



**Universidad de Oriente
Núcleo Sucre
Escuela de Administración
Departamento de Administración
Modalidad Curso Especial de Grado**

**SOLUCIONES GERENCIALES A PARTIR DE UN
ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA (AGAD)
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
AMBULATORIO URBANO TIPO III BRASIL
CUMANÁ, ESTADO SUCRE
II SEMESTRE 2012**

**ELABORADO POR:
GÓMEZ VELASQUEZ, JOSWALDI
PROFESORA ASESORA:
MSc. CANDIDA CABELLO DIAZ**

**Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al
Título de Licenciado en Administración.**

Cumaná, marzo 2013



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

SOLUCIONES GERENCIALES A PARTIR DE UN
ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA (AGAD)
Departamento de Administración del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil
Cumaná, estado Sucre
II Semestre 2012

AUTOR
Joswaldi Gómez

Trabajo de Curso Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de
Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná,
Mayo del 2012

Profesora
MSc. Cándida Cabello
Jurado Asesor
5.187.997

Profesora
MSc. Maria Patiño
Jurado Invitado
5.692.604

INDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	iii
LISTA DE TABLAS.....	iv
LISTA DE FIGURAS	v
RESUMEN	vi
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I EL PROBLEMA Y LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.1 Planteamiento del problema.	4
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.2.1 Objetivo General	7
1.2.2 Objetivos Específicos	7
1.3 Justificación de la Investigación.....	8
1.4 Marco Metodológico.....	9
1.4.1 Nivel de la investigación:.....	9
1.4.2 Diseño de la Investigación	10
1.4.3 Población y Muestra.....	11
1.4.4 Fuentes de Información.....	12
1.4.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	13
CAPITULO II.....	15
ASPECTOS GENERALES DEL AMBULATORIO URBANO TIPO III BRASIL	15
2.1 Reseña Histórica del Ambulatorio Urbano Tipo Brasil III	15
2.2. Naturaleza del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil.....	16
2.3. Objetivos del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil	17

2.3.1. Objetivo General	17
2.3.2 Objetivos Específicos	17
2.4. Misión del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil.....	17
2.5. Visión del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil	18
2.6. Estructura Organizativa del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil.....	18
2.6.1 Funciones del Personal.....	19
2.7. Descripción del Departamento de Administración	21
CAPÍTULO III.....	22
ASPECTOS GENERALES DEL ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, (AGAD).....	22
3.1 Antecedentes, definiciones y denominaciones del Análisis de Gestión Administrativa (AGAD).....	22
3.1.1 Antecedentes del Análisis de Gestión Administrativa.....	22
3.1.2 Definiciones. Análisis de Gestión Administrativa.....	23
3.1.3 Denominaciones. Análisis de Gestión Administrativa.....	25
3.2 Áreas de aplicación en el Proceso Administrativo	28
3.2.1 Planificación	29
3.2.1 Organización	30
3.2.3 Dirección	30
3.2.4 Control.....	31
3.3 Fundamentos que justifique realizar un AGAD	32
3.4 Limitaciones para realizar un AGAD integral	33
3.5 Objetivos del Análisis de Gestión Administrativa	34
3.6 Etapas del Análisis de Gestión Administrativa.....	35
3.7 Importancia del Análisis de Gestión Administrativa	38

3.8 Documentos de soporte para realizar un Análisis de Gestión Administrativa en Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil.....	39
CAPITULO IV	40
SOLUCIONES GERENCIALES	40
4.1 Soluciones Gerenciales	41
4.2 Objetivos de la Gerencia.....	41
4.3 Definición de problema	41
4.3.1 Proceso de detención de problemas	42
4.3.2 Enfoques para la solución de problemas	43
4.4 Toma de Decisiones	44
4.5 Importancia de la toma de decisiones	45
4.6 Proceso de la toma de decisiones	46
CAPITULO V	49
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	49
5.1. Presentación, análisis e Interpretación de los resultados	49
5.2. Diagnostico.	56
CONCLUSIONES.....	58
RECOMENDACIONES	61
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
APENDICE N -1	64
ANEXO N-1	65
HOJAS DE METADATOS	66

DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor que siempre me brindó a lo largo de mi carrera, gracias mi padre eterno.

A mi madre Yadira.

Gracias mujer por tu infinito amor, apoyo, motivación, consejos, y regaños constantes que me has dado durante toda mi vida, que gracias a ellos hoy he alcanzado unos de los más grandes sueños de mi vida como es ser Licenciado y, hoy madre quiero compartir este gran logro junto a ti, mil gracias, siempre sabré agradecerte tanto apoyo para con tu hijo que te ama con todo el amor de su alma, gracias madre mía.

A mi padre Tomas.

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante, su amor y confianza. Este logro también es tuyo Torres.

Mis abuelos Mercedes y José Antonio

Por quererme y apoyarme siempre, esto también se lo debo a ustedes. Gracias mis viejos, especialmente mi abuela Mercedes Montaña, la adoro.

A mi esposa

Mercedes Alejandra, gracias por tu gran amor, apoyo, paciencia y motivación constante que me han ayudado a lograr este sueño tan grande para mí, por eso quiero dedicártelo y que te sirva de ejemplo para que seas una gran profesional, te amo esposa.

A mis hermanos Thomas y Mercedes.

Que este logro que he alcanzado hoy también sea de ustedes y que les sirva como ejemplo para que sigan estudiando y sean alguien en la vida, los amo hermanos.

AGRADECIMIENTO

Quiero empezar a agradecer a nuestro creador Dios Padre Todopoderoso, por haberme dado la vida y esas fuerzas para seguir adelante a pesar de todas los obstáculos que se nos ponen en el camino. Te doy gracias inmensamente mi Dios por estar siempre a mi lado y recordarme que la Fe mueve montañas.

A mis padres Yadira Velásquez y Tomas Torres, pero de manera muy especial a mi madre que es el vivo ejemplo de esa mujer luchadora y constante, que me ha dado todo su amor incondicional y que su tesoro más grande es verme alcanzar este sueño, que no es solamente mío sino de ella, TE LO MEREDES MADRE, porque te has sacrificado por darme estudios, a pesar de los momentos difíciles que hemos vivido.

i Y con mucho cariño a mi esposa Mercedes Alejandra, que ha sido mi todo, ella que me ha brindado su amor, su apoyo y su comprensión, y la que ha soportado mi forma de ser y me apoya para seguir adelante. TE AMO...

A todos los profesores de la Escuela de Administración de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre. Muy en especial a la profesora: Cándida Cabello, por haberme brindado su tiempo, conocimiento y ayuda, en los momentos que los necesitaba, mil gracias. Sin usted este triunfo no se hubiera realizado...

LISTA DE TABLAS

Cuadro N°1 Los procedimientos se encuentran detallados en un Manual de Normas y Procedimientos.....	49
Cuadro N° 2 Promoción del entrenamiento.....	50
Cuadro N° 3 Distribución de Tareas	51
Cuadro N° 4 Instrucciones al Personal	52
Cuadro N° 5 Evaluación de Desempeño.....	53
Cuadro N° 6 Registro de Datos Estadísticos	54
Cuadro N° 7 Consideración del Ajuste por Inflación para la elaboración del presupuesto	55
Cuadro N° 8 Presupuesto Aprobado.....	56

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1 Estructura Organizativa Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil18



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

**SOLUCIONES GERENCIALES A PARTIR DE UN
ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA (AGAD)
Departamento de Administración del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil
Cumaná, estado Sucre
II Semestre 2012**

Autor: Gómez V.

Joswaldi.

Asesor: MSc. Cabello D.

Cándida.

RESUMEN

El Análisis de Gestión Administrativa se ha considerado como la técnica capaz de realizar el estudio y análisis de la organización como un todo de cada una de sus áreas, como también en un área en particular proporcionando soluciones a las irregularidades halladas y, posteriormente, recomendar las Soluciones Gerenciales que Solventen la problemática en estudio. Es por esto que el objetivo general consistió en aplicar soluciones gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD), en el Departamento de Administración del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil, en Cumaná, estado Sucre, durante el II semestre del 2012, en la cual se utilizó la metodología de investigación tipo descriptivo con un diseño de campo, que permitieron describir y recopilar la información directamente en el, Departamento de Administración del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil mediante la aplicación de la técnica de recolección de información, la entrevista, la observación directa y el cuestionario. Relevante la información suministrada por las fuentes originales conformada por el Director, el Administrador, Contador, y el Jefe de Personal. El análisis permitió comprender las causas y las consecuencias de la problemática presente en el Departamento de Administración relacionado con el presupuesto anual del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil. Se constató que las funciones administrativas se realizan de forma eficiente. Y que el problema del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil es consecuencia de la centralización que existe desde la Fundación Regional para la Salud (FUNDASALUD).

Palabras clave: (AGAD), Soluciones Gerenciales, Departamento de Administración, presupuesto.

INTRODUCCIÓN

La administración moderna como una disciplina se inició en la economía del siglo XIX. Los economistas tradicionales, como Adam Smith y John Stuart Mill, suministraron un fondo teórico a la retribución de los recursos, a la producción y a la fijación de precios. En ese mismo tiempo, creadores como Eli Whitney, James Watt y Matthew Boulton desplegaron herramientas y métodos de producción tales como la estandarización, procedimientos de control de calidad, contabilidad analítica y planeamiento del trabajo. Para finales del siglo XIX, Léon Walras, Alfred Marshall y otros economistas implantaron una nueva capa de dificultad a los principios teóricos de la Administración. Joseph Wharton brindó el primer curso de nivel terciario sobre Administración en 1881. Durante el siglo XX la administración fue aumentando en la medida en que las organizaciones fueron haciéndose más complicadas.

En este mismo sentido, la administración es el órgano social encargado de hacer que los recursos sean productivos mediante el proceso administrativo como es planificar, organizar, dirigir y controlar, esto con el compromiso de establecer el desarrollo económico de la organización, es decir en ella se realizan funciones en cierto orden y secuencia, por lo tanto, no es estática, debido a esto se hace necesario que constantemente se esté modificando.

Además, es significativo señalar que en toda teoría administrativa existe un proceso el cual nos va servir de herramienta para optimizar y ayudar con uno de los objetivos que persigue toda organización, como lo es el progreso incesante de la empresa, donde podemos señalar como una de estas herramientas renovadoras el Análisis de Gestión Administrativa (AGAD).

El AGAD es un examen de la estructura administrativa el cual se realiza en toda ella o en un área específica de la organización con el fin de evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las funciones administrativas, en esta herramienta se ve reflejado la planificación, organización dirección, coordinación, ejecución y control.

El análisis por lo general tiene como fin intentar realizar un diagnóstico, y como todo trabajo científico, dar a conocer un pronóstico del desarrollo de las actividades en las condiciones que hayan sido presentadas. Después de haber realizado esto, se procede a concluir con recomendaciones que permitan corregir las deficiencias.

Por tales razones decimos que el Análisis de Gestión Administrativa es aquel que mide en distintos niveles, la capacidad de la alta Administración, de esta manera se puede establecer un método para estar seguro de que esa alta Administración, a través de las políticas y los procedimientos que apliquen en las organizaciones en general, sean los más propicios para que los objetivos se logren con total eficacia. (Carbeny: 2010-4)

Por ello, unas de las organizaciones públicas donde se necesita aplicar esta herramienta es en el Departamento de Administración del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil ya que ha venido presentando fallas, lo que les ha traído como consecuencia el mal funcionamiento de sus instalaciones. Esta herramienta nos ayudara a identificar las posibles desviaciones o debilidades existentes en el Departamento y así darle las soluciones y recomendaciones necesarias.

Finalmente, la presente investigación está estructurada en cuatro capítulos: Capítulo I. Se analizó el Problema y la Metodología de Investigación, en el Capítulo II se desarrolló todo lo concerniente a los Aspectos Generales del

Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil, el Capítulo III explica los Aspectos Generales del Análisis de Gestión Administrativa (AGAD), en el Capítulo IV, se describió todo lo referente a las Soluciones Gerenciales y el Capítulo V muestra el análisis de los resultados obtenidos así como la interpretación de los mismos. Seguidamente se dan las conclusiones y recomendaciones respectivas al Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil.

CAPITULO I EL PROBLEMA Y LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema.

Según Arias (2006:41) “el planteamiento del problema consiste en describir de manera amplia la situación objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen, relaciones e incógnitas por responder”

Como explica Pérez (2002:47), “el problema consiste en una descripción de la situación o realidad problemática. Parte de una visión general del asunto y luego va a la forma específica y concreta, sin ambigüedades”

Tamayo dice (2012:120), que “el problema de una investigación nace cuando el investigador se encuentra con un vacío de información a un hecho que desea estudiar o situaciones que no tienen respuesta inmediata”

Para el Organismo Mundial de la Salud (OMS), hacer frente a la carga global, representada por las enfermedades como el sida, el cáncer, los infartos y la desnutrición, entre otros, constituye hoy por hoy uno de los principales desafíos al desarrollo en el siglo XXI. Desde la OMS, se ha indicado repetidamente que el rápido aumento de la incidencia de estas enfermedades afecta, sobre todo, y de forma desproporcionada, a las poblaciones pobres y desfavorecidas, con lo cual se agravan aún más las desigualdades en materia de salud entre los países y dentro de ellos. (Oyarbide, 2006: s/p)

En Venezuela, las políticas públicas en materia de salud vienen enmarcadas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Así se estableció en la de 1961 y en la de 1999. En esta última se consagra la salud pública como un derecho social fundamental, tal y como se menciona en los Artículos 83, 84 y 85. Se establece que el Estado gestionará y financiará un sistema público nacional de salud, el cual será gratuito y descentralizado. Asimismo, supervisará y regulará tanto las instituciones públicas como las privadas.

En este orden de ideas, en el estado Sucre, las políticas públicas en materia de salud están a cargo de la institución Fundación Regional para la Salud (FUNDASALUD) el cual es un instituto autónomo adscrito a la gobernación del estado Sucre, creado para desarrollar el sistema estatal de salud, tiene dentro de sus funciones, administrar y operar los establecimientos y servicios transferidos del Ministerio del Poder Popular para la Salud a la Gobernación así como proporcionar asistencia técnica apropiada y en caso de emergencias, el socorro, necesario según el requerimiento o la aceptación de los gobiernos locales afectados; estimular y promover el avance en la labor para erradicar o controlar las epidemias, endemias y otras afecciones.(Jumisamarly, 2011: s/p)

En la actualidad, uno de los establecimientos de salud que depende de esta institución es el Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil. Cabe destacar que en esta institución es donde radica el problema de la investigación, debido a que ésta ha venido presentando problemas en cuanto a su situación presupuestaria, es decir, que desde el mes de septiembre aproximadamente se quedan sin presupuesto para cubrir sus necesidades durante el resto del año lo que les trae como consecuencia el mal funcionamiento de sus

instalaciones y por ende, el malestar de la comunidad de la Urbanización Brasil y zonas Adyacentes.

Es por eso, que la administración de este Ambulatorio debe concientizarse en la aplicación de estrategias para el logro de los objetivos y así promover su gestión basándose en un enfoque moderno y actualizado mediante una herramienta que le permita estar a la par de otras instituciones de la salud que están a la vanguardia en cuanto a prevención y atención se trata. Una de estas herramientas es el Análisis de Gestión Administrativa (AGAD), utilizado para conocer en detalle cual es la situación de un área en particular o de toda la organización.

Ruiz Roa (1995: 32) dice que esta herramienta consiste en:

El examen de la estructura administrativa o de sus componentes, para evaluar el grado de eficiencia y de eficacia con el cual se están cumpliendo la planificación, la organización, la dirección, la coordinación, la ejecución y el control de los objetivos trazados por la empresa.

Para corregir las deficiencias que pudieran existir, tendiendo al mejoramiento continuo de las mismas, optimizando la productividad hasta lograr la calidad total y su control, mediante la mejor utilización de los recursos disponibles, conforme a procedimientos encuadrados dentro de normas y políticas de la verdadera administración.

El (AGAD) le proporcionara al Departamento de Administración del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil, encontrar su fortalezas y debilidades, lo cual le va a permitir dar soluciones a las posibles fallas que se estén presentando, brindándole al Departamento de Administración la posibilidad de ser más eficaz y eficiente recibiendo una orientación clara de los beneficios que ofrece un (AGAD).

En ese orden de ideas, le corresponde al Departamento de Administración del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil gestionar todo lo relacionado con los doceavos provenientes de Fundasalud.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo General

Evaluar la gestión administrativa del Departamento de Administración del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil, ubicado en el sector Brasil de la ciudad de Cumana, estado Sucre, para el año 2012 a partir de un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD).

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar las diferentes actividades que se realizan en cada uno de los servicios del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil.
- Determinar la organización y los inventarios del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil.
- Evaluar la distribución presupuestaria del año 2012.
- Describir los procesos y procedimientos del Departamento Administración del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil.

- Comparar el presupuesto del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil del año 2011 con el 2012.
- Especificar el gasto total y distribución del mismo en cuanto a los funcionamientos de los servicios como: Emergencia, Laboratorio, Odontología, Pediatría, Traumatología, Medicina Familiar, Ginecología, Epidemiología. del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil año 2012.
- Diagnosticar la situación actual del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil donde se determinen los posibles problemas administrativos existentes en la misma.
- Establecer las posibles soluciones y recomendaciones que ayuden a mejorar la Gestión Administrativa del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil.

1.3 Justificación de la Investigación

La aplicación del Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) al Departamento de Administración del Ambulatorio Urbano tipo III Brasil le pueden brindar mayores beneficios, permitiéndole localizar las desviaciones, debilidades, obstáculos existentes en los procesos administrativos en dicho departamento. Asimismo brindarle las soluciones gerenciales que sean necesarias con el fin de optimizar la utilización de los recursos que dispone conforme a los procedimientos, normas y políticas de la administración pública en materia de salud. Al mismo tiempo, esta información contribuye para otras instituciones de la salud con miras a destacarse en la calidad de

servicios, la cual le sirva de guía útil a la hora que deseen aplicar estudios especializados sobre el Análisis de Gestión Administrativa.

Asimismo, este será un instrumento de consulta de investigación para los estudiantes de la Universidad de Oriente (UDO), y todas aquellas personas que así lo dispongan.

Igualmente, cumpliendo con el requisito establecido por la Universidad de Oriente (UDO) para optar por el título de Licenciado de Administración.

1.4 Marco Metodológico

En esta parte se plantea los aspectos que le dan solidez al problema objeto de estudio en relación a la metodología tomada para la investigación, la cual está comprendida por un nivel, diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección y análisis de la investigación.

1.4.1 Nivel de la investigación:

Méndez (2001:133) lo define como “El nivel de profundidad con el cual el investigador busca abordar el objeto del conocimiento.”

Según Arias (2006:110) “En esta sección se indica el tipo de investigación según el nivel o grado de profundidad con el que se realiza el estudio. En este sentido la investigación podrá ser exploratoria, descriptiva o explicativa.”

Para Sabino (2002: 43)

La preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos. Las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio proporcionado de ese modo información sistemática y comparable con los de otras fuentes.

En este caso, el nivel de esta investigación es de tipo descriptiva, ya que se necesita una extensa comprensión del área que se desarrolla, con el fin de precisar las propiedades más notables de un hecho, fenómeno, o individuo que se estudia.

1.4.2 Diseño de la Investigación

Arias (2006: 26) explica que “Es la estrategia general que adopta el investigador para responder el problema plantado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en documental, de campo y experimental.”

El diseño de esta investigación es de campo; ya que la información fue dada por el personal del Departamento de Administración del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil y la misma está sustentada por fuentes bibliográficas que hacen referencia al tema.

1.4.3 Población y Muestra

1.4.3.1 Población

Se entiende por población según Hurtado (2000: s/p) “el conjunto de elementos, seres o eventos concordantes entre sí en cuanto a una serie de características, de las cuales se puede obtener alguna información”.

Arias (2006: 81) señala que “La población, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.

La población objeto de la investigación se compone por el personal que labora en el Departamento de Administración del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil, los cuales están involucrados en esta investigación, son un total de doce (12) personas.

1.4.3.2 Muestra

Según Hernández (2000:65) “La muestra es un subgrupo de elementos que pertenece a ese conjunto definido en su característica a lo que llamaremos población.”

Hernández Sampieri (2003:18) explica “Es el subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población.”

Como se trata de una población finita y pequeña la muestra elegida está formada por toda la población del Departamento de Administración del

Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil quienes están envueltos en el proceso de investigación, son un total de 12 personas desglosadas de la siguiente manera:

Distribución de la Muestra

Medico Coordinador	(1)
Jefatura de Personal:	(3)
Administración	: (3)
Almacén:	(3)
Limpieza:	(2)
TOTAL	(12) Personas

1.4.4 Fuentes de Información

Para Méndez (2001:152) “Son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permite obtener información.”

Las fuentes de investigación son todos aquellos medios por los cuales obtienes información y se dividen en primarias y secundarias

Para la realización de esta investigación se utilizaron las dos fuentes anteriormente mencionadas.

Fuentes Primarias

Se participó de forma directa en las observaciones y entrevistas aplicadas al personal del Departamento de Administración del Ambulatorio Urbano Tipo III

Brasil, y el directivo que nos colaboró con su asesoría en cuanto a las funciones que realiza la institución.

Fuentes Secundarias

Los textos empleados en nuestra investigación fueron de los autores: Arias Hefferon, Chiavenato, Norbeck, Mendez, Sampieri, Tamayo, Ruiz Roa, entre otros; dentro de las publicaciones de páginas web encontramos www.gestiopolis.com/cs., www.fundasalud.com, www.buenastareas.com, tesis relacionados con el tema, documentos del Ambulatorio, Manual de Distribución y Asignación Presupuestaria.

1.4.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Castro Márquez, (2010:149,150) “indica que las técnicas están referidas a la manera como se van a obtener los datos y los instrumentos son los medios materiales, a través de los cuales se hace posible la obtención y archivo de la información requerida para la investigación”.

Las vías que se usaron para la obtención de los datos primarios y secundarios sobre el hecho en estudio son las siguientes:

1. La observación directa: Para Tamayo (1999: s/p) “la Observación directa es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger los datos mediante su propia observación”.
2. Revisión bibliográfica: se lleva a cabo con la finalidad de detallar las bases teóricas del problema en estudio, para así desarrollar el análisis de la información obtenida en fuentes documentales.

3. La encuesta: De acuerdo a Hurtado (2000: s/p) es considerada como la “técnica basada en la interacción personal y se utiliza cuando la información requerida por el investigador es conocida por otras personas, o cuando lo que se investiga forma parte de la experiencia de esas personas.

Como instrumento de estas técnicas se utilizó el cuestionario, Hurtado (2000: s/p) explica “es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre la cual el investigador desea obtener Información”

CAPITULO II

ASPECTOS GENERALES DEL AMBULATORIO URBANO TIPO III BRASIL

2.1 Reseña Histórica del Ambulatorio Urbano Tipo Brasil III

El Ambulatorio Brasil fue inaugurado el día 24 de Noviembre de 1992 bajo la presidencia del Sr. Carlos Andrés Pérez, para atender una población de 45.492 habitantes que eran la población existente en ese conglomerado. Estas instalaciones que eran propiedad del Instituto Venezolano de los Seguros sociales (IVSS), tenían 14 años de fabricadas y se estaban deteriorando, en vista de esto los vecinos de la zona del Barrio Brasil se organizaron y formaron una junta directiva. Mediante un documento firmado por los habitantes, se dirigieron a las autoridades correspondientes donde plantearon la necesidad de instalar un ambulatorio con el propósito de mejorar la calidad de vida de la población.

De esta manera, el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales cede en comodato las instalaciones al Ministerio de Sanidad y Asistencia Social. El funcionamiento del ambulatorio inicia con un turno de 12 horas con un personal capacitado, posteriormente, a partir del mes de Julio del año 2000, por decisión del Ministerio de Sanidad se implementó la atención integral, las consultas se realizan en horarios compartidos de 7:00 a.m. a 12:00 p.m. y de 1:00 a.m. a 6:00. p.m.

El Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil está ubicado en el municipio Sucre al sur de la ciudad de Cumana en la parroquia Altagracia, este tiene una cobertura geográfica que abarca la urbanización Brasil sector I, II y III, Brasil

Sur, Sector 27 de Noviembre, Barrio La Esperanza, Sector Divino Niño, Sector Las Charas, Sector Las Torres, Sector Platanal, Sector Voluntad de Dios, El Manguito, Sector Valle Lindo, Sector Santa Ana, Sector Villa Constituyente, Sector Villa Sinai, Sector Bolívar 2000, Sector 5 de Julio, que comprende: (La Esperanza, Sector los Apamates, Urbanización Antonio José de Sucre, Sector Nueva Generación., Sector Villa Patriótica, Sector Emmanuel.

2.2. Naturaleza del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil

La institución tiene como fin la promoción y prevención de enfermedades, consultas de triaje y especializada (ginecología, pediatría, traumatología, cirugía pediátrica y general, psiquiatría, medicina familiar, entre otros).

- Intervenciones quirúrgicas (cirugía pediátrica y general, traumatología y obstetricia).
- Exámenes de laboratorio (hematología completa, química, orina y heces, entre otros).
- Rayos X en general.
- Atención odontológica (exodoncia, endodoncia, cirugía periododental, profilaxis dental, entre otros).
- Nutrición y dietética. Inmunización o vacunación.
- Programas tales como fisiología y asma bronquial

2.3. Objetivos del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil

2.3.1. Objetivo General

- Promover y prevenir las enfermedades dentro y fuera del centro de salud.
- Mejorar la calidad de vida a través del diagnóstico y tratamiento médico quirúrgico oportuno.

2.3.2 Objetivos Específicos

- Prestar un servicio médico ambulatorio oportuno de alta calidad.
- Desarrollar un modelo de vigilancia integral de salud, incluidos aspectos epidemiológicos, ambientales, sociales y otros en los servicios de salud.

2.4. Misión del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil

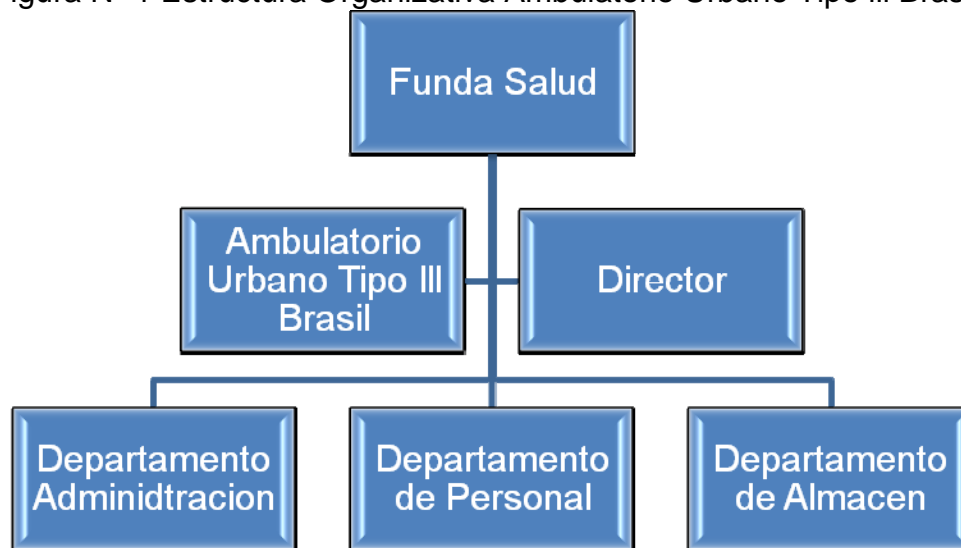
El Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil es un ente dedicado a proveer el mejor servicio en atención al enfoque de la población general o comunidad. La relación con el equipo de salud está comprendida a responder las expectativas de usuarios y trabajadores, contribuyendo así a elevar la calidad de vida de la comunidad.

2.5. Visión del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil

El Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil tiene como visión ser reconocido en dicha comunidad como centro de prestación de servicios de alta calidad, con personal altamente capacitado que se desempeñen a un nivel tal que los usuarios consideren que reciben una atención excelente, mediante la estimulación, supervisión, aprendizaje y desempeño continuo para alcanzar una comunidad sana y satisfecha.

2.6. Estructura Organizativa del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil

Figura N° 1 Estructura Organizativa Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil



Fuente: Elaboración Propia basado, información dada por las autoridades de la institución

2.6.1 Funciones del Personal

A). El Director del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil tiene las siguientes funciones:

- La dirección y representación del Centro de Salud
- La organización de los profesionales y de la actividad del Centro según las directrices establecidas por el Servicio.
- La gestión de contratación del personal del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil.
- La evaluación del desempeño del personal del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil.
- La supervisión y adopción de medidas para garantizar un adecuado grado de confort y seguridad en las instalaciones del Centro.
- Facilitar una correcta y ágil atención, tramitación, contestación y, en su caso, resolución de las sugerencias, quejas y reclamaciones de los usuarios.

B). Administrador(a) del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil tiene entre sus funciones:

- Uso más eficiente de los recursos

- Fomentar una gestión eficiente y racional de la salud.
- Mejorar los actuales niveles de accesibilidad de la población sin cobertura.
- Garantizar la gratuidad del acceso a la atención de la salud, eliminando todo tipo de pago por la utilización de los servicios
- Garantizar la máxima cobertura posible, de acuerdo con su nivel de complejidad.
- Mejorar progresivamente los niveles de calidad a partir del cumplimiento de normas de calidad.
- Participación comunitaria en el control de la accesibilidad y la calidad de atención brindada a la población
- Ejercer la administración de personal, en el marco de las políticas y normativas jurisdiccionales vigentes.
- Contar con su propio reglamento interno y constituir comisiones y/o comités técnicos asesores.
- Extender los horarios de atención, brindando asistencia ambulatoria y programada ente las 8:00 am y las 03:00 pm.

C) Jefe(a) del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil tiene entre sus funciones:

- Implementar sistemas de inducción, orientación, evaluación de desempeño, formación y desarrollo de los recursos humanos, de acuerdo a la normativa vigente.
- Velar por el cumplimiento a la normativa vigente, respecto de remuneraciones, beneficios económicos, sociales y prevención de riesgos.
- Mantener sistemas de información para la gestión de recursos humanos compatibles con los de la Red Asistencial.

2.7. Descripción del Departamento de Administración

El Departamento de Administración es el encargado de la ejecución presupuestaria, la atención a los proveedores en cuanto a material médico quirúrgico, mantenimiento, odontología, limpieza. Como también de la facturación, tramites sobre ventas, compras, registros contables, control de almacenes, es decir, planificar, dirigir y coordinar la administración del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil, con el propósito de asegurar los objetivos y calidad de los servicios de salud para la comunidad de la Urbanización Brasil.

CAPÍTULO III.

ASPECTOS GENERALES DEL ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, (AGAD)

3.1 Antecedentes, definiciones y denominaciones del Análisis de Gestión Administrativa (AGAD)

En este capítulo se desarrolla todo lo concerniente al Análisis de Gestión Administrativa en el proceso Administrativo.

3.1.1 Antecedentes del Análisis de Gestión Administrativa.

Fayol (1961:25), manifestó hace años que:

El mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias es estudiando el mecanismo administrativo, para determinar si la planeación, la organización, la dirección y el control esta adecuadamente entendidos, esto es, si la empresa está bien administrada.

Por lo citado anteriormente, se puede decir que su objetivo es proporcionar soluciones a las irregularidades halladas, por lo cual se considera que el conocimiento de la misma es indispensable para la formación académica y para el desarrollo profesional de los Administradores

Hasta el 26 de de Agosto de 1982, fecha en el cual se decreto la Ley de Ejercicio de la Profesión del Licenciado de Administración, los Análisis de Gestión Administrativa se desarrollaban bajo el nombre de auditoría administrativa, la realizaban las firmas de contadores públicos para determinar la esencia, extensión y oportunidad que daría los procedimientos

empleados en el trabajo. Esta ley en su Artículo N° 8, dice que los servicios profesionales del Licenciado en Administración serán requeridos en todos aquellos casos en que las leyes especiales lo exijan y el numeral “12” en dicho artículo indica que podrán realizar análisis de gestión administrativa y emitir dictámenes correspondientes en los organismos públicos y privados. (Díaz, 2011:26).

3.1.2 Definiciones. Análisis de Gestión Administrativa.

A través de esta herramienta es posible evitar cualquier desperdicio de tiempo y evaluar los grados de eficiencia y efectividad de los sistemas de control interno, propios de la organización. También es posible afirmar que el Análisis de Gestión Administrativa pone en evidencia aquellas áreas problemáticas y debilidades que existen dentro de la empresa. (Reyes, 2010: s/p)

Esto expresa una de las fortalezas del AGAD, pues permite detectar problemas específicos y generales para corregirlos a tiempo e ir sanando la empresa progresivamente

Según Norbeck (1991: 20) es: “Una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos”.

Leonard (1991: 46) explica que el AGAD “Es un examen completo de la estructura organizativa de una empresa, institución, departamento gubernamental o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medio de operación y empleo que dé a sus recursos y materiales”.

Ruíz Roa (2007: 5), define el AGAD como:

El examen de la estructura administrativa o de sus componentes, para evaluar el grado de eficiencia y eficacia, con la cual se están cumpliendo las funciones fundamentales de la Ciencia Administrativa, como son: la planificación, organización, dirección, y control de los objetivos trazados por la empresa, para corregir las deficiencias que pudieran existir, tendiendo al mejoramiento continuo de la misma, optimizando la productividad hasta lograr la calidad total y su control, mediante la mejor utilización de los recursos disponibles, conforme a procedimientos encuadrados dentro de las normas y políticas de la verdadera administración.

Para Hefferon (1991, 3) es: “El arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de sus objetivos”

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando se puede observar que todos coinciden en que el Análisis de Gestión Administrativa (AGAD), es un análisis amplio que se efectúa a una coordinación administrativa o a toda una organización con el fin de diagnosticar si las funciones administrativas se llevan a cabo de una manera oportuna, significa entonces que localiza las fallas y debilidades que pueden estar presentes, con el propósito de darle las soluciones adecuadas que se necesitan para mejorar el buen funcionamiento de la organización.

Los aspectos teóricos hasta ahora planteados por los diversos escritores citados conducen a decidir que el AGAD es la herramienta que se usara para evaluar el Departamento de Administración del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil.

3.1.3 Denominaciones. Análisis de Gestión Administrativa

La terminología adaptada para nombrar el estudio que mediante el Análisis de Gestión Administrativa se hace para evaluar la gestión empresarial, ha sido muy numerosa, unas están dentro de la concepción de lo que se desea hacer, otras aparentan limitación y algunas crean confusión. Las denominaciones más notables son:

- Auditoría Administrativa
- Análisis Administrativo
- Auditoría de Cumplimiento
- Análisis Factorial
- Auditoría de la Empresa
- Auditoría Gerencial
- Auditoría de Rendimiento
- Auditoría de Funciones
- Análisis de Operaciones

Del mismo modo vamos a explicar algunas denominaciones más importantes:

a).Auditoría Administrativa

Determina lo que realmente se está haciendo en los niveles jerárquicos, así mismo proporciona a los directivos un panorama sobre la forma de cómo está siendo administrada por los diferentes niveles, señalando juicios y desviaciones de cuyas áreas tengan cualquier tipo de problemas

administrativos. Los procedimientos de esta auditoría administrativa resguardan técnicamente la observación directa, la verificación de información, el análisis y confirmación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles. (Auditoria Administrativa, 2012: s/p)

Ruiz Roa (1995: 31) cita a Leonard, quién define el término Auditoria Administrativa como: “Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”.

Mientras que Fernández Arenas (2010: 2), sostiene que: “Es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales con base a los niveles jerárquicos de la empresa en cuanto a su estructura y a la participación individual de los integrantes de la institución”.

Hechas las consideraciones anteriores, se puede decir que este estudio se le hace a cualquier empresa para determinar si las funciones administrativas se realizan de forma adecuada y dar soluciones a las posibles desviaciones.

b).Análisis Administrativo

En su sentido más general, “se refiere a la manera de dividir un problema administrativo en tantas partes como sean posibles” según Hernández (1996: 46)

Para Bavaresco (1979: 21) “es la observación y examen de un hecho en particular, es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia y comprender su esencia”

Se puede decir que el análisis administrativo, como instrumento de diagnóstico, se aplica a todas las diferentes áreas de la organización, desde la evaluación de su objetivo, política, estructura administrativa, procedimiento administrativo, hasta sus enfoques de la administración de sus recursos humanos.

c).Auditoría de Cumplimiento

Montanita, (2010: 22) explica que:

La auditoria de cumplimiento es verificar si los procedimientos y las medidas de control son los adecuados y si están siendo aplicados de manera efectiva, así como también determinar las acciones y el contenido de los asuntos a comprobar por los especialistas jurídicos y por los Licenciados de Contaduría que actúan como auditores en el examen y evaluación del cumplimiento de las leyes.

Por lo explicado anteriormente, se puede decir que la auditoria de cumplimiento es asegurar que la entidad se conduzca de acuerdo con las leyes y reglamentos existentes, miden si los estatus establecidos por la organización se están cumpliendo, se encarga de vigilar y asegurarse de que todos los procedimientos de operación, seguridad industrial, higiene, entre otras, permitan dar cumplimiento a las normas legales.

d) Análisis Factorial

“Se define como el procedimiento estadístico que permite identificar un número de factores que representa la relación que existe entre un conjunto de variables” (Vallenilla, 2010: 2).

Es decir, es un método de trabajo sistemático para el estudio de ramas industriales o de servicios y en base a 10 factores básicos como son: la influencia de financiamiento, los medios de producción, la mano de obra, los suministros, la actividad productora, el mercadeo y finalmente la contabilidad y la estadística.

3.2 Áreas de aplicación en el Proceso Administrativo

El Análisis de Gestión Administrativa se puede aplicar sobre todas las áreas de la empresa o sobre toda la empresa como un todo. Chiavenato refiere que cubre todas las funciones del proceso administrativo.



Fuente: proceso administrativo según Chiavenato (2006,21)

Estos procesos son importantes ya que uno conlleva al otro, conformando el proceso administrativo total, para así lograr los objetivos de la organización

3.2.1 Planificación

Ésta está orientada hacia el futuro, y requiere de atención especial. El administrador se debe preparar en todo momento para enfrentarlo. La planificación es un importante componente de la vida organizacional que proporciona el rumbo y la continuidad en el camino hacia el éxito.

Es un proceso que incluye la definición de los objetivos organizacionales y la selección de las políticas, procedimientos y métodos diseñados para alcanzar esos objetivos. Para tener éxito en la planeación, son necesarios el reconocimiento del ambiente de la organización, el estímulo a la creatividad y nuevas ideas y métodos innovadores para enfrentar los desafíos de la administración. (Chiavenato, 2004: 212)

En este sentido, la planificación fundamenta las etapas siguientes: organización (que representa la asignación y distribución de los recursos para ejecutar las tareas esenciales), la dirección (que guía las actividades para asegurar niveles elevados de desempeño y cumplimiento de objetivos), y el control (que monitorea y acompaña la ejecución de las tareas para garantizar la acción correctiva necesaria, si es preciso).

Con lo anteriormente citado, se puede decir, que la planificación consiste en definir la misión, determinar los objetivos y las prioridades, diagnosticar donde están en su momento las cosas, establecer premisas sobre las condiciones futuras, Identificar los medios para alcanzar los objetivos y se encarga de Implementar los planes de acción y evaluar los resultados.

3.2.1 Organización

La función de la organización administrativa de organizar es parte del proceso administrativo, significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos encargados de administrar y establecer relaciones y atribuciones a cada uno de ellos. (Chiavenato, 2004: 363)

Hall (1988, 33) señala que, la organización

Es una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinada; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se orientan en actividades que están relacionadas, por lo general, con un conjunto de objetivos.

En tal sentido, la organización administrativa se encarga de agrupar, estructurar e integrar los recursos organizacionales con el fin de dividir el trabajo que se ha de realizar a través de los órganos y actividades en una estructura lógica y así designar a las personas para la ejecución y coordinar las diferentes actividades.

3.2.3 Dirección

Es el proceso de guiar las actividades de los miembros de la organización en la dirección adecuada. Naturalmente conduce a la consecución de los objetivos organizacionales y, de preferencia, a la de los objetivos de los miembros. Incluye focalización en los miembros organizacionales como personas y abordar en asuntos como moral, arbitraje de conflictos y

desarrollo de buenas relaciones entre los individuos. (Chiavenato, 2004: 482).

Es una función administrativa distribuida en todos los niveles jerárquicos de la organización. En el nivel institucional, se denomina dirección; en el nivel intermedio, se denomina gerencia, y en el nivel operacional recibe el nombre de supervisión de primera línea.

Se puede concluir que la dirección radica en dirigir los esfuerzos colectivos hacia un propósito común, ayuda a comunicarse y negociar con las personas para obtener consenso, se encarga de orientar y motivar a las personas hacia el logro de los objetivos de la organización.

3.2.4 Control

Es la función administrativa que mide y corrige el desempeño para garantizar la consecución de los objetivos organizacionales y la realización de los planes establecidos para alcanzarlos.

Es el esfuerzo sistemático por establecer estándares de desempeño con los objetivos de planificación para diseñar sistemas de retroalimentación de información y comparar el desempeño actual con los estándares predeterminados, para averiguar dónde están los desvíos, medir su significado y emprender la acción necesaria para asegurar que todos los recursos de la organización se utilizan de la manera más eficiente y eficaz, con el fin de conseguir los objetivos organizacionales. El control es el proceso para lograr que algo ocurra de la manera como fue planeado. (Chiavenato, 2004: 640).

En relación con lo antes mencionado, el control se refiere a definir los estándares de desempeño, monitorear los funcionamientos en toda la organización, establecer comparaciones del desempeño con los estándares establecidos, y emprender la acción correlativa necesaria para garantizar los objetivos esperados.

3.3 Fundamentos que justifique realizar un AGAD

El Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil se ve en la necesidad de aplicar un análisis de gestión administrativa debido a algunas deficiencias que ha estado presentando, principalmente en las funciones del Departamento de Administración ya que es el área clave dentro del Ambulatorio, cabe destacar que es aquí donde se lleva a cabo todo lo referente a la ejecución presupuestaria.

El problema que se observó es que el presupuesto no les alcanza para cubrir los gastos para el buen funcionamiento de sus instalaciones durante todo el año 2012 quedando sin recursos financieros a mediados del año citado.

Esta investigación se desarrolló de acuerdo con las normas de Análisis de Gestión Administrativa, con la metodología establecida por la Federación de Colegios de Licenciados de Administración de Venezuela (FECLAVE) en el cual se establecen los criterios indicadores, características y modelos para la evaluación de la gestión y resultado de las empresas.

El análisis se desarrollo aplicando la observación directa, así como un conjunto de entrevistas y aplicación de cuestionarios a los empleados del Departamento de Administración y realizando la verificación en sitio de toda

la documentación del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil, sus controles internos y otros instrumentos de trabajo.

Después de las consideraciones anteriores, se hicieron las recomendaciones y aportaron las soluciones gerenciales necesarias con la finalidad de que se lleven a cabo dando cumplimiento a sus metas y objetivos.

3.4 Limitaciones para realizar un AGAD integral

Se puede asegurar de acuerdo a lo investigado, que al realizar un análisis de gestión administrativa nos encontramos con algunos aspectos que a lo largo del desarrollo del estudio serán limitaciones como las que se explican a continuación (Carbeny, 2010: 4).

El tiempo: El enorme tiempo que demanda su ejecución aplicado de forma integral que abarque todas las áreas de la organización, lo cual trae como secuela costos elevados. Esto nos indica que mientras más tiempo se emplee en la realización de un AGAD más elevados serán sus gastos y sus costos, los cuales pueden corresponder a viáticos, honorarios, útiles y papelería, transporte; esto resulta del desempeño arduo implícito en el desarrollo del análisis.

Evaluación de criterios: Se basa sobre la opinión de un profesional en cuanto a la gestión administrativa de una empresa luego de haber realizado los previos análisis de su desarrollo, para luego aplicar sus propios parámetros y criterios. Es por ello, que el analista aplicará sus propios criterios tomando en cuenta como punto de partida que ésta es una especialización de la ciencia administrativa exclusivamente, según consta en la Ley del Ejercicio del Licenciado en Administración en su Artículo.Nº8.

Complejidad y crecimiento de una empresa: Se refiere a la amplitud de las actividades en una empresa cuando esta evoluciona a la par del crecimiento del mercado, lo que conlleva a la responsabilidad de satisfacer todas esas necesidades requeridas, esto hace que se tornen cada vez más complejas las actividades por el volumen de la utilización de los recursos. Por estas razones es importante resaltar que no todo el tiempo se puede realizar un análisis integral de la empresa en un mismo periodo, ya que si bien es cierto todas las áreas son necesarias y trascendentales, existen algunas con mayor importancia con las que también se puede trabajar.

Personal Especializado: Para poder realizar un AGAD con éxito se necesita una selección rigurosa de personas altamente capacitadas y especializadas en cada área a tratar, ya que por lo general están divididas en departamentos según su magnitud, lo cual genera un mal trabajo en su selección, ya que es difícil encontrar en una empresa bastantes Licenciados en Administración. Muchas organizaciones no cuentan con estos profesionales, es por ello que contratan especialistas para hagan el trabajo.

Con referencia a lo anterior, este estudio lo hizo el investigador quien recomienda elegir un personal experto en el análisis de gestión administrativa para que elabore las valoraciones futuras dentro del Ambulatorio, los elementos citados anteriormente son los que limitan el análisis de gestión administrativa en el Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil. Estos expertos autorizados por la Ley son los Licenciados en Administración.

3.5 Objetivos del Análisis de Gestión Administrativa

El objetivo fundamental del AGAD es asentar en relieve las necesidades así como las prioridades del trabajo a realizar, esto abarcando metas tales

como: detectar las desviaciones en la administración de la empresa. Es decir, lograr los objetivos propuestos en una organización, entendiéndose como objetivos la especificación de una norma de desempeño observable que permite a todos saber exactamente lo que debe lograrse y los criterios específicos que se usarán para determinar si se alcanzarán los resultados deseados. Un analista administrativo debe tener claro la naturaleza de los objetivos a alcanzar. (Hurtado, 2012:11).

Según Ruiz Roa (1995:76):

Los objetivos en sentido general, se orientan a la corrección de deficiencias en la organización empresarial y a producirle mejoras en el funcionamiento administrativo, en su totalidad, con la utilización de procedimientos, mediante los cuales, las políticas en ejecución desarrollen eficacia, lográndose el objetivo en el menor tiempo aplicable, al menor costo posible, y por supuesto, conservándose la calidad deseada.

Los objetivos específicos que inciden en la optimización del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil son: la identificación de las actividades donde las mejoras pueden ser sustanciales para el Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil; determinar el alcance del AGAD; evaluar la distribución presupuestaria que tiene el Departamento de Administración; conocer las normativas específicas para el área en revisión e investigar si se están cumpliendo con los procedimientos administrativos y contables.

3.6 Etapas del Análisis de Gestión Administrativa

Estas etapas son integrantes de un proceso continuo, para ser comprendidas de una manera metodológica, observamos cuatros etapas.

- a) Examen preliminar
- b) Examen de controles internos
- c) Examen profundo
- d) Preparación del informe final o diagnóstico

a).Examen preliminar

Es el inicio y la parte primordial del AGAD, consiste en hacer un trayecto por las instalaciones del Ambulatorio , para la recolección de información el cual se lleva a cabo mediante entrevistas, estudio de su estructura organizativa, estudio de toda la documentación legal interna y externa, preparación de cuestionarios, entre otros. Luego se evalúa esta información para determinar si se cumplieron con los objetivos trazados y escoger cuáles son los pasos a seguir en la siguiente etapa.

En este sentido, en esta primera etapa del AGAD aplicada al Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil en el Departamento de Administración se pudo concluir, mediante la observación directa y la evaluación de la documentación interna y externa, así como y las encuestas aplicadas al personal del Departamento de Administración, que existen condiciones que necesitan ser evaluadas en profundidad. Por lo tanto se requiere dar continuidad a las siguientes etapas del AGAD para ver de qué manera se pueden resolver estas situaciones.

b).Examen del control interno

Ruiz Roa (1995:139) lo define como: “La función esencial de este examen a los controles internos es para verificar su efectividad, para lo cual en ciertas ocasiones se puede ir al detalle”.

El control interno se aplica para verificar cómo se están ejecutando las cosas, con el propósito de analizar que apropiados son los controles financieros y administrativos que se llevan a cabo en la institución y de qué manera son desarrollados los procedimientos, políticas y normas en sus actividades.

c).Examen profundo

Ruiz Roa (2007:27) dice que el examen profundo es:

El proceso definitivo para detectar las áreas que presentan dificultad, independientemente del grado de dificultad que las afecte, para luego determinar observaciones, en relación a la problemática difícil que presenta toda operatividad de una organización, sacar conclusiones y proceder a las recomendaciones que posiblemente solucione las dificultades encontradas.

El examen se encargara de evaluar las causa-efectos que originaron los problemas en el Ambulatorio, proporcionando recomendaciones bien sustentadas de las áreas en las cuales se observaron desviaciones, comenzando así con la elaboración del informe final.

En tal sentido, se contó con la colaboración del director, administrador y con la ayuda de la contadora para la aplicación de este examen en el Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil donde se pudo aplicar las encuestas a su personal. Se indagó sobre las documentaciones internas donde se pudo observar claramente el problema de esta institución, dando comienzo con el informe final donde se hacen las recomendaciones necesarias con el fin de ponerlas en práctica para el funcionamiento adecuado del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil.

d) Preparación del Informe Final o Diagnóstico

Para Ruiz Roa (2007:224) el informe final:

Es la evidencia del trabajo profesional del Analista de Gestión Administrativa, como resultado de su examen, contenido de sus observaciones en cuanto a los aspectos encontrados de mayor significación y de las recomendaciones, las cuales deben ser constructivas y convincentes con la finalidad de superar las debilidades que sufre la institución examinada.

Con lo anteriormente citado se puede decir que es el escrito final que se le entrega al Director del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil para que confirme en concreto todo lo que se realizó y los resultados obtenidos así como se le presentan las conclusiones y recomendaciones que arroja la investigación en la institución.

3.7 Importancia del Análisis de Gestión Administrativa

Según Ruiz Roa (1995: 33) la importancia del Análisis de Gestión Administrativa:

Es que cumple un rol fundamental al realizar un examen y evaluación analítica, crítica, sistemática e independiente de las actividades y responsabilidades de la Administración General de las unidades empresariales, siendo de advertir que no constituye un sustituto de esa Administración. El crecimiento de la empresa es continuo lo cual significa que los parámetros de evaluación aplicados en un ejercicio económico anterior, es posible que no se adecuen en igual dimensión en el ejercicio económico en curso.

El Análisis de Gestión Administrativa es de suma importancia, ya que tiene como propósito comprobar si se llevan a cabo las políticas y procedimientos

de manera aceptable; las cuales se rigen con las normas establecidas, identificando las oportunidades de mejoras dentro de los departamentos, las acciones correctivas donde existan las fallas, evaluación del desempeño de sus empleados y orientando a la administración en sus políticas y sus objetivos. Se utilizan técnicas adecuadas de los recursos para la empresa de manera eficaz y eficiente, de igual manera busca maximizar los resultados que fortalezcan el desarrollo de la misma, bajo los conceptos de utilidad, eficacia, reducción de costos, ganancias, competitividad, reducción de riesgos, entre otros. (Prada, 2011: 41).

3.8 Documentos de soporte para realizar un Análisis de Gestión Administrativa en Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil

Según Ruíz Roa (1995: 42)

El Análisis de Gestión Administrativa tiene que estar soportado por una documentación que compruebe todos los hechos y datos pertinentes, lo cual debe registrarse por ser la historia del análisis realizado; esta documentación comúnmente se conoce como cédulas o papeles de trabajo.

Las cédulas o papeles de trabajo son de gran relevancia, por lo que se hace imprescindible que la información registrada sea completa, se debe tener cuidado y pulcritud al hacer las anotaciones de los hallazgos, irregularidades, desviaciones, comentarios especiales, para que en el momento de una discrepancia entre el cliente y el analista, éste esté en condiciones de comprobar sus afirmaciones e igualmente evitar confusiones y demoras, para la elaboración del informe final.

CAPITULO IV

SOLUCIONES GERENCIALES

En este Capítulo se tocará todo lo concerniente a las soluciones gerenciales como punto clave en el desarrollo de este trabajo de investigación.

Antes de definir lo que es soluciones gerenciales es importante determinar lo que se conoce como gerencia, encontrándose que, es un cargo que ocupa el director de una empresa, el cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeación, organización, dirección y control a fin de lograr los objetivos establecidos.

Existen distintos tipos de gerencia, entre ellas se encuentran:

La gerencia patrimonial, que es aquella donde los puestos principales y los cargos de mayor jerarquía están en manos de los propietarios de la empresa; La gerencia política, donde los puestos gerenciales se asignan en base a la afiliación y a las lealtades políticas; La gerencia por objetivos, donde los esfuerzos se dirigen hacia una meta en común.

Seguidamente es importante definir lo que es el Gerente:

Para Alvarado (1990:36) es:

Un individuo capaz de orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr los objetivos. De él depende su éxito personal, el de la organización y el del grupo que está dirigiendo, de allí que resulte necesario que además de una formación gerencial, el individuo que actué como gerente tenga un patrón de criterios y

una filosofía clara de la administración, de la concepción de hombre y de una ideología del trabajo, que le permitan ganar apoyo efectivo y partidarios comprometidos con una misión cuyo significado y transcendencia merece entrega.

4.1 Soluciones Gerenciales

Se refieren a un conjunto de alternativas o estrategias administrativas orientadas a dar respuestas a determinados problemas que se puedan presentar en las diferentes áreas de una organización en un momento dado, logrando así efectividad, eficiencia, productividad y economía en los procedimientos, funciones y actividades que se llevan a cabo.

4.2 Objetivos de la Gerencia

Nombrando algunos de los objetivos de la gerencia se tienen los siguientes:

1. Posición en el mercado
2. Innovación
3. Productividad
4. Recursos físicos y financieros
5. Rentabilidad (rendimientos y beneficios)
6. Actuación y desarrollo gerencial
7. Actuación y actitud del trabajador
8. Responsabilidad social

4.3 Definición de problema

Robbins (1994: 266) expresa: “Surge cuando el estado de cosas reales

difiere del estado de cosas cuya existencia se desea. Sin embargo, en muchos casos un problema puede no ser más que una oportunidad disfrazada”.

Para Terry (1986: 101) un problema “es una desviación de algún estándar o nivel de desempeño deseado, al cual se compromete una persona a encontrar solución”

Se puede decir que el problema se da no solo si se observan desviaciones entre lo planeado y realizado, sino que también cuando existen oportunidades de crecimiento, de hacer las cosas mejor, es decir, son los motivos que el gerente vive día a día para lograr exitosamente los objetivos de la organización.

4.3.1 Proceso de detección de problemas

Como explica Robbins (1994: 266), existen 4 condiciones que generalmente les señalan a los gerentes donde pueden ocurrir los problemas:

- Cuando se produce una desviación respecto a la experiencia pasada: esto hace referencia a cuando se presentan situaciones o resultados que se alejan de un patrón previo de desempeño de la organización.
- Cuando se produce una desviación de un plan fijado: este punto habla de aquellos casos donde las expectativas o proyecciones con respecto a una meta u objetivo previamente establecido no se cumplen a cabalidad.

- Cuando otras personas presentan problemas al administrador: este punto guarda relación con aquellos momentos donde tanto los clientes como los mismos trabajadores hacen quejas, reclamos u observaciones a la administración, con respecto al funcionamiento de la empresa.
- Cuando los competidores actúan mejor que la organización del administrador en cuestión: esto tiene que ver con aquellas circunstancias donde la gerencia se da cuenta que otras empresas competidoras están desarrollando mejores técnicas de producción, productos de calidad, buenas condiciones laborales y mayor capacidad de captar clientes.

4.3.2 Enfoques para la solución de problemas

Terry (1986:106) nos dice que, los principales enfoques para la solución de problemas administrativos son:

- Enfoque rutinario: implica solucionar por la vía de los medios tradicionales, o hacer lo que siempre se ha hecho cuando se enfrenta un problema de este tipo.
- Enfoque científico: “lo que necesita un gerente para análisis efectivo de problemas es un sistema ordenado para el procedimiento de la información, un sistema en el cual ciertos pasos siguen a otros en un orden fijo”.
- Enfoque decisonal: es uno de los más comunes y populares de todos

los enfoques. Para lograr el resultado deseado, se toma una decisión. Se espera que esta decisión resuelva el problema administrativo, que es la barrera para obtener el resultado deseado. Para claridad, es esencial que el resultado deseado sea enunciado primero y luego el problema. Es común la confusión en esta porción del enfoque decisional.

4.4 Toma de Decisiones

La toma de decisión comienza reconociendo que existe un problema, algo que tiene que ser cambiado en la situación actual y hay posibilidades de mejorarlo. Generalmente los grandes problemas deben ser sub- divididos en componentes pequeños y fáciles de manejar.

Según Hernández y Rodríguez (2002: 121), la toma de decisiones se define como la elección de un curso de acción entre dos o más alternativas, evaluando el riesgo que implica”.

Con lo citado anteriormente se puede decir que la toma de decisión es una elección consciente y racional, orientada a conseguir un objetivo, que se realiza entre diversas posibilidades de actuación o alternativas. Antes de tomar una decisión se debe calcular cual será el resultado de escoger una alternativa, es decir, al gerente le cuesta decidir y mucho más cuando aquello sobre lo que hay que decidir, es importante. Deberá tomar la mejor decisión posible, con la información que tenga disponible para ese momento, el saber tomar decisiones es una habilidad vital para cualquier gerente de una empresa.

4.5 Importancia de la toma de decisiones

Tomar una buena decisión consiste en trazar el objetivo que se quiere conseguir, reunir toda la información relevante y tener en cuenta las preferencias del que tiene que tomar dicha decisión. Si queremos hacerlo correctamente, debemos ser conscientes de que una buena decisión es un proceso que necesita tiempo y planificación.

Por ello, la única manera de tomar una buena decisión es a través de la aplicación de un buen procedimiento o modelo de toma de decisiones, el cual nos ahorrará tiempo, esfuerzo y energía. La mayoría de los autores coinciden en señalar seis criterios para tomar una decisión eficaz y que destacamos como:

- Concentrarse en lo realmente importante.
- Realizar el proceso de forma lógica y coherente.
- Considerar tantos los elementos objetivos como los subjetivos y utilizar una estructura de pensamiento analítica e intuitiva.
- Recoger la información necesaria para optar o elegir.
- Recopilar las informaciones y opiniones, que se han formado en torno a la elección.
- Ser directos y flexibles antes, durante y después del proceso.

La toma de decisiones es una responsabilidad fundamental del administrados, por esto debe poseer una serie de conocimientos, actitudes y destrezas que le den un perfil apto para llevar a cabo una correcta toma de decisiones en la empresa. La elección de un camino a seguir requiere de la información acerca de la organización y el medio ambiente externo ayudando a la organización a aprender e incluir la participación de los subordinados.

La capacidad de tomar decisiones de forma rápida, eficaz e inteligente puede ayudarnos a:

- Reducir los sentimientos de frustración que, a veces nos asaltan cuando hay que hacer una elección.
- Ser más eficaces en las situaciones sociales.
- No perder el tiempo intentando tomar decisiones.
- Aumentar las posibilidades de que los demás respeten nuestra opinión.

4.6 Proceso de la toma de decisiones

La necesidad de tomar decisiones rápidamente en un mundo cada vez más complejo y en continua transformación, puede llegar a ser muy desconcertante, por la imposibilidad de asimilar toda la información necesaria para adoptar la decisión más adecuada.

Lo importante es adoptar un enfoque proactivo de toma de decisiones, es decir, debemos tomar nuestras decisiones, sin esperar a que los otros lo hagan por nosotros, o bien, a vernos forzados a hacerlo.

Todo ello nos conduce a pensar que el tomar decisiones supone un proceso mental, que lleva en sí mismo los siguientes pasos:

- Identificación del problema: tenemos que reconocer cuando estamos ante un problema para buscar alternativas al mismo. En este primer escalón tenemos que preguntarnos, ¿Qué hay que decidir?
- Análisis del problema: en este paso habremos de determinar las causas del problema y sus consecuencias y recoger la máxima información posible sobre el mismo. En esta ocasión la cuestión a resolver es ¿Cuáles son las opciones posibles?.
- Evaluación o estudio de opciones o alternativas: aquí nos tenemos que centrar en identificar las posibles soluciones al problema o tema, así como sus posibles consecuencias. Nos debemos preguntar, ¿Cuáles son las ventajas e inconvenientes de cada alternativa?
- Selección de la mejor opción: una vez analizadas todas las opciones o alternativas posibles, debemos escoger la que nos parece más conveniente y adecuada. Observamos como aquí está implicada en sí misma una decisión, en esta ocasión nos preguntamos ¿Cuál es la mejor opción?

- Poner en práctica las medidas tomadas: una vez tomada la decisión debemos llevarla a la práctica y observar su evolución. Aquí reflexionamos sobre ¿es correcta la decisión?
- Finalmente evaluamos el resultado: en esta última fase tenemos que considerar si el problema se ha resuelto conforme a lo previsto, analizando los resultados para modificar o replantear el proceso en los aspectos necesarios para conseguir el objetivo pretendido. En esta fase nos preguntamos ¿La decisión tomada produce los resultados deseados?

CAPITULO V

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se presentan una serie de tablas en donde se muestran la distribución de valores porcentuales y absolutos de los resultados obtenidos de una encuesta aplicada a las 12 personas que laboran en el Departamento de Administración del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil con el fin de conocer la situación actual del Departamento de Administración. El instrumento está constituido por ocho (8) preguntas de aspectos relevantes en relación al funcionamiento que se lleva dentro del Departamento de Administración, las cuales se muestran a continuación:

5.1. Presentación, análisis e Interpretación de los resultados

Cuadro N°1 Los procedimientos se encuentran detallados en un Manual de Normas y Procedimientos

N	ITEMS	CATEGORIAS DE RESPUESTA										(F)=1 2	(F%)=10 0
		Siempre (5)		Casi Siempre (4)		A Veces (3)		Casi Nunca (2)		Nunca (1)			
		f	F %	f	F %	f	F %	f	F %	f	F %		
1	Los procedimientos y actividades llevadas a cabo en el ambulatorio se fundamentan en un manual de normas y procedimientos.	12	100			--	--	--	--	--			
totales		9	75	3	25								

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la información mostrada, la totalidad de los encuestados, 100% afirmó que las actividades que ejecutan diariamente se realizan de acuerdo a lo que pudiera estar establecido en un Manual de Normas y Procedimientos, donde se establecen las normas, políticas y procedimientos que se deben cumplir en las distintas áreas del Departamento de Administración.

Cuadro N° 2 Promoción del entrenamiento

		CATEGORIAS DE RESPUESTAS											
		Siempre (5)		Casi Siempre (4)		A Veces (3)		Casi Nunca (2)		Nunca (1)			
N	ITEMS	f	F %	f	F %	f	F %	f	F %	f	F %		
2	Promueve entrenamiento para optimizar la calidad en su sitio de trabajo.	6	50	3	25	--		--		3	25		
totales		4	33.33	2	16.66					6	50	(F)=12	(F%)=100

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se indica en los datos que el 50% opinaron que siempre, otro 25% dijo casi siempre, mientras que el 25% restante señaló nunca. Podemos visualizar que el 75% de los encuestados respondieron que promueven entrenamiento para optimizar la calidad en su sitio de trabajo, para así mejorar su rendimiento y eficacia generando procesos administrativos de calidad en el Departamento de Administración del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil.

Cuadro N° 3 Distribución de Tareas

		CATEGORIAS DE RESPUESTAS											
		Siempre (5)		Casi Siempre (4)		A Veces (3)		Casi Nunca (2)		Nunca (1)			
N	ITEMS	f	F %	f	F %	f	F %	f	F %	f	F %		
3	Se Distribuye equitativamente las tareas en el Departamento de Administración	10	83.33	2	16.66	--		--					
totales		10	83.33	2	16.66							(F)=12	(F%)=100

Fuente: Elaboración propia.

Se aprecia en el presente cuadro que el 83.33% de los encuestados manifestó que en el Departamento de Administración siempre se les distribuye equitativamente las tareas al personal, y un 16.66% manifestó casi siempre. En donde estas dos (2) personas manifestaron que trabajan más que las demás.

Claramente la mayoría de los encuestados están de acuerdo que las tareas que se realizan en el Departamento de Administración son equitativamente distribuidas. Con respecto a este tema, se señala que el trabajo en equipo contribuye a aumentar la calidad y eficacia en el sitio de trabajo, asimismo se fortalece la cohesión para compartir valores, actitudes y normas de conductas comunes.

Cuadro N° 4 Instrucciones al Personal

		CATEGORIAS DE RESPUESTAS											
		Siempre (5)		Casi Siempre (4)		A Veces (3)		Casi Nunca (2)		Nunca (1)			
N	ITEMS	f	F %	f	F %	f	F %	f	F %	f	F %		
4	Giran instrucciones para realizar las tareas	9	75	3	25	--	--	--	--	--			
totales		9	75	3	25							(F)=12	(F%)=100

Fuente: Elaboración propia.

Para el estudio del ítems N ° 4 del cuestionario aplicado, otro aspecto importante a considerar es las tareas que se realizan en el Departamento de Administración, pues, este representa un paso de importancia en el proceso administrativo. En este sentido, se les preguntó a los miembros del Departamento de Administración si se giran instrucciones para realizar las tareas lo cual arrojó los siguientes resultados: se puede deducir que la mayoría de los entrevistados, 75% coincide en afirmar que siempre, y un 25% que casi siempre. Esto representa una fortaleza para la institución, pues, una planificación de las actividades permite llevar un control más efectivo de las actividades a ejecutar.

Cuadro N° 5 Evaluación de Desempeño

		CATEGORIAS DE RESPUESTAS											
		Siempre (5)		Casi Siempre (4)		A Veces (3)		Casi Nunca (2)		Nunca (1)			
N	ITEMS	f	F %	f	F %	f	F %	f	F %	f	F %		
5	Utilizan la evaluación del rendimiento del personal como herramienta para medir la calidad institucional.	7	58.33	3	25	2	16.6	--	--	--			
totales		7	58.33	3	25	2	16.6					(F)=12	(F%)=100

Fuente: Elaboración propia.

En atención a la calidad institucional en el Departamento de Administración del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil, el cuadro N° 5 revela que un 58.33% de los encuestados manifestó que siempre utiliza la evaluación del rendimiento del personal como herramienta para medir la calidad institucional. Mientras el 25% está representado por casi siempre, sin embargo, un 16.6% contestó a veces.

A partir de esta información se puede notar claramente que utilizar al personal para medir la calidad institucional tiene entre sus políticas la búsqueda eficaz de la calidad, por lo tanto, lleva a la institución a altos niveles de rendimiento en cuanto a sus funciones.

Cuadro N° 6 Registro de Datos Estadísticos

N		ITEMS		CATEGORIAS DE RESPUESTAS											
				Siempre (5)		Casi Siempre (4)		A Veces (3)		Casi Nunca (2)		Nunca (1)			
				f	F %	f	F %	f	F %	f	F %	f	F %		
6	Se registran datos estadísticos de pacientes atendidos para calcular el presupuesto del ambulatorio.	12	100	--	--	--	--	--	--	--	--				
totales		12	100											(F)=12	(F%)=100

Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia, de acuerdo a los datos obtenidos, que 100% de los encuestados manifestaron que siempre se registran datos estadísticos para calcular el presupuesto anual ya que es uno de los factores predominantes a la hora de hacer el proyecto donde se especifican los montos totales que necesitara el Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil para cumplir con sus funciones durante todo el año.

Cuadro N° 7 Consideración del Ajuste por Inflación para la elaboración del presupuesto

		CATEGORIAS DE RESPUESTAS											
		Siempre (5)		Casi Siempre (4)		A Veces (3)		Casi Nunca (2)		Nunca (1)			
N	ITEMS	f	F %	f	F %	f	F %	f	F %	f	F %		
7	Consideran el ajuste por inflación para la elaboración presupuestaria.	12	100	--	--	--	--	--	--	--	--		
totales		12	100									(F)=12	(F%)=100

Fuente: Elaboración propia.

En función a lo anterior se puede deducir que todos los entrevistados, 100% coincide en afirmar que siempre consideran el ajuste por inflación a la hora de la elaboración presupuestaria, ya que el crecimiento del índice inflacionario trae como consecuencia el aumento de los materiales que necesita comprar el Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil para cumplir con el cabal cumplimiento de sus actividades durante todo el año.

Cuadro N° 8 Presupuesto Aprobado

N		ITEMS		CATEGORIAS DE RESPUESTAS											
				Siempre (5)		Casi Siempre (4)		A Veces (3)		Casi Nunca (2)		Nunca (1)			
				f	F %	f	F %	f	F %	f	F %	f	F %		
8	EL presupuesto aprobado al Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil le alcanza para cubrir con sus necesidades durante todo el año			--	--	--	--	--	--	12	100				
totales		12	100											(F)=12	(F%)=100

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los datos recabados para el ultimo ítem, la mayoría, 100% de los encuestados afirman que nunca el presupuesto que se le aprueba al Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil alcanza para cubrir con sus necesidades durante todo el año, lo que le trae como consecuencia el mal funcionamiento de sus servicios y por ende, la molestia de las comunidades que atiende.

5.2. Diagnostico.

El Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil, viene presentando problemas en cuanto a su situación presupuestaria, es decir, luego que los funcionarios del Departamento de Administración le hacen entrega del proyecto a la institución (FUNDASALUD) en la cual especifican el monto total que requiere el Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil, para su buen funcionamiento, por todo el año del ejercicio económico venidero, dicha institución les aprueba una cantidad menor a lo requerido.

Como consecuencia, el Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil queda sin presupuesto a mediados de año comprometiendo su funcionamiento de manera preocupante.

CONCLUSIONES

Como resultado de realizar un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) al Departamento de Administración del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil, se llegaron a las siguientes conclusiones.

- Se pudo constatar que los procedimientos y funciones Administrativas y Contables se llevan a cabo de una manera eficaz, por parte del personal del Departamento de Administración del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil.
- El personal del Departamento de Administración, llevan a cabo sus funciones mediante un Manual de Procedimiento Administrativo donde se establecen las normas, políticas y procedimientos que se deben cumplir en las distintas áreas como son: Compras, Almacén, Ejecución, Presupuesto, Administración y Contabilidad.
- Se pudo observar que existe una centralización gubernamental a la hora de la aprobación del presupuesto anual del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil.
- Se pudo constatar que los funcionarios del Departamento de Administración del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil realizan un proyecto, que se envía a FUNDASALUD para su aprobación, donde se toman en cuenta los siguientes factores:

A. Elaboran estadísticas con los pacientes atendidos durante el año.

- B. Toman en cuenta el aumento de la población de la Urbanización Brasil y zonas adyacentes.
- C. Estiman el índice inflacionario que trae como consecuencia el aumento de los precios de los medicamentos y demás materiales con que se lleva a cabo las operaciones o actividades del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil.
- D. Analizan las cantidades de materiales usado en el año anterior.
- E. Luego especifican el monto total que el Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil necesita para el buen funcionamiento de sus instalaciones durante todo el año.
- F. Finalmente, el personal del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil, le entrega el proyecto a la institución competente (FUNDASALUD).
- El presupuesto anual aprobado se distribuye mensualmente, es decir, si el total aprobado es de 500.000 Bs., este se divide en 12 meses que sería: $500.000 / 12 = 41.666,667$ Bs. En tal sentido, FUNDASALUD le hace una transferencia mensual a la cuenta del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil, por la cantidad de 41.666,667 Bs. Lo que constituye los llamados doceavos.
 - Para ejecutar el presupuesto se toma como base el Plan Único de Cuenta, se pudo constatar que el Plan Único de Cuenta en físico no está actualizado y manejan la información solo digitalmente.

- El personal de el Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil respeta las normas que establece la Ley de Presupuesto a la hora de realizar un traslado o un traspaso de cuenta al ejecutar el presupuesto.
- Las compras se hacen tanto a crédito como al contado, cuando son a crédito no se pueden comprometer montos superiores de la disponibilidad presupuestaria. Para evitar sobregiros se lleva un control diario del presupuesto.
- Se entrega mensualmente la ejecución presupuestaria a FUNDASALUD, en ella se reflejan lo que sea comprometido, lo que se a pagado, las cuentas por pagar, y lo que le queda presupuestariamente al Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil.

RECOMENDACIONES

A fin de contribuir con el Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil en la solución de los problemas encontrados, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Dictar charlas de concientización a fin de brindar al personal un sentido de pertenencia más amplio para con la Institución, del cuidado de sus recursos y de sus instalaciones.
- Se hace necesaria la actualización del sistema de inventario, ya que cuentan con un sistema obsoleto que se lleva de manera manual.
- Los Manuales de Procedimientos deben ser puestos a la mano del personal del Departamento de manera que sirvan de apoyo y guía a los integrantes permanentes y los de nuevo ingreso a la institución
- Debe haber un mayor seguimiento y control en cuanto a los materiales suministrados a los diferentes servicios del Ambulatorio.
- Actualización del el Plan Único de Cuenta físico
- Realizar las compras de aquellos productos que se pueda en grandes cantidades, permitiendo ahorrar costos de envíos y evitar los aumentos constantes que sufren los precios de los productos en el transcurso del año.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

TEXTOS

Chiavenato, A. (2004). Administración: Proceso Administrativo, Colombia: Makron Books Do Brasil Editorial, LTDA.

Hefferon, E. (1991). Sinopsis de Auditoría Administrativa, Editorial Trillas, México.

Hernández, R. (1991). Metodología de la Investigación. (2a ed.), México: McGraw Hill.

Méndez, C. (2002). Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación, (3a ed.), México: McGraw Hill.

Arias, F. (2006). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica, 5ta Edición, Caracas - Venezuela: Espíteme.

Leonard, W. (1991). Auditoría Administrativa, México: edición Diana.

Ruiz R. José. (1995). Fundamentos para el Análisis de Gestión Administrativa, Caracas, Venezuela, Editorial Panapo.

Ruiz R. José. (2007) Fundamentos para el Análisis de Gestión Administrativa, Editorial Panapo. 2007.

Sabino, C. (2002) El proceso de investigación: Una introducción teórico-práctica. Panapo , Caracas, Venezuela.

Tamayo, M. (2002) Metodología formal de la investigación científica, Limusa, S.A. , México D.F., Mexico

TESIS

Maestre, Danny., y Rojas, Leonardo., (2009) Soluciones Gerenciales a partir de un analisis de Gestión Administrativa (AGAD). Fundación Municipal de la Vivienda ALCAVI, Unidad de Apoyo de Captación, Evaluación y Seguimiento de la Demanda Cumana, Estado Sucre Enero-Mayo 2009

Díaz, Noris y Hernández. Rosa (2011). Soluciones Gerenciales a partir de un ANALISIS de Gestión Administrativa (AGAD) Departamento de Coordinación de Producción y Ventas, Radio Continente, C.A Cumaná, estado Sucrel Semestre 2011

PÁGINAS WEB

Organizacion Mundial para la Salud (s/f)

<http://www.Organizacion Mundial para la Salud.com.ve> (17/01/2013).

Jumisamarly, L.P. (2013). Fundasalud

<http://www.fundasalud.com.ve> (15/01/2013).

APENDICE N -1



UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO SUCRE ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Cuestionarios para los Trabajadores del Departamento de Administración del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasi

INSTRUCCIONES

Lea cuidadosamente cada uno de los ítems y seleccione sus respuestas en una escala del uno (1) al cinco (5), en donde: 5= siempre, 4= casi siempre, 3= a veces, 2= casi nunca y 1= nunca. Señale con una equis "X", la categoría correspondiente en cada caso.

Nº	En la dependencia donde usted labora, el gerente:	Categoría				
		5	4	3	2	1
1	Los procedimientos y actividades llevadas a cabo en el ambulatorio se fundamentan en un manual de normas y procedimientos.					
2	Promueve entrenamiento para optimizar la calidad en su sitio de trabajo					
3	Se Distribuye equitativamente las tareas en el Departamento de Administración					
4	Giran instrucciones para realizar las tareas					
5	Utilizan la evaluación del rendimiento del personal como herramienta para medir la calidad institucional.					
6	Se registran datos estadísticos de pacientes atendidos para calcular el presupuesto del ambulatorio.					
7	Consideran el ajuste por inflación para la elaboración presupuestaria.					
8	EL presupuesto aprobado al Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil le alcanza para cubrir con sus necesidades durante todo el año					

ANEXO N-1

**GOBERNACION DEL ESTADO SUCRE
FUNDACION DEL ESTADO SUCRE PARA LA SALUD
AMBULATORIO URBANO II BRASIL**

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA JUNIO 2012

CODIGO	DESCRIPCION	Presupuest o Asignado	Modificaci ones Presupuest ales	Presupuest o Ajustado	Compromiso	Causado	Pagado Del Mes	Total Pagado	Por Pagar	Disponible
4.02.06.06.00	MATERIALES Y SUMINISTROS									
4.02.01.00.00	PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y AGROPECUARIOS									
4.02.01.01.00	Alimentos y Bebidas para Personas									
4.02.03.00.00	TEXTILES Y VESTUARIOS									
4.02.03.01.00	Textiles									
4.02.05.00.00	PRODUCTOS DE PAPEL, CARTÓN E IMPRESOS									
4.02.05.01.00	Pulpa de Madera, Papel y Cartón									
4.02.05.03.00	Productos de Papel y Cartón para Oficina									
4.02.05.99.00	Otros productos de Papel y Cartón e Impresos									
4.02.06.00.00	PRODUCTOS QUÍMICOS Y DERIVADOS									
4.02.06.03.00	Tintas, Pinturas y Colorantes									
4.02.06.04.00	Productos Farmacéuticos y Medicamentos									
4.02.06.06.00	Combustibles y Lubricantes									
4.02.06.99.00	Otros Productos de la Industria química y conexos									
4.02.07.00.00	PRODUCTOS DE MINERALES NO METÁLICOS									
4.02.07.04.00	Cemento, Cal y Yeso									
4.02.08.00.00	PRODUCTOS METÁLICOS									
4.02.08.10.00	Repuestos y Accesorios para Otros Equipos									
4.02.08.99.00	Otros Productos metálicos									
4.02.10.00.00	PRODUCTOS DIVERSOS									
4.02.10.02.00	Materiales y Útiles de Limpieza y Aseo									
4.02.10.04.00	Útiles Menores Médicos-Quirúrgicos									
4.02.10.05.00	Útiles de Escritorio y Oficina									
4.02.10.06.00	Materiales para Equipos de Computación									
4.02.10.11.00	Materiales Eléctricos									
4.02.10.12.00	Materiales para Instalaciones Sanitarias									
4.02.10.13.00	Materiales fotográficos									
4.02.10.13.01	Revelador para RX									
4.02.10.13.02	Fijador para RX									
4.02.10.13.03	Placas									

HOJAS DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	Soluciones gerenciales a partir de un análisis de gestión administrativa (agad) departamento de administración del ambulatorio Urbano tipo III Brasil Cumaná, Estado Sucre II semestre 2012
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Gómez V. Joswaldi	CVLAC	17340184
	e-mail	joswaldygomez@hotmail.com
	e-mail	

Palabras o frases claves:

(AGAD), Soluciones Gerenciales, Departamento de Administración, presupuesto.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Administración

Resumen (abstract):

El Análisis de Gestión Administrativa se ha considerado como la técnica capaz de realizar el estudio y análisis de la organización como un todo de cada una de sus áreas, como también en un área en particular proporcionando soluciones a las irregularidades halladas y, posteriormente, recomendar las Soluciones Gerenciales que Solventen la problemática en estudio. Es por esto que el objetivo general consistió en aplicar soluciones gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD), en el Departamento de Administración del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil, en Cumaná, estado Sucre, durante el II semestre del 2012, en la cual se utilizó la metodología de investigación tipo descriptivo con un diseño de campo, que permitieron describir y recopilar la información directamente en el, Departamento de Administración del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil mediante la aplicación de la técnica de recolección de información, la entrevista, la observación directa y el cuestionario. Relevante la información suministrada por las fuentes originales conformada por el Director, el Administrador, Contador, y el Jefe de Personal. El análisis permitió comprender las causas y las consecuencias de la problemática presente en el Departamento de Administración relacionado con el presupuesto anual del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil. Se constató que las funciones administrativas se realizan de forma eficiente. Y que el problema del Ambulatorio Urbano Tipo III Brasil es consecuencia de la centralización que existe desde la Fundación Regional para la Salud (FUNDASALUD).

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail				
MSc. Cabello D. Cándida.	ROL	C <input type="checkbox"/>	A <input checked="" type="checkbox"/>	T <input type="checkbox"/>	J <input type="checkbox"/>
		A <input type="checkbox"/>	S <input type="checkbox"/>	U <input type="checkbox"/>	U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	5.187.997			
	e-mail				
MSc. Maria Patiño	ROL	C <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>	T <input type="checkbox"/>	J <input checked="" type="checkbox"/>
		A <input type="checkbox"/>	S <input type="checkbox"/>	U <input type="checkbox"/>	U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	5.692.604			
	e-mail				
	ROL	C <input type="checkbox"/>	A <input type="checkbox"/>	T <input type="checkbox"/>	J <input type="checkbox"/>
		A <input type="checkbox"/>	S <input type="checkbox"/>	U <input type="checkbox"/>	U <input type="checkbox"/>
	CVLAC				
	e-mail				

Fecha de discusión y aprobación:
Año Mes Día

2013	03	15
------	----	----

Lenguaje: SPA _____

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis-GomezJ.doc	Application/word

Alcance:

Espacial: _____ (Opcional)

Temporal: _____ (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo: Licenciado en Administración

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciado

Área de Estudio: Administración

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado: Universidad de Oriente

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,


JUAN A. BOLANOS CUFEL
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/marija

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso- 6/6

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) : “los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización”.

Gómez V. Joswaldi
Autor



MSc. Cabello D. Cándida.
Asesor