, diagrama de flujo y Manual de Normas y Procedimientos.

Los instrumentos que se utilizaron para la investigación son: guía de análisis documental, guía de entrevista, instrumento de descripción de procedimientos.

Entre las principales conclusiones se encuentran: a) la Carrera de Ciencias Jurídicas y Sociales, Abogado y Notario actualmente no cuenta con una estructura específica sino, únicamente cuenta con los puestos que coadyuvan al funcionamiento de la misma, los cuales se identificaron y agruparon en actividades homogéneas, mismas que conformaron un inventario de 33 procedimientos que coadyuvaran al funcionamiento de la carrera; b) para poder describir los procedimientos administrativos se indagó en cada una de las áreas funcionales y se identificaron normativos y reglamentos que permitieron la sustentación y descripción de sus actividades, así como normas específicas y 17 formas o formatos, de los cuales 12 ya existían y se implementaban y 5 más que fueron propuestos por esta investigación; c) el total de los procedimientos descritos fueron conocidos por el coordinador de la carrera y por cada uno de los puestos que intervienen en las actividades descritas, de esta forma han sido validados los 33 procedimientos que incluyen el Manual de Normas y Procedimientos de la Ciencias Jurídicas y Sociales, Abogado y Notario.

Entre las principales recomendaciones se encuentran: a) actualizar el manual de normas y procedimientos incorporando los nuevos procedimientos que surjan de cualquier cambio en las disposiciones legales que sustentan las actividades de la estructura organizativa y sus puestos, cambios de pensum que incorporen nuevos requisitos y controles administrativos de manera que el funcionamiento de la carrera mantenga la eficiencia operativa; b) promover la realización de las actividades de cada uno de los procedimientos en los casos en los que por mandato formal se reorganizan las atribuciones de cada uno de los puestos o modifique las formas de control de las mismas; c) garantizar el cumplimiento de cada una de las actividades por los puestos responsables determinados en los instrumentos administrativos para lograr la eficiencia en las operaciones de la carrera.

3.1.11 Estudio intitulado, Actualización del Manual de Normas y Procedimientos Administrativos de la Zona Libre de Industria y Comercio, Santo Tomás de Castilla ZOLIC.

En el Centro Universitario de Oriente, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2015; previo de conferir el título de Licenciada en Administración de Empresas, por: Annie Gabriela Carrera Nufio, tiene a la vista su trabajo de graduación con el nombre de: Actualización del Manual de Normas y Procedimientos Administrativos de la Zona Libre de Industria y Comercio, Santo Tomás de Castilla ZOLIC.

El objetivo general fue actualizar el Manual de Normas y Procedimientos Administrativos de la Zona Libre de Industria y Comercio, Santo Tomás de Castilla –ZOLIC-. Entre los principales objetivos específicos se encuentran el analizar la situación actual de los procedimientos, identificando la situación formal, física, procedimental y de diseño de cada uno de ellos. Otro fue el diseñar los procedimientos administrativos de acuerdo a los cambios operativos identificados y a los criterios formalmente establecidos por los órganos de control interno y externo y el último consistió en diagramar los procedimientos descritos, todo esto permitió el cumplimiento del cuarto objetivo específico y producto final de la pasantía efectuada, proponer procedimientos administrativos actualizados para ser incorporados al manual de normas y procedimientos.

Entre las variables se encuentran la situación actual de los procedimientos administrativos de ZOLIC, la elaboración de los procedimientos administrativos de ZOLIC, la diagramación de los procedimientos administrativos de ZOLIC y la propuesta del Manual de Normas y Procedimientos Administrativos de la Zona Libre de Industria y Comercio Santo Tomás de Castilla. Los indicadores utilizados fueron la Identificación formal, identificación física, identificación procedimental, metodología, normativa internacional empleada, tipo de simbología utilizada, software, conformación, validación y la aprobación. Los instrumentos implementados en dicho trabajo de graduación son la guía de entrevista

estructurada dirigida a los jefes de departamentos, secciones o unidades administrativas, formulario para inventario de procedimientos dirigido a jefes de departamentos o unidades y la guía de capacitación sobre Manuales de Normas y Procedimientos dirigida a los enlaces de cada una de las áreas.

Entre las principales conclusiones se encuentran: a) actualmente la estructura organizacional de ZOLIC cuenta con 14 áreas administrativas detalladas en el Manual de Organización, sin embargo, el Manual de Procedimientos (elaborado en el año 2010) describe 9 unidades. En la comparación realizada entre los documentos formales y la práctica administrativa (identificación física) se determinó que existían 5 unidades administrativas que no estaban descritas en el manual, así como 58 nuevos procedimientos a incorporar al manual, los cuales ya se realizaban en las labores administrativas, pero no se encontraban documentados formalmente. En la verificación exploratoria de los procedimientos descritos (identificación procedimental) de los 92 procedimientos con los que contaba el manual anterior fueron detectados 31 procedimientos que necesitaban ser actualizados debido a los cambios operacionales efectuados o porque su descripción no era precisa, 52 procedimientos fueron modificados en cuanto a aspectos formales y 8 de los procedimientos fueron sustituidos o eliminados por estar incluidos en otras unidades. En cuanto a la situación del diseño de los procedimientos, el manual no estaba apegado a los criterios formalmente establecidos por los órganos rectores del sector estatal, el cual no contenía el encabezado principal de la descripción de los procedimientos en donde se identifica el número secuencial de hojas, de procedimientos, la cantidad de formularios, el área al que pertenece cada puesto etc.; b) el proceso de diseño de los procedimientos administrativos se llevó a cabo a través de la creación de la red de enlaces (representantes de cada una de las unidades administrativas) describiendo 141 procedimientos administrativos, diseñando 6 nuevos formularios y actualizando 16 de ellos; cada descripción de los procedimientos incluye sus propias normas específicas, los responsables y descripción de cada actividad y demás lineamientos establecidos por los órganos de control gubernamental a los

cuales ZOLIC se encuentra afecto; c) la diagramación de los procedimientos administrativos de ZOLIC se efectuó a los 141 procedimientos anteriormente descritos, empujando la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo administrativos y utilizando el programa Visio; d) el Manual de Normas y Procedimientos fue estructurado tomando en consideración los apartados que conforman un modelo genérico y los requisitos establecidos por los órganos de control estatal, siendo estos: portada, contraportada, índice, introducción, autorización, objetivos generales, normas de aplicación general, disposiciones legales, descripción de los procedimientos administrativos por áreas funcionales ordenados de acuerdo al orden de la estructura organizacional y los formularios a utilizar; constituyendo una guía técnica funcional para el control y consulta interna y externa, sirviendo de apoyo en las actividades que se realizan en las catorce áreas administrativas que conforman la institución.

Entre las principales recomendaciones se encuentran: a) los funcionarios encargados de promover la actualización de los manuales administrativos, deben tomar en consideración que la información contenida tanto en el Manual de Organización y Funciones como el de Normas y Procedimientos, debe mantener estrecha congruencia y relación, manejando la misma información en cada una de las áreas administrativas, ya que al realizar la actualización del manual de organización, es necesario actualizar el manual de procedimientos; de igual forma es necesario promover la actualización del inventario de los procedimientos de cada unidad administrativa, con el objetivo de plasmar cada uno de los cambios que se realicen en el transcurso del tiempo, agilizando el proceso de actualización del manual en cada área; b) los funcionarios responsables de los procesos de actualización del manual, al momento de describir cada uno de los procedimientos por área funcional, deben tomar en consideración la participación activa del personal involucrado en la realización de cada proceso, creando o fortaleciendo la red de enlaces, así mismo debe considerar los criterios generales para la elaboración y conformación de manuales administrativos y las Normativas Generales de Control Interno Gubernamental emitidas por la Contraloría General

de Cuentas; c) Los encargados de efectuar la diagramación de los procedimientos administrativos deben apegarse a los criterios generales de diseño de diagramas de flujo basándose en el cumplimiento de normativas internacionalmente aceptadas, empleando una simbología de fácil interpretación para quienes hagan consulta del manual; d) los jefes de las diferentes áreas administrativas de ZOLIC deben asegurarse que todo el personal bajo su cargo conozca y aplique lo contemplado en el manual de procedimientos; luego de que este sea aprobado por la Junta Directiva.

3.2 Fundamentación teórica

3.2.1 Manuales administrativos

Los manuales administrativos son de mucha importancia debido a que por medio de ellos podemos organizar y describir actividades o funciones que nos permiten tener un mejor control en organizaciones o empresas de cualquier ámbito laboral.

Un manual “es de suyo empírico, variable y fácil de comprender: significa un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa.”¹⁰

“Los manuales administrativos son 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.”¹¹

a) Antecedentes de los manuales administrativos

Los manuales administrativos son de gran ayuda para la buena organización de ciertos procedimientos que se llevan a cabo en muchas empresas. Asimismo,

10 Agustín Reyes Ponce, *Administración de Empresas*, (México, D.F.: Limusa, 2002) p. 177

11 Enrique Benjamín, Franklín F. *Organización de Empresas*. (México DF: McGraw Hill, 2009) p. 244.

estos facilitan el desarrollo de las actividades administrativas que se ejecutan para realizar una determinada tarea. “La historia de los manuales como herramienta en la institución es prácticamente reciente. Comenzaron a utilizarse durante el periodo de la Segunda Guerra Mundial, aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal sobre ciertas formas de operar de un organismo (por ejemplo: circulares, memorándums, instrucciones internas, etc.) La necesidad de personal capacitado durante la guerra dio lugar a que se formularan manuales detallados. Con la creación de estos instrumentos fue posible llevar un control tanto del personal de una organización como de las políticas, estructura funcional, procedimientos, y otras prácticas del organismo de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada. Los primeros manuales adolecían de defectos técnicos, pero sin duda fueron de gran utilidad en el adiestramiento de nuevo personal. Con el transcurrir de los años los manuales se adaptaron para ser más técnicos, claros, concisos y prácticos, y comenzaron a aplicarse a diversas funciones operacionales (producción, ventas, finanzas, etc.) de las empresas.”¹²

b) Importancia de los manuales administrativos

Actualmente no se debe de pasar por alto que la importancia que tienen los manuales en empresas, organizaciones o instituciones es de gran interés, ya que a través de ellos se puede tener un amplio panorama de las funciones y procedimientos que conllevan las diferentes áreas que contengan las mismas, con el fin de verificar que se están siguiendo los respectivos pasos para llevar a cabo una actividad o tarea específica. En los manuales la importancia se da porque “son medios excelentes para la comunicación que permiten registrar y gestionar la información, respecto a la organización y operación. Su función consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades concatenadas, señalando quien, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse. La finalidad de describir procedimientos es la de uniformar y

¹² Joaquín Rodríguez Valencia. *Cómo elaborar y usar manuales administrativos*. (México DF: International Thomson Editores, 2002) p.54

documentar las acciones que realizan las diferentes áreas de la organización y orientar a los responsables de su ejecución en el desarrollo de sus actividades. Los manuales de procedimientos deben reservarse para información de carácter estable relacionada con la estructura procedimental de la organización.”¹³

c) Objetivos

- “Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio.
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.
- Servir como una fuente de información para conocer la organización.
- 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.”¹⁴

d) Clasificación de los manuales administrativos

i) Por su naturaleza o área de aplicación

“Los manuales por su naturaleza o área de aplicación se clasifican en:

- Microadministrativos: son los manuales que corresponden a una sola organización, que se refieren a ella de modo general o se circunscriben a alguna de sus áreas en forma específica.
- Macroadministrativos: son los documentos que contienen información de más de una organización.
- Mesoadministrativos: incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. El término mesoadministrativo se usa normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado”.¹⁵

ii) Por su contenido

“Los manuales por su contenido se clasifican en:

- De organización: Estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización.
- De gestión de calidad: Documentos que describen y consignan los elementos del sistema de gestión de la calidad, el cual incluye información sobre el alcance, exclusiones, directrices de calidad (objetivos y políticas

¹⁴ *Franklin Op. Cit., p. 244*

¹⁵ *Ibidem p.245*

de calidad); responsabilidad y autoridad del sistema de gestión de la calidad; mapas de procesos; sistemas de gestión de la calidad; responsabilidades de la alta dirección; gestión de recursos; realización del servicio o producto; medición, análisis y mejora, y referencias normativas.

- De historia de la organización: Estos manuales son documentos que refieren la historia de la organización, es decir, su creación, crecimiento, logros, evolución, situación y composición. Este tipo de conocimientos proporciona al personal una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación laborales. Además, sirve como mecanismo de enlace y contacto con otras organizaciones, autoridades, proveedores, clientes y/o usuarios. La información histórica puede enriquecer otros manuales, como el de organización, políticas, contenido múltiple, etcétera.
- De políticas: También conocidos como de normas, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización.
- De contenido múltiple: Estos manuales concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización.
- De puestos: Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.
- De técnicas: Este documento detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones.
- De ventas: Es un compendio de información específica para apoyar la función de ventas; puede incluir la definición de estrategias de comercialización, descripción de productos o ambos servicios, mecanismos

de negociación, políticas de funcionamiento, estructura de la fuerza de ventas, análisis de la competencia, división territorial por responsable, cliente, producto y/o servicio y forma de evaluar el desempeño.

- De producción: Elemento de soporte para dirigir y coordinar procesos de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.
- De finanzas: Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, resguardo y control.
- De personal: Identificados también como manuales de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo, básicamente incluyen información sobre condiciones de trabajo, organización y control de personal y lineamientos para el análisis y valuación de puestos, reclutamiento, selección, contratación, inducción y socialización de personal, capacitación y desarrollo, normatividad, higiene y seguridad y prestaciones.
- De operación: Estos manuales se utilizan para orientar el uso de equipos y apoyar funciones altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.
- De sistemas: Instrumento de apoyo para conocer el funcionamiento de sistemas de información, administrativos, informáticos, etc., de una organización.”

iii) Por su ámbito

“Los manuales por su ámbito se clasifican en:

- Generales: Son documentos que contienen información general de una organización, según su naturaleza, sector y giro industrial, estructura,

forma y ámbito de operación y tipo de personal. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

- Específicos: Estos manuales concentran información de un área o unidad administrativa de una organización; por convención, incluyen la descripción de puestos.
- Enfoque: Este documento contiene información detallada del contenido de los manuales de organización, procedimientos y del sistema de gestión de la calidad, que son los de uso más generalizado en las organizaciones.¹⁶

3.2.2 Manual de Normas y procedimientos

“Los manuales de procedimientos son aquellos instrumentos de información en los que se consigna, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa”.¹⁷

Un manual de procedimientos “es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación.”¹⁸

a) Norma

Es una instrucción que debe ser respetada y asimismo debe ser cumplida para un beneficio común. “Es la regla que se debe seguir o a las que se deben ajustar las conductas, tareas y actividades.”¹⁹

¹⁶ *Ibíd*em p. 245-248

¹⁷ Joaquín Rodríguez Valencia. *Cómo elaborar y usar manuales administrativos*. (México DF: International Thomson Editores, 2002) p.100

¹⁸ Guillermo Gómez Cejas. *Sistemas administrativos: análisis y diseño*. (México DF: McGraw-Hill 1997) p. 125.

¹⁹ Real Academia Española (2001) *Diccionario de la Real Academia de la lengua española*. (22ª edición). Madrid, España.

b) Procedimiento

Un procedimiento se puede entender como una serie de pasos ordenados de forma sistemática el cual está establecido ordenadamente, con el fin de entender una determinada tarea que se esté ejecutando en un área específica. Asimismo, se puede decir que es una “secuencia de pasos o etapas que se deben seguir con rigurosidad para ejecutar los planes. Son una serie de pasos detallados que indican cómo cumplir una tarea o alcanzar un objetivo pre establecido. En consecuencia, los procedimientos son sub planes de otros planes mayores. Debido a su naturaleza detallada, generalmente están escritos y a disposición de quienes deben usarlos.”²⁰

3.2.3 Manuales administrativos en el sector público

El Instituto Nacional de Administración Pública –INAP-, propone una guía y una serie de pasos realizados cronológicamente para la elaboración de manuales de normas y procedimientos en el sector público, en donde se deben cumplir un conjunto de procedimientos interrelacionados que pueden corresponder a un área específica o a la totalidad de una institución o dependencia.

3.2.4 Metodología para elaborar un manual de normas y procedimientos en la Universidad de San Carlos de Guatemala.

En la Universidad de San Carlos de Guatemala se elaboró en el año 2011, la guía para la elaboración de manuales de normas y procedimientos administrativos en todas las unidades y dependencias de la USAC, la cual fue revisada y aprobada por la contraloría general de cuentas para el cumplimiento de una normativa específica.

20 *Idalberto Chiavenato, Administración: Proceso Administrativo, (Colombia: McGraw-Hill, 2001), p.186*

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

En el presente capítulo se describen de forma sintetizada las actividades ejecutadas para la actualización del Manual de Normas y Procedimientos Administrativos de las carreras del Centro Universitario de Oriente, esto con el objetivo de que las nuevas funciones dentro de la mencionada institución se incorporen, algunas desglosadas de las nuevas leyes o reglamentos que actualmente son de carácter obligatorio cumplir, por este mismo motivo se obligó a realizar un estudio que permitiera determinar la congruencia que existe entre los procedimientos administrativos escritos, es decir, los ya existentes con el quehacer de los actuales.

Como punto inicial para abordar el objetivo general del presente estudio es: actualizar el manual de normas y procedimientos administrativos de las carreras del Centro Universitario de Oriente, y los objetivos específicos del mismo: analizar la situación actual de los procedimientos, identificando la situación formal, física, procedimental y de diseño de cada uno de ellos; diseñar los procedimientos administrativos de acuerdo a los cambios operativos identificados y a los criterios formalmente establecidos por los órganos de control interno y externo; diagramar los procedimientos descritos; y proponer procedimientos administrativos actualizados para ser incorporados al manual de normas y procedimientos.

Para esto mismo se realizó una investigación la cual fue necesaria, para explorar cada uno de los procedimientos manejados en las distintas carreras del centro, como también para la recolección de información relacionados a cada uno de los mismos. Para ello se utilizó técnicas e instrumentos que fueron de vital importancia para obtener toda la información apegada a los procedimientos administrativos del CUNORI.

4.1 Situación actual de los procedimientos administrativos de las carreras del CUNORI

4.1.1 Identificación formal

a) Descripción

Para la determinación de la situación actual formal de las operaciones administrativas de las carreras del CUNORI, se realizó un análisis de cada uno de los procedimientos administrativos a los cuales se tuvieron acceso, para ello se tuvo que acudir tanto a los normativos del centro como a los manuales de normas y procedimientos realizados en el año 2014, con el fin de obtener una vista más general de dichos procedimientos.

El objetivo fue constatar las funciones administrativas, los procedimientos formalmente establecidos que se llevaban a cabo en cada una de las áreas dentro del Centro Universitario, para verificar si los procedimientos actualmente ejecutados se están cumpliendo como están establecidos en los normativos y si necesitan la actualización respectiva.

b) Instrumentos utilizados

Guía de análisis documental de los procedimientos administrativos formales y guía de entrevista.

c) Resultados obtenidos

Se pudo determinar que, según la estructura organizacional algunas de las carreras no contaban con procedimientos administrativos creados y por ende no aparecían incorporados con los procedimientos respectivos en los Manuales de Normas y Procedimientos realizados en el año 2014. Entre las carreras se encuentran: Agronomía, Zootecnia y Administración de Empresas plan diario- las cuales no tenían procedimientos previamente establecidos, por lo que se procedió a crear, validar y a diagramar cada uno de los mismos.

i. Síntesis de la situación formal de los procedimientos de las carreras del CUNORI

En el siguiente cuadro se presenta en forma detallada la situación actual de los procedimientos de las carreras del Centro Universitario, describiendo el tipo de intervención que debe dársele a cada caso con el objetivo de actualizar el Manual de Normas y Procedimientos vigente.

Cuadro 4 Carreras y su tratamiento				
No.	Nombre de la carrera/Área	Situación Actual	Tratamiento	Documento de referencia
1	Coordinación	Tiene procedimientos ya registrados.	Revisar los procedimientos existentes y de estos actualizar 11.	Manuales de normas y procedimientos administrativos del año 2014.
2	Medicina	Tiene 22 procedimientos ya registrados.	Revisar los 22 procedimientos existentes y de estos actualizar 5.	Manual de normas y procedimientos administrativos de medicina del año 2014 y Normativo de Medicina.
3	Ingeniería civil, industrial y en sistemas.	Tiene 8 procedimientos ya registrados.	Revisar los 8 procedimientos existentes y de estos actualizar 5.	Manual de normas y procedimientos administrativos de ingenierías del año 2014 y Normativos de ingenierías.
4	Ciencias Económicas (plan sábado)	Tiene 23 procedimientos ya registrados.	Revisar procedimiento y si no existe ninguna modificación dejar los 23 procedimientos como están.	Manual de normas y procedimientos administrativos de administración plan sábado y auditoría del año 2014 y Normativos.
5	Ciencias de la comunicación	Tiene 25 procedimientos ya registrados.	Revisar procedimiento y si no existe ninguna modificación dejar los 25 procedimientos como están.	Manual de normas y procedimientos administrativos de Ciencias de la Comunicación del año 2014 y Normativos.

Continúa en la siguiente página

Continúa cuadro 4

No.	Nombre de la carrera	Situación Actual	Tratamiento	Documento de referencia
6	Administración de Tierras	Tiene 12 procedimientos ya registrados.	Revisar procedimiento y si no existe ninguna modificación dejar los 12 procedimientos como están.	Manual de normas y procedimientos administrativos de administración de tierras del año 2014 y Normativos.
7	Agronomía	No tenían procedimientos, pero se encontraron 14 nuevos.	Identificar los procedimientos que se realizan y crearlos.	Normativos de la carrera en sí.
	Plan Operativo Anual del Vivero y la Vega (Agronomía)	En relación al Vivero y la Vega tenían 21 procedimientos creados.	Revisar los 21 procedimientos existentes y de estos actualizar 3	Manual de normas y procedimientos administrativos del proyecto educativo de docencia productiva de la carrera de Agronomía del año 2014.
8	Zootecnia	No tenían procedimientos, pero se encontraron 14 nuevos.	Identificar los procedimientos que se realizan y crearlos.	Normativos de la carrera en sí.
9	Administración de Empresas -plan diario	No tenían procedimientos, pero se encontraron 23.	Identificar los procedimientos que se realizan y crearlos.	Normativos de la carrera en sí.
10	Gestión Ambiental	Tiene 13 procedimientos ya registrados.	Revisar los 13 procedimientos existentes y de estos actualizar 3	Manual de normas y procedimientos administrativos de gestión ambiental del año 2014 y Normativos de la carrera misma.
11	Pedagogía	Tiene 17 procedimientos ya registrados.	Revisar procedimientos y si no existe ninguna modificación dejar los 17 procedimientos como están.	Manual de normas y procedimientos administrativos de pedagogía del año 2014 y Normativos de la carrera misma.
12	Abogado y Notario	Tiene 17 procedimientos ya registrados.	Revisar procedimientos y si no existe ninguna modificación dejar los 17 procedimientos como están.	Manual de normas y procedimientos administrativos de Abogado y Notario del año 2014 y Normativos de la carrera misma.

Fuente: Elaboración propia, según investigación del Manual de normas y procedimientos administrativos de la Zona Libre de Industria y Comercio Santo Tomás de Castilla, ZOLIC.

4.1.2 Identificación física

a) Descripción

Para determinar la situación actual de los procedimientos que se realizan en cada una de las carreras del CUNORI, se llevaron a cabo acercamientos con los coordinadores de cada una de las mismas, con el principal objetivo de corroborar que dichos pasos y procesos estén siendo realizados de manera correcta. La importancia de esto radica en que no existía certeza sobre lo que se estaba realizando en cada carrera, en sus procedimientos y funciones, si lo hacían de la manera adecuada o no, por lo cual se realiza esta investigación en la que se detalla y actualiza cada proceso, con la finalidad de lograr una estandarización ideal que pueda ser de mayor beneficio.

b) Instrumento utilizado

- Formulario para inventario de procedimientos dirigido a los coordinadores de las carreras del CUNORI, este proporcionado por la División de Desarrollo Organizacional. (ver anexo I)

c) Resultados obtenidos

Se logró identificar los procedimientos que no están formalmente creados en las carreras de Agronomía, Zootecnia y Administración plan diario, como asimismo se encontraron procedimientos que necesitan ser actualizados.

i. Carreras que existen dentro de la estructura organizacional del CUNORI, pero que no figuraban dentro del manual de procedimientos realizado o nuevos procedimientos.

Existen tres carreras que aparecen únicamente en la figura organizacional, pero que no existe manual alguno de los procedimientos que contienen las mismas, para ello fue necesario incorporar los procedimientos al manual en cuestión.

Cuadro 5 Carreras y procedimientos incorporados al manual			
Carrera	Área	No.	Procedimiento
Administración de Empresas -plan diario	EPS	1	Procedimiento de nombramiento de los profesores como supervisores del Ejercicio Profesional Supervisado -EPS.
		2	Procedimiento para aprobación de los planes de ejecución e informes finales de los estudiantes de EPS
		3	Procedimiento para la solicitud de inscripción de los estudiantes de EPS
		4	Procedimiento para la supervisión de la investigación de campo de los estudiantes y de la ejecución
		5	Procedimiento de evaluación del trabajo desarrollado por los estudiantes en el EPS
		6	Procedimiento para asignación de comunidades o entes
	Examen privado	7	Procedimiento para la imposición de sanciones por faltas
		8	Procedimiento para la aplicación de sanciones por faltas para el desarrollo de exámenes generales privados.
		9	Procedimiento para el desarrollo examen general privado.
		10	Procedimiento exoneración del examen general privado.
		11	Procedimiento solicitud de examen general privado.
		12	Procedimiento para la organización de examen general privado
		13	Procedimiento para la recusación de examen general privado.
	Trabajos de graduación	14	Procedimiento solicitud y realización de trabajos de graduación.
		15	Procedimiento formación de trabajos de graduación (apertura)
		16	Procedimiento evaluación y emisión del dictamen de diseño de trabajos de graduación (Proyecto).
		17	Procedimiento nombramiento de asesores de trabajos de graduación.
		18	Procedimiento para el desarrollo y formulación del informe final del trabajo de graduación.

Continúa en la siguiente página

Continúa cuadro 5

Carrera	Área	No.	Procedimiento
Administración de Empresas -plan diario	Trabajos de graduación	19	Procedimiento para la evaluación del informe final del trabajo de graduación.
		20	Procedimiento para la solicitud de prórroga para la presentación y evaluación del trabajo final de graduación.
		21	Procedimiento para la solicitud de aplicación de sanción disciplinaria en trabajo de graduación.
		22	Nombramiento de la comisión evaluadora de trabajos de graduación.
		23	Aprobación del informe final de trabajo de graduación por la coordinatura de la carrera.
Agronomía, Zootecnia	EPS	1	Procedimiento de Identificación de las instituciones para la elaboración de EPS y asignación de los estudiantes de la carrera de Agronomía del CUNORI
		2	Procedimiento de control de las actividades y participación de los estudiantes de la carrera de Agronomía del CUNORI, en el cumplimiento del proyecto de EPS
		3	Procedimiento de solicitud de permiso del estudiante para ausentarse de las actividades del EPS de la carrera de Agronomía del CUNORI
		4	Procedimiento de aplicación de sanciones al estudiante por incumplimiento en la realización del EPS de la carrera de Agronomía del CUNORI
		5	Procedimiento de evaluación del desarrollo de EPS realizado por los estudiantes de la carrera de Agronomía del CUNORI
		6	Procedimiento de nombramiento de terna evaluadora de Ejercicio Profesional Supervisado EPS.
	Trabajos de graduación	7	Procedimiento de realización en general de trabajos de graduación.
		8	Procedimiento para la solicitud de aprobación de anteproyecto de trabajo de graduación de los estudiantes de la carrera de Agronomía
		9	Procedimiento de emisión del dictamen del trabajo de graduación

Continúa en la siguiente página

Continúa cuadro 5

Carrera	Área	No.	Procedimiento
Agronomía, Zootecnia	Trabajos de graduación	10	Procedimiento para la solicitud de defensa en forma privada del trabajo de graduación
		11	Procedimiento para solicitud de aprobación del informe final del trabajo de graduación para el examen público profesional.
		12	Procedimiento para nombramiento de asesor de trabajos de graduación.
		13	Procedimiento para nombramiento de la comisión de trabajos de graduación.
		14	Procedimiento para nombramiento de terna evaluadora de trabajo de graduación

Fuente: Elaboración propia

4.1.3 Identificación procedimental

a) Descripción

Para determinar la situación procedimental de cada carrera, se decidió revisar cada uno de los procedimientos administrativos que se encuentran en el manual, con el objetivo de identificar la necesidad que existe en relación a la actualización de los procedimientos, tomando en cuenta cada una de las unidades o áreas administrativas de cada carrera del centro universitario de oriente.

b) Resultados obtenidos

Juntamente con los coordinadores y personal administrativo de cada carrera del CUNORI, se procedió a analizar, comparar e indagar los procedimientos administrativos actuales, es decir, los contenidos en los diferentes manuales realizados en el año 2014. Tomando como base lo anterior, se identificaron 27 procedimientos los cuales de acuerdo a la práctica procedimental necesitaban ser actualizados, 51 que necesitaban ser creados (Ver cuadro 5), y también se determinó que 141 no sufrieron ninguna modificación (Ver cuadro 7), esto tomando en cuenta los normativos empleados y utilizados para cada una de las carreras. A continuación, en el cuadro 6 se muestran los procedimientos que necesitaron intervención.

Cuadro 6 Procedimientos que necesitaban ser actualizados			
Carrera	Área	No.	Procedimiento
Coordinación de cada una de las carreras del Centro Universitario		1	Procedimiento de elaboración de formulario A y acta de fin de asignatura
		2	Procedimiento de revisión de exámenes
		3	Procedimiento para el uso y control de equipo audio visual
		4	Procedimiento para la elaboración de guías programáticas
		5	Procedimiento para la elaboración e impresión de exámenes
		6	Procedimiento para la realización de pruebas específicas
		7	Procedimiento para el mantenimiento del equipo de oficina
		8	Procedimiento para la programación de actividades del ciclo lectivo
		9	Procedimiento para la solicitud y realización de giras de estudio para los estudiantes
		10	Procedimiento para la resolución de problemas presentados por los estudiantes
		11	Procedimiento para el préstamo de servicios de información geográfica -SIG- de la carrera de Administración de tierras
Agronomía	Vivero	12	Procedimiento para la aprobación del Plan Operativo Anual de trabajo del vivero.
		13	Procedimiento para la adquisición y registro de insumos para el vivero.
		14	Procedimiento para el registro y control de la venta de los productos del vivero.
Medicina	Rotación	15	Procedimiento para el retiro de rotación del estudiante de cuarto y quinto ciclo.
	Trabajos de graduación	16	Procedimiento para el nombramiento de asesor para investigación experimental.
		17	Procedimiento para la elaboración y desarrollo del protocolo de investigación
		18	Procedimiento para la elaboración, presentación y aprobación del informe final
		19	Procedimiento para el nombramiento de terna evaluadora

Continúa en la siguiente página

Continúa cuadro 6

Carrera	Área	No.	Procedimiento
Ingenierías en sistemas	EPS	20	Identificación de las empresas o instituciones para la elaboración de EPS y asignación de los estudiantes.
		21	procedimiento para la aprobación de perfiles de proyectos de EPS.
		22	Procedimiento para el control de las actividades y participación de los estudiantes
		23	Evaluación del desarrollo de EPS realizado por los estudiantes
	Trabajos de graduación.	24	Solicitud de aprobación del anteproyecto de trabajo de graduación.
Gestión Ambiental	EPS	25	Procedimiento para solicitud de elaboración de Ejercicio Profesional Supervisado
		26	Procedimiento para el desarrollo de la práctica de Ejercicio Profesional Supervisado
	Trabajos de graduación.	27	Procedimiento para la evaluación en la realización de seminario de trabajo de graduación

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se mostrarán cada uno de los procedimientos que fueron objeto de investigación pero que no sufrieron ninguna modificación, separados por carrera, área, número y el nombre de cada uno de los mismos.

Cuadro 7 Procedimientos que no sufrieron modificaciones			
Carrera	Área	No.	Procedimiento
Administración de Empresas Plan Sábado	Seminario de Integración Profesional	1	Procedimiento de asignación de entidad y lugar de realización de investigación de seminario de integración profesional
		2	Procedimiento para acto de juramentación
		3	Desarrollo y conformación del informe final de seminario de integración profesional
		4	Procedimiento para la aprobación de informe final de seminario de integración profesional

Continúa en la siguiente página

Continúa cuadro 7

Carrera	Área	No.	Procedimiento
Administración de Empresas Plan Sábado		5	Elaboración de dictamen de informe final de seminario de integración profesional
		6	Procedimiento para evaluación y defensa del informe final de seminario de integración profesional
		7	Procedimiento para solicitud de juramentación de estudiantes de Técnico en Administración de Empresas
		8	Procedimiento para la elaboración de dictamen de informe final de Seminario de Integración Profesional por la Coordinatura de la carrera
	Examen General Privado	9	Procedimiento para el desarrollo examen general privado
		10	Procedimiento exoneración del examen general privado
		11	Procedimiento solicitud de examen general privado
		12	Procedimiento para la organización de examen general privado
		13	Procedimiento para la recusación de examen general privado
	Trabajos de Graduación	14	Procedimiento de solicitud y realización de trabajo de graduación
		15	Procedimiento de formación de trabajos de graduación (apertura)
		16	Procedimiento para la evaluación y emisión del dictamen de diseño de trabajos de graduación (Proyecto)
		17	Procedimiento para el nombramiento de asesores de trabajos de graduación
		18	Procedimiento para el desarrollo y formulación del informe final del trabajo de graduación
		19	Procedimiento para la evaluación del informe final del trabajo de graduación
		20	Procedimiento para la solicitud de prórroga para la presentación y evaluación del trabajo final de gradación

Continúa en la siguiente página

Continúa cuadro 7

Carrera	Área	No.	Procedimiento
Administración de Empresas Plan Sábado		21	Procedimiento para la solicitud de aplicación de sanción disciplinaria en trabajo de graduación
		22	Procedimiento de nombramiento de la comisión evaluadora de trabajos de graduación
		23	Procedimiento de aprobación del informe final de trabajo de graduación por la Coordinatura de la carrera
Ciencias de la Comunicación	PPS	24	Procedimiento para la solicitud para la realización de la práctica profesional supervisada
		25	Procedimiento para el desarrollo de la práctica profesional supervisada
		26	Procedimiento para la supervisión de actividades de la práctica profesional supervisada
		27	Procedimiento para la solicitud de permiso por ausencia en el desarrollo de PPS
		28	Procedimiento para la aprobación del informe final de práctica profesional supervisada
		29	Procedimiento para la aprobación del informe final de la práctica profesional supervisada cuando el alumno lo apruebe con posibilidad de enmendarlo
	Examen General Privado	30	Procedimiento para nombrar a la terna evaluadora de examen técnico privado
		31	Procedimiento para la solicitud de realización examen privado técnico
		32	Procedimiento para la solicitud de la evaluación del examen privado técnico
		33	Procedimiento para solicitud de graduación del ejercicio de la carrera técnica de Locución y Periodismo
	EPS	34	Procedimiento para solicitud para la realización del ejercicio profesional supervisado

Continúa en la siguiente página

Continúa cuadro 7

Carrera	Área	No.	Procedimiento
Ciencias de la Comunicación		35	Procedimiento para nombramiento de la comisión del ejercicio profesional supervisado de la carrera de licenciatura de Ciencias de la Comunicación
		36	Procedimiento para la asignación de instituciones públicas y privadas para la realización del ejercicio profesional supervisado de la carrera de licenciatura de Ciencias de la Comunicación
		37	Procedimiento para el nombramiento del asesor del ejercicio profesional supervisado de la carrera de licenciatura de Ciencias de la Comunicación
		38	Procedimiento para nombramiento de terna evaluadora del informe final del ejercicio profesional supervisado de la carrera de licenciatura de Ciencias de la Comunicación
		39	Procedimiento para solicitud de permiso por ausencia en el desarrollo del ejercicio profesional supervisado de la carrera de licenciatura de Ciencias de la Comunicación
		40	Procedimiento para la supervisión de actividades del ejercicio profesional supervisado de la carrera de licenciatura de Ciencias de la Comunicación
		41	Procedimiento para la evaluación y defensa del informe final del ejercicio profesional supervisado de la carrera de licenciatura de Ciencias de la Comunicación
	Trabajos de Graduación	42	Procedimiento para nombramiento de la comisión del trabajo de graduación de la carrera de licenciatura de Ciencias de la Comunicación
		43	Procedimiento para la aprobación del tema de graduación y formación de expediente de los trabajos de graduación solicitados

Continúa en la siguiente página

Continúa cuadro 7

Carrera	Área	No.	Procedimiento
Ciencias de la Comunicación		44	Procedimiento para el nombramiento del asesor de trabajo de graduación
		45	Procedimiento para la solicitud de prórroga por incumplimiento en las fases de la elaboración del trabajo de graduación
		46	Procedimiento para nombramiento de terna evaluadora del proyecto o informe final de trabajo de graduación
		47	Procedimiento para la evaluación y defensa del trabajo de graduación
		48	Procedimiento para la impresión del informe final del trabajo de graduación
Abogado y Notario	EPS	49	Procedimiento para Solicitud, desarrollo, evaluación y aprobación de Ejercicio Profesional Supervisado Modalidad Pasantías
		50	Procedimiento Solicitud, desarrollo y aprobación de Ejercicio Profesional supervisado modalidad casos
		51	Procedimiento para nombramiento de los asesores del estudiante
		52	Procedimiento para solicitud de cancelación de casos asignados
		53	Procedimiento para aplicación de sanción a los practicantes
	Privados	54	Procedimiento para solicitud y autorización de Examen Técnico Profesional de la Carrera de Ciencias Jurídicas y Sociales, Abogado y Notario
		55	Procedimiento para nombramiento e integración del Tribunal Examinador para el Examen Técnico Profesional
		56	Procedimiento para Impedimento, recusaciones y excusas para la presentación del Examen Técnico Profesional
		57	Procedimiento suspensión del examen técnico profesional de la carrera de abogado y notario

Continúa en la siguiente página

Continúa cuadro 7

Carrera	Área	No.	Procedimiento
Abogado y Notario	Trabajos de Graduación	58	Procedimiento suspensión del Examen Técnico Profesional de la Carrera de Ciencias Jurídicas y Sociales, Abogado y Notario
		59	Procedimiento para Nombramiento del Jefe de la Unidad de Asesoría de Tesis
		60	Procedimiento para Nombramiento de Consejeros-Docentes del Plan de Tesis
		61	Procedimiento para el Nombramiento de Consejeros-Docentes de Estilo
		62	Procedimiento de Solicitud de Aprobación del Plan de Investigación propuesto por el Estudiante
		63	Procedimiento para la Aprobación del Informe Final por el Asesor de Tesis y solicitud de Examen Público de Trabajo de Graduación
		64	Procedimiento para Aprobación del Informe Final por el Revisor de Tesis
		65	Procedimiento para la Aprobación del Trabajo de Graduación del Informe Final por Consejero-Docente de Estilo
Pedagogía	Examen Especial de Graduación	66	Procedimiento para la solicitud de prórroga de evaluación del examen especial de graduación
		67	Procedimiento para la realización del examen especial de graduación
	EPS	68	Procedimiento para el desarrollo y supervisión del ejercicio profesional supervisado
		69	Procedimiento para la solicitud de permiso de ausencia del estudiante de EPS
		70	Procedimiento para la solicitud de realización del ejercicio profesional supervisado en una entidad educativa
		71	Procedimiento para la solicitud de realización del EPS en el área de coordinación de la carrera de Pedagogía.

Continúa en la siguiente página

Continúa cuadro 7

Carrera	Área	No.	Procedimiento
Pedagogía	EPS	72	Procedimiento para la solicitud de cambio de unidad de práctica para el ejercicio profesional supervisado
		73	Procedimiento para la aplicación de sanción al estudiante.
	Trabajo de Graduación	74	Procedimiento para la realización en general de trabajos de graduación
		75	Procedimiento para la solicitud de aprobación de la propuesta del trabajo de graduación
		76	Procedimiento para la emisión del dictamen de trabajo de graduación
		77	Procedimiento para solicitud de defensa en forma privada del trabajo de graduación
		78	Procedimiento para solicitud de aprobación del informe final del trabajo de graduación para el examen público profesional
		79	Procedimiento para nombramiento de asesor de trabajos de graduación
		80	Procedimiento de nombramiento de la comisión de trabajos de graduación
		81	Procedimiento para nombramiento de terna evaluadora de trabajo de graduación
		82	Procedimiento para nombramiento de terna evaluadora de informe final
Agronomía	Vivero	83	Procedimiento para la selección de especies a ofrecer por parte del vivero
		84	Procedimiento para la distribución presupuestal que le corresponde al vivero dentro del presupuesto de la carrera
		85	Procedimiento para la producción de especies en el vivero
		86	Procedimiento para el mantenimiento de especies en el vivero
		87	Procedimiento para el control de producción del vivero
		88	Procedimiento para el establecimiento de precios de los productos del vivero

Continúa en la siguiente página

Continúa cuadro 7

Carrera	Área	No.	Procedimiento
Agronomía	Vega	89	Procedimiento para rendir informe de cada ejercicio presupuestal de las actividades del vivero
		90	Procedimiento para la elaboración y aprobación del Plan Operativo Anual de trabajo de la Vega
		91	Procedimiento para la selección de cultivos a producir por parte de la vega
		92	Procedimiento para la distribución presupuestal que le corresponde a la vega, dentro del presupuesto de la carrera
		93	Procedimiento para la ejecución presupuestal de la vega
		94	Procedimiento para la adquisición y registro de insumos para la vega
		95	Procedimiento para la producción de cultivos en la vega
		96	Procedimiento para el control de producción de la vega
		97	Procedimiento para el establecimiento de precios de venta de los productos de la vega
		98	Procedimiento para el registro y control de las ventas de productos de la vega
		99	Procedimiento para el mantenimiento de maquinaria y equipo de la vega
		100	Procedimiento para rendir informe de cada ejercicio presupuestal de las actividades de la vega
Ingenierías Civil, Industrial y en Sistemas	EPS	101	Solicitud de permiso del estudiante para ausentarse de las actividades del EPS
		102	Aplicación de sanciones al estudiante por incumplimiento en la realización del EPS
	Trabajo de Graduación	103	Aprobación del informe final de trabajo de graduación
Gestión Ambiental	EPS	104	Procedimiento para nombrar a la comisión de Ejercicio Profesional Supervisado
		105	Procedimiento para asignación de asesores de Ejercicio Profesional Supervisado

Continúa en la siguiente página

Continúa cuadro 7

Carrera	Área	No.	Procedimiento
Gestión Ambiental	EPS	106	Procedimiento para supervisión y evaluación de la práctica de Ejercicio Profesional Supervisado
		107	Procedimiento para la asignación de ternas evaluadoras de EPS
		108	Procedimiento para la solicitud de realización extemporánea de Ejercicio Profesional Supervisado
		109	Procedimiento para la aplicación de sanciones a estudiantes en la realización de Ejercicio Profesional Supervisado
	Trabajos de Graduación	110	Procedimiento para el nombrar a la comisión de integración del programa de Trabajos de Graduación
		111	Procedimiento para nombrar al asesor del programa de Trabajo de Graduación
		112	Procedimiento para la solicitud de aprobación del tema de Trabajo de Graduación
		113	Procedimiento para aplicar sanciones a estudiantes en el desarrollo de su Trabajo de Graduación
Médico y Cirujano	Rotación	114	Procedimiento para la asignación de rotaciones a los estudiantes de cuarto y quinto año
		115	Procedimiento para la programación y ejecución de actividades hospitalarias de la fase II y III
		116	Procedimiento para la programación y desarrollo de turnos dentro de las unidades hospitalarias
		117	Procedimiento para la supervisión de los turnos dentro de las unidades hospitalarias
	EPS Hospitalario	118	Procedimiento para la elaboración del programa ejercicio profesional supervisado hospitalario
		119	Procedimiento para la asignación del ejercicio profesional supervisado hospitalario

Continúa en la siguiente página

Continúa cuadro 7

Carrera	Área	No.	Procedimiento
		120	Procedimiento para el desarrollo de la práctica del programa de EPS hospitalario
		121	Procedimiento para la Supervisión del ejercicio profesional supervisado hospitalario
		122	Procedimiento para la evaluación del ejercicio profesional supervisado hospitalario
		123	Procedimiento para la aplicación de sanciones a los estudiantes por falta de disciplina en el desarrollo del EPS hospitalario
	EPS Rural	124	Procedimiento para la elaboración del programa EPS rural
		125	Procedimiento para la asignación del ejercicio profesional supervisado rural
		126	Procedimiento para el desarrollo de la práctica del programa de EPS rural
		127	Procedimiento para la supervisión del EPS Rural
		128	Procedimiento para la evaluación del estudiante del programa de EPS rural
		129	Procedimiento para la aplicación de sanciones a los estudiantes del programa de EPS rural
Administración de Tierras	PPS	130	Procedimiento para aprobación de la institución para la realización de la práctica profesional supervisada de la carrera de Administración de Tierras
		131	Procedimiento para el desarrollo de la práctica profesional supervisada – PPS– y evaluación del informe final de la carrera de Administración de Tierras
		132	Procedimiento para la suspensión de la práctica profesional -PPS- supervisada de la carrera de Administración de Tierras
		133	Procedimiento para el nombramiento de la terna evaluadora de informe - PPS- de la carrera de Administración de Tierras

Continúa en la siguiente página

Continúa cuadro 7

Carrera	Área	No.	Procedimiento
	EPS	134	Procedimiento de Asignación de la entidad de práctica para el desarrollo de estudio profesional supervisado EPS de la carrera de Administración de Tierras
		135	Procedimiento para desarrollo de EPS (Diagnostico, Plan de Trabajo y elaboración de Plan de Servicios) de la carrera de Administración de Tierras
		136	Procedimiento de evaluación del informe final del ejercicio profesional supervisado –EPS- de la carrera de Administración de Tierras
		137	Procedimiento para la Aplicación de sanciones para estudiantes de EPS de la carrera de Administración de Tierras
	Trabajos de Graduación	138	Procedimiento para el nombramiento de la comisión de trabajos de graduación de la carrera de Administración de Tierras
		139	Procedimiento para la aprobación del tema de investigación de Trabajos de Graduación de la carrera de Administración de Tierras
		140	Procedimiento para la Elaboración del Anteproyecto de Trabajo de Graduación de la carrera de Administración de Tierras
		141	Procedimiento para Elaboración del informe de Trabajo de Graduación de la carrera de Administración de Tierras

Fuente: Elaboración propia.

4.1.4 Situación actual del diseño de los procedimientos

a) Descripción

En este apartado se llevó a cabo una serie de comparaciones y revisiones en relación a los manuales administrativos del CUNORI, tomando en cuenta diversos aspectos de normas establecidas por la Contraloría General de Cuentas y la División de Desarrollo Organizacional.

b) Base legislativa

Normas de Aplicación General de las Normas Generales de Control Interno Gubernamental de la Contraloría General de cuentas.

c) Resultados

Se determinó que, en la versión actual del Manual de Normas y Procedimientos Administrativos de las Carreras del Centro Universitario de Oriente, carecía de un manual de las carreras de Agronomía, Zootecnia y Administración de Empresas plan diario, como también carecía de una actualización de procedimientos del área de coordinación, a la vez se encontró que no existe un manual unificado donde estén establecidos todos los procedimientos administrativos de cada carrera y sus unidades académicas, sino que solo de forma separada.

4.2 Elaboración de los procedimientos administrativos de las carreras del Centro Universitario de Oriente -CUNORI-

4.2.1 Diseño de los procedimientos administrativos

a) Descripción

Con respecto a la situación actual, ya expuesta con anterioridad, se procedió a establecer lineamientos, técnicas y a coordinar, así como programar las actividades para el diseño de los procedimientos administrativos de cada una de las carreras del CUNORI.

Para realizar el proceso de elaboración de los procedimientos administrativos de dicha institución, fue ineludible contar con la participación de las personas que conforman las diferentes coordinaciones de las carreras. Su conocimiento y experiencia sobre los procedimientos, son componentes necesarios para esta tarea. El Manual fue elaborado mediante distintos planteamientos de formulación de procedimientos que favorecieron y procuraron el consenso en la toma de decisiones.

b) Instrumentos utilizados

- Formulario para la descripción y corroboración de procedimientos (Ver anexo II).
- Inventario de procedimientos (Ver anexo I).

c) Resultados obtenidos

Con el inventario de procedimientos, y con la simplificación de los mismos, se llevó a cabo la revisión de lo ya establecido y se procedió a la creación de los nuevos.

i) Redacción de nuevos procedimientos, revisión de procedimientos existentes y simplificación

En cada una de las sesiones que se tuvo con los responsables de las áreas administrativas de cada carrera, se buscó llegar al mejor consenso posible sobre la forma en que se realizan los procedimientos, tomando en consideración los siguientes aspectos:

- Describir el procedimiento tal y como se realiza en la actualidad.
- Realizar un análisis crítico sobre si lo que se está haciendo, y cómo se está haciendo es lo adecuado
- Identificar y suprimir todo lo que no sea absolutamente necesario, lo que no aporte valor añadido al objeto del procedimiento.
- Preguntarse qué pasaría si se prescindiera de uno de los requisitos o exigencias que comprende el procedimiento.
- Examinar la adecuación de los recursos humanos y materiales empleados
- Finalmente, plantearse si no se adapta el rediseño radical y completo del procedimiento, para conseguir su racionalización y simplificación.

Todo esto, con el fin de trabajar de una manera menos complicada, cada uno de los procedimientos, consiguiendo una mayor eficiencia y eficacia y en definitiva un mejor servicio a los usuarios del Centro Universitario de Oriente.

ii) Descripción de los procedimientos

Una vez finalizado el proceso de revisión y simplificación de los procedimientos, se procedió a la nueva descripción del procedimiento, siguiendo la estructura establecida, contemplando e incorporando las mejoras adoptadas, y utilizando un lenguaje claro y preciso, garantizando su total comprensión. Se trabajó cada uno de los apartados que conforman la descripción de los procedimientos administrativos de la siguiente manera:

Nombre del procedimiento: Se establecieron los nombres de cada procedimiento, tomando en cuenta la actividad a realizar, utilizando un lenguaje técnico, pero al mismo tiempo claro de interpretar, de acuerdo al departamento o especialidad al que hace referencia.

Objetivos del procedimiento: En este apartado se describió de forma concreta qué es lo pretende la institución conseguir con la ejecución del procedimiento descrito. Todo esto claramente definido de acuerdo a los objetivos generales del manual.

Normas del Procedimiento: Luego de tener clara la estructura del procedimiento rediseñado, se redactaron en forma imperativa las limitaciones, regulaciones o normas que rigen a las personas que participan en determinado procedimiento para su adecuado desarrollo, tales como: responsables de actividades específicas, tiempos de entrega, requisitos indispensables, aplicabilidad del procedimiento y su cobertura, entre otros.

Descripción del procedimiento: Se procedió a redactar cada uno de los procedimientos, desde la incorporación, modificación o sustracción de las actividades o pasos, revisando las secuencias cronológicas, adaptando términos

técnicos y afinando lo mejor posible la descripción del procedimiento de manera lógica, secuencial y ordenada.

Puesto responsable: Cuando se realizó la descripción de los procedimientos, se logró identificar a los puestos o cargos específicos que llevan a cabo determinada actividad dentro del procedimiento.

Actividad: En esta parte, se describieron las tareas específicas que realiza cada responsable, describiéndolas de forma cronológica, secuencial y con un lenguaje técnico, pero al mismo tiempo claro de comprender.

Pasos: En este apartado se enumeró secuencialmente cada actividad descrita para conformar cada procedimiento.

iii) Formas o formularios

Una vez establecidos todos los procedimientos administrativos de cada área, se adjuntaron las formas o formatos de documentos auxiliares precisos para su tramitación y registro.

4.3 Diagramación de las normas y procedimientos administrativos del Centro Universitario de Oriente CUNORI

4.3.1 Metodología

Para realizar la diagramación de los procedimientos administrativos fue necesario seguir una serie de pasos los cuales se darán a conocer a continuación.

a) Preparación del equipo de trabajo.

El primer paso que se llevó a cabo fue el formar nuestro equipo de trabajo, para la diagramación de los procedimientos administrativos en donde se indicaron las nociones básicas y la simbología a utilizar, posteriormente dicho equipo se reunió para conocer las características y funciones del programa a utilizar, se prepararon los formatos de la descripción de procedimientos y por último se realizó la diagramación de todos los procedimientos.

b) Desarrollo de la construcción de diagramas de flujo:

- Identificar cada uno de los puestos que intervienen en el procedimiento: Luego, se modifica la plantilla de acuerdo a la cantidad de responsables del procedimiento, identificando cada puesto según la descripción brindada, colocándolos de izquierda a derecha en orden cronológico descendiente.
- Identificar en la descripción de procedimientos los pasos que se realizan en el proceso: De acuerdo a la actividad descrita se selecciona la figura a utilizar para representar lo mejor posible la actividad que se pretende representar gráficamente.
- Elaborar un borrador del diagrama de flujo: Se construye a partir de la identificación de las actividades, pasos y responsables ya identificados en la descripción del procedimiento.
- Revisar el borrador con el equipo de trabajo: Trata de validar la información se encuentra completa y correctamente, la utilización de símbolos, revisión general de los pasos, verificar que cada conector tenga punto de conexión con otro proceso o página, etc.
- Realizar los ajustes en el diagrama, según formato de diseño establecido: De acuerdo los resultados de la revisión previa.

4.3.2 Tipo de simbología utilizada

Se utilizó la simbología convencional y fue tomada de la Norma ANSI para elaborar Diagramas de Flujo Administrativos. El ANSI ha desarrollado una simbología para que sea empleada en los diagramas orientados al procesamiento electrónico de datos –EDP- con el propósito de representar los flujos de información, de la cual se han adoptado ampliamente algunos símbolos para la elaboración de los diagramas de flujo dentro del trabajo de diagramación administrativa.

4.3.3 Software

El software que se utilizó para la tarea de diagramación fue el programa Microsoft Visio 2015, el cual tiene muchas plantillas de diagramas de flujo para representar

y especificar cada uno de los procesos; el mismo se agrupa en dos categorías: Diagramas de procesos para propósitos generales y diagramas de procesos para metodologías específicas.

4.4 Propuesta del Manual de Normas y Procedimientos Administrativos del Centro Universitario de Oriente -CUNORI

En el presente trabajo de investigación realizado en el Centro Universitario de Oriente CUNORI se tuvo como objetivo general la actualización del manual de normas y procedimientos administrativos de las carreras del centro universitario de oriente. Esto para que el personal pueda contar con un manual que los rija en cuanto a sus actividades, funciones y la manera correcta de la realización de estas mismas. En este manual se describe con claridad los pasos y requisitos necesarios que se deben llevar a cabo en cada procedimiento, para el correcto funcionamiento del área encargada de su administración en base al normativo.

4.4.1 Conformación

Finalizados los trabajos referidos al contenido de los procedimientos, y sus documentos auxiliares, se procedió a conformar la propuesta preliminar del Manual de Normas y Procedimientos.

a) Portada o carátula

Se realizó una nueva caratula, la cual contenía como título principal “Actualización del Manual de Normas y Procedimientos Administrativos de las carreras del Centro Universitario de Oriente CUNORI, de la Universidad de San Carlos de Guatemala USAC”.

b) Contraportada

En este apartado se ubicó el consejo directivo y autoridades académicas del Centro Universitario de Oriente CUNORI, iniciando por el rector académico.

Aquí mismo se dio crédito a las personas que contribuyeron en la actualización del manual de normas y procedimientos administrativos.

c) Índice

Se creó un nuevo índice donde se desglosan todos los procedimientos administrativos de las diferentes carreras del Centro Universitario de Oriente CUNORI.

d) Introducción

La introducción de este manual de normas y procedimientos administrativos se creó y en ella se describe la situación actual de las normas y procedimientos administrativos en general, la importancia del manual, los objetivos que pretende alcanzar, parte de la metodología empleada y la forma en que esta sintetizada la descripción de los procedimientos.

e) Objetivos generales del manual

Es la descripción en forma clara y concreta del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos de este manual, en este caso se establecieron objetivos los cuales se desean alcanzar con este manual.

f) Normas de aplicación general

Constituyen la descripción de los lineamientos que rigen o guían la conducta de cualquier docente del Centro Universitario de Oriente CUNORI, para su actuación externa e interna en la realización de las actividades que integran un procedimiento.

g) Procedimientos del CUNORI

Constituye el listado de todos los procedimientos de las carreras del centro universitario de Oriente.

h) Descripción de los procedimientos

Está constituido por los objetivos, las normas y los formularios específicos de cada procedimiento, la adaptación de un nuevo diseño de descripción de

actividades, puestos, responsables y la incorporación de encabezados con parte informativa del procedimiento tanto en su descripción como en su diagramación.

i) Formas o formularios

En este apartado se incluyen todos los formatos o formularios que son utilizados en las diferentes coordinaciones de las carreras

4.4.2 Validación

Para la verificación y ajustes de la descripción de procedimientos según trabajo realizado, se procedió a la validación de cada una de las normas y procedimientos y sus formas o formatos. Así mismo se revisaron los reglamentos y normativos de cada coordinación de las carreras. Realizando de esta manera la validación de normas y procedimientos con base en la adaptación realizada al formato para validación de información del instructivo de la DDO (División de desarrollo organizacional).

CONCLUSIONES

1. En la actualidad el Centro Universitario de Oriente CUNORI, cuenta con 12 carreras distribuidas en los programas plan fin de semana y diario, de las cuales solo 9 contenían su respectivo manual de normas y procedimientos. En la investigación realizada se determinó la existencia de 3 carreras, las cuales carecían de dicho manual, por lo cual se procedió a la creación de 51 nuevos procedimientos que ya estaban siendo ejecutados en el área practica administrativa, pero no estaban identificados en el manual de normas y procedimientos con su respectiva documentación. En la identificación procedimental realizada de los 219 procedimientos existentes, fueron detectados 27 procedimientos que fueron actualizados, 141 que no sufrieron modificaciones, esto debido a cambios operacionales y por la delegación de funciones competente a otras personas encargadas de estas. Otros aspectos que se tomaron en cuenta para la actualización, fue la unificación y estandarización de los procedimientos administrativos del área de coordinación, donde existía un aproximado de 20 procedimientos para cada carrera, reduciéndolo en un mínimo de 11 procesos administrativos para todas las carreras.
2. El diseño de los procedimientos realizados se llevó a cabo a través de conectores que enlazan los diferentes pasos a realizarse por cada responsable de área, describiendo más de 200 procedimientos administrativos que incluyen la delineación de cada actividad, el responsable de la misma y su respectiva norma específica. Además de las normas ya mencionadas los procedimientos fueron regidos por el normativo interno del Centro Universitario de Oriente “CUNORI”.
3. La diagramación de los procedimientos administrativos de las diferentes carreras del Centro Universitario de Oriente, se efectuó a los más 200 procedimientos anteriormente descritos, utilizando el programa Visio para

elaborar los diagramas de flujo y la norma ANSI para normar su elaboración.

4. Para la estructuración del Manual de Normas y Procedimientos se tomó como base los apartados que conforman un modelo genérico y todos los requisitos establecidos por el Centro Universitario de Oriente “CUNORI”, siendo estos: portada, contraportada, índice, introducción, autorización, objetivos generales, normas de aplicación general, disposiciones legales, descripción de los procedimientos administrativos por áreas funcionales ordenados de acuerdo al orden de la estructura organizacional y los formularios a utilizar; estableciendo una guía técnica funcional para el control y consulta interna y externa, sirviendo de apoyo en las actividades administrativas que se realizan en las 12 carreras del centro educativo.

RECOMENDACIONES

1. El personal encargado de promover la actualización de los manuales administrativos, deben tomar en consideración el realizar periódicamente la verificación respectiva de dicho manual, para corroborar el correcto empleo de los procedimientos. El Manual de Organización y Funciones como el de Normas y Procedimientos, debe mantener estrecha congruencia y relación, manejando la misma información en cada una de las áreas administrativas, ya que, al realizar la actualización del manual de organización, es necesario actualizar el manual de procedimiento, con el objetivo de plasmar cada uno de los cambios que se realicen en el transcurso del tiempo, agilizando el proceso de actualización del manual en cada área.
2. El funcionario encargado de los procesos de actualización del manual, al momento de describir cada uno de los procedimientos, debe tomar en consideración la activa participación de todo el personal involucrado en la realización del procedimiento ya que cada uno de estos es de suma importancia para el correcto diseño de los mismos, clarificando así de una mejor forma la fluidez de los enlaces. Asimismo, debe de tomar en cuenta todos los criterios y normas internas y externas generales para el correcto funcionamiento del mismo.
3. El personal encargado de la diagramación de los procedimientos administrativos debe apegarse a los criterios generales de diseño de diagramas de flujo basándose en el cumplimiento de las normativas internacionalmente aceptadas, empleando una simbología de fácil interpretación para quien haga consulta del manual.
4. Los encargados del cumplimiento del Manual de Normas y Procedimientos, deben asegurarse que todo el personal bajo su cargo conozca y aplique lo contenido en el manual; luego de su respectiva aprobación por la Junta Directiva.

BIBLIOGRAFÍA

Arriola Mairén, Gildardo Guadalupe. **Normas para redactar referencias bibliográficas y notas de pie de página**. Chiquimula, Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de Oriente, Ciencias Económicas -Plan Sábado-, 2004.

-----**Presentación de cuadros y figuras en un trabajo académico**. Chiquimula, Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de Oriente, Ciencias Económicas -Plan Sábado-, 2004.

Reyes Ponce, Agustín. **Administración de Empresas**, México, D.F.: Limusa, 2002.

Franklin F, Enrique Benjamín. **Organización de Empresas**. México, DF.: McGraw Hill, 2009.

Valencia, Rodríguez. **Cómo elaborar y usar manuales administrativos**. México, DF.: International Thomson Editores, 2002.

Guillermo Gómez Cejas. **Sistemas administrativos: análisis y diseño**. México, DF.: McGraw-Hill 1997.

Diccionario de la Real Academia de la lengua española. Vigésima segunda edición, 2001.

Chiavenato, Idalberto. **Administración: Proceso Administrativo**, Colombia: McGraw-Hill, 2001.

Contraloría General de Cuentas de la República de Guatemala. **Ley Orgánica y Normas Generales de Control Interno Gubernamental**. Guatemala, s.a.

Universidad de San Carlos de Guatemala. **Instructivo para elaborar manual de normas y procedimientos**. Guatemala, 2011.

Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de Oriente, **Normativo de la carrera de Administración de Empresas- plan diario**. Chiquimula, s.a.

Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de Oriente, **Normativo de la carrera de Medico y Cirujano**. Chiquimula, s.a.

Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de Oriente, **Normativo de la carrera de Agronomía**. Chiquimula, s.a.

Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de Oriente, **Normativo de la carrera de Ingeniería en sistemas, industrial y civil**. Chiquimula, s.a.

Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de Oriente, **Normativo de la carrera de Gestión Ambiental**. Chiquimula, s.a.

Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de Oriente, **Normativo de la carrera de Zootecnia**. Chiquimula, s.a.

Universidad de San Carlos de Guatemala **“Breve Historia de la Usac”** [en línea]. Edición de 2017, Guatemala, Periódico Usac, Fecha de publicación desconocida. Disponible en: <<http://periodico.usac.edu.gt/>>

Centro Universitario de Oriente, **Bosquejo histórico**, [en línea], formato html, Disponible en internet: <http://cunori.edu.gt/cunori/>

Universidad de San Carlos de Guatemala. **Carrera de médico y cirujano** [en línea]. Edición 2017 (Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, 2017). Disponible en <https://sites.google.com/site/medicocirujanodiazrodriguez/>

Universidad de San Carlos de Guatemala. **Carrera de zootecnia** [en línea]. Edición 2017 (Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, 2017). Disponible en <http://cunori.edu.gt/carreras/zootecnia/>

Universidad de San Carlos de Guatemala. **Historia y objetivos** [en línea]. Edición 2017. (Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, 2017). Disponible en <http://cunori.edu.gt/carreras/agronomia-2/>

Universidad de San Carlos de Guatemala, **sistema de información ambiental, misión, visión y objetivos** [en línea]. Edición 2017. (Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, 2017). Disponible en <http://infoambiental.org/index.php/que-es-el-siam/mision-y-vision>

Universidad de San Carlos de Guatemala. **Descripción, desempeño de la profesión, objetivos** [en línea]. Edición 2017. (Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, 2017). Disponible en <http://cunori.edu.gt/carreras/administracion-de-tierras/>

Universidad de San Carlos de Guatemala. **Auditoria y administración de empresas** [en línea]. Edición 2017. (Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, 2017). Disponible en <http://cunori.edu.gt/carreras/ciencias-economicas-plan-sabado/>

ANEXOS

Anexo I

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
DIVISIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

FORMA MNP 001

FORMULARIO PARA INVENTARIO DE PROCEDIMIENTOS

Objetivo: El presente formulario tiene como finalidad recopilar información sobre los principales procedimientos que se realizan en cada unidad de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Instrucciones: Debe denominar y/o dar el título de cada procedimiento que se ejecuta en el desempeño de sus funciones y/o atribuciones. Deberá ser llenado a máquina y/o letra de molde legible. Cualquier información adicional que requiera, deberá comunicarse a la División de Desarrollo Organizacional, en el Edificio de Recursos Educativos, 1er. Nivel Ciudad Universitaria, zona 12, telefax 24187920 o al correo electrónico ddo@usac.edu.gt

Información General

Lugar y fecha: _____

Nombre de Jefe (a): _____

Unidad: _____

Información Específica

Título o Denominación de los Procedimientos

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Anexo II

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE CUNORI
DIVISION DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS**

Objetivo: El presente formulario tiene como finalidad describir la información sobre los principales procedimientos que se realizan dentro de su carrera.

Instrucciones: Describir la unidad, el puesto responsable, los pasos y actividades que conlleva la realización de los procesos.

Descripción del procedimiento			
Nombre de la unidad			
Título del Procedimiento:			
Hoja No. ____ de ____			No. de Formas:
Inicia:			Termina:
Unidad	Puesto responsable	Paso No.	Actividad
		1	
		2	
		3	
		4	
		5	
		6	
		7	
		8	

Anexo III

Ejemplo de Diagrama de Flujo

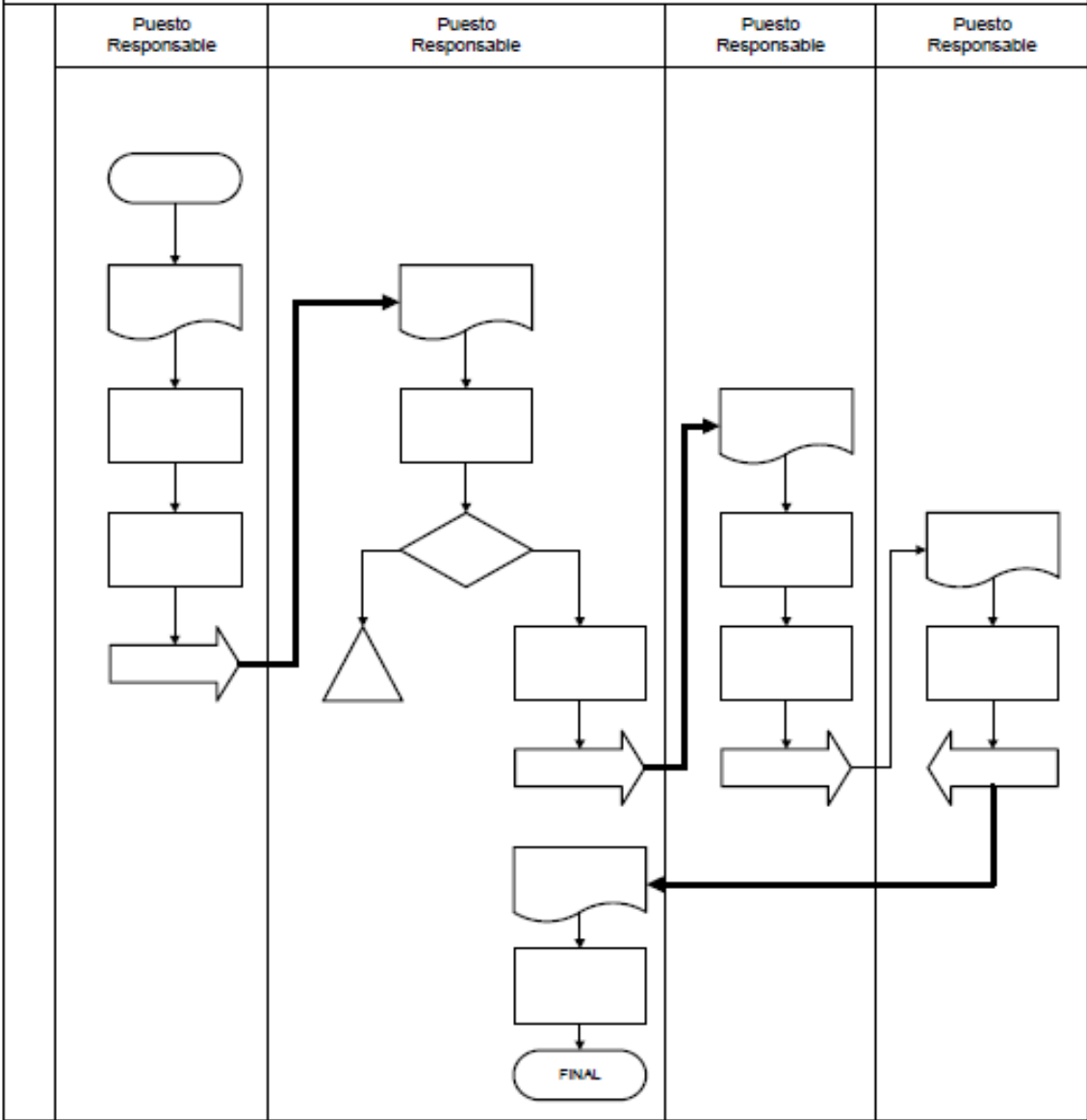
Universidad de San Carlos de Guatemala

Nombre de la Unidad :

Título del Procedimiento:

Elaborado por:

Página 1 de 1



Anexo IV

Formato para validación de información

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
DIVISIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

FORM. DDO-018

FORMATO PARA VALIDACIÓN DE INFORMACIÓN
AUTORIDADES SUPERIORES

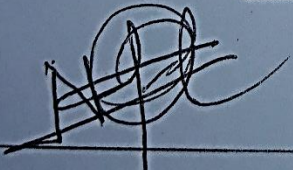
Por este medio, en calidad de
Director

de la Unidad Académica o Administrativa
CUNORI

CERTIFICO que he revisado la información contenida en el **MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LAS CARRERAS DEL CUNORI**, el cual cumple con los requisitos estipulados en el Instructivo correspondiente, estructurado por la División de Desarrollo Organizacional. En razón de lo cual, **AUTORIZO** El Manual y lo remito a la División de Desarrollo Organizacional para su revisión y dictamen correspondiente.

M.S.c. Nery Waldemar Galdámez Cabrera
(Nombre Director o Jefe de la Unidad Académica o administrativa)

Director
(Puesto)

(f)  (sello) 

Fecha 04/05/2017