



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

**SOLUCIONES GERENCIAES A PARTIR DE UN ANALISIS DE
GESTION ADMINISTRATIVA (AGAD)
Departamentos de Presupuesto y Tesorería
Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre (FUNREVI)
I Cuatrimestre 2009**

**Autores:
Hernández Salazar, Gabriela Carolina.
Domínguez Velásquez, Marianna del Valle.**

**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
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

**SOLUCIONES GERENCIALES A PARTIR DE UN
ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA (AGAD)
Departamentos de Presupuesto y Tesorería
Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre (FUNREVI)
I Cuatrimestre 2009.**

AUTORES:

Hernández Salazar, Gabriela Carolina C.I.: 17.446.712
Domínguez Velásquez, Marianna del V. C.I.: 17.538.618

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

Trabajo Especial de Grado Aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, por el siguiente Jurado Calificador, en la ciudad de Cumaná a los 28 días del mes de Abril del 2009.

Jurado Asesor

Profa. MSc. Cándida Cabello

C.I.: 5.187.997

Jurado Invitado

Prof. Emilio Tineo

C.I.: 5.875.769

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	i
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	vi
AGRADECIMIENTO	viii
LISTA DE FIGURAS	x
LISTA DE GRAFICOS	xi
RESUMEN.....	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	6
GENERALIDADES DEL PROBLEMA Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	6
1.1. Planteamiento del Problema.....	6
1.2 Objetivos de la Investigación	10
Objetivo General	10
Objetivos Específicos.....	10
1.3 Justificación.....	11
1.4 Marco Metodológico.....	12
1.4.1. Tipo de Investigación	12
1.4.2. Nivel de Investigación.....	12
1.4.3. Población y Muestra.....	13
1.4.4. Fuentes de Información.....	13
CAPÍTULO II	14
Aspectos Generales del Análisis de Gestión Administrativa.....	14
2.1 Definición de Análisis de Gestión Administrativa.....	14
2.2 Objetivos del Análisis de Gestión Administrativa	18
2.3 Importancia del Análisis de Gestión Administrativa	18

2.4 Características del Análisis de Gestión Administrativa	19
2.5 Etapas del Análisis de Gestión Administrativa	19
2.5.1 Examen Preliminar	19
2.5.2 Examen de Controles Internos.	21
2.5.3 Examen Profundo	26
2.5.4 Preparación del Informe final.....	28
2.6 Características del Informe del Análisis de Gestión Administrativa (AGAD):	28
2.7. Fundamentos que Justifican Realizar un Análisis de Gestión Administrativa.	30
2.8. Ventajas del Análisis de Gestión Administrativa:	31
2.8 Desventajas del Análisis de Gestión Administrativa:	32
2.9 Soluciones Gerenciales.	32
2.10 Importancia de Soluciones Gerenciales	34
2.11 Funciones Administrativas.....	35
CAPÍTULO III	41
Aspectos sobre la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre (FUNREVI).....	41
3.1 Reseña Histórica de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre (FUNREVI).....	41
3.2. Misión de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre	43
3.3. Visión de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre.....	43
3.4 Objetivos	43
3.5 Ubicación de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre	44
3.6 Servicios que ofrece la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre	44
3.7. Estructura Organizacional	44
3.8. Departamentos de Presupuesto y Tesorería de La Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre	47
3.8.1. Departamento de Presupuesto	47
CAPÍTULO IV	49

Presentación, Análisis e Interpretación de los Resultados.....	49
4.1. Técnicas de recolección de información.....	49
4.2. Técnicas de Procesamiento, Análisis, interpretación y presentación de la información.....	49
CONCLUSIONES	61
RECOMENDACIONES.....	63
BIBLIOGRAFIA	65
ANEXOS	68
APENDICES.....	77
Hoja de Metadatos	82

DEDICATORIA

A mi **Dios y la Virgen del Valle**, en quienes deposité mi fe y esperanza en todo momento, por ser la luz que guía los pasos que damos en el intrincado camino de la vida que me ha servido de base para impulsarme cada día a conseguir una meta. Así como por darme la fuerza para no derrumbarme y rodear mi sendero de excelentes personas de las cuales aprendí mucho y ayudaron a formarme a lo largo de mi carrera.

A **Mis Padres** por haberme dado la vida y el apoyo necesario en cada momento y con cada experiencia de mi vida; por haberme inculcado fuertes valores, los cuales me han hecho mejor persona. En especial le dedico este triunfo a mi papá, **Julio César Hernández Luna** por darme su apoyo incondicional en los momentos cuando sentía que no podía seguir adelante, por saber que tenía a alguien a mi lado con quien contar, **PAPÁ**, este triunfo es más de usted que mío. Gracias por depositar su confianza en mí, que Dios y la Virgen del Valle te den mucha vida para que puedas disfrutar de los frutos de tu esfuerzo. A **MI MAMÁ, Emma Rosa Salazar de Hernández** por todo el esfuerzo que hizo en sacarme adelante, y ayudarme en momentos de apuros, siempre has sido, eres y serás una pieza clave en mi vida. También te quiero muchísimo.

A **mi hermana Patricia** Carolina, espero que esto te sirva de ejemplo para saber que a pesar de todos los obstáculos que se interponen en la vida si uno quiere, puede llegar a lograr sus objetivos.

A **mi Abuela Luisa Abreu** por apoyarme en los momentos más difíciles de mi vida por la ayuda y por sus consejos que nunca faltaron, por sus cariños incondicionales, y por el amor brindado en todas las etapas de mi vida, a ti abuelita

sabes que eres mi otra madre y por eso te quiero mucho y te dedico también mi triunfo.

A **Douglas De la Rosa** , por llegar a mi vida en el momento indicado, brindándome su sincero y tierno amor, convirtiéndose en parte esencial de mi vida, por hacerme saber que tengo a mi lado una persona con quien contar. Por ser en estos momentos de mi vida, mi mejor amigo y por brindarme el apoyo necesario cuando lo he necesitado, así como por no dejarme desvanecer y flaquear en los instantes de tempestad. ¡Mi amor TE AMO!

A **mis primos y primas** también les dedico este triunfo para que sea fuente de inspiración y de igual forma puedan lograr alcanzar sus metas. A todos los quiero mucho.

A **Marianna Domínguez** buena amiga y compañera, por compartir todos los buenos y no tan buenos momentos en la realización de este trabajo.

A mis amigos por poder contar siempre con su amistad incondicional todo el tiempo; **Arismer, José Ignacio, Lilibeth, José Leonardo y Glenny** espero que logren cumplir sus sueños también, los quiero muchísimo.

A la memoria de **Oscar Villafranca y Leyla Marcano**, por ser tan especiales conmigo e inspirarme principios extraordinarios de lucha y constancia de lograr las cosas que nos proponemos en la vida. Para mi ustedes no están muertos, ahora ustedes viven más que nunca, dentro de mi corazón. ¡Amigos, siempre los recordare!

A mis compañeros de estudio **Anienellys, Maryfe, Maryel, Dionisio, Erika, Willians, Marianny, Piamo, Rosman, Christy, Crisanto, Ronald, Maryelis, Rufino,**

Emiliano, Ma. Alejandra, Ginette, Juan y Esleivy que estuvieron conmigo brindándome la confianza de poder contar con ellos en todo momento.

Gabriela Carolina

DEDICATORIA

Dedicó este trabajo de investigación a todas las personas que formaron parte de esta meta:

A **Dios** y a la **Virgen del Valle** por guiarme e iluminarme el camino y ser el motivo más grande de fuerza y amor y por haberme permitido cumplir la meta que con tanto empeño comencé.

A mi adorada y querida madre **Nohemy Velásquez** quien me dio el ser y que con su confianza, dedicación, sacrificio y sus muestras de afecto y amor en cada momento de desesperación y tristeza y que pacientemente supo esperar el logro de mi meta brindándome siempre su apoyo y comprensión. Espero que te sientas orgullosa de mí. Sin duda alguna mis éxitos son tuyos y a usted le dedicó el fruto de mi esfuerzo. **“TE AMO MAMI LINDA”**.

A **Simón Meneses** mil gracias por hacerme sentir una más de tus hijas. Eres un ejemplo a seguir por ser un hombre emprendedor, luchador y sobre todo humanitario. Me inculcaste desde mis inicios universitarios que debemos luchar por lo que queremos, y sobre todo alcanzarlos con esfuerzo, responsabilidad y dedicación. A ti también te dedico este triunfo. **“TE QUIERO Y ADMIRO”**.

A mi papá **Jesús Rafael** porque desde muy pequeña me brindo cariño, amor, atención y estuvo conmigo en mis enfermedades, alegrías y tristezas. Me siento agradecida con usted por haber formado parte de mi educación por eso este logro también se lo dedicó. Espero te sientas orgulloso de tu hija. Mil gracias. **TE QUIERO**.

A mis hermanas **Mary Carmen** y **María José** espero que esto les sirva de ejemplo e inspiración para el logro de sus metas y que siempre hay que luchar por lo que queremos y no dejarse vencer por los obstáculos que se les presenten en el camino. **“LAS QUIERO MUCHISIMO”**.

A mi abuelita **Ana** que ha sido una madre para mí y desde que nací siempre ha estado a mi lado cuidándome, queriéndome y dándome todo su amor y cariño en cada momento de mi vida. Este logro también es de usted. **“TE QUIERO MUCHO”**.

A mi tío **Antonio Velásquez** por demostrarme su cariño y apoyo en los momentos que he necesitado de ti. Espero te sientas orgulloso de tu sobrina. Mil gracias.

A **Gabriela Hernández** por ser buena compañera y sin tu ayuda, comprensión y dedicación durante la realización de este trabajo no hubiese sido posible.

A mis amigos **Suleika Salazar** y **Jesús Medina** que han compartido conmigo muchos momentos de alegrías y tristezas, y han sido parte en el desarrollo de mi carrera por su apoyo incondicional y motivación. Espero siempre contar con su amistad.

A mis compañeros de estudios de curso especial de grado, **Arismer, Nacho, Juan, Esleivy**, que hemos estado muy compenetrados durante la realización de este trabajo y hemos compartido muchos momentos especiales y he contado con su apoyo para la culminación de este trabajo de grado. Gracias por ser muy buenos amigos.

Y a todas aquellas personas que de una u otra manera me brindaron su apoyo durante tan larga espera. **GRACIAS**.

Marianna Domínguez

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a **Mis Padres**, porque sin su apoyo no hubiese podido contar con los recursos necesarios para poder culminar con éxito mi carrera universitaria.

Un agradecimiento a la **Universidad de Oriente - Núcleo de Sucre**, porque en sus aulas me formé, y a pesar de todos los inconvenientes, logramos alcanzar una de nuestras más ansiadas metas.

A todos los **Profesores de la Escuela de Administración – Núcleo de Sucre** que de una manera u otra me brindaron su colaboración, y ayudaron a formarme en la vida universitaria, en especial a: **Emilio Tineo, Rosmary Veltry, Luis Martínez, Ana M. De la Rosa, Carlos Jiménez.**

A **nuestra Asesora Académica, Cándida Cabello**, por la confianza brindada y por toda la paciencia que tuvo para la corrección de nuestro informe, por lo eficiente que fue en el tiempo de corrección y por otorgarnos parte de su tiempo ¡Gracias profesora por poder contar con su apoyo!

A la **Licenciada Paulimar Tachinamo**, por estar siempre presente para recordarme todas las cosas que siempre se me olvidaban y por contar con su incondicional amistad.

A **FUNREVI** y a su personal, en especial a los **Departamentos de Presupuesto y Tesorería de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre**; por poder contar con su apoyo al momento de adquirir información para nuestro informe y por considerarnos en los cuatros meses de trabajo uno más de ellos.

Al **Licenciado Luis Carrión**, Administrador de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre, porque desde el primer día nos brindó toda su confianza y apoyo en todo momento.

Al **Sr. Jesús De la Rosa y Familia** por estar a mi lado, apoyándome y ayudándome para conseguir que este sueño se hiciera realidad. Gracias.

A mis amigos **José Ignacio y Arismer**, ustedes ahora forman parte de mi vida, y jamás podre olvidarlos, siempre me brindaron ayuda y sobre todo apoyo y comprensión en mis buenos y malos momentos, los quiero y siempre estaré a su lado en lo que me necesiten.

A **mis Compañeros del Curso Especial de Grado**, con los cuales he compartido esta experiencia bastante fortalecedora e inolvidable.

A **la Cooperativa Integral “Santa Mercedes y Pablo”** en especial al Señor Pablo Pavan, Mercedes de Pavan y Vilma Pavan, por darme la oportunidad de trabajar con ellos y ser tan comprensivos y dedicados para mi persona, MUCHAS GRACIAS.

De manera general, agradezco a todas las personas que colaboraron de una u otra forma con mi persona en el transcurso de mi carrera, y a la consecución de la meta trazada.

Gabriela Carolina

AGRADECIMIENTO

En este espacio quisiera expresar un sincero agradecimiento a las personas que me permitieron con su ayuda y colaboración culminar este Trabajo de Grado:

A **Dios y a la Virgencita del Valle**, por cuidarme y concederme la dicha de graduarme.

Un agradecimiento muy especial a **mi Mami y a Simón** por estar siempre dispuestos a apoyarme, a brindarme sus conocimientos, aconsejarme y darme palabras de aliento para seguir adelante y no desmayar.

A la **Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre**, por formarme como profesional en la carrera de Administración y concederme la dicha de realizar este sueño tan anhelado por mí.

A la **Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre, (FUNREVI)** por su receptividad y haberme brindado la oportunidad de realizar nuestro Trabajo de Grado, en los Departamentos de Presupuesto y Tesorería, así como a todo su personal los cuales nos proporcionaron toda la información y ayuda que requerimos para la elaboración de este trabajo. Especialmente al Lic. Luis Carrión por mostrarse siempre dispuesto a brindarme toda la ayuda y colaboración posible durante la permanencia en la fundación. Muchas Gracias.

A la **Profesora Asesora: MSc. Cándida Cabello** mujer ejemplar quien dedicó tiempo y amor en cada asesoría. Gracias por su orientación, comprensión y valiosa ayuda en la elaboración y culminación de este trabajo. El éxito de esta meta también le pertenece, a usted mi respeto y admiración.

A la **Profesora Lic. Paulimar Tachinamo** por su gentileza y ayuda para la culminación de este trabajo. Gracias por dedicarnos un poco de su tiempo en atender nuestras consultas y brindarnos toda la colaboración.

Un agradecimiento muy afectuoso a todos aquellos Profesores que contribuyeron a mi formación académica, en especial a mi profesora querida **Zonia Velásquez**.

Mil Gracias a todos.

LISTA DE FIGURAS

Figura Nro 1 Organigrama FUNREVI 46

LISTA DE GRAFICOS

Grafico N° 1 Actividades de acuerdo al Manual de Procedimientos	52
Grafico N° 2 Planificación Previa de las actividades	53
Grafico N° 3 Cumplimiento de la Planificación	54
Grafico Nro 4 Existencia de Normas de Control Interno	55
Grafico Nro 5 Cumplimiento de Normas de Control Interno	56
Grafico Nro 6 Control de Asistencia	57
Grafico Nro 7 Elementos que contribuyen con la Eficiencia y Eficacia de las Operaciones	58
Grafico Nro. 8 Supervisión Periódica	59
Grafico Nro. 9 Frecuencia de Supervisión	60



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

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

**Departamentos de Presupuesto y Tesorería
Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre (FUNREVI)
I Cuatrimestre 2009**

**ASESOR:
Profa. MSc. Candida Cabello**

**AUTORES
Hernández Salazar, Gabriela Carolina
Domínguez Velásquez, Marianna del**

RESUMEN

Las organizaciones son sistemas sociales diseñados especialmente, para lograr metas y objetivos a través de la utilización de los recursos humanos y materiales, las cuales están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. También, constituyen estructuras sistemáticas de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de las comunidades dentro del contexto en el cual deben actuar y así poder cumplir con los objetivos para las cuales han sido diseñadas o propuestas. Es por ello que, las organizaciones necesitan un proceso integrador, que les permita tener un control para el desarrollo eficaz de las mismas. Debido a este imperativo, surge la concepción de la realización del análisis de gestión como mecanismo efectivo, no sólo para diagnosticar, sino para perfeccionar u orientar nuevas políticas capaces de sensibilizar tanto a la alta gerencia como también a los niveles medios y bajos de las organizaciones, coadyuvando de ésta manera a una mayor motivación laboral que permita posicionar a las organizaciones de una manera eficiente. Conocido esto, el estudio de esta investigación se circunscribe a un diseño de campo y de nivel explicativo, y se refiere al establecimiento de soluciones gerenciales a partir de un análisis de gestión administrativa de los Departamentos de Presupuesto y Tesorería de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre (FUNREVI), departamentos integrantes de la estructura funcional de FUNREVI. Donde se detectaron desviaciones, como funciones mal concebidas o inapropiadas y se hicieron las recomendaciones pertinentes, que optimicen y logren progresos dentro de la fundación, de tal manera que proyecte una mejor imagen y represente un ente eficiente y eficaz en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades que conciernen a estos Departamentos.

INTRODUCCIÓN

Las sociedades modernas están conformadas por organizaciones, las cuales tienen sistemas muy variados y complejos. Ellas comprenden diversos actores y varios niveles, tales como: personajes, pequeños grupos, intergrupos, normas, valores y actitudes que se encuentran bajo un patrón complejo y multidimensional en entes tanto públicos como privados, nacionales e internacionales.

Las organizaciones son sistemas sociales diseñados especialmente, para lograr metas y objetivos a través de la utilización de los recursos humanos y materiales, las cuales están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. En tal sentido, constituyen estructuras sistemáticas de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de las comunidades dentro del contexto en el cual deben actuar y así poder cumplir con los objetivos para las cuales han sido diseñadas o propuestas.

Actualmente, los constantes cambios producidos en la sociedad, exigen que las organizaciones evolucionen e implementen nuevas técnicas y procedimientos cada vez más avanzados para alcanzar un mejor desempeño, con altos niveles de productividad y eficiencia, para hacer frente a los innumerables desafíos y lograr su permanencia en el mercado.

Es por ello que, las organizaciones necesitan un proceso integrador, que les permita tener un control para el desarrollo eficaz de las mismas. Debido a este imperativo, surge la concepción de la realización del análisis de gestión como mecanismo efectivo, no sólo para diagnosticar, sino para perfeccionar u orientar nuevas políticas capaces de sensibilizar tanto a la alta gerencia como también a los niveles medios y bajos de las organizaciones, coadyuvando de ésta manera a una

mayor motivación laboral que admita posicionar a las organizaciones de una manera eficiente.

Es así, dentro de estas circunstancias como ha surgido el concepto de auditoría administrativa o análisis de gestión administrativa, como un instrumento metódico y ordenado que permite un análisis previo de la labor administrativa de las empresas para establecer el diagnóstico oportuno que haga posible mejorar la eficiencia en las organizaciones empresariales.

En tal sentido, Ruiz Roa (1995:5), la define:

Es el examen de la estructura administrativa o de sus componentes para evaluar el grado de la eficiencia y eficacia con el cual se están cumpliendo la planificación, la organización, la dirección, la coordinación, la ejecución y el control de los objetivos trazados por la empresa para corregir las deficiencias que pudieran existir, tendiendo al mejoramiento continuo de la misma, optimizando la productividad mediante la mejor utilización de los recursos disponibles.

La revisión del diccionario de la Real Academia Española (1992:1469), dice que la palabra auditoria tiene sus raíces en la palabra latina *auditus*, que se traduce como "oído, sentido que permite conocer los sonidos" y está relacionada con la palabra latina *audire*, que se traduce como "oír, percibir los sonidos con el oído". Las raíces etimológicas mencionadas definen cuál era la función o tarea que originalmente se asignó a los auditores durante la Edad Media.

La etimología de la palabra lleva a sus derivaciones gramaticales. La Real Academia (1992: 230) define a la auditoria como la "revisión realizada por un auditor". A su vez, dice que un auditor o auditora (del latín *auditor*, *auditoris*) es un sustantivo y es "quien realiza auditorias". El verbo auditar tiene otras raíces; proviene del inglés *to audite*, que quiere decir, "examinar una gestión para comprobar si se

ajusta a lo establecido por la ley, la norma o la costumbre". Por último, el adjetivo auditable da idea de lo que es "susceptible de ser auditado".

Estos inicios históricos abonaron el camino para que la auditoria se convirtiera en un elemento vital para el desarrollo eficaz de las organizaciones en todos sus niveles. A medida que las sociedades fueron avanzando y el desarrollo económico empresarial fue perfilándose, las técnicas de supervisión y análisis de gestión asociados a la auditoria se convirtieron en una herramienta primordial.

En lo que respecta a la teoría administrativa, el concepto de eficiencia ha sido heredado de la economía y se considera como un principio rector. La evaluación del desempeño organizacional es importante, pues, permite establecer en qué grado se han alcanzado los objetivos, además se valora la capacidad y lo pertinente de la practica administrativa. No obstante, al llevarse a cabo una evaluación, simplemente a partir de los criterios de eficiencia clásica, se reduce el alcance y se sectoriza la concepción de la empresa, así como la potencialidad de la acción participativa humana, pues la evaluación se reduce a ser un instrumento de control coercitivo de la dirección para el resto de los integrantes de la organización y solo mide los fines que para aquélla son relevantes.

Las organizaciones empresariales son y seguirán siendo factores primordiales en la economía de los pueblos, son creadoras permanentes de fuentes de trabajo, generadoras de muchos empleos, productoras de riqueza, generadoras de ingresos para el Fisco Nacional y a ello se debe la importancia socio-económica-administrativa de las empresas. Siendo esto realidad, surge la interrogante: ¿Qué es imprescindible que hagan los Empresarios, Directivos y Ejecutivos? los primeros para saber si sus organizaciones están adecuadamente administradas y los segundos para conocer si lo están haciendo bien. La respuesta es sencilla, "se impone la necesidad permanente de la realización de un ANALISIS DE GESTION ADMINISTRATIVA (AGAD" Ruiz

Roa (1995:5). Es así, que el AGAD se concibe como un proceso dinámico donde conviven pasado, presente y futuro. En este proceso se combinan activamente, análisis del pasado (gestión), previsión y evaluación de alternativas futuras (planeamiento) y la instrumentación del plan en el presente. Esta metodología permite mejorar el plan de las empresas en base a las conclusiones emergentes del análisis y comparaciones de los resultados previstos y los obtenidos en el mismo. (Añez, 2002:8).

Para lograr esto, es fundamental realizar grandes esfuerzos que conlleven al mejoramiento de las instituciones, a través de un ajuste de los procesos administrativos, contables, gerenciales y técnicos de cada una de las áreas. Asimismo; es necesario elevar las competencias del personal para incrementar los niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño de las instituciones y de esta manera responder adecuadamente a las cada vez mayores e intensas demandas de la población, quienes reclaman respuestas adecuadas y oportunas y un balance de gestión positivo.

El estudio que se abordó en la presente investigación se circunscribió al análisis de gestión administrativa de los Departamentos de Presupuesto y Tesorería de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre (FUNREVI), fundación ésta que tiene personalidad jurídica propia, cuya creación y funcionamiento auspicia el Estado Sucre, por órgano de la Gobernación del Estado Sucre, previsto en el decreto N° 0011 de fecha 21-06-1993, publicado en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 89 del 19-07-1993. Creada para abordar la demanda habitacional del Estado, estimulando la transformación de la calidad de vida de los sucrenses a través de programas habitacionales con la participación de los vecinos en la toma de decisiones, manejo directo de los recursos y planificación de su habitat.

La investigación se enfocó mediante un estudio de campo en la sede de la Institución específicamente en los Departamentos de Presupuesto y Tesorería, departamentos integrantes de la estructura funcional de FUNREVI, los cuales tienen como competencia el manejo de los expedientes, y flujo de recursos disponibles para la ejecución de programas de vivienda que a bien tenga que desarrollar la Fundación.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROBLEMA Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

La Descentralización es la forma jurídica cómo se organiza la administración pública actualmente, mediante la creación de entes públicos, dotados de personalidad jurídica y patrimonio propio y responsables de una actividad específica de interés público. A través de esta forma de organización y acción administrativa, se atienden fundamentalmente los servicios públicos.

Los antecedentes inmediatos del modelo de descentralización que contempla el actual ordenamiento jurídico en Venezuela, tiene su origen en la Constitución de 1947, la cual si bien establecía un modelo de Estado centralizado, dejaba sentadas las bases para una futura descentralización de competencias del Poder Nacional hacia los Estados que integraban la Federación y hacia los Municipios, así como la posibilidad de establecer el sistema de elección mediante el sufragio de los gobernadores. Esa Constitución tuvo poca vigencia y fue sustituida formalmente por la Constitución de la dictadura de 1953, de corte evidentemente centralista. Luego de restablecida la democracia, se aprueba la Constitución de 1961, que retoma la idea de la descentralización del Poder Nacional hacia los Estados y los Municipios en el artículo 137.

Sin embargo, el desarrollo del proceso de descentralización en Venezuela sería postergado hasta finales de la década de los ochenta, cuando se sancionaron varias leyes (Ley de Elección y Remoción de Gobernadores) para garantizar la elección

mediante el sufragio universal, directo y secreto de los gobernadores de los Estados (hasta ese momento designados directamente por el Presidente de la República), junto con los diputados de Asambleas Legislativas, pasándose de un proceso de elección por listas cerradas, a un sistema de elección mixto (uno de manera uninominal y otros por listas). Además se produjo la Ley Orgánica de Descentralización, Delimitación y Transferencias de Competencias del Poder Público en la cual se planteaba la transferencia de competencias, acompañada de los recursos humanos y los recursos financieros del Poder Nacional al Poder Estatal.

Durante la década de los noventa del Siglo XX, la descentralización en Venezuela experimentó dos fases: Una, en la primera mitad de la década, en la cual se inicia el proceso de descentralización y logra un desarrollo importante, que incluso condujo a que se creara el Ministerio de Estado para la Descentralización, en el año 1993. Otra, a partir de 1994, donde se le atribuyeron las competencias en materia de descentralización al Ministerio de Relaciones Interiores y se frenó la continuación del proceso de descentralización. (Hernández ,2009: 2)

Cada instituto autónomo en Venezuela establece en los estatutos fundacionales el marco normativo sobre el cual se va a regir. En el caso específico de FUNREVI. Se dictan las normas sobre las fundaciones, asociaciones y sociedades civiles y el control de los aportes de dinero a las instituciones de carácter privado financiado con dinero del Estado.

FUNREVI por su carácter autónomo con personalidad jurídica propia; tiene mayor capacidad funcional pues no depende para sus decisiones de lo que resuelva un Ministerio o un Concejo de Ministros. Es una forma de descentralización administrativa que busca aliviar el problema al Poder Ejecutivo, en este caso, al Ejecutivo Regional del Estado Sucre.

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 agentes, garantizar el ejercicio de la función pública al maximizar las capacidades organizacionales referidas a los aspectos tecnológicos, humanos, administrativos, contables y gerenciales a fin de responder satisfactoriamente a los problemas y exigentes demandas que se originan desde diferentes grupos sociales logrando ampliar los niveles del desempeño institucional.

FUNREVI, ante esta situación y debido a la diversidad de servicios que presta a la comunidad en materia de planificación, elaboración, ejecución 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 Estado Sucre, en concordancia con la política nacional de vivienda, debe asumir un rol protagónico y participativo que brinde 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 concierne; de ahí que no puede ser un organismo rezagado y con proyectos tradicionales de gestión que revelen inconsistencia y carencias; por el contrario, debe ser una institución caracterizada por un alto nivel gerencial administrativo, de calidad y eficiencia en la toma de decisiones y en los procesos operativos.

A manera de información, se hace necesario definir operacionalmente el carácter y la competencia que dentro de la actividad de gestión administrativa cumplen los Departamentos de Presupuesto y Tesorería dentro de FUNREVI. El Departamento de Presupuesto es la instancia administrativa que coordina el proceso de formulación, elaboración y ejecución del presupuesto. Así como también verificar la disponibilidad presupuestaria correspondiente a las solicitudes de pago para la elaboración de las órdenes de pago respectivas en función a proyectos previamente

establecidos, en tanto que el Departamento de Tesorería viene a ser una unidad cuya función es administrar eficientemente los recursos financieros y demás valores pertenecientes a la Fundación.

A tales efectos, en la indagación que se realizó en los Departamentos de Presupuesto y Tesorería de FUNREVI, se pretendió determinar si en los mencionados departamentos se hace un uso adecuado de los principios administrativos para el manejo de los recursos asignados por el Ejecutivo Regional para la solución de problemas habitacionales del Estado Sucre.

En tal sentido surgieron las siguientes interrogantes:

- ¿Qué normas y procedimientos se aplican en los Departamentos de Presupuesto y Tesorería en la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre (FUNREVI)?
- ¿Cómo se desarrolla la planificación, organización, dirección y control en los Departamentos de Presupuesto y Tesorería de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre (FUNREVI)?
- ¿Cuál es la articulación existente entre los Departamentos de Presupuesto y Tesorería y los demás departamentos de la fundación?
- ¿Cuál es el grado de correspondencia de los proyectos de los Departamentos de Presupuesto y Tesorería de FUNREVI acorde a los objetivos gerenciales y administrativos de la fundación?
- ¿Cuáles son los instrumentos aplicados en FUNREVI para el control previo en los Departamentos de Presupuesto y Tesorería?
- ¿Cómo se desarrolla el entrenamiento y capacitación del personal que labora en los Departamentos de Presupuesto y Tesorería de FUNREVI?

1.2 Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer soluciones gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) en los Departamentos de Presupuesto y Tesorería en la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre (FUNREVI) en el primer cuatrimestre del 2009.

Objetivos Específicos

- Identificar las normas y procedimientos que se aplican en los Departamentos de Presupuesto y de Tesorería de FUNREVI.
- Analizar los procesos de la planificación, organización, dirección y control en los Departamentos de Presupuesto y Tesorería de FUNREVI.
- Examinar la articulación existente entre los Departamentos de Presupuesto y Tesorería y los demás departamentos de la Fundación.
- Determinar el grado de correspondencia de los proyectos de los Departamentos de Presupuesto y Tesorería de FUNREVI acorde a los objetivos gerenciales y administrativos de la fundación.
- Describir los instrumentos aplicados en la Fundación en el control previo en los Departamentos de Presupuesto y Tesorería.
- Examinar el tipo de entrenamiento y capacitación que reciben el personal que labora en los Departamentos de Presupuesto y Tesorería de FUNREVI.

1.3 Justificación

Dentro de la administración pública los órganos centralizados y descentralizados que administran recursos cuentan con los correspondientes Departamentos de Presupuesto y Tesorería sobre los cuales reposa en gran medida la eficiencia del manejo de los recursos que se les asigna.

En la presente investigación, se pretendió indagar de manera exhaustiva el carácter funcional de éstas dependencias a nivel de una Fundación adscrita a la Gobernación del Estado Sucre, específicamente, la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre (FUNREVI), con el objeto de examinar la utilización adecuada de las herramientas administrativas para el uso eficiente de los recursos en el logro de los objetivos trazados por el Ejecutivo Regional en relación a las políticas de vivienda.

Para la organización, éste estudio no sólo representó una base de información valiosa en términos de ahorro de esfuerzos y tiempo en actividades, sino además, servirá como guía de aportación a futuras investigaciones. Para los investigadores en el área es neurálgico porque representa un aporte importante al constituir un estudio de campo sobre la aplicación del análisis de gestión administrativa en una institución tan medular para el desarrollo de la sociedad y puede permitir extrapolar conclusiones interesantes a otras organizaciones.

De igual forma, esta investigación también favorece a la comunidad estudiantil del área de Contaduría y Administración, ya que le permite actualizar los conocimientos teóricos y prácticos sobre este importante tópico.

1.4 Marco Metodológico

Según Arias (2006:22), la metodología del trabajo incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la investigación. Es el cómo se realizó el estudio para responder al problema planteado.

1.4.1. Tipo de Investigación

El Diseño de la Investigación, según Arias (2006:26), “es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”. En atención al diseño, la investigación puede ser: documental, que está basada en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios; de campo, consistente en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos; y experimental, que es un proceso en el que se somete a un objeto o grupo de individuos a determinadas condiciones, para observar las reacciones que se producen. Durante la realización y desarrollo de esta investigación se utilizó la investigación de campo para “Proponer soluciones gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) en los Departamentos de Presupuesto y Tesorería en la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre (FUNREVI) durante el primer cuatrimestre del 2009”. Así mismo, se aplicó una investigación documental, pues, implicó la revisión de fuentes secundarias que tengan relación con el tema a desarrollar.

1.4.2. Nivel de Investigación

En este estudio, el nivel de investigación fue de tipo explicativo que según Fidiás Arias (2006:26) “se encarga de buscar el por qué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto”, debido a que el objeto de estudio que se

pretende investigar se realiza a través de la evaluación de los elementos que conforman el proceso de la administración.

1.4.3. 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 las anteriores definiciones, la población estuvo conformada por los empleados que laboran en los Departamentos de Presupuesto y Tesorería que para efectos de la investigación, proporcionarán la información requerida y debido a que es una población finita (11 personas), la muestra será representada por la misma población que labora en los Departamentos antes mencionados.

1.4.4. Fuentes de Información

Las fuentes de mayor relevancia que fueron utilizadas son las siguientes:

Fuente Primaria: Estuvo representada por los empleados que laboran en los Departamentos de Presupuesto y Tesorería de FUNREVI.

Fuente Secundaria: Estuvo representada por material bibliográfico, textos, revistas especializadas, tesis e información proveniente de la web-internet.

CAPÍTULO II

Aspectos Generales del Análisis de Gestión Administrativa

En el presente capítulo, se tratan los aspectos generales del Análisis de Gestión Administrativa (AGAD), partiendo desde sus inicios, definición, importancia y las diferentes etapas fundamentales que se implementan para llevar a cabo la realización de esta investigación.

2.1 Definición de Análisis de Gestión Administrativa

En Venezuela se le bautizó como “Análisis de Gestión Administrativa” a lo que en el mundo se le llama Auditoría Administrativa. Posiblemente todo comenzó en 1963 cuando el autor Ruiz (1995), crea esa expresión sin observar lo gramatical, basándose en lo gremial y la lógica producto de su experiencia. Durante los siguientes años, pocas universidades venezolanas ofrecieron dentro del programa de estudios de Administración la asignatura que nos ocupa, llamándola en algunos casos Auditoría Administrativa y en otros Análisis de Gestión Administrativa. Durante los años 1979 y 1982, un grupo de profesionales de la Administración y de profesores universitarios se dedicaron a redactar y preparar un proyecto de ley que regulase el ejercicio profesional de los Licenciados en Administración, labor que culmina el 26 de agosto de 1982 cuando se promulga la Ley de Ejercicio de la Profesión de Licenciados en Administración. En ella, en el literal “1” del artículo 8, se asienta que el profesional de la Administración puede realizar trabajos de Análisis de Gestión Administrativa, con lo cual se dio base legal a lo que presentó Ruiz como una alternativa nominal sustituta para la Auditoría Administrativa, aprovechando que el formaba parte de la Comisión Redactora.

En 1963, Ruiz escribió una pequeñísima obra titulada “Bases para el Análisis de Gestión Administrativa” donde acuñó la denominación o terminología Análisis de Gestión Administrativa y quedó legalizada en 1982, por lo menos en Venezuela, en el articulado de la Ley de Ejercicio de la Profesión de Licenciados en Administración antes mencionado.

El análisis de gestión administrativa es la revisión ordenada y evaluatoria de una entidad o parte de ella, que se lleva a cabo con la finalidad de determinar si la organización está operando eficientemente. Constituye una búsqueda para localizar los problemas relativos a la eficiencia dentro de la organización. Ruiz Roa (1995:5) define el Análisis de Gestión Administrativa como:

El examen de la estructura administrativa o de sus componentes, para evaluar el grado de eficiencia y de eficacia, con el cuales están cumpliendo las funciones fundamentales de la Ciencia Administrativa. Como las organizaciones en general están integradas por áreas y subáreas, a cada una de ellas se les puede practicar por separado el Análisis de Gestión Administrativa, cuando las circunstancias no ameritan hacerlo de manera integral.

Debe señalarse, que la terminología aplicada para denominar el Análisis de Gestión Administrativa ha sido muy diversa. Las denominaciones más conocidas son las siguientes:

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

- Auditoria de Rendimiento
- Auditoria de Cumplimiento

Últimamente, el término más utilizado para el ejercicio profesional, es el de Auditoria Administrativa.

Ruiz Roa (1995:31) expuso en su obra algunas definiciones de algunos autores conocidos como:

W.P. Leonard, define a la Auditoría Administrativa como:

Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental, o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales. Por tanto, el objetivo principal de una auditoria administrativa es el de sacar a la luz los defectos o irregularidades, de los elementos que se examinan en el área de la organización que está bajo estudio e indicar las recomendaciones que sean necesarios para corregirlos.

Este autor señala que al realizar una auditoría administrativa, se está llevando a cabo un examen minucioso de toda la empresa o de una parte de ella para sacar al frente las inconsistencias que se puedan estar dando y proceder a proponer soluciones con el fin de corregirlas.

Así mismo, Ruiz Roa (1995:31) cita a Luís Ramírez P; quién define el término Auditoria Administrativa como:

El examen completo y constructivo de la estructura organizativa de los métodos de control y medios de operación de una empresa o institución, para mejorar las operaciones, sugiriéndoles ideas en las que se puedan obtener reducciones de costos y señalar las fallas existentes en el cumplimiento de las responsabilidades funcionales.

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

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

En ambos conceptos, los autores plantean que la auditoria administrativa es una herramienta super eficaz para detectar desviaciones y una vez diagnosticadas se pueden corregir dichas fallas. Se trata, que debe corregirse las deficiencias que pudieran existir en la organización, tendiendo el mejoramiento continuo de la misma y producir mejoras en el funcionamiento administrativo en general, para que el objetivo planificado se logre con eficiencia y en el menor tiempo posible.

En conclusión, bien que sea que se llame auditoria administrativa o análisis de gestión administrativa, en esencia, el espíritu que se persigue se mantiene. Se trata del examen riguroso que se hace a una organización o parte de ella con el afán de descubrir su salud organizacional en relación a las funciones administrativas para luego de emitir el diagnostico proponer soluciones gerenciales para lograr el estado óptimo.

De esta manera, el Análisis de Gestión Administrativa ha servido de fundamento para denotar el esparcimiento de las actividades de examen y evaluación a ciertas áreas o funciones operacionales de las organizaciones que no están relacionados directamente con los aspectos cubiertos por la auditoría financiera (tradicional).

2.2 Objetivos del Análisis de Gestión Administrativa

Entre los objetivos del AGAD, encontramos los siguientes (Ruiz; 1995:73):

- Determinar debilidades de los métodos o procedimientos administrativos.
- Evaluar la adecuación y efectividad de los controles internos.
- Determinar el grado de utilidad de la información que los ejecutivos entregan a la Alta Administración.
- Detectar las áreas críticas y detectar las medidas para superar la crisis.
- Prestar asistencia a toda la Administración en la realización efectiva de sus funciones.
- Detectar las desviaciones en la Administración de la empresa revelando las causas y efectos que inciden en la toma de decisiones.

2.3 Importancia del Análisis de Gestión Administrativa

El Análisis de Gestión Administrativa es importante porque mide, en los distintos niveles, la capacidad 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 las más adecuadas para que los objetivos se logren con total eficacia. Constituye un instrumento de desarrollo empresarial, el cual aconseja un examen de la estructura administrativa para la evaluación del grado de eficiencia y de eficacia de las funciones de las ciencias administrativas.

El Análisis de Gestión Administrativa se ha considerado como la técnica capaz de realizar el estudio y evaluación de la organización, o de cada una de sus áreas y proporcionar soluciones a las irregularidades encontradas, por lo cual se considera que el conocimiento de la misma es indispensable para la formación académica y para el desarrollo profesional de los Administradores.

Mediante el AGAD se pueden conocer los problemas que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa. Es importante para esta disciplina valorar la importancia de los problemas, encontrar sus causas y proponer soluciones adecuadas e implantarlas. Además, este análisis y evaluación de factores, tanto internos como externos, debe hacerse de manera sistemática e integral, abarcando la totalidad de la empresa si se quiere mejorar realmente la organización.

2.4 Características del Análisis de Gestión Administrativa

Dentro de las características más importantes del análisis de gestión administrativa se pueden mencionar las siguientes:

- Es un sistema estructurado.
- Estudia y analiza la organización.
- Evidencia áreas problemáticas dentro de la empresa.
- Incluye la planificación para su aplicación y desarrollo.
- Formula programas de trabajo.
- Determina debilidades en los métodos o procedimientos administrativos.

2.5 Etapas del Análisis de Gestión Administrativa

Este proceso es llevado a cabo en etapas, las cuales son las siguientes: examen preliminar, examen de controles internos, examen profundo y preparación del informe final. Tal como sigue, según Ruiz Roa, (1995:105):

2.5.1 Examen Preliminar.

Consiste en la obtención de información que se considere necesaria y conveniente, que no requiera de un análisis profundo, pero que es imprescindible para

que el personal analista tome conocimiento adecuado de la empresa cliente. A pesar de lo preliminar, cuando se detentan áreas en dificultad, se debe sustentar bastante bien la información, pues es casi seguro que esa área ameritara, en su oportunidad, un examen exhaustivo o profundo.

Los Aspectos del Examen Preliminar son el siguiente

Importancia.

El examen preliminar es importante porque es el punto de partida para el análisis de gestión, es decir, se fijan los lineamientos básicos para el mismo, su alcance, dirección, extensión, por lo tanto, es una etapa de gran importancia, o pudiéramos afirmar que es la de mayor importancia pues el no aplicar este examen, o de hacerlo deficientemente, puede acarrear los inconvenientes siguientes:

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

Metodología.

Se aplica una metodología para poder lograr con éxito el propósito y los objetivos del examen preliminar, donde se aplican entrevistas. Su finalidad es obtener información con carácter general en cuanto a las actividades que desarrolla la empresa, se debe tener un conocimiento de ella, estudio de la estructura organizativa,

estudio de toda la documentación legal externa e interna y la preparación de cuestionarios.

Propósito.

Para lograr el propósito del examen preliminar se debe aplicar la metodología, al tener contacto con la empresa, el personal de análisis debe conocerla con amplitud y hacerse preguntas para poder comprender mejor el propósito.

Objetivos.

En el examen preliminar, durante el desarrollo del Análisis de Gestión Administrativa (AGAD), los objetivos poseen relevante importancia, ya que son los determinantes del trabajo a desarrollarse y del resultado final del mismo.

Análisis.

Se estudia la información obtenida y se determina si los objetivos trazados se lograron, y se toman las decisiones de cuales serian las prioridades a realizar en la etapa siguiente.

2.5.2 Examen de Controles Internos.

Consiste en verificar su efectividad, para lo cual en ciertas ocasiones se puede ir al detalle. Dentro de este examen se observan los aspectos siguientes: la metodología, los propósitos, objetivos, el elemento determinantes de áreas en dificultad.

Metodología.

La metodología es de aplicación en todo momento y en todos los casos, donde se observan los siguientes aspectos importantes en el examen de control interno:

- Revisar lo detectado en el Examen Preliminar en cuanto a controles internos y determinar si son los adecuados para la empresa.
- Los aspectos que conforman el control interno:
 1. Estructura Organizativa.
 2. Normas y Procedimientos.
 3. Aspectos de Personal.
 4. Manejo de Contraloría.
 5. Registros contables.
- Elaboración de cuestionarios, tanto para aplicarlos directamente o para ser enviados al personal de la empresa.
- Seleccionar la muestra o criterio evaluativo que sea representativo.
- Examinar toda la documentación que genere la empresa cliente.
- Verificación de áreas no revisadas por la contraloría interna.
- Descubrir oportunidades de mejora, la obtención de costos más bajos, ahorro de personal de manufactura de la empresa cliente.
- Verificar físicamente las operaciones y no conformarse con el conocimiento de la documentación.

Propósito.

El propósito del Examen del Control Interno es verificar su comportamiento real y la detección de áreas en dificultades, así como también evaluar si se llevan de

manera adecuada los controles financieros y administrativos, relacionados con la gestión de la empresa.

Objetivos.

Los objetivos en esta etapa de examen de controles internos, pueden llevarnos a conocer la manera que se han interpretado las políticas, las normas, los procedimientos, etc. Comprobar si se hace lo que tiene que hacerse y si se está llevando a cabo de la manera correcta. En esta etapa verificaremos los siguientes aspectos:

- Si la estructura de la organización realizó la adecuada delegación de autoridad.
- Si están acertadamente diseñados los procedimientos y controles y si existe eficiencia en su aplicación.
- Si todas las actividades se desarrollan en la forma planificada y si corresponden a los objetivos determinados todas las operaciones y controles.
- Si se cumplen con efectividad su propósito, las normas aprobadas para medición de la ejecutoria de cada actividad.
- Si se están produciendo despilfarros y/o desperdicios.
- Si la Alta Administración controla el cumplimiento de las directrices emanadas de su seno.
- La veracidad y oportunidad de la información que recibe la Alta Administración.
- Si son aplicados y aprovechados los recursos asignados.
- Si existe Contraloría Interna, y si cumple con exactitud sus responsabilidades de examinar y evaluar todas las áreas de la empresa.

Elementos determinantes de áreas en dificultad.

Con la aplicación del Análisis de Gestión Administrativa se pueden identificar áreas en una empresa, que no están adecuadamente administradas, entre los problemas y debilidades que presentan estas áreas se tienen los siguientes:

Aspecto Organizativo:

- El diseño de la estructura orgánica no se adapta a la empresa.
- Funciones mal concebidas o inapropiadas.
- Inoperante descripción de cargos.
- Inapropiada distribución de funciones.

Alta Administración:

- Faltas en el proceso de toma de decisiones.
- Mala interpretación de las políticas.
- Falta de identificación e interpretación de los objetivos.
- Deficiente comunicación con los ejecutivos.
- Directrices mal impartidas.

Área de Personal:

- Deficiencia en el reclutamiento.

- Ausentismo Laboral.
- Fallas en la Supervisión.
- Defectuoso sistema de comunicación.

Área de Recursos Económicos:

- Capital de trabajo inapropiado.
- No se preparan estados financieros.
- Planificación deficiente del flujo de recursos.
- Inadecuada estructura financiera.

Área de Producción:

- Deficiencia en el uso de los equipos.
- Materia prima mal utilizada.
- Falta de políticas de producción.
- Existencia de equipos de poco rendimiento u obsoletos.
- Falta de mantenimiento de los equipos.
- Falta de estándares de producción.

Área de Ventas:

- Mercancía obsoleta.
- Canales de distribución deficientes.
- Campañas publicitarias inexistentes.

- Tardanza en la entrega de los productos.
- Reclamos de los consumidores.

Administración de Créditos y Cobranzas:

- Ausencia de políticas de cobranzas.
- Cuentas incobrables.
- Límites de créditos sin controles.
- Falta de información con el Departamento de Contabilidad.
- Inadecuada contabilización de créditos y cobranzas.

2.5.3 Examen Profundo.

Es el proceso definitivo para detectar las áreas que presentan dificultad, independientemente del grado de gravedad que las afecte. En estas circunstancias, se puede comenzar un examen en profundidad, para con su resultado determinar observaciones, que nos darán la oportunidad de identificarlas en sus causas y efectos, en relación a la problemática difícil que presenta toda la operatividad de la empresa cliente.

Esta etapa permitirá obtener las observaciones bien fundamentadas, como secuela de las áreas en dificultad, estudiadas o examinadas en la etapa de la revisión de los controles internos. Terminando el examen profundo, se estará totalmente acoplado con la situación y en condiciones de iniciar la redacción del informe

En este examen profundo, se describen algunos aspectos que conforman esta etapa:

Metodología.

La metodología se utiliza en todo momento antes de la iniciación del desarrollo de una actividad, para el examen profundo, se observa lo siguiente:

- Se utiliza el sistema de cuestionario para interrogar de manera corta y sencilla.
- Se utiliza la prueba del muestreo para el logro de las conclusiones, de tal forma que esas conclusiones muestren la efectividad de los controles tanto financieros como administrativos.
- Se profundiza la información que se obtuvo en las etapas del examen preliminar y de controles internos, para ser utilizadas en la etapa del examen profundo.

Propósitos.

Se refiere a la determinación de observaciones que se hagan de las áreas en dificultad, las cuales se detectaron en la etapa del examen de controles internos, por lo tanto, se estará en capacidad de comenzar a preparar el informe final que se presentará a nuestro cliente.

Objetivos.

En esta etapa del examen profundo, se puede destacar los principales objetivos, entre ellos se tienen los siguientes:

- Verificar que en las áreas se cumplieron las normas generales implantadas por la Alta Administración.
- Verificar si se logró la efectividad esperada en las operaciones realizadas.

- Verificar las causas más importantes que originaron las deficiencias, las áreas donde se detectaron así como el personal de la empresa involucrado en la causa de la deficiencia.

2.5.4 Preparación del Informe final.

Consiste primordialmente en la síntesis, análisis y redacción de toda la información que fue recopilada y procesada en las etapas anteriores, es decir, contiene las observaciones en cuanto a aspectos encontrados de mayor significación y de las recomendaciones, las cuales deben ser constructivas y convincentes con la finalidad de superar las debilidades que sufre la institución examinada.

La información contenida en este informe debe ser clara, precisa, pero que haya el cuidado de no herir las susceptibilidades de las personas, quienes son responsables de las actividades de las áreas examinadas donde se encontraron deficiencias.

El informe del Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) es de gran importancia para el empresario y para la Alta Administración, debido a la información que contiene, en cuanto al proceso administrativo, como herramienta de trabajo que contribuye al mejoramiento y cumplimiento de los objetivos planificados.

2.6 Características del Informe del Análisis de Gestión Administrativa (AGAD):

Dentro de las características del análisis de gestión administrativa se mencionan las siguientes, Ruiz Roa (1995:226):

Oportunidad: para que haya una acción inmediata por parte de la alta administración, el informe debe ser oportuno, porque de lo contrario pierde validez. Esta oportunidad debe irse manifestando durante el desarrollo del trabajo, mediante la entrega de informes con hechos sobresalientes para que se aprecie el progreso que se

va logrando y que de acuerdo a la gravedad de caso, para que se vaya tomando decisiones sobre la marcha.

Concisión: el informe no debe contener exceso de detalles que afecte el concepto principal del mismo. El que sea conciso, no quiere decir que sea corto, solo significa que sea breve y de ser más amplio, como puede suceder, de acuerdo a las circunstancias, es importante no incluir hechos insignificante, impertinentes, etc.

El informe que se dirige a la Alta Administración por lo regular es conciso y el que va a niveles de menor jerarquía se presenta generalmente con suficientes detalles.

Simple y Claro: al no haber claridad y simplicidad, no habrá cabal comprensión de lo que en verdad se quiere comunicar. La falta de claridad, casi siempre da lugar a interpretaciones ilógicas que lo convierte en algo inútil, para que esto no suceda y se logre el objetivo de comunicar acertadamente a la empresa cliente, el analista que realizara el informe deberá evitar: ser muy breve, incluir excesos de detalles, uso de lenguaje demasiado técnico, vago o florido. El analista debe emplear lenguaje que le sea familiar al lector con palabras simples y sencillas.

Exacto: en cuanto a hechos y cifras, el informe debe ser exacto, porque es esencial su exactitud, ya que no debe contener conceptos erróneos. La información tiene que ser digna de credibilidad y confiabilidad y está sustentado con evidencias demostrables en cualquier oportunidad o circunstancias. Si el informe es inexacto lógicamente no tendría validez y el analista que lo presentó y su equipo humano entraría en descrédito profesional y podría hacerse acreedor de sanciones civiles, penales y gremiales.

Constructivo: se debe cuidar y seguir de igual forma la redacción a lo largo de todo el informe; el encabezamiento de las observaciones debe ser llamativo y que

conduzcan a la toma de decisión oportuna para la acción, por parte de la alta administración de la empresa cliente.

Útil: la empresa cliente contratara a los analistas con determinada finalidad y el informe será útil, en la medida que contenga información relacionada con el convenio celebrado, de manera tal, que la empresa cliente pueda conocer su situación y tomar decisiones en función de las conclusiones y recomendaciones.

Evidencias de poder: el informe debe basarse en evidencias de poder, representadas en documentos que permitan comprobar la validez de las observaciones; las evidencias también pueden ser las evidencias de otros juicios objetivos que igualmente serán demostrables. La objetividad que se demuestre debe tener bien clara la diferenciación entre hechos, declaraciones y opiniones.

Integral: no es recomendable emitir informes por separado de los especialistas que hemos contratados, el informe debe ser integral, conteniendo todos los elementos que lo integran, desde la introducción hasta las recomendaciones, en este sentido, se poseerá una información completa en un solo instrumento.

2.7. Fundamentos que Justifican Realizar un Análisis de Gestión Administrativa.

Algunos de los fundamentos de mayor importancia que justifican la realización de un Análisis de Gestión Administrativa son los siguientes:

- El Análisis de Gestión Administrativa cumple un fundamental rol al realizar un examen y evaluación analítico, crítico, sistemático e independiente

de las actividades y responsabilidades de la Administración General de las unidades empresariales.

- El crecimiento de la empresa es continuo.
- La empresa en marcha, participa de un proceso administrativo sistemático, continuo e integral, cuya operación en el tiempo varía.
- El control, por medio del Análisis de Gestión Administrativa, es la expresión técnica de mayor representatividad del control como función.
- La empresa espera lograr eficiencia, efectividad, productividad y economía en sus actividades.
- La empresa hace uso de recursos financieros, materiales, técnicos y humanos.
- Cuando los principios financieros y administrativos no se aplican, la situación de la empresa se debilita y por lo tanto no podrá cumplir con los objetivos propuestos.
- Se pueden identificar las áreas de una empresa que no están adecuadamente administradas.
- En la empresa se hace necesario efectuar un corte evaluativo en sus labores, con la finalidad de apreciar el cumplimiento de sus metas y objetivos.

2.8. Ventajas del Análisis de Gestión Administrativa:

Algunas de las ventajas del análisis de gestión administrativa son las siguientes:

1. Detecta las desviaciones en la administración de la empresa, revelando las causas y efectos que inciden en la toma de decisiones.

2. Evalúa los controles internos de la organización.
3. Detecta las áreas críticas y propone recomendaciones para solucionarlas.
4. Por medio del AGAD se determinan las debilidades de los métodos o procedimientos administrativos.
5. Estudia la estructura de la empresa, detectando las modificaciones que deben realizarse.
6. Facilita un patrón para el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles en la organización como lo son el humano, técnico, financiero, materia prima y equipos.

2.8 Desventajas del Análisis de Gestión Administrativa:

Dentro de las desventajas del análisis de gestión administrativa se pueden mencionar las siguientes:

- La aplicación del AGAD requiere una gran cantidad de tiempo, por ella muchas organizaciones no lo aplican.
- El costo para realizar el AGAD, sin duda alguna, es muy costoso por eso no todas las organizaciones están en capacidad para aplicarlo.
- No existe una escala de valores precisas que permita medir el grado de eficiencia y eficacia, con el cual están cumpliendo las funciones administrativas, de allí se desprende el hecho de que la calidad de esta evaluación dependa en gran parte del profesional que la realice.

2.9 Soluciones Gerenciales.

Debe entenderse la solución como una manera de resolver una dificultad, negocio o proceso, es decir, la solución a un problema. Por tanto, representa la búsqueda sistemática de la fuente de un problema que puede ser solucionada. En tal sentido, extrapolando estos conceptos al campo organizacional, las soluciones gerenciales constituyen el proceso de planeación, organización, actuación y control de las operaciones de la organización, que permiten mediante la coordinación de los recursos humanos y materiales esenciales, alcanzar sus objetivos de una manera efectiva y eficiente. (Cardenal, 2008:1)

Por tanto, permite verificar que fallas hay en la organización, no basta con identificarlas, es necesario corregirlas y hacerlo debe traer consigo un cambio en los resultados; el concepto de lograr resultados en la práctica es fundamental. En el marco de la cibernética se puede afirmar que una organización logra más fácilmente su propósito en la medida en que se manejen niveles de autonomía, es decir, que una parte importante de las decisiones se tomen localmente, entre otros aspectos porque se gana en autorregulación de manera sustancial.

En ese sentido, las organizaciones que mejor funcionan son las flexibles, en las cuales hay creatividad, confianza en la gente, buen nivel de conocimiento sobre las tareas, capacidad de reaccionar ante las circunstancias imprevistas e incluso de anticiparse a situaciones que puedan pasar en el entorno.

Teniendo en cuenta que el manejo de la planeación y del presupuesto es una herramienta central de la gerencia, entonces el nivel organizacional más alto es quien define, de acuerdo con su plan estratégico y los intereses y compromisos, sobre los siguientes niveles estructurales, la asignación del presupuesto; a través de este canal, igualmente, se verifica la utilización de los recursos y los resultados

que se están obteniendo. Dado que se está aludiendo a recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos, para este propósito, la gerencia general estaría interactuando con las áreas de Informática, Recursos Humanos, Financiera, Adquisiciones o Compras.

Las organizaciones son sistemas abiertos orientados hacia metas, es decir, están diseñados para mejorar la capacidad de tomar decisiones de los individuos que persiguen objetivos comunes. Los objetivos proporcionan una orientación para regir el comportamiento de las personas que toman decisiones ya que estos al igual que las organizaciones persiguen una variedad de objetivos.

2.10 Importancia de Soluciones Gerenciales

Las soluciones gerenciales son importantes en todas las organizaciones porque les permite a los individuos involucrados en ella tomar decisiones ya que esta ocurre como reacción a un problema, es decir, debe existir una discrepancia entre cierto estado actual de las cosas y algún estado deseado, lo que requiere la consideración de cursos alternos de acción.

Por lo tanto, para que se pueda tomar una decisión es importante reconocer la existencia de un problema o, como ya lo dijimos, una disparidad entre algún estado deseado y las condiciones reales, una vez que un individuo ha determinado la necesidad de una decisión, se debe identificar los criterios que tendrán importancia para la toma de decisiones. Estos criterios representan lo que la persona que toma las decisiones piensa que son adecuados para su decisión. Luego se requiere que la persona que toma las decisiones haga una lista de todas las alternativas viables que puedan tener éxito para poder solucionar el problema y se elige la mejor alternativa, que sea la más idónea y favorable para la organización.

2.11 Funciones Administrativas

Según Koontz y Weihrich (1998:20), las funciones administrativas se clasifican de la siguiente manera:

a) Planeación: la planeación incluye la selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar cursos futuros de acción entre varias opciones. Así la planeación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados. La planeación también implica, intensamente innovación administrativa.

La planeación es un proceso que requiere un esfuerzo intelectual; requiere determinar conscientemente los cursos de acción a seguir y basar las decisiones en propósitos, conocimientos y estimaciones bien estudiadas. Los administradores para poder tomar decisiones debemos tener en consideración los siguientes pasos en la planeación para seleccionar los posibles cursos de acción. Los pasos en la planeación se clasifican de la siguiente manera (1994:129):

Detección de las Oportunidades: la detección de las oportunidades tanto en el ambiente externo como dentro de la organización, es el verdadero punto de partida de la planeación. Convendría hacer un examen preliminar de las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera completa, saber dónde se encuentran de acuerdo con los puntos fuertes y débiles personales, comprender que problemas se desea resolver y por qué, así como saber lo que se espera ganar. La planeación requiere de un diagnóstico realista de la determinación de oportunidades.

Establecimiento de Objetivos: consiste en establecer objetivos para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo subordinada, lo cual debe realizarse tanto para el largo como para el corto plazo. Los objetivos especifican los resultados esperados y señalan los puntos finales de lo que se debe hacer, a qué habrá de darse prioridad y qué se debe lograr con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Desarrollo de Premisas: el tercer paso lógico de la planeación es establecer, difundir y obtener consenso para utilizar premisas críticas de planeación tales como los pronósticos, las políticas básicas y los planes ya existentes de la compañía. De hecho, el “principio básico de las premisas de planeación es éste: cuanto las personas encargadas de la planeación más comprendan y estén más de acuerdo en utilizar premisas de planeación congruentes, más coordinada será la planeación de la empresa.

Determinación de cursos alternativos de acción: consiste en buscar y examinar cursos alternativos de acción, en particular aquellos que no resultan inmediatamente evidente. El problema más común no es encontrar alternativas sino reducir su número para poder analizar la más prometedora.

Evaluación de cursos alternativos de acción: después de buscar los cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles, el paso siguiente es evaluarlos, ponderándolos a la luz de las premisas y las metas previamente fijadas.

Selección de un curso de acción: éste es el punto en el cual se adopta el plan, el punto real de la toma de decisiones. Ocasionalmente un análisis y evaluación de cursos alternativos revelará que dos o más de ellos son aconsejables y quizás el administrador escoja varios cursos en lugar del mejor.

Formulación de planes derivados: pocas veces cuando se toma una decisión, la planeación esta completa, por lo cual se aconseja un séptimo paso.

Expresión numérica de los planes a través del presupuesto: después de tomar las decisiones y establecer el plan, el paso final para darle significado, es darles una expresión numérica convirtiéndolos en presupuestos. Si se preparan bien, los presupuestos se convierten en un medio para sumar los diversos planes y fijar estándares importantes contra los que se pueda medir el avance de la planeación.

b) Organización: es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de los papeles que deben desempeñar las personas en una organización. Es intencional en el sentido de que asegura que se asignen todas las tareas necesarias para cumplir las metas.

El propósito de la estructura de una organización es ayudar a crear un ambiente propicio para la actividad humana. Por lo tanto, constituye una herramienta administrativa y no un fin en sí misma. Aunque la estructura debe definir las tareas a realizar, los papeles asignados en esta forma se tienen que diseñar también a la luz de las capacidades y motivaciones de las personas disponibles.

Según koontz y Weihrich (1994:244) dice, un papel organizacional que tenga significado para las personas debe incluir,

1. Objetivos verificables.
2. Una idea clara de los principales deberes o actividades.

3. Un área sobreentendida de discrecionalidad o autoridad para que la persona que cumpla una función sepa lo que puede hacer para lograr las metas.

Además, para hacer que un papel funcione con eficacia se deben tomar las medidas para proporcionar la información requerida y otras herramientas necesarias para el desempeño de este papel.

En este sentido se piensa en la organización como:

- La identificación y clasificación de las actividades requeridas.
- El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos.
- La asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos (delegación).
- Las medidas para coordinar horizontalmente y verticalmente.

Por lo tanto, la organización se clasifica en dos tipos: organización formal y la organización informal, (1994:245):

Organización Formal: significa casi siempre la estructura intencional de papeles en una empresa formalmente organizada. Sin embargo, describir una organización como formal no significa que hay algo inherentemente inflexible o indebidamente limitante en ella. La organización formal debe ser flexible. En las organizaciones más formales debe darse cabida a la discrecionalidad para aprovechar los talentos creativos y reconocer las preferencias y capacidades individuales.

Organización Informal: Chester Barnard, autor del clásico libro sobre administración *The Functions of the Executive*, considera como organización

informal cualquier actividad personal conjunta sin un propósito colectivo consciente, aunque contribuya a resultados colectivos. Más recientemente, Keith Davis de la Arizona State University que ha escrito mucho sobre el tema y cuya definición se utilizará en esta tesis, describió la organización informal como “una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí.

c) Dirección: consiste en influir sobre las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo; se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración. Todos los administradores estarán de acuerdo en que sus problemas más importantes surgen por la gente (sus deseos y actitudes, su comportamiento individual y grupal) y que los administradores eficaces necesitan también ser líderes eficaces. Puesto que el liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes ofrecen un medio de satisfacer sus propias necesidades y deseos, es comprensible que la dirección incluya motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación.

La motivación es un término general que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Se puede decir que los administradores motivan a sus subordinados; es decir, que hacen aquellas cosas que confían satisfacerán estos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar en la forma deseada.

Mientras que el liderazgo, es el arte o el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo. En el liderazgo se estudian tres estilos, los cuales se clasificaron con base en la forma en que los líderes utilizan su autoridad. Los tres estilos básicos que aplican los líderes: el líder autocrático es aquel que ordena y espera obediencia, es dogmático y

positivo y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas y castigos. Sin embargo, el líder democrático o participativo, consulta con los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta la participación de los mismos. Por último, el líder liberal utiliza muy poco su poder, si es que lo hace, ya que otorga a los subordinados un alto grado de independencia operativa. Estos líderes dependen en gran parte de los subordinados para establecer sus propias metas y los medios para lograrlas.

d) Control: el control implica medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra dónde existen desviaciones de los estándares y ayuda a corregirlas.

La planeación y el control están estrechamente relacionados, estas se pueden considerar como las hojas de unas tijeras: éstas no pueden funcionar a menos que existan las dos. El control no es posible sin objetivos y planes, debido a que el desempeño se debe medir con criterios establecidos.

CAPÍTULO III

Aspectos sobre la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre (FUNREVI).

3.1 Reseña Histórica de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre (FUNREVI).

Debemos recordar que el Estado venezolano asume desde principios del siglo pasado la vivienda de los pobres como una de sus responsabilidades creándose el Banco Obrero en 1927 para “proveer de casas baratas a los obreros pobres”. Nace como instituto autónomo con personalidad jurídica y patrimonio propio distinto del fisco nacional, adscrito al Ministerio de Desarrollo Urbano (MINDUR), actualmente Ministerio de Infraestructura (MINFRA). Posteriormente, el 13 de mayo de 1975, el Banco Obrero se transformó en su denominación actual Instituto Nacional de la Vivienda (INAVI), mediante Decreto de Ley de la República. Esta transformación se hizo con la finalidad de unificar en un solo organismo la política habitacional asignada por el Ejecutivo Nacional, en vista de que los programas de planificación y construcción de viviendas venían siendo realizados por diferentes dependencias del Estado, sin ninguna coordinación entre sí. Dicho instituto es el organismo ejecutor y administrador de la política de la vivienda de interés social en el estado venezolano.

El 27 de abril de 1992, el Gobernador del estado Sucre, Dr. Ramón Martínez, introdujo a la consideración de la Asamblea Legislativa el Proyecto de Ley de INREVI (Instituto Regional para la Vivienda) para su aprobación. En virtud de que este órgano no fijó fecha para su aprobación y habiendo transcurrido más de un año en discusión; el Gobernador decide la creación de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI), según consta en el Decreto N° 011 de fecha 21 de junio de 1993 contenido en los estatutos de la Fundación.

La Gobernación del Estado Sucre, apoyando la iniciativa de un grupo de profesionales, propone la creación y funcionamiento de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI), la cual es una fundación dedicada a generar soluciones habitacionales por medio de la planificación y ejecución de políticas de vivienda, a través de la línea de atención a barrios, contingencia, nuevos desarrollos, administración y créditos.

Es así como el 15 de septiembre de 1993, FUNREVI inicia sus actividades con la línea de atención a barrios, atendiendo a cuarenta y tres comunidades en el Estado Sucre, distribuidas de la siguiente manera: veintisiete comunidades en Cumaná, trece en Carúpano y tres en Güiría.

Desde su creación hasta el 15 de agosto del año 2000, fue administrada y dirigida por siete presidentes:

Arq. Ramón Yanez Marro (1996 - 1996)

Lcda. Rosa Elena Cardona (1996 - 1998)

Lcda. María Zabala (1998)

Ing. Iván Esquerre (durante el gobierno de transición)

Dr. Alfonso Angulo (1999)

Ing. Carmen Cristina Salazar (1999 - agosto 2000)

Ing. José M. Díaz V (agosto 2000- Noviembre 2008)

Actualmente Sr. José Maestre (Diciembre 2008- Actualidad)

3.2. Misión de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre

La Fundación Regional para la Vivienda del estado Sucre, tiene como misión fundamental hacer frente a la demanda habitacional del estado, estimulando la transformación de la calidad de vida de los sucrenses a través de programas habitacionales con la participación de los vecinos en la toma de decisiones, manejo directo de los recursos y planificación de su habitad.

3.3. Visión de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre

Tiene como visión ser el órgano rector a nivel regional en la construcción de nuevos desarrollos urbanísticos-habitacionales y la consolidación de las comunidades del Estado, con atención a la población desasistida en la geografía regional, prestando un servicio público eficiente, con capacidad de respuesta oportuna que genere empleos productivos para la promoción del bienestar social, disminuyendo en la entidad el déficit habitacional.

El Estado Sucre, es una entidad con un alto déficit habitacional, por lo que FUNREVI, se ha constituido en una institución dedicada a tiempo completo a resolver este grave problema y para ello cuenta con la decidida y firme participación de las comunidades organizadas.

3.4 Objetivos

Esta fundación tiene como objetivo fundamental planificar, elaborar y ejecutar políticas de vivienda, así como también elaborar y financiar Proyectos e investigaciones de soluciones habitacionales; adquirir tierras y recursos tecnológicos necesarios para cumplir con las políticas y metas que en el área de vivienda establezca el Ejecutivo del Estado Sucre.

La Fundación Regional para la Vivienda del estado Sucre tendrá también el compromiso de la planificación, elaboración y ejecución de políticas de vivienda, la elaboración y financiamiento de proyectos e investigaciones en el área de vivienda; la ejecución y financiamiento de soluciones habitacionales; la adquisición de tierras y recursos tecnológicos necesarios para el cumplimiento de las políticas y metas que, en el área de vivienda, establezca el Ejecutivo del Estado Sucre.

3.5 Ubicación de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre

La Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre (FUNREVI), se encuentra ubicada en la Avenida Cancamure al lado de Nuevo Rostro, en el Municipio Sucre, Parroquia Altagracia, de la Ciudad de Cumaná del Estado Sucre.

3.6 Servicios que ofrece la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre

La Fundación prestará preferentemente asistencia habitacional a las familias clasificadas en los niveles de asistencia I y II de la Ley de Política Habitacional sin menoscabo de brindar asistencia a los otros niveles contemplados en la ley y actuará de conformidad con los lineamientos que establezca en los planes de desarrollo regional y con las políticas que al efecto formule el Ejecutivo estatal.

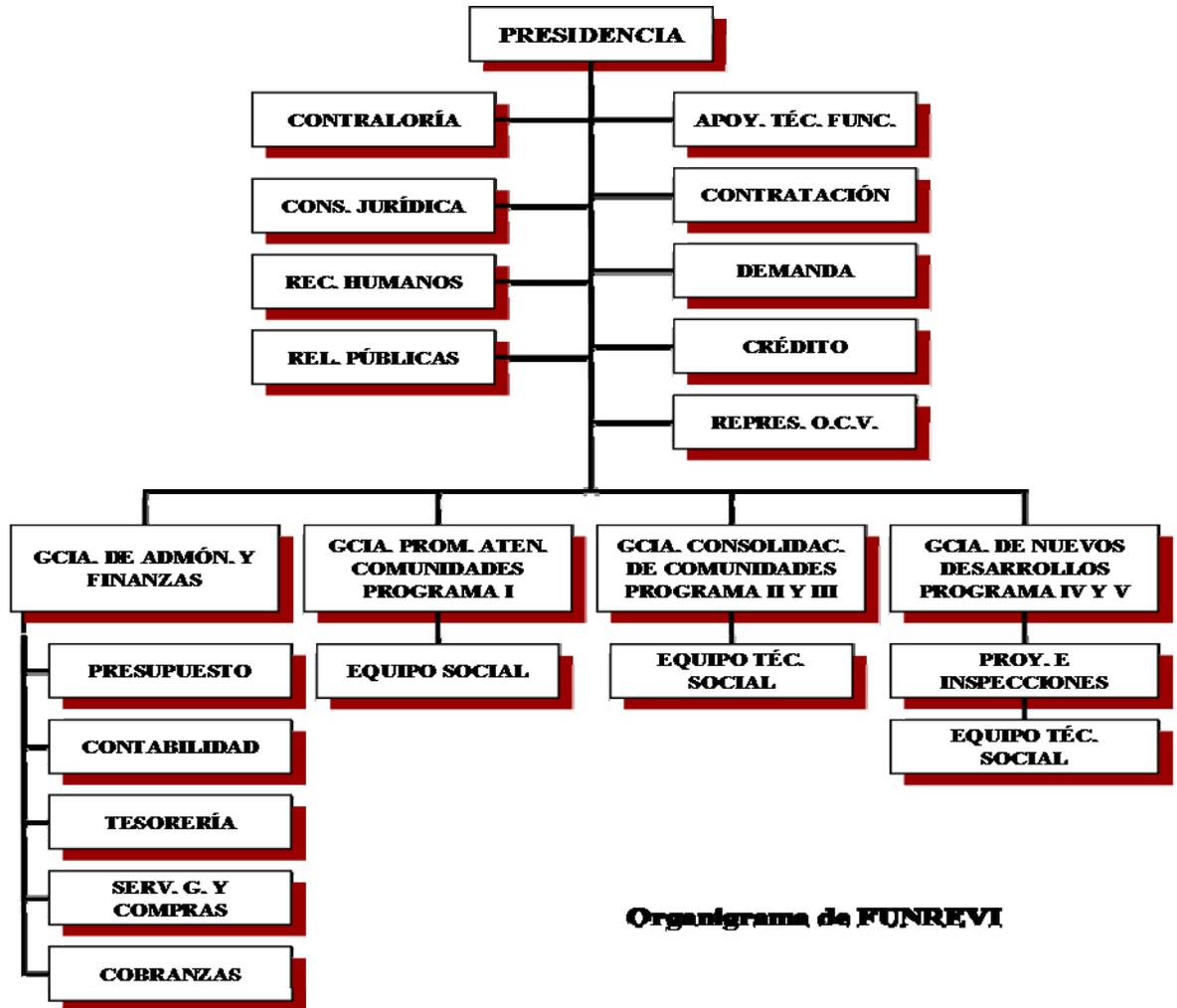
3.7. Estructura Organizacional

La estructura organizacional de FUNREVI está regida por una Presidencia, cuatro (04) Gerencias Generales; a las cuales se les llama Administración y Finanzas, Promoción y Atención a las Comunidades, Consolidación de Comunidades y Nuevos Desarrollos Habitacionales, dos unidades asesoras, Asesoría Interna y Consultoría Jurídica así mismo, cuenta con doce Departamentos: Recursos Humanos, Relaciones

Públicas, Apoyo Técnico Funcional, Contratación y Seguimiento, Demanda, Crédito, Representante de las Organizaciones Comunitarias de Vivienda, Presupuesto, Contabilidad, Tesorería, Cobranzas y Servicios Generales y Compras.

Dentro de su organización debe mencionarse, que cada Gerencia General está respaldada por el respectivo equipo administrativo o técnico - social, de acuerdo a su requisición; todo ello en pro de garantizar la funcionabilidad óptima de esta Institución y de fortalecer el ordenamiento de los canales comunicacionales interdepartamentales de la misma.

Figura Nro 1 Organigrama FUNREVI



Fuente: FUNREVI 2008

3.8. Departamentos de Presupuesto y Tesorería de La Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre

3.8.1. Departamento de Presupuesto

Misión o rol principal:

Coordinar el proceso de formulación, elaboración y ejecución del presupuesto. Así como también verificar la disponibilidad presupuestaria correspondiente a las solicitudes de pago para la elaboración de las órdenes de pago respectivas.

Funciones o competencias:

Preparar el presupuesto acuerdo a las instrucciones de la presidencia, ajustándolo a los lineamientos presupuestarios y financieros emanados de la dirección de planificación y presupuesto de la Gobernación del Estado Sucre; velar por la correcta imputación del gasto; analizar, elaborar y controlar la ejecución presupuestaria.

Programas, proyectos o actividades que ejecuta:

Recibir y analizar las diferentes solicitudes de pago y, verificar las firmas correspondientes que autorizan el gasto; garantizar la tramitación de las solicitudes y órdenes de pago; elaborar cuadros demostrativos del comportamiento del gasto para la toma oportuna de decisiones; supervisar la ejecución de los registros contables para la elaboración de los estados financieros de la Fundación; realizar informes presupuestarios periódicos a fin de obtener la disponibilidad real, controlando y supervisando las partidas presupuestarias; recibir y analizar las órdenes de servicios con sus respectivos soportes, para el respectivo trámite de la orden de pago. Y cualquier otra que le sea asignada que satisfaga las necesidades de la Fundación.

3.8.2. Departamento de Tesorería

Misión o rol principal:

Administrar eficientemente los recursos financieros y demás valores pertenecientes a la Fundación.

Funciones o competencias:

Programar y supervisar todos los pagos a realizar de acuerdo a los compromisos contraídos por la Fundación; elaborar conciliaciones bancarias a fin de verificar el control de las erogaciones.

Programas, proyectos o actividades que ejecuta:

Supervisar las actividades de caja, controlar y registrar los cheques emitidos; mantener el registro y control de ingresos y egresos; llevar los libros auxiliares de bancos de las diferentes cuentas que maneja la Fundación; relacionar y realizar cálculos de impuestos sobre la renta para su cancelación; elaborar relación de ingresos y egresos por fuentes de financiamientos; elaborar periódicamente informes de disponibilidad financiera; elaborar informes diarios sobre pagos emitidos; enviar periódicamente al Departamento de Contabilidad los informes financieros; y cualquier otra que le sea asignada que satisfaga las necesidades de la Fundación.

CAPÍTULO IV

Presentación, Análisis e Interpretación de los Resultados.

4.1. Técnicas de recolección de información

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

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

Las técnicas de procesamiento y análisis de información constituyen las formas en que se trató la información recopilada durante la investigación, y se presenta de tal manera que se logre transmitir lo que las investigadoras quieren lograr. Ahora bien, toda la información que se recopiló tanto en el Departamento de Presupuesto como en el de Tesorería de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre, está presentada de forma ordenada a través de la representación escrita, que busca incorporar la información recolectada en forma de texto y las técnicas gráficas, harán referencia a los cuadros estadísticos o ilustraciones a través de las cuales se expuso parte de la información recolectada, es decir, se utilizaron cuadros, tablas y otros que se consideraron necesarios aplicar. Finalmente, se procedió a la redacción del informe final.

El Análisis de Gestión Administrativa constituye una revisión sistemática y evaluatoria de una entidad o parte de ella, que se lleva a cabo con la finalidad de

determinar si la organización está operando eficientemente. Constituye una búsqueda para localizar los problemas relativos a la eficiencia dentro de la organización.

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

En lo que respecta a la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre (FUNREVI) por tratarse de un ente público descentralizado que lleva a cabo una tarea tan neurálgica para la sociedad sucrense, es imperioso que sus procedimientos administrativos estén acordes a la trascendental tarea que se acomete en este importante ente. De allí que, sus funciones estén enmarcadas en trabajar con vocación al servicio, honestidad y eficiencia para satisfacer las necesidades de la población de escasos recursos económicos del Estado Sucre, sus requerimientos en materia de infraestructura comunitaria y vivienda, en coordinación con los respectivos organismos nacionales, regionales y locales, y desarrollar la planificación, ejecución y evaluación de proyectos de la fundación, con la participación ciudadana en función de mejorar la calidad de vida del ciudadano sucrense.

Tomando en consideración lo anterior, se aplicaron encuestas y entrevistas en profundidad entre algunos de los miembros de la organización para hacer un diagnóstico y posterior evaluación de los elementos presentes en su práctica administrativa y a partir de esto establecer fortalezas y debilidades que permitan una mejora sustancial de dichos procesos.

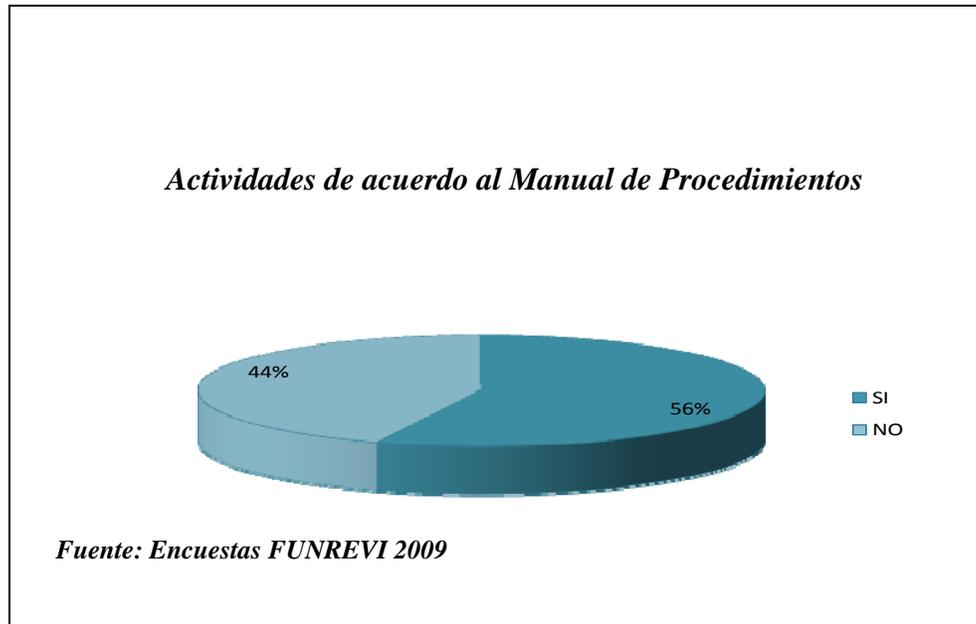
En función de esto, se procedió a tabular las respuestas y a mostrarlas de forma gráfica para que su análisis sea mucho más dinámico y proactivo. En primera instancia, se pidió la respuesta de los entrevistados con respecto a que medio utilizó la institución para el proceso de reclutamiento y selección de personal observándose en

las respuestas aportadas que la mayoría de ellos (80%) había ingresado a la organización a través de los procedimientos tipificados por el Departamento de Recursos Humanos lo que garantiza que se respeta la selección del personal más calificado, en cambio, un 20% ingresó por nombramiento directo del Gobernador en cargos de confianza.

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

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

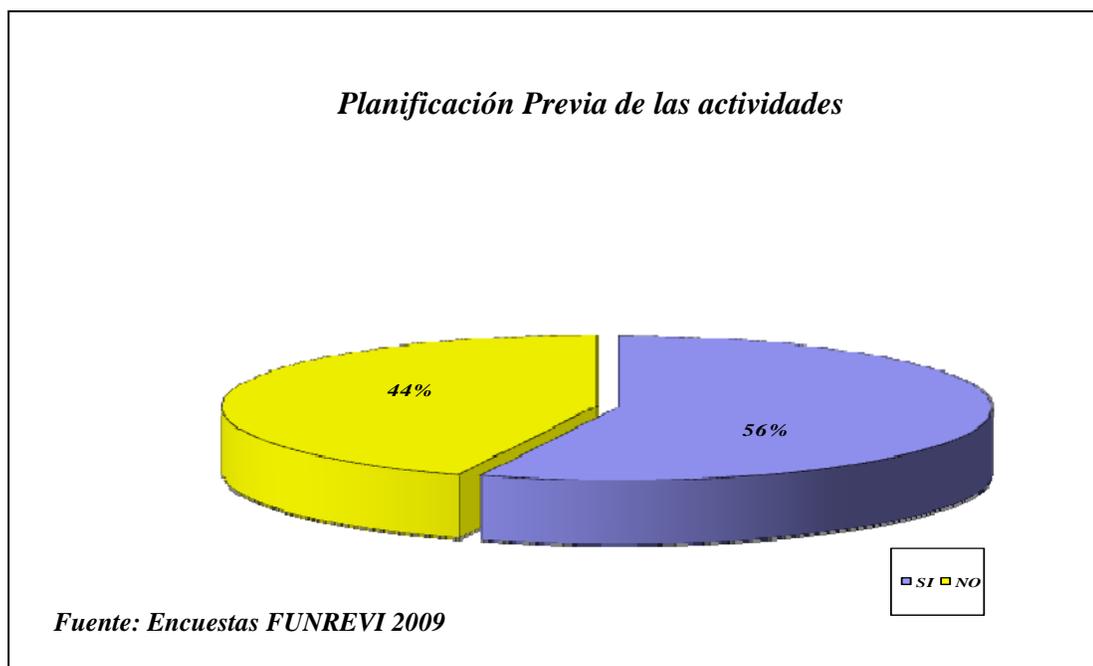
Grafico N° 1 Actividades de acuerdo al Manual de Procedimientos



En el grafico N° 1 se plantea la interrogante: ¿Las actividades del Departamento se cumplen de acuerdo al Manual de Procedimientos existentes?

De acuerdo a la información mostrada poco más de la mitad de los encuestados (56%) afirmó que las actividades se ejecutan de acuerdo a lo establecido en el Manual de Procedimientos, sin embargo, un porcentaje significativo del 44% menciona que sus actividades no se adecuan a este patrón, por tanto se infiere que, la organización debe vigilar que esta tendencia se revierta, en virtud de que este porcentaje responde porque realmente desconocen la existencia de un Manual de Procedimientos referidas a sus habituales actividades de rutina que no están dentro del área administrativa propiamente dicha.

Grafico N° 2 Planificación Previa de las actividades



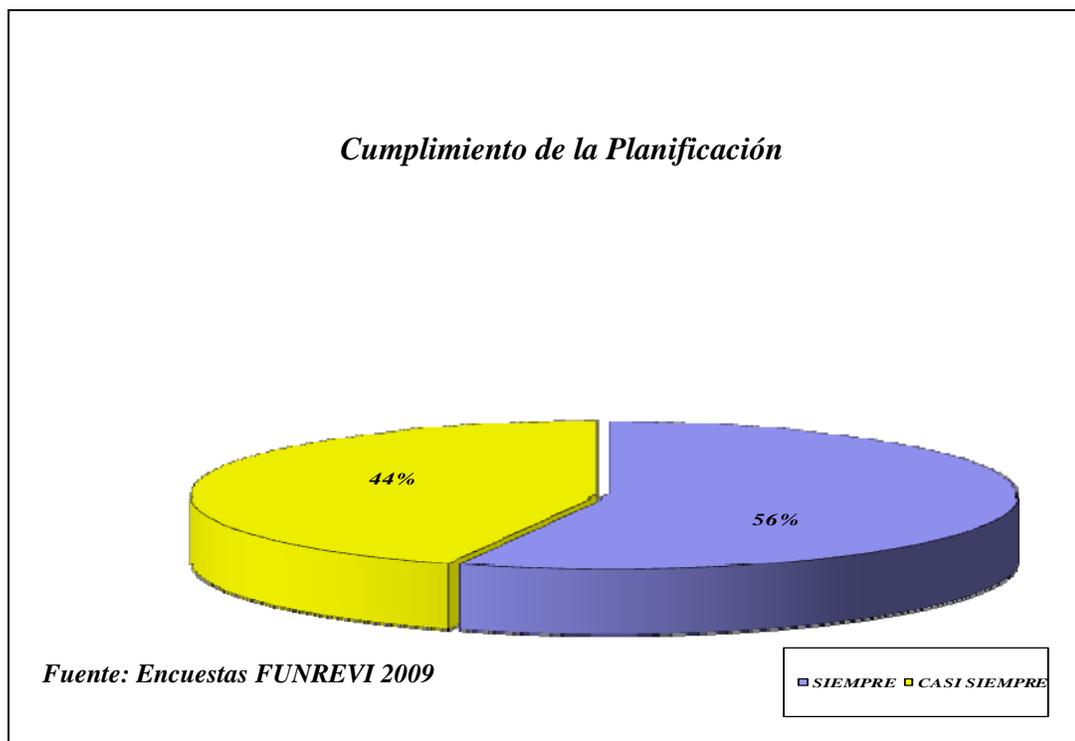
Para el estudio del ítems N ° 2 del cuestionario aplicado, otro aspecto importante a considerar es la planificación previa de actividades, pues, este representa un paso de importancia capital en el proceso administrativo. En este sentido, se les preguntó a los miembros de la organización si se llevaba a cabo una planeación anticipada lo cual se arrojó los siguientes resultados:

En función a lo anterior se puede deducir que la mayoría de los entrevistados (89%) coincide en afirmar que sí realiza una planificación previa de sus actividades, contra un 11% que no lo hace. Esto representa indudablemente constituye una fortaleza para la institución, pues, una planificación de las actividades permite llevar un control más efectivo de las actividades a ejecutar. Se puede suponer que el 11%

corresponde a una persona cuya labor estrictamente manual, que no requiere ningún tipo de preparación, por lo que necesitan planificación de sus actividades.

En este mismo orden de ideas, también se pulsó su opinión en cuanto al cumplimiento de dicha planificación a lo que respondieron lo siguiente:

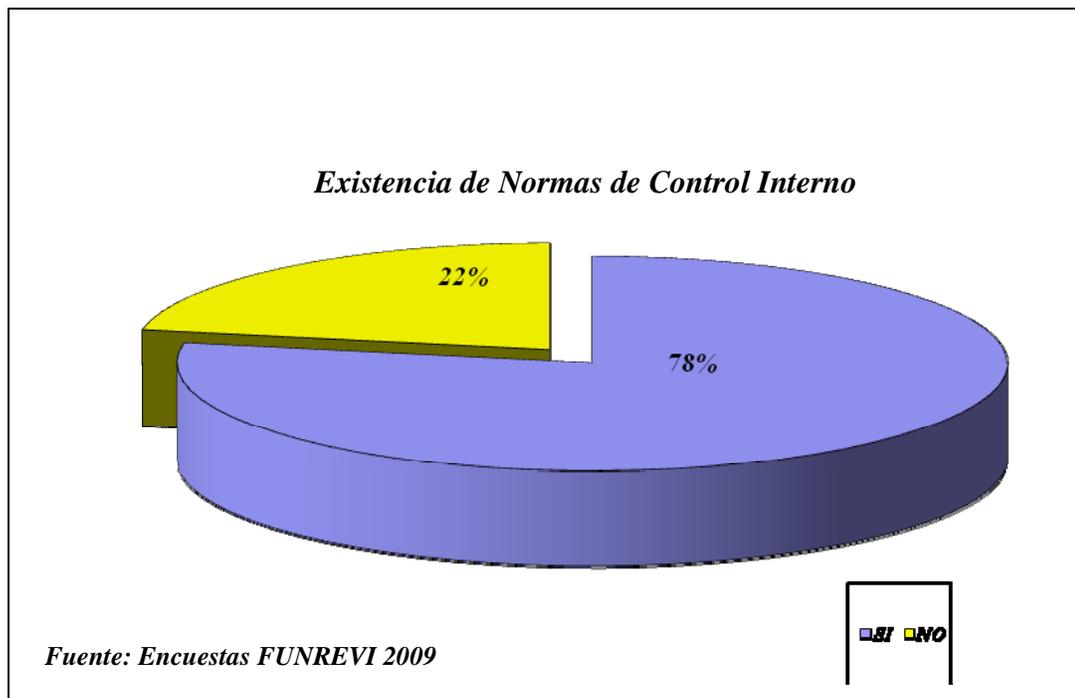
Grafico N° 3 Cumplimiento de la Planificación



Este resultado indica que un 56% cumple siempre con la planificación estipulada contra un 44% que lo hace casi siempre. Este elemento también representa una fortaleza porque indica que los planes y programas se ejecutan siguiendo elementos previos de planificación y análisis y el elemento negativo representado por el 44% del personal que manifiesta hacerlo algunas veces responde a un personal que en sus actividades habituales no requiere necesariamente el cumplimiento de una planificación predeterminada aunque no se corresponde fielmente con la respuesta

anterior, aunque se resalte de que el 89% que manifiesta que planifica sus actividades es el 56% que siempre lo cumple y el 44% que lo hace a veces.

Grafico Nro 4 Existencia de Normas de Control Interno

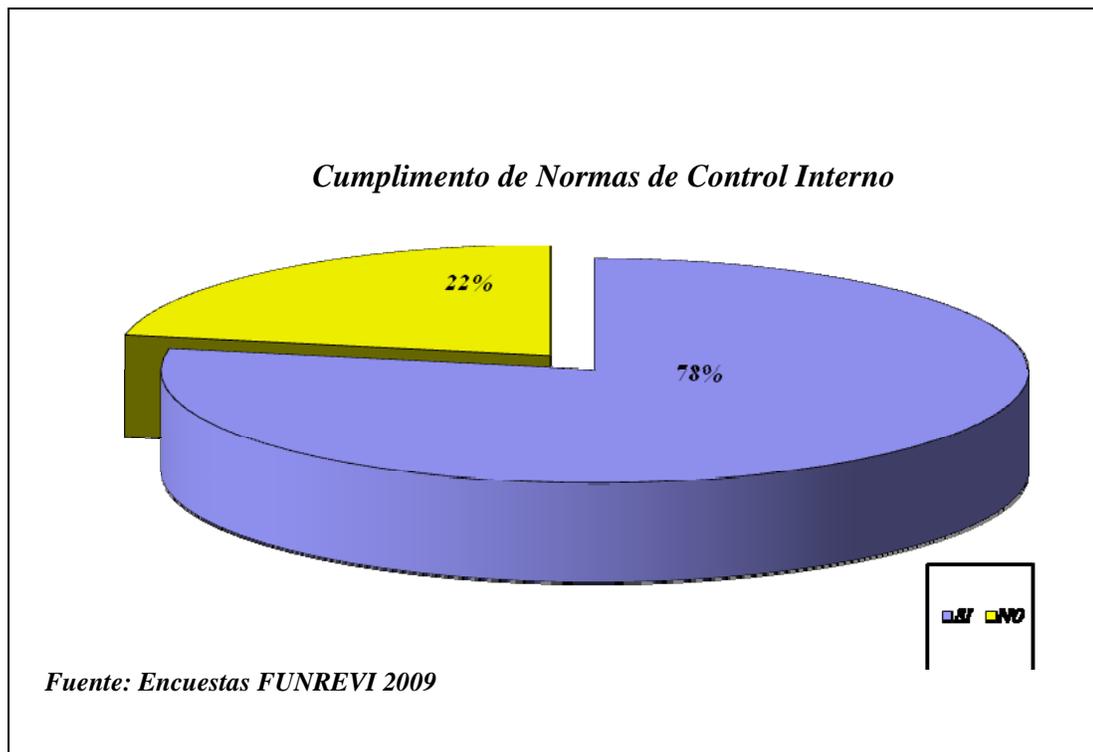


Otro elemento a considerar en la evaluación fue la existencia de medidas de control interno, por lo cual, se les pregunto a los encuestados si conocían de su existencia lo cual arrojó los siguientes resultados:

De acuerdo a la información aportada un porcentaje significativo de los encuestados (78%) afirmó conocer la existencia de medidas de control interno, mientras un 22% mencionó que no las manejaba, dado que las personas que representan ese porcentaje por la naturaleza del cargo no acceden a ese tipo de información. Es importante que este porcentaje del 78% se incremente y que la totalidad de los miembros de la organización conozcan y manejen dichas medidas por

la importancia que estos dos departamentos tienen en el proceso administrativo y que requiere que su personal en su totalidad estén debidamente informados sobre la existencia de esas normas de control interno

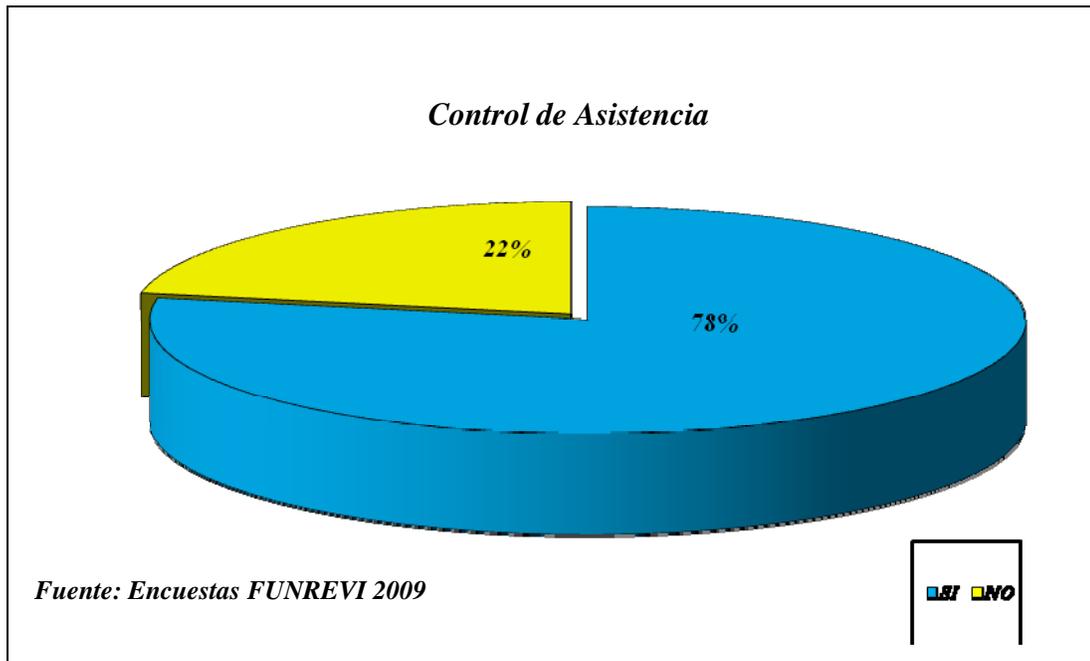
Grafico Nro 5 Cumplimiento de Normas de Control Interno



De igual forma, se quiso conocer si se le daba cumplimiento a esta normativa a lo cual respondieron lo siguiente:

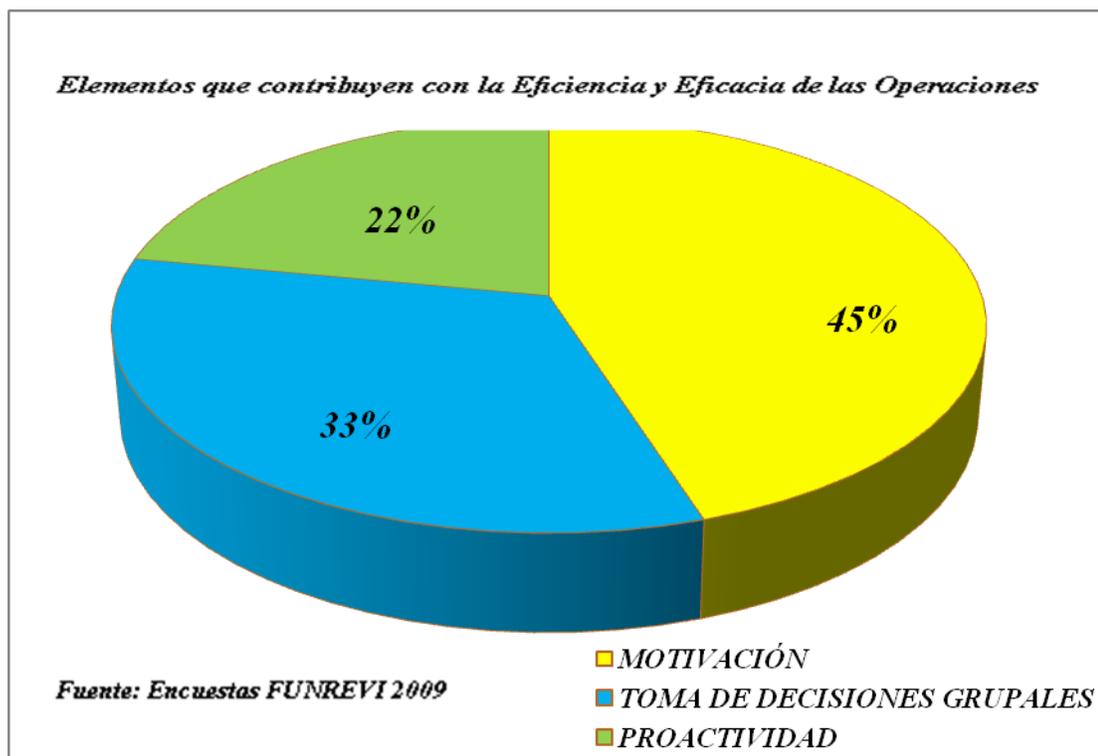
Al conectar estos resultados con la arista anterior se puede concluir que existe un conocimiento y cumplimiento a un grado significativo de la normativa de control interno aunque debe seguirse mejorando en este sentido. También se quiso conocer si existía en la organización un control de asistencia a lo cual los entrevistados respondieron de la siguiente manera:

Grafico Nro 6 Control de Asistencia



De acuerdo a la información aportada un 78% de los entrevistados afirma la existencia de un control de asistencia, mientras un 22% menciona que este no existe. En este aspecto en particular se debe precisar que la supervisión de la asistencia es neurálgica para el desenvolvimiento adecuado de las actividades y mucho más en una institución de este tipo donde el trabajo en equipo y la asistencia de todos los miembros es fundamental para el éxito de sus operaciones. En el examen preliminar se pudo observar que realmente existe pero se cumple manera parcial, ya que todos llegan más o menos entre 5 o 20 minutos después de la hora señalada.

Grafico Nro 7 Elementos que contribuyen con la Eficiencia y Eficacia de las Operaciones

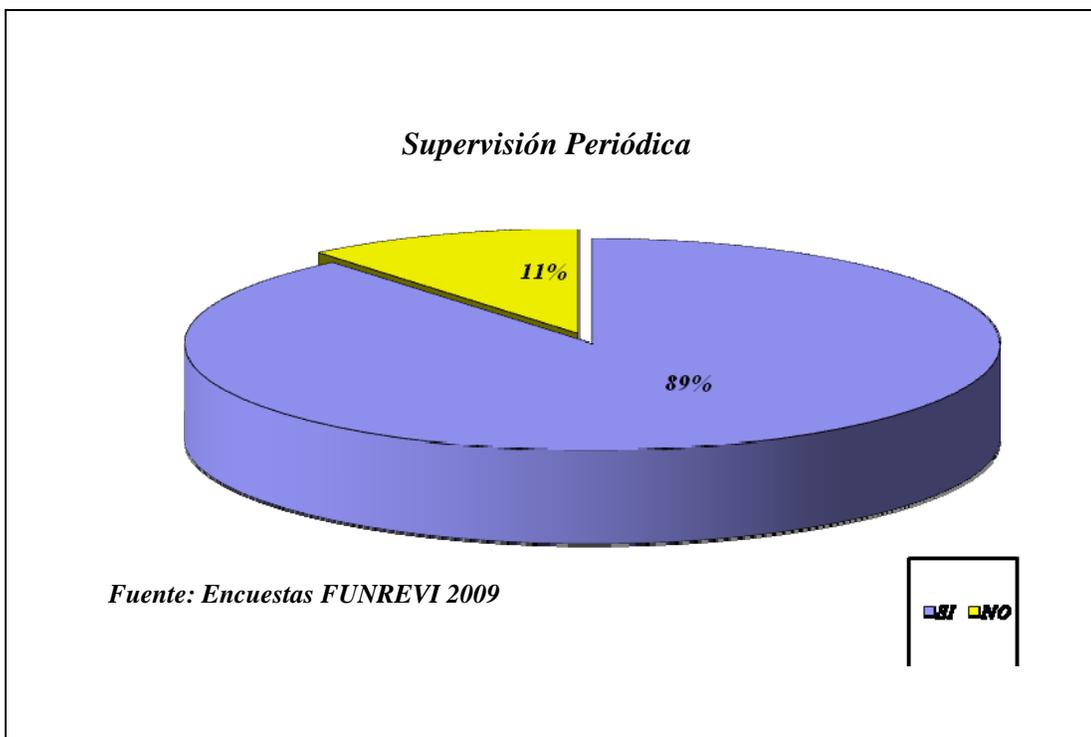


Otra arista importante en el análisis administrativo de FUNREVI lo constituye los elementos que coadyuvan a su eficacia y eficiencia en función de sus actividades, por lo cual, se les pregunto a los miembros entrevistados cuales eran los aspectos que en este sentido consideraban más importantes y resaltantes, lo cual arrojó la siguiente información:

En función a la información arrojada, elementos como la motivación tuvieron mayor importancia para los entrevistados, seguido de la toma de decisiones en grupo y la proactividad que sin duda alguna representan un trípode esencial para la consecución de los objetivos organizacionales de FUNREVI, 45% opina que la motivación al logro es el elemento más importante para contribuir con la eficacia y

eficiencia de la organización, un 33% por su parte estiman que la toma de decisiones grupales es lo primordial y el 22% señala que la proactividad por parte de los funcionarios es lo fundamental. Estos 3 elementos sin duda alguna están presentes y contribuyen a lograr los objetivos propuestos en la institución.

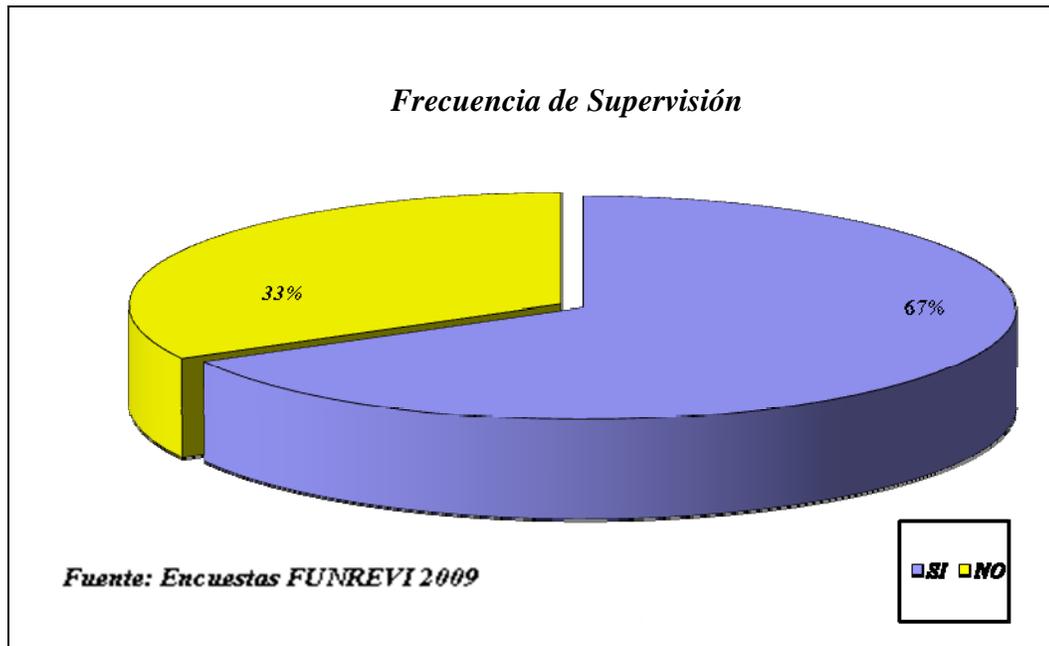
Grafico Nro. 8 Supervisión Periódica



Por último, se quiso conocer si existía una supervisión periódica de las actividades y la frecuencia de la misma, lo cual arrojó los siguientes resultados:

Un 89% estima que si hay supervisión periódica y el 11% restante opina que no. Estos resultados demuestran que existe un personal que sí está atento a sus funciones y el 11% restante que no está atenta a ellas.

Grafico Nro. 9 Frecuencia de Supervisión



Estos gráficos evidencian una notable discrepancia respecto a la actividad de supervisión. Porque si bien es cierto que la supervisión tiene una importancia capital en el control de las actividades se deja notar en el gráfico opiniones encontradas que demuestran una debilidad de la frecuencia de la actividad de supervisión en estos departamentos, lo que necesariamente impone una revisión urgente de la actividad de supervisión

En contraposición, un 67% estima que la supervisión es periódica mientras el 33% argumenta que no. Que sucede en estos casos. Se podría inferir que la supervisión depende del tipo de actividades y de la complejidad de las mismas que se realizan en esos departamentos.

CONCLUSIONES

De acuerdo con las observaciones y el análisis de las informaciones obtenidas en los Departamentos de Presupuesto y Tesorería de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre acerca de las actividades que se ejecutan en dichas dependencias se señalan las siguientes conclusiones:

- No existe un proceso de reclutamiento y selección de personal donde se evalúen las competencias de los potenciales empleados, sino que la mayoría de los nombramientos obedece a motivos políticos o a la adjudicación directa de cargos.
- No existe un Manual de Normas y Procedimientos Administrativos que permita al personal que labora en la organización conocer, de manera escrita y ordenada, las normas y procedimientos que deben seguirse para ejecutar de forma eficiente y sistemática las actividades y procesos que allí se desarrollan.
- Durante las entrevistas aplicadas (no estructuradas), el personal nuevo que se incorpora a las Unidades en estudio manifestó que no recibe adiestramiento previo sobre el trabajo que va a realizar. En consecuencia, se van entrenando a medida que van realizando el trabajo.
- No existe un cumplimiento cabal de la planificación previa de actividades lo que incide de manera directa en la consecución de los objetivos de la organización y asimismo no se puede ejecutar un control adecuado de los planes proyectados para acometer las correcciones pertinentes.
- La totalidad de los miembros de las unidades en estudio no conocen ni manejan de manera suficiente la normativa de control interno que existe en la

organización, lo que evidentemente va en detrimento de un ejercicio óptimo y eficiente de las actividades que se acometen en este importante ente.

- De acuerdo a la información aportada por las encuestas aplicadas, un porcentaje significativo de los entrevistados afirmó que la supervisión periódica era una actividad fundamental de parte de la alta gerencia de la organización y que dicha revisión se ejecutaba al menos una vez al mes.
- El diseño de la estructura orgánica no se adapta a la realidad en la Fundación y por ende existen funciones mal concebidas o inapropiadas, lo que hace inoperante la descripción de cargos y una inapropiada distribución de las actividades a ejecutar en estos Departamentos.
- El capital de trabajo no es el adecuado y la planificación es deficiente en relación al flujo de recursos que maneja la Fundación lo que hace que exista una inoperante estructura financiera que no se adapta a los principios administrativos y contables.

RECOMENDACIONES

Tomando en consideración las conclusiones planteadas en base al Análisis de Gestión Administrativa en la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre (FUNREVI), se recomienda lo siguiente:

- Establecer y aplicar un proceso de reclutamiento y selección de personal que permita que se ajuste a las características de la organización y al perfil de los profesionales que deben integrarla. En tal sentido, es fundamental que la organización establezca estos parámetros para que se garantice que se seleccione al personal realmente cualificado.
- Aplicar un plan de inducción al personal de nuevo ingreso de la fundación, de forma tal, que los nuevos empleados puedan tener un conocimiento suficiente de sus labores y puedan engranarse de manera suficiente con el resto de la organización.
- Elaboración de una Manual de Normas y Procedimientos que tipifique de manera clara las actividades de cada miembro de la organización de acuerdo al perfil de su cargo y que esto coadyuve al mejor desenvolvimiento de las actividades que se realizan, pues, en la medida que exista una normativa que establezca las pautas, normas y políticas que rigen la empresa en esa medida habrá un óptimo desarrollo de tareas y logro de objetivos.
- Ejecutar un control eficiente sobre la planificación previa de actividades proyectadas por la organización, pues, esto permite aplicar correctivos en aquellas labores que se desvían de lo planeado.
- Inducir al personal tanto de nuevo ingreso como el ya existente en la organización en el conocimiento y manejo de las normas de control interno.

- Ejecutar una supervisión más recurrente de las actividades para contribuir de esta manera a la consecución de los objetivos de la organización.
- Mejorar el ambiente laboral en la organización, a fin de que las condiciones de trabajo tengan pertinencia con las actividades que allí se desarrollan, el personal que las ejecuta y el número de personas que son atendidas diariamente en esta instancia.

BIBLIOGRAFIA

Textos:

- ARIAS, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Episteme, Caracas.
- BURBANO y ORTIZ, A. (1995) Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Mc Graw Hill Bogotá. Segunda Edición.
- KOONTZ & WEIHRICH (1998) Administración una Perspectiva Global Mc. Graw Hill 11ª Ed. México.
- MENDEZ, C. (2001) Metodología. 3º Ed. Mc. Graw Hill. Colombia.
- RUIZ ROA, J. (1995). Fundamentos del Análisis de Gestión Administrativa. Editorial Panapo. Caracas.

Trabajos de Investigación:

CÓRDOVA, M. y MARTÍNEZ, C. (2005) “Análisis de la Gestión Gerencial, Administrativa y Contable de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre. Período 2004 – 2005”. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente (UDO). Núcleo de Sucre, Cumaná.

GÓMEZ, T. y VICENTE, T. (2001). “Análisis de Gestión Administrativa Herramienta Fundamental para el Profesional de la Gerencia. Escuela de Administración, Universidad de Oriente Cumaná, Estado Sucre.”

Documentos:

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

Leyes:

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela Caracas 1999.
- Ley Orgánica de la Administración Financiera. Gaceta Oficial No. 37.606, 9 de Enero 2003, Caracas.

Páginas Web:

- Cardenal, Lourdes (2008) Resolución de problema. <http://www.piramidedigital.com/Tips/resoluciondeproblemas/diccionariogerencial.htm>
- Conacyt:(2009)<http://www.cinvestav.mx/Administraci%C3%B3n/Secretar%C3%ADaAdministrativa/Subdirecci%C3%B3ndeRecursosFinancieros/DepartamentodeTesorer%C3%ADayCaja/tabid/145/language/es-MX/Default.aspx>
- Diccionario Real Academia 1992 <http://www.rae.es/rae.html>
- Víctor Hernández Mendible 2009. La descentralización en Venezuela. http://74.125.47.132/search?q=cache:K1DY3xg4gyMJ:www.grupoidd.org/descentralizacion/d_venezuela.html+origen+de+la+descentralizacion+en+venezuela&hl=es&ct=clnk&cd=8&gl=ve
- <http://www.piramidedigital.com/Tips/gerencia/diccionariogerencial.htm>
- Martha C. Añez Burgos y María M Añez Burgos (10:2002).La re administración y el análisis de gestión administrativa. http://74.125.47.132/search?q=cache:kypJy8wCaKAJ:www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/readmon.htm+analisis+de+gestion+administrativa&hl=es&ct=clnk&cd=7&gl=ve&lr=lang_es
- www.piramidedigital.com/Tips/gerencia/diccionariogerencial.

Otras páginas web consultadas:

- <http://es.wikipedia.org>. (20/01/09).
- <http://www.gestipolis.com>. (29/01/09).

ANEXOS

Estatutos de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre

CAPITULO I DENOMINACIÓN, OBJETO, DOMICILIO Y PATRIMONIO

Artículo 1.- La Fundación denominada FUNDACIÓN REGIONAL PARA LA VIVIENDA DEL ESTADO SUCRE (FUNREVI), es una Institución con personalidad jurídica propia, cuya creación y funcionamiento auspicia el Estado Sucre por órgano de la Gobernación del Estado, en la forma prevista en el Decreto N°0011 de fecha 21 de Junio de 1993, publicado en Gaceta Oficial Extraordinaria N°89 de fecha 19 de Julio de 1993; tendrá una duración indefinida, pero podrá ser disuelta por el Ejecutivo del Estado, mediante decreto que publicará en Gaceta Oficial.

Artículo 2.- La Fundación tendrá por objeto la planificación, elaboración y ejecución de políticas de vivienda; la elaboración y financiamiento de proyectos e investigaciones en el área de la vivienda; la ejecución y financiamiento de soluciones habitacionales; la adquisición de tierras y recursos tecnológicos necesarios para el cumplimiento de las políticas y metas que, en el área de la vivienda, establezca el Ejecutivo del Estado Sucre. La Fundación prestará preferentemente asistencia habitacional a las familias clasificadas en los niveles de asistencia I y II de la Ley de Política Habitacional, sin menoscabo de brindar asistencia a los otros niveles contemplados en la ley, y actuará de conformidad con los lineamientos que se establezcan en los planes de desarrollo regional y con las políticas que al efecto formule el Ejecutivo Estadal.

Artículo 3.- El domicilio de la Fundación es la ciudad de Cumaná, Estado Sucre, pudiendo establecer filiales y sucursales en cualquier parte del territorio del Estado Sucre.

Artículo 4.- El patrimonio de la Fundación estará constituido por: a) los aportes que acuerde hacerle el Ejecutivo del Estado, conforme a la Ley de Presupuesto; b) con las liberaciones y donaciones que reciba de personas naturales y jurídicas, e instituciones de carácter público o privado, bien sean regionales, nacionales o extranjeras; c) con los bienes e ingresos que obtenga en el desarrollo que obtenga por cualquier título.

CAPITULO II ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

Artículo 5.- La Fundación estará y administrada por el Consejo Consultivo y el Consejo Gerencial, cada uno con sus respectivos suplentes. Ambos Consejos serán designados en la oportunidad correspondientes, constante siempre en acta.

II 1. DEL CONSEJO CONSULTIVO

Artículo 6.- El Consejo Consultivo será un órgano de carácter consultivo, encargado de la planificación y el diseño de las políticas que regirán la Fundación, y estará integrado por un (1) representante de los siguientes sectores: a) FUNREVI; b) Obras Públicas Estadales (OPE); c) INAVI – Sucre; d) dos (2) personas designadas por el Ciudadano Gobernador del Estado; e) Comité Estadal de la Vivienda, y f) MINDUR Sucre; todos ellos con sus respectivos suplentes y serán designados por sus respectivas organizaciones.

Artículo 7.- La pertenencia al Consejo Consultivo de la Fundación será de carácter estrictamente institucional, por lo cual la representación que se ejerza estará en función de la delegación que se reciba por parte del organismo o sector representado, y mientras dure su vinculación con éste. Esta representación será ad honorem, salvo decisión contraria del Consejo Gerencial.

Artículo 8.- El Consejo Consultivo tendrá la función de asesorar al Ejecutivo Regional en lo referente al objeto de la Fundación y, especialmente, colaborar en la

captación de los fondos necesarios y en la jerarquización de las prioridades de la Fundación.

Artículo 9.- El Consejo Consultivo deberá reunirse trimestralmente, previa convocatoria del Presidente de la Fundación, quien dirigirá las sesiones. Podrá reunirse extraordinariamente, cuando la mayoría absoluta de sus miembros lo considere conveniente a los intereses de la Fundación, o por decisión del Comité Gerencial. Habrá quórum con la asistencia de la mitad más uno de sus integrantes y, necesariamente, con la presencia del Presidente de la Fundación.

Artículo 10.- Las asambleas, tanto ordinarias como extraordinarias de los integrantes del Consejo Consultivo estarán válidamente constituidas cuando estén presentes la mitad más uno de los representantes de las Instituciones y sectores que lo conforman. Las decisiones se tomarán por mayoría absoluta. El Presidente, en caso de empate, tendrá voto diaramente.

II 2. DEL CONSEJO GERENCIAL

Artículo 11.- La Fundación estará administrada por un Consejo Gerencial, integrado por las siguientes personas: a) Presidente de la Fundación; b) Gerente de Administración y Finanzas; c) Gerente de Créditos Habitacionales; d) Gerente de Consolidación de Comunidades; e) Gerente de Nuevos Desarrollos; f) Gerente de Operaciones; g) Jefe de Consultoría Jurídica; h) Coordinador de la Oficina de Asistencia Técnica e, i) Coordinador de la Oficina de Asistencia Funcional, todos con sus respectivos suplentes y serán de libre nombramiento y remoción del Presidente de la Fundación, en consulta con el Ciudadano Gobernador del Estado.

Artículo 12.- La inasistencia injustificada de un integrante del Consejo Gerencial a tres (3) reuniones consecutivas se considerará falta absoluta. El Consejo Gerencial celebrará reuniones ordinarias mensuales y extraordinarias cuando las circunstancias así lo requieran, y cuando sean solicitadas por los tres (3) miembros del Consejo

Gerencial. Sus decisiones serán válidas cuando sean tomadas por la mayoría absoluta de sus miembros; en caso de empate, el presidente tendrá voto directamente.

Artículo 13.- El Consejo Gerencial es el órgano ejecutivo de la Fundación y ejercerá la plena representación de ella con amplias facultades de administración y disposición. A tal efecto dictará los reglamentos de la Fundación.

Artículo 14.- El Presidente tendrá las siguientes atribuciones: a) presidir las reuniones del Consejo consultivo; b) convocar y presidir las reuniones del Consejo Gerencial; c) conjuntamente con el gerente de administración y finanzas u otro Gerente designado por el Consejo gerencial, abrir y movilizar y cerrar cuentas bancarias de la Fundación, hasta los límites que al efecto fije el Consejo Gerencial, de acuerdo con las normas administrativas vigentes; d) librar, aceptar y endosar letras de cambio, pagarés y otros efectos de comercio, previa revisión y visto bueno jurídico; e) elaborar toda clase de contratos, previa revisión y visto bueno jurídico; f) dar y recibir dinero otorgando los finiquitos respectivos, todo ello con la previa aprobación del Consejo Gerencial; g) firmar por la Fundación y obligarla con su firma, previa autorización del Consejo Gerencial, pudiendo hacerse asistir por abogados de su confianza, sin perjuicio optar por otorgar los poderes que estime conveniente, confiriendo las facultades necesarias; y en esos poderes no otorgará las facultades de transigir, desistir y convenir, salvo que el Consejo Gerencial, lo decida previamente; h) nombrar y remover los empleados de la Fundación; i) representar judicial y extrajudicialmente a la Fundación; j) presentar y someter a consideración del Consejo Gerencial y del Consejo Consultivo la memoria y cuenta anual, previo su envío al Juez Civil competente; k) cualquier otra que le sean señaladas por el Consejo Gerencial y por estos estatutos; l) en general, ejecutar todos los actos necesarios para la realización del objeto y desarrollo de las actividades de la Fundación. Para la ejecución de aquellos actos que excedan requerirá siempre necesariamente la autorización del Consejo Gerencial, sin la cual el acto que ejecute no tendrá validez.

Artículo 15.- Las faltas temporales del Presidente serán cubiertas por el Gerente, miembro del Consejo Gerencial, designado por el Presidente, pero su falta absoluta solo será cubierta por la persona que designe el Ciudadano Gobernador del Estado.

Artículo 16.- La Fundación queda sometida a los organismos contralores del Estado sobre la base de lo dispuesto en el Artículo 21 del Código Civil. Al efecto, el Consejo Gerencial presentará anualmente memoria y cuenta de sus actividades a la consideración del Juez Civil competente y enviará copia de la misma tanto al Ciudadano Gobernador como a la Fundación Contraloría General del Estado.

Artículo 17.- Las atribuciones del Gerente de Administración y Finanzas son las siguientes: a) optimizar los recursos financieros de la Fundación, a fin de garantizar la prestación de un servicio de calidad que satisfaga la demanda de los clientes, cumpliendo con la normativa legal vigente; b) planificar, organizar y controlar, organizar y supervisar los procedimientos administrativos y financieros de la Fundación, cumpliendo con el ordenamiento legal vigente para apoyar los planes y programas en ejecución; c) garantizar el registro permanente y actualizado de todas las operaciones presupuestarias y contables, cumpliendo con los principios y técnicas legalmente aceptadas, a objeto de presentar una transparente rendición de cuentas; d) garantizar el oportuno pago de los compromisos contraídos por la Fundación; e) controlar, organizar y planificar las compras de la Fundación, manteniendo un registro actualizado de proveedores, garantizando calidad y bajo costo; f) garantizar el registro, control y ejecución del presupuesto de la Fundación; g) coordinar, planificar y liderizar la gestión financiera y administrativa de la Fundación; h) asesorar al nivel ejecutivo de la Fundación sobre políticas dirigidas a lograr la efectividad del sistema contable; i) establecer los controles necesarios para el manejo de los recursos financieros; j) garantizar y controlar la adquisición, registro y suministro de bienes y servicios que quiera la Fundación para su buen funcionamiento; k) velar por la actualización del inventario de bienes, equipos y materiales propiedad de la Fundación; l) racionalizar el gasto y controlar el patrimonio de la Fundación, así como de los ingresos y egresos; m) garantizar la

fluidez de la información a través de la coordinación con las unidades internas y externas de la Fundación; n) conjuntamente con el Presidente de la Fundación, abrir, movilizar y cerrar las cuentas bancarias de la Fundación, hasta los límites que al efecto fije el Consejo Gerencial, de acuerdo con las normas administrativas vigentes; o) asistir a las reuniones de la Presidencia y a la presentación de los Puntos de Cuenta.

Artículo 18.- Son atribuciones del Gerente de Créditos Habitacionales: a) supervisar la gestión de cada sala que conforma la Gerencia de Créditos Habitacionales; b) reportar información a la Presidencia y a cualquier dependencia de la Fundación que la solicite; c) elaborar los presupuestos de la Gerencia y, en función de ello, asignar las correspondientes partidas por municipios y por programas; d) discutir junto con la Sala Social la aprobación de los Créditos; e) asistir a reuniones de Presidencia y a la presentación de los Puntos de Cuenta; f) efectuar el debido seguimiento a los casos remitidos por la Presidencia y otras Instituciones gubernamentales.

Artículo 19.- Son atribuciones del Gerente de Consolidación de Comunidades: a) cumplir con las directrices emanadas de la Presidencia y del Consejo Directivo; b) coordinar todas las dependencias de la Gerencia a su cargo; c) realizar la evaluación y seguimiento del equipo coordinador; d) efectuar la administración y el control presupuestario del despacho a su cargo, en consulta con el Presidente de FUNREVI y/o Consejo Directivo; e) establecer las pautas para el desarrollo de los trabajos necesarios para el proceso de consolidación; f) establecer pautas generales en lo referido a políticas de vivienda.

Artículo 20.- Son atribuciones del Gerente de nuevos Desarrollos: a) acatar las directrices del Consejo Consultivo y del Presidente; b) mantener informado al Presidente acerca de la ejecución de los trabajos que realiza la Gerencia en el Estado Sucre; c) planificar nuevos desarrollos habitacionales para el Estado Sucre; d) garantizar el buen desarrollo de los proyectos, tanto en la elaboración como en la ejecución de los mismos; e) coordinar los trabajos en materia de vivienda con otros organismos; f) dirigir los recursos de manera de lograr un mejor aprovechamiento.

Artículo 21.- Son atribuciones del Gerente de Operaciones: a) cumplir con las directrices emanadas de la Presidencia y el Consejo Consultivo; b) ejecutar acciones en las prevenciones y emergencias que pudieren presentarse en las comunidades; c) promover la investigación técnica y social como soporte en la solución del problema habitacional; d) analizar y canalizar la demanda; e) dirigir operaciones referidas a la solución técnica y social en las unidades de Producción, Mantenimiento, Investigación y Construcción; f) llevar a cabo la sistematización de inventarios y de tecnologías; g) realizar la evaluación y seguimiento de las actividades de las diferentes unidades; h) mantener informada a la Presidencia acerca de la ejecución de los trabajos que realiza la Gerencia.

Artículo 22.- Son atribuciones del Jefe de Consultoría Jurídica: a) asesorar legalmente al Presidente y a cualesquiera otras dependencias de la Fundación sobre aquellos asuntos que sean sometidos a su estudio e informe. Esta asesoría podrá ser extendida, por instrucciones del Presidente, a aquellas comunidades atendidas por la Fundación que lo soliciten; b) evacuar las consultas jurídicas emanadas de la Presidencia y otras dependencias de la Fundación; c) redactar, conforme a instrucciones del Presidente, proyectos de contratos, actos, negocios y cualesquiera otros instrumentos jurídicos que le sean solicitados; d) planificar, coordinar, distribuir, controlar y fiscalizar las actividades de los abogados adscritos a la Fundación; e) en general, cumplir las instrucciones que le fueren dadas por el Presidente; y f) desempeñar las demás funciones que le atribuyan las Leyes y Reglamentos especiales creados a tales fines.

Artículo 23.- Son atribuciones del Coordinador de la Oficina de Apoyo Técnico: a) adecuar los esfuerzos de las unidades de asistencia técnica con el fin de optimizar los procesos de las gerencias con el fin de alcanzar los objetivos de la Fundación ; b) colaborar en el logro de la optimización de las unidades de asistencia técnica; c) canalizar y planificar las actividades de las unidades; d) prestar asesoría técnica cuando ésta sea requerida; e) canalizar la información; f) realizar la evaluación y el

seguimiento de las unidades; g) mantener informado al Presidente acerca de los procesos de las diferentes unidades de apoyo técnico.

Artículo 24.- Son atribuciones del Coordinador de la Oficina de Apoyo Funcional: a) a objeto optimizar los procesos, dirigir y actualizar las demandas de las unidades de Consultoría Jurídica, Relaciones Sociales, Recursos Humanos, Planificación Presupuestaria, Cobranzas e Informática; b) efectuar la supervisión, evaluación, seguimiento y control de dichas unidades; y c) mantener informado al Presidente acerca de los procedimientos y actividades de las diferentes unidades de apoyo funcional.

II 3. DEL SECRETARIO EJECUTIVO, DEL CONTRALOR DEL CONSULTOR JURÍDICO

Artículo 25.- El Consejo Gerencial designará un Secretario Ejecutivo, de su libre elección y remoción, que tendrá las siguientes atribuciones: a) preparar y despachar la correspondencia del Consejo Gerencial; b) llevar un libro empastado y foliado de las actas del Consejo Gerencial; c) cualesquiera otras actividades que le fuesen encomendadas por el Presidente del Consejo Gerencial.

Artículo 26.- La revisión de la actividad administrativa de la Fundación estará a cargo de un Contralor cuya designación hará anualmente el Ciudadano Gobernador del Estado; las funciones del Contralor serán: a) de velar por el cumplimiento de las normas administrativas de la Fundación, de acuerdo con las Leyes y Reglamentos vigentes en la materia; b) analizar el presupuesto anual y recomendar al Consejo Gerencial las acciones para mejorar, de ser necesario, la situación económica de la Fundación. El Contralor debe ser una persona natural o jurídica de reconocida eficiencia profesional y solvencia moral; tendrá acceso a la contabilidad y comprobantes de la Fundación; podrá obtener los datos e informes que requiere para el cumplimiento de sus funciones; revisará el balance anual y el informe general sobre la situación financiera de la fundación que deberá presentar al Consejo Gerencial y al Consejo Consultivo.

Artículo 27.- El Presidente podrá designar un Asesor Jurídico de su libre elección y remoción, cuya función será la de asesorar al Presidente.

CAPITULO III

DEL EJERCICIO ECONOMICO

Artículo 28.- El ejercicio económico de la Fundación comienza el primero (1º) de Enero y termina el treinta y un (31) de Diciembre de cada año, en cuya oportunidad el Consejo Gerencial elaborará los estados financieros, efectuando los apartados señalados por las Leyes y Reglamentos.

CAPITULO IV DISPOSICIONES FINALES

Artículo 29.- Estos estatutos no podrán ser modificados sin la aprobación previa de la Gobernación del Estado Sucre.

Artículo 30.- Las situaciones no previstas en el Acta Constitutiva y en estos Estatutos, se regirán por las disposiciones del Código Civil, por el Decreto N° 677 del 21 de Junio de 1985 en cuanto sea aplicable y por las demás normas legales correspondientes.

APENDICES



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

CUESTIONARIO N^o 1

Cargo que ocupa en la Gerencia: _____

1. ¿Cómo obtuvo el cargo?

2. ¿Cuánto tiempo tiene desempeñando este cargo?

3. ¿Se siente cómodo en su sitio de trabajo?

Si _____ No _____

4. ¿Cuál es su horario de trabajo?

5. ¿Cuándo se fundó esta Gerencia?

6. ¿Posee una Estructura Organizativa?

Si _____ No _____

7. ¿Se llevan a cabo las actividades siguiendo el Manual de Procedimientos?

Si_____ No_____

8. ¿Existe una planificación de actividades previas a su realización?

Si_____ No_____

9. ¿Se cumple puntualmente dicha planificación?

Siempre_____ Casi Siempre_____ Nunca en su totalidad_____

10. En caso de no cumplirse la planificación especifique las razones:

11. ¿Existen normas de control interno dentro de la Gerencia?

Si_____ No_____

12. ¿Son cumplidas en su totalidad?

Si_____ No_____

13. En caso de que su respuesta sea negativa diga ¿Por qué?

14. ¿Se lleva un control de asistencia?

Si_____ No_____

15. ¿Cómo es la relación entre los empleados de la Gerencia?

Buena _____ Regular _____ Mala _____

16. ¿Existe cooperación entre los empleados de la Gerencia a la hora de realizar las actividades?

Si _____ No _____

17. ¿Cuáles son los mecanismos que se utilizan en la Gerencia para el logro de la eficiencia y eficacia en la ejecución de las actividades?

18. ¿Son supervisados periódicamente? ¿Cada cuánto tiempo?

Si _____ No _____



UNIVERSIDAD DE ORIENTE

NÚCLEO SUCRE

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Cuestionario²
(FUNREVI- Cumaná)

1. ¿Existe un organigrama actualizado?
Si ___ No ___
2. ¿Es adecuada la estructura?
Si ___ No ___
3. ¿Son efectivas las líneas de autoridad desde el punto de vista del control?
Si ___ No ___
4. ¿Existe invasión o duplicidad de funciones?
Si ___ No ___
5. ¿Se pueden realizar cambios en la organización para mejorar la coordinación de actividades?
Si ___ No ___
6. ¿Existe equilibrio con respecto a las funciones encomendadas al personal más importante?
Si ___ No ___
7. ¿Existe un plan de cooperación o coordinación entre varias funciones?
Si ___ No ___
8. ¿Entiende el personal su propia autoridad y responsabilidad?
Siempre _____ A veces _____ Nunca _____
9. ¿Se realizan reuniones interdepartamentales para la modificación de los planes?

Si ___ No ___

10. ¿Se evalúan los resultados considerando las predicciones y se concentran en forma precisa las cantidades de desviación?

Si ___ No ___

11. ¿Se informa sobre los motivos que han originado las desviaciones?

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

12. ¿Se corrigen las desviaciones de inmediato?

Si ___ No ___

13. ¿Qué debe hacerse para mejorar la efectividad de la organización?

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) Departamentos de Presupuesto y Tesorería Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre (FUNREVI) I Cuatrimestre 2009
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Gabriela Hernandez	CVLAC	17446712
	e-mail	Gd2408@hotmail.com
Marianna dominguez	CVLAC	17538618
	e-mail	Mariannadominguez209@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):

Las organizaciones son sistemas sociales diseñados especialmente, para lograr metas y objetivos a través de la utilización de los recursos humanos y materiales, las cuales están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. También, constituyen estructuras sistemáticas de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de las comunidades dentro del contexto en el cual deben actuar y así poder cumplir con los objetivos para las cuales han sido diseñadas o propuestas. Es por ello que, las organizaciones necesitan un proceso integrador, que les permita tener un control para el desarrollo eficaz de las mismas. Debido a este imperativo, surge la concepción de la realización del análisis de gestión como mecanismo efectivo, no sólo para diagnosticar, sino para perfeccionar u orientar nuevas políticas capaces de sensibilizar tanto a la alta gerencia como también a los niveles medios y bajos de las organizaciones, coadyuvando de ésta manera a una mayor motivación laboral que admita posicionar a las organizaciones de una manera eficiente. Conocido esto, el estudio de esta investigación se circunscribe a un diseño de campo y de nivel explicativo, y se refiere al establecimiento de soluciones gerenciales a partir de un análisis de gestión administrativa de los Departamentos de Presupuesto y Tesorería de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre (FUNREVI), departamentos integrantes de la estructura funcional de FUNREVI. Donde se detectaron desviaciones, como funciones mal concebidas o inapropiadas y se hicieron las recomendaciones pertinentes, que optimicen y logren progresos dentro de la fundación, de tal manera que proyecte una mejor imagen y represente un ente eficiente y eficaz en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades que conciernen a estos Departamentos.

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	28

Lenguaje: spa

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

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis-GHERNADEZ Y MDOMINGUEZ.doc	Aplication/Word

Alcance:

Espacial: universal

Temporal: _____

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Administración

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciatura

Área de Estudio:

Administración

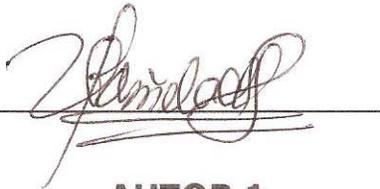
Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente. Núcleo de sucre

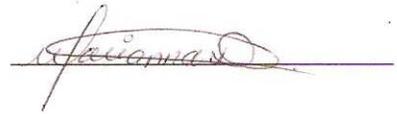
Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5

Derechos:

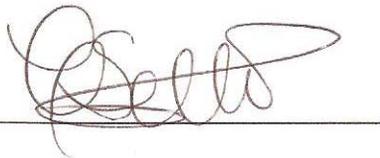
Los autores del presente trabajo de investigación, otorgan los derechos a la Universidad de Oriente, Núcleo Sucre, para hacer uso académico del mismo en pro y beneficio de la comunidad estudiantil en general, sirviéndole de guía en la ejecución de de investigaciones de cualquier índole y así lograr con éxito la culminación del trabajo a elaborar.



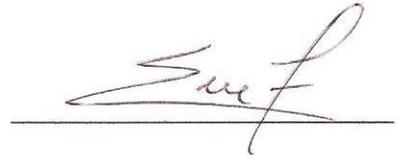
AUTOR 1
Gabriela Hernández



AUTOR 2
Marianna Domínguez



TUTOR
MSc. Cándida Cabello



JURADO
Prof. Emilio Tineo

POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS:

