

Manual de Funciones y Procedimientos para la Sección de Apoyo Administrativo de la Subdirección de Investigación y Postgrado de la UPEL-IPB**Procedures and Functions Manual for the Administrative Support Section of the post- grade and research Sub-direction in the UPEL-IPB**

*Juri Pilar Castillo Alvarado

Email: jpcastilloa@hotmail.com

**Mery López

Email: mery7311@yahoo.comUniversidad Pedagógica Experimental Libertador
Lara, Venezuela**RESUMEN**

La presente investigación se enmarcó como Proyecto Especial, apoyado en una Investigación de Campo de carácter descriptiva. Cuyo propósito fue proponer un Manual de Funciones y Procedimientos para la Sección de Apoyo Administrativo de la Subdirección de Investigación y Postgrado de la UPEL-IPB, con el objeto de satisfacer una necesidad real de la universidad, como es estandarizar los procedimientos administrativos. Los sujetos del estudio fueron siete trabajadores que laboran en esta sección: un Docente jefe, cuatro funcionarios pertenecientes al personal administrativo Profesional y dos Administrativos ordinarios. Se aplicó un instrumento con una escala dicotómica, el cual se validó bajo el Juicio de Expertos. Los resultados se tabularon y presentaron mediante gráficos y cuadros. El estudio permitió concluir que es necesario proponer un Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos para la Sección de Apoyo Administrativo de la Subdirección de Investigación y Postgrado de la UPEL-IPB.

Palabras clave: Manual de funciones, procedimientos administrativos, sección de apoyo.**ABSTRACT**

The current research got framed as special project, supported on a descriptive field-research, whose purpose was to propose a procedures and functions manual for the administrative support section of the post-graduate and research sub-direction in the UPEL-IPB, as a goal of satisfying a real need of the university, such as standardizing the administrative procedures. The study subjects were seven workers who work in this section: a chief teacher, four members who belong to the professional administrative staff, and two ordinary administrative. A instrument, with a dichotomist scale was applied which was valid under the Expert Judgment. The results were tabulated and shown trough graphics and charts. This study allowed concluding that it is necessary to propose procedures and functions manual for the administrative support section of the post- grade and research sub-direction in the UPEL-IPB.

Keywords: Functions manual, administrative procedures, supporting section

*Magister en Educación mención Gerencia Educacional. Lic. en Administración de Recursos Humanos. Doctorando en el Programa Interinstitucional de Doctorado en Educación (PIDE). Analista de Recursos Humanos en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Tutor de trabajos de investigación a nivel postgrado en la UPEL-IPB. Docente en el Colegio Universitario “Fermín Toro”. jpcastilloa@hotmail.com

**Magister en Educación mención Gerencia Educacional. Lcda. En contaduría pública. Docente contratado en la UPEL-IPB. Administradora en la subdirección de investigación y posgrado de la UPEL-IPB. mery7311@yahoo.com

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la globalización, la competitividad y la excelencia de una organización son los tópicos más sobresalientes, por esta razón, toda organización tiene que estar preparada para enfrentar las exigencias que este nuevo entorno requiere, y poner en marcha todas las potencialidades técnicas, físicas, tecnológicas y administrativas, para lograr sus metas y optimizar sus recursos humanos, materiales y financieros, porque sobrevivir, ser competitivo y alcanzar la excelencia más que un reto, es una necesidad. Estos factores han hecho que en las organizaciones se generen modificaciones cada vez más complejas en todas las áreas, para adoptar y adecuar los procesos y procedimientos administrativos a los nuevos tiempos y contribuir al logro de sus objetivos, mediante una gerencia participativa y proactiva que facilite una visión global de la estructura organizativa, las instituciones universitarias también están inmersas en estos procesos y es necesario un cambio para lograr el propósito de la institución que es el de servir de pilar fundamental en la formación de profesionales universitarios, en virtud de un mejor aprovechamiento de los recursos y el tiempo de respuestas a la comunidad universitaria y a entes externos, para servir de ejemplo a otras instituciones y organizaciones tanto públicas como privadas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Las instituciones públicas venezolanas, enfrentan problemas en la mayoría de los aspectos de su desempeño, organización, planes, estrategias, objetivos y resultados relacionados con la gestión, dando como resultado una baja eficiencia y productividad. La Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), es una institución universitaria, conformada por ocho núcleos, que se encuentran distribuidos en toda la geografía nacional, donde se forman los profesionales de la Docencia que se requieren para los niveles de Preescolar, Educación Básica, Diversificada y Profesional del Sistema Educativo Venezolano, el Instituto Pedagógico Luís Beltrán Prieto Figueroa de Barquisimeto (IPB),

es uno de los núcleos de mayor matrícula estudiantil tanto a nivel de pregrado, como de postgrado.

Debido al crecimiento de la matrícula y de diferentes convenios interinstitucionales, la Subdirección de Investigación de Postgrado de la UPEL-IPB, creó la Sección de Apoyo Administrativo, con el fin de manejar sus ingresos provenientes de las inscripciones y cuyo objetivo es el de encargarse de planificar, dirigir, supervisar y evaluar las actividades administrativas de la Subdirección, también le corresponde recibir los lineamientos que orientan la acción administrativa, optimizar los recursos que garanticen su operatividad, controlar los registros de operaciones financieras, así como la adquisición y distribución de los bienes y servicios necesarios para el adecuado funcionamiento de la Subdirección de Investigación de Postgrado.

La UPEL - IPB, como otras instituciones universitarias confrontan serios problemas de índole presupuestaria que afectan su funcionamiento gerencial, administrativo y académico, de allí la importancia que las autoridades y específicamente los administradores de las universidades deben dar al presupuesto universitario y a sus ingresos propios. Los recursos generados por la Universidad deben ser manejados de forma óptima y efectiva para responder a las exigencias internas y externas, dando respuestas oportunas, veraz a la información contable y administrativa requerida, a nivel Institucional, a Nivel Central (Sede Rectoral de la UPEL), a Nivel Nacional (OPSU y ONAPRE), puesto que en función de la información aportada, el gobierno nacional realiza una evaluación y de esta forma se fija y se distribuye el presupuesto universitario.

Frente a esta situación, se evidencia la importancia que las organizaciones adecuen su funcionamiento, e implementen sistemas de procedimientos administrativos y operativos que le permitan el mejor desenvolvimiento en sus funciones, a través de herramientas gerenciales en la cual se puedan mejorar los procesos, y un Manual de Procedimientos representa una alternativa gerencial apropiada, porque el mismo contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, así como los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Diseñar un Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos para la Sección de Apoyo Administrativo de la Subdirección de Investigación y Postgrado de la UPEL-IPB.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la necesidad de un Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos para la Sección de Apoyo Administrativo de la Subdirección de Investigación y Postgrado de la UPEL-IPB.

Diseñar un Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos para la Sección de Apoyo Administrativo de la Subdirección de Investigación y Postgrado de la UPEL-IPB.

Validar el Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos para la Sección de Apoyo Administrativo de la Subdirección de Investigación y Postgrado de la UPEL-IPB.

FUNDAMENTACION TEORICA

Estudios previos

Montes de Oca (2003), realizó un Manual Gerencial de Procedimientos para la Administración de la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad Centrocidental “Lisandro Alvarado” de Barquisimeto, Estado Lara. La autora concluyó que es necesario incorporar una guía práctica para dar solución a la situación administrativa actual en dicha Dirección. Además, la implantación del Manual no generará gastos en insumos y entretenimiento del personal y no interferirá con el desarrollo normal de las actividades

institucionales. Establece que el uso del Manual mejorará el clima laboral y las relaciones interinstitucionales recomiendan implantar su proyecto con carácter de ensayo y compartir resultados con otras instituciones afines.

Edunson (2005), en su trabajo Diseño de un Manual de Normas y Procedimientos dirigido al Departamento de Recursos Humanos de la Sociedad Anticancerosa del Estado Lara, el presente trabajo de investigación tuvo como finalidad diseñar un Manual de Normas y Procedimientos dirigido al Departamento de Recursos Humanos de la Sociedad Anticancerosa del Estado Lara, el problema de estudio, estuvo representado por la confusión existente por parte del personal integrante del departamento, debido a la carencia de lineamientos de acción bien definidos. El estudio se desarrolló bajo la modalidad descriptiva con diseño de campo sobre la base de una población de cuatro (4) personas. La investigación concluye que el Departamento de Recursos Humanos de la Sociedad Anticancerosa del Estado Lara se encuentra desprovista de un instrumento administrativo que le permita a sus miembros una mayor información sobre las normas y procedimientos a seguir para realizar efectiva y eficientemente las tareas, lo que induce al autor a realizar el Diseño de un Manual de Normas y Procedimientos que facilite el funcionamiento eficaz de la Institución bajo estudio.

Referentes teóricos

Manual Funciones

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales.

Objetivos de un Manual de Funciones

- Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- Servir de base en la calificación de méritos y la evaluación de puestos.
- Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.
- Sirve de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las diferentes unidades.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

Ventajas de un Manual de Funciones

- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Es claro y sencillo.
- Útil en toda organización.
- La disciplina es fácil de mantener.

Tareas Administrativas

Las tareas administrativas son las especializaciones de los trabajadores y las operaciones específicas de un proceso, el cual conforman una actividad y si se dan de manera secuencial forman los procedimientos. En este aspecto, Gómez (1999), señala que pueden ser las siguientes: Básicas, aquellas que considera en determinado momento, debido a alguna importancia en particular, es como un punto de referencia; Precedentes, son aquellas que habrán de terminarse antes de poder iniciar la tarea básica; Concurrentes o tributarias, son las que habrán de terminarse totalmente, antes de poder iniciar la tarea

básica; Siguiendo, son aquellas que pueden ejecutarse, una vez terminada la actividad básica completamente. Las mismas son importantes porque van referidas a la participación de los empleados con los formularios, cuando esté en la unidad que interviene en la secuencia del procedimiento.

Clasificación de los Procedimientos

Procedimientos de Operaciones: Establecen las pautas o instrucciones que se dan a los empleados u obreros encargados del proceso productivo; en una empresa de servicios los procedimientos operativos están orientados a establecer la forma de realizar un determinado trabajo. De diferente manera, son aquellos procesos, secuencia de pasos e instructivos que se utilizan para el registro de las transacciones y operaciones que realiza la empresa para lograr los objetivos.

Procedimientos Administrativos: Son todos los que regulan la actividad administrativa de la empresa, establecen las pautas a seguir en las diferentes áreas de la organización para que el personal realice las actividades administrativas fundamentadas en los mismos que se basan en políticas, normas y principios emanados desde la alta gerencia u otro organismo ajeno a la organización que regula alguna actividad. Es oportuno mencionar, que dicha clasificación es importante para la investigación, debido a que se deben conocer los tipos de procedimientos al momento de diseñar un manual de procedimientos administrativos, porque le permite a la organización determinar la forma de ejecutar su trabajo específico de manera lógica y secuencial; así permite evaluar el desempeño de las tareas de modo eficaz y eficiente.

Es necesario señalar, que los procedimientos administrativos no son otra cosa que una secuencia de etapas, operaciones y actividades vinculadas, con el propósito de hacer algo, incluyendo a quién y cómo corresponde el desarrollo de las tareas y el por qué. Estos mismos se pueden representar por medio de flujo gramas, ya que su representación gráfica es el resultado imprescindible para el cumplimiento de los objetivos porque permite al

individuo encargado de desarrollar las tareas de forma eficiente ilustrándole los pasos a seguir.

Según Gómez (1999), el contenido del Manual de Procedimientos debe poseer la información siguiente:

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

La clave de la forma: Primero las siglas de la organización, segundo, las siglas de las unidades administrativas donde se utiliza la forma y por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

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

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

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

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

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

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

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

Procedimientos: Es la presentación por escrito, de manera normativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué

consiste, cuándo, cómo y dónde y en cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarla a cabo.

Formularios o impresos: Son todas aquellas formas impresas, que se utilizan en un procedimiento, para intercalar dentro del mismo o para que se adjunten como apéndices.

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

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

Se destaca entonces que los manuales permiten uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoria, evaluar de control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducen los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

Por último, Montes de Oca (2003), señala que: Un manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procesos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización (p.17).

METODOLOGÍA

Hernández Sampieri (1998), refiere que el diseño de la investigación es una estrategia general que se adopta como forma de abordar un problema determinado, se traduce en un esquema o gráfico y permite identificarlos pasos a seguir para la realización del mismo.

Al respecto, este estudio se encuentra enmarcado en el paradigma analítico explicativo y se ubica en la modalidad de Proyecto Especial apoyado en una investigación de campo de carácter descriptivo; según Sabino (1996), el diseño de campo constituye un proceso tanto sistemático como riguroso el cual permite recopilar, analizar y tratar los datos recolectados de manera directa, tomados del mismo ambiente de la organización, en el sitio donde se producen. En este caso se pretende recoger información objetiva dentro de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Barquisimeto (UPEL – IPB), Sección de Control de Estudios.

En correspondencia, Balestrini (1999), refiere que una investigación es de tipo descriptivo, dado a que se detallan las singularidades de la realidad observada, por lo tanto, su esquema en cuanto al contenido será diferente al de los estudios de comprobación de hipótesis causales, hecho más riguroso.

Asimismo, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2008), expresa en el Manual de Trabajo de Grado, que los Proyectos Especiales, conducen a creaciones tangibles, susceptibles de ser utilizadas como soluciones a problemas demostrados, o que responden a necesidades e intereses de tipo educativo.

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACIÓN

Población y muestra

Por tal efecto, se considera lo descrito por Bussot (1991), quien plantea que en las poblaciones pequeñas se pueden tomar todos los sujetos para que sea representativa; en éste caso se tomará el cien por ciento (100%) de la población. Los sujetos del estudio estarán representados por un (1) Docente jefe, así como (4) funcionarios pertenecientes al personal administrativo Profesional y (2) Administrativos ordinarios que laboran en la sección de Apoyo Administrativo de la Subdirección de Investigación y Postgrado de la UPEL-IPB.

Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

Con el propósito de Diseñar un Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos para la Sección de Apoyo Administrativo de la Subdirección de Investigación y Postgrado de la UPEL - IPB., se elaboró un cuestionario con Escala Dicotómica (si) o (no) de preguntas cerradas.

Cuadro 1

Frecuencia absoluta y relativa de las respuestas dadas por los funcionarios en relación a la Dimensión Organizativa, indicador: Necesidades Organizacionales

N°. ITEM	Alternativas			
	SI		NO	
	F	%	F	%
1 Un Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos solventaría una necesidad institucional.	13	87	2	13
2 Existe suficiente documentación sobre las operaciones que se realizan en la Sección.	12	80	3	20
TOTAL	13	87	2	13

Fuente: Instrumento A – Castillo y López (2009).

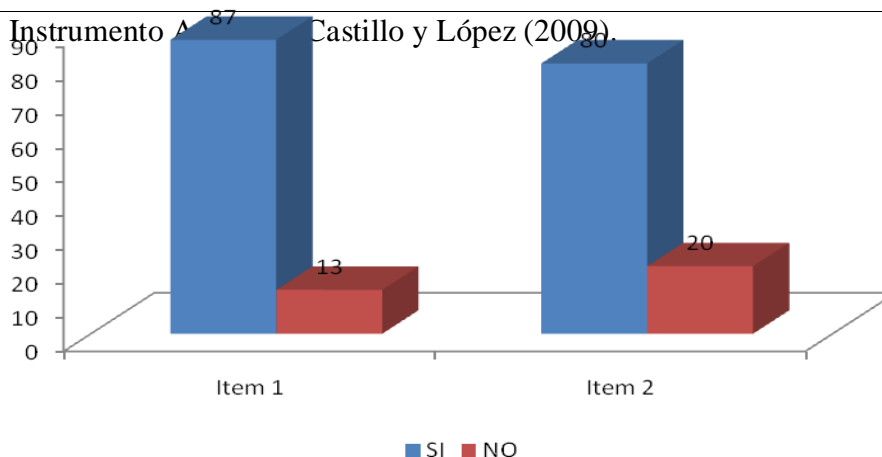


Gráfico 1. Representación del indicador Necesidades Organizacionales

El gráfico presenta el indicador necesidades organizacionales de donde se obtuvo el siguiente resultado: Item 1, acerca de si un Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos solventaría una necesidad institucional, el 87% manifestó que Sí y el 13% No, en el ítem 2, acerca de si existe suficiente documentación sobre las operaciones que se realizan en la Sección, respondiendo el 80% Si y el 20% No, de acuerdo a estos resultados se puede indicar que hay necesidad de un manual que oriente las funciones administrativas y facilite las ejecución de las actividades de forma eficiente.

Cuadro 2

Frecuencia absoluta y relativa de las respuestas dadas por los funcionarios en relación a la Dimensión Organizativa, indicador: Normas Organizativas.

N°. ITEM		Alternativas			
		SI		NO	
		F	%	F	%
3	La implementación de Manual de Funciones y Procedimientos asegura la coherencia en las normas a aplicar en la Sección.	15	100	0	0
4	Un Manual de Funciones y Procedimientos asegura la continuidad en las normas a aplicar en la Sección	2	13	13	87
TOTAL		9	60	6	40

Fuente: Instrumento Aplicado, Castillo y López (2009).

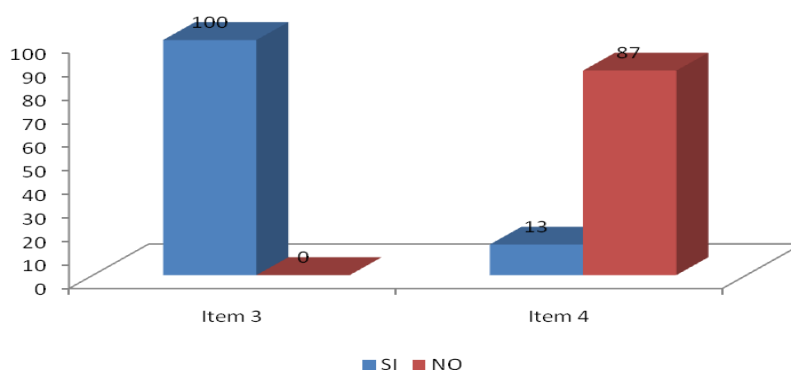


Gráfico 2. Representación del indicador Normas Organizativas.

En el indicador normas organizativas se evaluó a través de los ítems 3 y 4, de donde se obtuvo el siguiente resultado: En el Item 3, se preguntó si la implementación de Manual de Funciones y Procedimientos asegura la coherencia en las normas a aplicar en la Sección., la totalidad de los consultados (100%) señaló que Sí, el item 4, sobre si un Manual de Funciones y Procedimientos asegura la continuidad en las normas a aplicar en la Sección, el 87% dijo que No y el 13% Si, lo que permite señalar que los consultados en un promedio de 60% consideran necesario formalizar las actividades, pero no hay suficiente documentación en la sección de Apoyo Administrativo de la UPEL- IPB.

PROPUESTA

Objetivos del Manual

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoria.
- Facilitar las labores de auditoria, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente.
- Reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.
- Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.

- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayudar a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Identificación de la Organización

A.1.- Logotipo de la Organización

A.2.- Nombre Oficial: Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Luis Beltrán Prieto Figueroa”.

A.3.- Unidad Administrativa: Sección de Apoyo Administrativo de la Subdirección de Apoyo Administrativo de la Subdirección de Investigación y Postgrado de la UPEL – IPB.

A.4.- Revisión: 001.

A.5.- Clave de la Forma: UPEL – SAASAASIP - 01

A.6.- Responsable: Juri Castillo, Mery López.

A.7.- Fecha de Elaboración: Septiembre de 2009.

Descripción de la Unidad

Es una dependencia organizativa que tiene como propósito fundamental brindar asesoría y apoyo a los programas académicos de Pregrado, Postgrado, Investigación, Extensión, en todos los aspectos relacionados con el sistema de planificación del Instituto y el desarrollo de éstos.

Funciones de la Subdirección

- Redacta correspondencias, memorándum, oficios, documentos de mediana complejidad.
- Lleva registros de actas, informes, recaudos y expedientes.
- Recepción de correspondencia del Consejo y/o Superior.
- Lleva control de archivos generales y confidenciales.
- Custodia actas originales, aprobadas en el consejo.
- Realiza funciones de oficina.
- Atención de público en general.
- Colabora en eventos, talleres, seminarios, conferencias, entre otros.
- Tramita citas, entrevistas y solicitudes de audiencias de su superior con otros organismos y personalidades.
- Organiza eventos sociales, brindis, almuerzos, relacionados con el trabajo y convocados por sus superiores.
- Mantiene contacto permanente con el Departamento de Compras y el de Mantenimiento para satisfacer las necesidades de la oficina.
- Distribuye trabajo del personal a su cargo.
- Supervisa directa y constantemente al personal a su cargo.
- Llenado de formatos, órdenes de pago, recibos y requisición de materiales.

Constitución de la sección de apoyo administrativo

Jefe de Departamento de la Sección de Apoyo Administrativo

Administrador Externo

Administrador

Interno

Asistente de Contabilidad

Asistente
Administrativo

Funciones de cada unidad

Administrador Externo: Contrata servicios casas comerciales, proveedores; Planifica semanalmente las facturas a pagar de acuerdo a la disponibilidad bancaria; Supervisa las obras que se ejecutan en postgrado.

Administrador Interno: Elabora nóminas para el pago de honorarios profesionales al personal docente; Calcula y elabora pago de viáticos al personal docente, administrativo y obrero; Controla y remite información trimestral de la ejecución presupuestaria de la sección, a la administración central; Maneja el sistema bancario BBVACASH que arroja información de los saldos bancarios, transferencias, en la Sección se manejan 5 cuentas bancarias.

Asistente de Contabilidad: Elaboración de Libros contables; Realización de conciliaciones bancarias.

Asistente Administrativo: Elaboración de cheques; Realiza retenciones del IVA, ISLR; Archivo; Encargada de caja chica.

REFERENCIAS

- Balestrini, M. (2001). Como se elabora el proyecto de investigación. Caracas: consultores y asociados.
- Bussot, A. (1991). Metodología de la Investigación. Maracaibo: Universidad del Zulia.
- Edunson (2005). Diseño de un Manual de Normas y Procedimientos dirigido al Departamento de Recursos Humanos de la Sociedad Anticancerosa del Estado Lara. Trabajo de grado de maestría no publicado.
- Gómez, N. (1999). Modelo de manual de sistema y procedimientos administrativos para la unidad de administración del núcleo académico permanente CIER. Vol. 1. Trabajo de grado de maestría.
- Hernández, S. Fernández, C Y Batista, P. (2000). Metodología de la investigación. Mexico: Mc Graw Hill.
- Montes de Oca, Y (2003). Manual Gerencial de Procedimientos para la Administración de la Dirección de Desarrollo Estudiantil de la Universidad Centro Occidental “Lisandro Alvarado” Barquisimeto. Estado Lara. Trabajo de Maestría no publicado.
- Sabino, C. (1996). El proceso de la investigación científica. México: Limusa.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2008). Manual de Trabajos de Grado, Maestrías y Tesis Doctorales.