

## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** 1631-5463-2-RV.docx (D59951351)  
**Submitted:** 11/29/2019 10:55:00 PM  
**Submitted By:** revista.editor@uniandes.edu.ec  
**Significance:** 7 %

Sources included in the report:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/manual-procedimiento.html>

Instances where selected sources appear:

4

## ARTÍCULO CIENTÍFICO

### CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Procedimiento de trabajo para implementar los perfiles de cargos por competencias en las Universidades

Work procedure to implement the profiles of positions for competencies in universities

Recibido: dd/mm/aaaa Aprobado: dd/mm/aaaa

Como citar en normas APA el artículo: Cárdenas Acosta, E. T. (Año). Procedimiento de trabajo para implementar los perfiles de cargos por competencias en las Universidades. Uniandes Episteme, volumen(número), pp-pp.

### RESUMEN

La presente investigación se realizó en la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, con el objetivo de elaborar un procedimiento de trabajo que facilite el diseño de perfiles de cargos por competencias en las diferentes unidades organizativas de dicho centro. Para el desempeño de este objetivo se elaboró un marco teórico referencial a partir del análisis de la bibliografía utilizable y otras fuentes de información relacionadas con los temas objeto de estudio. Además, con los diferentes conceptos y herramientas encontradas acerca de competencias, perfiles de cargo por competencias, normas de escrituras de los manuales de procedimientos y la gestión de recursos humanos en las Instituciones de Educación Superior se confeccionó una biblioteca de competencias y a su vez un manual de procedimientos para cumplir con el objetivo propuesto en dicha institución. Con la elaboración del flujo de actividades se representó los pasos a seguir en la elaboración de los perfiles de cargo por competencias a partir del análisis de las funciones descritas en los calificadores de cargos y los profesiogramas, identificando un conjunto de riesgos a los que se les propusieron las medidas pertinentes para la minimización del efecto que implican los mismos.

**PALABRAS CLAVE:** competencias, perfiles de cargo por competencias, profesiogramas, manual de procedimiento.

**ABSTRACT Summary** The present investigation was carried out in the Central University "Marta Abreu" of Las Villas, with the objective of elaborating a work procedure that facilitates the design of profiles of positions by competences in the different organizational units of said center. To carry out this objective, a theoretical reference framework was elaborated based on the analysis of the usable bibliography and other sources of information related to the subjects under study. In addition, with the different concepts and tools found about competencies, competence profiles for competences, norms of writings of the manuals of procedures and the management of human resources in the Institutions of Higher Education, a library of competences was prepared and in turn a manual of procedures to comply with the objective proposed in said institution. With the elaboration of the flow of activities, the steps to be followed in the elaboration of competency charge profiles were represented based on the analysis of the functions described in the job qualifiers and the professions, identifying a

set of risks to which they were assigned proposed the relevant measures to minimize the effect they imply.

KEYWORDS: competences, competency profiles by profession, professions, procedure manual.

## INTRODUCCIÓN

La gestión de los recursos humanos centra su núcleo en la gestión basado en competencias, así como de sus características y dimensiones tomando como base a las personas. Las competencias en si no son estáticas en su diseño, la dialéctica de las mismas cambia en la medida en que cambian las condiciones para lo cual fueron diseñadas.

Para ello es crítico identificar, desarrollar y evaluar el conocimiento, las habilidades, el comportamiento y el ambiente de trabajo requerido para la participación activa y eficaz de las personas con las competencias necesarias (NC-ISO 10018, 2016)(NC-ISO 10018, 2016)(NC-ISO 10018, 2016)(NC-ISO 10018, 2016).

Según lo normado en la gestión de recursos humanos en el país, cada área debe tener elaborados los perfiles de cargo por competencias laborales en lugar de los tradicionales profesiogramas. Teniendo en cuenta lo antes expuesto, a través de las materias consultadas de la documentación de la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas se puede afirmar que con los profesiogramas existentes no quedan establecidos las bases o competencias necesarias para cada puesto de trabajo, trayendo consigo, errores en la captación del personal idóneo para el óptimo desempeño de las tareas; además se tiene desconocimiento por parte de los directivos de las áreas universitarias sobre temas relacionados con los perfiles de cargo por competencias; por otra parte, los profesiogramas no permiten proyectar los planes de formación para adquirir las competencias que requieren los trabajadores actuales de la organización.

Autores como: Taillacq Blanco, Curbelo Hernández y Urquiola Sánchez (2015) (Tarcica & Masis, 2018), (Jara-Gallo & Cruz-Alayza, 2016), (Alfredo Lopez, 2018), (Alles, 2016), (BELTRAN BUITRAGO & URREA VELANDIA, 2013) y (González Torres, 2019) logran definir un diccionario de competencias laborales con sus dimensiones y en alguno casos logran dar niveles de madurez con pesos asociado a la implicación de la competencia.

0: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2014/manual-procedimiento.html>

90%

El Manual de procedimientos es utilizado para organizar y administrar el funcionamiento de cada una de las operaciones y actividades que se realizan de manera homogénea y que cada trabajador las conozca. Constituyen actividades de control diseñadas para detectar fallas e insuficiencias que conspiran contra el cumplimiento de los objetivos previstos en las entidades.

Autores como (

Álvarez-Torres, 1996), Conde-Ruiz (2011), Hernández-Pérez (2016), describen aspectos importantes a tener en cuenta en la confección de un manual de procedimientos de operaciones de la organización, con sus respectivos flujogramas y perfil de productos resultantes de cada proceso, y de sus instrumentos de apoyo.

Al triunfo de la Revolución se rige el sistema laboral sobre dos pilares básicos: pleno empleo y pago por la complejidad del trabajo, dando respuesta al ejército de desempleados y la anarquía salarial existente. Las reformas de la década del 60 se proyectaron sobre casi todas las esferas excepto la de organización y en consecuencia sobre la del Departamento de personal o recursos humanos. En este sentido surge el Sistema laboral sobre la base de la satisfacción de necesidades con un potente sistema de seguridad social y una garantía de empleo, pero sin abordar la satisfacción del resto de las necesidades del hombre (sentido de pertenencia, autoestima, autorrealización personal, reconocimiento, entre otras) (Piñero-Medina, 2016).

Ya en Cuba el artículo 36 de la Ley 116/2014 (código del trabajo), donde trata la idoneidad demostrada como el principio para determinar la incorporación al empleo de la persona que se pretende contratar, la permanencia en el cargo, promoción en el trabajo y la capacitación por parte de la entidad; así como la realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas, demostrada en los resultados de la labor; cumplimiento de las normas de conducta de carácter general o específicas y las características personales que se exigen en el desempeño de determinados cargos (Ley No 116, 2014).

Por lo antes expuesto se define evidencia la inexistencia de la gestión proactiva de los recursos humanos a partir de perfiles de cargo por competencias para cada puesto de trabajo en la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.

La investigación tiene como objetivo general elaborar un procedimiento de trabajo que facilite el diseño de perfiles de cargos por competencias en las diferentes unidades organizativas de las Universidades cubanas.

## MÉTODOS

0: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/manual-procedimiento.html>

93%

El Manual de procedimientos es utilizado para organizar y administrar el funcionamiento de cada una de las operaciones y actividades que se realizan de manera homogénea y que cada trabajador las conozca. Constituyen actividades de control diseñadas para detectar fallas e insuficiencias que conspiran contra el cumplimiento de los objetivos previstos en las entidades.

Un manual debe reunir información específica y certificada sobre la naturaleza y los fines de una serie de procedimientos de operaciones de la organización, con sus respectivos flujogramas y perfil de productos resultantes de cada proceso, y de sus instrumentos de apoyo, como los formularios (Conde-Ruiz, 2011).

0: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/manual-procedimiento.html>

96%

Un manual de procedimientos contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades de cada empresa acorde con sus características. Es un documento básico que describe la manera como se hace o se desarrolla una tarea, un proceso o una actividad. Define sus contenidos a partir de las características propias de cada una de las actividades u operaciones relacionadas con los procesos administrativos y operativos particulares de las entidades donde se establecen y de acuerdo con las directrices, exigencias y normativas jurídicas, es entonces que se justifica el contenido de estos frente al Sistema de Control Interno. (

Pérez-Gutiérrez & Lanza-González, 2014).

Según (Álvarez-Torres, 1996) los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas, son fundamentalmente, un instrumento de comunicación. Si bien existen diferentes tipos de manuales, que satisfacen distintos tipos de necesidades, puede clasificarse a los manuales como un cuerpo sistemático que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de una organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas.

En el manual de procedimientos se especifica de manera detallada cada una de las tareas que se deben realizar, con el fin de efectuar los objetivos organizacionales trazados por la empresa, generalmente indica en su descripción: quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse las operaciones (Rojas-Hurtado, 2011).

(Hernández-Pérez, 2016), define un procedimiento administrativo como funciones y tareas para cada área en que se halle estructurada una organización, con especificaciones claras y precisas del tratamiento o curso de acción a seguir ante cada alternativa factible de ocurrencia de cada variable constituida; de un circuito administrativo. También los formularios a utilizar, especificando emisor, oportunidad de emisión, cantidad de copias, instrucciones para el llenado de cada uno de los datos que lo integran y distribución de las copias. Luego los archivos a utilizar, en cuanto a contenido, período de resguardo legal y operativo; así como la clasificación de la información contenida. Finalmente se realiza un esquema de control operativo y patrimonial.

Algunos elementos que deben integrar un manual de procedimiento, según la (Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, 2016) son:

1. Portada (identificación): la identificación se refiere a la portada del Manual de procedimientos.
2. Índice.
3. Introducción: se refiere a la explicación que se dirige al lector sobre la importancia de contar con un manual de procedimientos, el propósito que se pretende alcanzar a través de

él, a quienes está dirigido (usuarios), los temas o apartados que lo integran y las recomendaciones sobre el uso y consulta del manual.

4. Objetivo del Manual: El objetivo debe especificar claramente los resultados que se pretenden alcanzar con el manual de procedimientos del proceso.

5. Desarrollo del procedimiento: constituye la parte central o sustancial del Manual de procedimientos, por lo que debe incluir:

- Objetivo del Procedimiento: para expresar claramente los resultados que se pretenden obtener al llevar a cabo las actividades que integran cada procedimiento.
- Alcance: se describe el ámbito de aplicación de un procedimiento, es decir, a que áreas involucra.
- Descripción del Procedimiento: es la explicación escrita en forma lógica y secuencial de cada una de las actividades que se realizan para efectuar un trabajo determinado.

6. Identificación y control de los riesgos: aquí se exponen todos los riesgos identificados en este proceso y como realizar el control de ellos.

7. Anexos: en este apartado se deben incluir las formas e instructivos de llenado utilizados para la ejecución de un procedimiento.

## RESULTADOS

La UCLV cuenta con 12 facultades que recorren desde las ciencias exactas y la tecnología hasta las lenguas, ciencias sociales y pedagógicas y 12 Centros Universitarios Municipales (CUM) en todos los municipios de la provincia de Villa Clara, además de 54 carreras, con matrículas en los cursos diurnos, por encuentros, educación a distancia y cursos de nivel medio (ciclo corto), cuenta también con dos centros de investigación adscriptos; el Centro de Bioactivos Químicos y el Instituto de Biotecnología de las Plantas y 26 direcciones administrativas que garantizan los procesos de apoyo a la docencia (Ver figura 1).

Figura 1. Organigrama de la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.

Fuente: Manual de la organización, 2019.

En la universidad se encontraron como principales deficiencias que no están establecidos los perfiles de cargos, evidenciado en la autoevaluación realizada en la guía del sistema de control interno, específicamente en el aspecto 28 del componente Ambiente de Control que plantea la Resolución 60 (2011):

"Se utilizan en las entidades las buenas prácticas para definir perfiles de competencia para cada cargo establecido según las normas cubanas".

Por lo que como medida a realizar se propone confeccionar un manual de procedimientos que facilite el diseño de perfiles de cargo por competencias, así como la actualización del manual de funcionamiento interno de la organización con la inserción de este procedimiento.

El manual se encuentra organizado en secciones; la primera corresponde a la introducción que le da un encabezado el cual hace una breve referencia del contenido del manual, luego los objetivos del manual donde se especifica porque se ha elaborado este manual, seguido el desarrollo del procedimiento que describe cada una de las actividades que se realizan, se identifican los riesgos del proceso y por último los anexos que incorporan el diseño de los procedimientos desarrollados.

El manual de procedimiento se diseña para ser empleado en todas las unidades organizativas de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, a fin de conseguir buenos resultados de trabajo en toda la entidad. Por tanto, en él se tiene en cuenta la documentación que ampara legalmente al procedimiento.

Las responsabilidades están desglosadas desde la máxima dirección de la Universidad hasta el nivel de dirección donde se encuentra directamente la plaza en la estructura organizativa.

El objetivo fundamental es facilitar el proceso de diseño los perfiles de cargo por competencia en la universidad, favoreciendo la necesidad de promover un mejor desempeño organizacional, tanto individual y colectivo, satisfacer las necesidades del puesto, en función de las competencias y lograr una mayor motivación, compromiso y calidad en el trabajo. En cuanto a eso se rigen por las mejoras institucionales pretendiendo ser un elemento necesario para la coordinación, la buena dirección y el control administrativo para así facilitar una adecuada relación en todas las organizaciones.

Este proceso comienza con el análisis del directivo de cada unidad organizativa de los cargos aprobados en la plantilla, identificando los cargos según la categoría ocupacional de los mismos. Posteriormente se selecciona el cargo y se analiza el profesiograma correspondiente.

En caso que no exista el profesiograma, el facultativo debe analizar los calificadores de cargo y tener en cuenta aquellas funciones específicas que se desarrolla en el puesto seleccionado para de ahí lograr identificar las competencias más afines al cargo.

Posteriormente se forma un equipo de trabajo y se procede a determinar el nivel de competencia de los expertos, para así asegurar que las decisiones son tomadas desde el enfoque de especialistas con conocimiento en la materia, siguiendo el procedimiento de Hurtado de Mendoza Fernández (2003). Teniendo en cuenta las competencias seleccionadas anteriormente, se da paso a realizar el método Delphi por rondas para decantar las competencias y lograr obtener un número reducido. Una vez determinadas las competencias para el perfil del cargo, solo resta llenar el modelo usado por Soares (2017), en el cual se muestra detalladamente cada uno de los requisitos que contiene el perfil de cargo por competencias.

Las actividades a desarrollar se describen a partir de los pasos a seguir para facilitar el diseño del perfil de cargo por competencias el cual se representa en un diagrama de actividades que se muestra en el figura 2.

Una vez conformado el modelo, el directivo debe analizar si el cargo está cubierto para entonces proceder a darle el tratamiento necesario al trabajador. Después se envía una copia del perfil al Grupo de planeación y control de la DRH, donde los especialistas analizan si el perfil está correctamente diseñado siguiendo las normas jurídicas al respecto. En caso de estar correcto se archiva la copia del perfil en este grupo, sino se devuelve al área con los señalamientos para su corrección y sea nuevamente enviado a la DRH.

Figura 2. Modelaje del diseño del perfil de cargo por competencias laborales.

Fuente: Elaboración propia.

## DISCUSIÓN

Con la realización del procedimiento de trabajo se logra una mayor comprensión de los problemas existentes en la gestión de los recursos humanos en base a competencias, evidenciado en el diagrama causa-efecto que se muestra en la figura 3.

Figura 3. Problemas detectados en función de competencias laborales.

Fuente: Elaboración propia.

Mostrando que no se utilizan estas buenas prácticas para definir perfiles de competencia para cada cargo. Además se logra identificar los principales riesgos se identifican en el proceso de diseño de perfiles de cargos por competencias de conjunto con las medidas necesarias para minimizar el efecto de estos en el buen desempeño del procedimiento (Ver tabla 1).

Tabla 1. Riesgos identificados en el procedimiento.

Riesgos

Manifestaciones negativas

Medidas a aplicar

Responsable

Fecha de cumplimiento

Incongruencias en el trabajo con los profesiogramas

Funciones definidas que no se corresponden con el real exigido por el contenido de trabajo.

Analizar las funciones definidas en el profesiogramas para que se correspondan con las competencias y la misión del cargo.



Jefe máximo del área

Enero a Marzo

Deficiente selección de las funciones generales y específicas en el calificador de cargo.  
Analizar las funciones de los calificadores de cargos para llegar a las que realmente se ajusta al cargo.

Jefe máximo del área y especialista de la DRH

Enero - abril - Julio - diciembre

Incorrecta selección del grupo de expertos

No tener conocimiento de la temática a tratar y/o experiencia en el trabajo con los recursos humanos.

Captar el grupo de expertos por puntuaciones reales siguiendo el procedimiento descrito y no decidir de dedo.

Jefe de cada área

Enero

Error en la concepción de competencias bases

Asignar competencias innecesarias o incorrectas.

Antes de proceder a aplicar las rondas del método Delphi exponer las competencias al jefe máximo del área para su valoración.

Expertos designado

Según corresponda

Analizar las funciones generales y específicas del calificador de cargo y profesiograma. Grupo de expertos

Según corresponda

Deficiente pesquisa en el PCCL

Valoración incorrecta en el momento de aprobar un PCCL.

Evaluar la correspondencia con lo que define las regulaciones vigentes.

Especialista de recursos humanos

Enero a Marzo

Incluir en el plan y presupuesto montos relacionados con la capacitación para diseñar PCCL.  
Director de recursos humanos

Mayo

Fuente: Elaboración propia.

Todos estos riesgos se analizan en el consejo de dirección del área y se determina que de ellos solamente están identificados en el plan de prevención 2. Por lo que se le propone a la administración la puesta en práctica de los análisis derivados de esta investigación como formas de prevenir ante situaciones incorrectas.

## CONCLUSIONES

1. Existen un conjunto de autores analizados en la investigación que clasifican las competencias según las características a partir de los criterios de evaluación y análisis de los cargos o puestos de trabajo y las vertientes de desarrollo de la gestión de los recursos humanos, no obstante todos coinciden en que la gestión por competencias permite elevar el desempeño del capital humano que las empresas necesitan en el cambiante y complejo mundo empresarial de la actualizada.
2. En cuanto a la gestión de recursos humanos en la Universidad se determina que se está incumplimiento la Resolución 60/2011 sobre el uso correcto de los perfiles de cargo por competencias según las normas cubanas, a partir del análisis que se realiza en la autoevaluación de la guía del sistema de control interno, donde se define como medida la de confeccionar un manual de procedimientos para diseñar perfiles de cargo por competencias.
3. El manual de procedimiento diseñado constituye una herramienta de trabajo que facilita diseñar perfiles de cargo por competencias con vista a lograr un buen uso de los recursos humanos en la Universidad, partiendo de la identificación de las competencias que se necesitan en los trabajadores del centro para cumplir con las tareas y funciones que realizan y por ende obtener buenos resultados de trabajo en la entidad acorde con la categoría de Universidad de Excelencia que ostenta dicha institución.
4. En el procedo para el diseño de perfiles de cargo por competencias en la Universidad se identifican un grupo de riesgos que afectan el desempeño del mismo, para los cuales se asignaron las medidas necesaria a aplicar de manera que se pueda contrarrestar o minimizar el efecto de estos y de esa forma contribuir al mejoramiento del proceso de gestión de los recursos humanos en la universidad.

REFERENCIAS ADDIN EN.REFLIST 1. Alfredo Lopez, J. (2018). Las 5 herramientas más eficaces para evaluar las competencias profesionales. 2019

2. Álvarez-Torres, M. G. (1996). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos, Panorama Editorial. 3. Alles, M. (2016). Diccionario de competencias: La Trilogía-VOL 1 (Nueva Edición): Las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias (Vol. 1): Ediciones Granica. 4. BELTRAN BUITRAGO, N., & URREA VELANDIA, D. (2013). Diseño e implementación

del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal según el modelo, para la empresa aportes en línea. (especialización en gestión humana), Universidad Escuela De Administración De Negocios. 5. Calderón, C., R. M. D., & Gutierrez, V. G. (2017). Documentación del sistema de gestión de la calidad basado en la ntc-iso 9001: 2015 integrado con el decreto 1072 de 2015 para el colegio cristiano la cosecha de la ciudad de neiva. 6. Conde-Ruiz, P. (2011). Guía para la formulación de manuales de procedimientos administrativos, Chiapas, ISSTECH. 7. González Torres, A. (2019). Procedimiento de trabajo para facilitar el diseño de perfiles de cargos por competencias en la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Facultad de Ingeniería 8. Hernández-Pérez, T. M. A. (2016). Implementación de un manual para el Eco-Hostal Ministerio Verde. Licenciatura en psicología industrial/organizacional Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar. 9. Hurtado de Mendoza Fernández, S. (2003). Criterio de expertos. Su procesamiento a través del método Delphy. 10. Jara-Gallo, D., & Cruz-Alayza, V. (2016). Análisis bibliográfico sobre competencias profesionales desde el enfoque de la psicología organizacional. (Trabajo de Diploma), Universidad de Piura. 11. Ley No 116. (2014). Código de Trabajo. Gaceta Oficial(29). 12. Gestion de la Calidad.Directrices para la participacion activa y la competencia de las personas.Recursos Humanos 13. (2016). 14. Pérez-Gutiérrez, J. L., & Lanza-González, E. B. (2014). "

0: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/manual-procedimiento.html>

89%

Manuales de procedimientos y el control interno: una necesaria interrelación "en Observatorio de la Economía Latinoamericana 201. from <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/manual-procedimiento.html> 15.

Piñero-Medina, J. A. (2016). Propuesta de acciones para el mejoramiento del Sistema deControl Interno de la Dirección de Recursos Humanos de la UCLV. 16. Rojas-Hurtado, B. (2011). Elaboración de un Manual Descriptivo de Procedimientos para las Áreas de Bodega y Taller de la Empresa Ganaflore S.A. Grado: Bachiller en Administración de Empresas Trabajo final, Instituto Tecnológico de Costa Rica. 17. Tarcica, J., & Masis, M. (2018). 120 Competencias Integrales.Materiales de alta calidad en Recursos Humanos. 18. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. (2016). Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos, México, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Uniandes EPISTEME. ISSN 1390-9150/ Vol. XX / Nro. XX / enero-abril / Año. XXXX / pp. XX-XX Cárdenas Acosta; Pérez Caraballo; González Pérez; Marrero Delgado

Uniandes EPISTEME. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación ISSN 1390-9150/ Vol. XX / Nro. XX / enero-abril / Año. XXXX / pp. XX-XX

1

12

## Hit and source - focused comparison, Side by Side:

Left side: As student entered the text in the submitted document.

Right side: As the text appears in the source.

Instances from: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/manual-procedimiento.html>

1 90%

El Manual de procedimientos es utilizado para organizar y administrar el funcionamiento de cada una de las operaciones y actividades que se realizan de manera homogénea y que cada trabajador las conozca. Constituyen actividades de control diseñadas para detectar fallas e insuficiencias que conspiran contra el cumplimiento de los objetivos previstos en las entidades.

Autores como (

1: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/manual-procedimiento.html> 90%

El Manual de Procedimientos es utilizado para organizar y administrar el funcionamiento de cada una de las operaciones y actividades que se realizan de manera homogénea y que cada dirigente, funcionario y trabajador las conozca. Los Manuales de Procedimientos constituyen actividades de control diseñadas para detectar fallas e insuficiencias que conspiran contra el cumplimiento de los objetivos previstos en las entidades

Como

2 93%

El Manual de procedimientos es utilizado para organizar y administrar el funcionamiento de cada una de las operaciones y actividades que se realizan de manera homogénea y que cada trabajador las conozca. Constituyen actividades de control

2: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/manual-procedimiento.html> 93%

El Manual de Procedimientos es utilizado para organizar y administrar el funcionamiento de cada una de las operaciones y actividades que se realizan de manera homogénea y que cada

diseñadas para detectar fallas e insuficiencias que conspiran contra el cumplimiento de los objetivos previstos en las entidades.

3 96%

Un manual de procedimientos contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades de cada empresa acorde con sus características. Es un documento básico que describe la manera como se hace o se desarrolla una tarea, un proceso o una actividad. Define sus contenidos a partir de las características propias de cada una de las actividades u operaciones relacionadas con los procesos administrativos y operativos particulares de las entidades donde se establecen y de acuerdo con las directrices, exigencias y normativas jurídicas, es entonces que se justifica el contenido de estos frente al Sistema de Control Interno. (

4 89%

dirigente, funcionario y trabajador las conozca. Los Manuales de Procedimientos constituyen actividades de control diseñadas para detectar fallas e insuficiencias que conspiran contra el cumplimiento de los objetivos previstos en las entidades

3: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/manual-procedimiento.html> 96%

Un manual de procedimientos contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades de cada empresa acorde con sus características. Es un documento básico que describe la manera como se hace o se desarrolla una tarea, un proceso o una actividad. Los Manuales de Procedimientos al definir sus contenidos a partir de las características propias de cada una de las actividades u operaciones relacionadas con los procesos administrativos y operativos particulares de las entidades donde se establecen y de acuerdo con las directrices, exigencias y normativas jurídicas, es entonces que se justifica el contenido de estos frente al Sistema de Control Interno;

4: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/manual-procedimiento.html> 89%

Manuales de procedimientos y el control interno: una necesaria interrelación "en Observatorio de la Economía Latinoamericana 201. from <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/manual-procedimiento.html> 15.

Manuales de procedimientos y el control interno: una necesaria interrelación "en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 201, 2014. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/manual-procedimiento.html>

---