



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

**SOLUCIONES GERENCIALES A PARTIR DE UN ANÁLISIS DE GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA (AGAD) Fundación Regional para la Vivienda del Estado  
Sucre (FUNREVI) Gerencia de Recursos Humanos  
Primer Cuatrimestre 2009**

**ASESOR:**

MSc. Cándida Cabello

**AUTORES:**

Moreno Farías, José Ignacio  
Núñez Morales, Arismer Rosa

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

**Cumaná, Mayo 2009**



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

**SOLUCIONES GERENCIALES A PARTIR DE UN ANÁLISIS DE GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA (AGAD) Fundación Regional para la Vivienda del Estado  
Sucre (FUNREVI) Gerencia de Recursos Humanos  
Primer Cuatrimestre 2009**

**Autores:** Moreno, José C.I.: 16.314.834  
Núñez, Arismer C.I.: 14.661.961

**ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO**

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

**Jurado Asesor**  
MSc. Cándida Cabello  
C.I.: 5.187.997

**Jurado Invitado**  
Prof. Emilio Tineo  
C.I.: 5.875.769

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	i
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vii
LISTA DE GRÁFICOS .....	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	6
GENERALIDADES DEL PROBLEMA Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.1. Planteamiento del Problema.....	6
1.2. Objetivos de la Investigación.....	11
1.2.1. Objetivo General .....	11
1.2.2. Objetivos Específicos.....	11
1.3. Justificación.....	12
1.4. Metodología .....	13
1.4.1. Nivel de Investigación.....	13
1.4.2. Diseño de la Investigación .....	14
1.4.3. Población y Muestra.....	14
CAPÍTULO II .....	15
ASPECTOS GENERALES DE ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA... 15	
2.1. Análisis de Gestión Administrativa: .....	15
2.2. Objetivos del Análisis de Gestión Administrativa: .....	15
2.3. Importancia del Análisis de Gestión Administrativa: .....	16
2.4. Características que debe llevar el Informe de AGAD:.....	17
2.5. Ventajas y desventajas del AGAD: Según Ruiz Roa (1995: 48).....	19

2.6. Etapas del Análisis de Gestión Administrativa:.....	20
CAPÍTULO III.....	23
ASPECTOS QUE ABARCAN LAS SOLUCIONES GERENCIALES .....	23
3.1. Soluciones Gerenciales: .....	23
3.2. Toma de Decisiones: .....	24
3.2.1. Pasos en el proceso de la toma de decisiones: .....	25
3.3. Funciones Administrativas.....	27
3.4. Liderazgo .....	34
3.5. Comunicación .....	35
3.6. Clima Organizacional.....	37
CAPÍTULO IV.....	38
ASPECTOS GENERALES DE LA FUNDACIÓN REGIONAL PARA LA VIVIENDA DEL ESTADO SUCRE (FUNREVI).....	38
4.1. Reseña Histórica de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI) ....	38
4.2. Objetivos de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI).....	39
4.2.1. Objetivo General: .....	39
4.2.2. Objetivos Específicos:.....	39
4.3. Misión de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI) .....	40
4.4. Visión de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI).....	40
4.5. Servicios que ofrece FUNREVI.....	41
4.6. Estructura Organizacional de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre (FUNREVI).....	41
4.7. Aspectos Generales de la Gerencia de Recursos Humanos de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre (FUNREVI) .....	54
4.7.1. Misión o rol principal de la Gerencia de RRHH:.....	54
4.7.2. Funciones o competencias de la Gerencia de RRHH: .....	54
4.7.3. Programas, proyectos o actividades que ejecuta la Gerencia de RRHH:..	55
CAPÍTULO V .....	56

PRESENTACIÓN DEL ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA (AGAD) REALIZADO EN LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE FUNREVI..	56
5.1. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	56
5.2 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos .....	56
5.2.1. Análisis de Datos .....	57
CONCLUSIONES .....	67
RECOMENDACIONES .....	69
BIBLIOGRAFIA .....	71
ANEXOS .....	73
APÉNDICES.....	83
Hoja de Metadatos .....	94

## DEDICATORIA

En primer lugar quiero dedicarle a **DIOS** todo poderoso y a la **VIRGEN DEL VALLE** porque gracias a ustedes he tenido la fortaleza de salir adelante y mantenerme siempre de pie.

En segundo lugar a mis padres, a ti **mamá**, porque has sabido salir adelante sola, convirtiéndote en sostén de nuestra familia y dándonos los mejores ejemplos tanto a mi como a mi hermano, por darme la vida y las herramientas necesarias para salir adelante en todos estos años, tus ejemplos de lucha, constancia, honradez y dedicación me mostraron la luz al final de este camino. Espero siempre estés orgullosa de tu hijo, gracias **MADRE, TE AMO**; a mi **padre**, donde quiera que estés se que estas muy orgulloso de mí, este logro es tuyo, **PAPÁ, TE AMO**.

A mi **Hermano Francisco**, por estar pendiente de mí y apoyarme siempre en todo, Espero que este logro también sirva de ejemplo para ti y contribuya a que juntos como familia podamos cada día superarnos más, te quiero mucho hermanito gracias, este sueño hecho realidad también es tuyo.

A mi abuelito "**Paito**", por estar allí cuando lo he necesitado, y a ti mi querida abuelita "**Maita**", a pesar de no estar a mi lado se que estas deseándome todo lo mejor este triunfo es tuyo, nunca te voy a olvidar "**A MIJOOO**".

A mis tíos por quererme tanto, estar pendientes de mí, y darme el apoyo para seguir adelante **Ysnoris, Guicha, Guicho, Chechú, Mirian, Chumón, Gerardo** y en especial a mi tía **Adenis**, no estas con nosotros pero te amamos y te vamos a recordar siempre.

A mis Padrinos, **Rosa Esther** y **Jesús Mata**, ustedes que me han apoyado y consentido en todo, que han sido como mis padres, mil gracias.

A una persona muy especial en mi vida, a ti **Joseira Alpino** que has estado a mi lado desde el comienzo de mi carrera, gracias por apoyarme, quererme y por estar conmigo no sólo en los momentos felices sino en las tristezas y cuando más lo he necesitado, gracias por estar allí te quiero mucho este logro también es tuyo.

A mis Hermanas **Gabriela, Claudia** y a ti **Patricia** que todavía me acuerdo cuando me enseñabas a leer y escribir, en gran parte esto se los debo a ustedes, las quiero muchísimo.

A mis primos **Milagros, Luisa M, Gerardo, Luisfer, Maria T, Luisita**, por ser tan cariñosos y especiales conmigo, gracias a todos los quiero mucho.

A mis suegros **Iraida de Alpino**, en especial a **José Alpino**, aunque no pudiste compartir conmigo esta emoción, se que desde donde te encuentres lo estas disfrutando, gracias por confiar siempre en mí.

A mis amigos por estar a mi lado, ustedes fueron un gran apoyo para mí durante toda mi carrera no solo en los momentos felices si no también en las adversidades gracias a todos por quererme tanto, **Arismer, Gaby, Willians, Erika, Andreina, Roger** y **Carlitos cuñado**.

**José Moreno**

## DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado principalmente a mi **DIOS** todopoderoso y a la **VIRGEN DEL VALLE**, que me han auxiliado y guiado en cada día de mi vida, llenándome de fe y esperanza para superar cualquier barrera.

A mis padres, **Mercedes** y **Arístides**, que siempre han estado a mi lado, enseñándome lo bueno y lo malo de este mundo, apoyándome en todas mis decisiones, llenándome de cariños y mimos que nunca faltan y por supuesto un regaño en el momento oportuno, este triunfo es de ustedes, los AMO.

A mi hermano **Arístides**, con el cual he compartido secretos y consejos, con ese carácter difícil pero a la vez muy sentimental y por haberme dado ese pedacito de cielo que es mi sobrino lindo **XAVIER** que amo mucho al igual que a ti.

A mi travieso hermano **Jesús Javier**, llenándome de alegría y de risas, pero también de dolores de cabeza, siempre voy a estar ahí en lo que necesites para que te conviertas en profesional como yo. Te amo mucho mi loquito.

A mis abuelos **Gustavo** y **Carmen Teresa**, mis segundos padres, también tienen mucho mérito en mi formación como persona y como profesional ya que siempre han estado ahí apoyándome de cualquier manera y consintiéndome en todo momento. Los amo mis viejitos.

A mi abuelo **Pedro Núñez**, desde la distancia recibo tu afecto y cariño, por haberme dado un papá tan cariñoso y comprensivo y con el que contaré siempre. Te quiero mucho abuelo.



A mis tíos, **Jacqueline, Melvis, Luis José, Marjorie, Gustavo, Freddy, América, Cesar y Jaime**, por estar siempre presente en los momentos importantes de mi vida.

A mis primos **Luis José, Dayana, Alexis, Gustavo Alexis, Nelly y Jessica**, siempre estaré ahí para ustedes. Los quiero mucho.

A mis amigos, ya que ellos forman parte clave en la vida de cualquier ser humano, estas personas que me han dado apoyo, solidaridad, compañerismo, consejos, regaños, pero también mucho cariño. Ellos son: **Erika, Willians, Gabriela, Andreina, Carlos Javier, Crisanto, Marianny, Christy, Darío, Juan, Esleivy, Marianna, María Alejandra, Ismael, Luis Ernesto, Ramón** y en especial a mi gran amigo y compañero en este gran reto **José Moreno “NACHITO”**. Los quiero mucho.

A la familia **Mendoza Lara**, por haberme integrado a su familia y recibido con los brazos abiertos, siempre cuento con ustedes; **Elsa, Humberto, Patricia, Javier, Humberto José** y ahora el consentido **Javier José**. Los quiero mucho.

Y por supuesto a mi persona súper especial, mi amado esposo **Roberto Carlos “MI CIELO”**, que ha sido mi hombro, mi mano derecha, mi mejor amigo, mi compañero, mi todo. Por estar siempre a mi lado, en las buenas y en las malas, llenándome la vida de alegrías y minimizando mis tristezas. Este triunfo también es tuyo, te amo mucho!!!

**Arismer Núñez**

## AGRADECIMIENTO

En este espacio quisiera expresar un sincero agradecimiento a las personas que me permitieron con su ayuda y colaboración culminar esta investigación, especialmente:

En primer lugar agradezco a mi **MADRE**, por ser la persona que en todo momento me dio la fortaleza para poder culminar con éxito mi carrera universitaria. Gracias por tu apoyo te amo muchísimo.

A mi compañera **Arismer Núñez**, que en ningún momento dudó en aceptar conmigo este reto, por apoyarme en todas las situaciones de mi carrera universitaria, por ser una amiga incondicional, en fin me quedo sin palabras para poder describir todo el apoyo recibido de su parte, nunca lo he dicho pero eres una persona demasiado hermosa e impresionante, nunca cambies!!

A mis amigas **Gabriela Hernández** y **Andreina Maza** por ser mis secretarias

A mi profesora asesora: **MSc. Cándida Cabello** por su orientación, comprensión, apoyo moral y ético y ayuda en la elaboración y culminación de este trabajo.

Mis Profesores que a lo largo de este trayecto me capacitaron, y me dieron las herramientas necesarias para defenderme en todo los momentos de la vida. En especial a **María Gómez, Paulimar Tachinamo, Rosmary Veltri, Flor Romero, Emilio Tineo** y **Danny Delgado**. Gracias por todo.

Al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de **FUNREVI**, por su colaboración para la realización de este trabajo de investigación, de verdad muchas gracias.

Al **Lcdo. Luis Carrión** y en especial a la **Abg. Rosa Ortiz**, en representación de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre, por toda la ayuda y colaboración prestada, por hacer de nuestro trabajo en la mencionada institución, gratificante, dinámico y con comunicación efectiva, dando como resultado una investigación exitosa. Muchas Gracias!!

Por último muchas gracias a todos los que de una forma u otra me ayudaron a cumplir esta meta, este logro es de ustedes.

**José Moreno**

## AGRADECIMIENTO

Muchas GRACIAS a todas aquellas personas que de una u otra manera hicieron posible el logro de esta gran meta. En especial a:

Mis padres, **Mercedes** y **Arístides**, por ser partícipes claves en el logro exitoso de mi carrera universitaria, sin su apoyo no lo hubiese logrado. Gracias papá y mamá, los amo!!!

A mi esposo **Roberto Carlos**, gracias por todo tu apoyo y paciencia en la realización de este trabajo de investigación.

La **MSc. Cándida Cabello**, nuestra profesora incondicional y asesora de este trabajo de investigación. Gracias por su orientación, apoyo moral y ético, por darnos una amistad sincera y por haberme enamorado de esta profesión tan bonita e integral.

Mis Profesores que a lo largo de este trayecto me capacitaron, en cada una de las materias o asignaturas necesarias para la obtención de los conocimientos propios de esta carrera. En especial a **María Gómez, Paulimar Tachinamo, Emilio Tineo**. Gracias por todo.

El **Lcdo. Luis Carrión** y en especial a la **Abg. Rosa Ortiz**, en representación de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre (**FUNREVI**), por toda la ayuda y colaboración prestada, por hacer de nuestro trabajo en la mencionada institución, gratificante, dinámico y con comunicación efectiva, dando como resultado una investigación exitosa. Muchas Gracias!!

Mi compañero y súper amigo **José Moreno**, por compartir todo, los buenos y no tan buenos momentos en la realización de este trabajo. Por su apoyo incondicional tanto académico como en el aspecto personal. Juntos logramos este gran reto y por eso mil gracias. Siempre estaré ahí para lo que necesites. Te admiro y te quiero muchísimo!!

Mis compañeros de este curso especial de grado, en especial al grupo que juntos trabajamos en FUNREVI, **Gabriela, Marianna, Esleivy y Juan**. Gracias por la solidaridad y ayuda mutua.

**La Universidad de Oriente, Núcleo Sucre**, por haberme formado en sus aulas, llenándome de experiencias que nunca olvidaré. Por darme una de las etapas más bellas de mi vida. Siempre serás mi casa. Mil Gracias...!!!

**Arismer Núñez**

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico Nro. 1</b> Medio utilizado por la Institución para llevar a cabo el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal .....	59
<b>Gráfico Nro. 2</b> Existencia de Estructura Organizativa en FUNREVI .....	60
<b>Gráfico Nro. 3</b> Ejecución de las Actividades siguiendo el Manual de Procedimientos en la Gerencia de Recursos Humanos .....	61
<b>Gráfico Nro. 4</b> Existencia de Actividades previas a su realización en la Gerencia De Recursos Humanos.....	62
<b>Gráfico Nro. 5</b> Existencia de Normas de Control Interno dentro de la Gerencia De Recursos Humanos.....	63
<b>Gráfico Nro. 6</b> Mecanismos o Elementos que utiliza la Gerencia de Recursos Humanos en la ejecución de sus actividades.....	64
<b>Gráfico Nro. 7</b> Aplicación de Supervisión de manera periódica en la Gerencia de Recursos Humanos.....	65
<b>Gráfico Nro. 8</b> Periodicidad de la Supervisión en la Gerencia de Recursos Humanos .....	66



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

**SOLUCIONES GERENCIALES A PARTIR DE UN ANÁLISIS DE GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA (AGAD) Fundación Regional para la Vivienda del Estado  
Sucre (FUNREVI) Gerencia de Recursos Humanos  
Primer Cuatrimestre 2009**

**Asesor:** MSc. Cándida Cabello

**Autores:** Moreno, José  
Núñez, Arismer

**RESUMEN**

Actualmente, el mundo está influenciado por cambios derivados de los incesantes avances tecnológicos que han conducido a la sociedad hacia una nueva economía y una realidad socioeconómica de gran incertidumbre, dentro de un ambiente globalizado que impone todo tipo de exigencias a las organizaciones y a su gente. Estas situaciones han hecho más compleja su proceso de conducción, especialmente porque esta realidad ha favorecido el clima de competitividad organizacional. Para hacer frente a esta situación y a las necesidades de mejoramiento de las condiciones en las cuales tienen que desenvolverse las organizaciones, se hace cada vez más inevitable fortalecer la gerencia administrativa, basándose en la aplicación de estrategias dirigidas a lograr el cumplimiento eficiente de los objetivos y metas organizacionales. Esto se logra a través del Análisis de Gestión Administrativa (AGAD), herramienta que con sencillez pero con precisión, puede definirse como la disciplina administrativa que trata del examen de la calidad con que se administra una empresa. En tal sentido, se realizó una investigación de campo y de nivel explicativo, que consistió en la aplicación de soluciones gerenciales a través de un AGAD, también conocida como auditoría administrativa en la Gerencia de Recursos Humanos de FUNREVI del Estado Sucre, donde se detectaron desviaciones, como la falta de manual de procedimiento y se hicieron las recomendaciones pertinentes, que optimicen y logren mejoras dentro del proceso laboral de la institución, de tal forma que proyecte una mejor imagen y represente un organismo eficiente y eficaz en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades que corresponden a esta Gerencia.

## INTRODUCCIÓN

Desde la Antigüedad, el hombre, acostumbrado a vivir en comunidades o grupos, se ha visto en la necesidad de gerenciar sus procesos vitales. Incluso las sociedades más primitivas estuvieron obligadas a “administrar” los procesos más cotidianos de la vida. En este sentido, los requerimientos de alimentación y en consecuencia, los de producir los bienes mínimos para la satisfacción de necesidades básicas, condujeron obligatoriamente al hombre a idear no sólo los medios de producción, sino que además generaron los mecanismos para lograr una optimización de estos procesos.

El hombre, es definitivamente uno de los factores más importantes en el desarrollo de las ciencias gerenciales. De igual manera, el análisis de los procesos operativos y productivos de las organizaciones, combinados con la influencia de factores externos tales como los proveedores de insumos o los cambios en las tecnologías, pueden y deben ser tomados en cuenta a la hora de gerenciar nuestras organizaciones.

Por lo tanto, el gerente requiere tener la capacidad no solo de dirigir esas tareas, sino que necesita liderar a sus subalternos para lograr que ellos las ejecuten. En las organizaciones actuales es necesario que la gerencia logre estimular mediante su liderazgo al resto de los componentes de la organización. Un gerente es capaz de lograr de su gente la mayor cantidad de provecho, gracias a la entrega e inspiración que por medio del liderazgo se genera. Por el contrario, la falta de un líder puede llevar a la organización a situaciones en las que se vea comprometida incluso su estabilidad. Ese liderazgo debe ser equilibrado y siempre dirigido en beneficio de la organización. Un buen líder debe estar consciente de las limitaciones de su equipo, y procurar la estabilidad y confianza de su gente. Para ello es necesario realizar



esfuerzos en las áreas de comunicaciones interpersonales y darle a la gente la posibilidad de tener libertad para la toma de decisiones de forma tal que se desarrolle el sentido de la confianza. Según Falcón Mendoza (2003:34) La comunicación:”es una de las claves para el manejo positivo de los conflictos”.

Por otra parte, la Administración, es definida por Ruiz Roa (1995:17) “como la ciencia de la dirección humana dedicada a resolver necesidades...”, ella contiene una serie de fases o elementos que conforman el sistema de recursos humanos, los cuales entre los más importantes se destacan el proceso de reclutamiento y selección de personal. Toda organización depende mayormente de su fuerza productiva, la cual está representada por el personal que labora en ellas, de allí su importancia; ya que reclutar y elegir a las personas indicadas para desarrollar actividades en los distintos puestos y vacantes que existen en las organizaciones se convierte en un proceso de sumo cuidado, tomando en cuenta que de su resultado, dependerá el futuro de las mismas.

Aunado a esto, en la actualidad es cada vez mayor la necesidad de examinar y valorar la calidad de los administradores y de los procesos administrativos mediante los cuales opera una organización. Esto se logra a través del Análisis de Gestión Administrativa (AGAD), herramienta que según la Ley del Ejercicio del Licenciado en Administración está reservada a ellos mismos. Con sencillez pero con precisión, puede definírsele como la disciplina administrativa que trata del examen de la calidad con que se administra un negocio.

Según Ruiz Roa (1995: 5): el Análisis de Gestión Administrativa:

Es el examen de la estructura administrativa o de sus componentes para evaluar el grado de eficiencia y eficacia con el cual se están cumpliendo la Planificación, la Organización, la Dirección, la Coordinación, la Ejecución y el Control de los objetivos trazados por la empresa para corregir las deficiencias que pudieran existir, tendiendo al mejoramiento continuo de la misma, optimizando la productividad mediante la mejor utilización de los recursos disponibles.

El Análisis de Gestión administrativa (AGAD), mejor conocida como Auditoría Administrativa; provee una evaluación objetiva, imparcial y competente de las actividades administrativas y es un medio para reorientar continuamente los esfuerzos de la organización hacia planes y objetivos en constante cambio. Al igual, sirve para comprobar la administración en todos sus niveles. Es un servicio especializado, que determina los puntos donde hay un peligro potencial y por otro lado, resalta las oportunidades de mejorar y observar si se sigue en todos los niveles, la dirección de políticas y objetivos y determinar si la empresa está operando con las utilidades que debería.

Las funciones administrativas, en el quehacer del Analista de Gestión Administrativa juegan un gran papel porque es en base a éstas que se evalúa el grado de eficiencia y eficacia de la empresa, elementos fundamentales de la Administración. El ejecutivo con un alto grado de ética profesional, para lograr los objetivos, mantiene una relación directa con la estructura organizativa, con el propósito de verificar si se están cumpliendo las funciones fundamentales de la Administración y en su defecto corregir las deficiencias que pudieran existir, tendiendo siempre al mejoramiento continuo de la empresa.

Por tanto, el analista está en la búsqueda de la mejora de la organización, dándole soluciones gerenciales a los problemas detectados. Estas soluciones entendidas como: efectos de resolver incógnitas con plena satisfacción de alcanzar objetivos, permitiéndole a los ejecutivos encargados de tal misión, la coordinación de los recursos humanos y materiales esenciales; ejecutando acciones que le dan solvencia a todos los procesos y por ende optimización y capacitación al personal.

Por lo mencionado anteriormente, se realizó un AGAD en la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI) a fin de canalizar las desviaciones que se estén presentando y poder así brindar las soluciones y orientaciones posibles al personal que labora en la mencionada fundación, ya sea en los diferentes departamentos que la integran o en la organización vista como un todo.

En tal sentido, el AGAD en ejecución estuvo bien definido y se encontró enfocado en las funciones básicas o procesos administrativos de la Gerencia de Recursos Humanos de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI), fundación ésta que tiene personalidad jurídica propia, cuya creación y funcionamiento auspicia el Estado Sucre, por órgano de la Gobernación del Estado Sucre, 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 habitad.

La investigación se enfocó mediante un estudio de campo a un nivel explicativo en la sede de la Institución, específicamente en la Gerencia de Recursos Humanos, integrante de la estructura funcional de FUNREVI, la cual tiene como competencia planificar, coordinar y controlar todo lo referente a la nómina y actualizar los expedientes a fin de garantizar el pago y el suministro de información en el momento

que se requiera; velar por el bienestar del trabajador y hacer cumplir las condiciones laborales que permitan el buen funcionamiento operativo de la Fundación.

Por consiguiente, de manera de garantizar la condición organizacional, funcional, administrativa y técnica de la Gerencia de Recursos Humanos de este ente público y poder alcanzar su fortalecimiento y desarrollo, se realizaron estudios que arrojaron conclusiones y recomendaciones para luego suministrar las soluciones gerenciales pertinentes que serán aplicadas y que conllevaran a la empresa a su mejoramiento a través de la revisión y ajuste de su proceso administrativo.

El presente trabajo de investigación consta de cinco capítulos las cuales se mencionan a continuación:

**Capítulo I**

Generalidades del problema de investigación y marco metodológico.

**Capítulo II**

Aspectos generales de análisis de gestión administrativa.

**Capítulo III**

Aspectos que abarcan las soluciones gerenciales.

**Capítulo IV**

Caracterización de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre (FUNREVI).

**Capítulo V**

Presentación y Análisis e Interpretación de los Resultados.

Finalmente se aportan conclusiones y recomendaciones como resultado del trabajo.

# **CAPÍTULO I**

## **GENERALIDADES DEL PROBLEMA Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Planteamiento del Problema**

Actualmente, el mundo está influenciado por cambios derivados de los incesantes avances tecnológicos que han conducido a la sociedad hacia una nueva economía y una realidad socioeconómica de gran incertidumbre, dentro de un ambiente globalizado que impone todo tipo de exigencias a las organizaciones y a su gente, tanto a nivel nacional como internacional. Estas situaciones han hecho más compleja su proceso de conducción, especialmente porque esta realidad ha favorecido el clima de competitividad organizacional, particularmente la empresarial.

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

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

Córdova y Martínez (2005: 4,5):

Hoy día, cada vez son más las empresas que han tomado conciencia de la necesidad de aplicar estrategias para lograr mejorar y promover su gestión hacia esquemas excelentes, basados en enfoques gerenciales modernos y actualizados. Sin embargo en Venezuela no todos los responsables de la conducción de las organizaciones están suficientemente preparados para desarrollar una gestión gerencial administrativa de alto desempeño; de hecho en las instituciones públicas las formas de gerenciar descansan en la improvisación, más que en la formulación y planificación de los objetivos y la asignación de recursos, por eso la administración pública refleja permanente improvisación. La gerencia se caracteriza por el intento de responder a los acontecimientos o estímulos exteriores sobre la marcha, con un carácter reactivo e inmedatista, ignorando las situaciones complejas y medulares, dejando al azar, en algunos casos, el futuro de la organización.

Como es bien sabido, en nuestro país las organizaciones públicas tienden a trabajar de manera improvisada, sobre la base de lo que acontece, en lugar de hacerlo de manera organizada y planificada como es el deber ser. La gerencia de muchas empresas y organismos, a pesar de conocer lo importante que resulta para el éxito de cualquier institución trabajar de manera organizada, generalmente ignoran o desconocen los patrones y políticas de trabajo correspondientes a cada uno, sin tomar en cuenta el riesgo que esto representa para dicha institución.

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

Ahora bien, dentro de la Administración Pública, se han creado organizaciones o funciones con miras al bienestar de la comunidad, una de ellas es la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI), la cual, es una institución con personalidad jurídica propia, cuya creación y funcionamiento auspicia el Estado Sucre, por órgano de la Gobernación del Estado en forma prevista en el Decreto N° 0011 de la fecha 21 de Junio de 1993, publicado en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 89 de fecha 19 de Julio de 1993.

Esta entidad, es una dependencia de la Gobernación del Estado Sucre, la cual consta de una sede principal situada en la ciudad de Cumaná; con dos extensiones: Carúpano y Guiria respectivamente. Los demás municipios del estado Sucre están presentes con un representante cada uno, el cual informa sobre la situación que se presente en cada localidad. No posee autonomía en lo que respecta a fuentes de financiamiento y ésta es apoyada en este sentido por:

- PDVSA-CVP
- Fondo Intergubernamental para la Descentralización (FIDES)
- Ley de Asignaciones Económicas Especiales (LAES)
- Ministerio del Poder Popular para la Vivienda y el Hábitat (MINVIH)

Específicamente, la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre (FUNREVI), como organismo, dispone de una estructura creada para realizar las funciones, actividades y para cumplir los deberes y responsabilidades de la misma. A través de dicha estructura se delega la autoridad, se establecen las responsabilidades y en función de éstas las distintas posiciones de los puestos de trabajo en la organización.

De manera que, dentro de la estructura organizativa existente en la entidad antes mencionada, se contempla una Gerencia de Recursos Humanos que surgió de la necesidad de lograr una mayor eficiencia y de mantener relaciones prácticas de trabajo con los empleados y los representantes sindicales, para ayudar a estimular la formulación de programas de personal formales que pudieran permitir que procesos tales como selección, entrenamiento, supervisión y manejo de quejas y relaciones laborales, se desarrollen en forma efectiva. En este sentido, la Administración de Personal ha sido necesaria siempre que han existido grupos de personas organizadas para lograr objetivos comunes.

La Gerencia de Recursos Humanos, estudia la utilización de los recursos humanos de la empresa y sus funciones dentro de FUNREVI son las de planificar, coordinar y controlar todo lo referente a la nómina y actualizar los expedientes a fin de garantizar el pago y el suministro de información en el momento que se requiera; velar por el bienestar del trabajador y hacer cumplir las condiciones laborales que permitan el buen funcionamiento operativo de la Fundación. Así como, realizar la tramitación oportuna de liquidaciones, anticipos de antigüedad u otro beneficio que goce el trabajador.

En consideración al planteamiento antes señalado, surgió una gran interrogante que nos ocupó en la investigación desarrollada: ¿Cómo se maneja el proceso administrativo en la Gerencia de Recursos Humanos de FUNREVI? A partir de esta interrogante se desprendieron una serie de sub-preguntas que se mencionan a continuación:

- ¿Qué normas y procedimientos se aplican en la Gerencia de Recursos Humanos de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre (FUNREVI)?



- ¿Qué planes de la Gerencia de Recursos Humanos de FUNREVI están acordes con los objetivos administrativos?
- ¿Cuáles son las estrategias utilizadas por la Gerencia de Recursos Humanos de FUNREVI para hacer respetar el bienestar del trabajador y hacer cumplir las condiciones laborales que permitan el buen funcionamiento operativo de la misma?
- ¿Cuáles son los diferentes factores que inciden en la eficiencia de la gestión de la Gerencia de Recursos Humanos?
- ¿De los elementos que conforman el sistema de Recursos Humanos (reclutamiento, selección, inducción), cuáles se ejecutan en la Gerencia de Recursos Humanos de FUNREVI?
- ¿De qué manera son practicadas los elementos que conforman el sistema de Recursos Humanos existentes en la Gerencia de Recursos Humanos de FUNREVI?
- ¿Cuáles son los métodos y procedimientos de control dentro de la Gerencia de Recursos Humanos de FUNREVI?
- ¿Cuál es la vinculación existente entre la Gerencia de Recursos Humanos y los demás departamentos de la fundación?

En tal sentido, el propósito de esta investigación, fue practicar un análisis de gestión administrativa, también conocida como auditoría administrativa en la Gerencia de Recursos Humanos de FUNREVI del Estado Sucre, para detectar cualquier desviación o irregularidad existente y hacer las recomendaciones pertinentes, brindando soluciones gerenciales, que optimicen y logren mejoras dentro del proceso laboral de la institución, con la anuencia del gerente, de tal forma que la fundación proyecte una mejor imagen y represente un organismo eficiente y eficaz en

el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades como corresponde a esta Institución.

## **1.2. Objetivos de la Investigación**

### 1.2.1. Objetivo General

Aplicar soluciones gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) practicado en la Gerencia de Recursos Humanos de la Fundación Regional para la Vivienda del estado Sucre (FUNREVI), durante el primer cuatrimestre de 2009.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

- Observar el manejo de cada uno de los elementos que conforman el proceso administrativo de la Gerencia de Recursos Humanos de FUNREVI.
- Examinar los diferentes factores que inciden en la eficiencia de la gestión de la Gerencia de Recursos Humanos de FUNREVI.
- Identificar las normas y procedimientos que se aplican en la Gerencia de Recursos Humanos de FUNREVI.
- Evaluar los elementos que conforman el sistema de Recursos Humanos existentes en la Gerencia de Recursos Humanos de FUNREVI.
- Detectar las posibles fallas o irregularidades presentes en la Gerencia de Recursos Humanos de FUNREVI a través de medios o técnicas de recolección de información eficiente.
- Determinar la vinculación existente entre la Gerencia de Recursos Humanos y los demás departamentos de FUNREVI.

- Formular el Diagnóstico de la situación real y actual de la Gerencia de Recursos Humanos de FUNREVI.
- Proponer soluciones gerenciales que optimicen y logren mejoras dentro del proceso laboral de la Gerencia de Recursos Humanos de FUNREVI.

### **1.3. Justificación**

Las necesidades de bienestar de la comunidad han llevado al Estado Venezolano a la creación de instituciones, fundaciones o entes que manejen recursos y puedan llevar a la población a mejorar su calidad de vida. Dentro de estas fundaciones fue creada FUNREVI, la cual tiene la responsabilidad social de brindar soluciones habitacionales en nuestro Estado. En la actualidad, nuestro país, se encuentra en proceso de reubicación, debido a los periodos de transición por los cambios de gobierno.

Unos de los factores que ha venido fuertemente afectando al país son los problemas socioeconómicos, sin embargo, el propósito es fomentar progresivamente en las organizaciones, eficientes sistemas de gestión gerencial y administrativa y mecanismos de control y retroalimentación que garanticen el cumplimiento de los objetivos proyectados a la satisfacción de los mismos, en este caso en particular el habitacional.

La razón principal que justificó el trabajo de investigación, consistió en brindarle a la Gerencia de Recursos Humanos de FUNREVI, los conocimientos tanto teóricos como prácticos sobre todo lo relacionado con el personal, proponerle soluciones gerenciales que permitan el desarrollo, aprendizaje y mejoras continuas a la misma, dependiendo de la situación detectada, basado en un AGAD, ya que se

desconoce de dicha gerencia las estrategias que orientan las acciones y objetivos de la referida sección.

De igual forma, la investigación permitió a los analistas brindar asesoramiento administrativo en materia de Análisis de Gestión Administrativa, lo que permitió acceder a detectar desviaciones que se presentaron en la misma, desde el punto de vista gerencial, y formular las propuestas que sirvieron como herramientas para la promoción y el mejoramiento de la institución, basados en el manejo eficiente y adecuado de los recursos económicos, humanos, y tecnológicos, que impulsan el compromiso por parte de los trabajadores con la organización, integrando las ambiciones personales con las corporativas, que hicieron que en esta gerencia, el principal objetivo sea brindar un mejor servicio a todos sus usuarios, además lograr que sus trabajadores se conozcan así mismos, desarrollen sus habilidades, destrezas y detecten en qué área son más operativos, logrando así que se cumplan las metas y objetivos.

## **1.4. Metodología**

### **1.4.1. Nivel de Investigación**

El nivel de investigación empleado para la realización de este trabajo, fue de tipo Explicativa, debido a que en el estudio del objeto se indagó y evaluó los elementos que conforman el proceso de la Administración. Así mismo, mediante este análisis se llegó a un diagnóstico para recomendar las soluciones gerenciales pertinentes y a su vez ponerlos en marcha para resolver los problemas detectados.

#### 1.4.2. Diseño de la Investigación

La realización y desarrollo de esta investigación se enmarcó dentro del diseño de campo. Donde se estudió y determinó los aspectos relacionados con el proceso administrativo empleado por la Gerencia de Recursos Humanos de FUNREVI, en la ciudad de Cumaná, Edo. Sucre. Asimismo, se hizo uso de la investigación documental como medio complementario que permitió reforzar la investigación desarrollada.

#### 1.4.3. Población y Muestra

La población estuvo conformada por los empleados que laboran en la Gerencia de Recursos Humanos de FUNREVI, que para efectos de la investigación, proporcionaron la información requerida y debido a que es una población finita (10 personas), la muestra fue representada por la misma población, que dependen del departamento antes mencionado.

## **CAPÍTULO II**

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

#### **2.1. Análisis de Gestión Administrativa:**

Según Ruiz (1995:5): “El Análisis de Gestión Administrativa es el examen de la estructura administrativa o de sus componentes, para evaluar el grado de eficiencia y de eficacia, con los cuales están cumpliendo las funciones fundamentales de la Ciencia Administrativa...” Como las organizaciones en general están integradas por áreas y sub-áreas, a cada una de ellas se les puede practicar por separado el Análisis de Gestión Administrativa, cuando las circunstancias no ameritan hacerlo de manera integral.

El AGAD, es una herramienta fundamental para las organizaciones, ya que es capaz de proporcionar información valiosa para los que están a cargo de la toma de decisiones, para así lograr o acertar con un menor grado de error la decisión más correcta. Es un servicio especializado para la administración que nos ayuda a detectar detalladamente las fallas de las actividades generales de la misma y poder corregir las desviaciones que se estén presentando.

#### **2.2. Objetivos del Análisis de Gestión Administrativa:**

Entre los objetivos del AGAD, encontramos los siguientes (Ruiz; 1995:73,74):

- Determinar debilidades de los métodos o procedimientos administrativos.
- Evaluar la adecuacidad 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 AGAD también llamada o conocida Auditoría Administrativa, provee una evaluación objetiva, imparcial y competente de las actividades administrativas y es un medio para reorientar continuamente los esfuerzos de la empresa hacia planes y objetivos en constante cambio. También ayuda a descubrir deficiencias o irregularidades en aquellas partes de la empresa que fueron examinadas. De esta manera a la dirección se le facilita lograr una administración más eficaz y eficiente.

No obstante, con el desarrollo de la tecnología y de la informática, también es necesario evaluar lo adecuado de la información administrativa que se provee a la alta dirección para la planeación (estratégica y operacional), la organización, la toma de decisiones, el control y demás funciones administrativas de alto nivel. Cualquier tipo de organización, sea pública o privada, grande, mediana o pequeña tiene la necesidad de examinar su situación, para saber si los sistemas bajo los cuales trabaja son los óptimos de acuerdo a su realidad.

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.

En conclusión, el Análisis de Gestión Administrativa, sirve para comprobar la capacidad de la administración en todos los niveles. Es un servicio especializado proyectado para la administración, que determina los puntos donde hay un peligro potencial y por otro lado, resalta las oportunidades de mejorar, de eliminar desperdicios y pérdidas de tiempo innecesarias, así como también evalúa la eficacia de los controles, observa si se sigue en todos los niveles la dirección de las políticas y objetivos y determina si la empresa está operando con las utilidades que debería, entre otros.

#### **2.4. Características que debe llevar el Informe de AGAD:**

Entre las características del AGAD, encontramos (Ruiz, 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 del 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.

**Simple y Claro:** Al no haber claridad y simplicidad, no habrá cabal comprensión de lo que en verdad queremos comunicar. La falta de claridad, casi siempre da lugar a interpretaciones ilógicas que lo convierte en algo inútil, para que esto no suceda y logremos 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:** Debemos cuidarnos 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.

## **2.5. Ventajas y desventajas del AGAD: Según Ruiz Roa (1995: 48)**

### **Ventajas:**

- Estudia la estructura de la empresa, detectando las modificaciones de importancia que deben realizarse.
- Pueden localizarse fallas o debilidades en los métodos y procedimientos administrativos.
- Permite determinar la efectividad de los controles internos.
- Realiza observaciones y propone recomendaciones.
- Presta atención y asistencia a toda la Administración en la realización de sus funciones.
- Facilita un patrón para el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles en la organización como lo son el humano, técnico, financiero, materia prima y equipos.

**Desventajas:**

- En el aspecto económico, dado al alto costo del AGAD, no todas las empresas están en capacidad para realizar todas las erogaciones que realiza esta inversión.
- En el factor tiempo, la realización del AGAD requiere una gran cantidad de tiempo, por ello muchas organizaciones no lo aplican.
- En el aspecto humano, 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.

**2.6. Etapas del Análisis de Gestión Administrativa:**

Estas etapas son integrantes de un proceso continuado y para ser mejor comprendidas de una manera metodológica, se presentan a continuación (Ruiz, 1995:105):

**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 detectan áreas en dificultad, se debe sustentar bastante bien la información, pues es casi seguro que esa área ameritará, en su oportunidad, un examen exhaustivo o profundo.

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:

1. Indebida interpretación de la información lograda.
2. Inadecuada preparación del programa de trabajo.
3. Recabar detalles innecesarios.
4. Pérdida de tiempo del analista en áreas que no presentan dificultades.
5. Perder la relevancia del Análisis de Gestión Administrativa.

#### **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, los elementos determinantes de áreas en dificultad.

Aspectos que conforman al control interno:

1. Estructura organizativa.
2. Normas y procedimientos.
3. Directrices para protección de activos.
4. Aspectos de personal.
5. Registros contables, entre otros.

### **Examen profundo:**

Visto el examen preliminar y los controles internos, tenemos los elementos necesarios para saber cuáles son las áreas que presentan dificultad, independientemente del grado de gravedad que las afecte. En estas circunstancias, podemos 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 nos permitirá llegar a 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 estaremos totalmente compenetrados con la situación y en condiciones de iniciar la redacción del informe.

### **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 susceptividades de las personas, quienes son responsables de las actividades de las áreas examinadas donde se encontraron deficiencias.

## **CAPÍTULO III**

### **ASPECTOS QUE ABARCAN LAS SOLUCIONES GERENCIALES**

#### **3.1. Soluciones Gerenciales:**

Los conflictos hacen parte de la cotidianidad, son el producto de las diferencias de intereses, de percepciones, de objetivos, de valores, en las relaciones. Desde esta perspectiva, los conflictos son una posibilidad de aceptar el pluralismo, de apreciar la realidad desde otros puntos de vista, si sabemos abordarlos mediante la tolerancia, el reconocimiento del otro, la imparcialidad y el diálogo.

Los conflictos afectan de manera diversa, generando actitudes y comportamientos diferentes: algunos los evitan o evaden, otros los niegan o rechazan, otros más los enfrentan con violencia y rabia, hay los que los disfrutan y se aprovechan de ellos; los menos, los asumen y buscan resolverlos dándoles un manejo que lleve a su solución.

La negociación y la solución de conflictos son una función inherente a la labor gerencial. De hecho se tienen que solucionar conflictos y negociar más frecuentemente de lo que se cree. Basta leer un diario, revista o ver las noticias, para darnos cuenta que los conflictos son cada vez mas complejos y el mundo actual es una gran mesa de negociaciones, en la cual los ejecutivos, las empresas, los gobiernos, los sindicatos y las personas, están constantemente negociando y resolviendo conflictos.

Las soluciones de conflictos 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, 2008:38).

Conceptualizando de una manera más clara, la solución gerencial se define como el efecto de resolver incógnitas, con plena satisfacción de alcanzar sus objetivos de una manera eficiente y eficaz, permitiéndole a los procesos administrativos, la coordinación de los recursos humanos y materiales esenciales.

### **3.2. Toma de Decisiones:**

Según Robbins (2004:131): la Toma de Decisiones:

Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc., es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial.

En todos los aspectos de la vida, el hombre se tiene que enfrentar todos los días a la toma de decisión, ya sean grandes o pequeños problemas que se tengan que solucionar. La toma de decisiones se da de manera muy significativa dentro de la vida empresarial. Para que se de una toma de decisiones en los sistemas es necesario tener unos objetivos como son: tomar decisiones acertadas y basarse en la objetividad de los datos más que en los deseos y esperanzas para darles una interpretación adecuada.

En la Gerencia, la toma de decisiones es una tarea desafiante. Comparar varios cursos de acción y finalmente seleccionar la acción que se va a realizar. La calidad de las decisiones tomadas marca la diferencia entre el éxito o el fracaso. Cuando un

Gerente se enfrenta a una decisión, además de conocer la situación que se presenta, debe tener la capacidad de usar información, reunir alternativas, incorporar orientación, capacidad de discernimiento, analizar y evaluar.

En el pasado, los Gerentes exitosos atribuían su desempeño a la "intuición, el buen olfato, el buen ojo para el negocio". Pasados los años, se atribuyó a la "intuición y a la experiencia". Hoy en día el Gerente exitoso atribuye su éxito al "sentido común, la experiencia y los conocimientos adquiridos en su especialidad" (Falcón, 2003: 63).

En efecto, se asume actualmente que esos son los insumos determinantes, para que un Gerente tome decisiones pertinentes, adecuadas, viables y efectivas. El sentido común, que incluye la intuición, es la aptitud que permite actuar sobre la base del ingenio, la habilidad, la disposición de ejecutar algo con gracia y destreza, y sobre todo la capacidad de discernimiento.

### 3.2.1. Pasos en el proceso de la toma de decisiones:

La toma de decisiones es la asociación de un curso de acción o plan con una situación determinada. El modelo que se presenta de toma de decisiones tiene los siguientes pasos: (Vaquiro, 1997:85)

#### **Determinar la necesidad de una decisión**

El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de la necesidad de tomar una decisión, el mismo lo genera un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento.



### **Identificar los criterios de decisión**

Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma.

### **Asignar peso a los criterios**

Los criterios previamente identificados en el paso anterior, no tienen mayor importancia. Es necesario ponderar cada uno de ellos y priorizar su importancia en la decisión.

### **Desarrollar todas las alternativas**

Es la base de la toma de decisiones y no es más que desplegar las alternativas. El tomador de la decisión tiene que confeccionar una lista de todas las alternativas posibles y que podrían utilizarse para resolver el problema.

### **Evaluar las alternativas**

Una vez identificadas las alternativas, el analista de las decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando son comparadas.

### **Seleccionar la mejor alternativa (Toma de decisiones)**

Una vez seleccionada la mejor alternativa se llega al final del proceso de la toma de decisiones, en el proceso racional. Esta selección es bastante simple. El tomador de decisiones tiene que escoger la alternativa que tuvo la calificación más

alta en el paso número cinco. La toma de decisiones debe ser totalmente objetiva y lógica a la hora de tomarlas, tiene que tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquellas alternativas que maximizarán la meta.

### **3.3. Funciones Administrativas**

El proceso administrativo o gerencial que se desarrolla en las organizaciones está integrado principalmente por las funciones que realiza el gerente, identificadas como: planeación, organización, dirección y control. Koontz y Weihrich (1998: 105).

Es importante resaltar que en el proceso administrativo las actividades de planeación, organización, dirección y control están estrechamente relacionadas, y que no podrían tratarse de manera aislada porque afecta el cumplimiento del proceso administrativo y el desenvolvimiento de la organización. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita según el comportamiento de las funciones fundamentales.

Sin embargo, al discutir el proceso gerencial es conveniente y necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente. Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial o administrativo constituye una serie de funciones aisladas, cada una de ellas encajadas condicionalmente en un compartimiento aparte. Esto no es así, aunque el proceso para que pueda ser bien entendido, es subdividido, y cada parte o componente discutido separadamente; en la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las cuatro funciones: planeación, organización, dirección y control.

El proceso gerencial es complejo, a causa de su complejidad es necesario examinar separadamente las funciones que lo conforman:

### **Planeación**

Es la primera función que se ejecuta, consiste en determinar los objetivos, los medios necesarios para lograr estos objetivos y la formulación de planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos.

Según Chiavenato (1999: 154), “La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para conseguirlos. Se trata entonces de un modelo teórico para la acción futura.” Se aprecia de acuerdo a lo planteado por el autor, que en la planeación el gerente tiene que adelantarse respecto a las acciones que debe emprender para alcanzar los objetivos y metas, asimismo se deriva que es un medio a través del cual se reduce de manera práctica la incertidumbre y el riesgo que trae el futuro en las actividades que desarrollan las organizaciones. La planeación constituye la base y la estructura de todo cuanto se pretende ejecutar.

La planificación en sí misma es un proceso fundamental que se lleva a cabo en cualquier organización, no importa si es grande o pequeño el trabajo que se ejecuta, es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social ya que a través de ella se prevén contingencias y se reconoce hacia dónde se deben dirigir las acciones. La planificación básicamente comprende:

- Evaluación de la situación existente en la organización.
- Fijación de los objetivos y propósitos.

- Desarrollo de estrategias.
- Formulación de planes.
- Programación de las actividades.
- Elaboración de los presupuestos.

### Organización

Es la segunda función del proceso gerencial y es una actividad que lógicamente se deriva de la planificación. El propósito global de la función organización es facilitar el cumplimiento de los objetivos por medio de la agrupación y asignación de actividades y por delegación de la autoridad, hasta tanto sea necesaria. El resultado de esta función se materializa por medio de una estructura organizada a través de la cual las actividades son más eficientemente coordinadas, controladas y realizadas.

Al respecto Koontz y Weihrich (1998: 246), señalan que la organización consiste en:

(1) La identificación y clasificación de las actividades requeridas. (2) La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos. (3) La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos y (4) Estipulación de coordinación.

De acuerdo con lo planteado por los autores, para los gerentes la organización es una función orientada a agrupar y ordenar actividades, determinar el tipo de estructuración requerido para llevar a cabo la realización de los planes formulados. Reconocer la clase de organización que se establezca, determina, en buena medida, que los planes sean apropiados e integralmente administrados; a su vez implica la

toma de decisiones en cuanto a la tipificación de actividades, distribución de recursos humanos, económicos y materiales, con el fin de lograr la unidad, armonía y trabajo conjunto para el logro eficiente de los objetivos y la satisfacción en las personas que realizan los trabajos.

### **Componentes de la organización**

En la función organización se identifican los siguientes componentes: Según Koontz y Weihrich (1998: 248)

**División del trabajo:** se interpreta como la separación y delimitación del trabajo en tareas y la distribución de éstas a los trabajadores, para ello la estructura organizativa debe ser diseñada de acuerdo a la naturaleza de las actividades específicas que son llevadas a cabo y no de acuerdo con las personas que la conforman. Por medio de la división del trabajo planeado en actividades, la estructura organizativa puede ser creada en función de unidades particulares con funciones específicas (departamentalización).

**Definición de responsabilidades:** esta etapa se deriva directamente de la anterior y es vital por el hecho que al definir la naturaleza precisa y el alcance de las obligaciones de cada posición dentro de la organización, es fácil determinar a partir de esta información las calificaciones requeridas por el personal que ocupará estas posiciones (especialización). Al definir deberes y responsabilidades el gerente deberá ser consciente del nivel de especialización que se requiere y de ello depende la eficiencia en el trabajo, de hecho un beneficio muy claro de la especialización es que permite el aumento de la productividad.

**Delegación de autoridad y control:** al asumir el individuo una determinada posición, se le faculta y se le otorga la autoridad para llevar adelante las responsabilidades asociadas con su trabajo, a la vez que se le establecen y definen las normas de control para el cumplimiento adecuado y a tiempo de sus compromisos.

**Asignación de recursos:** otro aspecto importante de la función organización consiste en la asignación de los recursos escasos para ejecutar las actividades, lo cual incluye instalaciones, maquinarias, equipos, presupuestos y personal entre las diferentes unidades de la estructura organizativa que conforman la empresa.

### **Dirección**

Esta tercera función gerencial también llamada ejecución, implica dirigir a la gente para llevar a cabo sus responsabilidades de manera eficiente y así obtener los resultados esperados. Envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. Existen muchas definiciones en relación a dirección entre las cuales se destaca.

Según Donnelly y otros (1992) citado por Cabanelas (1997: 31), “La dirección es el proceso llevado a cabo por uno o más individuos para coordinar las actividades de otros y así poder lograr mejores resultados que si actuara solo un individuo.” Peter Drucker (1984: 38) plantea que “Dirigir es hacer que otras personas sean productivas...”

Chiavenato (1999: 162) indica que “... el papel de la dirección es poner en acción y dinamizar la empresa. La dirección está directamente relacionada con la disposición de recursos humanos de la empresa”. Al observar las definiciones anteriores, todas indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con el factor humano de la organización y con la necesidad de darle dinamismo a la empresa

para realizar las actividades y resulta del esfuerzo de cada miembro de la organización, siendo fundamental la motivación, la comunicación y la supervisión; de ahí que, dirigir la organización de manera que se alcancen los objetivos en la forma más óptima posible, es una función primordial del proceso administrativo y por ende del gerente.

**Elementos de la dirección:** Según Cabanelas (1997: 35)

La dirección, corresponde al hecho de dar instrucciones y seguirlas de tal modo que las tareas se realicen en forma adecuada y de manera completa e implica tomar en consideración varios elementos, entre los cuales destaca:

**El estilo gerencial:** entendido como el conjunto de acciones que pone en práctica el gerente al momento de impartir las instrucciones al personal, éstas varían según la motivación, el poder, la orientación que tenga el gerente hacia las tareas o las personas.

**El entorno:** refleja el clima de confianza o desconfianza existente en la organización, así como la formalidad o informalidad de la misma para enfrentar las actividades.

**Los estímulos y atención:** escuchar a los supervisados y sus necesidades mediante técnicas adecuadas y saber recibir y dar estímulos al personal en relación al trabajo es fundamental durante la ejecución de la función dirección, por cuanto éstos son mecanismos adecuados para motivar y lograr el desempeño eficiente en los trabajadores.

**Instrucciones y seguimiento:** significa dar explicaciones claras y precisas antes, durante y después de la ejecución de las actividades para garantizar que el

trabajo se elabore correctamente. En esta función entran en juego muchos factores que incluye técnicas de planificación, organización y control, así como también técnicas de asesoramiento y la comunicación.

**Comunicación:** es significativo destacar la importancia que tiene la comunicación en el proceso de dirección, por cuanto el gerente no debe simplemente informar, sino que debe hacerlo de manera clara y precisa ante sus empleados y además lograr que estos comprendan lo informado, actúen motivados, de manera eficiente y muestren satisfacción en sus cargos.

### **Control**

La última fase del proceso gerencial es la función de control, e incorpora todas aquellas actividades que aseguran que lo que se está logrando efectivamente en el trabajo está conforme con lo planeado. Robbins (1996: 676), define el control como “El proceso de vigilar las actividades para asegurar que se están cumpliendo conforme fueron planificadas e ir corrigiendo cualquier desviación significativa.”

De la definición se desprende que el control significa la revisión y supervisión permanente de lo que se está haciendo, comparar los resultados con los objetivos previamente establecidos y realizar las correcciones necesarias a fin de cumplir el plan definido, evidencia la relación existente entre la planificación y el control.

Su propósito inmediato es medir, cualitativa y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación (indicadores) y como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acciones correctivas o remediar para orientar la ejecución de conformidad con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque se relaciona con las funciones de



organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planificación, como se señaló anteriormente.

La acción correctiva del control da lugar, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes; es por ello que muchos estudiosos del proceso gerencial consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeamiento-control-planeamiento.

### **3.4. Liderazgo**

Durante muchos años se ha definido como un “proceso de influencia”. Se creía que siempre que se intentara influir sobre los pensamientos y las acciones de otros para el logro de las metas, tanto en la vida profesional como en la personal, se estaba ejerciendo liderazgo. Hoy en día diferentes organizaciones han cambiado su definición de liderazgo, y la han planteado como la capacidad de influir sobre otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor.

Según Muñoz y Román (1989: 48):

Líder es una persona que, como resultado de ciertos rasgos caracterológicos (manera de ser) y de cierta actitud emocional (que le permite captar sensiblemente las necesidades de los demás), es capaz de conductas más o menos permanentes para influir, convocar la energía de las personas y los grupos y motivarlos a alcanzar objetivos con entusiasmo y dedicación.

El liderazgo moderno, tiene la obligación de entender que los miembros de una organización pueden encontrarse en diferentes estados de desarrollo y que el estilo gerencial ya no dependerá del gerente sino del empleado y su grado de evolución.

Esto estimula los procesos de comunicación entre empleados y gerentes debido a que estos últimos pueden llegar a establecer en cuál estado de desarrollo se encuentran los primeros, y en consecuencia, qué estilo o forma gerencial requieren.

El liderazgo de los gerentes constituye factor clave para alcanzar éxito en la gestión empresarial, pues el gerente establece constantemente interacción entre los miembros de la organización, influye en el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma de dirigir el grupo de trabajo; gerenciar y liderizar son acciones que deben combinarse para el logro de una gestión eficiente.

Según Cabanelas (1997:420) “...el liderazgo se centra en la influencia que se ejerce sobre las personas para que éstas alcancen los objetivos perseguidos dentro de un plazo de gestión.”; el enfoque del autor evidencia que el liderazgo es un proceso intencional y propio que sirve para influir en las personas y provocar cambios a objeto de lograr que las cosas se realicen, en este sentido según el estilo de liderazgo que asuma el gerente hace posible el éxito o no de la organización, pues él puede hacer uso eficaz y responsable del poder, tiene capacidad para inspirar a los demás y cambiar la actitud de los trabajadores mejorando el desempeño, la productividad y por ende la eficiencia en la organización.

### **3.5. Comunicación**

Según Rosemberg (1994:85), consiste en el intercambio de información, ideas, conceptos, sentimientos, etc., entre dos o más personas.

Es la capacidad de llegar a los demás, de saber hablar y saber escuchar. Es la posibilidad de entender y hacerse entender. Sin ella, el Gerente de los tiempos actuales está condenado, por lo general, al fracaso. Un buen Gerente sabe comunicar a su gente. Les transmite sus órdenes, sus entusiasmos, sus objetivos... Les motiva y

les tiene informados. Se dirige a ellos, recibe sus opiniones. La comunicación interna en la empresa se verá favorecida siempre ante un Gerente comunicador.

La comunicación, es uno de los facilitadores más importantes administrativamente. Sin ella no se puede intercambiar ideas y experiencias. Un gerente transmite ideas e información de su mente hacia otras mentes, lo que piensa de otra persona estimula la comunicación.

Esta a su vez, es necesaria en todas las relaciones humanas y esto conlleva a enfrentarse con la influencia e importancia del comportamiento humano. Y puede llegarse el caso de que la comunicación es difícil entre dos personas que no se respeten o agradan una a la otra.

La comunicación capacita al gerente para obtener datos para la toma de decisiones, para ayudarse a identificar problemas y saber que acciones son necesarias. Por lo que la comunicación es un medio, no un fin, hace posible el proceso administrativo, ayuda a que la planeación administrativa sea bien ejecutada, que se ejecute eficazmente y sea seguida con diligencia, y que el control administrativo sea aplicado con efectividad.

La comunicación es muy importante entre el Director y sus subordinados para mejor manejo de la empresa.

Una revisión cuidadosa sobre el punto de Comunicación advierte un tema común sobre su relación con la satisfacción de los empleados: cuanto menor sea la incertidumbre, mayor será la satisfacción. Distorsiones, ambigüedades e incongruencias aumentan la incertidumbre y, por ello, tienen un efecto negativo en la satisfacción. Cuanto menos se distorsione la comunicación, mejor entenderán los empleados los mensajes de la administración sobre metas, retroalimentación y otros

temas. Esto, a su vez, debe reducir las ambigüedades y aclarar las tareas de los grupos.

La meta de la comunicación perfecta no es accesible. Sin embargo, hay prueba de una relación positiva entre la comunicación eficaz (que incluye factores como la confianza percibida, fidelidad, deseo de comunicarse, sensibilidad de la dirección y requisitos de la información ascendente) y la productividad de los trabajadores. Por tanto, elegir el canal correcto, saber escuchar y dar retroalimentación colaboran para una comunicación eficaz.

### **3.6. Clima Organizacional**

Según Rosemberg (1994:72), se define como el conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los empleados y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento.

El Clima Organizacional, es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

## **CAPÍTULO IV**

### **ASPECTOS GENERALES DE LA FUNDACIÓN REGIONAL PARA LA VIVIENDA DEL ESTADO SUCRE (FUNREVI)**

#### **4.1. Reseña Histórica de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI)**

Como consecuencia de la fuerte crisis económica que el país ha venido presentando en los últimos años, específicamente en el área de la vivienda, se crea la Ley de Política Habitacional con la finalidad de buscar soluciones al déficit habitacional latente en las familias de medios y bajos recursos.

El veintisiete de Abril de 1992, El Gobernador del Estado Sucre, Dr. Ramón Martínez, introdujo a la consideración de la Asamblea Legislativa el proyecto de la 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 Decreto N° 011 de fecha 21 de Junio de 1993 contenidos en sus estatutos, la cual es una Fundación dedicada a generar soluciones habitacionales por medio de la planificación y ejecución de la políticas de viviendas, a través de la línea de atención a barrios, contingencia, nuevos desarrollos, administración y crédito.

De esta manera, **FUNREVI** asume las riendas de políticas de viviendas, con un apoyo organizativo que supera a las acostumbradas contrataciones y dirigida fundamentalmente a los sectores populares.

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 (43) comunidades en el

Estado Sucre, distribuidas de la siguiente manera: Veintisiete (27) comunidades en Cumaná, trece (13) en Carúpano y tres (3) en Guiria.

Involucra a las comunidades en su propio proceso de consolidación integral; fundamental condición en la política desarrollada por **(FUNREVI)**. Donde comunidad- Institución trabajan conjuntamente hacia un cambio de rumbo.

La Fundación Regional para la Vivienda **(FUNREVI)**, tiene su sede principal en la ciudad de Cumaná, estado Sucre, con sucursales en Carúpano y Cariaco y con posibilidades de establecer filiales y sucursales en cualquier parte del territorio del estado Sucre.

## **4.2. Objetivos de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI)**

### 4.2.1. Objetivo General:

Proporcionar la transformación de la calidad de vida de los Sucrenses, estimulando a través de programas habitacionales la participación de los vecinos en la toma de decisiones, manejo directo de recursos y planificación de su hábitat.

### 4.2.2. Objetivos Específicos:

- Planificar, elaborar y ejecutar políticas de vivienda.
- Elaborar y financiar proyectos e investigaciones en el área de la vivienda.
- Ejecutar y financiar soluciones habitacionales, adquisición de tierras y recursos tecnológicos necesarios para el cumplimiento de las políticas y metas que en el área de la vivienda, establezca la Gobernación del Estado Sucre.

- Brindar asistencia habitacional a las familias clasificadas en los niveles I y II de la Ley de Política Habitacional, sin menoscabo de brindar asistencia a los otros niveles contemplados en la Ley.
- Actuar de conformidad con los lineamientos que se establezcan en los planes de desarrollo regional y con las políticas que al efecto formule el ejecutivo del Estado Sucre.

#### **4.3. Misión de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI)**

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.

#### **4.4. Visión de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI)**

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.

#### **4.5. Servicios que ofrece FUNREVI**

La Institución presta preferentemente asistencia habitacional a las familias clasificadas en los niveles de asistencia I y II de la Ley de Política Habitacional. Sin negarse a brindar asistencia a los otros niveles contemplados en la Ley, y actuara 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.

También, la elaboración y financiamiento de proyectos e investigaciones en el área de vivienda; 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.

#### **4.6. Estructura Organizacional de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre (FUNREVI)**

La estructura de una organización se crea para realizar las funciones, las actividades y para cumplir los deberes y las responsabilidades de la misma. A través de dicha estructura, se delega la autoridad, se establecen las responsabilidades y en función de estas, las distintas posiciones de los puestos de trabajo en una organización.

Considerando la importancia de la definición que tienen los puestos de trabajo y las responsabilidades, FUNREVI, ubicada en la ciudad de Cumaná es administrada y dirigida por un Consejo Consultivo y un Consejo Gerencial:

**Consejo Consultivo:** Es el órgano de carácter consultivo encargado de planificar y diseñar políticas mediante las cuales se rige la Fundación y está integrado por:



- Representante de FUNREVI y un suplente.
- Representante de Obras Públicas Estadales y un suplente.
- Representante del Instituto Nacional de la Vivienda (INAVI-SUCRE) y un suplente.
- Dos (2) personas designadas por el ciudadano Gobernador del Estado y un suplente cada uno.
- Representante del Ministerio de Infraestructura (MINFRA) y un suplente.

**Funciones del Consejo Consultivo:**

- Asesora al Ejecutivo Regional en lo referente al objetivo de la Fundación.
- Colabora con la captación de fondos necesarios para la jerarquización de las prioridades de la Fundación.
- Se reúne trimestralmente, previa convocatoria del Presidente de la Fundación, quién dirigirá las sesiones.
- Reunirse extraordinariamente, cuando lo considere conveniente a los intereses de la Fundación.

**Consejo Gerencial:** Es el Órgano Ejecutivo de la Fundación y ejerce plena representación en la estructura organizacional de la misma. Esta integrado por:

- Presidente de la Fundación.
- Gerente de Administración y Finanzas.
- Gerente de Promoción y Atención a las Comunidades.

- Gerente de Consolidación de Comunidades.
- Gerente de Nuevos Desarrollos.
- Coordinador de la Oficina de Asistencia Técnica Funcional.
- Representante de las Comunidades Organizadas.

**Atribuciones de cada uno de los Miembros del Consejo Gerencial:**

**Presidente:**

- Representa la Presidencia de FUNREVI.
- Preside las reuniones del Consejo Consultivo.
- Convoca y preside las reuniones del Consejo Gerencial.
- Libra, acepta y endosa letras de cambio, pagarés y otros efectos del comercio, previa revisión y visto bueno jurídico.
- Conjuntamente con el Gerente de Administración y Finanzas u otro Gerente designado por el Consejo Gerencial, abre, moviliza y cierra las cuentas bancarias de la Fundación.
- Designa al Asesor Jurídico.

**Gerente de Administración y Finanzas:**

- Representa a la Gerencia de Administración y Finanzas.
- Optimiza 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.

- Planifica, organiza, controla y supervisa los procedimientos administrativos y financieros de la Fundación, cumpliendo con el ordenamiento legal vigente para apoyar los planes y programas en ejecución.
- Garantiza 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.
- Garantiza el oportuno pago de los compromisos contraídos por la Fundación.
- Controla, organiza y planifica las compras de la Fundación, manteniendo un registro actualizado de proveedores, garantizando calidad y bajo costo.
- Conjuntamente con el Presidente de la Fundación, abre, moviliza y cierra las Cuentas Bancarias de la Fundación, hasta los límites que al efecto fije el Consejo Gerencial, de acuerdo con las normas administrativas vigentes.
- Asiste a las reuniones de la Presidencia y a la presentación de los Puntos de Cuenta.

**Gerente de Promoción y Atención a las Comunidades:**

- Cumple con las directrices emanadas de la Presidencia y del Consejo Gerencial.
- Participa en la elaboración de los planes operativos en el presupuesto de la Gerencia de Promoción y Atención a las Comunidades.
- Coordina, supervisa, dirige y fiscaliza las oficinas adscritas a la Gerencia de Promoción y Atención a las Comunidades.

- Participa en la selección y en el estudio de adquisición de viviendas tomando como base la información socioeconómica previamente recabada.
- Coordina, supervisa y dirige el Programa Habitacional I referido a la Atención a los Pobladores de la Calle.
- Evalúa y revisa los casos remitidos por la Presidencia.
- Informa de su trabajo a la Presidencia y a cualquier dependencia de la Fundación que le solicite y asiste a la presentación de los Puntos de Cuenta ante el Presidente.

**Gerente de Consolidación de Comunidades:**

- Representa a la Gerencia de Consolidación de Comunidades.
- Cumple con las directrices emanadas de la Presidencia y del Consejo Directivo.
- Coordina todas las dependencias de la Gerencia a su cargo.
- Realiza la evaluación y seguimiento del equipo coordinador.
- Efectúa la administración y el control presupuestario del despacho a su cargo, en consulta con el Presidente de FUNREVI.
- Establece las pautas para el desarrollo de los trabajos necesarios para el proceso de consolidación.
- Establece pautas generales en lo referido a políticas de vivienda.

### **Gerente de Nuevos Desarrollos:**

- Representa a la Gerencia de Nuevos Desarrollos.
- Acepta las directrices del Consejo Consultivo y del Presidente.
- Mantiene informado al Presidente acerca de la ejecución de los trabajos que realiza la Gerencia de Nuevos Desarrollos en el Estado Sucre.
- Planifica nuevos desarrollos habitacionales para el Estado Sucre.
- Garantiza el buen desarrollo de los proyectos, tanto en la elaboración como en la ejecución de los mismos.
- Coordina los trabajos en materia de vivienda con otros organismos.
- Dirige los recursos a manera de lograr un mejor aprovechamiento.

### **Coordinador de la Oficina de Asistencia Técnica Funcional:**

- Representa a la Oficina de Asistencia Técnica Funcional.
- Optimiza los procesos, dirige y actualiza las demandas de las Unidades de Consultoría Jurídica, Relaciones Públicas, Cobranzas e Informática.
- Efectúa la supervisión y control de dichas unidades.
- Mantiene informado al Presidente de la Fundación acerca de los procedimientos y actividades de las diferentes unidades de apoyo funcional.

### **Representante de las Comunidades Organizadas:**

- Evalúa y realiza el respectivo seguimiento de su equipo de trabajo.
- Asesora a las comunidades en materia de vivienda.
- Informa de su trabajo a la Presidencia y a cualquier dependencia de la Fundación que lo solicite.
- Asiste a reuniones de Presidencia y a la presentación de los Puntos de Cuenta.
- Realiza y canaliza los casos remitidos por la Presidencia.

El Consejo Gerencial designa un Secretario Ejecutivo de su libre elección y remoción, que tendrá las siguientes atribuciones:

- Prepara y despacha la correspondencia del Consejo Gerencial previa aprobación y firma del Presidente del Consejo Gerencial.
- Lleva un libro empastado y foliado de las actas del Consejo Gerencial.
- Cualquier otra actividad que le fuesen encomendados por el Presidente del Consejo Gerencial.

### **Gerencia de Administración y Finanzas.**

La estructura y el funcionamiento de una empresa se origina como una necesidad de la organización para establecer la responsabilidad de cada individuo en su área de competencia. Es por ello que FUNREVI, presenta cuatro (4) Gerencias en su estructura organizativa: la Gerencia de Promoción y Atención a las Comunidades,

Gerencia de Consolidación de Comunidades, Gerencia de Nuevos Desarrollos y la Gerencia de Administración y Finanzas.

### **Estructura Organizativa**

La Gerencia de Administración y Finanzas está conformada por cinco (5) Departamentos que son los siguientes: Presupuesto, Contabilidad, Tesorería, Compras, Cobranzas. Esta Gerencia depende directamente de la Presidencia. Cada uno de los Departamentos que conforman a la Gerencia de Administración y Finanzas realizan funciones que se detallan a continuación:

### **Funciones del Departamento de Presupuesto.**

Es el encargado de llevar a cabo una serie de actividades diarias, entre ellas cabe mencionar el control de la Ejecución Presupuestaria, la cual no es más que el control de ingresos, gastos realizados, cumpliendo con el estricto apego de las normas y leyes aplicables. Este Departamento realiza las siguientes funciones:

- Elabora las órdenes de compras.
- Elabora las órdenes de servicio.
- Lleva asentados en los libros en forma correlativa las órdenes emitidas (pagos, compras, servicios), por el Departamento, teniendo un libro para cada tipo de orden que se realice, de esta manera se estaría llevando un control de todas las órdenes emitidas por el mismo.
- Codifica las facturas, contratos, requisiciones y cualquier otro tipo de solicitud de pago por parte del Departamento de Administración para la elaboración de la orden según sea el caso.

- Archiva en forma correlativa todas las órdenes emitidas, cada una en su carpeta correspondiente.
- Archiva todas las correspondencias enviadas y recibidas por el Departamento en orden cronológico.
- Especifica en su ejecución presupuestaria cada Fuente de Financiamiento: Ordinario, Ley de Asignaciones Económicas Especiales (LAEE), Fondo Intergubernamental para la Descentralización (FIDES.), Consejo Nacional de la Vivienda (CONAVI) y el Fondo de Inversión para la Estabilización Macroeconómica (FIEM).
- Realiza las retenciones según la Ley de Impuesto sobre la Renta (ISLR) al momento de la elaboración de las órdenes de pagos, siempre que cumpla con lo establecido en la misma.
- Control diario de todas las órdenes emitidas por el Departamento de Presupuesto en el Libro Diario de Control Presupuestario.
- Elabora las órdenes de pagos.

### **Funciones del Departamento de Contabilidad**

Es el encargado de llevar todas las Cuentas: Activos, Pasivos, Recursos, Egresos, Resultados, Patrimonio-Capital, Orden. Este Departamento realiza las siguientes funciones:

- Vela por la aplicación de los principios y técnicas contables en el registro de las operaciones.



- Mantiene los registros permanentes y actualizados de todas las operaciones presupuestarias y contables, sobre la base de un sistema contable único para la Fundación.
- Consolida la información sobre los bienes de la Fundación para mantener un inventario físico actualizado y para proporcionar la información que soliciten los Organismos Oficiales.
- Elabora los Estados Financieros a fin de suministrar información oportuna y confiable del Patrimonio de la Fundación así como de los resultados del Ejercicio Fiscal.
- Lleva el control de las órdenes de pagos canceladas y su respectiva guarda y custodia a través de un sistema de archivo para la Fundación.

### **Funciones del Departamento de Tesorería**

Es la unidad que se encarga de organizar y controlar, toda la información concerniente a los ingresos y gastos manejados por FUNREVI. Entre sus funciones se encuentran:

- Elabora los registros, la revisión y el control de todos los movimientos financieros de la Fundación y de esta manera resguardar sus intereses.
- Maneja los registros de relación de cheques y transferencias.
- Actualiza los Libros Auxiliares de Bancos.
- Actualiza las Conciliaciones Bancarias.
- Realiza los trámites bancarios con todos sus recaudos.

- Realiza la relación de ingresos recibidos por las distintas fuentes de financiamiento.
- Elabora los registros de retenciones de impuestos y pagos enterados al Fisco Nacional.

### **Funciones del Departamento de Compras.**

Es el encargado de la adquisición de equipos para el funcionamiento de la Fundación, materiales de construcción, servicios de transporte de materiales de construcción. Entre sus funciones se encuentran:

- Busca cotizaciones en las Casas Comerciales para atender las necesidades de la Fundación, de las Comunidades del Estado Sucre o los distintos beneficiarios de los créditos.
- Elabora solicitudes de órdenes de compras.
- Prepara un análisis comparativo de los precios de los presupuestos recibidos de las casas comerciales.
- Realiza las solicitudes de órdenes de servicios.

### **Funciones del Departamento de Cobranzas.**

El Departamento de Cobranzas realiza las funciones que se detallan a continuación:

- Recupera los créditos de viviendas.

- Recupera los créditos otorgados para el mejoramiento de la vivienda (materiales de construcción, reparación, sustitución, ampliación de vivienda, etc).
- Realiza la relación de recuperación de créditos.
- Visión de la Gerencia de Administración y Finanzas

La Gerencia de Administración y Finanzas tiene como visión lograr que los recursos financieros asignados a FUNREVI se administren de forma tal que las comunidades organizadas participen en la toma de decisiones, a fin de lograr el desarrollo de los proyectos habitacionales, contribuyendo a solventar el alto déficit habitacional existente en el Estado Sucre.

#### **Misión de la Gerencia de Administración y Finanzas:**

FUNREVI para su funcionamiento cuenta con la Gerencia de Administración y Finanzas que se encarga de manejar los recursos otorgados por las diversas fuentes de financiamiento, dando origen a la realización de procedimientos administrativos.

Es por ello que, la Gerencia de Administración y Finanzas tiene como misión optimizar los recursos financieros de la Fundación y velar porque se cumplan los procedimientos administrativos de conformidad con el ordenamiento legal vigente.

Entre las funciones de la Gerencia de Administración y Finanzas se encuentran:

- Planifica, dirige y coordina la gestión financiera y administrativa de la Fundación.
- Establece los controles necesarios para el manejo de los recursos financieros.

- Garantiza el abastecimiento de los bienes y servicios de la Institución.
- Establece los lineamientos presupuestarios de ingresos y gastos de acuerdo con las necesidades de FUNREVI.

### **Políticas y normas**

En la Gerencia de Administración y Finanzas se realizan procedimientos administrativos bajo ciertos lineamientos (que son cursos de acción) y reglas de cómo deben ejecutarse los procedimientos administrativos para poder realizar las actividades de conformidad con la normativa legal vigente.

Entre las políticas y normas de la Gerencia de Administración y Finanzas se encuentran:

- Planifica, dirige y coordina la gestión financiera y administrativa de la Fundación.
- Lleva a cabo un control presupuestario para hacer el respectivo seguimiento de los resultados obtenidos, en comparación con lo presupuestado y en consecuencia establecer los correctivos necesarios.
- Comprueba que el gasto y el pago estén correctamente imputados, que exista disponibilidad presupuestaria, que exista las garantías necesarias, que los precios sean justos y razonables, entre otros.
- Mantiene una coordinación entre los Departamentos de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería.
- Mantiene conciliados los saldos de las Cuentas de Gastos, Ingresos y Efectivo de la Fundación.

- Realiza los procedimientos administrativos según la Ley de Subsistema de Vivienda.
- Verifica de que los pagos realizados correspondan a gastos efectuados y comprobados, así como a créditos propios de sus titulares.
- Los desembolsos de los Fideicomisos aportados por CONAVI son realizados según los cronogramas de las actividades.
- Los recursos del CONAVI se destinan a obras a contratar, estipulados según los cinco (5) Programas Habitacionales establecidos en la Ley de Subsistema de Vivienda publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36687 de fecha de 26 de abril de 1999.
- Especifica la utilización de cada uno de los recursos de FUNREVI.
- Para realizar los pagos relacionados con la Contratación, Inspección y Fiscalización de obras públicas, se amerita la revisión de Valuaciones de Anticipo, Parciales y Únicas.

#### **4.7. Aspectos Generales de la Gerencia de Recursos Humanos de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre (FUNREVI)**

##### 4.7.1. Misión o rol principal de la Gerencia de RRHH:

Velar por el bienestar del trabajador y hacer cumplir las condiciones laborales que permitan el buen funcionamiento operativo de la Fundación.

##### 4.7.2. Funciones o competencias de la Gerencia de RRHH:

Planificar, coordinar y controlar todo lo referente a la nómina y actualizar los expedientes a fin de garantizar el pago y el suministro de información en el momento

que se requiera; velar por el bienestar del trabajador y hacer cumplir las condiciones laborales que permitan el buen funcionamiento operativo de la Fundación. Así como realizar la tramitación oportuna de liquidaciones, anticipos de antigüedad u otro beneficio que goce el trabajador.

#### 4.7.3. Programas, proyectos o actividades que ejecuta la Gerencia de RRHH:

Planificar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las actividades desarrolladas en la unidad a su cargo; supervisar periódicamente la ejecución de los programas de adiestramiento, clasificación, remuneración y evaluación del desempeño etc., asesorar y prestar asistencia técnica a la presidencia y demás departamentos de la institución en materia de su competencia; planificar las actividades inherentes al programa de bienestar social para el personal de la institución; elaborar el anteproyecto del presupuesto de gastos de personal; redactar, revisar y firmar correspondencias, memorandos e informes de gestión; realizar calculo de beneficios laborales como nóminas, vacaciones, aguinaldos, etc., y cualquier otra que le sea asignada.

## **CAPÍTULO V**

### **PRESENTACIÓN DEL ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA (AGAD) REALIZADO EN LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE FUNREVI**

#### **5.1. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Teniendo en cuenta lo antes expuesto en el tipo y nivel de investigación, la recolección de datos permitió obtener información oportuna, precisa y veraz, y se efectuó a través de las siguientes técnicas: La primera, denominada técnica de recopilación documental, configurada como una técnica objetiva, sistemática, cualitativa, cuantitativa, representativa y exhaustiva, cuyos instrumentos por excelencia son el uso de fichas, computadoras, pendrive y/o discos de almacenamiento, reportes de investigaciones, libros, enciclopedias y folletos.

Además, se utilizaron otras técnicas como: la observación directa, que se realizó de manera objetiva e imparcial para la obtención de resultados certeros, la entrevista no estructurada para la cual se formularon ciertas preguntas guías y se fue preguntando mientras la conversación fluía; las encuestas estructuradas, donde las preguntas estuvieron previamente establecidas. Estas técnicas fueron destinadas específicamente a los empleados de la Gerencia de Recursos Humanos de FUNREVI.

#### **5.2 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos**

El procesamiento y análisis de datos de la investigación fue el precedente de la interpretación de dicho estudio. La interpretación se realizó en términos de los resultados de la investigación. Dicha actividad interpretativa consistió en establecer inferencias sobre las relaciones entre las variables estudiadas para extraer conclusiones y recomendaciones. Se aplicaron técnicas de análisis explicativo,

análisis de datos de encuestas y análisis de contenido que permitieron de manera lógica y coordinada una correcta interpretación de la investigación. El resultado fue presentado a través de un esquema de trabajo predefinido.

#### 5.2.1. Análisis de Datos

La Auditoría administrativa provee una evaluación objetiva, imparcial y competente de las actividades administrativas y es un medio para reorientar continuamente los esfuerzos de la empresa hacia planes y objetivos en constante cambio. También ayuda a descubrir deficiencias o irregularidades en aquellas partes de la empresa que fueron examinadas. De esta manera, a la dirección se le facilita lograr una administración más eficaz y eficiente.

En lo que respecta a la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre (FUNREVI), por tratarse de un ente público que lleva a cabo una tarea tan fundamental para la sociedad sucrense, es importante que sus procedimientos administrativos estén acordes a las tareas que se efectúan en este elemental 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, 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.

De esta manera, la Gerencia de recursos Humanos de dicha Fundación, la cual tiene la misión de velar por el bienestar del trabajador y hacer cumplir las condiciones laborales que permitan el buen funcionamiento operativo de la Fundación, fue la

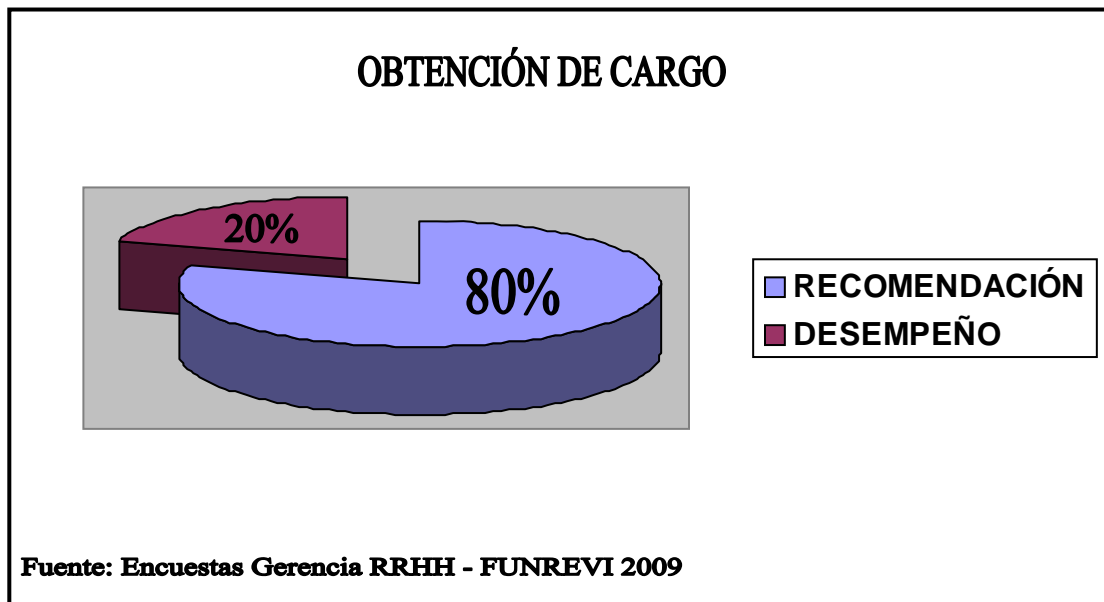


escogida como objeto de estudio, para la aplicación de soluciones gerenciales y así lograr la satisfacción de la masa laboral y por ende el cumplimiento de los objetivos de forma eficiente.

Tomando en consideración lo anterior, se aplicaron encuestas y entrevistas a profundidad a los miembros de la Gerencia de Recursos Humanos 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 en forma gráfica para que su análisis sea mucho más dinámico y proactivo. En tal sentido, la muestra estuvo conformada por una población finita (10 personas), la muestra fue representada por la misma población, que depende de la Gerencia antes mencionada.

**Grafico Nro. 1** Medio utilizado por la Institución para llevar a cabo el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal



Con respecto a que medio utilizó la Institución para el proceso de reclutamiento y selección de personal, se observaron en las respuestas aportadas en esta gráfica que la mayoría de la muestra (80%) había ingresado a la organización por nombramiento directo, por recomendaciones partidistas o posición política, en cambio, un 20% ingresó a través de los procedimientos tipificados por la Gerencia de Recursos Humanos (méritos), lo que indica el bajo grado de ejecución de los procesos regulares que respeta la selección del personal más cualificado.

El ingreso del 80% está representado por personas de confianza directa de la Presidencia de la Fundación, debido al periodo de transición que se estableció en nuestro país y trajo como consecuencia cambio de directrices en la Institución. El ingreso del 20% lo representan personas que han realizado trabajos de investigación en la Fundación y se han quedado en sus puestos de trabajo.

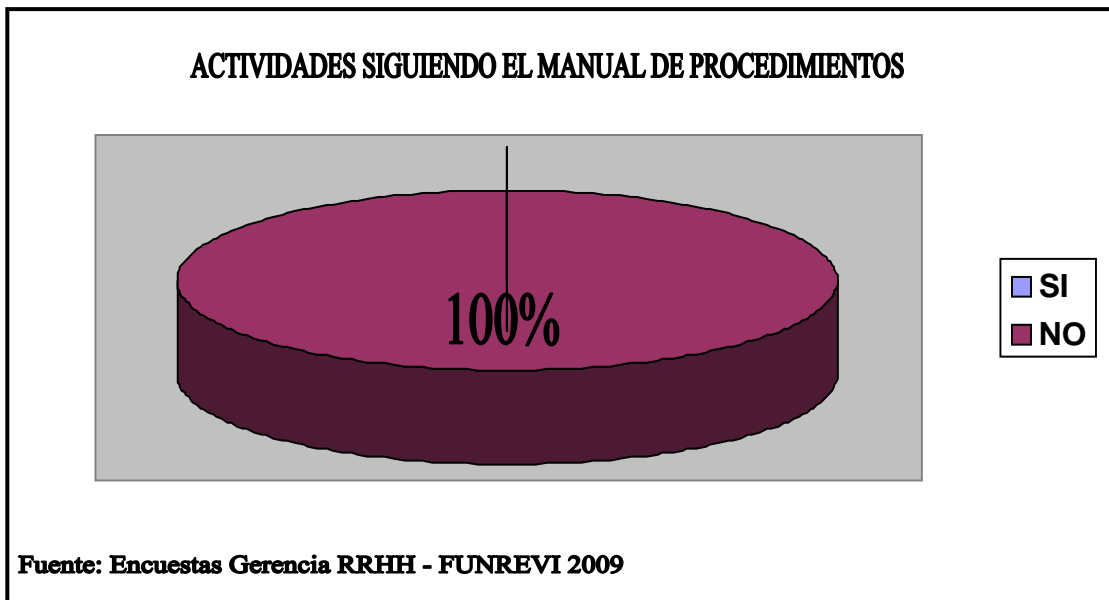
**Gráfico Nro. 2** Existencia de Estructura Organizativa en FUNREVI



De igual forma, se conoció por parte de las personas entrevistadas que si 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.

La totalidad de la muestra conoce e identifica la estructura organizativa ya que al momento del cambio de Directivos en la institución le dieron a conocer la nueva estructura en la cual les definen sus funciones y roles que tienen que desempeñar en la Fundación.

**Gráfico Nro. 3** Ejecución de las Actividades siguiendo el Manual de Procedimientos en la Gerencia de Recursos Humanos



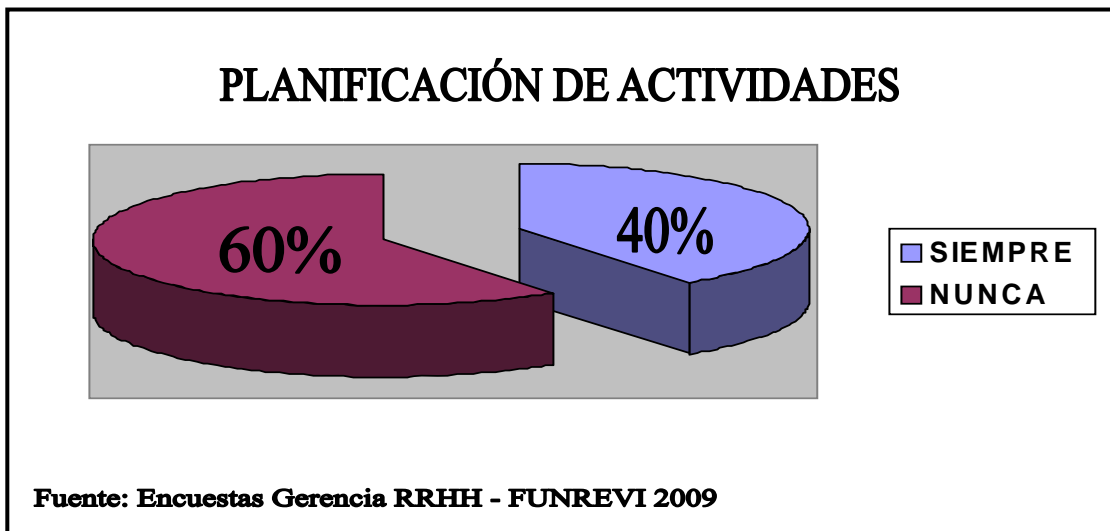
De acuerdo a la información mostrada la totalidad de los encuestados (100%) afirmó que las actividades que ejecutan diariamente no la realizan de acuerdo a lo que pudiera estar establecido en un Manual de Procedimientos, por tanto, la organización debe vigilar que esta tendencia se revierta.

En su totalidad se constató que las actividades ejecutadas por los empleados de la Gerencia no se realizan siguiendo un patrón, simplemente no existe un Manual de Normas y Procedimientos. Sus actividades son guiadas mediante lineamientos de autoridad, son reactivos y proclives a la inmediatez siguiendo las órdenes de la cadena de mando.

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 arrojó los siguientes resultados:

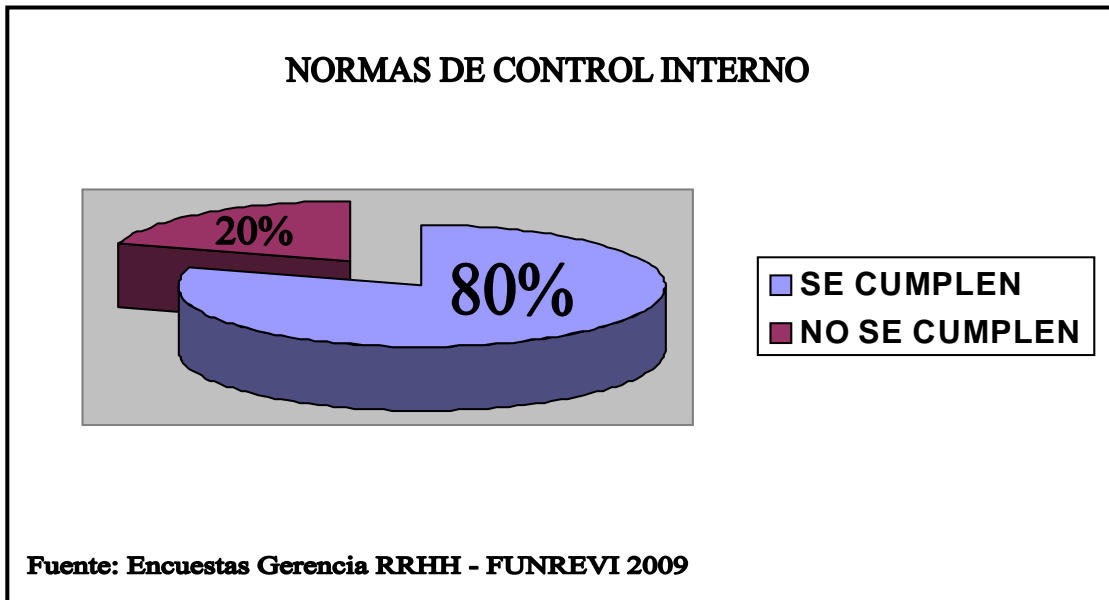
**Gráfico Nro. 4** Existencia de Actividades previas a su realización en la Gerencia De Recursos Humanos



En función a lo anterior se puede deducir que la mayoría de los entrevistados (60%) coincide en afirmar que no se cumple una planificación previa de sus actividades, porque este porcentaje realiza actividades improvisadas debido a su nivel jerárquico, ya que las planificaciones son flexibles y tienden adaptarse al cambio, contra un 40% que sí lo hace, porque sus funciones son rutinarias, por ejemplo el rol de una secretaria. Esto representa indudablemente una oportunidad para la Gerencia, pues, una planificación de las actividades permitiría llevar un control más efectivo de las actividades a ejecutar, siguiendo elementos previos de análisis y planificación.

En este mismo orden de ideas, también se pulsó su opinión en cuanto al cumplimiento de las normas de control interno a lo que respondieron lo siguiente:

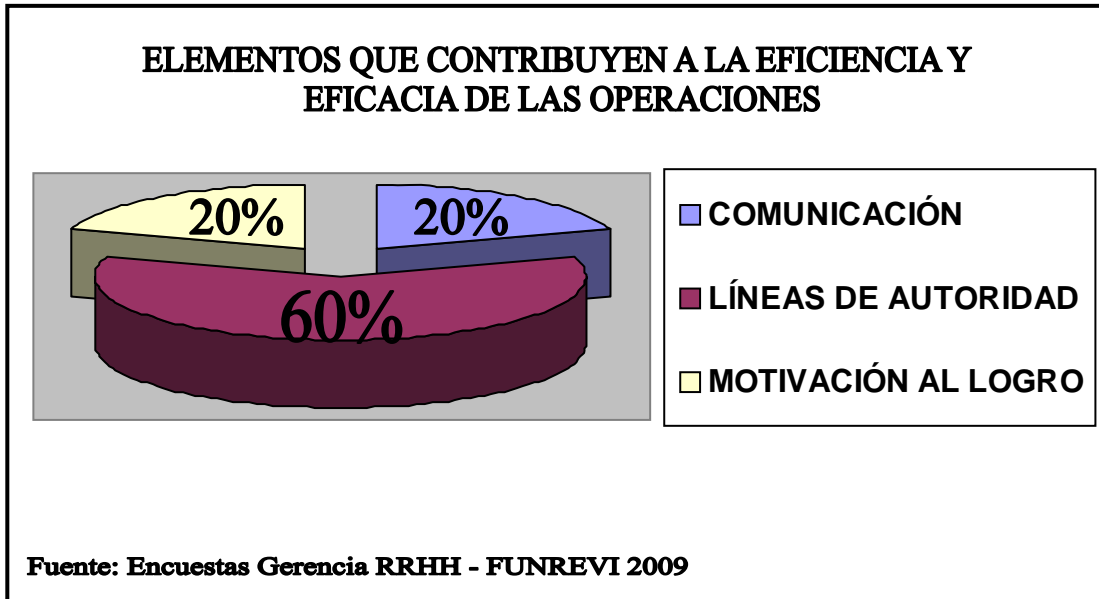
**Gráfico Nro. 5** Existencia de Normas de Control Interno dentro de la Gerencia De Recursos Humanos



Este resultado indica que en un 80% se cumplen las normas de control interno establecidas en la Gerencia, porque este porcentaje conoce los parámetros o las reglas sobre la ejecución de sus actividades por ser un personal antiguo en la Gerencia, contra un 20% que refleja lo contrario por motivo del cambio de gobierno. Se incorporó nuevo personal que no conoce las normas establecidas. Este elemento representa una fortaleza porque indica la capacidad de liderazgo existente en la dirección. También se pudo notar el conocimiento y el cumplimiento significativo de la misma.

Otro punto importante en el análisis administrativo de la Gerencia de Recursos Humanos de FUNREVI, lo constituye los elementos que coadyuvan a su eficacia y eficiencia en función de sus actividades, por lo cual, se les preguntó a los miembros entrevistados cuáles eran esos elementos que consideraban significativos, lo cual arrojó la siguiente información:

**Gráfico Nro. 6** Mecanismos o Elementos que utiliza la Gerencia de Recursos Humanos en la ejecución de sus actividades

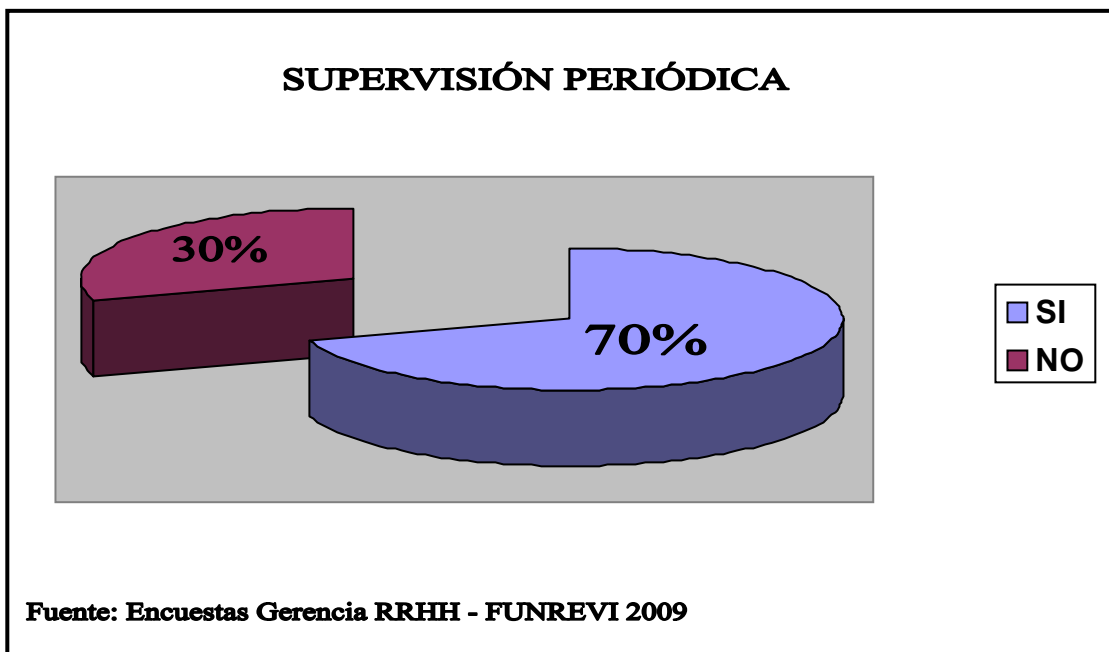


En función a la información arrojada, elementos como las líneas de autoridad, tuvo mayor relevancia para los entrevistados, debido a que su alto nivel de ejecución de actividades está sujeto a potestad de la dirección. Por otra parte, también se habló de la comunicación y la motivación al logro como herramientas que sin duda alguna representan un soporte esencial para la consecución de los objetivos organizacionales.

Estos elementos fueron los más relevantes para la contribución de la eficiencia y eficacia de las actividades. El 60%, representado por las líneas de autoridad, es el que más prevalece ya que la mayoría de las actividades las ejecutan por mandato del gerente y por ende para la satisfacción del mismo. El porcentaje restante, fraccionado en 20% y 20%, representados por la comunicación y motivación al logro, surgen por la armonía y la buena relación existente dentro del personal de la Gerencia.

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:

**Gráfico Nro. 7** Aplicación de Supervisión de manera periódica en la Gerencia de Recursos Humanos



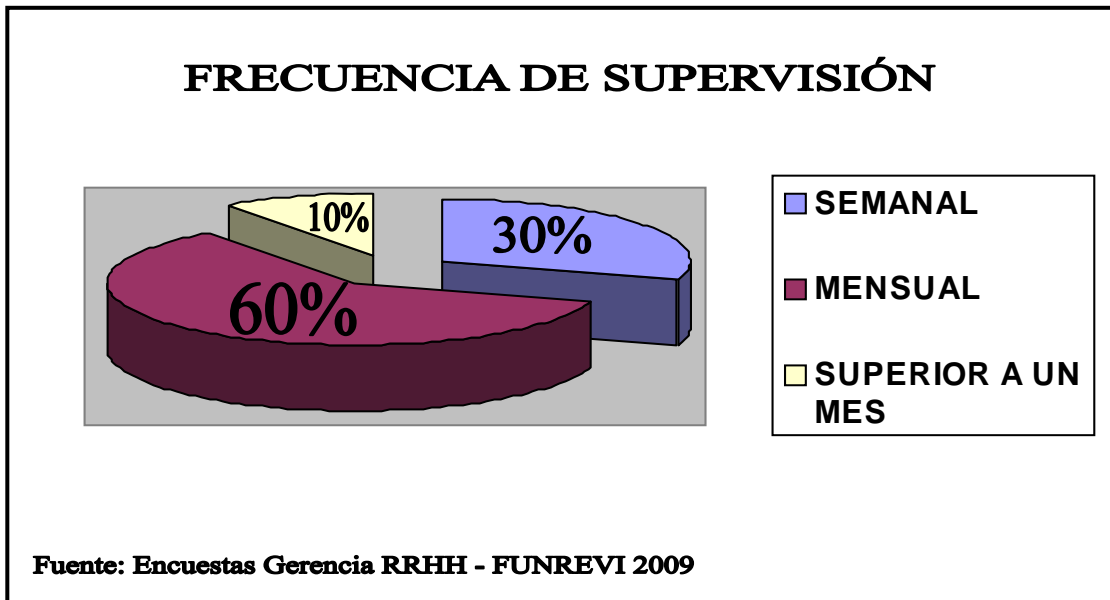
Con respecto a la aplicación de supervisión regular a las actividades que realizan en la Gerencia de RRHH. El 70% arrojó que si inspeccionan las acciones ejecutadas por el personal. El gerente de RRHH afirmó la existencia de las supervisiones, las cuales se realizan mediante asambleas y el 30% está representado por empleados de actividades rutinarias y de funciones simples que no necesitan de una evaluación.

Siguiendo la secuencia de este análisis, se le preguntó a los encuestados sobre las frecuencias de las supervisiones ya que este es un elemento clave para la



consecución y el cumplimiento de los objetivos que se plantee en la gerencia, lo cual arrojó los siguientes resultados:

**Gráfico Nro. 8** Periodicidad de la Supervisión en la Gerencia de Recursos Humanos



Este gráfico muestra que la supervisión forma un papel importante en las actividades diarias, pues, un 60% de los entrevistados afirman que se lleva a cabo con regularidad, por lo menos mensualmente, ya que consideran un lapso estimado para hacer efectiva la supervisión, la otra proporción de la población estimó que es semanalmente, estas inspecciones son para actividades netamente cuantitativas de la Gerencia y superiores a un mes según lo afirmado, porque estas actividades son realizadas a largo plazo y no son necesarias las supervisiones frecuentes. Esto representa indudablemente un elemento importante a considerar dentro de las evaluaciones administrativas.

## CONCLUSIONES

Después de realizar entrevistas, aplicar encuestas y analizar los resultados recogidos en la Gerencia de Recursos Humanos de FUNREVI, se pudo llegar a diversas conclusiones las cuales se mencionan a continuación:

- En la gerencia existe una estructura organizacional que define claramente la división y competencia de cada departamento, en donde los empleados conocen los roles en la cual están sujetos, no obstante, dicho organigrama no está totalmente ajustado a la realidad vigente de la Fundación debido a los periodos de transición que se van presentando, es decir no está actualizado.
- Durante las entrevistas aplicadas, el personal que se incorpora a la gerencia manifestó que no se realizan los procesos de reclutamiento y selección del personal, ya que las contrataciones realizadas se dan bajo la figura de las recomendaciones directas o por posiciones políticas con muy poco margen de contrataciones por desempeño; ni tampoco se le da el adiestramiento previo sobre el trabajo que va a realizar. en consecuencia, se van entrenando a medida que van realizando el trabajo.
- No existe un Manual de Normas y Procedimientos Administrativos que permita al personal que labora en la Gerencia de recursos humanos conocer, de manera escrita y ordenada, las normas y procedimientos que deben seguirse para ejecutar de forma eficaz, eficiente y sistemática las actividades y procesos que allí se desarrollan.
- La gerencia, a pesar de conocer lo importante que resulta para el éxito de la Fundación trabajar de manera organizada, generalmente ignoran o desconocen los patrones y políticas de trabajo correspondientes a cada uno, sin

tomar en cuenta el riesgo que esto representa para la misma, de allí su manera de laborar de forma improvisada.

- Con respecto a las normas de control interno aplicadas en la Gerencia de Recursos Humanos, se concluye que son cumplidas en un alto porcentaje e indica la capacidad de liderazgo existente en la dirección. Por medio de las técnicas de recolección de información se pudo deliberar que las normas de control interno son manejadas y conocidas en gran parte por los miembros de la Gerencia, sólo un mínimo porcentaje desconocen las medidas correspondientes.
- Se pudo constatar que un alto nivel de ejecución de actividades está sujeta a potestad de la dirección de la Gerencia. Las líneas de autoridad o de mando representan un alto índice enmarcado en los elementos que contribuyen a la eficiencia y eficacia de las operaciones practicadas en la Gerencia de Recursos Humanos, es decir, no hay iniciativa por parte de los empleados, todo se hace siguiendo directrices.
- Debido a observación directa, se pudo constatar que no existe una red interna de información como intranet o un sistema de información gerencial, que optimice o haga más efectiva la comunicación de la Gerencia de Recursos Humanos con el resto de las dependencias de FUNREVI, este proceso se realiza de manera verbal y por ende muy informal, por lo tanto resta credibilidad a la hora de intercambiar ideas, decisiones, etc.

## RECOMENDACIONES

Sobre la base de las conclusiones anteriormente planteadas, se indican las siguientes recomendaciones:

- Revisar y actualizar la estructura organizativa a la realidad vigente de la fundación, conjuntamente con la Gerencia de RRHH, con la finalidad de establecer correctamente las funciones específicas de cada departamento y por ende la definición clara y precisa de la organización. Esta recomendación se procedió a su inmediata solución por los autores de esta investigación con la aprobación de la Gerencia.
- Aplicar los parámetros normales en los procesos de reclutamiento y selección, es decir, ofertar los cargos vacantes en la organización a través de publicaciones en prensa, radio, etc. para establecer competencias de los posibles empleados y la escogencia de un personal más idóneo, tomando en cuenta sus experiencias laborales, lo cual representa una base para conocer el grado de experiencia que poseen los participantes.
- Aplicar un plan de inducción y capacitación al personal que labora en la Gerencia, con la finalidad de proporcionarles conocimientos firmes sobre sus funciones y de allí obtener un mejor desempeño laboral de cada uno de los miembros, debido a que un personal motivado produce más.
- Elaborar un Manual de Sistemas y Procedimientos de manera escrita y ordenada, que sirvan de guía para ejecutar de forma eficaz, eficiente y sistemática las actividades y procesos que allí se desarrollan.

- Una vez elaborado el Manual de Sistemas y Procedimientos, desarrollar un Plan de Adiestramiento obligatorio al personal que allí laboran, sobre el uso del manual y otras competencias en materia Legal y Administrativa. Esto permitirá que los procesos administrativos se ejecuten de manera eficiente y con calidad.
- Establecer un proceso más efectivo por medio de herramientas o mecanismos que den a conocer claramente las medidas de control interno y hacerlas cumplir para optimizar y afianzar las funciones que se ejercen.
- Establecer una adecuada segregación o delegación de funciones en los empleados de la Gerencia que propicien la autonomía de sus roles y por ende ser responsables totales de sus labores, respetando siempre las políticas y lineamientos regulares a seguir, en concordancia con la supervisión de su jefe inmediato.
- Confeccionar una red interna de comunicación en la Gerencia de Recursos Humanos para mantener informados rápidamente a todos los departamentos que conforman a esta Gerencia y al resto de las dependencias de la Fundación.

## BIBLIOGRAFIA

### Textos:

- Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica** (5° ed.). Caracas-Venezuela: Editorial Episteme.
- Chruden, H. y Sherman, A. (1977). **Administración de Personal** (2° ed.). Bogotá-Colombia: Editorial Continental.
- Falcón, J. (2003). **Gerencia y Toma de Decisiones**. Bogotá-Colombia: Editorial CEC.
- Reyes, A. (1984). **Administración de Empresas**. México-D.F: Editorial Limusa.
- Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional**. México- D.F: Editorial Pearson.
- Rosenberg, J. (1994). **Diccionario de Administración y Finanzas**. Barcelona-España: Editorial Océano.
- Ruiz, J. (1995). **Fundamentos de Análisis de Gestión Administrativa**. Caracas-Venezuela: Editorial Panapo.

### Trabajos de Investigación:

- Alpino, C. y Cortés, A. (2007). **Análisis del Manual de Normas y Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal de la Empresa Makro Comercializadora S.A. Trabajo Especial de Grado**. IUTIRLA, Cumaná, Estado Sucre.

- 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, Sucre.
- Chacón, M. y García; Y. (2004). **Análisis de Gestión Administrativa: Alternativa de Grado Gerencial. Desarrollo Sustentable como Medio de Proceso y Bienestar.** Universidad de Oriente, Anzoátegui.
- Gómez, T. y Vicent, T. (2001). **Análisis de Gestión Administrativa, Herramienta Fundamental para el Profesional de la Gerencia. Trabajo de Grado.** Universidad de Oriente, Sucre.

#### **Documentos:**

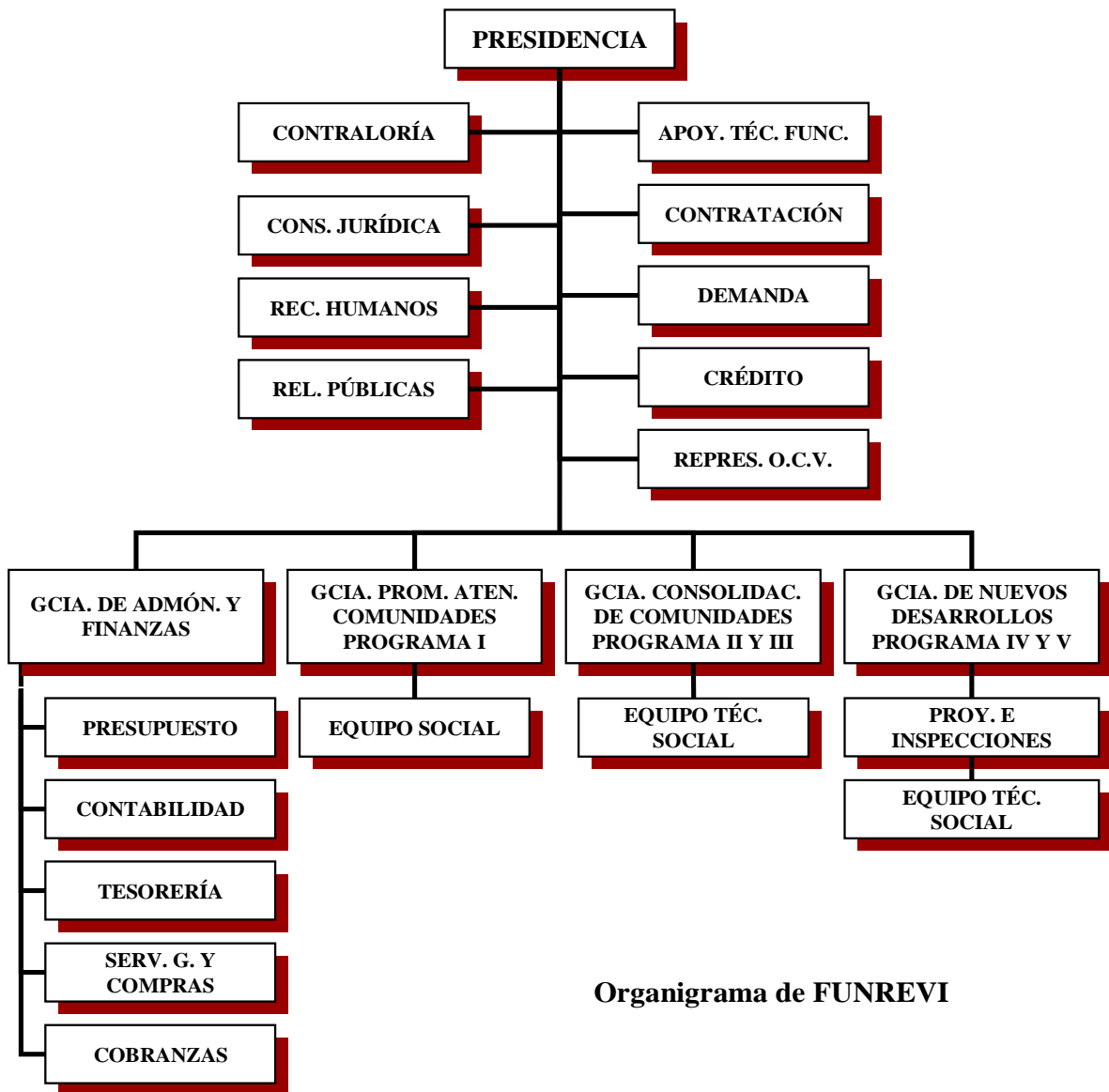
- Instructivo para la Elaboración de Proyectos de Trabajo de Grado 2006. Escuela de Administración. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre.
- Estatutos de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre (FUNREVI).

#### **Fuentes Electrónicas:**

- Pirámide Digital (2007). **“Diccionario Gerencial”**. Extraído el 5/02/2009. Desde <http://www.piramidedigital.com/Tips/gerencia/diccionariogereencial.htm>.
- Vaquiro, Jhon (1997). **“Toma de Decisiones”**. Monografías.com S.A. Extraído el 05/02/2009. Desde <http://www.monografias.com/trabajos17/toma-decisiones-sistemas/toma-decisiones-sistemas.shtml>

# ANEXOS

## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE FUNREVI





## **ESTATUTOS DE LA FUNDACIÓN REGIONAL PARA LA VIVIENDA DEL ESTADO SUCRE (FUNREVI)**

### **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**

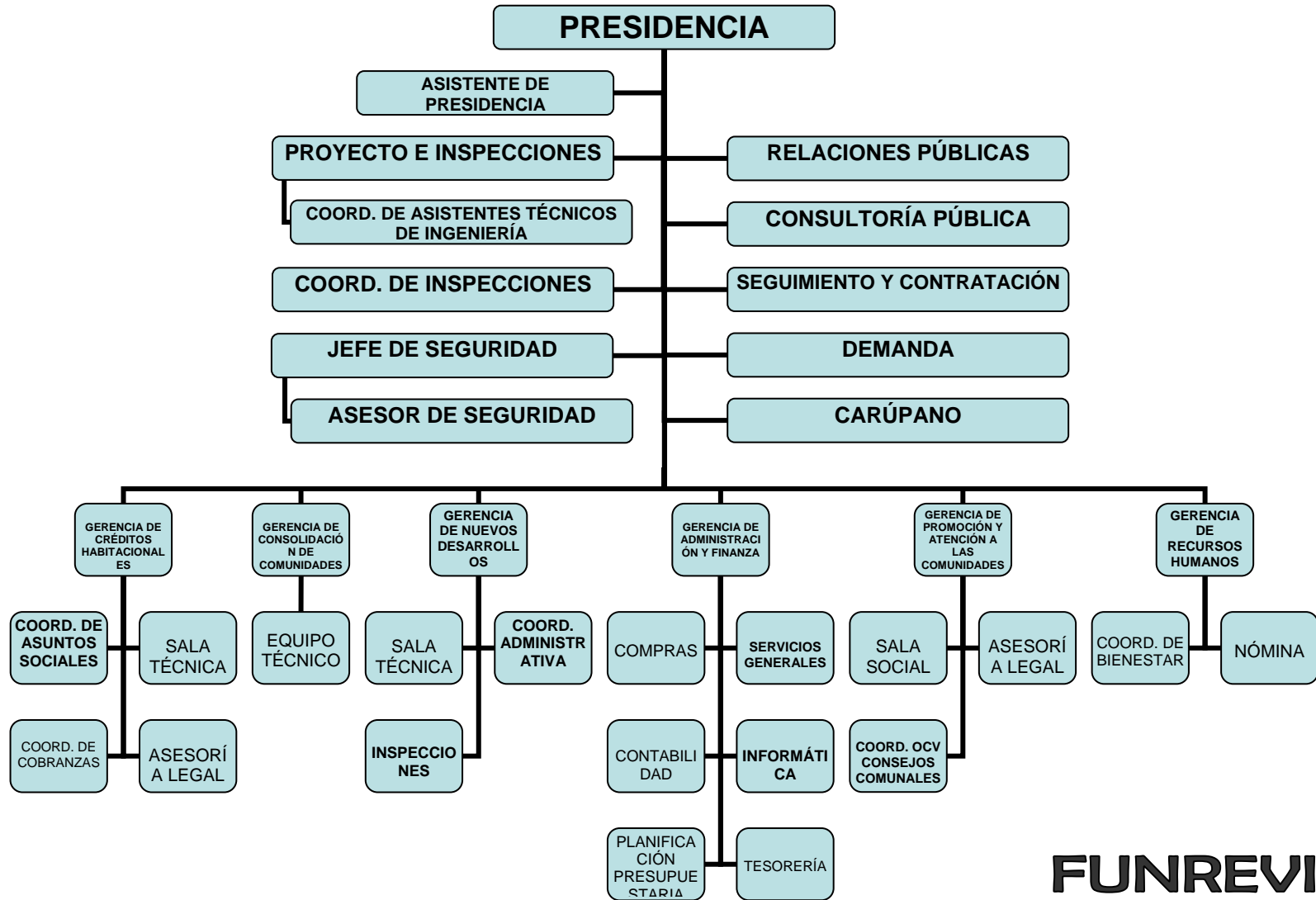
#### **DISPOSICIONES FINALES**

**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.

## APÉNDICES

### ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE FUNREVI ACTUALIZADA POR LOS AUTORES



**FUNREVI**



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

**CUESTIONARIO N° 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\_\_\_\_\_

---

---

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!**



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

**CUESTIONARIO N° 2**

**I. ESTRUCTURA**

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 Gerencia 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?

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

9. ¿Qué debe hacerse para mejorar la efectividad de la Gerencia?

---

---

---

10. ¿Existe un plan de revisión continua de: la estructura, la supervisión, el personal?  
Especifique cual

---

## II. PLANES Y OBJETIVOS

1. ¿Ha formulado planes y objetivos la Gerencia?

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

2. ¿Son armónicos los planes de esta Gerencia con relación a los demás departamentos como un todo?

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

3. ¿Existe tiempo para realizar la planeación y lograr la satisfacción de los objetivos?

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

4. ¿Estos objetivos son adecuados y prácticos?

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

### III. POLÍTICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

1. ¿Cómo se establecen las políticas de esta Gerencia?

---

---

---

2. ¿Están escritas y actualizadas?

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

3. ¿Reflejan las metas y objetivos de la administración?

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

4. ¿Se entienden y son positivas?

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

5. ¿Las conoce el personal de la Gerencia?

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

6. ¿Qué controles existen para lograr su cumplimiento?

---

---

7. ¿Qué políticas existen respecto a obtención, selección y utilización de candidatos para trabajo?

---

---

---

8. ¿Quién realiza la función de entrevistas y selección?

---



9. ¿Existe aprobación de personal autorizado para las peticiones de nuevo personal?  
¿Tienen que vigilar una escala de salarios?

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

10. ¿Existen políticas para contrarrestar el mal ambiente y la insatisfacción entre los empleados?

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

11. ¿Se acatan todas las políticas de selección de personal?

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

12. ¿Se han escrito los procedimientos?

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

13. ¿Se siguen los procedimientos?

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

14. ¿Se han establecido controles en la administración de sueldos y salarios? ¿De qué manera?

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

15. ¿Se le ha dado importancia al programa de capacitación?

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

#### **IV. TRATO AL PERSONAL**

1. ¿Existe un estudio de las actividades de cada empleado?

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

2. ¿Cómo son las condiciones de trabajo?

BUENA\_\_\_\_\_ REGULAR\_\_\_\_\_ MALA\_\_\_\_\_

3. ¿Se emplea adecuadamente al personal? Si no ¿Cómo se le puede hacer para rendir más?

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

---

4. ¿Cuál es el porcentaje de rotación?

---

5. ¿Qué comentarios especiales existen sobre esta Gerencia?

---

---

---

## **V. EQUIPO Y SU DISPOSICIÓN**

1. ¿Se utiliza en la mejor forma el espacio disponible? ¿Qué se podría sugerir?

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

---

2. ¿Existe espacio adecuado para la recepción y entrevistas a los candidatos a empleo?

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

## **VI. MÉTODO Y OPERACIONES DE CONTROL**

1. ¿Existen métodos para satisfacer la demanda de personal?

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

2. ¿Cuáles son los métodos establecidos para el tratamiento de un candidato a un puesto?

---

---

---

3. ¿Se considera un tiempo específico para que el candidato sea aceptado?

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

4. ¿Existe un sistema de sugerencias? ¿Es satisfactorio?

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

5. ¿Existe control satisfactorio de las faltas, enfermedades y retardos?

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

6. ¿Existe control adecuado para proteger los archivos confidenciales?

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

7. ¿Existe un control presupuestal para los gastos?

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

8. ¿Se realizan proyecciones para conocer las tendencias a futuro?

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

9. ¿Existe oportunidad para llevar a cabo un programa de medición en el trabajo de oficina? Si existe, ¿Se está trabajando en él?

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

10. ¿Qué se necesita para incrementar la eficiencia del la Gerencia?

---

---

---

## **VII. PLANEACIÓN Y CONTROL**

1. ¿Se realizan reuniones interdepartamentales para la revisión de planes?

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

2. ¿Se realizan reuniones interdepartamentales para la modificación de los planes?

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

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

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

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

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

5. ¿Se corrigen las desviaciones de inmediato?

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

6. ¿Hay una actualización adecuada de planes?

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!**

## **Hoja de Metadatos**

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

<b>Título</b>	<b>SOLUCIONES GERENCIALES A PARTIR DE UN ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA (AGAD) Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI) Gerencia de Recursos Humanos Primer Cuatrimestre 2009</b>
<b>Subtítulo</b>	

### Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
<b>Moreno Farías José Moreno</b>	<b>CVLAC</b>	<b>16.314.834</b>
	<b>e-mail</b>	<b>jose_imf@hotmail.com</b>
<b>Núñez Morales Arismer Rosa</b>	<b>CVLAC</b>	<b>14.661.961</b>
	<b>e-mail</b>	<b>arismer@hotmail.com</b>

### Palabras o frases claves:

<b>Análisis de Gestión Administrativa</b>
<b>Soluciones Gerenciales</b>
<b>Gerencia de Recursos Humanos de FUNREVI</b>
<b>Auditoría Administrativa</b>
<b>Eficiencia y Eficacia del Proceso Administrativo</b>
<b>Detección de desviaciones</b>
<b>Recomendaciones Administrativas</b>

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

### Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Administración

### Resumen (abstract):

Actualmente, el mundo está influenciado por cambios derivados de los incesantes avances tecnológicos que han conducido a la sociedad hacia una nueva economía y una realidad socioeconómica de gran incertidumbre, dentro de un ambiente globalizado que impone todo tipo de exigencias a las organizaciones y a su gente. Estas situaciones han hecho más compleja su proceso de conducción, especialmente porque esta realidad ha favorecido el clima de competitividad organizacional. Para hacer frente a esta situación y a las necesidades de mejoramiento de las condiciones en las cuales tienen que desenvolverse las organizaciones, se hace cada vez más inevitable fortalecer la gerencia administrativa, basándose en la aplicación de estrategias dirigidas a lograr el cumplimiento eficiente de los objetivos y metas organizacionales. Esto se logra a través del Análisis de Gestión Administrativa (AGAD), herramienta que con sencillez pero con precisión, puede definirse como la disciplina administrativa que trata del examen de la calidad con que se administra una empresa. En tal sentido, se realizó una investigación de campo y de nivel explicativo, que consistió en la aplicación de soluciones gerenciales a través de un AGAD, también conocida como auditoría administrativa en la Gerencia de Recursos Humanos de FUNREVI del Estado Sucre, donde se detectaron desviaciones, como la falta de manual de procedimiento y se hicieron las recomendaciones pertinentes, que optimicen y logren mejoras dentro del proceso laboral de la institución, de tal forma que proyecte una mejor imagen y represente un organismo eficiente y eficaz en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades que corresponden a esta Gerencia.

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

### Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
<b>Cabello Cándida</b>	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	<b>5.187.997</b>
	<b>e-mail</b>	<b>candidacabello@gmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
<b>Tineo Emilio</b>	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	<b>5.875.769</b>
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	

### Fecha de discusión y aprobación:

<b>Año</b>	<b>Mes</b>	<b>Día</b>
<b>2009</b>	<b>04</b>	<b>28</b>

Lenguaje: Español



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

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis ari y nacho DIGITALIZADA.doc	Application/Word

Alcance:

Espacial: universal

Temporal: Intemporal

Título o Grado asociado con el trabajo:  
Licenciado en Administración

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciatura

Área de Estudio:

Administración

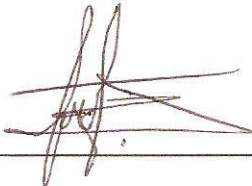
Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente. Núcleo de sucre

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

## Derechos:

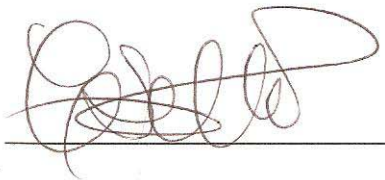
Los autores del presente trabajo de investigación, otorgan los derechos a la Universidad de Oriente, Núcleo Sucre, para hacer uso académico del mismo en pro y beneficio de la comunidad estudiantil en general, sirviéndole de guía en la ejecución de de investigaciones de cualquier índole y así lograr con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



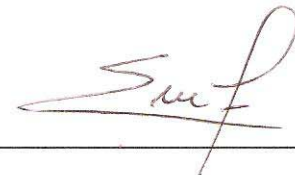
**AUTOR 1**  
José Moreno



**AUTOR 2**  
Arismer Núñez



**TUTOR**  
MSc. Cándida Cabello



**JURADO**  
Prof. Emilio Tineo

**POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS:**

