

Universidad de Oriente  
Núcleo de Sucre  
Escuela de Administración  
Departamento de Administración



**Soluciones Gerenciales a partir de un  
Análisis De Gestión Administrativa (AGAD)  
Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración  
Y Servicios del Ministerio del Poder Popular para el Ambiente  
Cumaná estado Sucre  
Mayo-Agosto 2011**

**Asesor académico:**

**Prof. MSc. Cándida Cabello Díaz**

**Autores**

Ramírez A., Ynes E

Sucre L., Yarelis J

**Trabajo de investigación presentado como requisito parcial de la  
asignatura Curso Especial de Grado para optar al título de Licenciado**

**en Administración.**

Cumaná, Agosto 2011



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

### ACTA DE APROBACIÓN

Realizado por:

Ramírez, Ynés

Sucre, Yarelis

**Soluciones Gerenciales a partir de un Análisis de Gestión  
Administrativa (AGAD) en la Coordinación de Planificación,  
Presupuesto, Administración y Servicios del Ministerio del Poder  
Popular para el Ambiente Cumaná, estado Sucre.  
Mayo-Agosto 2011**

Trabajo de Curso Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente por los siguientes jurado calificador, en Cumaná a los dieciséis (16) días del mes de agosto de 2011.

Prof. MSc. Cándida Cabello Díaz  
Jurado Asesor  
C.I. 5.187.997

Licda. Diana Benítez  
Jurado  
C.I. 13.630.989

## INDICE

|   |     |
|---|-----|
| DEDICATORIAS .....  | i   |
| AGRADECIMIENTOS.....  | iii |
| LISTA DE GRÁFICOS .....   | iv  |
| RESUMEN.....  | v   |
| INTRODUCCIÓN .....  | 1   |
| El Problema .....   | 5   |
| Planteamiento del Problema.....   | 5   |
| Objetivos de la Investigación .....                                     | 9   |
| Objetivo General .....  | 9   |
| Objetivos Específicos .....   | 9   |
| Justificación .....   | 10  |
| ASPECTOS METODOLOGICOS .....  | 11  |
| TIPO DE ESTUDIO .....   | 11  |
| DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....   | 11  |
| METODO DE INVESTIGACION.....  | 11  |
| POBLACION Y MUESTRA.....  | 12  |
| FUENTES Y TECNICAS PARA LA RECOLECCION DE INFORMACION                   | 13  |
| TRATAMIENTO DE LA INFORMACION: .....                                    | 14  |
| CAPITULO I. Aspectos Generales del Análisis de Gestión Administrativa . | 15  |
| 1.1 Antecedentes del Análisis de Gestión Administrativa.....            | 15  |
| 1.2 Definiciones de Análisis de Gestión Administrativa. ....            | 17  |
| 1.3 Importancia del Análisis de Gestión Administrativa. ....            | 18  |
| 1.4 Objetivos del Análisis de Gestión Administrativa .....              | 20  |
| 1.5 Características del Análisis de Gestión Administrativa: .....       | 21  |
| 1.6 Limitaciones del Análisis de Gestión Administrativa. ....           | 24  |
| 1.6.1 Tiempo que demanda su ejecución:.....                             | 24  |
| 1.6.2 Evaluación de Criterios:.....                                     | 24  |
| 1.6.3 Complejidad y crecimiento de las Empresas:.....                   | 25  |
| 1.6.4 Personal Especializado .....                                      | 25  |

|   |    |
|---|----|
| 1.7 Etapas del Análisis de Gestión Administrativa.....  | 26 |
| 1.7.1 Examen Preliminar: .....  | 26 |
| 1.7.2 Examen de Controles Internos (AGAD):.....   | 28 |
| 1.7.3 Examen Profundo:.....   | 31 |
| 1.7.4 Preparación del Informe Final o Diagnóstico:.....   | 32 |
| CAPITULO II Soluciones Gerenciales. ....  | 34 |
| 2.1 Consideraciones .....   | 34 |
| 2.2 La necesidad de gerencia en las organizaciones .....  | 36 |
| 2.3 Soluciones gerenciales .....  | 37 |
| 2.4 Gerente.....  | 38 |
| 2.4.1 Un Gerente efectivo.....  | 39 |
| 2.4.2 Habilidades de un gerente.....  | 40 |
| 2.5 Áreas Comunes de Problemas para los Gerentes.....   | 41 |
| 2.5.1 Áreas de Problemas en las que se Enfrentan los Gerentes en las Organizaciones .....   | 41 |
| 2.6 Toma de decisiones.....   | 43 |
| 2.6.1 Proceso de Toma de Decisiones.....  | 44 |
| 2.7 Tipos de Decisiones .....   | 49 |
| 2.7.1 Racionalidad en la toma de decisiones .....   | 50 |
| 2.8 Importancia de la toma de decisiones para la gerencia.....  | 51 |
| CAPITULO III Ministerio del Poder Popular para el Ambiente y la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicio. .... | 53 |
| 3.1 Identificación de la institución .....  | 53 |
| 3.1.1 Descripción de la Institución.....  | 53 |
| 3.1.2 Ubicación Geográfica. ....  | 53 |
| 3.1.3 Reseña Histórica. ....  | 53 |
| 3.2 Misión, Visión y objetivos de la Institución.....   | 55 |
| 3.2.1 Misión .....  | 55 |
| 3.2.2 Visión.....   | 55 |
| 3.2.3 Objetivos del Ministerio del Poder Popular para el Ambiente.....  | 56 |

|  |    |
|--|----|
| 3.3 Estructura organizacional .....  | 57 |
| 3.4 Estructura de cargos.....  | 57 |
| 3.5 Estructura Funcional.....  | 58 |
| 3.5.1 Coordinación de Planificación, Presupuesto y Administración .....    | 58 |
| 3.5.1.1 Jefe del Departamento de Administración Financiera .....           | 58 |
| 3.5.1.2 Jefe de Presupuesto .....  | 59 |
| 3.5.1.3 Jefe de Compras.....   | 59 |
| 3.5.1.4 Planificador .....   | 60 |
| 3.5.1.5 Administrador .....  | 60 |
| 3.5.1.6 Habilitado .....   | 61 |
| 3.5.1.7 Asistente de Habilitado I.....                                     | 61 |
| 3.5.1.8 Secretaria I.....  | 62 |
| 3.5.2 Unidad de Bienes y Servicios.....                                    | 62 |
| 3.5.2.1 Jefe de Bienes y Servicios .....                                   | 62 |
| 3.5.2.2 Receptor de Información.....                                       | 63 |
| 3.5.2.3 Operador de Maquina Fotocopiadora .....                            | 63 |
| 3.5.2.4 Asistente de Servicios Generales .....                             | 63 |
| 3.5.2.5 Almacenista.....   | 63 |
| 3.5.2.6 Ayudante de Almacén .....  | 64 |
| 3.5.2.7 Mensajero .....  | 64 |
| 3.5.2.8 Chofer .....   | 64 |
| 3.5.2.9 Vigilante .....  | 65 |
| 3.5.2.10 Aseador.....  | 65 |
| 3.6 Bases legales .....  | 65 |
| 3.6.1 Leyes:.....  | 65 |
| 3.6.2 Reglamentos: .....   | 66 |
| 3.6.3 Instructivos: .....  | 66 |
| 3.6.4 Normas Generales y Específicas .....                                 | 66 |
| Capítulo IV Presentación, Análisis e Interpretación de los Resultados..... | 68 |

|   |    |
|---|----|
| 4.1. Técnicas de recolección de información.....  | 68 |
| 4.2. Técnicas de Procesamiento, Análisis, interpretación y presentación de la información ..... | 68 |
| CONCLUSIONES .....  | 78 |
| RECOMENDACIONES .....   | 80 |
| BIBLIOGRAFÍA.....   | 82 |
| APÉNDICE.....   | 84 |
| HOJA DE METADATOS .....   | 90 |

## DEDICATORIAS

A dios por ser mi guía espiritual, con amor al tesoro más grande de mi vida mi hija Constanza Sophia.

A mi esposo, mi compañero y apoyo incondicional.

A mi abuelita Carmen Del Valle quien deseaba verme culminar con éxito mí más anhelado sueño.

A mis padres por darme la vida.

A mi hermano José Miguel y a todos mis primos.

A mis tíos José Amaya y Dianora Amaya mis protectores y guía en todos los momentos.

A todos mis amigos especialmente Yarelis y Lisbeth.

Ynes Ramírez

## DEDICATORIAS

Primero que nada a Dios, por haberme dado la fortaleza, la voluntad y la salud para alcanzar esta meta tan importante de mi vida como lo ha sido culminar con éxito mi carrera universitaria.

A mi Madre por haberme enseñado todo lo que soy, por ser mi apoyo, mi guía y mi fuerza,

A mi Padre que aun cuando no esté entre nosotros fue mi inspiración a seguir adelante y a no rendirme ante las cosas difíciles, lo logre Pá, siempre te llevo en mi corazón.

A mi Esposo por ser mi compañero en todo momento, mí apoyo incondicional .Te Amo.

A mis hijos Josel y José Enrique, por ustedes sigo y seguiré adelante. Los amo.

A mis Hermanos y muy especialmente a mi hermana Mariuth por apoyarme y estar siempre a mi lado.

A mis Tíos Magaly y Freddy y a sus familias por ser tan especiales y apoyarme en todo momento.

A todos mis Profesores por ser quienes me han brindado las herramientas necesarias para la consecución del logro que he alcanzado, muy especialmente a mis profesores: Cándida Cabello, Ramón Domingo Velásquez, Carlos Jiménez,

A mis Amigos: Salka, Felipe; Ramón, Eleazar, Gracielys, Ana, Mariven, Romina, Albanis, Nairobi, Zheila y a mi compañera de tesis Ynes. Espero que la vida aún nos tenga preparado un sinnúmero de momentos para compartir juntos.

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento.

A la Universidad de Oriente y en especial a todos los profesores de la Escuela de Administración que colaboraron de manera desinteresada para que nosotras pudiéramos alcanzar este objetivo.

Al personal de la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicio del Ministerio del Poder Popular para el Ambiente en la ciudad de Cumaná por habernos permitido realizar nuestro Trabajo de Grado en dicha Coordinación. De manera muy especial a la Licda. Gabriela Quintana por toda la colaboración brindada como Jefa de la Coordinación.

A la Profesora Cándida Cabello por sus conocimientos, ideas y sugerencias además del compromiso y ayuda aportada en su condición de asesora del presente trabajo, es una gran satisfacción expresar nuestro más sincero agradecimiento.

A todas aquellas personas que de una u otra forma nos ayudaron a lograr nuestra meta.

YNES RAMIREZ  
YARELIS SUCRE

## LISTA DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfica 1: ¿Se Utilizan Organigramas? .....   | 71 |
| Gráfica 2: ¿Están Actualizados?.....  | 71 |
| Gráfica 3: ¿Existe descripción de cargo? .....  | 72 |
| Gráfica 4: ¿Existen políticas generales bien definidas en la Coordinación? .                    | 72 |
| Gráfica 5: ¿Existen manuales y procedimientos para toda la Operatividad de la Coordinación..... | 73 |
| Gráfica 6: ¿Cómo informa la Administración en cuanto al cumplimiento del trabajo?.....          | 73 |
| Gráfica 7: ¿Hay Funciones o tareas dedicadas? .....   | 74 |
| Gráfica 8: ¿En qué medida cumple Usted con las normas establecidas por la institución?.....     | 75 |
| Gráfica 9: ¿Considera usted que esta equilibrada la carga de trabajo? .....                     | 75 |
| Gráfica 10: ¿Está en práctica un proceso formal de selección de personal? 76                    |    |
| Gráfica 11: ¿Se practica el adiestramiento del personal?.....                                   | 76 |
| Gráfica 12: ¿Funciona un Sistema de Incentivo? .....  | 76 |
| Gráfica 13: ¿Existe un Manual de Procedimientos para los empleados? .....                       | 77 |

## RESUMEN

El análisis de Gestión Administrativa (A.G.A.D.), es una herramienta de vital importancia para las organizaciones ya que proporciona el conocimiento necesario para evitar o corregir el desperdicio de los recursos mediante una evaluación integral que permite conocer el estado en el que se encuentra la organización 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 la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicio en el Ministerio del Poder Popular para el Ambiente, Cumaná estado Sucre. durante el I semestre de 2011”, donde se utilizó la metodología de investigación tipo explicativo y diseño de campo que permitieron describir y recopilar la información directamente en la empresa, mediante la aplicación de la técnica de la entrevista y como instrumento el cuestionario, la observación directa donde se registraron las respuestas suministradas por el Jefe de la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicio y del Personal Administrativo y Obrero, cuyo análisis e interpretación permitieron comprender las causas y consecuencias de la problemática relacionada con los procesos de reclutamiento y selección del personal administrativo y obrero en el Ministerio del Poder Popular para el Ambiente en Cumaná - estado Sucre. Se constató que no existe un proceso de selección de personal donde se evalúen las competencias de los potenciales empleados, sino que la mayoría de los nombramientos obedece a motivos políticos o a la adjudicación directa de cargos y se les recomendó establecer y aplicar un proceso de selección de personal que permita que se ajuste a las características de la organización y al perfil de los profesionales que deben integrarla. En tal sentido, es fundamental que la organización establezca estos parámetros para que se garantice que se seleccione al personal realmente cualificado.

## INTRODUCCIÓN

El análisis de Gestión Administrativa (A.G.A.D.), es una herramienta de vital importancia para las organizaciones ya que proporciona el conocimiento necesario para evitar o corregir el desperdicio de los recursos mediante una evaluación integral que permite conocer el estado en el que se encuentra la organización.

Es por ello que el Análisis de Gestión Administrativa abarca una revisión de los objetivos, planes y programas de la empresa; además de la estructura organizativa, funciones, sistemas, procedimientos y controles; así como también al personal, instalaciones y el medio donde se desarrolla, en función de la eficiencia de operación y el ahorro de los costos. El A.G.A.D. puede ser llevado a cabo solo por el Licenciado en Administración, tal como lo establece la Ley de Ejercicio del Licenciado en Administración, artículo 8 y puede ser respaldado por otros especialistas. El resultado que se obtendrá en su aplicación suministrará la opinión sobre la eficiencia administrativa de toda la empresa o parte de ella.

Por lo tanto, una de las Organizaciones donde se requiere la implementación del A.G.A.D, es en la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicio del Ministerio del Poder Popular para el Ambiente en la ciudad de Cumaná, estado, Sucre, que es un organismo público centralizado el cual propone una mejor calidad de vida mediante una gestión ambiental, conservación de los recursos naturales promoviendo la participación de la sociedad, garantizando un continuo mejoramiento de la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras. Por tal motivo, es necesaria la implementación del A.G.A.D. con la finalidad de determinar las deficiencias o desvíos que pudieran estar presentándose en la referida

Coordinación.

La implementación del A.G.A.D. le permitirá a la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicio mejorar y agilizar sus actividades teniendo una visión amplia de las posibilidades reales del departamento para resolver ciertas situaciones desfavorables que le impiden alcanzar sus objetivos.

Por esta razón, es importante resaltar que la evaluación de la gestión administrativa en dicho ente público es necesaria a manera de poder indicarle a la Gerencia cuales son los pasos que se deben dar para identificar las deficiencias e irregularidades que tengan origen en la misma de modo que facilite una administración más eficaz y eficiente.

Con el propósito de que la gestión administrativa sea más efectiva enfocada en el comportamiento de los factores que inciden en el cumplimiento de las estrategias relacionadas con los objetivos trazados. De allí que en los exámenes preliminares realizados en la empresa utilizando la técnica de entrevista no estructurada, se observaron situaciones irregulares.

Por lo tanto, se hace necesario el Análisis de Gestión Administrativa (A.G.A.D.); en la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicio del Poder Popular para el Ambiente en la ciudad de, Cumaná, estado Sucre, con la finalidad de determinar las causas y consecuencias del ¿Por qué? Estas situaciones irregulares a fin de generar una serie de conclusiones y proponer recomendaciones para su mejoramiento.

La investigación será de tipo explicativo con un diseño de campo; la población está conformada por 29 trabajadores, y para este estudio se tomo como muestra la totalidad de la población, a los cuales se les aplicaron la

entrevista y el cuestionario para la recolección de la información, que posteriormente fue procesada y representada en gráficas, a fin de realizar los respectivos análisis e interpretaciones que dieron base a las conclusiones y recomendaciones que aportó esta investigación.

El presente trabajo de grado está estructurado de la siguiente forma:

Una primera parte que contiene el Problema: Conformado por el planteamiento del problema, objetivos de la investigación (General y Específicos) y la Justificación.

La segunda parte referida a Aspectos Metodológicos: que los constituyen el tipo, diseño de la investigación, fuentes de información, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, además de la técnica de procesamientos y análisis de la información.

Además está conformado por capítulos los cuales se detallan a continuación:

Capítulo I. Aspectos Generales del Análisis de Gestión Administrativas (AGAD): Antecedentes del análisis de gestión administrativa, definiciones del análisis de gestión administrativa, importancia del análisis de gestión administrativa, objetivos del análisis de gestión administrativa, características del análisis de gestión administrativa, limitaciones del análisis de gestión administrativa: tiempo que demanda su ejecución, evaluación de criterios, complejidad y crecimiento de las empresas, personal especializado, etapas del análisis de gestión administrativa: examen preliminar, examen de control interno, examen profundo y diagnóstico.

Capítulo II. Soluciones Gerenciales: definición de gerencia, Tipos de

gerencia, necesidad de gerencia en las organizaciones, soluciones gerenciales, toma de decisiones.

Capítulo III Ministerio del Poder Popular para el Ambiente y la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicio en la ciudad de Cumaná, estado, Sucre: identificación de la institución, descripción de la institución, ubicación geográfica de la institución, reseña histórica, misión, visión, objetivos de la institución: objetivos generales, objetivos específicos, estructura organizativa de la institución, funciones de la coordinación importancia de la coordinación, objetivos de la coordinación, programas desarrollados por la coordinación,

Capítulo IV Presentación, Análisis e Interpretación de los Resultados: Diagnóstico, Solución Gerencial, Conclusiones y Recomendaciones.

## **El Problema**

### **Planteamiento del Problema**

El movimiento de toda empresa se desarrolla cuando las personas ejecutan y toman decisiones, constituyendo así a la gestión permanente y dinámica de la misma. Ésta se ejecuta con el fin de obtener ciertos resultados de la forma más eficaz y económica posible.

Una gestión débil, una planificación defectuosa, errores, irregularidades y normas de desempeño poco estrictas, pueden conducir a la empresa a un desequilibrio, capaz de llevarla a la quiebra en un mediano o corto plazo; pero puede ser que todavía haya tiempo para detectar las principales causas de los problemas, encontrar soluciones y, por supuesto, implementarlas con velocidad.

Ante lo expuesto, las organizaciones aplican como herramienta administrativa el análisis de gestión, la cual se basa en ayudar a las organizaciones a identificar los problemas y fallas que afectan los sistemas administrativos, analiza sus causas y efectos, y contribuye a la solución de ellos.

Bien cabe destacar que el Ministerio del Poder Popular para el Ambiente, es una organización del Estado Venezolano que posee características propias, hoy se adecua a las exigencias de las políticas económicas y sociales del País conformando una estructura organizacional capaz de dar cumplimiento a los postulados establecidos en nuestra Constitución Bolivariana y leyes.

En Cumaná estado Sucre encontramos una sede del Ministerio del

Poder Popular para el Ambiente la cual tiene como objetivo garantizar una mejor calidad de vida mediante una gestión ambiental, conservación de los recursos naturales promoviendo la participación de la sociedad, garantizando un continuo mejoramiento de la calidad de vida a las generaciones presentes y futuras.

El Ministerio Del Poder Popular para el Ambiente fue creado en diciembre de 1976 e inicio sus actividades el 1 de Abril de 1977 bajo las siglas de M.A.R.M.R (Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales) siendo el primero en Latinoamérica Su objeto principal es administrar los recursos naturales promoviendo la participación de la sociedad para lograr un desarrollo sostenible. El estado Sucre dependió administrativamente hasta el año 1982 de la zona nº13 asignada al estado Anzoátegui, a partir de ese año el estado fue asignado como zona, asignándole el nº17 independizándose administrativamente del estado Anzoátegui.

Dada la importancia que posee el Ministerio del Poder Popular para el Ambiente para el Estado Venezolano, y particularmente para el estado Sucre se decide realizar un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) a la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicio. Para evaluar la gestión administrativa que se ejecuta en dicho ente público esta herramienta administrativa pretende identificar posibles desvíos que se puedan presentar en la referida coordinación.

En este mismo orden de ideas para que este estudio se dé, es indispensable contar con una herramienta que le permita mejorar y agilizar sus actividades, por lo que el análisis de gestión constituye un elemento necesario que permite tener una visión amplia de las posibilidades reales del Departamento para resolver ciertas situaciones desfavorables o arribar a un

fin determinado.

Un AGAD es vital para cualquier organización ya que ésta la ubica en la realidad por más dura que sea, plantea estrategias para mejorar y dar soluciones a las fallas venciendo los obstáculos. El AGAD permitirá a la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicio encontrar sus fortalezas y debilidades, sugerir soluciones a las posibles fallas que se estén presentando, brindándole a la unidad administrativa ser más eficaz y eficiente, dándole una orientación clara y precisa de los beneficios que le ofrece un AGAD.

No basta con decir claramente donde se quiere llegar, y como se van a realizar los esfuerzos, sino que es indispensable establecer cuáles son para la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicio del Ministerio del Poder Popular para el Ambiente ubicado en Cumana, estado Sucre aquellos factores críticos que hay que cuidar para tener éxito. Por lo que el Análisis de Gestión estará enfocado a evaluar el comportamiento de factores que inciden en el cumplimiento de las estrategias, las cuales están íntimamente relacionadas o ligadas con los objetivos que se van a lograr.

De acuerdo con lo planteado anteriormente y, tomando en consideración que la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicios del Ministerio del Poder Popular para el Ambiente en apariencia, no usa esta herramienta, se planteó que el análisis de gestión podría indicarle a la Gerencia cuales son los pasos que se deben dar para identificar las deficiencias o irregularidades en aquellas partes de la Coordinación que serían examinadas. De esta manera, se le facilita lograr una administración más eficaz y eficiente.

De allí, que se hizo imprescindible aplicar un Análisis de Gestión

Administrativa (AGAD) en la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicios para contrarrestar consecuencias como lentitud en los procesos administrativos, ineficiencia e ineficacia de las actividades y manejo de los recursos, entre otros, esto con el propósito de que la gestión administrativa sea más efectiva.

## **Objetivos de la Investigación**

### Objetivo General

Aplicar soluciones gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD), en la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicio en el Ministerio del Poder Popular para el Ambiente Cumaná estado Sucre.

### Objetivos Específicos

- Identificar las áreas en la coordinación de planificación presupuesto administración y servicio del Ministerio del Poder Popular para el Ambiente Cumaná estado Sucre.
- Identificar las Fortalezas debilidades que puedan influir en el manejo de la información en la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicio del Ministerio del Poder Popular para el Ambiente Cumaná estado Sucre.
- Diagnosticar las posibles desviaciones que se estén presentado en la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicio del Ministerio del Poder Popular para el Ambiente Cumaná estado Sucre.
- Analizar los procesos de planificación organización y control en la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicios del Ministerio del Poder Popular para el Ambiente Cumaná estado Sucre.

## **Justificación**

La puesta en práctica de un análisis de gestión administrativa en la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicio del Ministerio del Poder Popular para el Ambiente en Cumaná, estado Sucre, le puede ofrecer un sinnúmero de beneficios que le permitirán disminuir las debilidades y vencer los obstáculos 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 de los que dispone conforme a procedimientos, normas y políticas de verdadera administración

En este sentido se comprende que la finalidad más trascendental que tiene este trabajo de investigación es brindar las soluciones gerenciales necesarias para la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicios del Ministerio del Poder Popular para el Ambiente cuente con las herramientas idóneas que le sirvan para adaptarse a los cambios que vive la gerencia publica hoy en día, así como también acceder a la adopción e implementación de nuevas políticas y planes innovadores de administración.

En otro orden de ideas la realización de este estudio es un requisito necesario para poder obtener el título de Licenciatura en Administración a demás este será un instrumento de consulta para todas aquellas personas que así lo dispongan, así como también una guía útil para las organización que deseen conocer de este tema tan importante.

## **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **TIPO DE ESTUDIO**

Méndez (2001:133) define el tipo de estudio como: “el nivel de profundidad con el cual el Investigador busca abordar el objeto de conocimiento”. Dicho de otro modo es la forma que utiliza el investigador para realizar su trabajo e indica que existen tres tipos, los cuales son: exploratorio, descriptivo y explicativo.

En este caso, el tipo de investigación es el explicativo porque busca comprobar la identificación y el análisis de las condiciones presentes en la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicio del Ministerio del Poder Popular para el Ambiente en la ciudad de Cumaná, estado, Sucre.

### **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de esta investigación es de campo ya que la información fue obtenida directamente del personal que labora en la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicio del Ministerio del Poder Popular para el Ambiente en Cumaná, estado, Sucre y documental porque la misma está sustentada por fuentes bibliográficas que hacen referencia al tema.

### **MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Méndez (2001:141) define al método de investigación como: “el procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica, que el Investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento”. En este sentido se comprende la necesidad del investigador de seguir un orden específico en la

realización de su estudio.

Es por ello que el método que se utilizó para realizar esta investigación es el de análisis que inició con la identificación de la situación presente en la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicio del Ministerio del Poder Popular para el Ambiente en Cumaná, estado, Sucre estableciendo la relación causa-efecto.

## **POBLACIÓN Y MUESTRA**

Hernández Sampieri (2003:18) señala que: “población o universo (enfoque cuantitativo): es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. De este modo población será todo aquello que esté relacionado en más de una característica.

Así mismo refiere que: “muestra (enfoque cuantitativo): es el subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población”. Es decir, una muestra es una parte definida de la población, la cual es utilizada como objeto de estudio.

Es por eso que aun cuando una muestra no sea muy grande esta sirve para la investigación porque reúne todas características requeridas para su estudio. Para efectos de esta Investigación la población está formada por el personal que labora en la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicio del Ministerio del Poder Popular para el Ambiente en Cumaná, estado Sucre. La cual se encuentra distribuida de la siguiente forma:

Existen actualmente 25 personas fijas y 4 contratadas que ocupan distintos cargos entre ellos:

1. Administradora
1. Secretaria
5. Choferes
1. Reproducción
4. Obreros calificados
1. Centralista
1. Habilitado
5. Aseadoras
6. Analistas
4. Auxiliares de oficina

## **FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Méndez (2001:152) refiere que: “Las fuentes son hechos o documentos a los que acude el Investigador y que le permiten obtener información. Las técnicas son los medios empleados para recolectar la información”. En otras palabras las fuentes son sucesos o hechos registrados que ayudan al investigador, mientras que las técnicas son herramientas para obtener información. Sucede pues que existen dos fuentes que se utilizan en los trabajos de investigación las cuales son: fuentes primarias y fuentes secundarias.

Según lo leído, las fuentes primarias son aquellas cuando el investigador se involucra en la obtención de la información requerida para su trabajo por medio de la interacción con él o (los) objetos de estudio, mientras que las fuentes secundarias son aquellas a las que el investigador recurre como punto de referencia, es decir, estas son documentos de hechos registrados, bibliografías para consultar, etc.

Siendo las cosas así, resulta claro que para la realización de esta investigación se utilizaron las dos fuentes antes mencionadas ya que las investigadoras participaron de forma directa en las observaciones y entrevistas aplicadas al personal de la Coordinación de Planificación

Presupuesto, Administración y Servicio del Ministerio del Poder Popular para el Ambiente en Cumaná, estado Sucre y, en ese mismo contexto se utilizaron las fuentes secundarias como medio de consulta bibliográfica del tema en estudio mediante la revisión de tesis, documentos e internet.

### **TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN:**

Méndez (2001:158) define al tratamiento de la información como: "la determinación de los procedimientos para la codificación y tabulación de la información para el recuento, clasificación y ordenación de la información de tablas o cuadros". En resumidas cuentas estas serán las formas en las que el investigador decida presentar la información obtenida en su trabajo de investigación haciendo uso de los diferentes métodos según sea el caso.

Dentro de este marco, la información obtenida en la investigación esta presentada en algunos gráficos según el caso lo ameritó y se hicieron algunas entrevistas y encuestas al personal de la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicio del Ministerio del Poder Popular para el Ambiente en Cumaná, estado Sucre.

# **CAPITULO I**

## **ASPECTOS GENERALES DEL ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

### **1.1 Antecedentes del Análisis de Gestión Administrativa.**

Los antecedentes del Análisis de Gestión Administrativa son tan extensos como la Administración misma. La primera contribución documentada corresponde a la civilización sumérica en el año 500 a.C., donde se encuentra evidencias de prácticas de Control Administrativo.

Más cercano a nuestros tiempos se tiene que en 1800, James Watt y Mathew Boltòn, industriales ingleses, desarrollaron una propuesta para ajustar y medir procedimientos de operación, lo cual incluía una indicación detallada acerca de la relación de utilizar la auditoria como dispositivo de valuación.

Posteriormente, Frederick Winslow Taylor propone de manera formal el método científico en 1900 y surge la Administración Científica, que busca analizar el trabajo y elevar la eficiencia de las actividades de producción, tomando en cuenta aspectos como: obtener armonía más que desacuerdos en la tarea de los grupos; lograr cooperación entre los seres humanos, en vez de aislamientos caóticos; trabajar en busca de una producción máxima en vez de una producción restringida; sustituir las reglas por la ciencia.

A continuación se mencionan planteamientos importantes a los que se refiere Ruiz Roa en su libro Fundamentos del Análisis de Gestión Administrativa (p. 25) en el cual expresa que al hablar de Administración, por

fuerza mayor, pero con satisfacción, recordamos a Henry Fayol, quien hace más de medio siglo manifestó,:

Que el mejor método para examinar una Organización y determinar las mejoras necesarias era estudiando el mecanismo administrativo, para determinar si la Planificación, la Organización, el Mando, la Coordinación y el Control están adecuadamente entendidos, esto es, si la empresa está bien administrada.

10 años después, Mc Kinsey expresó que: “con cierta periodicidad, la alta administración debe hacer una evaluación de la empresa”. Tanto Fayol como Mc Kinsey mencionan la necesidad de efectuar un Análisis de Gestión Administrativa y por supuesto, con la intención de hacer una valoración general para establecer la salud del equipo económico que conocemos con la calificación de empresa. Así mismo, Ruiz Roa (1995, p 26):

En Venezuela, hasta el 26 de Agosto de 1982, cuando se promulgó la Ley del Ejercicio de la Profesión del Licenciado en Administración, el Análisis de Gestión Administrativa se realizaba bajo la denominación de Auditoría Administrativa y en su mínima expresión la desarrollan las firmas de Contadores Públicos, para determinar naturaleza, extensión y oportunidad que darán a los procedimientos que utilizan en su trabajo.

Hoy en día, la Auditoría dejó de ser uso exclusivo para los aspectos contables o financieros de las organizaciones, aun cuando ésta es la más antigua, desarrollada y aplicada en el mundo. En su lugar a surgido el concepto de Auditoría Administrativa la cual ha venido ganando terreno a lo largo de la evolución de los mercados y en la práctica de la Administración

misma.

## **1.2 Definiciones de Análisis de Gestión Administrativa.**

Según Ruiz Roa (2007:32) se entiende por Análisis de Gestión Administrativa:

El examen de la estructura Administrativa o de sus componentes, para evaluar el grado de eficiencia y 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 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 normas y políticas de verdadera Administración.

En este sentido debe señalarse que existe una terminología variada aplicada para denominar el Análisis de Gestión Administrativa, las denominaciones más conocidas son las siguientes:

- Análisis Administrativos
- Auditoria Administrativa
- Auditoria Operativa
- Auditoria de la Empresa
- Auditoria Gerencial
- Auditoria de Rendimiento
- Auditoria de Cumplimiento

Al respecto, Ruiz Roa (1995:31) cita a Leonard, quién define el término Auditoria Administrativa como:

La Auditoria Administrativa puede definirse 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.

También Ruiz Roa (1995:31) menciona a Miller, quién define a la Auditoria Operativa o de Gerencia como:

La Auditoria Operativa o de Gerencia es una actitud mental que abarca todas las áreas y cuyo objetivo fundamental no es la resolución de problemas sino la detección o identificación de deficiencias o irregularidades existentes: tiende al mejoramiento continuo de la organización y de su funcionamiento.

Observamos que aun cuando existe una diversidad de nombres para definirla, todos coinciden en que el Análisis de Gestión Administrativa es el estudio que se hace para determinar si las funciones administrativas se realizan de forma adecuada y dar soluciones a las posibles desviaciones que pudieran estar sucediendo.

### **1.3 Importancia del Análisis de Gestión Administrativa.**

Ruiz, Roa (1995:33) explica ampliamente la importancia del análisis de gestión administrativa:

El Análisis de Gestión Administrativa 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 adecúen en igual dimensión en el ejercicio económico en curso. La empresa en marcha participa de un proceso administrativo sistemático, continuo e integral, cuya operación en el tiempo constantemente varían ve hacia el futuro consecucionalmente quiere realimentar su acción empresarial, para lograr mejoras en:

- Sus Métodos de Trabajo
- Sus Formas de Control
- Su Progreso
- Sus Utilidades Anuales, etc.

El Análisis de Gestión Administrativa es importante para todas las organizaciones porque les permite evaluar la situación y las condiciones bajo las cuales realizan sus actividades. En este caso, para la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicio del Ministerio del Poder Popular para el Ambiente de Cumaná, estado Sucre es un punto clave ya que este le proporciona las herramientas necesarias para realizar y corregir las desviaciones que estuviesen entorpeciendo el adecuado funcionamiento de las tareas.

De esta manera, se comprende que la importancia del Análisis de Gestión Administrativa radica en que ésta es un técnica que permite un mejor uso del Control como función administrativa, ya que la organización espera maximizar los recursos con los que ella cuenta permitiéndole alcanzar una mayor productividad y la eficiencia en todas sus actividades, es por ello que los gerentes tienen una gran responsabilidad y los coloca dentro de una situación en la que los mismos deben realizar su trabajo regidos por normas y principios contables y financieros de manera que al momento que se necesite hacer una evaluación integral en la empresa los mismos puedan explicar el por qué de ese comportamiento en su gestión administrativa.

## 1.4 Objetivos del Análisis de Gestión Administrativa

Según Ruiz, Roa (1995:76) se refiere a estos y nos dice que;

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 inciden en la optimización de: la identificación de áreas donde las mejoras pueden ser sustanciales, la relación existente entre la producción de bienes y servicios y los recursos de esa producción, los resultados que se han logrado.

Cabe destacar que las empresas, sin distingo en sus formas de constitución y de sus actividades, necesitan tener bien definidos los objetivos expresados en términos de los resultados que espera obtener, tratando de corregir irregularidades en la gestión administrativa, implementando mejoras en el funcionamiento de la organización, haciendo uso de procedimientos y políticas que le permitan alcanzar las metas en el menor tiempo y al menor costo posible.

Es por ello, que los objetivos del Análisis de Gestión Administrativa aun cuando la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicio del Ministerio del Poder Popular para el Ambiente de Cumaná estado Sucre, es un organismo público centralizado, es decir, sus objetivos vienen establecidos en un plano o ámbito general se podría dar el caso que en la misma no se estaría cumpliendo con lo esperado, de allí que se hace

necesario la implementación de un AGAD como medida que permita corregir las desviaciones y alcanzar los objetivos.

### **1.5 Características del Análisis de Gestión Administrativa:**

En base a lo leído se puede decir que existen 8 características fundamentales en la ejecución de un buen Análisis de Gestión Administrativa las cuales son: oportunidad, concisión, simple y claro, exacto constructivo, útil, evidencias de poder e integral. Sin embargo, en la realización del mismo en la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicio del Ministerio del Poder Popular para el Ambiente de Cumaná, estado Sucre, nos encontramos que no fue necesaria la aplicación de la totalidad de las características debido a aspectos relacionados con la composición, estructura y tiempo de ejecución del mismo.

En ese sentido solo se utilizaron las siguientes enfocadas al departamento evaluado:

- Oportunidad.

Se refiere a la capacidad que tenga la Alta Gerencia de la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicio para dar respuestas rápidas a situaciones que se presenten basándose en información oportuna, porque de lo contrario la misma pierde importancia. Esta circunstancia debe irse presentando durante la realización del trabajo, mediante la entrega de informes con hechos destacados para que se valúe el avance que se va consiguiendo y de acuerdo a la amenaza del caso, para que se vayan tomando medidas sobre la marcha. En estos casos especiales es beneficioso

y aconsejable sacrificar la forma de presentación del informe, en favor de la oportunidad.

- Concisión.

Se debe ir directo al problema, si es que los hay, evitando redundar o tardando en la presentación de la información obtenida. El que sea conciso, no quiere decir que sea corto, sólo significa que sea breve y de ser más extenso, como puede ocurrir, de acuerdo a los eventos, es significativo no colocar hechos irrelevantes. El informe que se envía a la Alta Gerencia por lo general es conciso y el que va a niveles de menor rango se presenta habitualmente con bastantes detalles.

- Simple y Claro.

Si no existe claridad y simplicidad, no se tendrá una justa visión de lo que en realidad pretendemos comunicar. Al existir lo simple y lo claro, estamos implantando sin problemas, en la percepción del lector del informe, lo que estamos pretendiendo decir. La falta de claridad, casi siempre da lugar a comentarios irracionales que lo convierten en algo improductivo, para que esto no ocurra y alcancemos el objetivo de comunicar adecuadamente a la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicio lo que se pretende, se debe evitar en la información suministrada:

- Ser muy breve.
- Contener demasiados pormenores.
- El uso de lenguaje demasiado técnico, demasiado ambiguo o demasiado exuberante. Debemos utilizar un lenguaje que le sea conocido al lector, con palabras simples, sencillas.

- Constructivo.

Debemos ser cuidadosos en la redacción en el desarrollo de todo el informe; los encabezados de las observaciones deben ser atractivos y que lleven a la toma de decisión pertinente para la gestión, por parte de la Alta Gerencia de la empresa cliente. La pronunciación utilizada en la transcripción del informe debe ser constructiva, cortés, respetuosa y no debe hacerse conceptualizaciones que desfavorezcan los procedimientos que utiliza la Alta Gerencia, para efectuar la tarea encargada. Al demostrarse las faltas evidentes en las áreas evaluadas es aconsejable la omisión de nombres de personas implicadas en los problemas encontrados.

- Útil:

Se refiere a lo útil que serán los datos obtenidos en la solución de los problemas o desviaciones, de manera tal, que la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicio pueda saber su realidad y tomar medidas en función de las conclusiones y recomendaciones que reciba. La utilidad del informe se fortalecerá en la prevención que se cumpla con las características antes mencionadas.

- Evidencias de Poder.

La información que se presenta a la Alta Gerencia debe fundamentarse en evidencias de poder, constituidas por documentos que permitan demostrar la importancia de las observaciones; las evidencias también pueden ser otros elementos de juicio imparciales que indistintamente sean justificables. La objetividad que se manifieste debe asumir bien claro la diferencia entre hechos, confesiones y opiniones.

- Integral.

Cuando presentemos la información obtenida a la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicio debemos hacerlo de forma completa, es decir, no por separado, conteniendo todos los elementos que lo integran, desde la introducción hasta las recomendaciones; en este sentido, se poseerá una información completa en un solo instrumento.

### **1.6 Limitaciones del Análisis de Gestión Administrativa.**

Se puede decir 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:

#### **1.6.1 Tiempo que demanda su ejecución:**

Un Análisis de Gestión Administrativa aplicado de forma integral que abarque todas las áreas de la organización conlleva a que éste se lleve a cabo en un período de tiempo largo dependiendo de la complejidad de la empresa y por consiguiente su costo será elevado.

#### **1.6.2 Evaluación de Criterios:**

La diversidad de nombres con el cual se conoce el Análisis de Gestión Administrativa es prueba física de que este se encuentra en una fase de fijación de criterios de manera que busca llegar a desarrollar un examen que le permita conocer cómo funcionan las organizaciones según sea su magnitud, complejidad, constitución. Es por ello, que el analista aplicará sus propios criterios tomando como punto de partida que ésta es una

especialización de las Ciencias Administrativas, exclusivamente, según consta en la Ley del Ejercicio del Licenciado en Administración en su Art. N° 8.

#### 1.6.3 Complejidad y crecimiento de las Empresas:

Dependiendo de los recursos y del tratamiento que el empresario le de a su proceso administrativo se determinara la complejidad de la empresa ya que existen muchos factores que inciden en el desarrollo de la misma, es decir, la necesidad de crecer, de crear nuevos productos, de satisfacer necesidades, conlleva a un mayor uso de recursos humanos, financieros, materiales. Es por ello que surge el Análisis de Gestión Administrativa para estudiar aquellas áreas en las cuales se cree pueda estar ocurriendo una desviación o se pretenda mejorar su operatividad.

#### 1.6.4 Personal Especializado

En aquellas organizaciones de gran magnitud y de gran complejidad se realiza un examen exhaustivo para escoger aquellos profesionales que vayan a realizar un Análisis de Gestión Administrativa. Los mismos deben poseer un sinnúmero de cualidades que los hagan resaltar de los demás de manera que se forme un equipo multidisciplinario. Muchas organizaciones no cuentan con estos profesionales, es por ello que contratan especialistas para que hagan el trabajo y por ende pagan sustanciosos honorarios.

En ese sentido, al realizar este trabajo de investigación la limitante que tuvo incidencia en él, fue el corto tiempo para realizarse ya que pudo haberse efectuado en todas las Coordinaciones del Ministerio del Poder Popular para el Ambiente de Cumaná, estado Sucre; pero debido a lo antes

expuesto solo se aplicó en la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicio de dicho organismo.

### **1.7 Etapas del Análisis de Gestión Administrativa.**

Con base en lo leído podemos decir que existen 4 etapas esenciales en la ejecución del Análisis de Gestión Administrativa, (AGAD) ellas son: examen preliminar, examen de controles internos, examen profundo y preparación del informe final o diagnóstico.

#### **1.7.1 Examen Preliminar:**

Para Ruiz Roa (1995:111) la función esencial de este examen preliminar es:

La obtención de información que se considere necesaria y conveniente, que no requiere de un Análisis profundo, pero que es imprescindible para que el personal analista tome conocimiento adecuado de la empresa cliente. A, pesar de lo preliminar, cuando se detectan áreas en dificultad, se debe sustentar adecuadamente la información, pues es casi seguro que esa área ameritará, en su oportunidad, un examen exhaustivo o profundo.

Resulta claro que el examen preliminar es el inicio y la parte primordial del Análisis de Gestión Administrativa pues en él se hacen las consideraciones pertinentes que no necesitan un estudio profundo, sin embargo, cuando se detecten áreas en problemas, se tiene que respaldar la información ya que esta será utilizada posteriormente en exámenes más exhaustivos lo cual ayudará a seleccionar la metodología a utilizar en la investigación. La recolección de información durante esta etapa se realiza

mediante entrevistas, estudio de su estructura organizativa, estudio de toda la documentación legal interna y externa, preparación de cuestionarios y una vez recopilada ésta, se estudia para determinar si se lograron los objetivos trazados y tomar acción de cuáles son los pasos a seguir en la siguiente etapa. Precisemos, antes que nada, que al no aplicarse este examen o hacerlo deficientemente puede provocar los siguientes inconvenientes:

- Indebida interpretación de la información lograda.
- Inadecuada preparación del programa de trabajo
- Falsa estimación de tiempo y de personal
- Se recaban detalles innecesarios
- Inexistencia de bases para detectar áreas en dificultad o detectadas tardíamente
- Pérdida del tiempo de analistas en áreas que no presentan dificultades.
- Perder la relevancia del Análisis de Gestión Administrativa.

En ese sentido, en esta primera etapa del AGAD realizada en la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicio del Ministerio del Poder Popular para el Ambiente de Cumaná, estado Sucre se determinó que, previa observación directa de las investigadoras, existen circunstancias que ameritan ser evaluadas en profundidad ya que con las visitas que se realizaron no fueron suficientes para poder dar con las causas que originaban las irregularidades que se están presentando es por ello que se decide dar continuidad a las siguientes etapas del AGAD para ver de qué manera se puede solucionar estas situaciones.

### 1.7.2 Examen de Controles Internos (AGAD):

Según Ruiz Roa (1995:139) el examen de controles internos es: “a 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 examen de controles internos se realiza para comprobar la certeza de cómo se están realizando las cosas, con la finalidad de indagar qué tan adecuados son los controles financieros y administrativos que se llevan a cabo en la organización y de qué manera son desarrollados los procedimientos, políticas y normas en sus actividades, tomando en consideración algunos aspectos relevantes como: la estructura organizativa, la delegación de autoridad, si los planes son diseñados de acuerdo a procedimientos, si se están desperdiciando los recursos, la veracidad de la información que se da a la Alta Administración, si existe Contraloría Interna, si los resultados finales concuerdan con los objetivos pautados, en la planificación y evaluar para tomar medidas correctivas, si es necesario. Dentro de esta perspectiva surgen estas interrogantes. ¿Cómo se hacen las cosas?, ¿Se hace lo que se tiene que hacer?, ¿Se están haciendo bien?

Siendo así, es claro que a través de las deficiencias se podría decir las causas del por qué esa área se encuentra en problemas ya que no se estaría cumpliendo con las funciones establecidas.

Las posibles deficiencias más comunes encontradas en las diferentes áreas son:

Aspecto Organizativo:

- El diseño de la estructura orgánica no se adapta a la empresa

- Funciones mal concebidas o inapropiadas
- Inoperante descripción de cargos
- Inapropiada distribución de funciones.

#### Alta Administración:

- Inexistencia de Políticas.
- Deficiente interpretación de las políticas.
- Falta de conocimiento de las Ciencias Administrativas
- Falta de Identificación e interpretación de los objetivos
- No se saben tomar decisiones o se toman extemporáneamente.
- Deficiente comunicación con los ejecutivos y/o de éstos entre sí.
- Directrices mal impartidas.

#### Funcionalidad del Trabajo:

- Ambiente no apropiado para rendimiento del trabajo: luz opaca, sitio ruidoso, humedad, calor, suciedad, desorden, etc.
- No funciona la distribución de las oficinas, tanto desde el punto de vista físico como de actividad.
- Labores administrativas totalmente congestionadas
- Trabajo en estado de atraso
- Exceso de documentación para la ejecución de actividades
- Inadecuado requerimiento y utilización del equipo y útiles de oficina.

#### Área de Personal:

- Ausencia de políticas para la selección de personal

- Inadecuada selección de personal
- Falta de procedimientos escritos para el desempeño de labores
- Falta de programas de entrenamiento
- Inexistente políticas de relaciones humanas
- Excesiva rotación de personal
- Falta de supervisión o de supervisores capaces
- Ausentismo injustificado
- Poco personal o exceso del mismo.

#### Información:

- Ausencia de políticas de información
- Información verbal, no aceptable
- Defectuoso sistema de comunicación
- Recepción de información incompleta y/o inexacta
- Recepción de información extemporánea
- Inadecuada información para la coordinación de realización de tareas
- Falta de información cruzada entre todos los niveles de la empresa.

#### Área de Recursos Económicos:

- Inadecuada estructura financiera
- Errada planificación del flujo de recursos
- Extemporaneidad de la información financiera
- Inapropiado Capital de Trabajo
- Falta de reconocimiento de ventajas y desventajas del uso de recursos económicos propios y ajenos
- No se hacen análisis de estados financieros
- No se hacen análisis de recursos económicos con proyección futura

- La falta de conocimientos administrativos que acarrear alto costo financiero.

Jefatura de Adquisiciones:

- Ausencia de políticas de adquisiciones
- Descentralización de las adquisiciones
- Pérdida por indisciplina en las adquisiciones
- Métodos fuera de uso u obsoletos para las adquisiciones
- Adquisición de mercancías no apropiadas, de baja calidad o defectuosa
- Falta de políticas para las adquisiciones a crédito.

### 1.7.3 Examen Profundo:

Para Ruiz Roa (2007:27) 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 la operatividad de una organización, sacar conclusiones y proceder a las recomendaciones que posiblemente solucionen las dificultades encontradas.

En todo caso, una vez obtenida la información de los exámenes preliminares y de control interno, se procede con el inicio del examen profundo, el cual se encargará de estudiar las causas-efectos que dieron origen a los problemas en la empresa cliente. Permittedose hacer recomendaciones bien sustentadas, de las áreas en las cuales se observaron desviaciones, comenzando así con la elaboración del informe

final. Siguiendo una serie de aspectos que serán vitales en la realización de su investigación aportándole un sin número de métodos o herramientas que le permitirán recabar información de primera, que será utilizada en beneficio de la organización, reflejándose en el logro de los objetivos que se trazó la Alta Administración.

En este caso al iniciar el examen profundo las investigadoras nos encontramos que los cargos de la alta gerencia habían sido cambiados como el del director y el de la administradora en su lugar habían otras personas ,es por ello que acompañadas de nuestra asesora acudimos nuevamente a la Coordinación para hacer la presentación y solicitar el permiso para seguir adelante con el trabajo de investigación por su parte la nueva administradora nos recibió de la mejor manera, prestándonos la mayor colaboración en la aplicación de cuestionarios y entrevistas no estructuradas al personal a su cargo.

#### 1.7.4 Preparación del Informe Final o Diagnóstico:

Según 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.

En este sentido, se comprende que el informe final no es más que el documento precedente al avance del formulismo investigativo y posterior ejecución del estudio, permite mostrar de forma ordenada, pertinente y

concisa los aspectos de la investigación realizada, así como las deficiencias, problemas, debilidades o crisis, que se hubiesen detectado e igualmente presenta los resultados, conclusiones y recomendaciones obtenidas del análisis de los datos.

## **CAPITULO II**

### **SOLUCIONES GERENCIALES**

#### **2.1 Consideraciones**

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

#### **Gerencia**

En este mismo orden de ideas, iniciamos expresando que la gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

Según Villasmil (2003:39): “la gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo 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 objetivos establecidos”.

De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegado, etc. Ante lo expuesto, la dificultad de establecer una definición concreta de ese término.

Tomando en consideración la definición mencionada, se puede deducir

que la Gerencia está ligada estrechamente con las funciones administrativas ya que estas son la base de la administración. La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio, esta afirmación dice porque es necesaria pero no dice cuando ella es requerida, siendo esta parte fundamental de una empresa.

En la medida que estudiamos los tipos de gerencia nos encontramos que existen tres tipos de gerencia, una diferente de la otra, sin embargo, todas dirigidas a una misma meta, cumplir los objetivos.

En este mismo orden de ideas, encontramos que existen varios tipos de gerencia, entre ellas se encuentra la gerencia patrimonial conocida como aquella donde la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía son retenidos por miembros de una familia. También sustenta lo que se conoce como gerencia familiar que se genera de organizaciones que son manejadas por grupos familiares.

Otro tipo de gerencia es la denominada política. Esta es menos común y al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades industrializantes modernas, ella existe cuando la propiedad, los altos cargos decisivos y los puestos administrativos clave están asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas. Este tipo de gerencia la encontramos en las instituciones públicas principalmente.

También encontramos la gerencia por objetivos que se define como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es, en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte

en el establecimiento de la razón de su existencia.

La gerencia juega un papel muy importante dentro de la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicios Ministerio Del Poder Popular para el Ambiente. Cumaná, estado, Sucre. Ya que es la encargada de vigilar el cumplimiento de los objetivos y metas que posee dicha coordinación, así mismo cuidando los intereses de la institución. En este mismo orden de ideas podemos ubicar dentro de los tipos de gerencia al Ministerio Del Poder Popular para el Ambiente como la gerencia por objetivos la cual dirige sus objetivos a cumplir los objetivos y metas.

## **2.2 La necesidad de gerencia en las organizaciones**

<http://www.degerencia.com/tema/indicadoresdegestion.10/06/2011>.

En una empresa siempre se da la necesidad de una buena gerencia y para ello se nos hace necesario la formulación de dos tipos de preguntas claves tales como ¿por qué y cuándo la gerencia es necesaria?

En este sentido la respuesta de la pregunta la podemos explicar a través de la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicios del Ministerio Del Poder Popular para el Ambiente. Cumaná, estado Sucre. Observamos que, la gerencia es la parte más importante dentro de esta organización desde el momento que planifica, organiza, dirige, controla hasta que toma las decisiones de un grupo que está a su cargo. Es por ello que es necesaria y vital dentro de la institución una buena gerencia nos lleva a cumplir los objetivos y metas que están planteados.

Los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe

proveer liderato, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del grupo. De esta manera, establece que la gerencia es requerida siempre que haya un grupo de individuos con objetivos claros, es determinante.

Evidentemente la gerencia juega un papel muy importante ya que ella se encarga del éxito o fracaso de la organización, en este sentido se comprende el rol de la gerencia y de quien tiene la tarea de hacerlo porque debe manejar muchos conceptos y herramientas clave. En este papel deben estar los administradores, tomadores de decisiones en cualquier situación que se presente dentro de su entorno.

### **2.3 Soluciones gerenciales**

Nádales y Yarbouh (2009:pag.41) expresan que:

Un gerente suele cumplir con cuatro funciones simultaneas: El planeamiento (se establece un plan con los medios necesarios para cumplir con los objetivo), la organización (se determina como se llevara adelante la concreción de los planes elaborados en el planeamiento), la dirección (que se relaciona con la motivación, el liderazgo y la actuación) y el control (su propósito es medir, en forma cualitativa y cuantitativa, la ejecución de los planes y sus éxitos).

El término “solución”, viene a ser el modo de resolver un conflicto o una dificultad. Ahora bien, las soluciones gerenciales son la manera de aclarar o solventar los distintos problemas o inconvenientes que se presentan en la organización a niveles administrativos para así poder lograr los objetivos de manera eficaz y eficiente.

En ese mismo orden de ideas podemos plantear que las soluciones

gerenciales son un proceso único para solucionar problemas dentro de las instituciones, mejorando los posibles desvíos que se puedan estar presentando. Dentro de la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración de Servicios del (MPPPAMB) las soluciones gerenciales son de gran importancia para esta institución por que les permite a los individuos involucrados en dicho problema tomar la decisión más idónea, dándole la solución a dicho problema. .

## **2.4 Gerente**

Alvarado (1990:36), define al gerente, como: un individuo capaz de orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr 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 actúe como gerente, tenga un patrón de criterio y una filosofía clara de la administración, de la concepción del hombre y una ideología del trabajo, que le permitan ganar apoyo efectivo y partidarios comprometidos con una misión cuyo significado y transcendencia merece entrega.

En este mismo orden de ideas, nos encontramos en la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicios del (MPPPAMB), con un gerente atento y dispuesto a brindar la información necesaria para cumplir con las tareas asignadas, brindándoles apoyo a sus subordinadas y facilitando las herramientas necesarias para lograr los objetivos propuestos en el menor tiempo posible. Dicho gerente es una persona preparada para atender un cargo de gran importancia para la institución.

### 2.4.1 Un Gerente efectivo

Según,

<http://www.monografias.com/trabajos3/gereny lider.shtml>Villasmil (2011),  
es aquel que:

- Comparte con sus colaboradores objetivos y prioridades de su departamento y de la organización.
- Utiliza el consenso para llegar a acuerdos con sus colaboradores.
- Estimula la participación de sus colaboradores en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas.
- Se preocupa por mejorar continuamente la comunicación.
- Busca medios para que los colaboradores se comprometan, de manera voluntaria, con el logro de los objetivos de la organización.
- Analiza y evalúa, conjuntamente con sus colaboradores, los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas.
- Enlaza logros con recompensas de una manera justa y objetiva.
- Facilita el trabajo de sus colaboradores y, más que ejercer control, les presta el apoyo necesario para que puedan realizar eficientemente sus tareas.
- Delega, tanto las funciones como el poder para tomar decisiones, dando suficiente autonomía de acción a sus colaboradores.
- Cuando se presentan conflictos, los afronta para resolverlos no para buscar culpables.
- Considera los errores, propios y ajenos, como una oportunidad para aprender y mejorar.

La base fundamental de un buen gerente, es la medida de la eficiencia

y la eficacia que este tenga para lograr los objetivos de la organización.

El gerente para lograr los objetivos de la organización debe saber cómo usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia dónde va.

Entonces gerenciar y liderizar son elementos que se deben combinar para el logro de un fin común, que permiten el aprendizaje de diferentes técnicas que concedan a la persona tener su desarrollo personal indispensable para que todos entiendan formas de cooperación con eficacia y eficiencia para obtener el éxito común.

En la medida en que, observamos las habilidades del gerente de la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicios del (MPPPAMB), nos encontramos que cumple los requisitos mencionados anteriormente para ser un gerente efectivo ya que esta compenetrado con su trabajo como persona y al mismo tiempo como un gerente esto le permite ser eficaz y eficiente.

#### 2.4.2 Habilidades de un gerente

Según Stoner, Freeman y Gilbert (1996:19), debe dominar tres habilidades fundamentales para desempeñar su cargo de manera más efectiva como:

- **La habilidad Técnica:** para usar métodos y medios para ejecutar las tareas.
- **La habilidad Humana:** que se traduce en la capacidad para trabajar en

- **La habilidad Conceptual:** que es la capacidad para comprender la organización como un todo.

Observamos que las habilidades explicadas anteriormente son vitales para un gerente ya que le permiten desempeñar su cargo de manera más efectiva es por ello que juegan un papel muy importante ya que le permite crecer como persona y al mismo tiempo ser cada vez mejor en su trabajo.

Cabe considerar, por otra parte, que estudiando las habilidades explicadas anteriormente nos encontramos que en la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicios del (MPPPAMB) el gerente cumple con las habilidades y los conocimientos que se requieren para un buen desempeño de su labor de gerente.

## 2.5 Áreas Comunes de Problemas para los Gerentes

Un gerente se enfrenta a diario con una multitud de problemas oportunidades, sin que importe el tamaño o el tipo de la firma.

### 2.5.1 Áreas de Problemas en las que se Enfrentan los Gerentes en las Organizaciones

- **Costos:** utilización del plan de costos estándar, distribución de los datos de los costos, mejor utilización de la información de costos.
- **Toma de Decisiones:** propiedad de las técnicas actuales, uso de las técnicas más modernas.
- **Entrenamiento de Empleados:** suficiencia de los actuales esfuerzos, empleo de técnicas avanzadas, conveniencia de cambiar el

- **Financiamiento:** conseguir préstamos a corto plazo con las mejores condiciones, incrementar el capital de trabajo, planeación de las futuras necesidades monetarias.
- **Distribución de la Información:** proporcionar información verbal y escrita adecuada y completa a todo el personal de manera que estén plenamente informados y puedan desempeñar mejor sus trabajos respectivos.
- **Moral:** determinar lo que los empleados piensan de su compañía.
- **Planeación de la Producción:** determinación y aprovechamiento de corridas óptimas de producción; mantenimiento de inventarios adecuados de materias primas, productos en procesos y terminados; creciente utilización de máquinas y equipo.
- **Control de Calidad:** mantenimiento económico de normas más altas de calidad, entrenamiento del personal para este trabajo, disponibilidad de gente calificada.
- **Reclutamiento y Selección:** encontrar y atraer los mejores empleados prospectivos, efectividad en las entrevistas y pruebas.
- **Responsabilidad Social:** contribuir con talento administrativo en los proyectos designados a mejorar las relaciones sociales, mejor entendimiento entre las personas, y condiciones satisfactorias del entorno.
- **Eliminación de Desperdicios:** conciencia del empleado respecto a desperdicios, datos sobre la extensión del desperdicio material, medios para reducirlo y efectividad de las campañas contra el desperdicio.

## 2.6 Toma de decisiones

“La selección de un curso de acción entre varias opciones es el núcleo de la planeación. No se puede decir que existe un plan hasta que no se haya tomado una decisión (un compromiso de recursos, dirección, o reputación).”

“Por tanto Koontz (1986, 202) plantea que la toma de decisiones es, sin embargo, tan solo un paso en la planeación, aun cuando se haga con rapidez y con poca reflexión o influya en la acción; es también parte de la vida diaria de cada individuo.”

Es así que la toma de decisiones se define como la selección de un curso de acción entre alternativas, es decir, que existe un plan, un compromiso de recursos de dirección o reputación.

En nuestras vidas, en todo momento, tomamos decisiones. Cada día, desde el momento que nos despertamos hasta la hora de dormir de nuevo. Al conducir un automóvil, por ejemplo, las decisiones se suceden: conducir con más rapidez o pasear, avanzar cuando el semáforo está en amarillo o detener el automóvil, utilizar el canal de la izquierda o permanecer en el canal de la derecha, sobrepasar el automóvil de adelante o permanecer detrás. Siempre se toman decisiones respecto de que ropa ponerse, que plato pedir, qué bebida tomar. Qué tipo de cumplido dirigirle al jefe o un ser amado, que hacer en la mañana, en la tarde, en la noche, etc.; y este proceso no tiene fin.

La decisión ocurre siempre cuando se encuentran cursos alternativos de comportamiento, es decir, cuando se puede hacer algo de dos o más maneras. Esta encrucijada de alternativas conduce a la decisión. Cuando sólo existe una manera de hacer las cosas, no hay

decisión que tomar. En consecuencia, la decisión es la elección frente a varias alternativas de acción. La decisión siempre implica opción y elección.

En este mismo orden de ideas logramos visualizar en la Coordinación de Planificación, Presupuesto Administración y Servicios del (MPPPAMB) como excelentes tomadores de decisiones ya que están abocados al logro de los objetivos planteados, y dando solución a los pequeños inconvenientes que se les puedan presentar siempre eligiendo la mejor alternativa, poniendo de manifiesto la capacidad la tomar decisiones que muchas veces pueden ser de gran importancia para la institución.

#### 2.6.1 Proceso de Toma de Decisiones

Según S. Robbins (1994: 273-276), el proceso de toma de decisiones consta de las siguientes partes:

- Investigar la situación: en esta primera etapa se define el problema, se identifican los objetivos de la decisión y se diagnostican las causas.
- Definición del problema: en este primer paso de la investigación de la situación se debe identificar el problema, siendo este tal vez un conflicto en algún área de la organización o una oportunidad que se presenta, además se debe detallar claramente la situación planteada (de qué trata el caso, qué debe hacerse, qué acción hay que tomar o qué preguntas hay que responder).
- Determinación de los objetivos de la decisión: después de haber detallado con precisión el problema, el siguiente paso no es más que identificar los objetivos que orientaran la decisión, donde se ha de determinar que partes del problema se han de solucionar y cuáles han

- Determinar el diagnóstico de las causas: en esta fase se hace necesario conocer en forma detallada todas las fuentes del problema, con la finalidad de presentar las hipótesis con respecto al origen del conflicto. Es preciso plantear interrogantes, tales como: ¿Qué cambios dentro o fuera de la organización pueden haber originado el problema? ¿Qué personas participan más en la situación problema? ¿Tienen ideas o perspectivas que esclarezcan el problema? ¿Lo agravan con sus acciones?

Las causas, a diferencia de los síntomas, rara vez son evidentes, y los administradores se ven obligados a recurrir a su intuición para descubrirlas. Es común en el diagnóstico que se confundan síntomas con causas, para encontrar las causas de un problema es conveniente formular preguntas como: ¿Por qué? ¿Cuándo? ¿Quién? ¿Por qué está faltando el personal? ¿Por qué están tan altos los costos? Etc. Así mismo es recomendable realizar una lista de todas las posibles causas para después eliminarlas por deducción.

- Desarrollo de alternativas: en ocasiones la solución de un problema se puede conseguir por varias vías de acción. Muchas decisiones, en la práctica, por desgracia, se reducen a “sí” o “no”; “hacer” o “no hacer”.

Ahora bien, un aspecto muy importante a la hora de establecer alternativas es considerar la viabilidad de éstas; es decir, que puedan ser posibles, ya que el éxito de las empresas y de los administradores depende de encontrar alternativas que sujetas a una ponderación objetiva permita la toma de decisiones acertada. Una buena alternativa debe contar con información del pasado, del presente y del futuro de la empresa; debe contar, también, con suficiente información externa, y además debe dar cabida para la experimentación.

- Evaluación de alternativas y la elección de la mejor de ellas: la evaluación de las posibles soluciones es una etapa importante, donde se debe ponderar cada alternativa considerando las ventajas y desventajas que acarrea cada una, esta tarea no es fácil y depende de la información disponible.

Visto de este modo, los administradores después de haber desarrollado las alternativas, deben proceder a evaluar cada una de ellas, con base a tres preguntas claves:

- ¿Es factible esta alternativa? A la hora de aplicar una solución debe considerarse si la organización cuenta con el dinero y los recursos necesarios para implementar esta alternativa. Además, debe tener en cuenta los aspectos legales y morales que pudieran verse involucrados en cualquier decisión que se tome con respecto a la empresa. Otro aspecto a considerar al evaluar la factibilidad de la alternativa a implementar, es el ambiente organizacional debido a que pudiera existir resistencia al cambio, ya que los trabajadores podrían no sentirse identificados con las acciones a realizar como consecuencia de la decisión tomada.
- ¿Es la alternativa una solución satisfactoria? Para responder esta pregunta se deberá tomar en cuenta si la alternativa a considerar va en correspondencia con los criterios de decisión adoptados, además, se tiene que evaluar si ésta cuenta con una adecuada posibilidad de éxito; debido a que es complicado ponderar el triunfo o fracaso de una decisión, por el factor riesgo que está inmerso en el proceso y el medio ambiente en que opera la organización, que constantemente está en cambio, se debe de contar con información completa y oportuna para que la decisión tomada sea efectiva en la solución del problema.
- ¿Cuáles son las consecuencias posibles para el resto de la organización? Debido al hecho de que todas las áreas que integran a una organización se encuentran interrelacionadas entre sí y que unas dependen de otras, conformando así un sistema perfecto, se debe tomar en consideración, como afecta las decisiones tomadas para resolver un problema en un área específica a otras, por eso es conveniente que se consulten y se tome en cuenta todos los departamentos que forman parte de la empresa. De esta manera, las alternativas que posean consecuencias negativas tendrán que

Después de que se han evaluados las alternativas y se tiene un juicio de cada una de ellas, se procede a escoger o elegir la que provea mayores posibilidades de éxito, es de entender, que hacer la selección adecuada no es fácil, raramente hay sólo una opción correcta posible de entre todas las otras que pasarían a ser en “teoría” incorrectas.

- Implantación y seguimiento de la decisión: una vez seleccionada la mejor opción disponible, los administradores han de hacer planes para afrontar las exigencias y problemas que puedan encontrar en su realización. La implantación constituye el paso clave para impactar en forma efectiva a la organización, ya que viene a ser el momento donde se transforman las propuestas en acciones específicas para cumplir con los objetivos y metas propuestas.

Ahora bien, poner en práctica una decisión requiere algo más que dar simplemente las órdenes correspondientes, es necesario preparar un programa donde se determinen las actividades que deben efectuarse y la secuencia para su realización, el tiempo de duración de cada actividad, las estimaciones de recursos a utilizar y las responsabilidades del personal encargado de su ejecución. Por otro lado, es conveniente en la implantación de la decisión fijada que se tomen en consideración los riesgos e incertidumbres que fueron identificados en la etapa de evaluación de alternativas para así evitar que se cometan desviaciones en las operaciones a efectuar.

Por último, se tienen que llevar a cabo observaciones con el propósito no solo de corregir las fallas detectadas, sino también de evitar su

recurrencia, e igualmente se deben establecer procedimientos que reflejen los informes de avances y en dado caso preparar las correcciones si surgen nuevos inconvenientes.

## **2.7 Tipos de Decisiones**

Thierauf (1986: 127), dice que existen 3 categorías de decisiones a nivel gerencial:

- Las decisiones estratégicas: son todas aquellas decisiones que afectan o están relacionadas con los problemas externos de la organización, que influyen en la elección del producto o productos que se elaborarán en la compañía, así como en los mercados y canales de distribución donde se comercializarán.

En este primer nivel, el cual está ocupado por la alta gerencia, las decisiones son principalmente orientadas hacia los objetivos, planes a largo plazo y las políticas.

- Las decisiones administrativas: son las relativas a la estructuración de los recursos de la empresa para crear un potencial máximo de rendimiento. Son orientadas por la gerencia media y se subdividen en: 1) estructura de la organización, la cual hace referencia a las relaciones de autoridad y responsabilidad, flujo de trabajo, flujo de información, canales de distribución, y ubicación de instalaciones; 2) adquisición y explotación de recursos, esta sugiere la explotación de fuentes de materias primas, adiestramiento del personal, financiamiento, adquisición de instalaciones y equipos.

Este segundo nivel compuesto por todos los elementos de la gerencia

media, tiene como labor vigilar la ejecución de los planes y que el grado de operación de la organización alcance realmente los objetivos establecidos por la alta gerencia.

- Las decisiones de operación: se relación con la obtención del mayor grado de rentabilidad de las actividades ejecutadas, haciendo énfasis en el establecimiento de niveles de costos, fijación de precios, determinación de políticas de mercadeo, creación sistemas de producción, fijación de niveles de inventarios, así como otros gastos relacionados a la investigación, desarrollo y distribución del producto.

Este último nivel inferior de la gerencia es para todas las actividades en proceso; es decir, las decisiones de operaciones en forma de regla, métodos y procedimientos para decidir.

### 2.7.1 Racionalidad en la toma de decisiones

Las personas que actúan o deciden racionalmente están intentando alcanzar alguna meta que no se puede lograr sin acción. Necesitan comprender en forma clara los cursos alternativos mediante los cuales se puede alcanzar una meta de acuerdo a las circunstancias y limitaciones existentes. Se necesita también la información y la capacidad para analizar y evaluar las alternativas de acuerdo con la meta deseada. Por último, necesitan tener el deseo de llegar a la mejor solución mediante la selección de la alternativa que satisfaga de un modo más efectivo el logro de la meta.

La persona que toma decisiones casi siempre decide apremiado por fuerzas internas y externas que influyen en su interpretación de la situación en que se encuentra. Quien toma decisiones, no siempre está en condición

de obtener toda la información relevante ni de determinar preferencias o seleccionar la alternativa más adecuada entre las opciones disponibles. No siempre cuenta con el tiempo y el dinero necesario para recopilar la información y tomar decisiones. En estas condiciones no es posible lograr la total racionalidad de las decisiones, sino una racionalidad limitada. Con todas estas limitaciones y restricciones, las decisiones deben ser satisfactorias y no siempre óptimas. La optimización es casi siempre sustituida por la satisfacción, hasta obtener la mejor decisión posible.

## **2.8 Importancia de la toma de decisiones para la gerencia**

El administrador es un elemento primordial del éxito de la organización a la cual pertenece, 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.

Visto de esta forma, la toma de decisiones es una pieza clave para la gerencia ya que esta determina el tiempo y el espacio que se va a usar para lograr los objetivos planteados de una manera más eficaz. Una empresa depende de la calidad de las decisiones que se tomen y las oportunidades que esta les brinde.

Podemos finalizar afirmando que un gerente que tome decisiones sin evaluar alternativas es un gerente que está destinado al fracaso, ya que este no realiza la toma de decisiones siguiendo los pasos que nombraremos a continuación:

- Identificar la situación.
- Obtener información.

- Generar soluciones alternativas.
- Evaluar y elegir la mejor alternativa.
- Transformar la solución en acción.
- Evaluar los resultados.

El (MPPPAMB) en su Coordinación sigue los pasos nombrados anteriormente para así lograr el éxito de las metas planteadas a mediano y largo plazo como órgano encargado de mejorar la calidad de vida como órgano rector de la política ambiental.

## **CAPITULO III**

### **MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA EL AMBIENTE Y LA COORDINACIÓN DE PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTO, ADMINISTRACIÓN Y SERVICIO.**

#### **3.1 Identificación de la institución**

##### **3.1.1 Descripción de la Institución.**

La Dirección Estatal Ambiental (DEA-Sucre) del Ministerio del Poder Popular para el Ambiente (MPPPAMB), está constituida por una fuerza laboral de 54 empleados, 35 obreros, 11 contratados y 4 en comisión de servicios.

##### **3.1.2 Ubicación Geográfica.**

La DEA-Sucre se encuentra ubicada en la avenida Cancamure frente al Polideportivo “Félix Lalito Velázquez” de la ciudad de Cumaná estado Sucre.

##### **3.1.3 Reseña Histórica.**

El Ministerio del Ambiente fue creado en diciembre de 1976, e inicia el 01 de abril de 1977 con las siglas M.A.R.M.R (Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales) siendo el primero en Latinoamérica.

Surgió como una organización fundamental para el país, que planteaba un desarrollo ambiental armónico, equilibrado y sustentable y que al mismo tiempo garantizaba un continuo mejoramiento de la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras.

Por la necesidad de crecimiento con la intención de cubrir la mayor cantidad de espacio territorial, se fueron creando lo que al momento se denominaron Zonas Administrativas, las cuales fueron enumeradas al orden de creación.

El estado Sucre dependió administrativamente hasta el año 1982 de la zona nº 13 asignada al estado Anzoátegui. A partir de ese año el estado Sucre fue considerado como zona, asignándosele el nº 17 independizándose administrativamente del estado Anzoátegui. Esto generó su crecimiento en el estado, creándose las áreas administrativas en aquellos municipios considerados más relevantes en el momento, con la intención de cubrir la mayor cantidad de espacios con posibilidades de sufrir degradación o daños ambientales.

En el Ministerio del Ambiente como rector y en las zonas administrativas, sucedieron cambios estructurales en vista del crecimiento e importancia, nacional e internacional en materia ambiental, por lo que su nombre o denominación también cambió, llegando a lo que este momento se conoce como el Ministerio del Poder Popular para el Ambiente a nivel nacional y la Dirección Estatal Ambiental Sucre en nuestro estado.

Hoy a los casi 34 años de su existencia, el Ministerio del Ambiente se adecua a las exigencias de las políticas económicas y sociales del Estado Venezolano, conformando una estructura organizacional capaz de dar cumplimiento a los postulados establecidos en nuestra Constitución y las leyes.

## 3.2 Misión, Visión y objetivos de la Institución.

### 3.2.1 Misión

El Ministerio del Poder Popular para el Ambiente (MPPPAMB), tiene como misión garantizar la calidad de vida, mediante una gestión ambiental transversal, rectora, ejecutora y normativa, del uso y conservación de los recursos naturales, promoviendo la participación de la sociedad para lograr un desarrollo sostenible.

Según THOMPSON Y STRICKLAND (2001:4)

La **misión** es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) él para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas

En este mismo orden de ideas nos encontramos que la misión del Ministerio Del Poder Popular para el Ambiente, cumple con todo lo explicado anteriormente en el concepto planteado ya que es una misión muy completa.

### 3.2.2 Visión

El Ministerio del Poder Popular para el Ambiente (MPPPAMB), órgano de la administración pública, rector de la política ambiental.

Para Jack Fleitman,(2000:203) en el mundo empresarial, la **visión**” se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de

rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”

El Ministerio Del Poder Popular para el Ambiente plantea en su visión plantea lo que es no como se verá a largo plazo sugerimos agregar como se verán

### 3.2.3 Objetivos del Ministerio del Poder Popular para el Ambiente

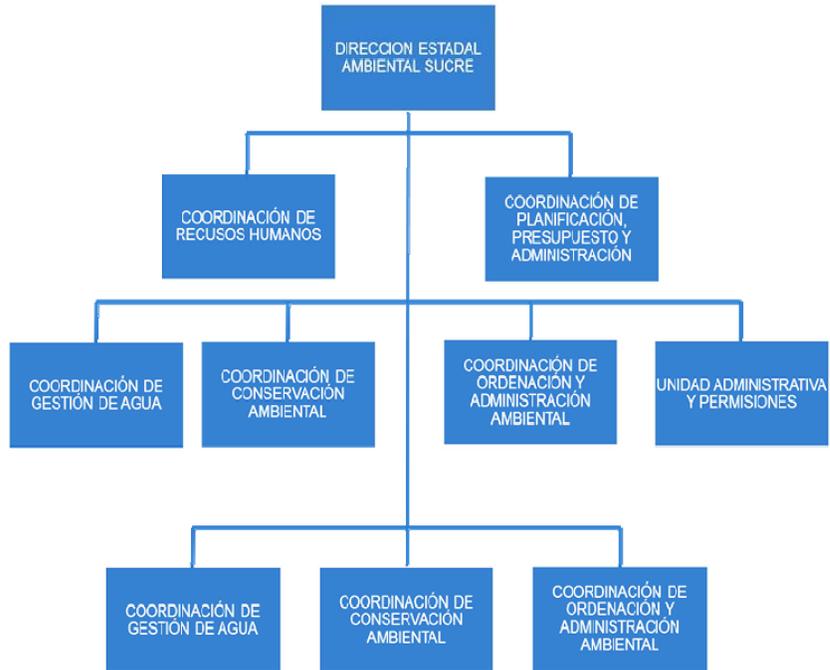
#### Objetivo General

Fomentar el desarrollo del país sin la destrucción del patrimonio natural manteniendo la calidad ambiental en un propio ordenamiento territorial ejerciendo las competencias que señalan las leyes en materia de investigación, planificación, administración, ejecución y control del equipamiento ambiental.

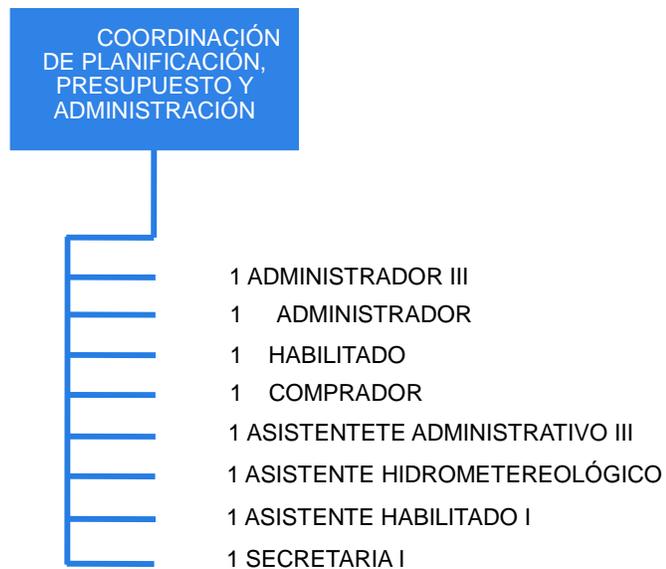
#### Objetivos Específicos

- Formular las políticas y programas para la conservación y defensa del mejoramiento de la calidad de vida y protección de los recursos naturales.
- Vigilar las cuencas hidrográficas abastecedoras de agua para el recurso o consumo humano.
- Mejorar y perfeccionar la normativa legal pertinente, y la aplicación de los instrumentos.
- Realizar la investigación de acopio de información básica sobre el ambiente y los recursos naturales, que permiten adoptar criterios idóneos para su mejor aprovechamiento.

### 3.3 Estructura organizacional



### 3.4 Estructura de cargos



### **3.5 Estructura Funcional**

#### 3.5.1 Coordinación de Planificación, Presupuesto y Administración

##### 3.5.1.1 Jefe del Departamento de Administración Financiera

- Recibir, revisar y confirmar en calidad de recibido, los memorándum, oficios, informes, ordenes pago, minutas y relaciones de cheques en tránsito.
- Redacta y transcribe memorándums y oficios de carácter interno para la firma del cuentadante y del Administrador.
- Revisar y avalar las relaciones de caja que son entregadas por el habilitado.
- Efectuar los asientos contables en el libro banco.
- Procesar las conciliaciones bancarias de las cuentas corrientes de la Dirección Estatal Ambiental.
- Elaborar las certificaciones de valores en caja que respaldan los arqueos de valores en caja.
- Solicitar y retirar de los bancos respectivos mediante la autorización de la Dirección Estatal Ambiental los movimientos, cortes y estados de cuenta y chequeras a nombre de la Dirección Estatal Ambiental.
- Transcribir la relación de cuentas corrientes por año que hayan sido aperturadas por la Dirección Estatal Ambiental en cada ejercicio fiscal, los comprobantes de retención del Impuesto al Valor Agregado (IVA), el libro de compras-SENIAT (Servicio Nacional de Impuestos y Administración Tributaria) y las planillas de solicitud de autorización para la apertura de cuentas y/o registro de cuentas del sector publico nacional emitidas por el ministerio de finanzas para las cuentas bancarias y el ejercicio fiscal del año siguiente.

### 3.5.1.2 Jefe de Presupuesto

- Participar y apoyar en la elaboración del presupuesto de la Dirección Estatal Ambiental.
- Ingresar en los Sistemas de Nueva Etapa y ONAPRE (Oficina Nacional de Presupuesto), el presupuesto por proyectos y acciones centralizadas.
- Ejecutar y controlar el presupuesto de gasto de la Dirección Estatal Ambiental.
- Realizar solicitudes de modificaciones presupuestarias, solicitudes de liberación partidas presupuestaria, relaciones de gastos mensuales y los fondos de anticipos de la Dirección Estatal Ambiental.
- Manejar el Sistema-SIGECOF (Sistema de Gestión y Control Financiero) en los registros de compromisos y causados de gastos de funcionamiento.
- Revisar y registrar órdenes de pago de los gastos de funcionamiento y médico del personal obrero.
- Controlar y registrar en el SIGECOF (manualmente), los pagos directos enviados al Nivel Central y los compromisos causados y pagados de los gastos de funcionamiento.

### 3.5.1.3 Jefe de Compras

- Recibe las solicitudes de requisición de material de las Coordinaciones.
- Solicitar a los proveedores cotizaciones y presupuesto del material solicitado.
- Consultar con la unidad de presupuesto para verificar si existe disponibilidad para adquirir materiales.
- Elaborar y controlar las órdenes compras y de servicio.
- Realizar el control de pago a los proveedores.

#### 3.5.1.4 Planificador

- Coordinar la formulación de proyectos, plan operativo y presupuesto anual de la Dirección Estatal Ambiental.
- Participar en la transcripción de datos de los proyectos de la Dirección Estatal Ambiental en el Sistema “Nueva Etapa”.
- Elaborar informe mensual de seguimiento y control del plan operativo e informe de la ejecución física y financiera de los proyectos de inversión.
- Analizar información de la ejecución física y financiera, remitidas por las coordinaciones operativas y por la Oficina de Presupuesto.
- Realizar la relación de gastos efectuados y balance de la situación del fondo rotario para la rendición de cuenta a SAMAR.
- Elaborar memorándums de remisión de informes, planes, proyectos, rendición de cuentas a las diferentes dependencias del Nivel Central.
- Analizar y elaborar la documentación requerida para el proceso de conciliación y pago de las deudas por conceptos de servicios básicos.
- Recibir y enviar correos electrónicos con información referente a planificación y presupuesto.
- Transcribir actas de control previo y control perceptivo a los documentos de compras, bienes y servicios gestionados por pagos directos.

#### 3.5.1.5 Administrador

- Coordinar y supervisar las actividades del departamento de Presupuesto.
- Supervisar, revisar y controlar todo lo referente a los fondos de anticipo, remitidos a Nivel Central, para solicitud de recursos.
- Elaborar y enviar los informes mensuales de los planes operativos de la Dirección Estatal Ambiental.

- Supervisar las compras directas que realiza el Departamentos de Compras.
- Revisar y aprobar las órdenes de salida y de servicio de los vehículos.
- Solicitar arqueo de caja en el habilitado y remitir al Nivel Central.
- Velar por el mantenimiento del Ministerio.

#### 3.5.1.6 Habilitado

- Llevar el control, en el libro de caja, de los cheques elaborados por el Departamento de Contabilidad.
- Rendir cuentas al Departamento de Contabilidad de los cheques una vez que han sido cancelados.
- Realizar, mensualmente, el arqueo de caja para ser enviado al Nivel Central.
- Entregar los cesta tickets, mensualmente, al personal de la Dirección Estatal Ambiental.
- Cancelar a los bancos las retenciones y pagos del personal de la Dirección Estatal Ambiental.

#### 3.5.1.7 Asistente de Habilitado I

- Procesar los listados y diskettes de nóminas del personal empleado y obrero para enviarlos al banco para su respectiva cancelación.
- Transcribir los arqueos de caja y los pagos de las distintas retenciones efectuadas al personal.

### 3.5.1.8 Secretaria I

- Elaborar oficios externos, memorándums internos, cheques, relaciones de cheques, recibos de pago, viáticos, relaciones de facturas de servicios básicos, gastos de viveros pertenecientes a la Dirección Estatal Ambiental, entre otros.
- Llevar el control del libro de correspondencias enviadas, de asistencia del personal empleado, de los archivos y del fotocopiado de la coordinación.

### 3.5.2 Unidad de Bienes y Servicios

#### 3.5.2.1 Jefe de Bienes y Servicios

- Coordinar y controlar las asignaciones de vehículos, para las inspecciones técnicas realizadas por personal de la Dirección Estatal Ambiental Sucre, a través, de un cronograma previo de salidas.
- Verificar el mantenimiento y reparación del parque automotor, bienes y muebles y planta física de la Dirección Estatal Ambiental.
- Supervisar al personal tanto de vigilancia, como el de Bienes y Servicios.
- Coordinar los diferentes trámites que requiere el seguro de los vehículos.
- Tramitar ante el seguro, todo lo relacionado con los vehículos de la Dirección Estatal Ambiental y los siniestros que se produzcan.
- Realizar el control de todo lo relacionado con los proveedores de la Dirección Estatal Ambiental.

#### 3.5.2.2 Receptor de Información

- Controlar la recepción y emisión de llamadas telefónicas a las diferentes dependencias de la Dirección Estatal Ambiental.
- Brindar información y asesoría al público en general.

#### 3.5.2.3 Operador de Maquina Fotocopiadora

- Recibir, reproducir, clasificar, ordenar y distribuir el material reproducido a las diferentes coordinaciones.
- Velar por el buen funcionamiento de los equipos y mobiliario de reproducción.
- Notificar, al departamento de almacén, la falta de material para el funcionamiento y continuidad del servicio.
- Brindar apoyo en otras unidades que así lo requieran.

#### 3.5.2.4 Asistente de Servicios Generales

- Realizar trabajos de plomería, jardinería, pintura y carpintería.
- Apoyar al área de vigilancia.

#### 3.5.2.5 Almacenista

- Realizar el control y custodia del material recibido y entregado a las diferentes unidades de la Dirección Estatal Ambiental.
- Rendir cuenta mensual y semestral de los movimientos realizados en el almacén.
- Asignar códigos, para su inventario, a los materiales y suministros que ingresan al almacén.
- Recopilar e imprimir la información trimestral, de los movimientos de

#### 3.5.2.6 Ayudante de Almacén

- Realizar la entrega de correspondencias a las diferentes instituciones.
- Brindar apoyo en el levantamiento topográfico en todas las represas del estado.
- Efectuar trabajos de mantenimiento a las áreas verdes pertenecientes a la Dirección Estatal Ambiental.
- Brindar apoyo al departamento de reproducción

#### 3.5.2.7 Mensajero

- Distribuir la correspondencia tanto interna como externa de la institución.
- Apoyar en los trabajos de reproducción de material.

#### 3.5.2.8 Chofer

- Transportar personal obrero para los viveros del Ministerio del Poder Popular para el Ambiente, conjuntamente con la Gobernación del Estado.
- Trasladar personal empleado a las áreas, embalses y a los diferentes estados, así como también trasladar producto forestal hacia el depósito de la Dirección Estatal Ambiental.
- Brindar apoyo a la Dirección en trabajos como reparto de correspondencia a distintos organismos del Estado, levantamiento topográfico, muestreo de aguas y apoyo técnico al equipo de Misión

- Realizar labores de traslado de vehículos para servicios preventivos y correctivos.
- Elaborar planilla para reportar averías y/o servicio para vehículos.

#### 3.5.2.9 Vigilante

- Resguardar las instalaciones tanto del Ministerio con las del vivero.
- Controlar la entrada y salida de personas que visitan la Dirección Estatal Ambiental.
- Apoyar en las actividades de la Dirección Estatal Ambiental que así lo requieran.

#### 3.5.2.10 Aseador

- Realiza actividades de limpieza de todas las áreas de la Dirección Estatal Ambiental.
- Brindar apoyo en el área de mensajería y reproducción.

### **3.6 Bases legales**

**Coordinación de Planificación, Presupuesto y Administración.**  
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

#### 3.6.1 Leyes:

- Ley orgánica de la Administración Financiera del Sector Público.
- Ley Orgánica de Planificación.

- Ley Orgánica de la Administración Pública.
- Ley Orgánica sobre Organización y funcionamiento de la función Pública.
- Ley del Presupuesto 2007.

#### 3.6.2 Reglamentos:

- Reglamento nº. 1 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público sobre el sistema presupuestario.

#### 3.6.3 Instructivos:

- Instructivo nº 1, Programación de la Ejecución del Presupuesto de Gasto.
- Instructivo nº. 18 Solicitud de información de la ejecución físico-financiera del presupuesto de gastos de los órganos del poder nacional.
- Instructivo para conciliar, compensar, cuantificar y cancelar las obligaciones, por conceptos de capital de deuda pública, registrada por la utilización de servicios básicos del Ministerio de Finanzas.

#### 3.6.4 Normas Generales y Específicas

- El horario de entrada a la Dirección Estatal Ambiental es de 8:00 am a 12:00 m y de 2:00 pm a 5:30 pm.
- El personal secretarial y obrero debe cumplir con el uso del uniforme reglamentario.
- No se permite la entrada a la Dirección Estatal Ambiental, de personas que visten short o camiseta.

- La salida de vehículos, fuera del horario de trabajo debe estar autorizada por el Director o Administrador de la Dirección Estatal Ambiental.
- La entrada de algún funcionario a la Dirección Estatal Ambiental fuera del horario de trabajo o en días feriados, debe estar autorizada por el Director.

## **Capítulo IV**

# **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

### **4.1. Técnicas de recolección de información**

Las técnicas de recolección que se utilizaron fueron las siguientes: Para la realización de esta investigación se diseñó y aplicó un cuestionario, que sirvió para recolectar gran parte de la información, la observación directa que permitió obtener conclusiones a partir de la observación del comportamiento de las variables en estudio, la revisión bibliográfica de las fuentes secundarias de igual forma se realizaron entrevistas.

### **4.2. Técnicas de Procesamiento, Análisis, interpretación y presentación de la información**

Las técnicas de procesamiento y análisis de información constituyen las formas en que se trató la información recopilada durante la investigación, y se presenta de tal manera que se logre transmitir lo que las investigadoras quieren lograr. Ahora bien, toda la información que se recopiló en la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicio del Poder Popular para el Ambiente en la ciudad de Cumaná, estado, Sucre, está presentada de forma ordenada a través de la representación escrita, que busco incorporar la información recolectada en forma de texto y las técnicas gráficas, harán referencia a través de las cuales se expuso la información recolectada, es decir, se utilizaron gráficos que se consideraron necesarios aplicar. Finalmente, se procedió a la redacción del informe final.

El Análisis de Gestión Administrativa constituye una revisión sistemática y evaluatoria de una entidad o parte de ella, que se lleva a cabo con la finalidad de determinar si la organización está operando eficientemente. Constituye una búsqueda para localizar los problemas relativos a la eficiencia dentro de la organización.

También abarca una revisión de los objetivos, planes y programas de la empresa; su estructura orgánica y funciones; sus sistemas, procedimientos y controles; el personal y las instalaciones de la empresa y el medio en que se desarrolla, en función de la eficiencia de operación y el ahorro en los costos.

En lo que respecta al Ministerio del Poder Popular para el Ambiente en su sede ubicada en Cumaná estado Sucre (MPPPAM) por tratarse de un ente público centralizado que lleva a cabo una tarea tan neurálgica para la sociedad sucrense, es imperioso que sus procedimientos administrativos estén acordes a la trascendental tarea que se acomete en este importante ente. De allí que, sus funciones estén enmarcadas en trabajar por el cumplimiento de sus objetivos como lo es garantizar una mejor calidad de vida mediante una gestión ambiental, conservación de los recursos naturales promoviendo la participación de la sociedad, garantizar un continuo mejoramiento de la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras y desarrollar la planificación, ejecución y evaluación de proyectos, con la participación ciudadana en función de mejorar la calidad de vida del ciudadano sucrense.

Tomando en consideración lo anterior, se aplicaron encuestas y entrevistas en profundidad entre algunos de los miembros de la organización para hacer un diagnóstico y posterior evaluación de los elementos presentes en su práctica administrativa y a partir de esto establecer fortalezas y

debilidades que permitan una mejora sustancial de dichos procesos.

En función de esto, se procedió a tabular las respuestas y a mostrarlas de forma gráfica para que su análisis sea mucho más dinámico y proactivo. En primera instancia, se pidió la respuesta de los entrevistados con respecto a que si en la institución funciona un manual de oficina observándose en las respuestas aportadas que la mayoría de ellos (65.52%) dicen que si funciona, en cambio, un (34.48%) dice que no

De igual forma, se conoció por parte de las personas entrevistadas que sí existe una estructura organizativa identificable en la organización, pues, el 100% de ellos afirmó que conocía su existencia y los elementos que la conforman, lo cual constituye un aspecto positivo para esta institución ya que en la medida en que sus miembros identifiquen y conozcan la estructura de cargos y sus respectivas funciones habrá un mejor cumplimiento de las tareas y, por ende, la consecución de los objetivos de la misma.

Asimismo, también se les preguntó su percepción sobre el desarrollo de las actividades dentro de la organización y si estas se adecuan al Manual de Procedimientos existente, lo cual se arrojó los siguientes resultados:

Gráfica 1: ¿Se Utilizan Organigramas?



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la información mostrada se observa una notable diferencia de un (93.10%) que tienen conocimientos de que en la organización se utilizan organigramas, mientras que un 6.90% desconoce su existencia.

Gráfica 2: ¿Están Actualizados?



Fuente: Elaboración Propia

Para el estudio del ítem 2 del cuestionario aplicado, otro punto clave que debemos analizar es si los organigramas están actualizados dando como resultado el 79.31% afirma que están actualizados mientras que un

20.69% lo niega.

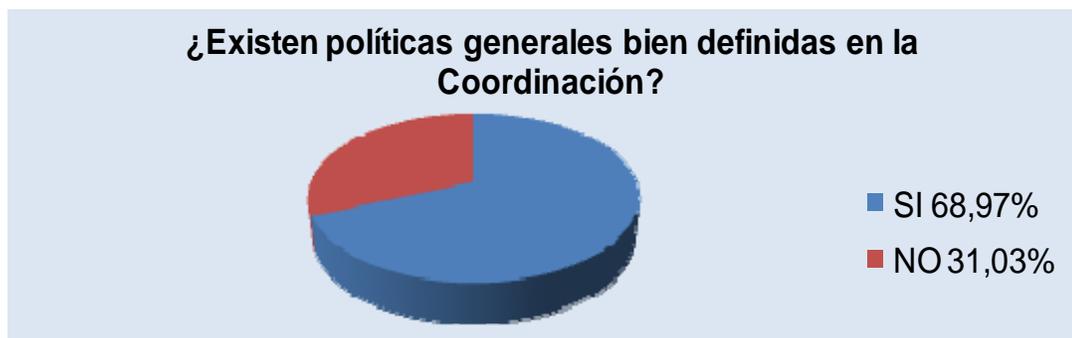
Gráfica 3: ¿Existe descripción de cargo?



Fuente: Elaboración Propia

Al entrevistar a los miembros de la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicios, la siguiente interrogante si ¿existe descripción de cargos en la misma? Obtuvimos los siguientes resultados un 89.66% respondió que sí existe y por otro lado un 10.34% lo desconoce

Gráfica 4: ¿Existen políticas generales bien definidas en la Coordinación?



Fuente: Elaboración Propia

Otro elemento a considerar es si ¿existen políticas generales bien definidas en la coordinación? A lo que los entrevistados respondieron que un 68.97% afirma que existen y un 31.03% dicen no tener conocimiento alguno.

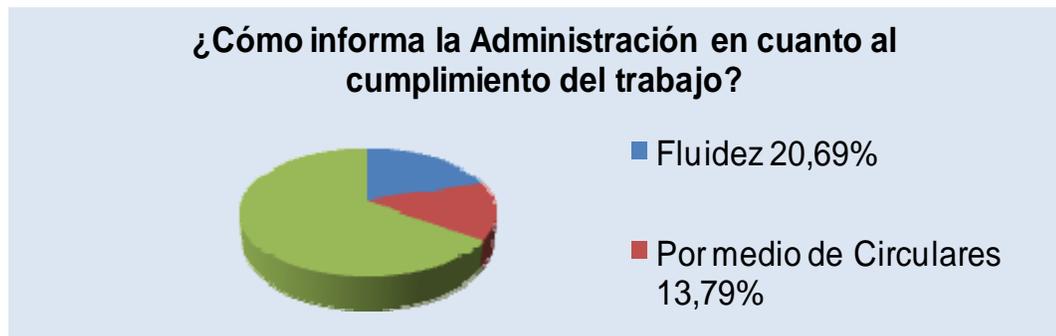
Gráfica 5: ¿Existen manuales y procedimientos para toda la Operatividad de la Coordinación



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los datos obtenidos al preguntarles si existían manuales y procedimientos para toda la operatividad de la Coordinación el 86.21% afirmó que existían que un 13.79% no tenían la menor idea.

Gráfica 6: ¿Cómo informa la Administración en cuanto al cumplimiento del trabajo?



Fuente: Elaboración Propia

Al entrevistar a las personas de la coordinación y preguntarles de cómo eran informados por parte de la administración en el cumplimiento de su trabajo un 20.69% dice que con fluidez, un 13.79% dice que se les informa por medio de circulares un 63.52% simplemente no contestaron la pregunta.

Gráfica 7: ¿Hay Funciones o tareas dedicadas?



Fuente: Elaboración Propia

En el ítem 7 del cuestionario aplicado, otro aspecto importante a considerar es si existen en la coordinación funciones o tareas duplicadas el 65.52% manifiesta que si las hay por otro lado un 34.48% dicen que no existe.

Gráfica 8: ¿En qué medida cumple Usted con las normas establecidas por la institución?



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica nº8 se plantea la siguiente interrogante ¿en qué medida cumple usted con las normas establecidas por la institución? De acuerdo a lo planteado un 65.52% cumple en un 100% con ellas mientras que un 34.48% dicen que cumplen en un 75%.

Gráfica 9: ¿Considera usted que esta equilibrada la carga de trabajo?

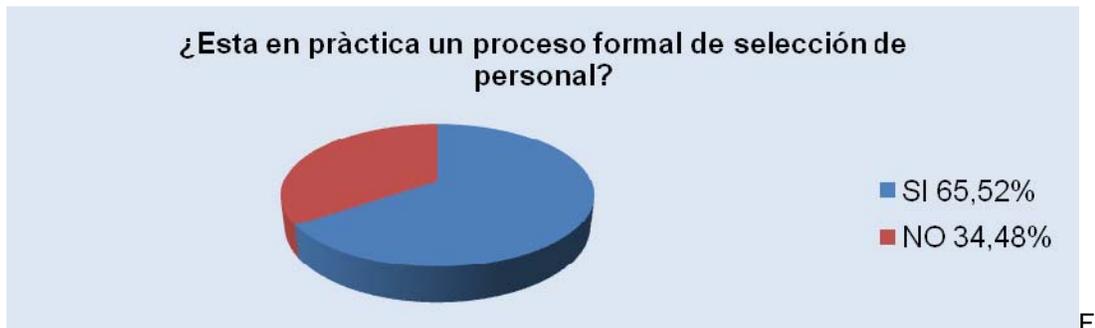


Fuente: Elaboración Propia

Otro punto importante es si el trabajador considera si la carga de trabajo está equilibrada a lo que un 55.17% respondieron que existen muchas preferencias y vicios en la coordinación mientras que un 44.83%

están conformes.

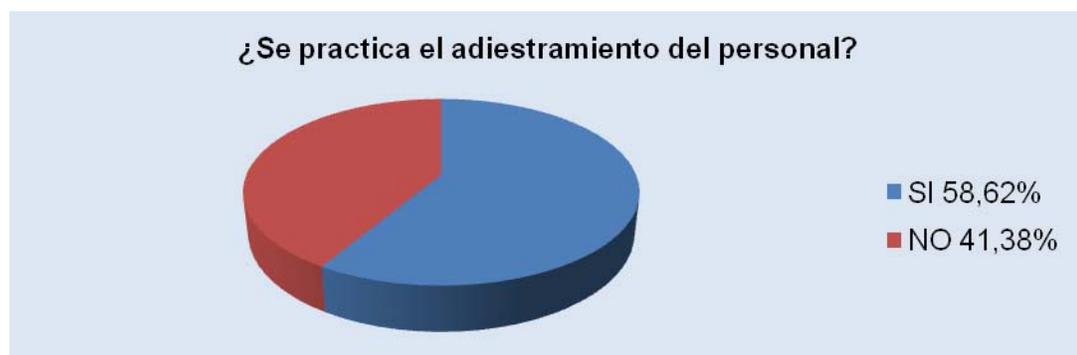
Gráfica 10: ¿Está en práctica un proceso formal de selección de personal?



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la información suministrada el 65,52% dice que si esta en práctica un proceso formal de selección de personal, mientras que un 34,48% dice que no.

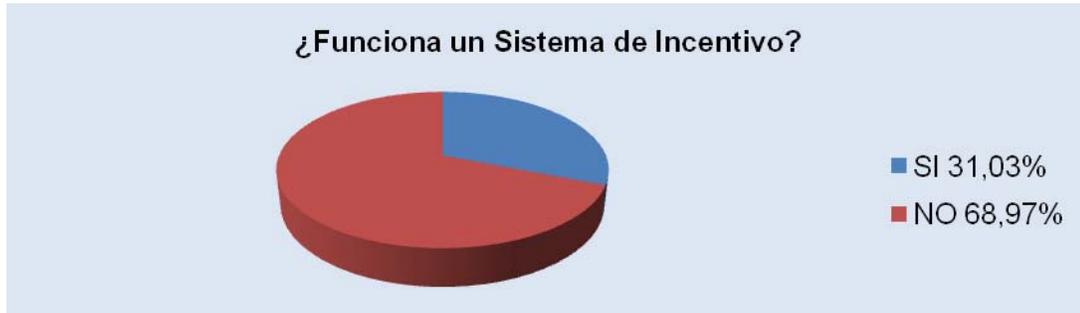
Gráfica 11: ¿Se practica el adiestramiento del personal?



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los datos recabados acerca de que si en la institución se practica el adiestramiento del personal el 58,62% dijeron que si, por otro lado el 41,38% dice que no es cierto.

Gráfica 12: ¿Funciona un Sistema de Incentivo?

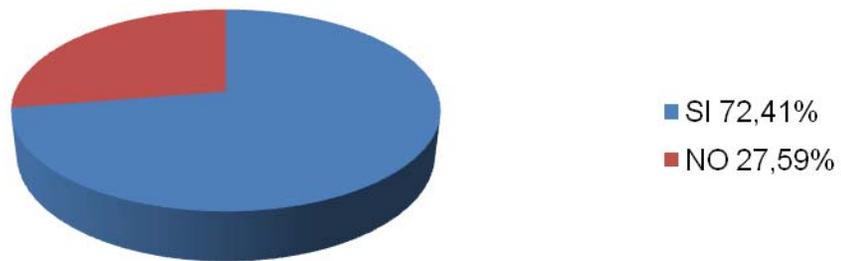


Fuente: Elaboración Propia

De igual forma se quiso conocer si en la coordinación funciona un sistema de incentivos a lo que los entrevistados respondieron que un 68.97% que no se toma en cuenta su esfuerzo o medianamente y un 31.03% dijeron que si funcionaba.

Gráfica 13: ¿Existe un Manual de Procedimientos para los empleados?

**¿Existe un Manual de Procedimientos para los empleados?**



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a lo planteado en el ítem nº 13 si existe un manual de procedimiento para los empleados se obtuvieron las siguientes respuestas el 72,41% afirma que existe, mientras que un 27,59% desconoce su existencia.

## CONCLUSIONES

De acuerdo con las observaciones y el análisis de las informaciones obtenidas en la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicio del Ministerio del Poder Popular para el Ambiente en la ciudad de Cumaná, estado, Sucre acerca de las actividades que se ejecutan en dicha dependencia se señala las siguientes conclusiones:

- No existe un proceso de selección de personal donde se evalúen las competencias de los potenciales empleados, sino que la mayoría de los nombramientos obedece a motivos políticos o a la adjudicación directa de cargos.
- Existe un Manual de Normas y Procedimientos Administrativos en la institución pero actualmente los miembros de la misma desconocen su contenido.
- Durante las entrevistas aplicadas (no estructuradas), el personal nuevo que se incorporó a las actividades de la Coordinación manifestó que no recibe adiestramiento previo sobre el trabajo que va a realizar. En consecuencia, se van entrenando a medida que van realizando el trabajo.
- La totalidad de los miembros de las unidades en estudio no conocen ni manejan de manera suficiente la normativa de control interno que existe en la organización, lo que evidentemente va en detrimento de un ejercicio óptimo y eficiente de las actividades que se acometen en este importante ente.

- La mayoría de los miembros de la Coordinación no están conformes y consideran que las cargas de trabajo no están equilibradas. Que imperan las preferencias y amiguismos.
- Durante el cuestionario aplicado se les pregunto si existen tareas o funciones duplicadas a lo que respondieron el (65.52%) que si existen y por otro lado el (34,48%) que no existen.
- No existe un programa de incentivos en igualdad de condiciones a los miembros de la Coordinación, existe mucha subjetividad.

## RECOMENDACIONES

Tomando en consideración las conclusiones planteadas en base al Análisis de Gestión Administrativa en la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicio del Ministerio del Poder Popular para el Ambiente en la ciudad de Cumaná, estado, Sucre, se recomienda lo siguiente:

- Establecer y aplicar un proceso de selección de personal que permita que se ajuste a las características de la organización y al perfil de los profesionales que deben integrarla. En tal sentido, es fundamental que la organización establezca estos parámetros para que se garantice que se seleccione al personal realmente calificado.
- Aplicar un plan de inducción al personal de nuevo ingreso de la Coordinación, de forma tal, que los nuevos empleados puedan tener un conocimiento suficiente de sus labores y puedan engranarse de manera suficiente con el resto de la organización.
- Elaborar talleres para ser de conocimiento de todos los miembros de la Coordinación el contenido del Manual de Normas y Procedimientos que tipifique de manera clara las actividades de cada miembro de la organización de acuerdo al perfil de su cargo y que esto coadyuve al mejor desenvolvimiento de las actividades que se realizan, pues, en la medida que exista una normativa que establezca las pautas, normas y políticas que rigen la empresa en esa medida habrá un óptimo desarrollo de tareas y logro de objetivos.
- Ejecutar un control eficiente sobre la planificación previa de actividades

- Inducir al personal tanto de nuevo ingreso como el ya existente en la organización en el conocimiento y manejo de las normas de control interno.
- A los supervisores encargados de evaluar a los subordinados que deben ser objetivos.
- Se debe implantar un programa de incentivos en igualdad de condiciones para todos los miembros de la organización.
- Mejorar el ambiente laboral en la organización, a fin de que las condiciones de trabajo tengan pertinencia con las actividades que allí se desarrollan, el personal que las ejecuta y el número de personas que son atendidas diariamente en esta instancia.

## BIBLIOGRAFÍA

### Textos

MENDEZ, Carlos. **Metodología**, Colombia, Editorial McGraw-Hill, 1998

ROBBINS, Stephen P. **Administración**, (Teoría y Práctica), México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1994.

RUIZ R., José. **Fundamentos para el Análisis de Gestión Administrativa**, Caracas, Editorial Panapo, C.A. 2007.

THIERAUF, Robert J. **Auditoria Administrativa**, México, Editorial Limusa, S.A., 1986.

ARIAS, F. (2006). **El Proyecto de Investigación**. Episteme, Caracas.

RUIZ ROA, J. (1995). **Fundamentos del Análisis de Gestión Administrativa**. Editorial Panapo. Caracas.

Fayol, Henry. **Administración Industrial y General**. México: 1961. Ed. Herrera Hnos. Suc., S.A.

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

Stoner, M., Freeman, F., y Gilbert (1996). **Planificación Estratégica**. 11º Ed. Caracas – Venezuela. Mc. Graw Hill

Koontz, H. (1994). **Elementos de Administración**. México: edición MC Graw Hill. Interamericana de México.

FERNÁNDEZ JOSÉ. **Seis Estelos de Administración**. México 1984 edición Diana.

RAMÍREZ LUIS. **Auditoria Administrativa Práctica**. Caracas 1981.

RUIZ ROA **Bases para un Análisis de Gestión Administrativa**. Caracas 1967 editorial ILER

### **Citas de internet**

THOMPSON, Iván. (2006). "Misión y Visión" <¡Error! Referencia de hipervínculo no válida.> (02/02/2009).

<http://www.degerencia.com/tema/indicadoresdegestion.10/06/2011>

[://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider.shtml](http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider.shtml)Villasmil (2011)

Oswaldo Ortega, Lic. en Administración. Profesor, Universidad de Carabobo. ¿Análisis de Gestión administrativa o Auditoria Administrativa?<http://servicio.cid.uc.edu.ve/faces/revista/a12n2>

### **Tesis**

**SOLUCIONES GERENCIALES A PARTIR DE UN ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA (AGAD) Departamento de Administración de Presidencia Empresa Puertos de Sucre, S.A. I cuatrimestre 2009. Nadales, William Yarbouh, David.**

## APÉNDICE

### Cuestionarios para la recolección de información acerca del Ministerio del Poder Popular para el Ambiente

#### Cuestionario

Hoja de Control

Nº \_\_\_\_\_

#### Instrucciones Generales

Antes de comenzar a llenar el presente Cuestionario, es importante seguir las instrucciones:

- a) Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le presentan.
- b) En las preguntas con alternativas a seleccionar, marque con una equis (X) su respuesta.
- c) Las respuestas a las preguntas abiertas deben ser breves , coloque lo más importante.
- d) Trate en lo posible de Responder todas las preguntas
- e) Escriba en forma clara y legible.

1) ¿Se utilizan organigramas?

SI\_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

2) ¿Están actualizados?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

3) ¿Existe descripción de Cargos?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

4) ¿Existen políticas generales bien definidas en la Coordinación?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

Nombre Alguna:

---

5) ¿Existen Manuales y Procedimientos para toda la Operatividad de la Coordinación?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

6) ¿Funciona un Manual de Oficina?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

7) ¿El equipo de oficina es el más adecuado para la labor a desempeñar?

SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

8) ¿La disposición de las oficinas proporciona fluidez para la efectividad del trabajo?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

Explique:

---

---

9) ¿Existe un programa de medición de trabajo?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

Explique:

---

10) ¿Se relaciona el trabajo con los otros departamentos?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

11) ¿Cómo informa la Administración en cuanto al cumplimiento del trabajo?

Con Fluidez\_\_\_\_\_ Con Circulares\_\_\_\_\_ No Sabe No responde\_\_\_\_\_

12) ¿Hay funciones o tareas duplicadas?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

13) ¿Hay una adecuada programación presupuestaria?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

14) ¿La programación presupuestaria incluye comparación oportuna de resultados reales?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

15) ¿El presupuesto programado abarca todas las dependencias?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

16) ¿En qué medida cumple Usted con las normas establecidas por la Institución?

100%\_\_\_\_ 75%\_\_\_\_ 50%\_\_\_\_ 25%\_\_\_\_ 0%\_\_\_\_\_

17) ¿Existe un programa de clasificación y evaluación de cargos?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

18) ¿Existe un Manual de procedimientos para los empleados?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

19) ¿Considera Ud. que está equilibrada la carga de trabajo?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

Explique:

---

20) ¿Está en práctica un proceso formal de selección de personal?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

21) ¿Se práctica el adiestramiento del personal?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

22) ¿Funciona un sistema de Incentivos?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

Mencione:

---

23) ¿Existe el sistema de información por áreas de responsabilidad?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

24) ¿Son adecuadamente preparados los informes que van a las áreas correspondientes y llegan oportunamente?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

25) ¿Existe una comunicación fluida?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

## HOJA DE METADATOS

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

|                  |  |
|------------------|--|
| <b>Título</b>    | Soluciones Gerenciales a partir de unAnálisis De Gestión Administrativa (AGAD)Coordinación de Planificación, Presupuesto, AdministraciónY Servicios del Ministerio del Poder Popular para el AmbienteCumaná estado SucreMayo-Agosto 2011 |
| <b>Subtítulo</b> |  |

Autor(es)

| Apellidos y Nombres   | Código CVLAC / e-mail |                                   |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------------------|
| <b>RAMÍREZ, YNES</b>  | <b>CVLAC</b>          | <b>15 740 176</b>                 |
|                       | <b>e-mail</b>         | <b>Ynesramirez_20@hotmail.com</b> |
|                       | <b>e-mail</b>         |                                   |
| <b>SUCRE, YARELIS</b> | <b>CVLAC</b>          | <b>14 284 205</b>                 |
|                       | <b>e-mail</b>         | <b>Yarelis.24@hotmail.com</b>     |
|                       | <b>e-mail</b>         |                                   |

Palabras o frases claves:

|                      |
|----------------------|
| <b>Gestión</b>       |
| <b>Planificación</b> |
| <b>Presupuesto</b>   |
| <b>Soluciones</b>    |
| <b>Gerencia</b>      |

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

Líneas y sublíneas de investigación:

| <b>Área</b>                     | <b>Subárea</b>        |
|---------------------------------|-----------------------|
| <b>Ciencias Administrativas</b> | <b>Administración</b> |
|                                 |                       |
|                                 |                       |

### **Resumen (abstract):**

El análisis de Gestión Administrativa (A.G.A.D.), es una herramienta de vital importancia para las organizaciones ya que proporciona el conocimiento necesario para evitar o corregir el desperdicio de los recursos mediante una evaluación integral que permite conocer el estado en el que se encuentra la organización 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 la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicio en el Ministerio del Poder Popular para el Ambiente, Cumaná estado Sucre. durante el I semestre de 2011”, donde se utilizó la metodología de investigación tipo explicativo y diseño de campo que permitieron describir y recopilar la información directamente en la empresa, mediante la aplicación de la técnica de la entrevista y como instrumento el cuestionario, la observación directa donde se registraron las respuestas suministradas por el Jefe de la Coordinación de Planificación, Presupuesto, Administración y Servicio y del Personal Administrativo y Obrero, cuyo análisis e interpretación permitieron comprender las causas y consecuencias de la problemática relacionada con los procesos de reclutamiento y selección del personal administrativo y obrero en el Ministerio del Poder Popular para el Ambiente en Cumaná - estado Sucre. Se constató que no existe un proceso de selección de personal donde se evalúen las competencias de los potenciales empleados, sino que la mayoría de los nombramientos obedece a motivos políticos o a la adjudicación directa de cargos y se les recomendó establecer y aplicar un proceso de selección de personal que permita que se ajuste a las características de la organización y al perfil de los profesionales que deben integrarla. En tal sentido, es fundamental que la organización establezca estos parámetros para que se garantice que se seleccione al personal realmente cualificado.

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

### Contribuidores:

| Apellidos y Nombres    | ROL / Código CVLAC / e-mail |  |
|------------------------|-----------------------------|--|
| <b>Candida Cabello</b> | <b>ROL</b>                  | CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/> |
|                        | <b>CVLAC</b>                | <b>5 187 997</b>   |
|                        | <b>e-mail</b>               | <b>candidacabello@gmail.com</b>  |
|                        | <b>e-mail</b>               |  |
| <b>Diana Benitez</b>   | <b>ROL</b>                  | CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/> |
|                        | <b>CVLAC</b>                | <b>13 630 989</b>  |
|                        | <b>e-mail</b>               | <b>Enana1179@hotmail.com</b>   |
|                        | <b>e-mail</b>               |  |
|                        | <b>ROL</b>                  | CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/> |
|                        | <b>CVLAC</b>                |  |
|                        | <b>e-mail</b>               |  |
|                        | <b>e-mail</b>               |  |

### Fecha de discusión y aprobación:

| Año  | Mes | Día |
|------|-----|-----|
| 2011 | 08  | 16  |

Lenguaje: SPA \_\_\_\_\_



# 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.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
SISTEMA DE BIBLIOTECA  
RECIBIDO POR *[Firma]*  
FECHA 5/8/09 HORA 5:30  
Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

**JUAN A. BOLANOS CUNPEL**  
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/maruja

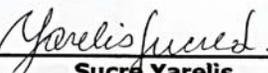
Apartado Correos 094 / Telfs: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

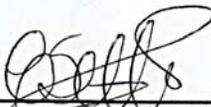
Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso –  
6/6

**Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009):**

“Los trabajos de grados son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y solo podrá ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización”.

  
\_\_\_\_\_  
**Ramírez Ynés**  
**Autor**

  
\_\_\_\_\_  
**Sucre Yarelis**  
**Autor**

  
\_\_\_\_\_  
**Cabello Cándida**  
**Asesor**