



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

“ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN DEL NÚCLEO DE SUCRE, DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE”

Realizado por:
Br. Ezequiel R. Salazar B.

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

CUMANÁ, 2009

DEDICATORIA,	iv
AGRADECIMIENTO,	v
INTRODUCCIÓN,	1
CAPÍTULO I,	3
EL PROBLEMA,	3
1.1 Planteamiento del problema,.....	3
1.2 Objetivos de la investigación,	7
1.2.1. Objetivo general,	7
1.2.2. Objetivos Específicos,	7
1.3 Justificación,	7
1.4 Metodología,	8
1.4.1 Nivel de la Investigación,	8
1.4.2 Diseño de la Investigación,	9
1.4.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos,	9
CAPÍTULO II,	10
ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA,	10
2.1 Gestión,	10
2.1.1. Definición,	10
2.2 Administración.,	12
2.2.1. Origen,	13
2.2.2. Definición,	14
2.2.3. Importancia,	15
2.3 Análisis de Gestión Administrativa.,	17
2.3.1. Definición,	17
2.3.2. Importancia,	18
2.3.3. Objetivos del Análisis de Gestión Administrativa,	18
2.3.4. Características del Análisis de Gestión Administrativa,	18
2.3.5. Ventaja del Análisis de Gestión Administrativa,	19

2.3.6. Desventajas del Análisis de Gestión Administrativa,	20
CAPÍTULO III,	21
ETAPAS DEL ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA,	21
3.1 Examen Preliminar,	21
3.1.1 Importancia,	21
3.1.2 Propósito,	22
3.1.3 Objetivos,	23
3.1.4 Instrumentos para la elaboración de un Examen Preliminar,	24
3.1.4.1 Cuestionarios,	24
3.1.4.1.1 Ventajas,	25
3.1.4.1.2 Desventajas,	25
3.1.4.2 Entrevistas,	26
3.1.4.2.1 Ventajas,	27
3.1.4.2.2 Desventajas,	27
3.2 Examen de Controles Internos,	27
3.2.1 Importancia,	28
3.2.3 Objetivos,	28
3.3 Examen Profundo,	29
3.3.1 Importancia,	29
3.3.2 Objetivos,	29
3.3.3 Observación,	30
3.3.3.1 Ventajas,	30
3.3.3.2 Desventajas,	31
3.3.4 Conclusiones,	31
3.3.5 Recomendaciones,	32
3.4.1 Importancia,	32
3.4.2 Características,	33
3.4.3 Estructura del Informe,	34
CAPÍTULO IV,	36

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS,	36
4.1 Examen Preliminar,	36
4.2 Examen de Controles Internos,	39
4.3 Examen Profundo,	40
4.4 Informe Final,	51
CONCLUSIONES,	56
RECOMENDACIONES,	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS,	60

DEDICATORIA

A :

Dios y a la Virgen del Valle por acompañarme y darme la fuerza espiritual y constancia para culminar con éxito mi carrera universitaria.

Mi padre Ezequiel y mi madre Lilian por enseñarme todo lo que se, sabiendo que esta enseñanza no termina.

Mis hermanos Luis e Ilianna por estar presentes en todo momento y dame apoyo incondicional.

Mi esposa Verónica por entenderme y ser paciente.

Mi abuela Luisa por siempre estar pendiente con empeño de la culminación de mi tesis.

Mi tía Virginia por el constante interés e invaluable ayuda para la culminación de la tesis.

A mis primos Héctor y José por la ayuda en los momentos de crisis que se me presentaron y buscaron el tiempo para atenderme.

Mis amigos y hermanos Néstor y Emilio por la ayuda en la transcripción del trabajo.

Mis amigas Neria y Maigualida que me empujaron a ser constante en el estudio y por estar allí en todo momento y siempre apoyarme.

Ezequiel Rafael Salazar Benítez.

AGRADECIMIENTO

A:

Mi profesor y tutor Juan Carlos Mota por guiarme e instruirme en la elaboración y estructuración de mi tesis.

Los directivos, encargados y coordinadores de cada una de las dependencias y comisiones que conforman la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, por tomar un poco de su tiempo para atenderme para realizarles las entrevistas para la elaboración de mi tesis.

A mi padre por ayudarme con sus consejos por la revisión de mi tesis.

Y a todos que de una u otra forma me ayudaron en la culminación de mi Trabajo de Grado

Gracias.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.....	40
Cumplimiento del Reglamento (Artículo 43)	40
Tabla 2.....	36
Cumplimiento del Reglamento (Artículos 2, 5, 12, 13, 14, 15, 16 y 19).....	36
Tabla 3.....	37
Cumplimiento del Reglamento (Artículos 2, 5, 12, 13, 14, 15, 16 y 19).....	37
Tabla 4.....	39
Cumplimiento del Reglamento (Artículos 13, 16 y 17).....	39
Tabla 5.....	36
Cumplimiento del Reglamento (Artículos 13, 14 y 32).....	36
Tabla 6.....	37
Cumplimiento del Reglamento (Artículos 13, 14 y 32).....	37
Tabla 7.....	36
Cumplimiento del Reglamento (Artículo 15)	36

LISTA DE FIGURAS

INTRODUCCIÓN

Durante mucho tiempo, y hasta bien entrado el Siglo XX, la palabra auditoría sólo era entendible y aceptable dentro del campo de la contabilidad por lo que decir auditoría implicaba únicamente el área contable y por ende, su ejercicio era privativo de los contabilistas de ese entonces. No había, por lo tanto, ninguna otra acepción o interpretación: cuando se hablaba de auditoría, ésta era necesariamente contable. Era también de carácter tácito que los elementos administrativos, operativos o gerenciales de cualquier empresa o negocio, estaban incluidos en los exámenes de auditoría contable.

El concepto de auditoría dejó de ser de uso exclusivo para los aspectos contables o financieros de las organizaciones. Hoy, el empleo del vocablo se ha extendido de tal manera que se han generado otros tipos de auditoría, de allí surge el concepto de auditoría administrativa.

Evidentemente, la Auditoría Administrativa, es uno de los tipos de auditorías más antiguos. Según la legislación venezolana su ejercicio está reservado a los Licenciados en Administración aun cuando se le denomina Análisis de Gestión administrativa, la cual puede definirse “como la disciplina administrativa que trata del examen de la calidad con que se administra un negocio” (<http://servicio.cid.uc.edu.ve/faces/revista/a12n22/13-22-6.pdf>).

El análisis de gestión administrativa se ha considerado como el examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental o de cualquier otra entidad, así como de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales y tiene como finalidad trascendente sacar a la luz irregularidades o deficiencias en

cualesquiera de los elementos examinados, e indicar a la vez posibles soluciones para mejorar sus operaciones.

El eje de interés de la investigación en el análisis de gestión de los sistemas administrativos de la Escuela de Administración de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre; el contenido de este informe está conformado por:

El capítulo 1, está conformado por el planteamiento del problema; formulación de objetivos: general y específicos; justificación, diseño de la investigación, nivel de la investigación, fuentes de información, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

El capítulo 2, está compuesto por el Análisis de Gestión Administrativa, su definición, importancia, características, ventajas, desventajas, entre otros.

En el capítulo 3, se encuentra las etapas del Análisis de Gestión Administrativa, examen preliminar, examen de controles internos, examen profundo, informe final, así como también las ventajas y desventajas de cada etapa.

En el capítulo 4, se presentan los resultados de la aplicación del proceso de Análisis de Gestión Administrativa en la Escuela de Administración de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

La Administración es una de las actividades humanas más importantes. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para alcanzar metas que no podían lograr individualmente, la Administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad ha confiado cada vez más en el esfuerzo de grupo y que muchos grupos organizados se han vuelto grandes, las tareas de los administradores han cobrado cada vez más importancia.

Administrar es a la vez un saber, un saber hacer, un hacer que otros hagan correctamente lo que tienen que hacer. La administración exige por igual, saber lo teórico y capacidad de traducir este saber teórico en acciones e interacción humana correcta.

Sin embargo, más allá de ello, la administración requiere de un proceso de análisis de gestión administrativa que garantice el adecuado y armónico cumplimiento de las funciones esenciales como es la planificación, organización, dirección y el control, así como también, la identificación de los correctivos necesarios para aquellas deficiencias que pudieran existir dentro del entorno organizacional.

El análisis de gestión administrativa es el examen de la estructura administrativa o de sus componentes, para evaluar el grado de eficiencia y de eficacia, con el cual están cumpliendo con las funciones fundamentales de la ciencia administrativa. Como las organizaciones en general están integradas por áreas y sub-

áreas, a cada una de ellas se les puede practicar por separado el análisis de gestión administrativa, cuando las circunstancias no ameritan hacerlo de manera integral.

Este análisis de gestión consta de un examen que debe ser: integral, objetivo, sistemático, analítico, constructivo, por que las actividades del sistema organizacional y de los subsistemas de las diferentes áreas, participan de un proceso continuo sobre de todas las funciones administrativas mencionadas anteriormente. La finalidad de este análisis, es ayudar a toda la alta administración a la consecución exitosa del objetivo deseado. El análisis de gestión administrativa consta de cuatro etapas fundamentales como lo son: examen preliminar, examen de control, examen profundo y preparación del informe final, para realizar los programas de trabajo y documentos de soporte.

De acuerdo a lo señalado anteriormente se puede deducir que el análisis de gestión administrativa es una herramienta muy útil, ya que, a través de los exámenes completos y detallados que aplica, es posible obtener acerca de las deficiencias o eficiencias de las funciones administrativas en las organizaciones y aportar soluciones que permitan resolver problemas, en caso de que existan, en una forma más eficiente.

Sin embargo, en las instituciones educativas como lo son las universidades se utilizan sistemas administrativos como es la gestión administrativa para observar la supervisión interna y la autoridad que ejercen los directivos hacia los profesores dentro de la institución. Es por ello que las universidades son instituciones dedicadas a la formación de profesionales en las distintas áreas del conocimiento a través de la docencia, la investigación y la extensión. Como instituciones poseen una estructura tanto académica como administrativa para facilitar su funcionamiento con el uso de recursos humanos, técnicos, financieros y materiales como punto de apoyo para alcanzar el éxito en el ambiente tanto académico como administrativo.

Por consiguiente, la Universidad de Oriente, establecida en el oriente del país, forma parte de ese universo de instituciones educativas caracterizada por esa estructura académica y administrativa. Dentro de su estructura encontramos que está conformada por núcleos ubicados en la zona oriental del país; en los diferentes núcleos funcionan escuelas y departamentos por algunas especialidades del conocimiento profesional.

La universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, está formada por las escuelas de Ciencias, Ciencias Sociales, Humanidades y Educación y de Administración. Para el caso específico de esta investigación se toma en cuenta la Escuela de Administración. Dicha escuela está formada por los departamentos de administración y contaduría. Estos departamentos para tener un funcionamiento eficaz desde el punto de vista académico como administrativo deberían tomar en cuenta el uso de la herramienta del análisis de gestión administrativa para evitar cualquier desperdicio de tiempo y otros recursos y evaluar la eficiencia de estos departamentos, así como también, poner en evidencia las áreas problemáticas y las debilidades que puedan existir.

Sin embargo, pareciera que no es así, ya que en ambos departamentos se presentan algunos indicadores que se pudieran considerar como una situación problema como eje central de la presente investigación. A continuación se señalan algunos:

- La realización o coordinación de los horarios de clases. ¿Qué sucede?
- El cumplimiento de permanencia por parte de los docentes en el aula de clases.
- Cumplimiento de permanencia en la Escuela de Administración personal administrativo y obrero.

- Adecuación de los espacios físicos necesarios para la demanda de alumnos y docentes.
- Proporción de los servicios generales para la adecuación de los estudiantes en el momento de recibir las horas académicas.
- La organización y realización de intensivos en la fase media y superior de la carrera. ¿Qué sucede?

Todos los indicadores descritos, parecieran demostrar que no se está realizando de manera eficiente el análisis de la gestión administrativa, por tal motivo, nace la necesidad de realizar un análisis de la gestión de los sistemas administrativos de la escuela de Administración de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, de manera que permita sugerir soluciones a la situación del problema planteado.

En cuanto, a la realización de la investigación se formularán unas preguntas que más adelante se les darán respuestas a estas interrogantes, las cuales son:

- ¿Qué factores inciden para un proceso eficiente de la gestión administrativa en la Escuela de Administración de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de las etapas del proceso de análisis de gestión administrativa manejados en la Escuela de Administración de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre?
- ¿Cuáles son las ventajas y beneficios que tiene para la Escuela de Administración de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, la implantación de un sistema de análisis de gestión de administrativa?
- ¿Cómo contribuye el análisis de gestión con los sistemas administrativos de la Escuela de Administración de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre?

En la búsqueda de respuestas a estas interrogantes, se plantean los objetivos que orientarán la investigación.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Analizar la gestión de los sistemas administrativos de la Escuela de Administración de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar los factores que inciden en el proceso de análisis de gestión administrativa manejados en la Escuela de Administración de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre.
- Identificar las fortalezas y debilidades de las etapas del proceso de análisis de gestión administrativa manejados en la Escuela de Administración de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre.
- Determinar las ventajas que tiene la Escuela de Administración de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, en la implantación de un sistema de análisis de gestión de administrativa.

1.3 Justificación

El análisis de la gestión administrativa juega un papel fundamental, ya que, lleva a cabo un examen analítico, crítico, independiente y sistemático de las actividades de la Administración General, además proporciona una de las técnicas

orientadas a la investigación y enfocada desde una perspectiva integral, la cual ofrece una base muy sólida para el funcionamiento de las instituciones.

La Escuela de Administración de la Universidad de Oriente del Núcleo de Sucre, se ha caracterizado por ser más estable en cuanto a planta física e instalaciones que posee dentro de la misma. De allí que, el presente proyecto de investigación tiene como finalidad observar la deficiencia del análisis de gestión administrativa y llegar a demostrar con eso el grado de relevancia e importancia que ello tiene dentro de las instituciones universitarias. Es por esta razón, que se hace necesario resaltar la importancia generada mediante los aportes de este proyecto, el cual pudiera dar paso a otras investigaciones de la misma naturaleza.

1.4 Metodología

Según Balestrini (2006:126), el marco metodológico es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas, y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan magnitudes de lo real. De allí pues, que se deberán plantear el conjunto de operaciones técnicas que se incorporarán en el despliegue de la investigación en el proceso de la obtención de los datos.

1.4.1 Nivel de la Investigación

El nivel de investigación empleada para la realización de este proyecto, es la Investigación Descriptiva, según Arias (2006:24) se define como “la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento”, debido a que el objeto estudiado es descrito de manera general en la Escuela de Administración de la Universidad de Oriente del Núcleo de Sucre.

1.4.2 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado.

El tipo de investigación que se utilizará para el desarrollo de la investigación es documental. Arias (2006:27). Señala que la investigación documental “es aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos”; que implica la revisión de textos, tesis, revistas, periódicos, documentos, leyes, páginas Web, entre otras.

1.4.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Según Arias (2006:67), las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información”.

Las técnicas de recolección de datos empleadas para identificar el problema planteado será: a través del análisis documental.

Arias (2006:69), los instrumentos de recolección de datos “son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información”.

En atención a la técnica del análisis documental, los instrumentos que se utilizarán para la recolección de datos en el desarrollo de la investigación, serán las siguientes:

- Fichas.
- Resumen Analítico.
- Cuadros y Tablas.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

2.1 Gestión

El termino GESTIÓN, se ha hecho hegemónico, de la mano de concepciones empresariales o administrativas de los procesos sociales, institucionales u organizacionales. Por eso es conveniente, en primer lugar, aclarar a qué se quiere referir con el termino de gestión y con el verbo gestionar, y en especial, cuál es el alcance de estos términos en el marco del desarrollo de las organizaciones o instituciones tanto públicas como privadas.

El término GESTIÓN implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una empresa o de un negocio.

Más específicamente, la definición de gestión indica que se trata de realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos. La gestión se divide en todas las áreas que comprenden a una empresa, ya que todos los departamentos que la administración tiene bajo su cargo, deben estar involucrados con la gestión empresarial.

Sabiendo que la gestión es una herramienta de administración, se puede decir que ésta se encarga de ejecutar todas aquellas órdenes planificadas por la administración, en este caso, de empresas.

2.1.1. Definición

Para los efectos de la presente investigación se toma como fuente de información con respecto al término gestión, para tener una mejor y clara acepción del mismo, el trabajo realizado por Jorge Huergo, que señala lo siguiente:

La palabra gestión proviene de “gestus”, una palabra latina que significa: actitud, gesto, movimiento del cuerpo. En principio, este significado remite a lo que el sociólogo Pierre Bourdieu ha designado la hexis, esto es: el modo de un hábitus (una serie de esquemas, dispositivos e interpelaciones culturales internalizadas por los sujetos) se expresa a través del cuerpo en gestos, posiciones, movimientos, etc. Pero es significado no dice nada sobre el carácter activo de la gestión, ya que pone énfasis en movimientos y actitudes vividas como “naturales” por los sujetos de una determinada cultura. Sin embargo, “gestus” es derivada de otra palabra latina: “genere”, que posee varios significados:

- Llevar adelante o llevar a cabo,
- Cargar una cosa,
- Librar una guerra o trabar combate,
- Conducir una acción o un grupo,
- Ejecutar, en el sentido de un artista que hace algo en el escenario.

La palabra gestión proviene directamente de “gestio-onis”: acción de llevar a cabo y, además, ésta relacionado con “gesta”, en tanto historia de lo realizado, y con “gestación”, llevar encima. Es necesario hacer dos observaciones sobre los significados posibles de la palabra gestión, tomados de (<http://abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialeparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>)

El primero se refiere al carácter activo, pero ligado a la guerra que tiene la palabra, en este sentido, gestión está estrechamente ligado a “estrategia” (de stratos-egos”: yo conduzco), que según el teórico de la guerra del siglo XIX, Kart Von Clausewitz, significa organizar los encuentros aislados con el fin de derrotar/destruir al enemigo: a sus fuerzas, a su voluntad y a su territorio, que es el objetivo ideal de la guerra. Aquí, las “estrategias de gestión” son planeadas para o sobre el otro, lo que inmediatamente significa actuar sobre el otro.

El segundo significado, retoma necesariamente el carácter cultural del “gestus”, pero reformulándolo en sentido activo. Esto es: parte de un reconocimiento de las prácticas culturales de una sociedad, un grupo, una organización, una institución; luego, también reconoce su historia, sus recorridos y trayectorias a través del tiempo que han hecho esa organización esta organización con la que se cuenta hoy. Solo desde allí, desde ese reconocimiento, se conoce se dirige (-“duce”) con los otros (“con-”). En este sentido, la gestión es una suerte de acción artística, en cuanto creativa (y no respectiva o meramente estructurada por recetas) que tiende a la gestación de procesos colectivos, con los otros (y no a pesar de los otros y de lo existente, o contra los otros).

Es la acción y efecto de gestionar, o sea, acción de administrar, diligenciar lo conducente para lograr las metas planificadas (Ruiz, 1995:18).

2.2 Administración.

La administración aparece desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad y se ha convertido en una actividad tan importante que en todas las ramas y especialidades humanas que buscan relacionarse con el término, por considerar que es una actividad cotidiana y verdaderamente necesaria.

2.2.1. Origen

El surgimiento de la administración es un acontecimiento de primera importancia en la historia social en pocos casos, si los hay, una institución básicamente nueva, o algún nuevo grupo dirigente, han surgido tan rápido como la administración desde un principios del siglo. Pocas veces en la historia de la humanidad una institución se ha manifestado indispensable con tanta rapidez. La administración que es el órgano específico encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es, con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico, refleja el espíritu esencial de la era moderna. Es en realidad indispensable y esto explica por qué, una vez creada, creció con tanta rapidez (<http://www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.shtml>).

El ser humano es social por naturaleza, por ello tiende a organizarse y cooperar con sus semejantes. La historia de la humanidad puede describirse a través del desarrollo de las organizaciones sociales partiendo en la época prehistórica por las tribus nómadas, donde comienza la organización para la recolección de frutas y la caza de animales, y después con el descubrimiento de la agricultura da paso a la creación de las pequeñas comunidades.

Si se pudiera repasar toda la historia de la humanidad se encontraría que, los pueblos antiguos trabajaron unidos en organizaciones formales (ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la iglesia católica romana, la compañía de las indias orientales, etc.). También las personas han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficaces y eficientes, mucho antes de que el término "administración" hubiera aparecido y se hubiera definido.

Las sociedades se han ido transformando, ya que durante siglos se caracterizaron por poseer formas predominantes agrarias, donde la familia, los grupos

informales y las pequeñas comunidades eran importantes. Posteriormente, éstas se transformaron en otras de tipo industrial, impulsadas por la Revolución Industrial y caracterizadas por el surgimiento y desarrollo de las grandes organizaciones y centros industriales.

Pero realmente el cuerpo sistemático de conocimientos sobre la administración se inicia en plena Revolución Industrial, en el siglo XIX, cuando surgieron las grandes empresas que requerían de nuevas formas de organización y prácticas administrativas. La empresa industrial a gran escala era algo nuevo.

En la actualidad, la sociedad de la mayor parte de los países desarrollados es una sociedad pluralista de organizaciones, donde la mayoría de las obligaciones sociales (como la producción, la prestación de un servicio especializado de educación o de atención hospitalaria, la garantía de la defensa nacional o de la preservación del medio ambiente) es confiada a organizaciones (como industrias, universidades y escuelas, hospitales, ejército, organizaciones de servicios públicos), que son administradas por grupos directivos propios para poder ser más eficaces. A diferencia de lo anterior, a finales del siglo pasado la sociedad funcionaba de manera completamente diferente. Hace 80 años las organizaciones eran pocas y pequeñas: predominaban los pequeños talleres, los artesanos independientes, las pequeñas escuelas, los profesionales independientes (médicos y abogados, que trabajaban por cuenta propia), el labrador, el almacenista de la esquina, etc. A pesar de que en la historia de la humanidad siempre existió el trabajo, la historia de las organizaciones y de su administración es un tema que inició en época reciente.

2.2.2. Definición

Son muchas las definiciones que podrían conseguirse sobre el significado del término administración, sin embargo, se citan las siguientes:

Para Ruiz (1995:18) es la ciencia de la dirección de acción humana dedicada a resolver las necesidades que emergen de la interacción social.

Para Koontz (1998:6) es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

De allí que la administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas, por el cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular.

2.2.3. Importancia

Una de las formas más sencillas de la administración, en nuestra sociedad, es la administración del hogar y una de las más complejas la administración pública. Pero el fenómeno administrativo no solamente nació con la humanidad sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos y por su carácter Universal, lo encontramos presente en todas partes. Y es que en el ámbito del esfuerzo humano existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado.

La importancia de la administración se ve en que está imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante.

Reyes Ponce (<http://www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.shtml>) enumera la importancia de la administración como:

La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.

El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etcétera, con que ese organismo cuenta.

Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.

Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc.

La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico, social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económico social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

En especial para los países que están desarrollándose; quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

Se puede concluir que la importancia de la administración:

- Se aplica a todo tipo de Empresa
- El éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buena administración.
- Una adecuada administración eleva la productividad.
- La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo.
- En los organismos grandes de la administración es indiscutible y esencial.
- En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando la administración.

El término administración que es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance las metas y el término gestión que es la acción y efecto de gestionar, por lo tanto relacionando éstas teorías da el origen a lo que se llama análisis de gestión administrativa.

2.3 Análisis de Gestión Administrativa.

2.3.1. Definición

Fernández (1984:14), define el análisis de gestión administrativa como una revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, como base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución en el logro de los objetivos.

Es el examen de la estructura organizativa o de sus componentes, para evaluar el grado de eficiencia y de eficacia, con el cual se están cumpliendo las funciones fundamentales de la Ciencia Administrativa.

2.3.2. Importancia

Hoy en día, las organizaciones se enfrentan a un medio cambiante y a clientes exigentes, por ende, los administradores deben contar con herramientas que permitan afrontar con éxito las diversidades que puedan presentársele.

El AGAD juega un papel preponderante al llevar un examen crítico de cada una de las actividades de la administración general, además que proporciona una retroalimentación en la acción empresarial que beneficia a la organización.

La evaluación de los recursos materiales, financieros, técnicos y humanos es un factor imprescindible y el control, medido a través de esta herramienta, facilita la labor de los gerentes y les proporciona un punto de apoyo para alcanzar el éxito en el complejo mundo empresarial.

2.3.3. Objetivos del Análisis de Gestión Administrativa

Entre los objetivos del análisis de gestión administrativa se encuentran los siguientes (Ruiz; 1995:73,74):

- ✓ Determinar debilidades de los métodos o procedimientos administrativos.
- ✓ Hacer una valuación de la adecuación y efectividad de controles internos.
- ✓ Determinar el grado de utilidad de la información que los ejecutivos entregan a la alta administración.
- ✓ Detectar las áreas críticas y determinar las medidas para superar la crisis.
- ✓ Detectar las desviaciones en la administración de la empresa, revelando las causas y efectos que inciden en la toma de decisiones.

2.3.4. Características del Análisis de Gestión Administrativa

Entre las características resaltantes del AGAD se encuentran (Ruiz 1995:67,68)

- ✓ Por medio del AGAD se realizan exámenes integrales y detallados de la estructura de la empresa.
- ✓ Evalúa los controles internos de la organización.
- ✓ Evalúa el grado de utilidad de la información que se entrega a la alta gerencia.
- ✓ Verifica el cumplimiento o no de las políticas y procedimientos administrativos.
- ✓ Pone en evidencia las áreas problemáticas dentro de la organización.
- ✓ Propone recomendaciones.

2.3.5. Ventaja del Análisis de Gestión Administrativa

- Estudia la estructura de la empresa, detectando las modificaciones de importancia que deben realizarse.
- A través del AGAD, pueden localizarse fallas o debilidades en los métodos y procedimientos administrativos.
- Permite determinar la efectividad de los controles internos.
- Con su ayuda se pueden visualizar las desviaciones en la administración de la empresa.
- Realiza observaciones y propone recomendaciones.
- Le presta atención y asistencia a toda la administración en la realización de sus funciones.
- Facilita un patrón para el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles en la organización como lo son el humano, técnico, financiero, materia prima, equipos.

2.3.6. Desventajas del Análisis de Gestión Administrativa

- El costo para realizar el AGAD, sin duda alguna, está relacionado con el hecho de que no todas las empresas están en capacidad para realizar todas las erogaciones que involucra esta inversión.
- La realización del AGAD requiere una gran cantidad de tiempo, por ella muchas organizaciones no lo aplican.
- En el aspecto humano, no existe una escala de valores precisa que permita medir el grado de eficacia y eficiencia con el cual están cumpliendo las funciones administrativas, de allí se desprende el hecho de que la calidad de esta evaluación dependa en gran parte del profesional que la realice.

CAPÍTULO III

ETAPAS DEL ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Tal como se presento en el capítulo anterior, el Análisis de Gestión Administrativa se refiere a una revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, como base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución.

En el análisis de gestión administrativa es necesario estudiar cuatro etapas que serán integrantes de un proceso continuo y serán comprendidas de una manera metodológica, las cuales, atendiendo al planteamiento de Ruiz (1995:21).

3.1 Examen Preliminar

Es la obtención de información que se considera necesaria y conveniente, que no requiere de un análisis profundo, pero que es imprescindible para el conocimiento adecuado de una organización a la cual se le aplicará a un Análisis de Gestión Administrativa.

3.1.1 Importancia

La importancia fundamental del examen preliminar radica en los parámetros básicos para aplicar el análisis de gestión administrativa a través de su alcance, dirección, extensión, objetivos, entre otros; lo cual permite afirmar, que aun que cuando el examen es más sencillo y elemental, es de mayor importancia pues ofrecerá las bases para estructurar los exámenes posteriores.

Es necesario destacar que para el examen preliminar se hace imprescindible la intervención de analistas con capacidades, habilidades y experiencias para que al momento que se requieran reuniones, en donde se exponga todos los puntos de vistas existentes, puedan contar con una amplia gama de alternativas de donde surgió o surgieron los problemas que afectan a la organización.

El problema que se puede presentar como consecuencia de la deficiente aplicación de este examen son los siguientes:

- Interpretación equivocada de la información recopilada, lo cual causaría una incorrecta definición del problema.
- Una inadecuada preparación, del programa del trabajo, puede traer como consecuencia la distribución inoportuna del trabajo, la ausencia de control, el seguimiento inadecuado de las labores asignadas y la inexistencia de la consecución de los planes en las etapas del análisis de gestión administrativas.
- Inexistencia de bases para detectar las áreas en dificultad o detectarlas tardíamente.
- Pérdida de tiempo de los analistas en áreas que no presentan dificultades.

3.1.2 Propósito

Para alcanzar el objetivo del examen preliminar es necesario utilizar una metodología que lleve a cabo los siguientes pasos:

- Entrevistas
- Conocimiento de la empresa

- Estudio de la estructura organizativa, así como de su composición.
- Estudio de toda la documentación legal externa e interna.
- Preparación de cuestionarios.

Es necesario que el analista conozca con profundidad y esté en contacto con la empresa, de tal manera que pueda hacerse preguntas para comprender mejor el propósito de este examen, entre estas encontramos:

- ¿Cuál es la operación que se realiza y cuál es su necesidad?
- ¿Quién hace la operación?, ¿La hace bien o existe otra persona que la realice mejor?
- ¿En qué tiempo se hace la operación?, ¿Podría mejorarse ese tiempo?
- ¿Es adecuado el método utilizado o se puede hacer mejor la operación con otro método?

3.1.3 Objetivos

Durante el desarrollo del examen preliminar, es necesario conocer los objetivos relevantes que determinan el trabajo a ejecutar y el resultado final del mismo. Es por ello, que a continuación se indican una serie de objetivos que pueden llevar a cabo este examen preliminar:

- Acordar las técnicas y metodologías a aplicar.
- Conocer las normativas específicas para el área en revisión.

- Lograr la más acertada estimación del tiempo total que se llevara el examen.
- Seleccionar los aspectos más relevantes del control.
- Elaborar la programación para la etapa siguiente.

3.1.4 Instrumentos para la elaboración de un Examen Preliminar

Para la elaboración del examen preliminar es necesario utilizar instrumentos o herramientas para recolectar la información inicial a la organización a la cual se le va a realizar dicho examen. Es importante que el analista esquematice cada uno de los pasos a seguir, para disminuir al máximo la diferencia que pueda existir entre la realidad de los hechos y el resultado obtenido, con el fin de evitar omitir algunos de los pasos para realizar el estudio.

Los instrumentos que se utilizan con mayor frecuencia para la elaboración de este examen son:

3.1.4.1 Cuestionarios

Es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado por que debe ser llenado por el encuestado sin intervención del encuestador. (Arias, 2006:74)

Es una de las técnicas de investigación, donde las respuestas son realizadas por escrito y no necesita la presencia del investigador.

En el AGAD, el cuestionario es usado con frecuencia, debido a que facilita la elaboración del programa de trabajo que se desarrollara en el mismo.

Para la elaboración del cuestionario, es importante resaltar, que tiene que ser flexible y al momento de su preparación debe ser basado en preguntas para estar al tanto sobre las características de los sistemas administrativos y financieros de la organización. Los cuestionarios no se deben tomar de manera definitiva, porque, para determinar su veracidad se deben realizar evaluaciones posteriores.

Como cualquier otro instrumento de trabajo este posee ventajas y desventajas, las cuales podemos mencionar las siguientes:

3.1.4.1.1 Ventajas

- Al momento de su aplicación, los costo son más bajo que cualquier otra técnica de recolección de información.
- Da mayor precisión en las áreas objeto de estudio.
- Existe libertad al momento de que el evaluado de las respuestas.
- Al no existir la presencia del evaluador, el cuestionario posee menor riesgo en las desviaciones de las respuestas.

3.1.4.1.2 Desventajas

- Es difícil para el analista interpretar las respuestas dadas por los evaluados.
- Poca disponibilidad del analista en el momento que el encuestado no sepa interpretar una pregunta.
- Por lo general al encuestado se le dificulta manifestar lo que desea expresar.
- Al poseer exceso de preguntas, puede acarrear confusión al encuestado.

3.1.4.2 Entrevistas

La entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un dialogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida. (Arias, 2006:73)

Para realizar el AGAD, es necesario utilizar el método de la entrevista, por que a través de él, se pueden alcanzar las informaciones precisas en cuanto a las actividades que realice la organización.

Además, la entrevista suministra aspectos de la organización que son de gran importancia en el momento de analizarlas para su evaluación. Es por ello que se debe revisar y estudiar la documentación siguiente:

- Instrumentos legales.
- Estructura organizativa.
- Manuales, sistemas y procedimientos, objetivos, políticas y operaciones que desarrolla.
- Información estadística.
- Informes administrativos y financieros y de contraloría interna.
- Estados financieros, entre otros.

3.1.4.2.1 Ventajas

- La información es más precisa, por que el entrevistador puede verificar si existe contrariedad entre las respuestas.
- No se requiere que el entrevistado sepa leer o escribir.
- Es flexible, por que al momento de la entrevista, el entrevistador puede aclarar y repetir las preguntas al entrevistado.
- Al realizar la entrevista se puede medir los datos obtenidos.

3.1.4.2.2 Desventajas

- Se puede presentar que el entrevistado no suministre la información adecuada.
- El entrevistador puede ejercer influencia sobre las respuestas que proporcione el entrevistado.
- El costo, al momento de aplicarla, es elevado.
- Requiere mayor cantidad de tiempo al momento de realizar la entrevista.

3.2 Examen de Controles Internos

Es aquel que se encarga de comprobar la actuación de los controles internos, con la finalidad de detectar si existen áreas en problemas, así como también, verificar la efectividad y eficiencia de los controles administrativos y financieros que estén relacionados con la gestión de la empresa.

3.2.1 Importancia

La importancia que tiene al realizar un examen de control interno, es porque, a raíz de él se puede verificar el comportamiento real, así como también, la detección de áreas en dificultades (de modo comprobar la efectividad) que se tiene al evaluar los adecuados controles tanto financieros como administrativos que se encuentren dentro de la empresa.

3.2.2 Propósito

El propósito fundamental de realizar el examen de controles internos, es la necesidad que tiene la empresa de conocer qué tan buenos y efectivos son los controles que aplican, y al mismo tiempo identificar que áreas están presentando problemas, cuáles son los focos que pueden mejorarse, en dónde pueden realizarse ahorros notables, entre otros.

3.2.3 Objetivos

Con los objetivos del examen de controles internos, se comprueban de qué forma se han captado o desarrollado las normas, políticas y procedimientos, entre otros, para identificar entre los que se está haciendo y lo que realmente se debería hacer.

Para llegar a comprobar si el examen de controles internos, se realiza de manera adecuada, se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- La estructura organizativa debe asignar las responsabilidades a cada área de una manera adecuada, para verificar si se realiza la delegación de autoridad.

- Si las actividades se realizan eficientemente, se puede determinar todas las operaciones y controles que estén presentes en los objetivos propuestos.
- Si los mecanismos que interviene en el pleno desarrollo de las actividades son imprescindibles.
- Que la información que se recibe sea veraz y oportuna.

Los resultados finales, tanto los administrativos y contables, están acorde con los objetivos planificados.

3.3 Examen Profundo

El examen profundo es aquel en el que definitivamente se detectan las áreas en dificultad, sin importar cuán grave sean estas, para luego realizar observaciones pertinentes al problema, así como de realizar conclusiones, proponer las recomendaciones necesarias que permitan a la empresa resolver y solventar dichas dificultades.

3.3.1 Importancia

La importancia que tiene este examen profundo, es que a través de él, permite llegar a las observaciones bien fundamentadas, como son las secuelas de las áreas en dificultad, que se han examinado en las etapas anteriores, para luego con los resultados de la evaluación preparar el informe final.

3.3.2 Objetivos

Los objetivos principales del examen profundo son los siguientes:

- Comprobar que en las áreas se cumplan las normas establecidas y los objetivos propuestos en el desarrollo de las actividades.
- Verificar la seguridad de la información para lograr la efectividad en las operaciones realizadas.
- Realizar un análisis con la finalidad de estudiar las deficiencias detectadas y verificar la naturaleza de las mismas.
- Determinar las causas que originaron las deficiencias detectadas.
- Aprobar los efectos de las deficiencias en cuanto a la insuficiencia metodológica, objetivos alcanzados, ausencia de programación, deficiencia de los controles, entre otros.

3.3.3 Observación

Es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad en función de unos objetivos de investigación preestablecidos. (Arias, 2006: 69)

A través de esta técnica se puede ver y oír las manifestaciones de los hechos que se desean estudiar y muestra detalladamente las debilidades encontradas, las cuales no permiten el buen desenvolvimiento de la organización.

3.3.3.1 Ventajas

La técnica de observación posee ciertos beneficios los cuales podemos mencionar:

- Se obtiene información, independientemente de proporcionarla, se puede evaluar la capacidad de las personas integrantes del grupo a estudiar.

- Evita las posibles distorsiones por parte de los informantes, por no existir intermediarios.
- Se pueden evitar las imperfecciones de los hechos y se tienen que tener presentes, por que se estudian los fenómenos en el momento que ocurren.

3.3.3.2 Desventajas

Esta técnica también tiene aspectos negativos los cuales pueden ser:

- Al momento de su aplicación, se requiere de mucho tiempo, el cual es de vital importancia para la organización.
- Sus costos son elevados.
- Puede alterar la conducta de la persona observada.
- El observador puede mal interpretar los hechos.

3.3.4 Conclusiones

Al llegar a este punto del análisis de gestión, nos está indicando que es la parte final del trabajo, es decir, que una vez finalizadas las observaciones procede a crear las respectivas conclusiones, las cuales serán una sinopsis de esas observaciones y además debe tomarse en cuenta que no deben ser repetitivas.

El analista de gestión administrativa tiene como principal función transmitir de manera eficiente la información que se obtuvo por medio de las evaluaciones realizadas en la organización. Además esas conclusiones deben ser objetivas y

soportadas con evidencias suficientes e indiscutibles. Igualmente las conclusiones deben ser amplias pero precisas, mostrar los resultados arrojados por la investigación y por ultimo ser ordenadas de acuerdo a su importancia.

3.3.5 Recomendaciones

Esta parte del análisis de gestión, el analista sugiere resolver las dificultades con la finalidad de cumplir con los objetivos trazados.

Para las recomendaciones es necesario que sean de carácter positivo, ser constructivas con la finalidad de solventar las dificultades, ser oportunas y ser útiles para la organización.

3.4 Informe Final

El informe final del análisis de gestión administrativa, no es más que la relación escrita de todo el análisis, incluyendo cada uno de los procedimientos y resultados obtenidos, así como las conclusiones y recomendaciones del caso (Gómez, 2001:137).

3.4.1 Importancia

Así como las etapas anteriores del análisis de gestión administrativa (examen preliminar, de controles internos y profundo), la elaboración de este informe no deja de tener gran importancia, pues mediante su técnica, la organización juzgará la eficiencia, seriedad y exactitud del analista en cuanto a la solución de los problemas existentes mediante las evidencias debidamente sustentadas por el mismo.

Es el informe del análisis de gestión administrativa, un medio que proporciona información útil que promueva la toma de decisiones oportunas y adecuadas para la organización, con la finalidad de verificar su desempeño y su operación en sentido general.

3.4.2 Características

Las características más importantes que debe poseer el informe final son las siguientes:

- **Oportunidad:** para que exista una acción inmediata por parte de la organización, el informe debe ser oportuno, porque de lo contrario pierde validez.
- **Concisión:** el informe no debe poseer exceso de detalles que afecte el proceso principal del mismo. El hecho de que sea conciso, no quiere decir que sea corto, solo significa que sea breve y de ser más amplio no incluir en hechos insignificantes.
- **Simplicidad y claridad:** esto proporcionara completa comprensión de lo que se desea comunicar. Con esto se introduce sin dificultad en la mente del lector lo que se desea expresar. La falta de claridad casi siempre da lugar a interpretaciones ilógicas que lo convierte en algo inútil, con lo cual no se cumplirían los objetivos establecidos.
- **Exactitud:** es necesario que sea exacto para evitar conceptos erróneos. La importancia tiene que ser digna de credibilidad y confiabilidad, y estar sustentada con evidencias demostrables en cualquier oportunidad o circunstancias, es decir, si el informe es inexacto no tendrá validez.

- **Constructivo:** la función primordial del informe es ofrecer soluciones a la problemática existente en la organización a través del análisis realizado.
- **Evidencias de poder:** el informe debe basarse en evidencias que permitan comprobar la validez de las observaciones, con el propósito de demostrar la claridad entre los hechos, declaraciones y opiniones.

Integral: el informe debe ser único, conteniendo todos los elementos que lo integran, desde la introducción hasta las recomendaciones, para así, poseer información completa en un solo instrumento.

3.4.3 Estructura del Informe

Para la preparación y redacción del informe, es necesario seguir con los siguientes lineamientos:

- **Síntesis del informe:** el encabezamiento del informe debe enumerar, sistemáticamente su contenido así como los hechos de mayor relevancia.
- **Objetivos de examen:** deben señalarse los puntos programáticos que se examinaron y los aspectos de la tarea que se han tratado de cubrir. Los objetivos que se consideraron durante el examen se deben describir brevemente.
- **Elementos de tecnicidad considerados en el examen:** se deben describir brevemente los elementos utilizados en el análisis, su enumeración permitirá apreciar la profundidad del trabajo ejecutado y verificar si hubo circunstancias que no se contemplaron adecuadamente.

- Sistemas de procedimiento en aplicación: se enumeran los hechos tal como ocurrieron en el momento del examen, las normas aplicadas y los diagramas secuenciales que responden a los hechos.
- Observaciones al sistema en aplicación: en este punto, solo se detallan las fallas observables mediante la explicación de los inconvenientes que se acarrearán a través del orden de importancia.
- Sistemas de normas y procedimientos propuestos: una vez detectadas las fallas, los analistas realizan y presentan sugerencias, cubriendo las propuestas de mejoras, indicando los métodos a implementar para llevarlos a cabo en el momento de su realización. Para que se tomen en cuenta dichas recomendaciones, estas deben ser flexibles y adaptables, para la coordinación ideal entre los elementos físicos y humanos de la empresa.
- Colaboración del personal de la empresa: la colaboración del personal que labora en el área sujeta a examen, es factor fundamental del éxito del desarrollo del análisis de gestión administrativa.
- Anexo: a manera de anexo, se adjuntan al informe, gráficos, cuadros y la documentación necesaria que apoya las soluciones recomendadas.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La información se recopiló mediante observación y entrevista al personal administrativo de la Escuela de Administración, así como a los coordinadores y encargados de las diferentes comisiones que funcionan en la Escuela.

Una vez recogida y analizada la información, se resume y presenta; tomando en consideración la metodología planteada en el Capítulo anterior, que refiere a las etapas del análisis de gestión administrativa, como son el examen preliminar, examen de controles internos, examen profundo, conclusiones, recomendaciones y el informe final

4.1 Examen Preliminar

Para el diseño del Examen Preliminar fue necesaria la formulación de entrevistas y cuestionarios.

Las entrevistas aplicadas a cada dependencia de la Escuela de Administración de la Universidad de Oriente, Núcleo Sucre, fueron diseñadas con base en los reglamentos correspondientes de la siguiente manera:

Para entrevistar al Director de la Escuela de Administración, se enfocó, para la estructura de la entrevista, en el Reglamento de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, en su artículo 43, que se refiere a deberes del Director de Escuela, tales como dirigir y coordinar las actividades académicas y administrativas de la Escuela.

Para el caso del Departamento de Administración y Contaduría, se tomaron en cuenta los mismos artículos del Reglamento de Departamentos, Capítulo I, de sus disposiciones generales, para ambas dependencias, como son:

- Artículo 2: el Departamento debe implementar estrategias para identificarse con el.
- Artículo 5: administrar líneas de investigación.
- Artículo 12: prestar servicios a otros departamentos.
- Artículo 13: planificar los objetivos propuestos.
- Artículo 14: programar la formación y actualización del personal.
- Artículo 15: realizar conferencias entre el personal y estudiantes.
- Artículo 16: realizar reuniones entre el personal docente y de investigación.
- Artículo 19: ser designado por el Concejo de Núcleo.

Para el coordinador de la Comisión de Trabajo de Grado, se formularon preguntas que están relacionadas con los artículos reflejados en el Reglamento de Trabajo de Grado, Capítulo III, de las Comisiones y Subcomisiones, como los son:

- Artículo 13: en cada Escuela funcionara una Comisión de Trabajo de Grado.
- Artículo 16, sus atribuciones, sus literales:
 - Literal b, aprobar el nombramiento de miembros principales y suplentes.
 - Literal c, ajustar el proyecto de presupuesto del Fondo de Trabajo de Grado.
 - Literal d, recibir y analizar los Cursos Especiales de Grado.
 - Literal e, evaluar las consultas a Trabajos de Grado.

- Literal f, elaborar folletos informativos.
 - Literal g, que los proyectos estén acordes con planes de desarrollo.
 - Literal h, velar por el cumplimiento del Reglamento.
 - Literal i, crear normas internas.
 - Literal j, firmar el acta final.
- Artículo 17: realizar reuniones cada 15 días.

En el caso de las entrevistas realizadas a los coordinadores de las Subcomisiones de Administración y Contaduría, estas se hicieron en relación a los artículos contemplados en el Reglamento de Trabajo de Grado, Capítulo III, de las Comisiones y Subcomisiones:

- Artículo 13: deben existir coordinadores de las Subcomisiones.
- Artículo 14: las Subcomisiones tendrán atribuciones.
 - Literal f: mantener folletos actualizados sobre los Trabajos de Grado.
 - Literal g: que los proyectos estén acorde con planes de desarrollo.
 - Literal h: velar que se cumpla el Reglamento.
 - Literal i: elaborar normas internas.
 - Literal j: presentar el acta final de Trabajo de Grado.
- Artículo 32, del Capítulo V: el tiempo reglamentario para el jurado de leer el informe de Grado.

En el caso de la entrevista al coordinador del Servicio Comunitario, se formularon las según los artículos del Reglamento por el cual se rige esta dependencia; en su Capítulo III, de la Comisión de Servicio Comunitario de las Escuelas, en el artículo 15, de las funciones de la Comisión:

- Numeral 1, participar en reuniones.
- Numeral 2, informar los proyectos que están bajo su coordinación.
- Numeral 3, avalar los proyectos. Numeral 4, elaborar una base de datos.
- Numeral 5, relacionar el perfil profesional al Servicio Comunitario.
- Numeral 6, divulgar información actualizada.
- Numeral 7, solicitar recursos.
- Numeral 8, administrar los recursos.
- Numeral 9, presentar informes parciales.
- Numeral 10, otorgar reconocimientos.
- Numeral 11, cumplir con el Reglamento.
- Numeral 12, asesora a los facilitadores.
- Numeral 13, ofertar proyectos según el perfil académico.
- Numeral 14, planificar seminarios de Servicio Comunitarios.

4.2 Examen de Controles Internos

A través de la aplicación de encuestas a los diferentes componentes de la Escuela de Administración (departamento de administración, departamento de contaduría, dirección de escuela, comisión y subcomisión de trabajo de grado de administración y contaduría y comisión de servicio comunitario), se pudieron conocer las fortalezas y debilidades en cuanto al conocimiento y ejecución de las normas establecidas en el reglamento correspondiente a cada una.

Los resultados obtenidos demuestran que en líneas generales se tiene un alto nivel de conocimiento del reglamento en todos los departamentos encuestados. Tal normativa es aplicada en estas dependencias obteniéndose un alto porcentaje de cumplimiento de las mismas, por lo que se puede decir que se cuenta con un

desempeño satisfactorio de las funciones administrativas de la escuela. Por otra parte, aun cuando el porcentaje de la no aplicación de las normas es relativamente bajo, se hace necesario reforzar las debilidades que hay en cada una de las dependencias con el fin de que exista cada vez mejor desempeño de las funciones, lo cual se traduciría en mejor atención de las necesidades particulares de la Escuela de Administración y a su vez en mejor comunicación entre el personal docente, administrativo y estudiantado en general.

4.3 Examen Profundo

En cuanto al Examen Profundo, fue necesario hacer un exhaustivo estudio y análisis del resultado de las entrevistas. Para ello se requirió la construcción de las tablas y graficas que se presentan a continuación. Sin embargo es en el informe final cuando se presentarán las consideraciones derivadas al respecto.

De acuerdo al cumplimiento del reglamento por el cual se rige la dirección de la escuela de administración.

Tabla 1.
Cumplimiento del Reglamento (Artículo 43)

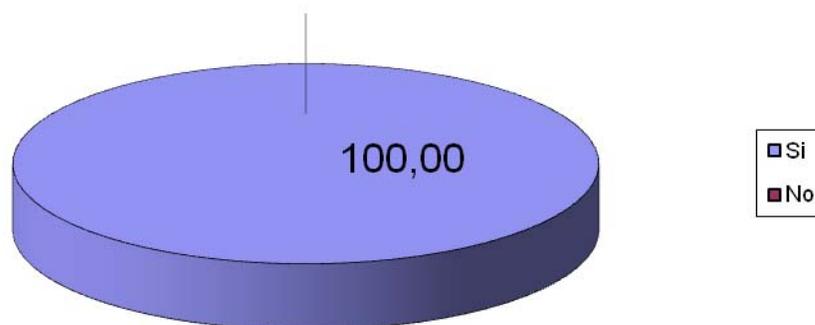
Dirección de Escuela

Pregunta	Artículo	CUMPLIMIENTO	
		SI	NO
1	43	X	
		X	
		X	
		X	
Totales		4	0

Fuente: Elaborado por el autor con resultados de entrevistas

$$4 \rightarrow 100\% \\ 4 \rightarrow x, \quad x = 4 * 100 / 4 = 100\%$$

$$4 \rightarrow 100\% \\ 0 \rightarrow x, \quad x = 0 * 100 / 4 = 0\%$$



En la entrevista realizada al Director de Escuela de Administración de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, en cuanto al conocimiento, aplicación y funcionamiento del Reglamento por el cual se rige esta dependencia, sus respuestas fueron positivas, dando un 100 % del cumplimiento del Reglamento.

De acuerdo al cumplimiento del Reglamento por el cual se rige el Departamento de Administración.

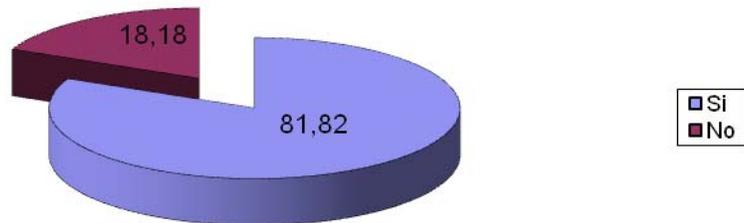
Tabla 2.
Cumplimiento del Reglamento (Artículos 2, 5, 12, 13, 14, 15, 16 y 19)

Departamento de Administración

Preguntas	Artículo	CUMPLIMIENTO	
		SI	NO
1	2	X	
2	2	X	
3	5	X	
8	12	X	
9	12	X	
4	13	X	
5	14	X	
6	15		X
7	16	X	
10	19	X	
11	19		X
Totales		9	2

Fuente: Elaborado por el autor con resultados de entrevistas

$$11 \rightarrow 100\% \quad 9 \rightarrow x \quad , \quad x = 9 * 100 / 11 = 81,82\% \quad 11 \rightarrow 100\% \quad 2 \rightarrow x \quad , \quad x = 2 * 100 / 11 = 18,18\%$$



El 81,82 % de las respuestas emitidas por el Jefe del Departamento de Administración fueron positivas con respecto al cumplimiento del Reglamento de funcionamiento administrativo.

Sin embargo, de acuerdo con la misma opinión del Jefe del Departamento, se manifiesta que un 18,20 % de las actividades contempladas en el reglamento no se lleva a un cumplimiento efectivo. Este porcentaje no deja de ser significativo por lo que es de señalarse que debería buscarse la manera de superar ese porcentaje hacia el cumplimiento del reglamento para hacer más efectiva la labor administrativa del Departamento de Administración.

De acuerdo al cumplimiento del reglamento por el cual se rige el departamento de contaduría.

Tabla 3.
Cumplimiento del Reglamento (Artículos 2, 5, 12, 13, 14, 15, 16 y 19)

Departamento de Contaduría

Preguntas	Artículo	CUMPLIMIENTO	
		SI	NO
1	2	X	
2	2	X	
3	5		X
8	12		X
9	12		X
4	13		X
5	14	X	
6	15	X	
7	16	X	
10	19	X	

De acuerdo al cumplimiento del reglamento por el cual se rige la comisión de trabajo de grado de administración.

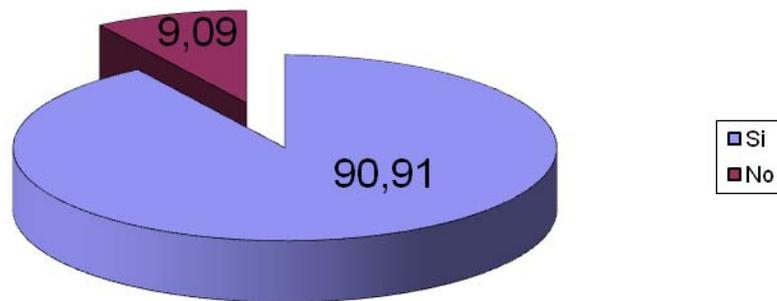
Tabla 4.
Cumplimiento del Reglamento (Artículos 13, 16 y 17)

Comisión De Trabajo De Grado

Preguntas	Articulo	CUMPLIMIENTO	
		SI	NO
1	13	X	
2	16	X	
3	16	X	
4	16		X
5	16	X	
6	16	X	
7	16	X	
8	16	X	
9	16	X	
10	16	X	
11	17	X	
12	17	X	
Totales		11	1

Fuente: Elaborado por el autor con resultados de entrevistas

$$\begin{array}{l}
 11 \rightarrow 100\% \\
 10 \rightarrow x
 \end{array}
 , x = 10 * 100 / 11 = 90,91\%
 \qquad
 \begin{array}{l}
 11 \rightarrow 100\% \\
 1 \rightarrow x
 \end{array}
 , x = 1 * 100 / 11 = 9,09\%$$



Las respuestas del Coordinador de la Comisión de Trabajo de Grado de la Escuela de Administración de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, fueron positivas dando un 90, 91 % de efectividad en el cumplimiento de las actividades administrativas del reglamento por el cual se maneja esta dependencia.

Tiene un porcentaje negativo de 9,09 % en el no cumplimiento del reglamento, lo cual no representa un nivel de preocupación, pero se debe tomar en cuenta para disminuir o eliminar tales dificultades, como lo es ajustar el Proyecto al presupuesto disponible de acuerdo a los recursos del fondo de de Trabajo de Grado respecto a las alternativas económicas extra institucionales.

De acuerdo al cumplimiento del reglamento por el cual se rige la subcomisión de trabajo de grado de administración.

Tabla 5.
Cumplimiento del Reglamento (Artículos 13, 14 y 32)

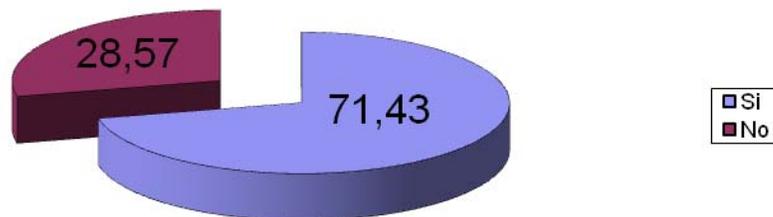
Subcomisión De Trabajo De Grado Administración

Preguntas	Artículo	CUMPLIMIENTO	
		SI	NO
1	13	X	
3	14		X
4	14	X	
5	14		X
6	14	X	
7	14	X	
2	32	X	
Totales		5	2

Fuente: Elaborado por el autor con resultados de entrevistas

$$7 \rightarrow 100\% \\ 5 \rightarrow x, \quad x = 5 * 100 / 7 = 71,43\%$$

$$7 \rightarrow 100\% \\ 2 \rightarrow x, \quad x = 2 * 100 / 7 = 28,57\%$$



El 71,43 % de las respuestas a las preguntas realizadas en la entrevista al Jefe de la Subcomisión de Trabajo de Grado de Administración fue positiva; por el se puede inferir, que sí se cumple con la aplicación del Reglamento de funciones Administrativas por la cual se rige la Subcomisión.

Teniendo un porcentaje considerado de 28,57 % de la no aplicación se deben realizar los ajustes necesarios para disminuir las dificultades que se presentan con el no cumplimiento de las funciones administrativas.

De acuerdo al cumplimiento del reglamento por el cual se rige la subcomisión de trabajo de grado de contaduría.

Tabla 6.
Cumplimiento del Reglamento (Artículos 13, 14 y 32)

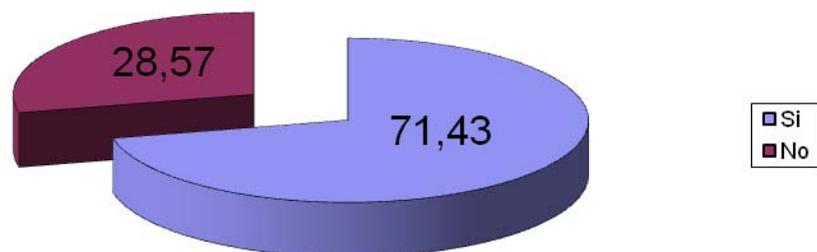
Subcomisión De Trabajo De Grado Contaduría

Preguntas	Artículo	CUMPLIMIENTO	
		SI	NO
1	13	X	
3	14		X
4	14	X	
5	14		X
6	14	X	
7	14	X	
2	32	X	
	Totales	5	2

Fuente: Elaborado por el autor con resultados de entrevistas

$$7 \rightarrow 100\% \\ 5 \rightarrow x \quad , \quad x = 5 * 100 / 7 = 71,43\%$$

$$7 \rightarrow 100\% \\ 2 \rightarrow x \quad , \quad x = 2 * 100 / 7 = 28,57\%$$



Con los datos tomados en la entrevista al Jefe de la Subcomisión de Trabajo de Grado de Contaduría, se nota un 71,43 % de respuestas afirmativas en el cumplimiento de las funciones administrativas del Reglamento, por el cual se rige esta dependencia.

Se tiene un 28,57 % del no cumplimiento de sus funciones, por lo que se puede deducir que la Subcomisión trabaja o se desempeña de manera aceptable en cuanto a conocimiento y aplicación del Reglamento de las funciones administrativas.

De acuerdo al cumplimiento del reglamento por el cual se rige la Comisión de Servicio Comunitario.

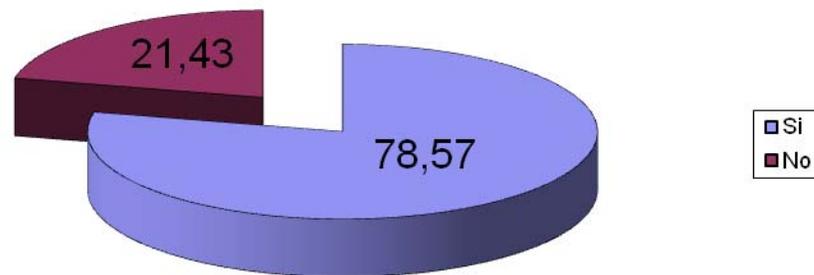
Tabla 7.
Cumplimiento del Reglamento (Artículo 15)

Comisión De Servicio Comunitario

Preguntas	Artículo	CUMPLIMIENTO	
		SI	NO
1	15	X	
2	15	X	
3	15	X	
4	15	X	
5	15	X	
6	15	X	
7	15	X	
8	15		X
9	15	X	
10	15	X	
11	15	X	
12	15	X	
13	15	X	
14	15	X	
Totales		13	1

Fuente: Elaborado por el autor con resultados de entrevistas

$$\begin{array}{l}
 14 \rightarrow 100\% \\
 11 \rightarrow x
 \end{array}
 , x = 11 * 100 / 14 = 78,57\%
 \qquad
 \begin{array}{l}
 14 \rightarrow 100\% \\
 3 \rightarrow x
 \end{array}
 , x = 3 * 100 / 14 = 21,43\%$$



En la entrevista realizada a la Comisión de Servicio Comunitario se obtuvo que el 92,86% de las respuestas, fue positivo en cuanto al cumplimiento de las normas contempladas en su reglamento, lo que demuestra que en líneas generales hay un desempeño adecuado de la comisión.

Aun cuando existen normas que hasta ahora no son ejecutadas, representadas por el 7,14% de respuestas negativas en dicha encuesta. Este resultado hace pensar en la necesidad de optimizar las condiciones de desempeño de la comisión referentes a la aplicación de esta normativa, como es el administrar los recursos para los proyectos comunitarios.

4.4 Informe Final

En cuanto a la entrevista realizada al Director de la Escuela de Administración se debe acotar que este se rige por un único artículo que posee numerales de los cuales el Director de la Escuela los aplica correctamente, tales como:

- Coordinar con los Directores de otros Departamento la prestación de servicios.
- Dirigir y coordinar las actividades académicas y administrativas de la Escuela.

- Informar al Decano y al Concejo de Núcleo del desarrollo de actividades de la Escuela, por nombrar las más importantes.

De acuerdo a los datos se puede inferir que el Departamento de Administración funciona de manera óptima en el desarrollo y cumplimiento de las actividades administrativas tales como:

- Implementar estrategias que incentiven al personal a identificarse con el Departamento.
- Programar la formación y actualización del personal docente (Plan Quinquenal).
- Celebra reuniones mensuales con el personal docente y de investigación (Solo con los coordinadores de Área).
- La prestación de servicios académicos con otros Departamentos, por nombrar los más importantes.

Entre las funciones administrativas que no se cumplen se pueden nombrar:

- Realizar reuniones, conferencias o cualquier actividad que permita la interacción de su personal y los estudiantes.
- La presentación de un listado de aspirantes al momento de la postulación del cargo a Jefe del Departamento.

Se puede decir que el Departamento de Contaduría funciona de manera aceptable, referente a:

- Reuniones mensuales del personal Docente.
- La prestación de servicios a otros Departamentos.

- La programación académica semestral.

Se pueden mencionar las funciones que no se aplican, como son:

- Cada Departamento, administrara líneas de investigación vinculado a los objetivos que originaron la creación de las unidades académicas.
- Las actividades docentes y de investigación que se desarrollan el departamento, los objetivos son coherentes propuestos por las áreas académicas.
- Programar la formación y actualización de su personal en función de sus áreas académicas.
- Realizar conferencias, talleres que faciliten la interacción de su personal con los estudiantes.
- La presentación de un listado de aspirantes al cargo del Jefe de Departamento.

Para la Comisión de Trabajo de Grado de la Escuela de Administración, haciendo referencia a los artículos tomados para la formulación y aplicación de la entrevista, se hizo mayor énfasis en el artículo 16 que posee 9 numerales, entre los cuales destacan:

- Revisar y analizar las solicitudes de Trabajo de Grado, proponer modificaciones que sean necesarias.
- Evaluar las consultas concernientes a Trabajos de Grado.
- Evaluar y mantener folletos informativos sobre planes y proyectos de investigación.
- Elaborar sus normas internas, por nombrar las más importantes.

Para la entrevista realizada al Jefe de la Subcomisión de Trabajo de Grado de Administración se pueden mencionar, en cuanto a las interrogantes respondidas, las más importantes son:

- Velar por el cumplimiento del Reglamento.
- Mantener y evaluar folletos informativos de planes y proyectos realizados.
- Crear normas internas de funcionamiento.

Pero se presentan dificultades como:

- Si los miembros del jurado disponen de 15 días para el estudio del informe de Trabajo de Grado, contados a partir de la entrega del mismo.
- Velar que los proyectos estén en armonía con los planes de desarrollo del Estado Venezolano a nivel regional, local y nacional.

La Subcomisión de trabajo de Grado de Contaduría por compartir los mismos lineamientos de las Subcomisiones se harán mención de las mismas interrogantes respondidas, tales como:

- Velar por el cumplimiento del Reglamento.
- Mantener y evaluar informativos de planes y proyectos realizados.
- Crear normas internas de funcionamientos

Se debe tomar en cuenta que la Subcomisión de trabajo de Grado de Contaduría presenta las mismas fallas que la Subcomisión de Trabajo de Grado de Administración las cuales son:

- Si los miembros del jurado disponen de 15 días para el estudio del informe de Trabajo de Grado, contados a partir de la entrega del mismo.
- Velar que los proyectos estén en armonía con los planes de desarrollo del Estado Venezolano a nivel regional, local y nacional.

Para la Comisión de Servicio Comunitario se pueden mencionar entre los lineamientos que se cumplen, los siguientes:

- Participación activa en reuniones convocadas por la Comisión Coordinadora del Servicio Comunitario del Núcleo de Sucre.
- Elaboración de una base de datos relacionados con los proyectos del Servicio Comunitario.
- Divulgar información actualizada y digitalizada sobre los Proyectos del Servicio Comunitario.
- Entrega de reconocimiento por el cumplimiento del Servicio Comunitario.

CONCLUSIONES

El Director de Escuela tiene conocimiento pleno y aplica a cabalidad el Reglamento de las funciones administrativas por el cual se rige esta dependencia.

El Jefe del Departamento de Administración aplica el reglamento de sus funciones, pero presenta fallas, como reuniones para interacción entre el personal docente y las estudiantes y la no presentación de aspirantes a su cargo.

El Jefe del Departamento de Contaduría presenta mayores fallas en la aplicación del reglamento; tiene fallas en líneas de investigación vinculados a los objetivos en creación de las unidades académicas, programar la información y de su personal, reuniones que faciliten la interacción entre los estudiantes y el personal docente.

La Comisión de Trabajo de Grado presenta mínima falla en el no cumplimiento de las funciones administrativas, presentadas en el Reglamento, como es el ajuste de proyectos disponibles de acuerdo a los recursos del fondo de Trabajo de Grado.

La Subcomisión de Trabajo de Grado de Administración presenta problemas como el jurado no supone de 15 días para la lectura del informe de Grado desde el momento de su entrega, velar que los proyectos estén en armonía con los planes de desarrollo.

La Subcomisión de Trabajo de Grado de Contaduría presenta las mismas dificultades que la anterior, el jurado no supone de 15 días para la lectura del informe

de Grado desde el momento de su entrega, velar que los proyectos estén en armonía con los planes de desarrollo.

La Comisión de Servicio Comunitario presenta la deficiencia en la administración de los recursos para los proyectos comunitarios.

RECOMENDACIONES

El Director de Escuela, debe seguir implementando las normas de las funciones administrativas de manera apropiada para que siga de manera óptima el funcionamiento de la Dirección de Escuela de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

El Jefe del Departamento de Administración, para tener mejor interacción entre los estudiantes y docentes, debe realizar reuniones y talleres que permita la mejor retroalimentación entre ellos.

El Jefe del Departamento de Contaduría, debe vincular objetivos para las unidades académicas y Programar la formación y actualización del personal docente en función de sus áreas académicas.

La Comisión de Trabajo de Grado, presenta una única falla de se tiene que resolver de manera inmediata como lo es la solicitud del fondo para los Trabajos de Grado y no solo para hacer Trabajos de investigaciones en la Universidad, sino también para los Trabajos de Grado y Pasantías.

La Subcomisión de Trabajo de Grado de Administración, deben ser garantes que desde en momento de el nombramiento de los jurados, estos cumplan con el lapso estipulado en el Reglamento de por el cual se rige esta Subcomisión y que se haga el mayor esfuerzo que los proyectos estén reflejados a los planes de desarrollo del país a nivel regional, local y nacional.

La Subcomisión de Trabajo de Grado de Contaduría, debe proponer las mismas soluciones que se necesitan para Subcomisión de Trabajo de Grado de

Administración, como lo son vigilar que los jurados cumplan con el tiempo reflejado en el Reglamento por el cual se maneja esta Subcomisión, como también reflejar los proyectos a el desarrollo de los planes del país a nivel regional, local y nacional.

La Comisión de Servicio Comunitario, debería solucionar de manera inmediata, la administración de recursos para el desarrollo de los Proyectos Comunitarios y no solo establecer recursos para la elaboración de informes (palería, lápices, mobiliario).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Textos.

- Acevedo, D. “Nuevos enfoques del control de gestión y resultados”. 1ra. Edición, Enero 2006. Alfaomega Estudios Creativos, C.A. Caracas, Venezuela.
- Acevedo, D. “De la medición a la rendición de cuentas, un enfoque estratégico”. 1ra. Edición, 2007. Alfaomega Estudios Creativos, C.A. Caracas, Venezuela.
- Acevedo, D. “Generación de indicadores de gestión y resultados; instrumentos y técnicas”. 2da. Edición, 2008. Alfaomega Estudios Creativos, C.A. Caracas, Venezuela.
- Balestrini Acuña, M. “Cómo se elabora el proyecto de investigación”. 7ma. Edición, 2006. BL Consultores y asociados, servicio editorial, Caracas, Venezuela.
- Fidas, Arias. “El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica”. 5ta. Edición, 2006. Editorial Episteme, C.A.
- Koontz, H. y Heinz, W. “Administración, una perspectiva global”. 11va. Edición. Mc Graw Hill. Julio 1999.
- Rodríguez Valencia, J. “Sinopsis de auditoría administrativa”. 7ma. Edición. 1981. Editorial Trillas, S.A.
- Ruiz Roa, J. “Fundamentos de análisis de gestión administrativa”. Editorial PANAPO, Caracas, 1995.

TESIS CONSULTADAS.

- Brusual, Y. “Análisis de los procesos administrativos de facturación aplicados a los clientes particulares centralizados de eleoriente C.A.”. Julio 2007.
- Fernández, L. “Análisis de gestión administrativa de una microempresa de servicios automotriz en Cumaná, Estado Sucre. Noviembre 1992.
- Gómez, T y Vicent, T. “Análisis de gestión administrativa. Herramienta Fundamental para el profesional de la gerencia”. Enero 2001.
- Hernández, L. “Análisis de gestión administrativa de manufacturas asociadas, C.A”. Septiembre 1990.
- Pérez, C. “Indicadores claves de gestión empresarial caso: provisión y validación de fuentes de datos. Empresa Remavenca, Cumaná”. Julio 2001.
- Sifontes, L. “Gestión administrativa de la división de crédito del fondo para el fomento y desarrollo de la artesanía, pequeña y mediana industria del Estado Sucre”. Noviembre 2003

PAGINAS WEB.

- Huergo, J. “Los Procesos de Gestión”. Página web en línea disponible en:
<http://abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminasem/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>
Consulta: 2008, Julio 18.
- Monografías.com “Historia de la Administración”. Página web en línea disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.shtml>

Consulta: 2008, Junio 10.

- Ortega, O. “¿Análisis de gestión administrativa o auditoría administrativa?”.
Página web en línea disponible en:

<http://servicio.cid.uc.edu.ve/faces/revista/a12n22/13-22-6.pdf>

Consulta: 2008, Julio 12.

- 4gurus.com (No disponible)

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/5

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Escuela de Administración	Departamento de Administración

Resumen (abstract):

Resumen de la tesis

La Administración es una de las actividades humanas más importantes. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para alcanzar metas que no podían lograr individualmente, la Administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad ha confiado cada vez más en el esfuerzo de grupo y que muchos grupos organizados se han vuelto grandes, las tareas de los administradores han cobrado cada vez más importancia. Administrar es a la vez un saber, un saber hacer, un hacer que otros hagan correctamente lo que tienen que hacer. La administración exige por igual, saber lo teórico y capacidad de traducir este saber teórico en acciones e interacción humana correcta.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
<p style="text-align: center;">Juan C Mota</p>	<p style="text-align: center;">ROL</p>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	<p style="text-align: center;">CVLAC</p>	
	<p style="text-align: center;">e-mail</p>	
	<p style="text-align: center;">e-mail</p>	
<p style="text-align: center;">Rosmary Veltri</p>	<p style="text-align: center;">ROL</p>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	<p style="text-align: center;">CVLAC</p>	
	<p style="text-align: center;">e-mail</p>	
	<p style="text-align: center;">e-mail</p>	
<p style="text-align: center;">Abner Liendo</p>	<p style="text-align: center;">ROL</p>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	<p style="text-align: center;">CVLAC</p>	
	<p style="text-align: center;">e-mail</p>	
	<p style="text-align: center;">e-mail</p>	

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

10	11	2009
-----------	-----------	-------------

Lenguaje: spa

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS-Salazar B.DOC	Application/word

Alcance:

Espacial : **LOCAL**
(Opcional) _____

Temporal: **INTEMPORAL**
(Opcional) _____

Título o Grado asociado con el trabajo:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Nivel Asociado con el Trabajo: LICENCIATURA

Área de Estudio:

ADMINISTRACIÓN

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

UNIVERSIDAD DE ORIENTE

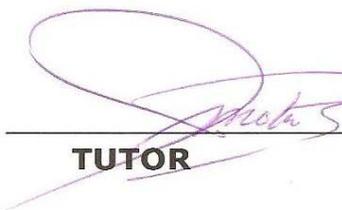
Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5

Derechos:

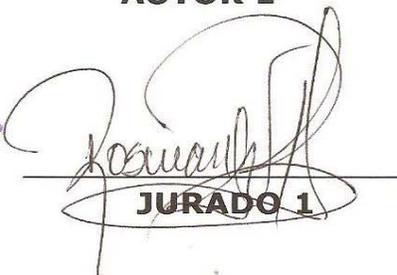
Yo Ezequiel Rafael Salazar Benítez, portador de la cedula de identidad N° 13.772.658, autorizo a la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre a publicar mi trabajo de grado titulado “ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA “ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DEL NÚCLEO DE SUCRE, DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE”.



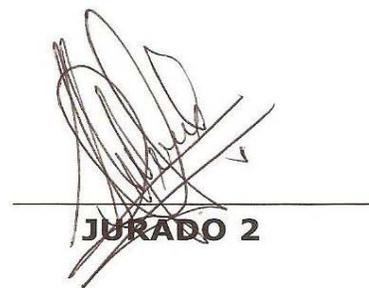
AUTOR 1



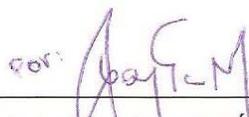
TUTOR



JURADO 1



JURADO 2

por: 

POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS: