



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

**SOLUCIONES GERENCIAES A PARTIR DE UN ANALISIS DE
GESTION ADMINISTRATIVA (AGAD)
Fundación Municipal de la Vivienda ALCAVI
Unidad de Apoyo de Captación, Evaluación y Seguimiento de la Demanda
Cumana, Estado Sucre Enero-Mayo 2009**

**Autores:
Danny Maestre
Leonardo Rojas**

**Trabajo de Curso Especial de Grado presentado como requisito parcial
para optar al título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

Cumaná, Mayo de 2009



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

**SOLUCIONES GERENCIALES A PARTIR DE UN ANALISIS DE
GESTION ADMINISTRATIVA (AGAD)
Fundación Municipal de la Vivienda ALCAVI
Unidad de Apoyo de Captación, Evaluación y Seguimiento de la Demanda
Cumana, Estado Sucre Enero-Abril 2009**

**AUTORES
Danny Maestre
Leonardo Rojas**

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

**Trabajo de Curso Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de
Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 30
días del mes de Abril de 2009**

**Profesora
MSc. Candida Cabello
Jurado Asesor
C.I. 5.187.787**

**Profesora
María Gómez
Jurado Invitado
C.I. 13.494.479**

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	i
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	v
AGRADECIMIENTO	vii
LISTA DE CUADROS	ix
LISTA DE FIGURAS	x
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	5
EL PROBLEMA Y LA METOLOGIA DE INVESTIGACION.....	5
1.1. Planteamiento del Problema.....	5
1.1.1 Planteamiento del Problema.....	5
1.1.2 Objetivos de la Investigación.....	11
1.1.2.1 Objetivo General	11
1.1.2.2. Objetivos específicos	11
1.1.3. Justificación y Alcance de la Investigación	12
1.2 Metodología de la Investigación.....	14
1.2.1 Consideraciones Generales	14
1.2.2 Tipo de Investigación.....	14
1.2.3 Diseño de la Investigación	14
1.2.4 Población y Muestra.....	15
1.2.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información.....	15
CAPÍTULO II	16
EL ANALISIS DE GESTION ADMINISTRATIVA (AGAD) Y LAS SOLUCIONES GERENCIALES	16
2.1. El AGAD.....	16

2.1.1 Definición de AGAD	18
2.1.2 Importancia del AGAD	20
2.1.3 Finalidad del AGAD	21
2.1.4 Pasos para realizar un AGAD	21
2.2 Las Soluciones Gerenciales.....	24
2.2.1 Definición de Soluciones Gerenciales	26
2.2.2 Enfoques para la Solución de Problemas	27
2.2.2.2 Enfoque Científico	29
2.2.2.3 Enfoque Decisional	30
2.2.2.4 Enfoque Creativo	31
2.2.2.5 Enfoque Cuantitativo	32
2.2.3 Análisis de los Problemas Potenciales	32
CAPITULO III.....	34
Aspectos Generales de ALCAVI y de la Unidad de Apoyo de Captación, Evaluación y Seguimiento de la Demanda.....	34
3.1 ALCAVI.....	34
3.1.1 Reseña Histórica	34
3.1.2 Misión	35
3.1.3 Objetivos	35
3.1.4 Programas.....	36
3.1.5 Estructura Organizativa.....	38
3.2 Unidad de Captación, Evaluación y Seguimiento de la Demanda de ALCAVI.....	42
3.2.1 Misión	42
3.2.2 Visión	42
3.2.3 Políticas	42
3.2.4 Estructura	43
CAPITULO IV	44
APLICACIÓN DEL AGAD (Análisis de los Resultados)	44
4.1 Procedimiento para la Recolección de la Información	44

4.2 Análisis de la Información	44
CONCLUSIONES	53
RECOMENDACIONES	55
BIBLIOGRAFIA	57
ANEXOS	60
APENDICES.....	63
Hoja de Metadatos	65

DEDICATORIA

Esto es sólo el comienzo para seguir subiendo los escalones de una gran escalera, para poder alcanzar mi crecimiento como profesional y mi formación integral como ser humano; no hay nada imposible, lo importante es luchar hasta alcanzar nuestras metas. Este trabajo de investigación fue realizado con mucho esfuerzo, empeño y dedicación.

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

A mi abuela materna Inés Mieres, que ha sido mi gran ejemplo de lucha y sacrificios, la que inculcó en mí las ganas de seguir adelante y a trabajar para lograr las metas, espero que Dios te tenga en su seno y que desde el cielo te sientas orgullosa de mí, te quiero mucho.

A la Virgen del Valle que todos los días y noches siempre me observo en mis constantes veces en frente de mi computadora escribiendo y trasnochándome, muchas gracias.

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

Y con mucho cariño le dedico este triunfo a Vanessa Vásquez, que ha sido mi todo, ella que me ha brindado su amor, su apoyo y su comprensión, y la que ha soportado mi forma de ser y me apoya para seguir adelante. TE AMO...

Danny J. Maestre M.

DEDICATORIA

Hemos tenido el honor y privilegio de realizar este trabajo de investigación, con mucho cariño, esfuerzo y entrega, el cual nos abre el camino al mundo interminable del saber, es una meta más no la culminación de las mismas, meta que nos impulsa a alcanzar otras y otras metas tanto para el desarrollo personal como material para nuestro país que tanto nos necesita, trabajar con ética y dedicación es la mejor retribución que podemos devolverle a nuestra nación, Dios, por medio, ha sido testigo del transitar difícil pero alcanzable camino para la culminación de este trabajo, el cual nos otorga el título de Licenciados en Administración, por ende, es al primero al que dedico este logro, su fortaleza siempre estuvo en mi, más aún cuando no encontraba camino al desarrollo de este trabajo.

A mi padre Jesús R. Rojas (Q.P.E.D) que desde niño me impulso a especializarme en una carrera cualquiera, porque esa era una de las formas de crecer y ser alguien en la vida, papá esto es para ti.

A mis hermanos, Marianela, Mariela, Mayra, Steven, Roberth por su apoyo incondicional brindado y sus aportes no solo económicos, sino moral y emocional que han sabido ofrecerme en esos momentos de tensión y muy especialmente a mi hermano Raúl (Q.E.P.D) que siempre tuvo esa alegría y aliento de impulso a seguir con este trabajo, por su orgullo hacia mi, un millón de gracias hermanos.

A mi novia, el joyero de mis pesares por estar presente en esos momentos y tolerar esa presión que me acarrea sin caretas ni disimulo, única testigo físico de mi transcendencia durante nuestro trabajo de investigación, mil gracias.

Muy especial mente le agradezco a esa figura vivo ejemplo de admiración que siempre estuvo allí en las malas y en las buenas, con una atención inigualable, María T. Fariñas, este es tu logro, Dios mediante vendrá la retribución de tu gran esfuerzo, mamá mil gracias por esos ejemplos que nos has dado desde niños, se que seis hijos no es fácil, pero siempre estuviste brindándonos por igual todo el amor y paciencia que se puede esperar de una madre, este título es para ti, te amo.

Lorenza López (mamá abuela), esa sonrisa que irradas y contagias una alegría y admiración inexplicable, me alegro de tenerte en casa de mi mamá, estas son tus líneas, te quiero. Sin más, a todos mil gracias.

Leonardo Rojas

AGRADECIMIENTO

Lo más satisfactorio de ver alcanzar un sueño es ver que uno cuenta con el apoyo de esa mano amiga que ha colaborado y está en todo momento brindándonos su amistad y comprensión.

Le agradezco de todo corazón a Dios por haberme dado la vida y permitirme alcanzar con éxito la culminación de esta carrera.

A mi abuela gracias por todos sus consejos y brindarme su amor incondicional.
TE AMO

A mis padres, quienes siempre han estado en los buenos y malos momentos y quienes han sido pilares fundamentales para la realización de este sueño. DIOS LOS BENDIGA.

A mi familia por quererme y apoyarme cuando más los he necesitado. ESTOY ORGULLOSO DE USTEDES.

A mi novia Vanessa Vásquez quien siempre me ha apoyado y me ha brindado todo su amor. MIL GRACIAS.

A mi compañero de tesis Leonardo Rojas por haberme tenido toda la paciencia del mundo y brindarme su amistad, gracias por tu esfuerzo y colaboración para terminar satisfactoriamente este trabajo.

A la profesora Candida Cabello por asesorarme en este trabajo de investigación y brindarme toda su colaboración.

Al personal que labora en la Unidad de Apoyo de Captación; Evaluación y Seguimiento de la Demanda, por darnos la información que permitió la realización de este trabajo, pero en especial a la china (Anamary Vásquez) quien fue el contacto en la institución y por ella se logró esta investigación, a ti muchísimas gracias.

A todos mis amigos de la Universidad muy en especial a mis compañeros que de los últimos semestres pareciera que fueron desde siempre Rufino, Alberto por toda su amistad y apoyo, y en especial a Saidelis por la ayuda brindada para poder realizar esta investigación.

A todos los profesores de la Escuela de Administración de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre. Muy en especial a los profesores: Candida Cabello, Ramón Domingo Velásquez, Emilio Tineo, Danny Delgado y María Gómez por haberme brindado su tiempo, conocimiento y ayuda, en los momentos que los necesitaba, a todos ellos gracias.

Danny J. Maestre M.

AGRADECIMIENTO

Tuve el honor de encontrarme en el largo camino que lleva el estudio, de encontrarme con un grupo de personas que incondicionalmente me formaron y brindaron las herramientas necesarias para crear este profesional que hoy en día soy, ese grupo de maestros que desde preescolar fueron como unos padres, pasando por primaria (E.B Eutimio Rivas), profesores de secundaria (U.E Luis Graterol Bolívar), diversificado (Liceo Modesto Silva) y hoy en día a nuestra Universidad de Oriente que cuenta con ese equipo de profesionales que con su convicción de enseñar y afrontar retos nos guiaron a formarnos como profesionales, le agradezco a todo ese grupo que tuvo en sus manos el compromiso de aportar su grano de arena para hacerme quien ahora soy un Licenciado en Administración.

Al profesor Danny Delgado por la gentileza de leer nuestro trabajo cuando aún era proyecto, crítico pero certero; Prof. María Gómez que con su alegría y simpatía, que aunque no nos dio clase, no dejó pasar la oportunidad de apoyarnos y tomarse la molestia y placer de ayudarnos en nuestra investigación, signo de admiración para ti profesora y muy especialmente a nuestra profesora, amiga, madre y ejemplo a seguir que tuvo sobre sus hombros la carga de 22 participantes muy unidos que la quieren, nunca cambies, linda, elegante y simpática Msc. Cándida Cabello, sin ti esto no fuera posible, en nombre de todos y el mío propio, la felicitamos.

Agradecemos por igual a la Fundación Municipal para la Vivienda (ALCAVI) por abrirnos las puertas y darnos la libertad de realizar este trabajo en el seno de su institución, muy cordialmente al personal de la U/A CESD quien fue objeto de nuestro estudio, Licda. Inés González representante del departamento, Licda. Betzi

Figuroa y Licda. Juana Ruiz, por su tiempo, ganas y ayuda aportada la cual fue justa y necesaria para realizar nuestro trabajo de investigación, gracias.

Al Lic. Víctor Rojas (tío), segundo padre, centro de inspiración a seguir con esta carrera, hoy día tío y colega gracias; sin mas que agregar, éxito y mil gracias a todos.

Leonardo Rojas

LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1 Adiestramiento Previo para el Cumplimiento de Funciones.....	45
Cuadro N° 2 Conocimiento de Funciones y Responsabilidades.	46
Cuadro N° 3 Existencia de Manual de Procedimientos.	46
Cuadro N° 4 Cumplimiento de Normas y Procedimientos.	46
Cuadro N° 5 Comunicaciones entre el Jefe y el personal del Departamento.....	47
Cuadro N° 6 Existencia de personal encargado de la supervisión	48
Cuadro N° 7 Desempeño del personal de supervisión.	49
Cuadro N° 8 Adaptación a cambios e innovaciones tecnológicas.	50
Cuadro N° 9 Asignación de Materiales de oficina.	50
Cuadro N° 10 Espacio físico de trabajo.	52

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1	26
Acciones administrativas posibles para la solución de los problemas administrativos, según las funciones fundamentales del proceso administrativo.....	26
Figura N° 2	28
Conceptos de Kepner-Tregoe del análisis del problema.....	28
Figura N° 3.....	30
Conceptos de Kepner-Tregoe del análisis del problema.....	30



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

**SOLUCIONES GERENCIALES A PARTIR DE UN ANALISIS DE GESTION
ADMINISTRATIVA (AGAD)**

Fundación Municipal de la Vivienda ALCAVI

**Unidad de Apoyo de Captación, Evaluación y Seguimiento de la Demanda
Cumana, Estado Sucre Enero-Abril 2009**

ASESOR:

Profa. MSc. Candida Cabello

AUTORES

Danny Maestre C.I: 14.125.785

Leonardo Rojas C.I: 14.420.303

RESUMEN

Hoy en día, las organizaciones, principalmente las que corresponden al sector público, son administradas bajo esquemas gerenciales tradicionales, poco participativos, donde la búsqueda de la excelencia y la transformación de la organización no son el principal punto de apoyo de la gestión. Adicionalmente, en Venezuela, el nuevo orden constitucional establece que la Administración Pública se fundamenta en principios, entre los que destaca la participación, la celeridad, la eficacia y la eficiencia, entre otros; por lo tanto, es obligación de los gerentes garantizar el ejercicio de la función pública, maximizando las capacidades organizacionales referidas a los aspectos tecnológicos, humanos, administrativos, contables y gerenciales a fin de responder satisfactoriamente a las cambiantes y exigentes demandas que se originan desde diferentes grupos sociales logrando incrementar los niveles del desempeño institucional, para lograr esta meta existe una herramienta llamada análisis de gestión administrativa (AGAD), la cual es una técnica capaz de realizar el estudio o análisis a la organización o a cada una de sus partes. De acuerdo a lo antes mencionado, el objetivo de nuestra investigación fue Proponer Soluciones Gerenciales a partir de una Análisis de Gestión Administrativa en la Fundación Municipal de la Vivienda (ALCAVI), en la Unidad de Apoyo de Captación, Evaluación y Seguimiento de la Demanda, donde se demostró mediante una investigación de campo a nivel de diagnóstico, aplicándose encuestas y entrevistas y cuestionarios a los empleados del departamento, que esta unidad para ser más eficiente en sus funciones se les debe mejorar las condiciones de los trabajadores tanto en el espacio físico donde laboran y la adecuación de tecnología para ser más eficaces y estar en constante mejoramiento.

INTRODUCCIÓN

La administración de empresas es un proceso de funciones básicas diferentes cada una de las otras, tales como planificación, organización, dirección, ejecución y control. Cada una de ellas con funciones únicas pero de una manera u otra relacionadas entre si, ya que si no se diera una no se podrían realizar las otras.

“En el ámbito empresarial, actualmente se suscitan cambios constantes que exigen a la organización a evolucionar e incorporar técnicas y procedimientos más avanzados en su quehacer diario para alcanzar los objetivos que se plantean. Ya que así les permiten enfrentar los desafíos que demanda el entorno y asimismo lograr su permanencia en un mercado competitivo y cambiante”.
(<http://servicio.cid.uc.edu.ve/faces7revista8a12m2213226pdf+auditoriadministrativa>)

Según, (Córdova y Martínez, 2005: Pág.1)

Hoy en día, las organizaciones, principalmente las que corresponden al sector público, son administradas bajo esquemas gerenciales tradicionales, poco participativos, donde la búsqueda de la excelencia y la transformación de la organización no son el principal punto de apoyo de la gestión, definiéndose gestión como: “aquellas tareas o acciones que son de ejecución propia en los diferentes cargos o puestos de una organización”; estas instituciones se caracterizan por presentar problemas estructurales, poca credibilidad, restricciones presupuestarias y limitaciones generales para la administración eficiente de sus recursos económicos y humanos.

Sin embargo, de conformidad con lo indicado en algunas leyes del país, específicamente en la Ley Orgánica de la Administración Pública, Gaceta Oficial N° 37.305 de fecha 17 de Octubre de 2001, se cita en su artículo N° 1:

Es responsabilidad de los organismos públicos desarrollar su gestión de manera efectiva cumpliendo los objetivos y metas de la organización mediante el mejor desempeño de los gerentes y trabajadores, con el fin de garantizar las condiciones organizacionales, funcionales, administrativas y técnicas del ente público para alcanzar su fortalecimiento y desarrollo.

De hecho, para hacer frente a este compromiso, es fundamental realizar grandes esfuerzos que conlleven al mejoramiento de las instituciones, a través de la revisión y ajuste de los procesos administrativos, contables, gerenciales y técnicos de cada una de las áreas, de igual forma es necesario elevar las competencias del personal para incrementar los niveles de eficiencia y eficacia del desempeño del aparato público y de esta manera responder adecuadamente a las cada vez mayores e intensas demandas de la población, quienes reclaman respuestas adecuadas, oportunas y un balance de gestión con resultados favorables.

Vale la pena mencionar, que con la creación de la nueva Ley de Política Habitacional, comienza a darse en Venezuela un impulso inusitado en la creación de estructuras regionales que empezarán a tener funciones nuevas, pero muy específicas, en lo que respecta a la elaboración y ejecución de políticas de vivienda.

De este modo, los Estados, conscientes del déficit habitacional existente en el país, adoptaron la creación de un instrumento descentralizado que velará por la realidad local, para entenderse con las instancias nacionales encargadas de elaborar y financiar dichas políticas de vivienda. En este sentido, los Municipios, conscientes de esta realidad han creado su propio organismo de vivienda para atender a las innumerables demandas habitacionales que se suscitan en ellos.

Es así como en el Estado Sucre, específicamente, en la Alcaldía del Municipio Sucre, entre sus funciones están las de dirigir, controlar y supervisar la ejecución del plan de desarrollo urbano-local (PDUL), en lo relativo a la construcción y

mantenimiento de obras de infraestructura en el Municipio, al mismo tiempo de ocuparse de la revisión y registro de los proyectos urbanísticos, coordinación e inspección de obras públicas y privadas en el ámbito municipal, ha creado la posibilidad de estructurar un organismo descentralizado y municipal de la vivienda, denominado Fundación Municipal de la Vivienda (ALCAVI), la cual comenzó a dar un impulso desde el año 1990 en la elaboración y ejecución de políticas de vivienda en el Municipio.

Por otro lado, dicha institución en su búsqueda de lograr la excelencia en sus procesos, ha creado cuatro programas fundamentales a saber: consolidación de comunidades, regulación de la tenencia de la tierra, banco de tierras y el de financiamiento, este último independiente del gobierno, considerando la necesidad de crear en cada región un instrumento que permitiese adaptar a la realidad local los grandes lineamientos que sobre política de vivienda existen en el país.

Por tal motivo, ALCVI debe adaptarse a la dinámica de una institución que debe poseer altos niveles de flexibilidad, cambios y movilidad, tal como lo establece los actuales retos gerenciales.

En consecuencia, esta dependencia de la Alcaldía del Municipio Sucre, tiene como objetivos primordiales: proporcionar asistencia técnica a las personas y a las comunidades que demanden sus servicios, planificar, elaborar y ejecutar políticas, programas de vivienda, ejecutar y financiar soluciones habitacionales, gestionar para la regularización de la presencia de la comunidad dentro de los planes urbanos y la regularización de la tenencia de la tierra, crear una política popular de vivienda, entre otros.

El objeto de estudio para el presente proyecto de investigación, modalidad curso especial de grado, es la Fundación Municipal de la Vivienda (ALCAVI), la cual

esta ubicada en el Municipio Sucre, Parroquia Altagracia de la ciudad de Cumaná, Estado Sucre a fin de realizar una evaluación a la estructura organizativa de dicho ente con el objeto de aportar y recomendar soluciones adaptables a las posibles problemáticas existentes, específicamente en la Unidad de Apoyo Captación, Evaluación y Seguimiento de la Demanda de ese organismo municipal.

Por tal motivo, se practico un análisis de gestión administrativa (AGAD), es decir; se aplicará una técnica que permitirá realizar el estudio y análisis de toda organización o en cada una de sus áreas y proporcionar soluciones gerenciales, las cuales se pueden definir como aquellas sugerencias hechas a la alta gerencia para que las evalúe y las ponga en práctica a la hora de tomar decisiones y así poder aplicarlas a las desviaciones halladas dentro de la organización.

En razón de lo antes expuesto, la presente investigación esta estructurada en cuatro capítulos. En el Capítulo I, se describe al problema objeto de estudio, así como también los objetivos propuestos, la Justificación, Alcance y la Metodología empleada. El Capítulo II permite conocer los aspectos teóricos relacionados al AGAD y las Soluciones Gerenciales, destacándose la definición del AGAD, su importancia, finalidad y los pasos para realizarlo. En lo que respecta a las Soluciones Gerenciales, se tocan aspectos como la definición de la misma, los distintos enfoques que se proponen para la solución de los problemas gerenciales y la forma como analizarlos. El Capítulo III abarca a ALCAVI y a la Unidad de Apoyo Captación, Evaluación y Seguimiento de la Demanda. Finalmente el Capítulo IV muestra el análisis de los resultados obtenidos así como la interpretación de los mismos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA Y LA METODOLOGIA DE INVESTIGACION

1.1. Planteamiento del Problema

Para Mirían Balestrini (2002:47), “el inicio de toda investigación científica, es la delimitación del problema que será objeto de estudio”. Por su parte Arias (1999:23), indica que el problema de investigación “consiste en describir de manera amplia la situación objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen y relaciones”. A tal efecto, este capítulo contiene el planteamiento del problema, en el que se describe la situación actual que se presenta, relevancia del problema y conceptos relacionados con el mismo, los objetivos de la investigación trazados, la justificación y alcance de la misma.

1.1.1 Planteamiento del Problema

Actualmente, el mundo está influenciado por muchos y variados cambios, donde los incesantes avances tecnológicos han conducido hacia una nueva economía y una realidad socioeconómica de gran incertidumbre, dentro de un ambiente globalizado que le impone todo tipo de exigencias a las organizaciones y a su gente, tanto a nivel internacional como nacional, haciéndose más complejo el proceso de conducción organizacional, especialmente porque esta realidad ha favorecido el clima de competitividad.

Para hacer frente a esta situación y a las necesidades de mejoramiento de las condiciones en las cuales tienen que desenvolverse las organizaciones, cada vez se hace más inevitable fortalecer la gerencia administrativa, basándose en la aplicación de estrategias dirigidas a lograr el cumplimiento eficiente de los objetivos y metas organizacionales.

En estas circunstancias, las organizaciones tradicionales preocupadas simplemente por la superficial administración de sus recursos, la ejecución de sus procesos de manera mecánica y las respuestas poco consistentes, han demostrado ser de alcance limitado, de poca efectividad y con tendencia a su desaparición, constituyéndose en entidades dirigidas bajo enfoques gerenciales convencionales, que están en decadencia; por lo tanto, en la medida que prevalezcan estas orientaciones existirá gran desperdicio en las organizaciones, siendo prudente su fortalecimiento constante para evitar el declive de las mismas.

Hoy en día, cada vez son más las empresas que han tomado conciencia de la necesidad de aplicar estrategias para lograr mejorar y promover su gestión hacia esquemas excelentes, basados en enfoques gerenciales modernos y actualizados. Sin embargo, en Venezuela no todos los responsables de la conducción de las organizaciones están suficientemente preparados para desarrollar una gestión gerencial administrativa de alto desempeño. De hecho Córdova y Martínez, (2005:4-5), dicen:

En las instituciones públicas las formas de gerenciar descansan en la imprevisión, más que en la formulación y planificación de los objetivos y la asignación de recursos, por eso la administración pública refleja permanente improvisación. La gerencia se caracteriza por el intento de responder a los acontecimientos o estímulos exteriores sobre la marcha, con un carácter reactivo e inmedatista, ignorando las situaciones complejas y fundamentales, dejando al azar, en algunos casos, el futuro de la organización.

Adicionalmente, el nuevo orden constitucional establece que la Administración Pública se fundamenta en principios, entre los que destaca la participación, la celeridad, la eficacia y la eficiencia, entre otros; por lo tanto, es obligación de los gerentes garantizar el ejercicio de la función pública, maximizando las capacidades organizacionales referidas a los aspectos tecnológicos, humanos, administrativos, contables y gerenciales a fin de responder satisfactoriamente a las cambiantes y exigentes demandas que se originan desde diferentes grupos sociales logrando incrementar los niveles del desempeño institucional.

En lo particular, la Alcaldía del Municipio Sucre en el año 1996 se plantea la necesidad de diseñar una política de vivienda de acuerdo a sus potenciales recursos, dicho planteamiento condujo a la creación de la Fundación Municipal de la Vivienda (ALCAVI), Por disposición del ciudadano Dr. Elio Figuera Yibirín en su carácter de Alcalde del Municipio Sucre, del Estado Sucre para ese entonces y en concordancia con las previsiones de la ordenanza N° 199 publicada en la Gaceta Municipal Extraordinaria de fecha 11 de Noviembre de 1996, dieron creación a dicha fundación con personalidad Jurídica, patrimonio propio, sin fines de lucro e inscrita en el Registro Subalterno del Municipio Sucre el día 05 de Mayo de 1997, como una alternativa a la problemática habitacional, para que ésta se encargara principalmente de elaborar y ejecutar políticas municipales de vivienda en pro del beneficio de la población local.

Por otro lado, ALCABI viene a reforzar el trabajo que realizaron otros organismos tales como: INAVI, FONDUR, MINDUR, MALARIOLOGIA, CONAVI, FUNREVI, ya que todas estas instituciones no cubrían suficientemente las necesidades habitacionales del Municipio Sucre, motivo por el cual, la Alcaldía del Municipio Sucre le da nacimiento a ALCABI, otorgándole una estructura técnica moderna con perfil propio definiendo y consolidando sus fuentes de financiamiento y,

por supuesto, manteniendo relaciones favorables necesarias con los demás organismos municipales, regionales y nacionales de la vivienda.

ALCAVI, tiene como misión contribuir a la solución del problema habitacional de los ciudadanos del Municipio Sucre, especialmente de aquellos ubicados dentro del Régimen de Protección Especial de la Ley de Subsistema de Vivienda y Política Habitacional, sin menoscabo de brindar asistencia a otros niveles contemplados en la referida ley.

Dentro de su estructura, ALCABI cuenta con la Unidad de Apoyo de Captación, Evaluación y Seguimiento de la Demanda (U/A CESD) encargada de orientar, recibir, analizar, clasificar y estratificar todas las demandas que surjan en cada una de las parroquias del Municipio Sucre, del Estado Sucre, tanto individual; tales como aquellas solicitudes realizadas por matrimonios o parejas que vivan en concubinato, como las grupales, siendo estas últimas comunidades organizadas, OCV (organización comunal de vivienda) y consejos comunales que cumplan con todas aquellas requisiciones necesarias para su procesamiento, para luego ser puestas en lista para la asignación de sus viviendas, priorizando aquellos grupos colectivos organizados que cuenten con sus propios terrenos.

En tal circunstancia, la Unidad de Apoyo de Captación, Evaluación y Seguimiento de la Demanda de la Fundación de la Vivienda (ALCAVI) del Municipio Sucre del Estado Sucre de fue la escogida como objeto de estudio a fin de evaluar no solo su funcionamiento y aporte dentro de la estructura organizacional, sino también su funcionamiento interno, con el fin de detectar posibles desviaciones en sus procedimientos administrativos que alarguen el tiempo y la utilidad de recursos en el ejercicio de sus funciones con la finalidad de darle recomendaciones correctivas a través del estudio de las mismas que simplifiquen el tiempo, los recursos

utilizados y obtener un resultado de mayor proporción o más, favorable para el Departamento y la Fundación misma.

El propósito de esta investigación es fue evaluar la gestión administrativa de ALCAVI y proponer soluciones gerenciales a las desviaciones detectadas, ya que ésta presentó una serie de deficiencias observadas en el primer paso del Análisis de Gestión Administrativa, es decir, en el examen preliminar realizado en las instalaciones del Departamento estudiado, tales como:

- Atención de los demandantes (tanto peticiones individuales, como por comunidades organizadas), en un mismo horario y área.
- carecen de una adecuada distribución de los espacios físicos que permitan la celeridad a las actividades que se realizan en la unidad.
- No existe la segregación de funciones, ya que el personal que capta la información de la demanda, es el mismo que sale a dichas zonas a verificar la información recibida.
- Los encargados de recibir la información no cuentan con los dispositivos tecnológicos para el llenado de las planillas y eso alenta el proceso de captación de información.
- El Manual de Normas y Procedimientos del Departamento no se adapta al funcionamiento del mismo y obstaculiza el normal funcionamiento de los procedimientos administrativos y demora en las respuestas al público.

Es por esto, que el Análisis de Gestión Administrativa sirvió de apoyo para aplicar las recomendaciones correctivas pertinentes a los problemas detectados permitiendo ayudar e impulsar la Institución, de tal forma que proyecte mejor su imagen y represente un organismo eficiente y eficaz en el cumplimiento de sus

funciones, responsabilidades, de infraestructura y habitacionales, asimismo promover la introducción de los ajustes necesarios para mejorar su funcionamiento.

En base a lo anterior, es necesario precisar lo siguiente:

¿Cómo está estructurado ALCAVI?

¿Cuáles son las operaciones que realiza la Unidad de Apoyo de Captación Evaluación y Seguimiento de la Demanda?

¿Cómo se relacionan las funciones del Departamento con las políticas y planes de ALCAVI?

¿Cuáles son las sugerencias que tienen los trabajadores para mejorar la gestión de la Unidad de Apoyo de Captación, Evaluación y Seguimiento de la Demanda?

¿Cómo es el cumplimiento de las normas y procedimientos en la mencionada unidad?

¿Cuáles son los resultados exhibidos por la gestión administrativa que se llevo a cabo en la Unidad de Apoyo de Captación Evaluación y Seguimiento de la Demanda?

1.1.2 Objetivos de la Investigación

1.1.2.1 Objetivo General

Proponer Soluciones Gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa en la Fundación Municipal de la Vivienda (ALCAVI), en la Unidad de Apoyo de Captación, Evaluación y Seguimiento de la Demanda, en Cumaná-Estado Sucre en el Periodo Enero-Mayo 2009.

1.1.2.2. Objetivos específicos

- Estudiar la estructura actual de ALCAVI.
- Identificar las operaciones que realiza la Unidad de Apoyo de Captación, Evaluación y Seguimiento de la Demanda de ALCAVI.
- Examinar la relación de las funciones del Departamento con las políticas y planes de ALCAVI
- Recabar las sugerencias que tienen los trabajadores para mejorar la gestión de la Unidad de Apoyo de Captación, Evaluación y Seguimiento de la Demanda.
- Demostrar el cumplimiento de las normas y procedimientos en la mencionada unidad.
- Analizar los resultados de la gestión administrativa que se realizó en la unidad de apoyo de captación, evaluación y seguimiento de la demanda, para establecer el diagnostico respectivo.

- Diagnosticar las posibles desviaciones encontradas en la unidad de apoyo de captación, evaluación y seguimiento de la demanda.
- Plantear Soluciones Gerenciales a las distintas desviaciones encontradas.

1.1.3. Justificación y Alcance de la Investigación

La visión empresarial sobre la responsabilidad social y habitacional se encuentra en proceso de cambio, ya que se ha constatado a nivel mundial que a través de la eficiencia, las empresas pueden hacerse más competitivas y adaptarse rápidamente a las realidades que las envuelven.

Esta visión de eficiencia desde la perspectiva de un país como Venezuela, fuertemente afectado por problemas socioeconómicos, es difícil que se adopte como lo plantean los países desarrollados; sin embargo, el propósito es fomentar progresivamente en las organizaciones, eficientes sistemas de gestión gerencial y administrativa y mecanismos de control y retroalimentación que garanticen el cumplimiento de la dimensión habitacional.

ALCAVI, ante esta realidad y debido a la diversidad de servicios que presta a la comunidad en materia de planificación, elaboración, ejecución de viviendas y financiamiento de proyectos habitacionales, adquisición de tierras y recursos tecnológicos necesarios para el cumplimiento de las políticas y metas establecidas por el Ejecutivo del Municipio Sucre, en concordancia con la política nacional de vivienda, debe asumir un rol protagónico y participativo que ofrezca respuestas oportunas y eficientes, capaces de satisfacer los requerimientos del usuario y a su vez que se ajusten con el cumplimiento y responsabilidad que le compete; de ahí que no puede ser un organismo rezagado y con esquemas tradicionales de gestión que revelen inconsistencias y deficiencias; por el contrario, debe representar una

institución caracterizada por su alto nivel gerencial administrativo, la calidad y eficiencia en la toma de decisiones y en los procesos operativos.

En tal sentido, este estudio se justificó porque permitió proponer una serie de soluciones gerenciales derivadas a los diferentes problemas que se puedan detectar en la Unidad de Apoyo de Captación, Evaluación y Seguimiento de la Demanda, los cuales pueden ser aprovechados para ser adaptados a problemas futuros de índole similar, o también crear una base de datos con soluciones gerenciales aplicables a problemas similares.

La presente investigación apporto elementos teóricos con el propósito de estimular al equipo gerencial de ALCAVI en la aplicación de técnicas y modelos de gestión adaptados a las nuevas realidades, asimismo, se promovió la revisión de la situación actual del mencionado organismo, tanto a nivel gerencial y administrativo, que conlleve a la incorporación de los ajustes necesarios para optimizar su funcionamiento y de esta manera fortalecer el desarrollo de la Institución para responder a la comunidad con un balance de gestión positivo que refleje la solución a los problemas y ofrezca opciones para el progreso del Municipio, garantizando el camino para lograr la solución habitacional y el bienestar social de la población de la Ciudad de Cumaná.

Adicionalmente, en una guía teórica para los estudiantes y profesores de la Universidad de Oriente u otras instituciones de nivel superior que deseen profundizar o conocer acerca de este tema tan importante para el éxito de las organizaciones que deseen subsistir en el cambiante mundo de los negocios.

Y para nosotros como estudiantes para alcanzar nuestro anhelado título de licenciados.

1.2 Metodología de la Investigación

1.2.1 Consideraciones Generales

Balestrini (2002:125), plantea que el marco metodológico “esta referido al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionales”.

En este sentido, esta investigación engloba una serie de procedimientos lógicos y sistematizados que pretenden investigar los hechos a partir de las teorías planteadas.

1.2.2 Tipo de Investigación

La investigación fue de campo, porque los datos fueron directamente de la realidad donde ocurren, sin manipular o controlar variable alguna. La misma consistirá en aplicar un AGAD en ALCAVI, específicamente en la Unidad de Captación, Evaluación y Seguimiento de la Demanda con el fin de llegar a un diagnóstico para luego proponer y aplicar soluciones gerenciales a través del análisis que se realizó para que así lograr un buen desempeño organizacional y corporativo.

1.2.3 Diseño de la Investigación

Aquí se indica el grado de profundidad con el que se abordó el objeto de estudio, el nivel puede ser exploratorio, descriptivo o explicativo. La investigación planteada tendrá un nivel de diagnóstico, la cual consistió en intentar captar, reconocer y evaluar sobre el terreno, los componentes y las relaciones que se

establecen en una situación estudiada, con el propósito de lograr su verdadera comprensión y avanzar en su resolución para así poder determinar o proponer los cambios que diera a lugar. (Balestrini 2002:6-7). De acuerdo a lo anterior, la investigación fue mediante un estudio de diagnóstico con un nivel explicativo porque se determinaron las desviaciones respectivas y luego se dieron las soluciones gerenciales para así ser aplicadas en ALCAVI, en la Unidad de Captación Evaluación y Seguimiento de la Demanda.

1.2.4 Población y Muestra

Según el instructivo para la elaboración de proyectos de Trabajo de Grado (2006:14), la población “es el conjunto de elementos con características comunes que son objeto de análisis” y la muestra “representa una parte de la totalidad de los sujetos de la investigación”. De acuerdo con la anterior definición, la población estuvo conformada por los miembros de la Unidad de Captación, Evaluación y Seguimiento de la Demanda, que para efectos de la investigación proporcionaron la información requerida y debido a que es una población finita (13 miembros) se tomaron en su totalidad. Por lo tanto, la muestra seleccionada es la misma población objeto de estudio.

1.2.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

De acuerdo al Instructivo para la Elaboración de Proyectos de Trabajo de Grado, (2006, 14), “las técnicas de recolección de datos están referidas a la manera como se van a obtener los datos en la investigación”. En relación a estas técnicas se utilizaron en la investigación la observación directa, entrevistas y encuestas. Y por su parte los instrumentos de recolección de datos, “son los medios que se utilizan para recoger, registrar y almacenar la información”. Dentro de los instrumentos que se utilizaron para recoger la información están las entrevistas y los cuestionarios.

CAPÍTULO II

EL ANALISIS DE GESTION ADMINISTRATIVA (AGAD) Y LAS SOLUCIONES GERENCIALES

2.1. El AGAD

Según Luz Marina Ferrer en su obra titulada: Análisis de Gestión Administrativa en el Departamento de Contaduría de la Escuela de Administración de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, (2005, 28), dice que:

Al hablar de administración, por fuerza mayor, pero con satisfacción, recordamos a Fayol (1961, 25), 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 planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control están adecuadamente entendidos, esto es, si la Empresa está bien administrada.

Posteriormente, expresó, que cada cierto tiempo la alta administración debe hacer una evaluación a la organización. Es por eso que propone la necesidad de realizar un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD), con el propósito de realizar una evaluación integral para así determinar la salud y el buen encaminamiento de la empresa.

En Venezuela, antes de que, se promulgara la Ley de Ejercicio de la Profesión de Licenciados en Administración el 26 de Agosto de 1982, el Análisis de Gestión Administrativa se realizaba bajo la denominación de Auditoría Administrativa y en su

mínima expresión la desarrollaban las firmas de Contadores Públicos para determinar naturaleza, extensión y oportunidad que darían a los procedimientos que utilizan en su trabajo. Gracias a uno de los precursores modernos del estudio de la administración en Venezuela, como lo fue el profesor José Ruíz Roa, el cual formaba parte de la Comisión Redactora del proyecto de Ley del Ejercicio de la Profesión de Licenciados en Administración, se incluyó el término de Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) en la citada ley y además, estableció en el artículo N° 8, literal L, que los únicos facultados de realizar este análisis serían Licenciados en Administración.

Según Leonard (1991, 50) En cuanto a la terminología aplicada para denominar este tipo de examen que se hace para evaluar la gestión empresarial, ha sido muy diversa, existiendo más de una, unas están dentro de la concepción de lo que se desea hacer otras, aparentan limitación y algunas crean confusión. Las denominaciones más conocidas son:

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

En otro orden de ideas, el AGAD sirve para comprobar el cumplimiento de las actividades asignadas en todos los niveles. Es un servicio que permite determinar los puntos que representan un problema potencial, o por el contrario, hacer resaltar las oportunidades favorables tales como: reducir costos, observar los desempeños, evaluar las eficiencias de los controles, eliminar desperdicios, aportar mejores sistemas de registros, estudiar nuevas ideas, desarrollar productos, determinar si la empresa esta obteniendo las utilidades adecuadas, etc. En tal sentido, el análisis de gestión administrativa brinda un servicio especializado a la administración, lo que lo hace diferente a otros tipos de servicios.

2.1.1 Definición de AGAD

El Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) mide, en los distintos niveles, la capacidad de gestionar de la Alta Administración; de esta forma, establece un método para asegurar a esa Alta Administración, que las políticas y los procedimientos que se aplican en las organizaciones en general, son los más adecuados para que los objetivos se logren. Diversos autores han aportado una gama de conceptos, los cuales se plantean a continuación. Uno de los autores contemporáneos es Ruíz Roa (2007, 05), y define el AGAD como:

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

Por su parte Leonard (1991, 46) lo define como:

El examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, una sección del gobierno, o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas.

Para Hefferon (1991, 3) es:

El arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esa mejoras.

Tomando en cuenta las definiciones señaladas, se puede deducir que el Análisis de Gestión Administrativa, brinda una estimación cuantificada de la eficacia, la eficiencia y la productividad con que se desarrollan las distintas fases del proceso administrativo, y contribuye con soluciones que permiten solventar problemas, en caso de que los haya, de manera más rápida.

Otro factor importante, es que a través de este instrumento es posible evitar cualquier desperdicio de tiempo y calcular los grados de eficiencia y efectividad de los métodos de control interno, propios de la organización. Asimismo, es posible aseverar que el AGAD pone en evidencia aquellas áreas inseguras y las debilidades que existen dentro de las mismas.

2.1.2 Importancia del AGAD

Actualmente, las organizaciones se enfrentan a un medio ambiente inestable y a clientes más estrictos; por ende los administradores deben contar con herramientas que les permitan enfrentar con éxito las adversidades que pudiesen presentársele.

En este punto es donde se establece la importancia del Análisis de Gestión Administrativa, ya que suministra una evaluación imparcial, objetiva y competente de las actividades administrativas y es un medio para reorientar consecutivamente los esfuerzos de la empresa hacia procedimientos y objetivos en persistente cambio. Adicionalmente, ayuda a revelar fallas o anomalías en aquellas partes de la empresa que fueron inspeccionadas. De este modo, a la dirección se le facilita alcanzar una administración más eficaz y eficiente.

Mediante el Análisis de Gestión se logran conocer las complicaciones que entorpecen el desarrollo operativo y obstaculizan el desarrollo de la empresa. Es importante para esta disciplina valorar la importancia de los problemas, localizar sus orígenes y formular soluciones adecuadas.

Finalmente, tiene una relevante importancia, ya que por medio de éste se realiza un examen de la estructura administrativa y la manera de cómo ejecutan las funciones administrativas como son la Planificación, la Organización, la Dirección, la Coordinación, la Ejecución y el Control, todo ello con la finalidad de corregir las deficiencias o debilidades que pudieran existir, tratando de lograr el mejoramiento continuo de las organizaciones empresariales, cuyo resultado es obtener la optimización de la productividad, haciendo un uso adecuado de los recursos humanos y materiales, para cumplir con el objetivo que se haya trazado la Alta Administración.

2.1.3 Finalidad del AGAD

Según Ruíz Roa (2007, 45) dentro de las finalidades que brinda esta herramienta se encuentran:

- Es un medio de autocontrol.
- Nos da la oportunidad de la adecuada distribución del trabajo.
- Es un instrumento de control del tiempo a emplear en el análisis.
- Ayuda a determinar la responsabilidad del equipo humano de los analistas.
- Facilita el seguimiento adecuado a la labor asignada a cada analista.
- Permite tener un control casi perfecto de todo el trabajo realizado.
- Nos da la oportunidad de tomar las decisiones sin apresuramiento.
- Nos permite la modificación del análisis, bien por reducción o bien por incremento.
- Nos da la oportunidad de ser bastante acertados en los cálculos del costo del análisis de gestión administrativa.

2.1.4 Pasos para realizar un AGAD

Según Ruíz Roa, existen 6 pasos para efectuar un AGAD los cuales son:

- **Planificación:** entendiéndose por planificación, aquel proceso en el cual se escogen y desarrollan los mejores cursos de acción a seguir.

- Examen preliminar: es aquella evaluación inicial que se le hace a la organización para obtener datos que nos lleven a encontrar o detectar una desviación.
- Conocimiento de la empresa: es todo lo que sabemos de la organización para así tener presente lo que se hace en la misma.
- Examen de controles internos: son las evaluaciones de las políticas de control interno que la empresa ha determinado previamente y así verificar que se estén cumpliendo al pie de la letra.
- Examen profundo observaciones, conclusiones y recomendaciones.: es la estimación que se realiza después de obtener todos los datos que se necesitan para poder dar las conclusiones y recomendaciones que la alta gerencia necesita para la toma de decisiones.
- Informe final: es aquel escrito que se le entrega a la alta gerencia para que constate en concreto todo lo que se realizó y los resultados que arrojaron nuestras investigaciones en la empresa.

Al respecto Víctor Lazzaro (1995, 60) también plantea una serie de pasos para la realización del AGAD los cuales son:

- 1er. contacto sistema cliente: son las reuniones preliminares que realiza el analista para poder convencer al cliente de que el trabajo que realizaremos le arrojará beneficios a futuro.
- Estudio preliminar: es aquella evaluación inicial que se le hace a la organización para obtener datos que nos lleven a encontrar o detectar una desviación.

- **Formulación del Programa de AGAD:** son todos aquellos pasos que el cliente necesita saber que vamos a realizar en la empresa.
- **Recolección y Registro de información:** paso donde se resalta la manera de cómo recogeremos la información que necesitamos y la forma de cómo la registraremos.
- **Análisis de la información:** es el análisis de toda la información recogida y observar que resultados han arrojado.
- **Identificación de desviación:** es la fase en donde se detecta luego de aplicados los programa y de la aplicación de los instrumentos de recolección de información, las distintas fallas que existen en la organización como tal o en algún departamento o área de la misma.
- **Generación de cursos alternativos:** los cursos alternativos de acción resuelven el problema de cómo lograr la más eficiente adaptación de los medios al fin, es decir, desarrollar alternativas, sin evaluarlas o verificar su viabilidad.
- **Evaluación de las alternativas:** Una vez identificada las posibles alternativas el analista de gestión administrativa tiene que evaluar cada una de las ventajas y desventajas que estas presentan y que se evidenciarán al ser comparadas entre si.
- **Elección de la mejor alternativa:** luego de evaluada se escoge la alternativa mas factible de aplicar a la desviación encontrada.
- **Conclusiones y recomendaciones:** que se darán después de analizada la información y de puesta en practica de la alternativa escogida.
- **Elaboración del informe final:** es aquel escrito que se le entrega a la alta gerencia para que constate en concreto todo lo que se realizo y los resultados que arrojaron nuestras investigaciones en la empresa.

2.2 Las Soluciones Gerenciales

Terry y Franklin, (1986,103) dicen que; para hacer que los gerentes entiendan sus problemas actúales y ayudar a proporcionar un curso de acción a seguir, el marco de referencia proporcionado por el proceso administrativo es en extremo útil. Es lo bastante flexible para ser usado en una variedad de situaciones, es relativamente sencillo de aplicar y proporciona el amplio punto de vista necesario.

La obtención de datos sobre todos los aspectos de las operaciones de la empresa y el análisis de estos datos, aplicando medidas de eficiencia revela que existen problemas en la empresa. Sin embargo, el analista del problema debe evitar el clasificar los datos por departamentos, ya que estos relacionan los problemas a unidades aisladas de toda la empresa y conduce a la falsa conclusión de que el problema y su solución se encuentran dentro del campo de esa unidad en particular. En algunos casos, esta suposición puede ser al respecto correcta, pero en muchos otros no; ya que, los problemas tienen maneras de atravesar los límites departamentales y por lo general no son identificados o resueltos.

El enfoque de la administración de proceso proporciona la perspectiva necesaria, es decir, las actividades departamentales están interrelacionadas y un impacto sobre la empresa es probable que produzca ondulaciones de reacción en varios departamentos. Muchas áreas de problemas en estos departamentos quizás se hallan interrelacionados. Estas áreas de problemas, tales como: la elevación del costo de la producción, la declinación en las ventas y cobranza lenta, en esencia son síntomas más que el problema que debe solucionarse. Cobran vida como resultado de una debilidad de orden más elevado y fundamental. El reto es el de averiguar la verdadera causa del problema que permite que emerjan estos síntomas.

Es así que, el proceso de la administración proporciona una forma adecuada de generalizar y reunir estos síntomas subyacentes. Ofrece un amplio enfoque de diagnóstico lógico que con frecuencia sugiere análisis adicionales que pasaron por alto durante las etapas iniciales de examen de los datos físicos. Además, los principales problemas están especificados en todos los caminos de la administración. Cuando se usa el enfoque del proceso, esto sugiere la acción administrativa que debe emprenderse para resolver el problema.

De acuerdo con Terry y Franklin, (1986. 103), la figura N° 1 incluye sugerencias basadas en las principales funciones del proceso administrativo.

Figura N° 1 Acciones administrativas posibles para la solución de los problemas administrativos, según las funciones fundamentales del proceso administrativo

<p>Planeación</p> <ol style="list-style-type: none">1. Objetivos de los individuos.2. Objetivos de la empresa.3. Políticas que cubren autoridad, precios, actitud hacia la competencia.4. Procedimientos medios específicos de manejar el papeleo y los productos.5. Programas internos. <p>Organización</p> <ol style="list-style-type: none">1. Alcance de la autoridad.2. Delegación de autoridad.3. Uso de grupos de staff y de servicio.4. Grupos informales.5. Integración de actividades estructurales. <p>Dirección</p> <ol style="list-style-type: none">1. Desarrollo y evaluación de empleados.2. Satisfacción de las necesidades personales mediante las mismas en el trabajo.3. Supervisión. <p>Control</p> <ol style="list-style-type: none">1. Establecimiento de normas de desempeño2. Medición del desempeño en el trabajo.3. Mejoramiento de la tasa del rendimiento sobre la inversión.4. Desarrollo de presupuestos adecuados.5. Empleo de mejores controles de costo y calidad.
--

Fuente: Terry y Franklin (1986,105)

2.2.1 Definición de Soluciones Gerenciales

Es importante señalar, antes de llegar al concepto de soluciones gerenciales, que a los gerentes corresponde tomar conciencia o reconocer de que existen problemas y es uno de los primeros pasos antes de la solución de los mismos.

Algunos gerentes utilizan distintas fuentes para poder identificar los problemas, entre las fuentes están: los datos históricos, datos de planeación (comparación de resultados con los objetivos), críticas de externos o comparaciones desfavorables con competidores similares. Con base a esta información, por lo general, los gerentes clasificaban los problemas en una de las formas siguientes: (1) trabajar hacia delante, es proyectar los problemas sin importar los resultados, ya que estos se convierten en la base de la toma de decisiones y (2) factorización medios-fin, lo que implica dividir el problema en varios problemas pequeños y resolver cada uno de ellos por separado. Terry y Franklin (1986, 106).

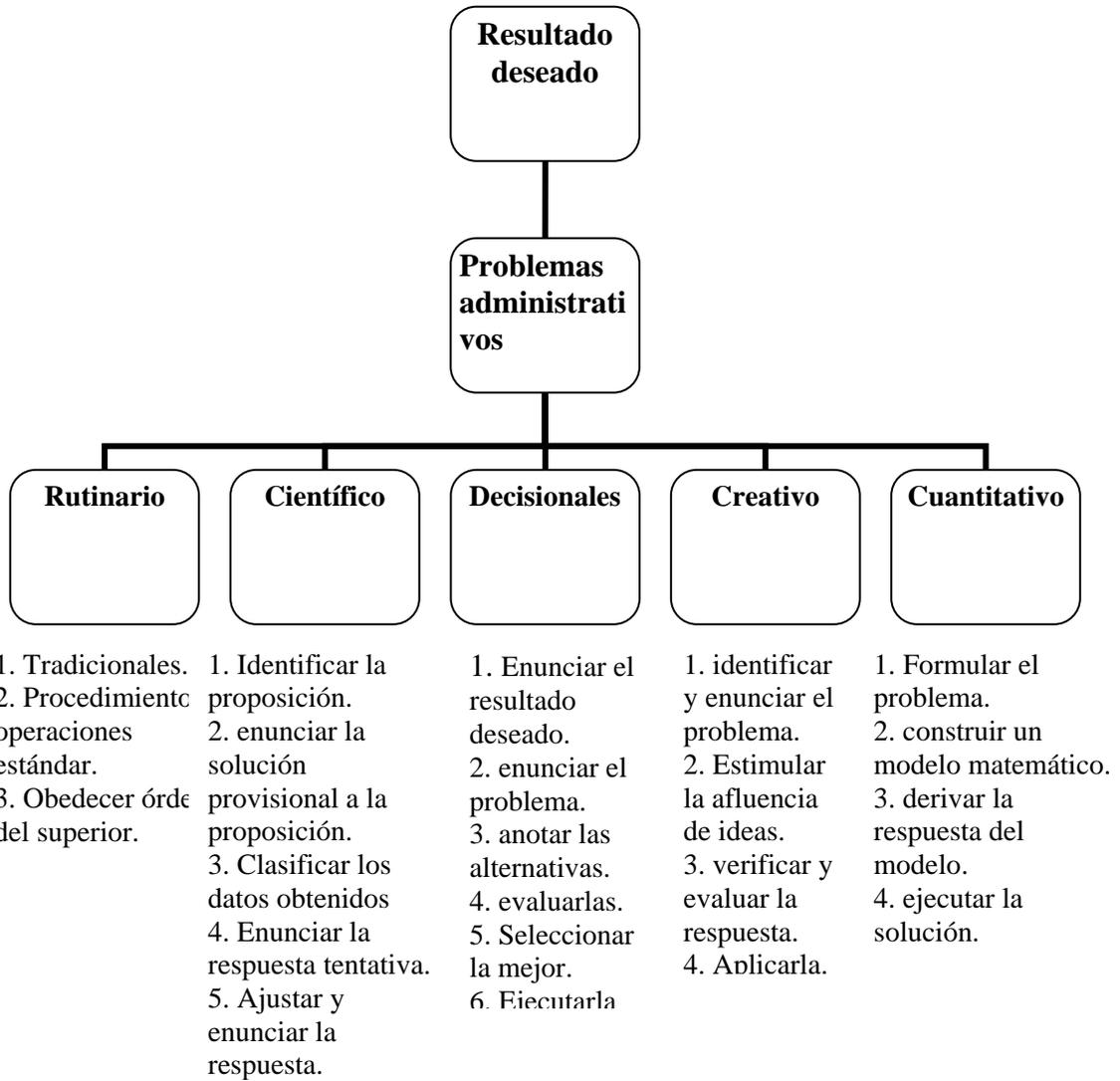
Por lo tanto, los factores que pueden afectar en forma adversa el reconocimiento de un problema incluye: (1) ignorar la información pertinente, haciendo que el gerente no llegue a captar el problema, (2) identificar las causas erróneas o los problemas mediante la formación de los mismos, (3) pasar por alto la etapa de reconocimiento en su totalidad, tratando de solucionar el problema antes de estar verdaderamente definido (por lo general llamado “enfoque de venda” para la solución del problema). Terry y Franklin (1986, 106).

Es por esto que las soluciones gerenciales, no son más que un conjunto de opciones o tácticas administrativas puestas en práctica para dar respuestas a algunos problemas que se puedan presentar en los diferentes departamentos de una organización en un momento dado, alcanzando asimismo una efectividad y eficiencia, acorde con los objetivos planteados por la estructura organizacional.

2.2.2 Enfoques para la Solución de Problemas

Existen por lo menos cinco enfoques para la solución de los problemas administrativos, ellos son: enfoque rutinarios, enfoque científico, enfoque decisional, enfoque creativo y el enfoque cuantitativo (Ver figura N° 2).

Figura N° 2 Conceptos de Kepner-Tregoe del análisis del problema



Fuente: Terry y Franklin (1986,108)

2.2.2.1 Enfoque Rutinario

Este enfoque implica solucionar el problema por la vía de los medios tradicionales o hacer lo que siempre se ha hecho cuando se enfrenta un problema de este tipo. Sencillamente se hace referencia al hábito o a la historia y la misma respuesta que se empleó en aquel entonces se utilizará ahora. También es posible utilizar los procedimientos de operación estándar (POE), que son formas escritas que le dicen al gerente que debe hacer bajo determinadas condiciones escritas y estos por lo general están en los manuales de procedimiento. Otro medio bajo el enfoque rutinario es guiarse por la orden de un superior. En este aspecto el gerente no tiene que elegir, si no que sigue la orden de un superior.

2.2.2.2 Enfoque Científico

Los Drs. Charles Kepner y Benjamín Tregoe (1965, 40), enseñan un enfoque científico sistemático para la solución de problemas administrativos y la toma de decisiones. Desde entonces, más de miles de gerentes han sido expuestos al modelo de Kepner-Tregoe. Afirman, “lo que necesita un gerente para el análisis efectivo de problemas es un sistema ordenado para el procesamiento de la información, un sistema en el cual ciertos pasos siguen a otros en un orden fijo”. Los conceptos básicos del modelo de Kepner-Tregoe para el análisis del problema se indican en la figura N° 3.

Figura N° 3. Conceptos de Kepner-Tregoe del análisis del problema

1. El analista de un problema tiene un estándar esperado de desempeño con el cual comparar el desempeño real.
2. Un problema es una desviación de un estándar de desempeño (buena o mala).
3. Una desviación del estándar debe identificarse con precisión, localizarle y divisificarse.
4. En todo tiempo existe algo que distingue lo que ha sido afectado de lo que no ha sido.
5. La causa de un problema siempre es un cambio que ha ocurrido a través de una característica distintiva, mecanismo o condición para producir un nuevo elemento no deseado.
6. Las causas posibles de una desviación se deducen de los cambios pertinentes encontrados al analizar el problema.
7. La causa mas probable de desviación es la que explica con exactitud todos lo hechos en la especificación del problema.

Fuente: Terry y Franklin (1986,108)

2.2.2.3 Enfoque Decisional

Este enfoque es uno de los más comunes y populares de todos los enfoques, ya que para lograr el resultado deseado se toma una decisión y se espera que esta decisión resuelva el problema administrativo, que es la barrera para obtener el resultado deseado. Para ser más claros, el resultado deseado es esencial enunciarlo primero y luego el problema. Es común la confusión en esta parte del enfoque, por ejemplo: supongamos que se es el corredor del balón de un equipo ofensivo de fútbol americano (fullback), el capitán le pide a usted que lleve la bola a través de la línea entre su tacleador izquierdo y la defensa izquierda. ¿Cuál es el problema?, si usted responde “atravesar la línea”, está equivocado. Ese es el resultado final. El problema

o el obstáculo es la defensa del equipo contrario (los 11 jugadores), ya que ellos están tratando de impedir que usted gane yardas. Elimine y neutralice la defensa y obtendrá el resultado.

Para cualquier situación dada, varias decisiones conducen a resultados alternativos. Cualquiera de estas alternativas puede resolver el problema. Las alternativas, resultantes de una situación que requiere una decisión, se identifican y se elige a una de ellas como la mejor, basado en el resultado probable pronosticado de esa alternativa.

Por lo general la evaluación es sobre la base que es menos costosa, que este de acuerdo con los requerimientos legales, que sea el más rápido, de buena calidad y en la mejor cantidad.

2.2.2.4 Enfoque Creativo

Algunos gerentes creen que la toma de decisiones no debe considerarse a manera de una solución lógica; esto significa, que no se necesita definir el problema y no se requiere dar pasos estrictamente adicionales para decidir que hacer. Indican que no son necesarios los objetivos declarados. El tomador de decisiones estudia la información, la gente y las instalaciones involucradas y se concentra en las interacciones y en los resultados posibles de estos recursos. La creatividad debe ayudar en estos esfuerzos. En parte, este punto de vista está justificado sobre la base de que el tomador de decisiones es capaz de ver más y saber más que hacer a medida que progresa en sus esfuerzos y “llega a la cumbre de la colina siguiente”. Los partidarios de este enfoque afirman que no es práctico llegar a decisiones finales cuando se encubran adelante tantas incógnitas. Este enfoque de decidir sobre la marcha enfatiza el factor del comportamiento humano en la toma de decisiones, la libertad a los gerentes, minimiza los malos entendidos con respecto a las metas

finales estables definidas, y reconoce la toma de decisiones como la resolución completa y final de un conflicto.

2.2.2.5 Enfoque Cuantitativo

El énfasis en el enfoque cuantitativo para el análisis de problemas esta en el modelo matemático de los sistemas. La comparación de varias acciones factibles como reducción de costos, ingresos y tasas de rendimientos sobre la inversión se expresa en valores medibles. La relación de los factores para cualquier acción dada se enuncian en forma matemática (esto por medio de una formula o una ecuación), sustituyendo diferentes valores matemáticos para las variables de la ecuación, se obtienen distintos resultados y se evalúan de acuerdo a los requisitos del problema enunciado.

2.2.3 Análisis de los Problemas Potenciales

Según Terry y Franklin (1986,113), las acciones para minimizar o quizás prevenir los efectos de los problemas potenciales se encuentran en las más beneficiosas que un gerente puede emprender.

- El primer paso es anotar todos los principales problemas tendenciales que usted crea que pueden originarse por la acción propuesta.
- Describir cada problema potencial.
- Se sugiere la clasificación de los problemas potenciales por su grado de riesgo.
- Para cada problema de alto riesgo, identificar las causas posibles.

- Evaluar la probabilidad de ocurrencia para las causas de cada problema principal.
- Decidir la forma de manejar los problemas potenciales más serios.

Esta lista de pasos es tan lógica que uno se pregunta por qué los gerentes no la siguen como practica rutinaria. Las razones se mencionan a continuación, de manera que si cualquiera de ellas se observa en una situación real servirán como señales para adoptar análisis del problema potencial recién descrito. Terry y Franklin (1986,113)

- Los gerentes están más interesados en resolver los problemas del día que con minimizar o prevenir los problemas de mañana.
- Hay entre los empleados la tendencia de creer que comprenden de una manera cabal las implicaciones de un plan.
- Las consecuencias críticas de una acción administrativa no son analizadas en forma adecuada.
- Existe una persistente convicción entre los miembros de la administración de que los planes que sugieren son casi infalibles; de lo contrario no los recomendarían.

CAPITULO III

Aspectos Generales de ALCAVI y de la Unidad de Apoyo de Captación, Evaluación y Seguimiento de la Demanda

3.1 ALCAVI

3.1.1 Reseña Histórica

Desde el año 1990, con la creación de la Ley de Política Habitacional, comienza a darse en Venezuela un impulso inusitado a la creación de estructuras regionales que empezarían a tener funciones nuevas pero más específicas en la elaboración y ejecución de políticas de vivienda.

Es entonces cuando la Alcaldía del Municipio Sucre, en el año 1996, se plantea la necesidad de diseñar la política de vivienda de acuerdo a sus potencialidades y recursos. Dicho planteamiento condujo a la creación de la Fundación Municipal de la Vivienda ALCAVI, por disposición del ciudadano Dr. Elio Figuera Yibirín, en su carácter de Alcalde del Municipio Sucre y en concordancia con las previsiones de la ordenanza N° 199 publicada en Gaceta Municipal extraordinaria de fecha 11 de noviembre de 1996, con personalidad jurídica, patrimonio propio, sin fines de lucro e inscrita en el Registro Subalterno del Distrito Sucre el día 05 de mayo de 1997.

De esta manera, la Fundación Municipal de la Vivienda (ALCAVI), comienza su gestión a partir del 15 de enero de 1997 y viene a reforzar el trabajo que venían ejecutando en el Municipio Sucre otros organismos tanto del ámbito Nacional como: INAVI, FONDUR, MINDUR, MALARIOLOGIA, CONAVI, y regionales como

FUNREVI, ya que esta Fundación cuenta con una estructura técnica moderna en la cual su propio perfil define y consolida sus fuentes de financiamiento y por supuesto establece las coordinaciones necesarias con los demás organismos municipales, regionales y nacionales de la vivienda.

3.1.2 Misión

Contribuir a la solución del problema habitacional de los pobladores del Municipio Sucre, del Estado Sucre, específicamente de aquellos ubicados dentro de los niveles I y II de la Ley de Política Habitacional, sin menoscabo de atender, si fuese necesario y solicitado otros niveles de la mencionada Ley.

3.1.3 Objetivos

De acuerdo a lo establecido en la Ordenanza de Creación de la Fundación Municipal de la Vivienda (ALCAVI) tiene como objetivos principales los siguientes:

- Proporcionar asistencia técnica a las personas y a las comunidades que demanden sus servicios.
- Planificar, elaborar y ejecutar políticas y programas de vivienda.
- Elaborar y financiar proyectos de investigación.
- Ejecutar y financiar soluciones habitacionales.
- Adquirir tierras, cumpliendo para ello toda la normativa legal vigente.
- Gestionar para la regularización de la presencia de la comunidad dentro de los planes urbanos y la regularización de la tenencia de la tierra.

- Realizar gestiones financieras con la finalidad de lograr niveles importantes de inversión en las comunidades.
- Administrar o celebrar contratos de administración de soluciones habitacionales con entes públicos.
- Crear una política popular de vivienda.
- Promover la organización comunitaria, dirigida básicamente al área de la vivienda.
- Formar parte activa y coordinada de las estrategias municipales del gobierno.

3.1.4 Programas

La Fundación Municipal de la Vivienda (ALCAVI), conforme a lo dispuesto en la Ordenanza de Creación de la Fundación, posee los siguientes programas:

Consolidación de Comunidades:

Es un programa orientado a consolidar integralmente las comunidades que atienden, desarrollando acciones dirigidas al cumplimiento de sus metas fundamentales, a saber: ejecución de obras y fortalecimiento social de la comunidad.

En tal sentido, tiene como objetivo, lograr la ejecución de proyectos de consolidación, rehabilitación y/o nuevos desarrollos, atendiendo holísticamente los aspectos constructivos, jurídicos y socioeconómicos. Además, tienen como misión el mejoramiento de las condiciones de habitabilidad de las familias demandantes de solución habitacional.

De hecho, se basa en el trabajo directo con los demandantes a través de la prestación de una asistencia técnica integral e interdisciplinaria, dirigida a soportar un proceso orientado metodológicamente. Por lo tanto, están contempladas las oficinas de consolidación de barrios y nuevos desarrollos.

Regularización de la Tenencia de la Tierra:

En este programa se crea un mecanismo efectivo de gestión ante las distintas instancias del municipio, facilitando la solicitud de compra de tierras a los efectos de garantizar el acceso de los solicitantes a ésta, entendida como factor fundamental dentro de la política de vivienda.

Banco de Tierra:

El programa banco de tierra es el encargado de diagnosticar terrenos municipales y/o privados, determinando las actitudes que poseen para ser urbanizados, así como también, las posibilidades de acceso en la población del Municipio Sucre a éstos, tomando como referencia los niveles específicos que establece la Ley de Política Habitacional, obteniendo de esta manera, terrenos que puedan ser ofertados a los demandantes de soluciones habitacionales de este Municipio.

El diagnóstico realizado por el Departamento encargado de este programa, contempla ocho estudios:

Legal: referido a la tenencia de la tierra.

Costo de la Tierra: el costo del terreno, según la tabla de valores del Municipio.

Valuación de la Tierra: incluye el costo del terreno y de las bienhechurías.

Físico-especial: implica la variables urbanas, áreas que puedan desarrollarse y el número de familias por lote.

Servicios de Infraestructura: factibilidad de servicios (electricidad, aguas blancas y negras).

Topográfico: levantamiento topográfico.

Geomorfológico y Geotécnico: abarca las áreas a ser urbanizables, resistencia del suelo, tipo de suelo y condiciones para las fundaciones y riesgos sísmicos.

Financiamiento: viabilidad financiera.

Financiamiento:

Es un programa diseñado con la finalidad de gestionar recursos financieros para aquellas comunidades que tienen proyectos elaborados o en proceso de elaboración; eso significa, en el caso de ALCAVI, evaluar las fuentes financieras a las cuales se puedan acceder. El objetivo del programa es elaborar proyectos para captar recursos económicos que permitirán, en el tiempo, obtener financiamiento y ejecución de los proyectos.

3.1.5 Estructura Organizativa

La estructura organizativa de la Fundación Municipal de la Vivienda (ALCAVI) se presenta de la siguiente forma:

En la parte superior o primer nivel del organigrama, se encuentra al Alcalde como representante del Municipio, además, ALCAVI es dirigida por un Gerente General que tiene a su cargo seis unidades de apoyo, tal como sigue:

En el primer nivel de la organización se encuentra la **Gerencia General**, la cual se encarga de dirigir la institución para garantizar que se cumplan sus metas y se

logre un excelente nivel de desarrollo organizacional, así como tomar decisiones sobre las políticas, programas sociales y proyectos de la misma.

En lo que respecta a las dependencias en unidad de staff se cuentan las siguientes:

a) Unidad de Apoyo de Administración y Finanzas: se encarga principalmente del manejo de los recursos económicos y financieros de la Fundación y de dar orientación a la Gerencia General sobre la situación financiera y presupuestaria de la ejecución de los recursos de la Fundación; tiene además, bajo su responsabilidad tres Unidades: Contabilidad, Servicios Generales y Tesorería.

b) Unidad de Apoyo Planificación y Presupuesto: se centra en la elaboración y modificación del presupuesto, elaboración y modificación de partidas, elaboración de instrumentos que permitan el seguimiento de la ejecución presupuestaria y dar orientación a la Gerencia General sobre ejecución presupuestaria, sobre todo en la viabilidad legal, formal y administrativa de las decisiones gerenciales.

c) Unidad de Apoyo Recursos Humanos (RRHH): tiene a su cargo la administración de la política de personal de ALCÁVI; esta unidad debe elaborar y administrar los programas de beneficios sociales del personal, elaborar y ejecutar instrumentos que sistematicen el seguimiento de las obligaciones y derechos del personal, crear y ejecutar sistemas de selección y adiestramiento de personal y administrar el control de la nómina.

d) Unidad de Apoyo Captación, Evaluación y Seguimiento de la Demanda: dentro de sus atribuciones se encuentran la de crear y administrar un sistema de recepción, evaluación y seguimiento de la demanda que expresen los habitantes del

Municipio, además debe organizar y encargarse de la Jefatura del área de Recepción de ALCAVI.

e) Unidad de Apoyo Prensa y Publicidad: involucra la administración de la imagen y publicidad de ALCAVI, además, de ejercer la representación de la institución en actividades públicas y/o masivas.

f) Unidad de Apoyo de Informática: se encarga de producir los sistemas automatizados de los procesos llevados por las unidades de ALCAVI, y realizar mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos de computación.

En el siguiente nivel, se ubica la **Gerencia de Asistencia Técnica**, la cual se encarga de elaborar los sistemas de selección de comunidades organizadas o no que atiende ALCAVI dando solución habitacional. También debe analizar los programas y proyectos para comunidades organizadas y demanda individual, haciendo énfasis en las potencialidades de servicio del Municipio, esta Gerencia cuenta en posición de staff con cuatro unidades de apoyo, las cuales son:

a) Unidad de Apoyo de Sala de Proyecto: elabora los proyectos habitacionales, además, se encarga de la elaboración, planificación y ejecución de los presupuestos de los diferentes proyectos. Asimismo, se encarga de la supervisión de las obras de estos proyectos habitacionales.

b) Unidad de Apoyo Área Legal: asesora jurídicamente a la institución, además debe representar a la misma en las gestiones relacionadas con alguna situación legal donde este involucrada.

c) Unidad de Apoyo de Contratación: lleva a cabo la contratación de empresas constructoras, profesionales en área de construcción, empresas contratistas y otras.

También es responsable de realizar los procesos de licitación, asimismo, es la encargada de la determinación de los costos de los procesos de ejecución de las obras.

d) Unidad de Apoyo de Maquinaria: es la encargada del uso y de la administración de los equipos de maquinarias pesadas las cuales serán utilizadas en actividades de movimiento de tierra, destacándose la limpieza, relleno y acondicionamiento de los terrenos. Además, es responsable de que estos equipos formen parte integrante en programas de saneamiento ambiental y planes de emergencia; y servirán de apoyo a las diferentes instancias de la Alcaldía del Municipio.

La Gerencia de Asistencia Técnica tiene bajo su responsabilidad la conducción de los cuatro programas definidos anteriormente, los cuales son: programa de consolidación de comunidades, regulación de la tenencia de la tierra, banco de tierras y financiamiento.

Para entender mejor la estructura organizativa de la Fundación Municipal de la Vivienda (ALCAVI) se debe tener en cuenta la responsabilidad de cada Gerencia con sus respectivas Unidades de Apoyo.

Para ello, se toma como base lo establecido en el Manual de Organización y Procedimientos de la Fundación, en el cual se tipifican las funciones de cada uno de los responsables de cada dependencia.

En base a lo anterior, se escogió a la U/A CESD, por la importancia que tiene este Departamento en la recolección y almacenamiento de la información de la demanda de los habitantes del Municipio Sucre del Estado Sucre.

3.2 Unidad de Captación, Evaluación y Seguimiento de la Demanda de ALCAVI

La información del este Departamento fue suministrada por la Jefa del mismo y mediante ella se muestra todo lo relacionado con la U/A CESD de ALCAVI.

3.2.1 Misión

Diseñar un dispositivo eficaz que permita captar, evaluar y seguir el curso de la demanda habitacional.

3.2.2 Visión

Mejorar el estudio concerniente al comportamiento evolutivo de la demanda habitacional que acude a la Institución.

3.2.3 Políticas

- Aplicar criterios para la clasificación de la demanda habitacional, la cual puede ser individual o colectiva. **Nota:** en relación a la demanda colectiva, se otorgará preferencia a los casos que reflejen al menos un mínimo de organización comunitaria, los cuales conservaran prioridad de atención, incluso por encima de la demanda individual.
- Verificar el estado de organización comunitaria de la demanda colectiva, previa evaluación de los recaudos legales exigidos.
- Realizar un registro detallado de los aspectos socio-económicos de la demanda habitacional.

- Generar informes trimestrales y anuales que reflejen el comportamiento estadístico y social de la demanda, esto para fines informativos.
- Captar y procesar las solicitudes de audiencia con la Gerencia General
- Seguimiento rutinario de las solicitudes registradas para su respectiva actualización, depuración y/o desincorporación del sistema.
- Categorización del tipo de solicitud y/o atención requerida (RTT, Terreno, Financiamiento, Vivienda, Fortalecimiento Social, Créditos, entre otros)
- Realizar asambleas informativas con la demanda organizada en proceso de registro.

3.2.4 Estructura

La composición actual de la Unidad de Captación y Seguimiento de la Demanda, se encuentra representada por un responsable de la unidad y un asistente, también están los 11 captadores que tienen la función de recabar la información de los demandantes para luego remitirlas a la encargada y esta unidad esta en rol de dependencia de la Gerencia General.

CAPITULO IV

APLICACIÓN DEL AGAD (Análisis de los Resultados)

4.1 Procedimiento para la Recolección de la Información

Para la realización del Análisis de Gestión Administrativa aplicado en la Fundación Municipal de la Vivienda (ALCAVI), específicamente en la Unidad de Apoyo de Captación, Evaluación y Seguimiento de la Demanda se realizaron visitas a las instalaciones del Departamento donde se hizo una observación directa no participativa como primer acercamiento, con el objeto de conocer las actividades que allí se realizan, como lo son los servicios que ofrece, como los realizan, clasifican, entre otros.

Posteriormente se efectuó una entrevista no estructurada a los empleados del Departamento y a la encargada del mismo, a través de la misma se recabo información veraz y precisa, de cómo se realiza la captación de la demanda habitacional de los habitantes del Municipio Sucre, la cual sirvió de base para diseñar y aplicar un cuestionario definitivo a los empleados de la unidad.

4.2 Análisis de la Información

Durante la realización de este trabajo se pudo observar que en el Departamento se realiza la captación de la información para medir la demanda habitacional de manera manual y se procede a recogerla luego de que los demandantes (demanda individual o colectiva), presentan una serie de requisitos (ver anexo N° 1), la cual son indispensables ya que estos son los que exige el Sistema Integrado de Gestión de Vivienda y Hábitat (SIVIH).

Luego de la entrega de los requisitos, estos se archivan y esperan su turno para ser vaciados en la base de datos del Departamento, luego de esto se procede al llenado de la planilla de los postulantes (ver anexo N° 2), la cual sirve tanto para la demanda individual, como colectiva. Finalmente, se le hace entrega de un comprobante (ver anexo N° 3) que le servirá para llevarlo la persona que realiza la petición, a la oficina de la Licenciada encargada del Departamento para que esta ingrese los datos de el demandante en la página del S.I.V.I.H y así esos datos quedan asentados en esa base de datos que se rige a nivel nacional impidiendo que estas personas puedan volver a solicitar vivienda en otra parte del país.

A continuación, se presentan las preguntas realizadas (ver apéndice N° 1) a los trabajadores de la Unidad de Apoyo de Captación, Evaluación y Seguimiento de la Demanda y los resultados obtenidos luego de aplicado el mismo.

Los cuadros que se presentan a continuación tienen relación entre si ya que los ítems están en concordancia con lo que se busco en la investigación realizada. Es por esto, que el análisis e interpretación de los resultados que se presentan a continuación pertenece a los 4 primeros cuadros por la interrelación que existe entre ellos.

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE AL ADIESTRAMIENTO RECIBIDO POR EL PERSONAL DE LA U/A CESD

Cuadro N° 1 Adiestramiento Previo para el Cumplimiento de Funciones.

	Valores Absolutos	Valores Porcentuales %
Si	11	100
No	0	0
Totales	11	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleado de la Unidad de Apoyo de captación, Evaluación y Seguimiento de la Demanda de ALCAVI

Cuadro N° 2 Conocimiento de Funciones y Responsabilidades.

	Valores Absolutos	Valores Porcentuales %
Lo conozco por completo	7	63.64
Conozco lo básico	4	36.36
Lo desconozco	0	0
Totales	11	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleado de la Unidad de Apoyo de captación, Evaluación y Seguimiento de la Demanda de ALCAVI

Cuadro N° 3 Existencia de Manual de Procedimientos.

	Valores Absolutos	Valores Porcentuales %
Si	6	54.54
No	5	45.45
Totales	11	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleado de la Unidad de Apoyo de captación, Evaluación y Seguimiento de la Demanda de ALCAVI

Cuadro N° 4 Cumplimiento de Normas y Procedimientos.

	Valores Absolutos	Valores Porcentuales %
Se cumplen	3	27.27
Parcialmente se cumplen	3	27.27
No se cumplen	2	18.19
No saben	3	27.27
Totales	11	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleado de la Unidad de Apoyo de captación, Evaluación y Seguimiento de la Demanda de ALCAVI

El 100% del personal que representa a la muestra-población muestra de la U/A CESD expresa haber tenido adiestramiento previo al incorporarse a formar parte de la institución ALCAVI, sin embargo solo un 63.64% de los encuestados conoce por completo sus funciones y responsabilidades y el otro 36.36% solo conocen lo básico, podemos inferir que el desconocimiento parcial por parte del personal tendría como causa que dicho adiestramiento no lleva la profundidad necesaria ni la periodicidad requerida a medida que procedan cambios en la institución, en el mismo escenario otra de las variables objeto del desconocimiento de las funciones propias del Departamento se debe al nivel educativo del personal, el cual infiere en la retentiva de

los procedimientos que se enseñan en la etapa de adiestramiento que por ser muy técnico, pudiera privar a los participantes de realizar sus preguntas, además el personal no cuenta a la mano con un Manual de Procedimientos que le permita a través de la lectura refrescar los conocimientos adquiridos ante las situaciones propias de sus funciones aunque, estos manuales existen en la institución y en el departamento solo un 54% de los participantes conocían su existencia, de ellos solo la mitad 27.27% expresan que se cumple y el otro 27.27% no saben si parcialmente se cumple.

Por tanto, se hace necesario la actualización de los manuales, debido a que un total de 45.46% afirman la inexistencia y incumplimiento de los manuales, razón entendible ya que las instituciones hoy en día presentan cambios continuos y más aun cuando hay cambios de gobierno; pasan los gobiernos, cambian los modelos económicos, los formatos y hasta los propios procedimientos en cada institución y los manuales quedan atrás hasta el punto de que se hacen totalmente obsoletos.

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE A QUE SI ES EFICIENTE Y EFECTIVA LA COMUNICACIÓN EXISTENTE ENTRE EL JEFE Y LOS TRABAJADORES DE LA U/A CESD ES

Cuadro N° 5 Comunicaciones entre el Jefe y el personal del Departamento.

	Valores Absolutos	Valores Porcentuales %
Si	5	45.45
Moderadamente	6	54.55
No	0	0
Totales	11	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleado de la Unidad de Apoyo de captación, Evaluación y Seguimiento de la Demanda de ALCAVI

La comunicación entre el personal y el Jefe de Departamento se da de una forma constante, debido a que tienen relación directa todos los integrantes, no obstante, en las comunicaciones no rutinarias, como por ejemplo días que no se laboren por eventos, pasivos laborales, cambios realizados en las contrataciones, entre otros, solo un 45.45% percibe la información adecuada de una manera efectiva y el otro 54.55% perciben la información y se apoyan en otras fuentes distintas a sus líneas de mando de la estructura organizacional, información que se deriva directamente de la gerencia de la institución, la cual no emite comunicados oportunos o publicaciones visibles en diferentes áreas de la institución para evitar la incertidumbre y en algunos casos la insatisfacción laboral; otra de las razones dadas por la falta de conocimiento por otras fuentes se debe a que una porción mayor al 50% de los participante del Departamento pertenecen directamente a la nomina de la Alcaldía y no a la de ALCAVI, práctica que se ha dado por mucho tiempo entre ambas, ya que la Alcaldía siempre llena los huecos que dejan algunos puestos en la Fundación con personal de la Alcaldía.

**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE A LA
EXISTENCIA DE PERSONAL ENCARGADO DE SUPERVISAR LAS
FUNCIONES DE LOS TRABAJADORES DE LA U/A CESD TANTO EN SUS
LABORES INTERNAS COMO EXTERNAS Y AL DESEMPEÑO DE LOS
MISMOS.**

Cuadro N° 6 Existencia de personal encargado de la supervisión

	Valores Absolutos	Valores Porcentuales %
Si	10	90.91
No	1	9.09
Totales	11	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleado de la Unidad de Apoyo de captación, Evaluación y Seguimiento de la Demanda de ALCAVI

Cuadro N° 7 Desempeño del personal de supervisión.

	Valores Absolutos	Valores Porcentuales %
Buena	6	54.55
Regular	5	45.45
Deficiente	0	0
Totales	11	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleado de la Unidad de Apoyo de captación, Evaluación y Seguimiento de la Demanda de ALCAVI

Los datos arrojados en estos cuadros expresan que un 90.91% de los entrevistados afirman que hay un personal encargado de supervisar sus funciones, tanto internamente como externamente (cuando salen a verificar la información suministrada por los demandantes de vivienda), en cambio un 9.09% expreso que no existe personal encargado de supervisar su labor.

Sin embargo, el desempeño del personal de supervisión es considerando por un 54,55% satisfactoria en cuanto a que los supervisores no solo verifican su estadía en las instalaciones, sino que también corrigen y realizan aportes favorables al desempeño del personal supervisado. No obstante, un 45.45% del personal muestra-población considera que los encargados de supervisión no prestan el suficiente apoyo que va de la mano del rol de sus funciones, en ausencia de estos la supervisión es asumida por la encargada del Departamento según las líneas de mando. Esto puede deberse a que los empleados del departamento y refiriéndonos a la supervisión interna no pudimos observar que alguien fungiera como supervisor de las funciones internas de la U/A CESD. Es por eso que no podemos corroborar el nivel de desempeño de esa figura o no existe un personal que supervise esas funciones a raíz de las respuestas antes expuestas y tomando en cuenta la ubicación del personal de la U/A CESD, ellos pudieran confundir el punto de la supervisión, con el simple hecho de que por ese sitio deambulan todos los jefes de Departamentos de las otras dependencias de ALCAVI, e inclusive el mismo Gerente General.

**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE A LA
ADECUACION DE LA U/A CESD A LOS CONSTANTES CAMBIOS E
INNOVACIONES TECNOLÓGICAS Y ASIGNACIÓN DE LOS MATERIALES
DE OFICINA PARA LA REALIZACION DE SUS FUNCIONES**

Cuadro N° 8 Adaptación a cambios e innovaciones tecnológicas.

	Valores Absolutos	Valores Porcentuales %
Siempre	4	36.36
A veces	7	63.64
Nunca	0	0
Totales	11	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleado de la Unidad de Apoyo de captación, Evaluación y Seguimiento de la Demanda de ALCAVI

Cuadro N° 9 Asignación de Materiales de oficina.

	Valores Absolutos	Valores Porcentuales %
Oportunamente	5	45.46
Tarde	4	36.36
Otros(falta de equipo de oficina)	2	18.18
Totales	11	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleado de la Unidad de Apoyo de captación, Evaluación y Seguimiento de la Demanda de ALCAVI

En cuanto a los datos recabados para el primer ítem, la mayoría 63,64% de los trabajadores afirman que el Departamento siempre se adecua a los contantes cambios en innovaciones tecnológicas. En cambio la otra parte de ellos 36,6% dice que es a veces cuando el Departamento se adecua a estos cambios e innovaciones.

La muestra-población da una interpretación que no se ajusta a los resultados obtenidos en la observación directa. Se observó que el llenado de las planillas se realiza a mano y que solo en la oficina de la encargada del Departamento es donde

existen avances de ese estilo ya que se necesitan de computadoras rápidas y avanzadas y del Internet para poder vaciar la información de los demandantes en la página del S.I.V.I.H., ellos tienden a confundir innovaciones tecnológicas en algunas áreas de ALCAVI con su departamento. Tomando en cuenta la ubicación del personal de la U/A CESD, ellos confunden la adecuación de la tecnología como por ejemplo de la maquina que capta la entrada y la salida del personal que labora en toda la Fundación con innovaciones hechas para el mejoramiento de sus funciones.

Por otra parte, en cuanto a la distribución de materiales se pudo obtener que un 45,46% asegura que la asignación de los materiales de oficina se les fija oportunamente y otro 36,36% dice que siempre la dotación y distribución de materiales no llega, el 18,18% restante expresa que les hace falta material de oficina.

La interpretación que se les da a esta contradicción es que sí hay asignación de material de oficina pero normalmente siempre llega tarde y algunos trabajadores tienen que reponer esta amenaza costeándose sus propios materiales de oficina. La razón por la cual exista esta contradicción puede nacer del hecho de cómo lo mencionamos anteriormente existe en ALCAVI personal que depende de la Alcaldía y estos son los que llena los huecos en la Fundación, piensan que es la misma Alcaldía que debe reponerles su material de oficina y es por esta razón que ellos mismos costean sus insumos para laborar.

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE A EL AREA
DE TRABAJO EN DONDE LABORA

Cuadro N° 10 Espacio físico de trabajo.

	Valores Absolutos	Valores Porcentuales %
Excelente	1	9.09
Buena	9	81.82
Regular	1	9.09
Mala	0	0
Totales	11	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleado de la Unidad de Apoyo de captación, Evaluación y Seguimiento de la Demanda de ALCAVI

Los datos obtenidos reflejan que el área de labores del personal de la U/A CESD es adecuado y se encuentra ubicado en un sitio estratégico dentro de la planta física de ALCAVI, representando este el punto de entrada para el procesamiento de las solicitudes de los demandantes. Sin embargo, se pudo observar que los cubículos de labores son sumamente pequeños y dificulta la vialidad de los demandantes en los momentos de congestión, debido a que entre los escritorios y los pasillos hay alrededor de un metro de longitud para colocar la silla del demandante y la vialidad de los mismos

CONCLUSIONES

La revisión exhaustiva del material bibliográfico en torno al tema objeto de estudio y los aportes del personal que labora en la U/A CESD arrojaron las siguientes conclusiones:

- En general, los empleados de la Unidad de Apoyo de Captación, Evaluación y Seguimiento de la Demanda de ALCAVI, realizan todas sus operaciones con normalidad y dentro de los parámetros establecidos en las políticas de la misma Fundación.
- El adiestramiento no lleva la profundidad necesaria ni la periodicidad requerida a medida que proceden cambios en la Institución.
- El nivel educativo del personal no es acorde, en algunos casos, con el perfil del cargo.
- El personal no cuenta a la mano con un Manual de Procedimientos, aun cuando existe y el mismo esta obsoleto.
- No emiten comunicados oportunos o publicaciones visibles en diferentes áreas de la institución que no conciernan directamente a la imagen de la institución como tal.
- Dualidad de nómina. (Alcaldía-ALCAVI.), la Alcaldía llenas la falta de personal de la Fundación con personal de sus propias filas.
- La supervisión no es continua ni esta sólidamente definida por no presentar una figura permanente, esta queda en de la manos de los jefes inmediatos, jefes que laboran en un área no visible a los puestos de trabajo.

- Cuentan con lo básico para realizar sus funciones, en materia tecnológica, el Departamento cuenta con un computador obligatorio para el registro de los demandantes en el portal del sistema integrado de gestión de vivienda y hábitat (S.I.V.I.H), del resto, todos los recaudos y manejo de los demandantes se realiza a mano.
- La asignación de materiales muestra retardos, de hecho entre los integrantes del Departamento existe solo una engrapadora que pasa de cubículo a cubículo, el personal en ocasiones debe traer sus propios materiales, ejemplo: bolígrafos, correctores, borradores, otros.
- Los datos obtenidos reflejan que el área de labores del personal de la U/A CESD es adecuado y se encuentra ubicado en un sitio estratégico dentro de la planta física de ALCAVI, representando este el punto de entrada para el procesamiento de las solicitudes de los demandantes. Sin embargo, se pudo observar que los cubículos de labores son sumamente pequeños y dificulta la vialidad de los demandantes en los momentos de congestión, debido a que entre los escritorios y los pasillos hay alrededor de un metro de longitud para colocar la silla de demandante y la viabilidad de los mismos, es decir, la distribución de planta no es la adecuada para atender al público demandante.

RECOMENDACIONES

Debido a la importancia del análisis de gestión y tomando en cuenta las conclusiones anteriores se recomienda:

- El personal es razón de ser de toda organización, por tanto, se recomienda invertir en preparación del personal en cuanto a relaciones interpersonales, charlas de concientización y entrenamiento constante a medida que se vayan presentándose cambios de cualquier índole en la Institución.
- Actualización de los Manuales de Procedimientos y creación de Manuales de Cargos en la Unidad de Apoyo de Captación, Evaluación y Seguimiento de la Demanda.
- Los Manuales de Procedimientos y Cargos deben ser puesto a la mano y accesibles al personal del Departamento de manera que sirvan de apoyo y guía a los integrantes permanentes y los de nuevo ingreso a la unidad.
- La comunicación debe darse en forma ascendente y descendente en la estructura organizacional, a razón que este es el tipo de comunicación mas idóneo para evitar inconvenientes, además de fomentar el uso de la comunicación horizontal y transversal.
- Es factible anexar una unidad encargada del manejo tanto interno como externo de la información, publicidad y difusión de logros, eventos, beneficios laborales en general y otras actividades propias de la institución a fin de evitar incertidumbre entre empleados y publico utilitario del servicio que se presta.
- Procurar unificar la nómina, esto permitiría que los empleados se sientan más comprometidos con la institución, o en todo caso, buscar mecanismos para

que el personal dependiente de la Alcaldía se sienta parte de ALCAVI y así intensificar su sentido de pertenencia con la misma.

- Preparar un personal de supervisión para todos los procedimientos que se realizan en la Institución a fin de que se puedan evaluar los trabajos realizados y servir de apoyo al personal en el momento de dudas.
- Se hace muy necesario la actualización tecnológica debido a que las solicitudes digitalizadas agilizarían el trabajo de la Gerente, siendo ella la responsable de vaciar todas las informaciones en el sistema del S.I.V.I.H recolectada manualmente, tiempo útil que se podría utilizar en el fortalecimiento de otras áreas, ejemplo: supervisión.
- Asignación oportuna de materiales y demás recursos en su tiempo justo y al momento, con el fin de que todos los trabajadores, puedan efectuar sus labores son inconveniente alguno.
- Dictar charlas de concientización a fin de brindar al personal un sentido de pertenencia más amplio para con la Institución, del cuidado de sus recursos y de sus instalaciones.
- Realizar una mejor distribución de planta destinada a recibir a los demandantes de los servicios de ALCAVI debido a que la Institución cuenta con el espacio necesario sin uso justo al lado de los cubículos.
- Adquirir un inmueble propio para la Fundación, ya que el edificio donde actualmente funciona es alquilada y no permiten las mejoras y trabajos a realizar en la misma.

BIBLIOGRAFIA

TEXTOS

ARIAS, Fidias: **El Proyecto de Investigación Guía para su Elaboración**, Caracas. 3ra Edición. 1999

BALESTRINI, Mirian: **Como se Elabora el Proyecto de Investigación**, Caracas, Consultores Asociados. Servicio Editorial.2002

HEFFERON, E. **Sinopsis de Auditoría** Administrativa. Editorial Trillas. México. 1991

KEPNER y TREGOE: **The Traditional Manager** New York, McGraw-Hill. 1965

LAZZARO, Víctor: **Sistemas y Procedimientos**, México D.F, Editorial Diana. 1995

LEONARD, W., **Auditoría Administrativa**. México. Ed. Diana. 1991

TERRY y FRANKLYN **Principios de Administración**. México Ed, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.1986

RUIZ ROA, José: **Fundamentos para el Análisis de Gestión Administrativa**, Editorial Panapo. 2007

DOCUMENTOS

Instructivo para la Elaboración de Proyectos de Trabajo de Grado. Escuela de Administración. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre. Venezuela. 2006

Manual de Procedimientos de la Unidad de Apoyo de Captación, Evaluación y Seguimiento de la Demanda de ALCAVI

LEYES

ASAMBLEA NACIONAL: **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**, Caracas, 1999.

ASAMBLEA NACIONAL: **Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica de la Administración Pública**, Caracas, Gaceta Oficial No. 37.305, 17 de Octubre 2001.

CONGRESO DE LA REPUBLICA DE VENEZUELA: **Ley de Ejercicio de la Profesión de Licenciado en Administración**, Caracas, Gaceta Oficial N° 3.004 Extraordinario de fecha 26 de agosto de 1982.

TRABAJOS DE GRADO

CORDOVA, Maigualida y MARTINEZ, Carmen: Análisis de la Gestión Gerencial, Administrativa y Contable de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre. Período 2004 – 2005

FERRER, Luz Marina: Análisis de Gestión Administrativa en el Departamento de Contaduría de la Escuela de Administración de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, Año 2005.

MORIN A Merkys C., Procesos Administrativos y Contables para el Registro y Control del Situado Municipal de la Fundación Municipal de la Vivienda (ALCAVI), Cumaná, Estado Sucre. 2006

DUCALLIN G., Robert J., Procedimientos Administrativos Desarrollados en la Unidad de Tesorería de la Fundación Municipal de la Vivienda (ALCAVI). Cumaná – Estado Sucre. 2007

PAGINAS WEB

www.monografias.com/trabajos3/gerenelider/gerenelider.shtml(23/02/09)

[http://servicio.cid.uc.edu.ve/faces/revista/a12m22/12-22-6pdf+auditoria administrativa](http://servicio.cid.uc.edu.ve/faces/revista/a12m22/12-22-6pdf+auditoria+administrativa) (25/02/09)

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/auditadminis.htm(04/03/09)

<http://www.todoexpertos.com/categorias/educacion/formacionprofesional/respuestas/216826/analisis-de-gestion-administrativa>(10/03/09)

ANEXOS

Anexo N° 1

Requisitos para la solicitud del SIVIH

- Cédula lámina del solicitante
- Copia de la cédula del cónyuge
- Copia partida de nacimiento ó copia de la Cédula de Identidad de los hijos
- Copia del acta de matrimonio o concubinato
- Ley de política habitacional, entidad bancaria
- Constancia de trabajo
- Constancia de residencia

Anexo N° 2

ALCAVI
Av. Arismendi No. 179, Edificio ALCABI, Cumaná - Estado Sucre
Telfs: (0293) 4330608 - 4330517 - 4160452 - 4160448. Fax: 4330024.
E-mail: alcavi01@yahoo.com. RIF : J-30422217-3

Fecha: _____

Solicitud Individual

Nombres y apellidos: _____

N° de Cédula: _____

Ingreso: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

Municipio: _____

Parroquia: _____

Jenny H

ALCAVI
ALCAVI DEL PROYECTO SUCRE
Comando en Jefe
Comando de Troncal
Comando de la Defensa
Comando Municipal de la Defensa

ALCAVI

Anexo N° 3

ALCAVI *Concejo Comunal y Solicitudes Individuales*

Av. Arismendi No. 179, Edificio ALCAVI, Cumandá - Estado Sucre
 Telfs: (0293) 4330608 - 4330517. Fax: 4330024,
 E-mail: alcavi01@yahoo.com. Rif: J-30422217-3

REGISTRO DEL POSTULANTE

Personales

1. Apellidos y Nombres _____
2. Tiene cédula laminada: Si No N° de Cédula _____
3. Edad: _____
4. Dirección donde reside actualmente _____
5. Teléfono _____
6. Nacionalidad: Venezolano Extranjero Nacionalizado
7. Sexo: Masculino Femenino
8. Estado Civil: Soltero Casado Unido Separado Viudo
9. Nivel de Instrucción: Ninguno Primaria Secundaria Comp
 Secundaria Incom Técnico Medio T.S.U. Comp
 T.S.U. Incom Superior Comp Superior Incom
10. Está inscrito en el Consejo Nacional Electoral: Si No

Familiares

- 11 Tiene Hijos. Si No Cuantos _____
- 12 N° de Hembras _____ N° de Varones _____
- 13 Edades de las Hembras: _____, _____, _____, _____
- 14 Edades de los Varones: _____, _____, _____, _____

Laborales

- 15 Trabaja actualmente: Si No
- 16 Ocupación: _____
- 17 Condición Ocupacional: Fijo: _____ Contratado Por horas
 Por Cuenta Propia Temporal
- 18 Rama Económica: Educación Salud Comercio Servicio Otros
- 19 Ingreso Mensual Bs. _____
- 20- Cotiza L. P. H. Si No
- 21 Tiempo de Cotización _____

"Todo el poder para el Pueblo"
 1805 - 2005 BICENTENARIO DEL JURAMENTO DEL LIBERTADOR
 SIMON BOLIVAR EN EL MONTE SACRO



Continuación Anexo N° 3



Av. Arismendi No. 179, Edificio ALCAVI. Cumaná – Estado Sucre
Telfs: (0293) 4330608 – 4330517. Fax: 4330024.
E-mail: alcavi01@yahoo.com. Rif : J-30422217-3

Condiciones Generales

- 22- Condición Ocupacional: Alquilado _____ Arrimado _____ Prestado _____
Invadido _____ Propio _____ Cedido _____
- 23- En caso de vivir alquilado. Cuanto cancela. Bs _____
- 24- Tipo de Vivienda. Casa _____ Apto _____ Rancho _____ Quinta _____
- 25- Su vivienda se encuentra en situación de Riesgo. Si _____ No _____
- 26- Que tipo de Riesgo: Cerca de río _____ Cerca de quebrada _____ Agríctada _____
A orilla de la vía o carretera _____ Al pie de un cerro que se desliza _____
- 27- Tiene Terreno: Si _____ No _____
- 28- El Terreno tiene servicios: Si _____ No _____
- 29- Cuales: Agua _____ Luz _____ cloacas _____ Teléfono _____
- 30- Requiere de materiales para mejoramiento de vivienda:
Si _____ No _____
- 31- Dirección de los Padres del Postulante: _____

Datos de la Pareja

- 32- Nombre y Apellido. _____
 - 33- N° de Cedula: _____
 - 34- Edad. _____
 - 35- Teléfono: _____
 - 36- Nacionalidad. _____
 - 37- Trabaja: Si _____ No _____ Donde: _____
 - 38- Dirección del Trabajo. _____
 - 39- Ocupación _____
 - 40- Condición Ocupacional: Fijo _____ Contratado _____ Por Horas _____ Cesante _____
Por Cuenta Propia _____
 - 41- Rama Económica: Educación _____ Salud _____ Servicio _____ Comercio _____
 - 42- Ingreso en Bs. _____
 - 43- Cotiza L.P.H Si _____ No _____
 - 44- Tiempo de Cotización: _____
- Firma del Postulante: _____
Fecha. _____
Encuestador(a) _____

"Todo el poder para el Pueblo"
"1305 – 2005 BICENTENARIO DEL JURAMENTO DEL LIBERTADOR
SIMÓN BOLÍVAR EN EL MONTE SACRO"



APENDICES



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NUCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACION

Cumaná, 03 de Marzo de 2009

Encuesta realizada en la U/A CESD (ALCAVI - Cumaná).

1. ¿Conoce usted con claridad sus funciones y responsabilidades?
a) Lo conozco por completo___ b) Conozco lo básico___ c) Lo desconozco___
2. ¿El proceso de comunicaciones entre el personal que labora en el Departamento y su jefe es eficiente y efectivo?
a) Si___ b) Moderadamente___ c) Escasamente___ d) No___
3. ¿Cuenta usted con adiestramiento previo necesario para el cumplimiento de sus funciones?
a) Si___ b) No___
4. ¿Existe un personal encargado de supervisar que se cumplan las funciones del personal del departamento, tanto interno como externamente?
a) Si___ b) No___

4.1 De ser afirmativa la respuesta a la pregunta N° 4, como es el desempeño del personal de supervisión?
a) Buena___ b) Regular___ c) Deficiente___
5. ¿Se adecua el Departamento a los constantes cambios e innovaciones tecnológicas?
a) Siempre___ b) A veces___ c) Nunca___

6. ¿Considera usted que los materiales de oficina necesarios para el cumplimiento diario de sus funciones, llega:

a) Oportunamente___ b) Tarde___ c) Otros (explique)

7. ¿Considera usted que su área de trabajo para la realización de sus funciones es:

a) Excelente___ b) Buena___ c) Regular___ d) Mala___

8. ¿Existe un Manual de Procedimientos en el Departamento conocido por usted?

a) Si___ b) No___

8.1 De ser positiva la pregunta N° 8, ¿se cumplen las normas y procedimientos en el Departamento como están planteadas en el manual?

a) Se cumplen___ b) Parcialmente se cumplen___

c) Escasamente se cumplen___ d) No se cumplen___

9. ¿Qué sugerencias o recomendaciones daría usted para mejorar el funcionamiento del departamento y el servicio que este presta:

Hoja de Metadatos

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

Título	SOLUCIONES GERENCIAES A PARTIR DE UN ANALISIS DE GESTION ADMINISTRATIVA (AGAD)
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Maestre M., Danny J.	CVLAC	14125785
	e-mail	shadow7825@hotmail.com
Rojas F., Leonardo R.	CVLAC	14.420.303
	e-mail	Rojasleo1@hotmail.com
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Análisis, Gestión, Soluciones Gerenciales, Administración

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

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Administración

Resumen (abstract):

Hoy en día, las organizaciones, principalmente las que corresponden al sector público, son administradas bajo esquemas gerenciales tradicionales, poco participativos, donde la búsqueda de la excelencia y la transformación de la organización no son el principal punto de apoyo de la gestión. Adicionalmente, en Venezuela, el nuevo orden constitucional establece que la Administración Pública se fundamenta en principios, entre los que destaca la participación, la celeridad, la eficacia y la eficiencia, entre otros; por lo tanto, es obligación de los gerentes garantizar el ejercicio de la función pública, maximizando las capacidades organizacionales referidas a los aspectos tecnológicos, humanos, administrativos, contables y gerenciales a fin de responder satisfactoriamente a las cambiantes y exigentes demandas que se originan desde diferentes grupos sociales logrando incrementar los niveles del desempeño institucional, para lograr esta meta existe una herramienta llamada análisis de gestión administrativa (AGAD), la cual es una técnica capaz de realizar el estudio o análisis a la organización o a cada una de sus partes. De acuerdo a lo antes mencionado, el objetivo de nuestra investigación fue Proponer Soluciones Gerenciales a partir de una Análisis de Gestión Administrativa en la Fundación Municipal de la Vivienda (ALCAVI), en la Unidad de Apoyo de Captación, Evaluación y Seguimiento de la Demanda, donde se demostró mediante una investigación de campo a nivel de diagnóstico, aplicándose encuestas y entrevistas y cuestionarios a los empleados del departamento, que esta unidad para ser más eficiente en sus funciones se les debe mejorar las condiciones de los trabajadores tanto en el espacio físico

donde laboran y la adecuación de tecnología para ser mas eficaces y estar en constante mejoramiento.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
MSc. Candida Cabello	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	5.187.997
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2009	04	30

Lenguaje: spa

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

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS DMAESTRE Y LROJAS.doc	Aplication/Word

Alcance:

Espacial: universal

Temporal: Intemporal

Título o Grado asociado con el trabajo:
Licenciado en Administración

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciatura

Área de Estudio:

Administración

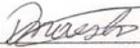
Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente. Núcleo de sucre

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

Derechos:

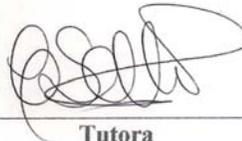
Los autores garantizamos en forma permanente a la universidad de Oriente el derecho de archivar y difundir, por cualquier medio, el contenido de este trabajo especial de grado. Esta difusión será con fines estrictamente científicos y educativos. Los autores nos reservamos los derechos de propiedad intelectual así como todos los derechos que pudieran derivarse de patentes industriales o comerciales.



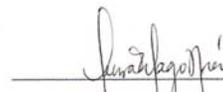
Danny Maestre



Leonardo Rojas



Tutora
MSc. Candida Cabello



Por la Subcomisión de Tesis

