



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

**SOLUCIONES GERENCIALES A PARTIR DE UN
ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA (AGAD)
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES Y COMPRAS
FUNDACIÓN REGIONAL PARA LA VIVIENDA (FUNREVI)
ESTADO SUCRE, I CUATRIMESTRE 2009**

AUTORES

ACUÑA A., JUAN M. C.I. 15.743.730

CASTAÑEDA P., ESLEIVY L.C.I. 17.212.326

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

Cumaná, mayo de 2009



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

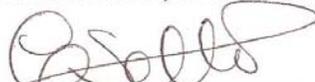
**SOLUCIONES GERENCIALES A PARTIR DE UN
ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA (AGAD)
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES Y COMPRAS
FUNDACIÓN REGIONAL PARA LA VIVIENDA (FUNREVI)
ESTADO SUCRE, I CUATRIMESTRE 2009**

AUTORES

ACUÑA ASTUDILLO, JUAN MIGUEL
CASTAÑEDA PEREDA, ESLEIVY LEONOR

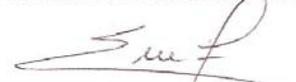
ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

Trabajo de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná a los 28 días del mes de abril de 2009



Prof. Cándida Cabello

Asesor



Prof. Emilio Tineo

Jurado

ÍNDICE

DEDICATORIAS	i
AGRADECIMIENTOS	v
LISTA DE GRÁFICAS	viii
LISTA DE FIGURAS	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	5
GENERALIDADES DE LA FUNDACIÓN REGIONAL PARA LA VIVIENDA DEL ESTADO SUCRE (FUNREVI) Y DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES Y COMPRAS.	5
1.1 Reseña Histórica De La Fundación Regional Para La Vivienda Del Estado Sucre (FUNREVI).....	5
1.2. Misión.....	6
1.3. Visión.....	6
1.4 Objetivo De La Fundación	7
1.5 Funcionamiento	8
1.6 Estructura Organizativa De FUNREVI.....	8
1.7 Planes Llevados A Cabo Por FUNREVI.....	11
1.7.1 Planeación.....	12
1.7.2 Organización.....	13
1.7.2.1 Componentes De La Organización.....	14

1.7.3 Dirección	16
1.7.3.1 Elementos De La Dirección.....	17
1.7.4 Control	17
1.8 Generalidades Del Departamento De Servicios Generales Y Compras ..	19
1.8.1 Misión o Rol Principal.....	19
1.8.2 Funciones o Competencias	19
1.8.3 Programas, Proyectos O Actividades Que Ejecuta.....	19
1.9 Estructura Organizativa Del Departamento De Servicios Generales Y Compras	20
CAPÍTULO II	21
ASPECTOS GENERALES DEL ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, FUNCIONES ADMINISTRATIVAS	21
2.1 Antecedentes Del Análisis De Gestión Administrativa.....	21
2.2 Definición De Análisis De Gestión Administrativa	24
2.3 Objetivos Del Análisis De Gestión Administrativa.....	26
2.4 Alcance Del Análisis De Gestión Administrativa	27
2.5 Importancia Del Análisis De Gestión Administrativa.....	27
2.6 Tipos De Análisis De Gestión Administrativa	29
2.7 Indicadores Del Análisis De Gestión Administrativa.....	30
2.7.1 Indicadores Financieros	32
2.7.2 Indicadores No Financieros	33
2.8 Etapas Del Análisis De Gestión Administrativa.....	34
2.9 Características Que Debe Llevar El Informe De AGAD.....	36
2.10 Funciones Administrativas	38

2.10.1 Planeación.....	39
2.10.1.1 Funciones.....	39
2.10.2 Organización.....	40
2.10.2.1 Funciones.....	40
2.10.3 Dirección	40
2.10.3.1 Funciones.....	41
2.10.3.2 Ejecución De Los Planes	42
2.10.3.3 Conducción De Actividades	42
2.10.3.4 Supervisión	42
2.10.4 Control	43
2.10.4.1 Seguimiento De Las Actividades	44
2.10.4.2 Acciones Correctivas.....	44
2.10.4.3 Evaluación De Resultados	44
2.10.4.4 Toma De Decisiones.....	44
CAPÍTULO III	46
SOLUCIONES GERENCIALES	46
3.1 Gerente.....	46
3.2 Un Gerente Efectivo	46
3.3 Habilidades De Un Gerente	48
3.4 Gerencia.....	48
3.5 Funciones Que Debe Cumplir La Gerencia De Toda Organización	49
3.6 Objetivos De La Gerencia	50
3.7 Definición De Problemas.....	50
3.8 Áreas Comunes De Problemas Para Los Gerentes	51

3.8.1 Áreas De Problemas En Las Que Se Enfrentan Los Gerentes En Las Organizaciones	51
3.9 La Solución De Problemas Y El Proceso Administrativo	52
3.10 Reconocimiento: Clave Para Las Soluciones	55
3.11 Enfoques Para La Solución De Problemas	55
3.12 Análisis Del Problema Potencial	58
CAPÍTULO IV	61
PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	61
CONCLUSIONES	71
DIAGNÓSTICO	73
RECOMENDACIONES	74
SOLUCIÓN GERENCIAL.....	76
DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	77
BIBLIOGRAFÍA	80
ANEXOS	83
APÉNDICE.....	94
HOJAS DE METADATOS	99

DEDICATORIAS

A lo largo de mi vida, he tenido pocas oportunidades de homenajear a mis seres queridos y al ver culminado tan importante logro quiero dedicárselo muy especialmente:

A Dios

Mi padre celestial por brindarme su amor, y fortaleza para vencer todos los obstáculos que se presentaron a lo largo de mi carrera y para culminar con éxito esta meta emprendida. Te Amo

A mi Mami “Leonor”

Quien ha sido pilar importante y fuente de amor, apoyo y bendición en mi vida y en mi carrera, por haber confiado en mí, y con su esfuerzo y dedicación estuvo alentándome a seguir adelante, sin ti no hubiera sido posible este triunfo. Mami este éxito es tuyo... Te Amo

A mi Padre “Salomón”

Este éxito también es tuyo, por apoyarme y estar conmigo siempre, gracias por tus consejos y gran amor... Te Amo

A mi cielo bello “Juan Miguel”

Por apoyarme en todo momento, brindarme tu amor incondicional para seguir adelante, por confiar en mí, por quererme en todo momento. Gracias por permitirme contar contigo siempre... Te Amo cielo

A mis Hermanos

Jim, Yany, Alex y Leonel, por haber estado conmigo siempre, por su compañía y apoyo en los momentos más oportunos de la vida, y para que les sirva de inspiración y ejemplo, que en la vida se pueden lograr con dedicación y paciencia las metas que uno se proponga... Los Amo

A mis Sobrinos

Muy especialmente a mis bebes, Diego Alejandro y Leonelis de los Ángeles, que son lo más chiquito y hermoso de mi casa y que con su ternura me llenan de alegría... Los Amo mis niños

A ti Marucha

Por haber estado conmigo en todo momento, por brindarme tú amistad y sobre todo por confiar en mí... Te Quiero Marucha

A todos les dedico este logro...

Esleivy Castañeda

DEDICATORIA

Siempre la vida nos da grandes oportunidades que debemos aprovechar, y son tantos seres lindos que contribuyen de tal manera que alcancemos el mayor de los éxitos, ahora creo que es hora de dedicarle todos estos logros a cada una de las siguientes personas:

A Dios

Todo un ser sobrenatural que sabe perdonar cada uno de nuestros errores, que siempre busca el bien de cada uno de nosotros, y toda esta vida que usted me ha dado lo único que he hecho es pedirle, pero siempre existe un momento bonito como el que estoy viviendo y lo voy a ocupar solo para saberle agradecer, muchas gracias Padre.

A mi padre Juan José Acuña

Personaje maravilloso que posee una “mente maestra”, capaz de amar lo que hace, una persona social, humanitario, que trabaja con el corazón y que tiene siempre una manera de cambiar el lado negativo de cualquier persona hasta verlo mejorar. Muchas gracias papá.

A mi madre Nancy Astudillo de Acuña

Mujer luchadora que refleja el valor que tiene un ser humano cuando no se da por vencido, y que reconoce hasta donde se puede llegar cuando transforma cualquier obstáculo en un problema sencillo. Gracias madre.

A mi novia “Esleivy Castañeda”

Compañera que se convirtió en amistad, amistad que se convirtió en confianza y confianza que se convirtió en amor, amor que plasmo en mi linda relación que me

supo valorar y que siempre entrega su corazón para poderme apoyar. Gracias a ti una bebecita que se convirtió en mi gran amor.

A mis abuelas **Juana** y **Pola**, mi **abuelo ventura**, mis hermanos **Héctor** y **Luís** grandes personajes de mi vida que siempre aportan y ayudan de manera directa en mi crecimiento tanto humano como profesional. Gracias familia.

A mis tíos y tías, primos y amigos
Que han estado siempre a mi lado apoyándome en cada una de las metas que constantemente propongo alcanzar. Gracias por su apoyo.

Juan Acuña

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, Hermanos y mi novio
Por apoyarme en todo momento y confiar en mi...

A la profesora “Cándida Cabello”
Por su valiosa colaboración, ayuda y sobre todo por su gran paciencia. Eres una gran persona prof, sin usted este triunfo no se hubiera realizado...

A mis Compañeros de Estudio
Juan, Eleanny, Gaby, Arismer, Nacho y a todos aquellos con quienes compartí momentos especiales, gracias por haberme ayudado cuando los necesite...

A FUNREVI

Al personal que labora en el Departamento de Servicios Generales y Compras, en especial al Lic. Luis Carrión, Administrador de la Fundación, por brindarnos su colaboración y apoyo...

A todos mis Amigos, Tías y Primas
Yehu, Viky, Leo, Yely, Juanita, Nancy, Carla, Héctor, Luis, Daniela, Lore, Mariana, Salvador, Salomón, Alan, Ruffle, Dayana, Nery, al prof. Emilio, prof. Paulimar y a todas aquellas personas que de una u otra manera estuvieron en la realización de este proyecto...

Gracias a todos...

Esleivy Castañeda

AGRADECIMIENTO

Este es uno de los momentos que todo ser humano espera, yo me siento complacido por el aporte o la ayuda que cada una de las siguientes personas me brindan y me seguirán brindando, pero yo sinceramente tengo algo que se llama corazón, que me permite reconocer la labor que hacen y me dice que una de las cosas mas lindas de la vida es saber agradecer.

A Dios

Nunca sobraras en mi, toda la vida te voy a necesitar, gracias por darme tanta salud y tanto amor.

A mis padres y hermanos

Siempre seremos una gran familia, para compartir, para ayudarnos, para seguir creciendo y ser cada vez más feliz.

A la profesora Cándida Cabello

Todo un talento para exportar, madre de muchos consejos, mujer luchadora, emprendedora y con un gran sentido de amistad, toda su forma de ser me servirá de guía del por qué vale la pena luchar y le juro que nunca más la podré olvidar.

A mi amigo Rufino Bermúdez

Una persona para imitar, con grandes dones de sabiduría y tremendo sentido social, dispuesto siempre cuando se trata de ayudar, compañero de un gran compartir que como persona sabe valorar. Gracias, amigos como tu son imposibles de encontrar.

A Hugo Chávez

Tremendo líder gerencial, que me permite reforzar mis ideales de forma personal, su carácter social, su amor por el que realmente necesita mejorar, con gran poder para motivar, para influir y comunicar, persona que nunca le sobra tiempo, todo lo ocupa en trabajar. Para mi usted será un padre potencial, con ideales que comparto y que estoy 100% seguro que me ayudaran a trascender en mi talento personal. Cuando se trate de líder siempre lo voy a recordar, gracias señor presidente.

Al licdo. Luís Carrión

Por recibirnos en Funrevi con buena atención, por su valiosa ayuda y colaboración que nos ayudó en nuestro trabajo de investigación, por sus consejos y motivación, y por confiar en nuestros conocimientos que ayudaran a mejorar en ciertas áreas a la Fundación. Muchas gracias, señor administrador.

A mis Compañeros

Nacho, Maria Eugenia, Arismer, Gaby, Mariana, Esleivy, Duglas, Roberto, Roxana, Danny, Leonardo, Alberto, Ramón, Roosvelt, prof. Danny Delgado, profesora Paulimar y todos aquellos que participaron tanto en el desarrollo del proyecto como el recorrido de mi carrera profesional.

Juan Acuña

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfico N° 1 ¿Conoce la estructura organizativa de la Fundación?	63
Gráfico N° 2 Actividades de acuerdo al Manual de Sistemas y Procedimientos	64
Gráfico N° 3 Planificación de actividades	65
Gráfico N° 4 Cumplimiento de la planificación	66
Gráfico N° 5 Existencia de normas de control interno	67
Gráfico N° 6 Elementos que contribuyan a la eficiencia de las operaciones.....	68
Gráfico N° 7 Supervisión periódica	69
Gráfico N° 8 Frecuencia de supervisión	70

LISTA DE FIGURAS

Figura N°1. Estructura Organizativa de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre.....	10
Figura N°2. Estructura Organizativa del Departamento de Servicios Generales y Compras de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre.....	20
Figura N°3. Acciones Administrativas posibles de los problemas administrativos dispuestas por las funciones fundamentales del proceso administrativo.	54



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

**SOLUCIONES GERENCIALES A PARTIR DE UN
ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA (AGAD)
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES Y COMPRAS
FUNDACIÓN REGIONAL PARA LA VIVIENDA (FUNREVI)
ESTADO SUCRE, I CUATRIMESTRE 2009**

AUTORES:
Acuña, Juan
Castalleda, Esleivy

RESUMEN

Las constantes evoluciones tanto científicas como tecnológicas, sociales y políticas, que se han dado en los últimos tiempos, han traído al interior de las organizaciones empresariales una transformación en los factores productivos, técnicos y administrativos. Ellas, han sido afectadas por los diversos cambios, ya que las mismas, están conformadas por personas que forman parte de las sociedades, de hecho son estas las encargadas de producir y suministrar todo lo referente a bienes y servicios para satisfacer las necesidades tanto de las personas como de ellas mismas. Dentro de este orden de ideas, es indispensable, llevar a cabo de forma regular o constante dentro de las organizaciones empresariales el Análisis de Gestión Administrativa, instrumento que se basa, en examinar la estructura administrativa o sus componentes, para evaluar el grado de eficiencia y de eficacia, con que se están cumpliendo las funciones fundamentales de la Ciencia Administrativa, y posteriormente establecer las posibles soluciones gerenciales que permitirán prevenir o curar los problemas que puedan existir, o mejorar las fortalezas ya existentes. De allí surgió la idea de establecer Soluciones Gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) en el Departamento de Servicios Generales y Compras de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI) del Estado Sucre. Para llevar a cabo este estudio se realizó una investigación de nivel explicativa y un diseño de campo, en la cual se obtuvo información directa del capital humano que depende del Departamento en cuestión, reforzada con revisión documental de libros, páginas web, entre otros; para el análisis de la información obtenida se llevó a cabo una tabulación y posterior análisis e interpretación de los resultados. El desenvolvimiento de este trabajo permitió afirmar que las gestiones administrativas no se llevan a cabo mediante manuales de sistemas y procedimientos, por otro lado, no existe un buen liderazgo dentro del Departamento. En consecuencia se aconseja formar líderes potenciales que sean capaces de influir en los trabajadores hacia el logro de los objetivos.

INTRODUCCIÓN

Las constantes evoluciones tanto científicas como tecnológicas, sociales y políticas, que se han dado en los últimos tiempos, han traído al interior de las organizaciones empresariales una transformación en los factores productivos, técnicos y administrativos. Ellas, han sido afectadas por los diversos cambios, ya que las mismas, están conformadas por personas que forman parte de las sociedades, de hecho son estas las encargadas de producir y suministrar todo lo referente a bienes y servicios para satisfacer las necesidades tanto de las personas como de ellas mismas.

Dentro de este orden de ideas, es indispensable, llevar a cabo de forma regular o constante dentro de las organizaciones empresariales el Análisis de Gestión Administrativa, el cual permitirá conocer el estado administrativo de las empresas, con respecto al efecto que causa de manera directa sobre los factores indicados anteriormente.

Por consiguiente, como el Análisis de Gestión Administrativa es un instrumento de desarrollo empresarial, tiene como propósito poseer la debida idoneidad en el examen de las estructuras administrativas o de alguno de los componentes de las organizaciones empresariales, para evaluar el grado de eficiencia con el cual los recursos humanos están cumpliendo la planificación, la organización, la dirección, la coordinación, la ejecución y los controles de los objetivos trazados por la alta administración, para corregir las deficiencias que pudieran existir, con el deseo de tender al mejoramiento continuo del funcionamiento de las empresas, en búsqueda de la optimización de la productividad , mediante la mejor utilización de los recursos disponibles, conforme a los procedimientos encuadrados dentro de las normas y políticas, de una verdadera administración. Ruiz Roa (1995:36).

Según este autor (1995:17), el AGAD “es el examen de la estructura administrativa o de sus componentes, para evaluar el grado de eficiencia y de eficacia, con el cual están cumpliendo las funciones fundamentales de la Ciencia Administrativa”.

Dentro de esta perspectiva, el AGAD, es uno de los instrumentos más importantes para evaluar el nivel de eficacia y eficiencia de sus componentes, es decir, el recurso humano, con el que cumplen las funciones administrativas: planificación, organización, dirección y control.

Resulta claro que, el Análisis de Gestión Administrativa, es una herramienta tan importante que puede ser aplicada a todas las organizaciones, tanto públicas como privadas. Entendiéndose como públicas, aquellas que han surgido como instrumento del Poder Ejecutivo Nacional para regular la marcha de algunas empresas privadas, consideradas fundamentales para el Estado, como las del sector agroindustrial, mineras básicas, telefonía nacional, entre otras. Lo que ha creado frente a éstas un sector público en que el Estado, en grados diversos, actúa como empresario. En este tipo de empresas, el Estado es el único propietario, las cuales son creadas con fines de lucro. Así mismo, en los sistemas tanto capitalistas como socialistas, estas empresas se crean con el fin de asegurar a la población ciertos bienes o servicios a precios accesibles, pero tomando en cuenta el equilibrio de la economía, ya que ningún empresario invierte para obtener pérdidas.

Debe señalarse, que dentro de las instituciones públicas existentes en nuestro país, se encuentran las Fundaciones, tipo de persona jurídica que se caracteriza por ser una organización a diferencias de las públicas anteriores, sin ánimo o fines de lucro. En el Estado Sucre se encuentra la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI), 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 del 19 de julio de 1993.

Esta fundación, 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 habitaad.” (Acta constitutiva de FUNREVI, 2004).

Debe señalarse, que en la estructura organizativa de FUNREVI, se encuentra el Departamento de Servicios Generales y Compras, el cual se encarga de proporcionar oportuna y eficientemente los servicios que requiere el centro en materia de comunicaciones, transporte, correspondencia, archivo, reproducción de documentos, revelado de material fotográfico, intendencia, vigilancia, mensajería y el suministro de mantenimiento preventivo y correctivo al mobiliario, equipo de oficina y equipo de transporte; además de la adquisición de equipos para el funcionamiento de la Fundación, materiales de construcción, servicios de transporte de materiales de construcción, entre otros. Dicho Departamento se encarga de velar porque todo servicio que se presta tanto interno como externo, se realice en forma oportuna, eficaz y eficiente, satisfaciendo las necesidades institucionales, y haciendo uso óptimo de los recursos financieros, materiales, humanos y tecnológicos existentes.

Es por ello, que se consideró necesario investigar sobre la Gestión Administrativa del Departamento de Servicios Generales y Compras de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI).

Por lo tanto, se estimó que el Análisis de Gestión Administrativa ayudaría al Departamento de Servicios Generales y Compras (FUNREVI), a conocer las desviaciones que existen y que no permiten un mejor funcionamiento de las unidades

administrativas, en cuanto a la eficiencia y eficacia del trabajo. De esta manera, surgieron las posibles soluciones y recomendaciones que podrían coadyuvar a lograr el éxito de la organización.

Debido a la importancia de lo anteriormente expuesto, la investigación que se realizó tuvo como objeto fundamental analizar la gestión administrativa del Departamento de Servicios Generales y Compras de FUNREVI en el I cuatrimestre del año 2009, y proponer soluciones gerenciales que coadyuven al logro de la meta trazada, es decir, que el Departamento cumpla con el rol que le fue encomendado de manera óptima y eficiente.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA FUNDACIÓN REGIONAL PARA LA VIVIENDA DEL ESTADO SUCRE (FUNREVI) Y DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES Y COMPRAS.

1.1 Reseña Histórica De La Fundación Regional Para La Vivienda Del Estado Sucre (FUNREVI)

La Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre (FUNREVI), es una institución con personalidad jurídica, su creación fue auspiciada en el estado Sucre por órgano de la Gobernación del Estado, según Decreto N° 0011, de 21 de Junio de 1993, publicado en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 89, de fecha 19 de Julio de 1993. Tiene una vigencia indefinida, pero puede ser disuelta por el ejecutivo del Estado, mediante decreto publicado en Gaceta Oficial.

El domicilio de la Fundación es la ciudad de Cumaná, estado Sucre y podrá establecer sucursales en cualquier parte del territorio del estado Sucre.

El patrimonio de la Fundación, estará constituido por los aportes que acuerde el Ejecutivo del Estado, conforme a la Ley de Presupuesto; con las liberalidades y donaciones que reciba de personas naturales y jurídicas, e instituciones de carácter público o privado.

1.2. Misión

De acuerdo al Manual de Procedimientos Administrativos sobre Retenciones y Enteración del Impuesto sobre la Renta de FUNREVI (Yáñez, 2001), la misión de la Fundación es:

Planificar, elaborar y financiar proyectos de soluciones habitacionales, la adquisición de tierras y recursos tecnológicos necesarios para el ampliamento de las políticas y metas que en el área de la vivienda establezca el Ejecutivo del estado Sucre. La Fundación prestará asistencia habitacional a los niveles I y II de la Ley de Política Habitacional, sin menoscabo de brindar asistencia a los otros niveles establecidos en la Ley.

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.

FUNREVI en su afán de cumplir su objetivo encamina su esfuerzo a la aplicación de una Gerencia pública moderna, tratando de utilizar un sistema de control interno eficiente que garantice la pulcritud y la honestidad en el manejo de los fondos públicos, y que los mismos sean orientados hacia las metas y programas propuestos a beneficio de la colectividad.

1.3. Visión

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.

1.4 Objetivo De La Fundación

De acuerdo con el Manual mencionado anteriormente, FUNREVI tiene como objetivo principal proporcionar mejoras a la calidad de vida del sucrense, a través de la ejecución de programas habitacionales, con la participación de la comunidad y la empresa privada, en el manejo de recursos y planificación de urbanismos.

Para ello se plantean como objetivos específicos los siguientes:

- Planificación, elaboración y ejecución de políticas de viviendas.
- Elaboración y financiamiento de proyectos e investigaciones en el área de la vivienda.
- 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.

1.5 Funcionamiento

La política de vivienda desarrollada en el Estado Sucre, ha generado procesos de participación, organización y gestión, que rompe con los esquemas tradicionales de la cultura sucrense. Con la creación de la Fundación Regional para la Vivienda del estado Sucre (FUNREVI), por medio del decreto que le dió origen, el ejecutivo regional da inicio a un proceso de consolidación de comunidades con objetivos claros y novedosas propuestas, cuya meta, era, y sigue siendo lograr el bienestar integral de la familia sucrense.

Hoy se puede señalar con propiedad que las comunidades atendidas por FUNREVI están marchando hacia una consolidación integral y progresiva. Donde la participación conciente y crítica de sus habitantes marca las particularidades en cada una de las mismas en el diseño de las estrategias a desarrollar, mecanismos de autogestión y la forma de dinamizar el proceso de consolidación enmarcado dentro de un proceso integral de atención físico, espacial, social y jurídico, ejecutado a través de las siguientes etapas:

- Análisis y selección
- Diagnóstico
- Proyectos, permisologías y obtención de recursos
- Ejecución de proyectos y recuperación para la reinversión comunitaria.

1.6 Estructura Organizativa De FUNREVI

La estructura de una organización se crea para realizar las funciones, las 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 una organización.

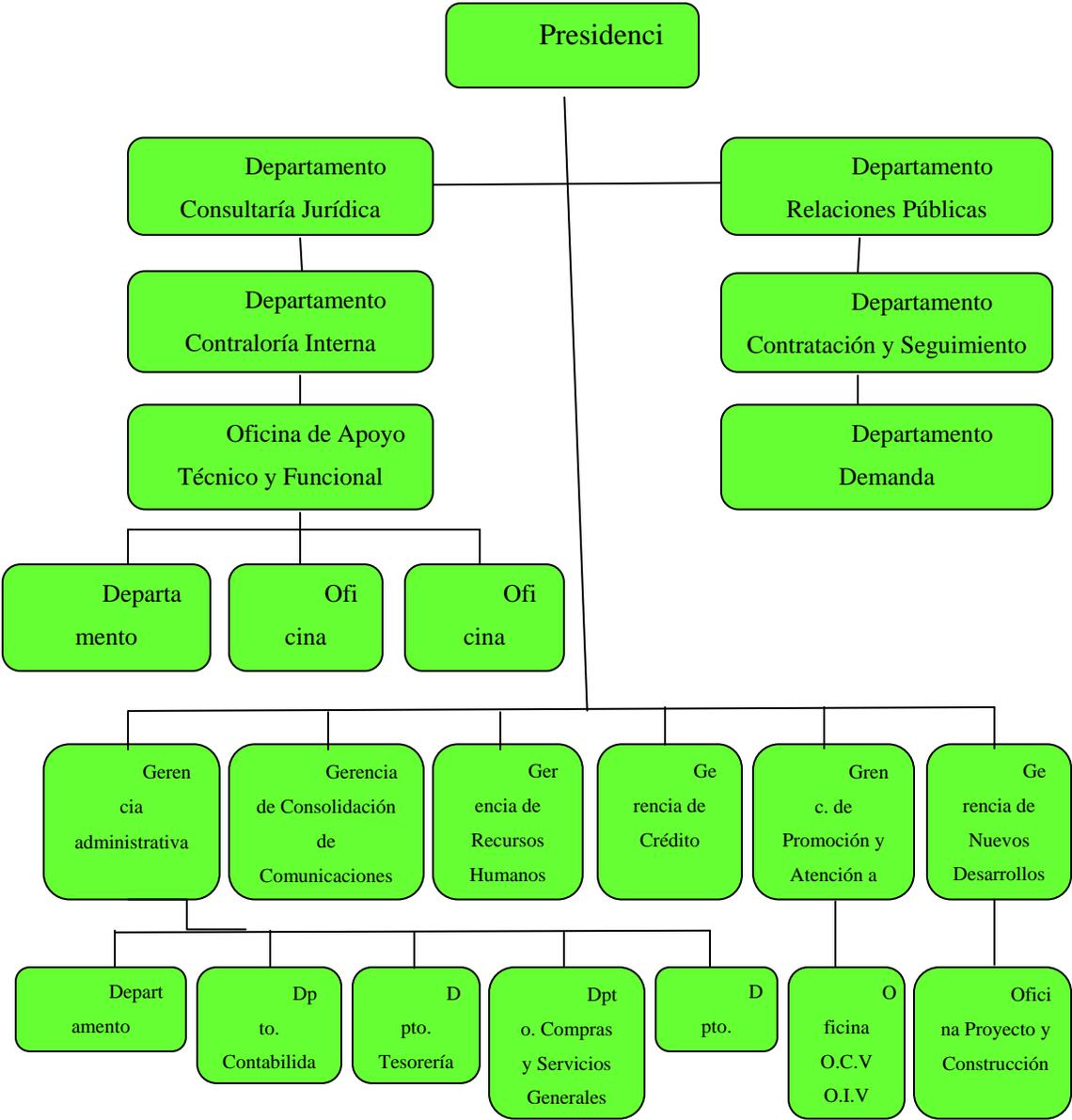
Considerando la importancia de la definición que tienen los puestos de trabajo y las responsabilidades, FUNREVI, ubicada en la ciudad de Cumaná, está administrada y dirigida por un Consejo Consultivo y un Consejo Gerencial.

Según el Manual de procedimientos administrativos, FUNREVI posee la siguiente estructura organizacional: Una Junta Directiva, integrada por el Presidente Ejecutivo y tres Directores y unas oficinas de apoyo, conformadas por Consultoría Jurídica, Contraloría Interna, Relaciones Públicas e Informática, además de, un Comité Gerencial estructurado en Gerencias y Departamentos para dar mayor efectividad a los procesos administrativos, entre los que se encuentran: Gerencia de Administración, Crédito, Finanzas y Recursos Humanos, Gerencia de Nuevos Desarrollos, Gerencia de Operaciones y una Gerencia de Consolidación de Comunidades.

La Gerencia de Administración y Finanzas está conformado por cinco Departamentos: Presupuesto, Contabilidad, Compras y Servicios Generales, Recursos Humanos y Tesorería. A su vez, el Departamento de Contabilidad está conformado por las unidades de Registro y Control, Rendición de Cuentas y Bienes Estadales.

Del Departamento de Servicios Generales y Compras depende el Área de Almacén, Transporte y Mantenimiento. Y el Departamento de Tesorería está conformado por las unidades de Registro y Análisis Financiero y Caja. (Ver figura N° 1)

Figura N°1. Estructura Organizativa de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre



Fuente: Estructura Organizativa de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre (FUNREVI).

1.7 Planes Llevados A Cabo Por FUNREVI

Según Córdova y Martínez (2005:61-68), la planificación en general es entendida como un proceso de desarrollo para combinar de la manera más racional la estructura, los recursos y los procedimientos organizacionales que permitan a la institución, centros, programas o proyectos, lograr determinados objetivos y metas que estén de acuerdo con la realidad del entorno.

Los planes proporcionan un medio racional para lograr objetivos preseleccionados. La planeación implica una innovación administrativa y la capacidad de crear algo nuevo. La tarea de la planificación es buscar la minimización de riesgo y aprovechamiento de oportunidades y su eficiencia se mide por el monto de las contribuciones de los objetivos como compensación de los costos y otras consecuencias inesperadas requeridas para formularla y hacerla funcionar.

Los planes son creados con la finalidad de prever, proyectar, orientar y asistir la creación de nuevas viviendas y urbanizaciones, evitando que esto determine el surgimiento de nuevos barrios; evitando la creación de ranchos en los barrios existentes y evitando el desarrollo de viviendas no controladas. La Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre, se rige por los programas de conformidad con lo previsto en el Artículo 12 del decreto con rango y fuerza de la ley que regula el subsistema de vivienda y política habitacional, los cuales son los siguientes:

- Atención a los pobladores de las calles.
- Habilitación física de las zonas de barrios.
- Mejoramiento y ampliación de casas en barrios y urbanizaciones populares.

- Rehabilitación de urbanizaciones populares.
- Nuevas urbanizaciones y viviendas de desarrollo progresivo.
- Viviendas Productivas.

A raíz de los planes antes mencionados, se busca satisfacer las necesidades del pueblo con viviendas dignas, que les permita evitar vivir en hogares en mal estado que no les garantice una seguridad de vida normal.

En consecuencia, para que los planes ejecutados por FUNREVI sean más efectivos deben estar estrechamente relacionados con todos los elementos del proceso administrativo. Es por ello que, es de gran importancia destacar que en dicho proceso gerencial las actividades de planeación, organización, dirección y control están conexas entre sí, las cuales no pueden tratarse cada una por individual, porque traería como consecuencia un mal cumplimiento del proceso administrativo, el cual esta conformado por las siguientes funciones:

1.7.1 Planeación

Esta función inicial, consiste en especificar los objetivos, los medios necesarios para lograr estos objetivos y la formulación de planes. Los planes de una organización concretan 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. Según tesis Córdova y Martínez (2005:62), 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.

1.7.2 Organización

Esta segunda función del proceso gerencial 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.

1.7.2.1 Componentes De La Organización

Con base en la bibliografía consultada, entre ellas la tesis de las licenciadas

Córdova y Martínez (2005:62), en la función organización se identifican los siguientes componentes:

- **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

1.7.3 Dirección

Esta tercera función gerencial, implica dirigir a las personas para que ejecuten sus responsabilidades de manera eficiente y así alcanzar los logros esperados. Esta función incluye los significados de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. Existen muchas definiciones en relación a dirección entre las cuales se destacan:

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.

Según Jiménez Castro (1974:15) “la dirección es la técnica para conducir las actividades de individuos dentro de un marco formal de actuaciones”.

Koontz y Weihrich (1996:714) plantean que dirigir en la “función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo; se relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar”.

De acuerdo a las definiciones precedentes, muestran que la dirección tiene relación 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 logren los objetivos

en la forma más magnífica posible, es una función fundamental tanto del proceso administrativo como del gerente.

1.7.3.1 Elementos De La Dirección

Citado por las licenciadas Córdova y Martínez (2005:64), dice que de acuerdo con los planteamientos de varios autores, 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
- El entorno
- Los estímulos y atención
- Instrucciones y seguimiento
- Comunicación

Queremos significar, que con los elementos antes mencionados, la dirección de las organizaciones puede llevarse a cabo de una manera más eficaz y eficientemente posible, ya que les permite tomar en consideración lo referente a las diversas acciones puestas en prácticas por el gerente como motivación, poder, etc. Además de reflejar tanto el clima de confianza como de desconfianza de la organización, escuchar a los supervisados, establecer buena comunicación y dar explicaciones que garanticen el logro de las actividades con su respectivo seguimiento.

1.7.4 Control

Dentro del proceso administrativo tenemos esta última función referida al control, la cual añade que todos los objetivos que se han planteado se están llevando de la manera correcta. 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.

A causa de la definición anterior, se sintetiza que el control es la revisión y supervisión permanente de lo que se está realizando, comparar los resultados con los estándares previamente establecidos y realizar las correcciones necesarias a fin de cumplir el plan definido, afirma la relación existente entre la planificación y el control.

Su finalidad próxima es medir, cualitativa y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación (indicadores) y como resultado de esta comparación, estipular si es necesario tomar acciones correctivas o enmendar para orientar la ejecución de conformidad con las normas establecidas. La función de control es desempeñada 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, a un replanteamiento de los objetivos; es por ello que muchos estudiosos del proceso administrativo consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeamiento-control-planeamiento.

Los planes son creados con la finalidad de prever, proyectar, orientar y asistir la creación de nuevas viviendas y urbanizaciones, evitando que esto determine el surgimiento de nuevos barrios; evitando la creación de ranchos en los barrios existentes y evitando el desarrollo de viviendas no controladas.

1.8 Generalidades Del Departamento De Servicios Generales Y Compras

1.8.1 Misión o Rol Principal

Dirigir y controlar el proceso de adquisición y suministro de materiales y/o bienes, así como también garantizar el mantenimiento y la prestación de servicios requeridos por las diferentes dependencias de la Fundación.

1.8.2 Funciones o Competencias

Mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas de la Fundación; realizar las compras y servicios que serán utilizados en las comunidades del estado Sucre, realizar las compras y servicios que permitan el desarrollo de las actividades administrativas y operativas de la Fundación. Programar, coordinar, ejecutar y supervisar el proceso de compras de bienes y prestación de servicios, de acuerdo a la normativa legal vigente.

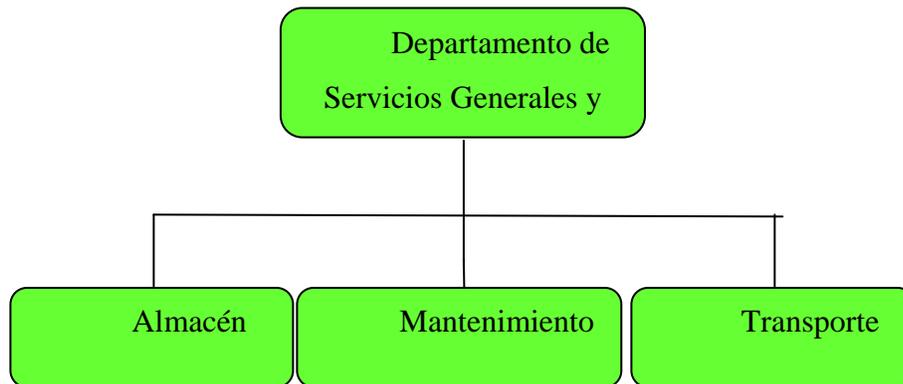
1.8.3 Programas, Proyectos O Actividades Que Ejecuta

Buscar cotizaciones de materiales de construcción y servicios, elaborar solicitudes de órdenes de compra y servicios, realizar análisis de cotizaciones, mantener actualizado el registro de proveedores, elaborar informe, coordinar la planificación de las compras con las diferentes instancias de la Fundación; supervisar y coordinar conjuntamente con los encargados del almacén, la recepción y salida de materiales y equipo; establecer mecanismos que optimicen el sistema de compra, con el fin de reducir tiempo de entrega y maximizar la calidad del servicio; y cualquier otra que le sea asignada, que satisfaga las necesidades de la Fundación.

1.9 Estructura Organizativa Del Departamento De Servicios Generales Y Compras

Del Departamento de Servicios Generales y Compras, depende Almacén, Transporte y Mantenimiento. (Ver figura N° 2)

Figura N°2. Estructura Organizativa del Departamento de Servicios Generales y Compras de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre



Fuente: Estructura Organizativa del Departamento de Servicios Generales y Compras (FUNREVI).

CAPÍTULO II

ASPECTOS GENERALES DEL ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

2.1 Antecedentes Del Análisis De Gestión Administrativa

Al hablar de administración, por fuerza mayor, pero con satisfacción, recordamos a Henry Fayol (1961:25), quien hace más de medio siglo manifestó:

Que el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias era estudiando el mecanismo administrativo, para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control están adecuadamente entendidos, esto es, si la empresa está bien administrada.

Con esto se entiende que, Fayol, padre de la administración moderna manifestó que la mejor manera de saber con exactitud el estado de salud administrativa de una empresa era justamente examinando su proceso administrativo.

Una década después de esa afirmación, la firma Mckinsey & Company expresó, que con cierta periodicidad, la alta administración debe hacer una evaluación de la empresa para identificar los aspectos fundamentales del sistema administrativo y mostrar la interrelación de las funciones que están presentes en dicho proceso. Es así como Fayol y Mc Kinsey sugieren la necesidad de realizar un Análisis de Gestión Administrativa, (AGAD) con el propósito de hacer una evaluación integral para determinar la salud de la unidad económica que conocemos con la denominación de empresa.

En Venezuela, el 26 de agosto de 1982, cuando se promulgó la Ley de Ejercicio de la Profesión de Licenciados en Administración, el Análisis de Gestión Administrativa se realizaba bajo la denominación de Auditoría Administrativa y en su mínima expresión la desarrollaban las firmas de Contadores Públicos, para determinar naturaleza, extensión y oportunidad que darían a los procedimientos que utilizaban en su trabajo.

En cuanto a la terminología aplicada para denominar el examen que, a través del Análisis de Gestión Administrativa, se hace para evaluar la gestión empresarial, ha sido muy diversa, existiendo más de una veintena, unas están dentro de la concepción de lo que se desea hacer, otras, aparentan limitación y algunas crean confusión. Las denominaciones más conocidas son:

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

Como se puede observar, la terminología busca imponerla cada quien que trata sobre la materia, quizá para diferenciarse uno del otro. Esa diversidad de acciones, se debe en gran parte a que esta especialización de la Ciencia Administrativa, está en

proceso evolutivo, y parte de la diferenciación que se mencionó anteriormente, se basa en el objetivo que persigue y allí está justamente la creación de la confusión para quien no conoce ni los términos en sí, ni la Ciencia Administrativa como un todo. No obstante, el término más utilizado tanto para la enseñanza de la materia como para el ejercicio profesional de la misma, es el de Auditoría Administrativa, aunque el AGAD conocido como tal se ha venido expandiendo paulatinamente.

En otro orden de ideas, en épocas pasadas, las evoluciones que se realizaban en las empresas se basan en el análisis de su situación financiera para descubrir fraudes y errores. Sin embargo, al transcurrir el tiempo la administración se ha hecho más compleja, y no únicamente la situación financiera está sujeta a evaluaciones, sino también aquellos problemas que surgen como consecuencia de una serie de dificultades, como son: relaciones humanas, sociales, políticas, entre otras, que se vuelven cada vez más complicadas y dificultan la toma de decisiones.

Esos problemas administrativos dieron lugar a nuevas tendencias en el pensamiento administrativo y los estudiosos trataron problemas cotidianos: de planeación, organización, recursos humanos, materiales, tecnológicos y de producción. Estos hechos exigieron un estudio minucioso en áreas situadas más allá de las Auditorías Financieras.

De allí que los organismos sociales, hoy en día demanden otro tipo de auditoría más amplia que abarque los recursos humanos, materiales y técnicos. Es así como se originó la necesidad de contar con otras técnicas para revisar y evaluar de manera sistemática e integral la calidad individual y colectiva de los responsables de áreas, la calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo; y determinar sus problemas administrativos, sus causas y sus posibles soluciones. Esta revisión es lo que se conoce actualmente con el nombre de Análisis de Gestión Administrativa.

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

2.2 Definición De Análisis De Gestión Administrativa

El Análisis de Gestión Administrativa (AGAD), es básicamente constructivo en su esencia general y objetivo en su enfoque metodológico. No se propone simplemente a verificar las deficiencias de la gestión administrativa de un Directivo o de un Ejecutivo, sino que desea prestarle un servicio, para que realice su función de manera optima.

Diversos autores han aportado una gama de conceptos, los cuales se plantean a continuación. Uno de los autores contemporáneos es Ruiz Roa (1995:11), que define AGAD como:

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

Leonard (1991:46) lo define como:

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

Para Hefferon (1991:3) es: “el arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras”.

Por otra parte, Fernández Arena (1992:18) lo define como: “la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales; con base en los niveles jerárquicos de la empresa; en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución”.

Para Norbeck (1991:20) es: “una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos”.

De acuerdo a las definiciones citadas, resulta que el Análisis de Gestión Administrativa, es un estudio minucioso de todos y cada uno de los elementos de un área específica o la totalidad de la empresa para detectar el grado de efectividad con el cual se están llevando a cabo el proceso administrativo.

2.3 Objetivos Del Análisis De Gestión Administrativa

Según Ruiz Roa (2005:76), los objetivos específicos del Análisis de Gestión Administrativa inciden en la optimización de:

- La identificación de áreas donde las mejoras pueden ser substanciales.
- La relación existente entre la producción de bienes y servicios y los recursos de esa producción.
- Los resultados que se han logrado.

Según Ferrer (2005:27), estos objetivos en sentido general, se orientan a la corrección de deficiencias en la organización empresarial y a producir mejoras en el funcionamiento administrativo en su totalidad. Con la utilización de procedimientos, las políticas en ejecución desarrollan eficiencia, se logra el objetivo en el menor tiempo aplicable, al menor costo posible, y por supuesto, conservando la calidad deseada. En este sentido, los objetivos en expresión más amplia son:

- El estudio de la organización de la empresa.
- Determinar debilidades en los métodos o procedimientos administrativos.
- Hacer una evaluación de la adecuación y efectividad de los controles internos.
- Detectar las desviaciones en la administración de la empresa.
- Determinar el grado de utilidad de la información que los ejecutivos entregan a la Alta Administración.
- Detectar las áreas críticas y determinar las medidas para superar la crisis.
- Prestar asistencia a toda la Administración en la realización efectiva de sus funciones

2.4 Alcance Del Análisis De Gestión Administrativa

El Análisis de Gestión Administrativa, constituye una extensión de la Auditoría Interna hacia todos aquellos aspectos de una empresa privada o pública, por ello puede ser aplicada a cualquier tipo de organización, y su alcance es muy amplio en la sociedad empresarial. Esta técnica, en manos de profesionales competentes de la administración, puede instrumentarse para evaluar todos los niveles de la pirámide organizacional, así como también analizar los impactos que causan los factores externos sobre la organización para identificar amenazas y/o oportunidades de la empresa.

Por lo antes expuesto, el Análisis de Gestión Administrativa se puede aplicar a una función específica, a un conjunto de departamentos, divisiones o grupos de ellas o a la empresa en su totalidad.

En un área funcional, el análisis puede centrarse en las siguientes áreas de la empresa, como: mercadotecnia, ingeniería, contabilidad, seguros, entre otros. Así mismo puede englobar el ambiente de trabajo y el recurso humano. Dentro de lo señalado anteriormente, pueden evaluarse zonas específicas, tales como: publicidad, inventario, investigación de mercado, etc. Además de valorar los controles relativos a las tareas de los centros de computación, seguridad, programas, entre otros. Es por ello que el alcance del Análisis de Gestión se puede determinar de otra manera, concentrándose en una o más actividades básicas de la gerencia, es decir, en las funciones administrativas (planificación, organización, dirección y control).

2.5 Importancia Del Análisis De Gestión Administrativa

Hoy en día, las organizaciones se enfrentan a un medio ambiente cambiante y a clientes más exigentes; por ende los administradores deben contar con herramientas

que les permita afrontar con éxito las adversidades que pudiesen presentársele.

Es en este punto donde radica la importancia del Análisis de Gestión Administrativa, ya que provee una evaluación objetiva, imparcial y competente de las actividades administrativas y es medio para reorientar continuamente los esfuerzos de la empresa hacia planes y objetivos en constante cambio. Adicionalmente, ayuda a descubrir deficiencias o irregularidades en aquellas partes de la empresa que fueran examinadas. De esta manera a la dirección se le facilita lograr una administración más eficaz y eficiente.

Por medio del análisis de gestión, se pueden detectar los posibles problemas que obstaculizan el desarrollo operativo e impiden el crecimiento de la empresa. Es importante para los analistas apreciar la importancia de los problemas, encontrar sus causas y sugerir soluciones gerenciales apropiadas.

En perspectiva, en los actuales momentos, con la innovación de la tecnología y de la informática, también es indispensable evaluar lo apropiado de la información administrativa que se suministra a la alta dirección para la planificación (estratégica y operacional) y las funciones administrativas de alto nivel. Cualquier tipo de organización, sea pública o privada, grande, mediana o pequeña, tiene la necesidad de analizar su circunstancia, para saber si el método utilizado es el más óptimo de acuerdo a su realidad.

La globalización está obligando cada vez más a las empresas a apreciar tanto los factores internos como externos de las mismas: factores económicos, políticos, comerciales, ambientales. Etc., por los que se ven afectadas. Este análisis y evaluación de dichos factores debe hacerse de manera sistemática e integral, abarcando la totalidad de la empresa, en busca de mejorar realmente la organización.

Por lo tanto, el Análisis de Gestión sirve para confirmar la capacidad de la administración en todos los niveles. Es un servicio proyectado para la administración, que estipula los puntos donde existe peligro potencial y resalta además las oportunidades que están presentes en la organización.

2.6 Tipos De Análisis De Gestión Administrativa

En su trabajo de grado, Ferrer (2005:33-35) señala que, la finalidad del Análisis de Gestión Administrativa, es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz. Su intención es valorar los métodos y desempeño en todas las áreas.

El Análisis de Gestión Administrativa, puede dividirse según el factor y objeto de la evaluación en:

- **Del ámbito económico:** en ella se revisan todos los aspectos económicos que tienen relación con la administración de la organización.
- **Del cumplimiento de las políticas y procedimientos:** examina y verifica la observancia de a la Administración con respecto a las políticas y procedimientos existentes en la institución.
- **De la conveniente utilización de equipos y de los sistemas de funcionamiento eficaz:** investiga y confirma que el funcionamiento y uso dado por la administración a equipos y sistemas, sea adecuado.
- **De la estructura organizativa:** supone el análisis y versión exhaustiva de la estructura organizacional de la empresa y su relación con los objetivos generales de la administración.

- **De la exactitud y confiabilidad de los controles y de los métodos protectores adecuados:** comprueba si la empresa está utilizando los controles y respectivos métodos de protección apropiados.
- **De las causas de variaciones:** es un examen detallado de las variaciones administrativas ocurridas en la organización y sus posibles causas.
- **Del recurso humano:** revisa y evalúa los objetivos y políticas de la Administración o Gerencia de la empresa con el Recurso Humano, y las actividades desarrolladas por el personal de la organización con la finalidad de mejorar a la misma.

Es así como se encuentra, pues, que los Recursos Humanos como objeto de la Auditoría, se ubica en una categoría específica dentro de las Auditorías Administrativas.

2.7 Indicadores Del Análisis De Gestión Administrativa

Según Ferrer (2005:35-41), los indicadores de gestión, “son datos o conjuntos de datos que ayudan a medir objetivamente el desempeño de un proceso o actividad”.

En otras palabras, se indica que son parámetros numéricos, que a partir de datos previamente definidos y organizados, permiten tener una idea del cumplimiento de los planes establecidos, y permiten la toma de decisiones para corregir las desviaciones.

En base a ello, todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión.

Por lo tanto, un indicador de gestión, es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

Al principio, su utilización fue orientada más como herramienta de control de los procesos operativos que como instrumentos de gestión que apoyaran la toma de decisiones. En consecuencia, establecer un sistema de indicadores debe involucrar tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización, y derivarse de acuerdo al desempeño, basados en la Misión y los Objetivos Estratégicos.

Visto así, un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía. Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Por lo tanto, es una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance a la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros. No es necesario tener bajo control continuo muchos indicadores, sino solo los más importantes, los claves. Los indicadores que engloben fácilmente el desempeño total del negocio deben recibir la máxima prioridad. El paquete de indicadores puede ser

mayor o menor, dependiendo del tipo de negocio, sus necesidades específicas, entre otros.

2.7.1 Indicadores Financieros

Ferrer (2005:35-41) señala que, un indicador financiero es una relación de las cifras extraídas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de la empresa; se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de las empresas como también a los periodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afecten.

Los indicadores financieros, apoyan a los Directivos, Gerentes y Personal Técnico en el análisis de la gestión y a tomar oportunamente las decisiones necesarias. Los indicadores constituyen un sistema común y ampliamente utilizado en la administración financiera moderna porque proveen información de manera concisa e inmediata, son de tipo cuantitativos por lo que la información para calcular los mismos se obtiene mediante el análisis de documentos y observaciones directas, entre ellos tenemos:

- **Indicadores de Cumplimiento:** teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea, los indicadores de cumplimiento están

relacionados con las magnitudes que indican los grados de consecución de las tareas o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.

- **Indicadores de Evaluación:** la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de un trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los métodos que nos ayudan a identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejoras en la organización.
- **Indicadores de Eficiencia:** la eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los datos que indican el tiempo invertido en la realización de tareas. Ejemplo: tiempo de fabricación de un producto.
- **Indicadores de Eficacia:** la palabra eficacia tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito; los indicadores de eficacia indican la capacidad o acierto en la consecución de los trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes en relación a los pedidos.
- **Indicadores de Gestión:** gestión tiene que ver con administrar y establecer acciones concretas para hacer realidad los trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los datos que nos permiten administrar realmente un proceso.

2.7.2 Indicadores No Financieros

Los indicadores no financieros llamados también indicadores blandos, son los que miden el talento de las personas, la solidez de la cultura organizacional, la relación con los proveedores, con nuestros empleados, entre otros. Variables que normalmente son difíciles de cuantificar o de representar mediante mediciones, sin embargo, se deben buscar ingeniosamente medidas precisas y oportunas para los

mismos, ya que la mayoría de ellos tienen más peso en el éxito o fracaso de una compañía.

Dadas las limitaciones involucradas en el uso único de los indicadores financieros, se hace necesario el uso de los indicadores no financieros. Actualmente muchas organizaciones complementan la información interna con información externa y con información no financiera.

El comportamiento de los indicadores no financieros frecuentemente dependen de factores externos, incontrolables en su gran mayoría, estas medidas de desempeño cualitativas pueden ser comparadas con los indicadores de otras empresas, siempre que tengan las mismas características y desarrollen las mismas funciones; también pueden compararse los mismos indicadores de dos o más unidades de la misma empresa.

2.8 Etapas Del Análisis De Gestión Administrativa

Según Ruiz Roa (2005:105) el AGAD forma parte de un proceso interrumpido, el cual comprende una serie de etapas, y para ser mejor comprendidas de una manera metodológica, se observan las siguientes:

- **Examen Preliminar:** consiste en conseguir la información necesaria y conveniente, que no necesite de un estudio profundo, pero que es indispensable para que el analista tome conocimiento oportuno de la empresa cliente. Además, cuando se detectan áreas en dificultad, se debe alimentar bastante la información, pues es casi seguro que esa área ameritara, en su oportunidad, un examen exhaustivo o profundo.

Es significativo, porque es el punto de inicio para el análisis de gestión, es decir, se fijan los lineamientos básicos para el mismo, su alcance, dirección, extensión, por lo tanto, pudiéramos afirmar que es la de mayor importancia pues el no aplicar este examen, o de hacerlo deficientemente, puede conducir a los inconvenientes siguientes:

- Indebida interpretación de la información lograda.
 - Inadecuada preparación del programa de trabajo.
 - Se recaban detalles innecesarios.
 - Pérdida de tiempo del analista en áreas que no se presentan dificultades.
 - Perder la relevancia del Análisis de Gestión Administrativa.
- **Examen de Controles Internos:** se basa en examinar su eficiencia, e ir en ciertas ocasiones a la minuciosidad. En este tipo de estudio se examinan los aspectos siguientes: la metodología, los propósitos, objetivos, los elementos determinantes de áreas en dificultad.

Aspectos que conforman al control interno:

- Estructura organizativa.
 - Aspectos de personal.
 - Registros contables, entre otros.
 - Normas y procedimientos.
 - Directrices para protección de activos.
- **Examen Profundo:** después de haberse efectuado los exámenes mencionados anteriormente, se cuenta con los elementos indispensables para detectar las áreas con problemas, indistintamente del nivel de gravedad que las afecte. De este modo, podemos iniciar una investigación en profundidad, que permita mediante los diversos resultados señalar observaciones, que 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.

A raíz de esta etapa, nos habilitará para llegar a las observaciones bien fundamentadas, como consecuencia de las áreas en dificultad, estudiadas o examinadas en la etapa de la revisión de los controles internos. Culminado el examen profundo estaremos totalmente acoplados con la situación y en condiciones de iniciar la redacción del informe.

- **Preparación del Informe Final:** consiste fundamentalmente en la síntesis, análisis y redacción de toda la información que fue recopilada y procesada en las etapas precedentes, es decir, engloba las observaciones en cuanto a aspectos hallados de mayor valor y de las recomendaciones, las cuales deben ser positivas y decisivas con el objetivo de derrotar las debilidades que sufre la organización analizada.

La información sujeta en este resumen debe ser clara, precisa, sin herir lo apto de quienes son responsables de las actividades de las áreas examinadas donde se encontraron deficiencias.

Este orden que hemos dado a las etapas, guarda una adecuada secuencia, pero el desarrollo del trabajo puede determinar el cambio del orden que se haya considerado lógico.

2.9 Características Que Debe Llevar El Informe De AGAD

Según Ruiz Roa (2005:226-229):

- **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 insignificantes, 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.

Las características mencionadas anteriormente, presentan un valor muy significativo para el desarrollo del AGAD, lo cual le permite al analista realizar una investigación clara y precisa de todas y cada una de las áreas que son objeto de estudio.

2.10 Funciones Administrativas

El autor Ruiz Roa (1992:51), manifiesta que:

Debido a la multiplicidad y diversidad de recursos y actividades necesarias para la obtención de los objetivos, las instituciones realizan o desarrollan las fundamentales funciones de la ciencia administrativa (Planeación, Organización, Dirección y Control), para el mantenimiento coherente entre las metas globales y las decisiones de sus miembros y la aplicación racional de los recursos que obtiene en relaciones con el medio ambiente externo.

Tomando en consideración lo expuesto por el autor, se puede deducir que para lograr los objetivos de las organizaciones de una manera efectiva, se deben tomar en cuenta las funciones administrativas, que permita llevar el adecuado manejo de la cantidad de recursos y actividades.

2.10.1 Planeación

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización". Reyes Ponce, (1992:51)

"La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas". Fernández Arenas, (1991:62).

Basándose en las definiciones anteriores, se puede determinar que la planeación es el punto de partida del proceso administrativo, en el cual se establecen una serie de objetivos que se desean en un futuro ser alcanzados.

2.10.1.1 Funciones

Permite establecer las bases para evaluar el resultado general y el de cada una de las unidades organizativas, además de ser una fuente de enseñanza para los propios directivos.

2.10.2 Organización

"Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir". Sixto, (1996:51)

"Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue". Guzmán, (1998:43)

Como conclusión de la valiosa función antes mencionada, se deduce que la organización es ordenar todas las actividades que deben llevarse a cabo, haciendo un uso adecuado de todos los recursos con los que se cuentan en la empresa.

2.10.2.1 Funciones

La organización contribuye a establecer los medios para hacer que los recursos humanos trabajen unidos en forma efectiva hacia el logro de los objetivos generales y específicos de la empresa. La organización conlleva una estructura que debe considerarse como un marco que encierra e integra las diversas funciones de la empresa de acuerdo con un modelo que indica orden, arreglo y relación armónica.

2.10.3 Dirección

Scanlan, (1979:54), señala que: "consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización".

Lerner y Baker (1987:57), expone que, “consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión”.

Basándonos en los autores antes mencionados, se pudo entender que la dirección es la función que busca además de la supervisión, la influencia y la motivación en todos los trabajadores relacionados con la empresa, que les facilite alcanzar los objetivos trazados, de la manera mas eficaz y eficiente posible. Con la dirección se busca influir en los demás para que ellos hagan lo que el que dirige desea.

2.10.3.1 Funciones

La función de dirección tiene como propósito fundamental inducir, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo que integran la empresa, con el fin de que dichas actividades en conjunto se lleven a cabo conforme a los planes establecidos.

Esta función comprende las siguientes etapas:

- **Autoridad:** forma en que se delega y se ejercen las acciones durante el desarrollo de las actividades hacia la búsqueda de los objetivos y metas planeadas.
- **Comunicación:** forma en que se establecen los canales de comunicación y fluye la comunicación al interior y exterior de la empresa.
- **Supervisión:** verificar que las actividades se lleven a cabo conforme se planeó y ordenó.

2.10.3.2 Ejecución De Los Planes

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse, lo mismo que a su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación.

2.10.3.3 Conducción De Actividades

Entre las actividades más importantes de la ejecución se encuentran las siguientes:

- Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- Motivar a los miembros.
- Comunicar con efectividad.
- Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

2.10.3.4 Supervisión

Como parte de las Relaciones Humanas, el supervisor debe ser eficaz al conseguir que los miembros de un equipo den lo mejor de sí mismos, se empleen al límite y queden satisfechos con lo que están realizando. En otras palabras, crear satisfacción y rendimiento, inseparablemente unidos, para que en esas condiciones las personas se sientan responsables, comprometidas, entusiastas con el proyecto.

Las actividades básicas que comprende la función de dirección están la determinación de lo que debe hacerse (planeación), la manera de cómo se deberán llevar a cabo las actividades de la empresa (organización) y vigilar lo que debe hacerse (control). Verificar que las actividades que se lleven a cabo se hagan conforme se planearon.

2.10.4 Control

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

Fayol, (1998:41)

El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado. Terry, (1981:52)

Fundamentado en las definiciones anteriormente citadas, resulta claro que el control es la función que va de la mano con la planeación, ya que esta nos permite

verificar si los objetivos trazados inicialmente se están llevando a cabo de la manera correcta, de lo contrario aplicar los correctivos necesarios.

2.10.4.1 Seguimiento De Las Actividades

Establecimiento de indicadores y estándares de control (ventas, costos, productividad, competitividad, calidad); medir y juzgar lo que se ha realizado (análisis de datos estadísticos, informes contables, informes de producción).

2.10.4.2 Acciones Correctivas

Comparar lo realizado contra lo planeado para definir si existen diferencias (evaluación del funcionamiento, inspección y localización de fallas), y establecer medidas correctivas (ajustes para alcanzar lo planeado).

2.10.4.3 Evaluación De Resultados

El paso final en el proceso administrativo es el progreso de la organización hacia los objetivos establecidos. Cuando no se toma tiempo para evaluar lo que se ha hecho, el líder o administrador se siente inseguro e insatisfecho, pues no puede decir a ciencia cierta que hizo ni como se hizo. Es por ello, que se debe evaluar el fruto de la organización para determinar hasta que punto ha alcanzado la perfección de acuerdo a los objetivos trazados.

2.10.4.4 Toma De Decisiones

Deben tomarse decisiones periódicas acerca de los futuros cursos de acción de la entidad y deben, asimismo, corregirse los pasados cursos de acción. La toma de decisiones entraña un compromiso o resolución de hacer, dejar de hacer, o de adoptar

o rechazar una actitud. Una toma de decisiones requiere creatividad y confianza. Se ve cercada por el riesgo, la incertidumbre, la crítica y la conjetura secundaria.

- **Elegir la Mejor Alternativa:** la evaluación de alternativas, junto con una cuidadosa consideración de los objetivos y las metas de la empresa, tiene como resultado la elección de una alternativa.
- **Implantar el Curso de Acción Seleccionado:** se establecen las acciones aprobadas para iniciar la alternativa escogida. Ninguna decisión será posible a menos que se lleven a cabo acciones efectivas que la hagan realidad.

CAPÍTULO III

SOLUCIONES GERENCIALES

3.1 Gerente

Alvarado (1990:36), define al gerente, como un individuo capaz de orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr objetivos; de él depende su éxito personal, el de la organización y el del grupo que está dirigiendo. De allí que resulte necesario que además de una formación gerencial, el individuo que actúe como gerente, tenga un patrón de criterio y una filosofía clara de la administración, de la concepción del hombre y una ideología del trabajo, que le permitan ganar apoyo efectivo y partidarios comprometidos con una misión cuyo significado y trascendencia merece entrega.

3.2 Un Gerente Efectivo

Según, <http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider.shtml> Villasmil (2006), es aquel que:

- Comparte con sus colaboradores objetivos y prioridades de su departamento y de la organización.

- Utiliza el consenso para llegar a acuerdos con sus colaboradores.

- Estimula la participación de sus colaboradores en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas.

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

La base fundamental de un buen gerente, es la medida de la eficiencia y la eficacia que este tenga para lograr los objetivos de la organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

Cabe decir, que ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia, de manera tal que, un gerente ineficaz no puede alcanzar las metas de la organización, la eficacia es la clave del éxito de las organizaciones, pero el ser gerente no solo es dirigir actividades, ser gerente también implica ser un buen líder,

es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del equipo con quien se trabaja.

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

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

3.3 Habilidades De Un Gerente

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

- **La habilidad Técnica:** para usar métodos y medios para ejecutar las tareas.
- **La habilidad Humana:** que se traduce en la capacidad para trabajar en equipo.
- **La habilidad Conceptual:** que es la capacidad para comprender la organización como un todo.

3.4 Gerencia

Según Villasmil (2003:39), “la gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad

frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeación, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos”.

La Gerencia, es la encargada del éxito o fracaso de una organización, porque quien desempeña este rol tan importante es el responsable del logro de los objetivos. Es precisamente el Gerente quien debe manejar los recursos humanos, financieros, no financieros y materiales de manera eficiente y eficaz para que la empresa tenga el éxito que espera.

3.5 Funciones Que Debe Cumplir La Gerencia De Toda Organización

- **Planeación:** porque sin ella no sabría a donde ir.
- **Organización:** determina la estructura más adecuada para alcanzar sus objetivos.
- **Dirección:** por ser la encargada de motivar, enseñar y guiar las actividades a desempeñar.
- **Ejecución:** para llevar todo a la práctica, a la acción.
- **Retroalimentación:** apoyara al control administrativo para que se efectúe de la mejor manera posible.

Debe señalarse, que la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegado, etc.

Por otro lado, todas las organizaciones tienen un programa o método para alcanzar sus metas, para ello es de gran importancia y muy necesario que en su

programa se incluya la “ADMINISTRCIÓN”, ya que ella, consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones.

3.6 Objetivos De La Gerencia

- Posición en el mercado.
- Innovación.
- Productividad.
- Recursos Físicos y Financieros.
- Rentabilidad (rendimientos de beneficios).
- Actuación y desarrollo gerencial.
- Actuación y actitud del trabajador.
- Responsabilidad social.

3.7 Definición De Problemas

Según Terry (1986:101), un problema “es una desviación de algún estándar o nivel de desempeño deseado, al cual se compromete una persona a encontrar solución”.

Los problemas son la dieta con la que vive un gerente que logra solucionando exitosamente los problemas (de desempeño de más o menos), un gerente sirve tanto a la empresa como a la necesidad de crecimiento personal y logro.

3.8 Áreas Comunes De Problemas Para Los Gerentes

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

3.8.1 Áreas De Problemas En Las Que Se Enfrentan Los Gerentes En Las Organizaciones

- **Costos:** utilización del plan de costos estándar, distribución de los datos de los costos, mejor utilización de la información de costos.
- **Toma de Decisiones:** propiedad de las técnicas actuales, uso de las técnicas más modernas.
- **Entrenamiento de Empleados:** suficiencia de los actuales esfuerzos, empleo de técnicas avanzadas, conveniencia de cambiar el entrenamiento supervisorio.
- **Financiamiento:** conseguir préstamos a corto plazo con las mejores condiciones, incrementar el capital de trabajo, planeación de las futuras necesidades monetarias.
- **Distribución de la Información:** proporcionar información verbal y escrita adecuada y completa a todo el personal de manera que estén plenamente informados y puedan desempeñar mejor sus trabajos respectivos.
- **Moral:** determinar lo que los empleados piensan de su compañía.
- **Planeación de la Producción:** determinación y aprovechamiento de corridas óptimas de producción; mantenimiento de inventarios adecuados de materias primas, productos en procesos y terminados; creciente utilización de maquinas y equipo.

- **Control de Calidad:** mantenimiento económico de normas más altas de calidad, entrenamiento del personal para este trabajo, disponibilidad de gente calificada.
- **Reclutamiento y Selección:** encontrar y atraer los mejores empleados prospectivos, efectividad en las entrevistas y pruebas.
- **Responsabilidad Social:** contribuir con talento administrativo en los proyectos designados a mejorar las relaciones sociales, mejor entendimiento entre las personas, y condiciones satisfactorias del entorno.
- **Eliminación de Desperdicios:** conciencia del empleado respecto a desperdicios, datos sobre la extensión del desperdicio material, medios para reducirlo y efectividad de las campañas contra el desperdicio.

3.9 La Solución De Problemas Y El Proceso Administrativo

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

Los datos obtenidos sobre todos los aspectos de las operaciones de la empresa, son analizados aplicando medidas de eficiencia que permitan revelar cualesquiera de los puntos problema en la empresa. Sin embargo, el analista del problema debe evitar el clasificar los datos por departamentos. Esto relaciona los problemas a unidades aisladas de toda la empresa y conduce a la falsa conclusión de que el problema y su solución se encuentran dentro del campo de esa unidad en particular. En algunos casos, esta suposición puede ser al respecto correcta, pero en muchos otros no. Los

problemas tienen manera de atravesar los límites departamentales, y por lo general no son identificados o resueltos con un enfoque de departamento por departamento.

Bajo estas circunstancias, se concluye que el enfoque de la administración de proceso proporciona la perspectiva necesaria para aportar soluciones gerenciales a los problemas detectados. Por su parte las actividades departamentales están interrelacionadas, y un impacto sobre la empresa es probable que produzca ondulaciones de reacción en varios departamentos. Muchas áreas de problemas en esos departamentos quizás se hallan interrelacionada. Estas áreas de problemas, tales como la elevación del costo de la producción, la declinación en las ventas y cobranza lenta, en esencia, son síntomas más que el problema que debe solucionarse. Cobran vida como resultado de una debilidad de orden más elevado y más fundamental. El reto es averiguar la verdadera causa del problema que permite que emerjan estos síntomas. El proceso de la administración proporciona una forma adecuada de generalizar y reunir estos síntomas subyacentes. Ofrece un amplio enfoque de diagnóstico lógico y que con frecuencia sugiere análisis adicionales que se pasaron por alto durante las etapas iniciales de examen de los datos básicos.

Figura N°3. Acciones Administrativas posibles de los problemas administrativos dispuestas por las funciones fundamentales del proceso administrativo.

- A. Planeación
 - A.1. Objetivos de los individuos.
 - A.2. Objetivos de la empresa.
 - A.3. Políticas que cubren autoridad, precios, actitud hacia la competencia.
 - A.4. Procedimientos-medios específicos de manejar el papeleo y los productos.
 - A.5. Programas internos.
- B. Organización
 - B.1. Alcance de la autoridad.
 - B.2. Delegación de autoridad.
 - B.3. Uso de grupos de Staff y de servicio.
 - B.4. Grupos informales.
 - B.5. Integración de actividades estructurales.
- C. Ejecución
 - C.1. Dirección.
 - C.2. Desarrollo y evaluación de empleados.
 - C.3. Satisfacción de las necesidades personales mediante la misma en el trabajo.
 - C.4. Enriquecimiento y engrandecimiento del puesto.
 - C.6. Supervisión
- D. Control
 - D.1. Establecimiento de normas de desempeño.
 - D.2. Medición del desempeño en el trabajo.
 - D.3. Mejoramiento de la tasa del rendimiento sobre la inversión.
 - D.4. Desarrollo de presupuestos adecuados.
 - D.5. Empleo de mejores controles de costo y calidad.

3.10 Reconocimiento: Clave Para Las Soluciones

Es importante reforzar el concepto de que el reconocimiento de que existe un problema, es el primer paso en el proceso de solución de problemas. Para reconocer e identificar un problema se puede recurrir a la siguiente información: datos históricos, datos de la planeación (comparación de los resultados con los objetivos), críticas de externos, informes de analistas de gestión, o comparaciones desfavorables con competidores similares. Con base en esta información, por lo general los gerentes clasificaban el problema en una de dos formas: (1) trabajar hacia adelante, que es proyectar los problemas resultados, en que caso de que se pase por alto el problema y se convierta en la base para la toma de decisiones y (2) factorización medios-fin, lo que implica dividir el problema en varios problemas pequeños y resolver cada uno de ellos por separado.

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

3.11 Enfoques Para La Solución De Problemas

Según Terry (1986:106), existen 5 principales enfoques para la solución de problemas administrativos:

- **El enfoque rutinario:** implica solucionar el problema por la vía de los medios tradicionales, o hacer lo que siempre se ha hecho cuando se enfrenta un problema de este tipo.
- **El enfoque científico:** “lo que necesita un gerente para el análisis efectivo de problemas es un sistema ordenado para el procedimiento de la información, un sistema en el cual ciertos pasos siguen a otros en un orden fijo”.
- **Enfoque decisional:** es uno de los más comunes y populares de todos los enfoques. Para lograr el resultado deseado, se toma una decisión. Se espera que esta decisión resuelva el problema administrativo, que es la barrera para obtener el resultado deseado. Para claridad, es esencial que el resultado deseado sea enunciado primero y luego el problema. Es común la confusión en esta porción del enfoque decisional.
- **Enfoque creativo:** algunos gerentes creen que la toma de decisiones no debe considerarse a manera de una solución lógica; esto es, no se necesita definir el problema y no se quiere dar pasos estrictamente racionales para decidir qué hacer. Indican que no son necesarios los objetivos declarados. El tomador de decisiones estudia la información, la gente y las instalaciones involucradas y se concentra en las interacciones y en los resultados posibles de estos recursos. La creatividad debe ayudar en estos esfuerzos. En parte, este punto de vista está justificado sobre la base de que el tomador de decisiones es capaz de ver más y saber más que hacer a medida que progresa en sus esfuerzos y “llega a la cumbre de la colina siguiente”. Los partidarios de este enfoque afirman que no es práctico llegar a decisiones finales cuando se encubran adelante tantas incógnitas. Este enfoque de “decidir sobre la marcha” enfatiza el factor del comportamiento humano en la toma de decisiones, da libertad a los gerentes, minimiza los malos entendidos respecto a las metas finales estables definidas, y

reconoce la toma de decisiones como cuasi y temporal en vez de la resolución completa y final de un conflicto.

Este método utiliza la habilidad de deducir nuevas ideas prácticas y llevarlas a la ejecución. Los requisitos básicos para aplicar este método son una actitud positiva, imaginación y habilidad para reunir nuevas relaciones a lo largo de líneas no convencionales.

La secuencia a seguir para el método creativo es:

- Identificar y enunciar el problema.
 - Preparar para la creatividad adquiriendo las materias primas necesarias.
 - Estimular la afluencia de ideas.
 - Permitir la iluminación de una nueva idea.
 - Verificar y evaluar la respuesta propuesta.
 - Aplicar la respuesta recomendada.
- **Enfoque cuantitativo:** el énfasis en el enfoque cuantitativo para el análisis de problemas esta en el modelo matemático de los sistemas. La comparación de varias acciones factibles como reducción de costos, ingresos y tasas de rendimiento sobre la inversión se expresan con valores medibles. La relación de los factores para cualquier acción dada se enuncian en forma matemática, esto es, por medio de una fórmula o una ecuación. Sustituyendo diferentes valores matemáticos para las variables de la ecuación, se obtienen distintos resultados y se evalúan de acuerdo con los requisitos del problema enunciado. La computadora es de gran ayuda para este método, en especial en este caso donde las matemáticas son complejas y es grande el volumen de cálculos.

3.12 Análisis Del Problema Potencial

Terry (1986:113), señala que: “para la práctica de una administración verdaderamente efectiva, es sumamente importante prevenir todos y cada uno de los problemas que puedan presentarse, que preocuparse por buscarle la cura después de haber causado el daño en un área determinada”. Dentro de las diversas acciones más beneficiosas que un gerente puede emprender para ayudar a minimizar o quizá prevenir los efectos de los problemas potenciales se encuentran:

- Anotar todos los principales problemas potenciales que usted crea que pueden originarse por la acción propuesta. Las fuentes para esta lista incluyen las situaciones en donde no existe una notable alternativa deseada, en las que es difícil fijar la responsabilidad, cuando debe seguirse una secuencia dada, si la acción es nueva y no familiar, o en el caso en que la programación cronológica es rígida.
- Describir cada problema potencial. Esto ayuda a identificar con exactitud cada problema, revelando con exactitud el qué, cuándo y dónde de él.
- Se sugiere la clasificación de los problemas potenciales por su grado de riesgo.
- Para cada problema de alto riesgo, identificar las causas posibles. De esta forma se determina una prioridad y la concentración se enfoca sobre los problemas más amenazantes para el plan administrativo. Declarando las posibles causas de estos problemas principales, se muestra lo que el gerente puede tener para enfrentarse a ellos. No se tiene la certeza, puesto que se está tratando sólo con posibilidades. Los problemas de poco riesgo se aceptan y se tiene la esperanza de que no se presenten.
- Evaluar la probabilidad de ocurrencia para las causas de cada problema principal. En esencia, para cada uno de los problemas principales, esto indica

las causas principales que ameritan la máxima observación. Lógicamente, se hacen esfuerzos para minimizar los efectos de estas causas principales. Puede haber necesidad de esfuerzos en áreas muy diferentes, puesto que las causas por lo general se derivan de múltiples fuentes.

- Decidir la forma de manejar los problemas potenciales más serios. Esta acción proporciona acciones de contingencia para adoptarlas de inmediato si alguno de los problemas potenciales se convierte en realidad. Tales acciones son benéficas cuando el problema potencial podría producir condiciones caóticas, y de eliminación de las causas o la reducción de su probabilidad parece leve.

Esta lista de pasos es tan lógica que uno se pregunta por qué los gerentes no la siguen como práctica rutinaria. Las razones se mencionan aquí, de manera que si cualquiera de ella se observa en una situación real servirán como señales para adoptar el análisis del problema potencial recién descrito.

- Los gerentes están más interesados en resolver los problemas del día que con minimizar o prevenir los problemas del mañana. Las alabanzas y reconocimientos, si acaso, rara vez se otorgan a un gerente por las cosas que no suceden.
- Hay entre los empleados la tendencia a creer que comprenden de una manera cabal las implicaciones de un plan propuesto porque están de acuerdo con la intención del plan. El problema potencial permanece invisible hasta que las actividades planeadas toman forma y contenido. Cuando ha pasado la oportunidad de prevenirlo; el problema existe y debe ser resuelto.
- Las consecuencias críticas de una acción administrativa no son analizadas en forma adecuada. La posibilidad del fracaso sencillamente se ignora, quizá porque “tal pensamiento es negativo” o porque dichas consecuencias son desabridas o desagradables para enfrentarlas.

Existe una persistente convicción entre los miembros de la administración de que los planes que sugieren son casi infalibles; de lo contrario no los recomendarían. Razonan que no tiene caso buscar dificultades. Pero la experiencia demuestra que las acciones sí salen mal, que se presentan dificultades. Por lo tanto, es prudente hacer pruebas para posibles errores y evaluar sus efectos.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

La administración constituye una ciencia compleja, pues, involucra una serie de procesos neurálgicos para el éxito de cualquier organización y, por ende, está sujeta a un grupo serie de elementos que inciden de manera directa en su desempeño, tales como: relaciones humanas, sociales, políticas, entre otras, que se vuelven más complicadas y dificultan la toma de decisiones.

En tal sentido, se ha diseñado un valioso instrumento llamado Análisis de Gestión Administrativa, que permite hacer un estudio minucioso de las fortalezas y debilidades de la organización con el propósito de hacer una evaluación integral que permita determinar la salud de la empresa. Es así, que se puede medir el grado de eficacia y eficiencia, con el cual se están cumpliendo la Planificación, Organización, Dirección y Control en los procesos administrativos. Asimismo, dicho instrumento sirve para estudiar el mecanismo administrativo que se basa en el estudio de los elementos que caracterizan a una organización y además determinar las mejoras necesarias.

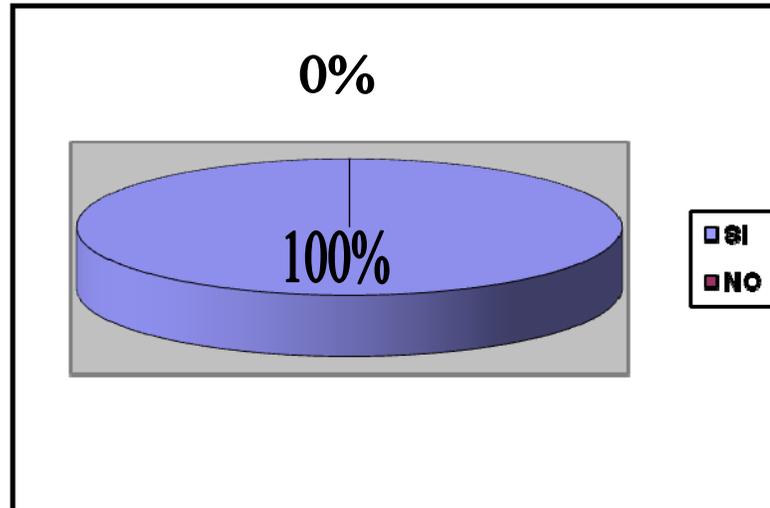
Tomando en consideración lo anterior, el Análisis de Gestión Administrativa reporta una importancia significativa para el Departamento de Servicios Generales y Compras de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre (FUNREVI), pues, en dicha dependencia se maneja de manera directa la materia prima de la fundación, además de coadyuvar a mejorar el grado de eficacia y eficiencia al dirigir y controlar el proceso de adquisición y suministros de materiales y/o bienes, así como también, garantizar el mantenimiento y la prestación de servicios requeridos por las

diferentes dependencias de la Fundación.

De allí que, sus funciones o competencias están relacionadas con mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas de la Fundación; realizar las compras y servicios que serán utilizados en las comunidades del estado Sucre, realizar las compras y servicios que permitan el desarrollo de las actividades administrativas y operativas de la Fundación. De igual manera, dentro de sus atribuciones se encuentran programar, coordinar, ejecutar y supervisar el proceso de compras de bienes y prestación de servicios, de acuerdo a la normativa legal vigente.

Para el procesamiento y análisis de la información, se aplicaron una serie de técnicas para la recolección de los datos, entre ellas las encuestas y cuestionarios así como entrevistas en profundidad que permitieron hacer un estudio a diversos miembros del capital humano del Departamento de Servicios Generales y Compras, lo cual permitió hacer un diagnóstico de la situación actual de la institución. En función de esto, los datos aportados permitieron analizar de manera integral los elementos recabados, detectándose tanto fortalezas resaltantes como debilidades estructurales que van en detrimento de un logro más efectivo de los objetivos del Departamento. Por consiguiente, para el análisis de la información obtenida se llevó a cabo una tabulación de los datos y posteriormente se hizo una representación gráfica.

Gráfico N° 1 ¿Conoce la estructura organizativa de la Fundación?

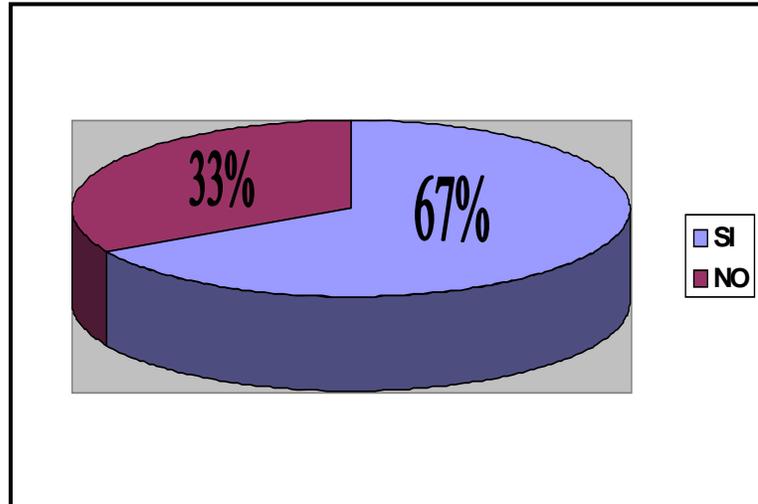


Fuente: Encuestas Departamento de Servicios Generales y Compras de FUNREVI 2009

En primer lugar, de acuerdo a las respuestas que se obtuvieron de las diversas personas (100%) que fueron escogidas como muestra de estudio, se pudo conocer que cuentan en el Departamento con una estructura organizativa muy bien definida que todos conocen. Es así que, para que exista una mejor organización y un efectivo cumplimiento de las gestiones de la empresa, es de gran importancia que las personas conozcan la manera de cómo están estructurados los cargos y las diversas funciones que le corresponden a cada uno.

En segundo lugar, se les preguntó que de acuerdo al Manual de Sistemas y Procedimientos, ¿como se llevan a cabo las actividades siguiendo las indicaciones del mismo?, la cual mostró los siguientes resultados:

Gráfico N° 2 Actividades de acuerdo al Manual de Sistemas y Procedimientos



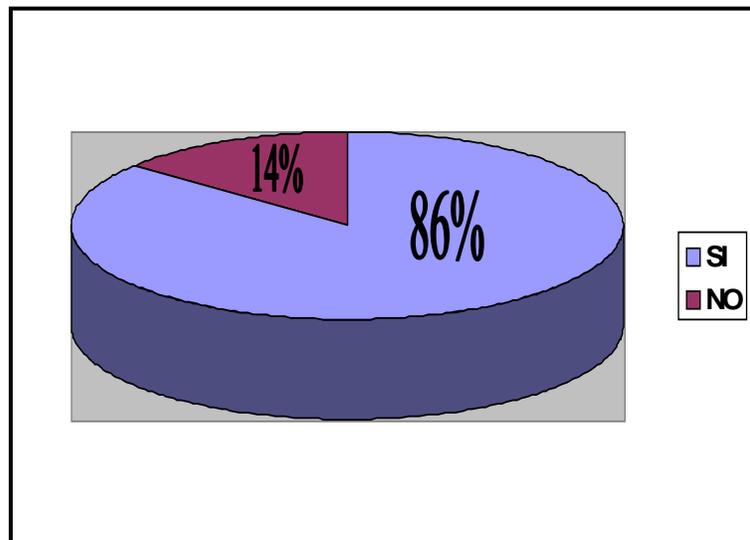
Fuente: Encuestas Departamento de Servicios Generales y Compras de FUNREVI 2009

Por medio de la información recabada, se puede extrapolar que un significativo porcentaje (67%) de los encuestados aseguró que las actividades se realizan en relación a lo establecido en el manual, ya que este grupo de personas consideraban que cada uno de los planes que se les exigían, estaban respaldados por dicho instrumento. Sin embargo, también existe un porcentaje (33%) muy preocupante, que relatan que sus actividades no van de la mano con lo establecido en el manual, porque realmente saben que no existe dicha guía de acción. Ahora bien, se podría inferir que los que están con el mayor porcentaje corresponden a profesionales altamente calificados que conocen a cabalidad su trabajo por lo que afirman que lo que hacen es realmente lo que deben hacer sin percatarse que lo hacen sin manual alguno.

Por otro lado, el diferencial de 33% que afirma que no existe tal manual, es porque al no saber exactamente que hacer han buscado el instrumento, comprobando que el mismo no existe.

Debe señalarse que, un elemento importante a considerar en el análisis es la planificación de actividades previas a su realización, sin duda, se trata del primer paso del proceso administrativo. De acuerdo a la pregunta efectuada con respecto a la planificación de actividades a varios miembros del Departamento, se arrojaron los siguientes resultados:

Gráfico N° 3 Planificación de actividades



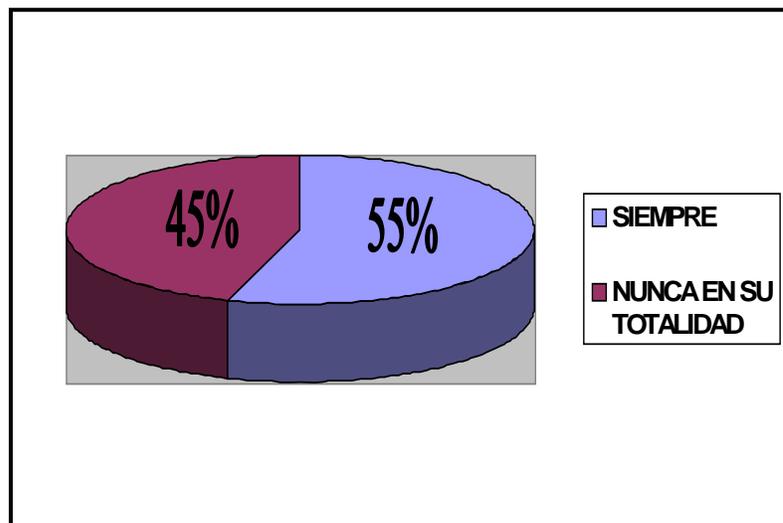
Fuente: Encuestas Departamento de Servicios Generales y Compras de FUNREVI 2009

En relación a lo antes expuesto, la mayoría de los entrevistados (86%) garantizaron que si se realiza una planificación previa a las actividades que se ejecutan en el Departamento, todos estos trabajadores son aquellos que están relacionados con los departamentos de mantenimiento, almacén y transporte, que desarrollan un trabajo de rutina, como: mecánicos, chóferes, entre otros. Aunque hay, una minoría (14%) que no la realiza, el cual involucra al personal que trabaja dentro del Departamento de Servicios Generales y Compras, que manejan una planificación improvisada, que depende de las necesidades de las comunidades y que por lo general son planificaciones cambiantes. Aunque nos muestra un ambiente favorable, ya que el

arte de planear se refiere a las acciones llevadas a cabo para realizar planes y proyectos de diferente índole, es necesario buscar el método para que la planificación previa se lleve a cabo en el Departamento en su totalidad y no de manera reactiva.

Dentro de esta perspectiva, se les pidió a los encuestados que respondieran, de qué manera se cumple dicha planificación dentro del Departamento.

Gráfico N° 4 Cumplimiento de la planificación



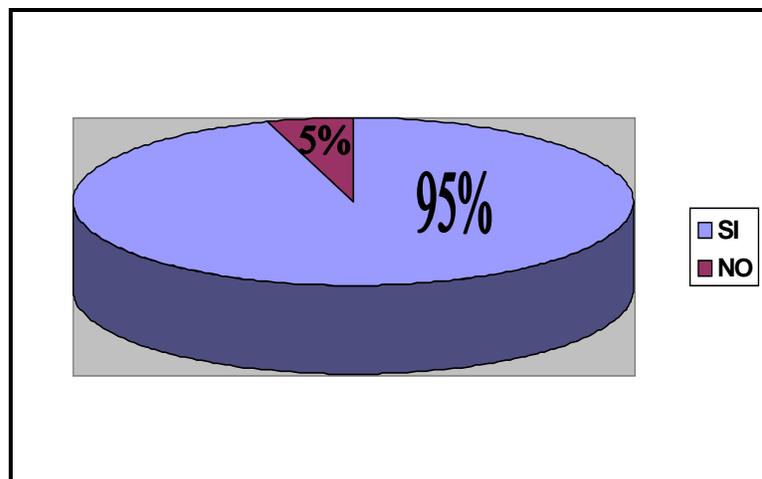
Fuente: Encuestas Departamento de Servicios Generales y Compras de FUNREVI 2009

Estos resultados mostraron gran preocupación, porque solo un poco más de la mitad (55%) señala que la planificación previa a su realización siempre se cumple, como se mencionó en la gráfica anterior, se cumplen todas aquellas actividades de rutina, entre ellas: mantenimientos tanto de los activos de la Fundación, como todos aquellos reparos de la misma, entrada y salida de materiales, transporte, etc. Pero un considerable porcentaje (45%) indica que no se cumple nunca en su totalidad, esto debido a que su compromiso es con las comunidades y la planificación siempre tiende a variar de acuerdo al grado de la necesidad. Esto si presenta un grado de dificultad

por la razón siguiente, que aunque se planifica con anticipación, casi la mitad de los miembros del Departamento no cumplen en su totalidad con lo que realmente se les establece.

Otro de los puntos de gran importancia que se consideraron en este estudio, fue la existencia de medidas de control interno dentro del Departamento, y de hecho, se les preguntó a los encuestados si realmente existían estos controles, los cuales reflejaron los siguientes resultados:

Gráfico N° 5 Existencia de normas de control interno



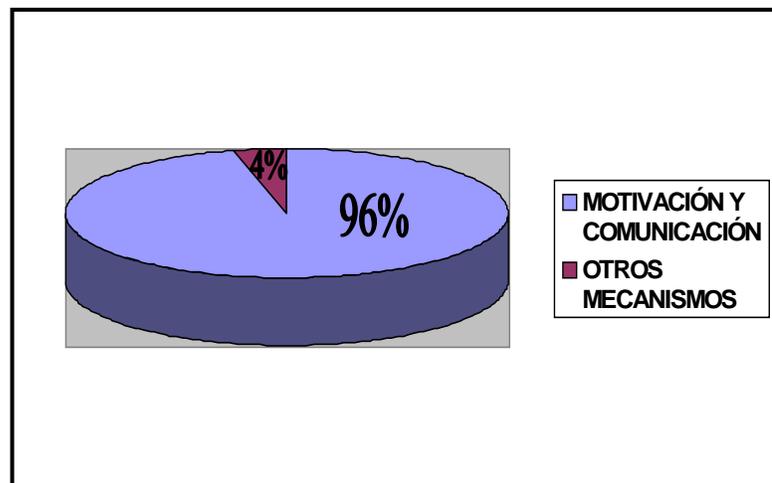
Fuente: Encuestas Departamento de Servicios Generales y Compras de FUNREVI 2009

En cuanto a la información obtenida en este punto, existe una de las fortalezas más grandes con las que cuenta la empresa, ya que casi la totalidad de los encuestados (95%) afirmaron que conocen la existencia de las normas de control establecidas dentro del Departamento, todos estos reconocen que realmente son supervisados, pero a su manera, es decir, poco estricta. Contra apenas un (5%) que las desconoce, quienes sienten o saben que no se aplican dichas medidas. En función de esto, se les preguntó si las normas de control son cumplidas en su totalidad. Dentro de

este orden de ideas, cabe destacar que todo el personal que está seguro de la existencia de dicha norma de control, garantizó que las mismas son cumplidas de manera absoluta.

Otro de los asuntos relevantes, evaluados por medio del Análisis de Gestión Administrativa realizado en el Departamento, son los mecanismos que se utilizan para la eficacia y eficiencia en la ejecución de las actividades, a raíz de esto, se le preguntó a los entrevistados, acerca de los principales aspectos que se consideraban más importantes; los cuales a su vez respondieron lo siguiente:

Gráfico N° 6 Elementos que contribuyan a la eficiencia de las operaciones



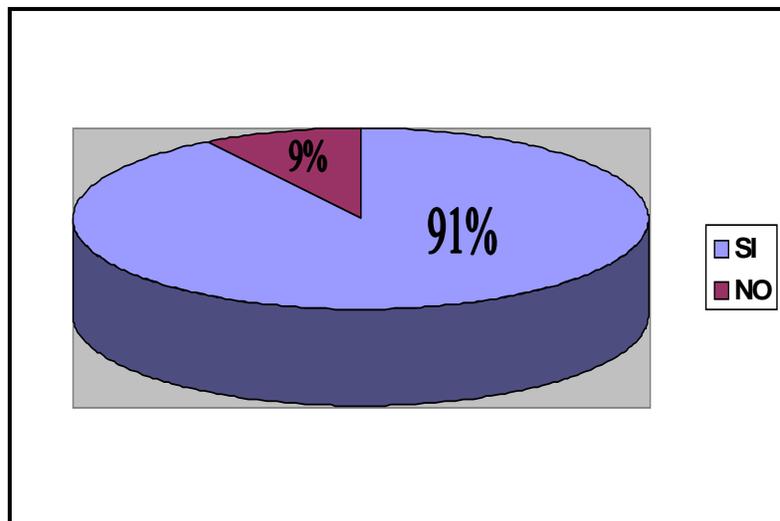
Fuente: Encuestas Departamento de Servicios Generales y Compras de FUNREVI 2009

Según la información obtenida, se conoció que tanto la motivación y la comunicación (96%) fueron los elementos con mayor peso, por la razón siguiente, que dentro de la Fundación no existe buena influencia del Jefe del Departamento hacia sus subordinados, solo se les dice de lo que debe hacerse, más no el cómo lograr cada una de las metas que se les exigen alcanzar, debemos recordar que se requiere una mayor atención de estos mecanismos ya que representan uno de los

principales en cuanto al proceso de dirección dentro de la administración. Por otro lado, existen otros mecanismos (4%) como remuneraciones, entre otros, que puedan influir en el buen desempeño de los trabajadores hacia el éxito de la Fundación.

Por último, se pulsó la opinión de los encuestados en cuanto a las actividades que se llevan a cabo por el personal del Departamento en relación a que si son supervisadas periódicamente, y cada cuanto tiempo lo que arrojó los siguientes resultados:

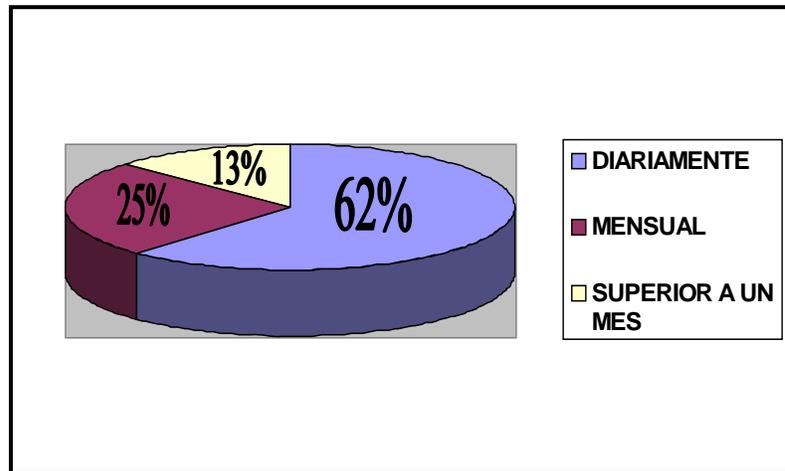
Gráfico N° 7 Supervisión periódica



Fuente: Encuestas Departamento de Servicios Generales y Compras de FUNREVI 2009

Según los resultados, un 91% acepta que hay supervisión y solo 9% manifestó que no existe supervisión. Para reforzar esto, se les preguntó por la frecuencia con la que hacían estas supervisiones, y estos fueron los resultados.

Gráfico N° 8 Frecuencia de supervisión



Fuente: Encuestas Departamento de Servicios Generales y Compras de FUNREVI 2009

Finalmente, estos resultados nos indicaron que los miembros del Departamento de Servicios Generales y Compras, durante el desarrollo de sus actividades casi la totalidad (91%) son supervisados periódicamente, este grupo muy significativo se refiere al personal obrero que esta designado al servicio tanto de la Fundación como de la comunidad, en cuanto al mejoramiento de dicha organización como a la entrega de materiales y construcción de viviendas, entre otras actividades. Mientras que un (9%) dijo que no, quienes realmente desempeñan su labor dentro del Departamento de Servicios Generales y Compras, y que muy poco son supervisados. Aunque no todos son supervisados de una manera muy estricta, ya que según las respuestas de un grupo de encuestados, afirman que se aplican diariamente (62%), dentro de este grupo se encuentran chóferes, mecánicos, almacenistas, que cumplen trabajos de rutina tanto dentro como fuera de la Fundación; otros respondieron cada quince días (25%) y una minoría (13%) contestó que son supervisados en un lapso superior a un mes, los grupos referentes a los dos últimos porcentajes, se refieren a los empleados del Departamento, a los cuales se les hace un chequeo de manera extraordinaria, es decir, no tienen un periodo de supervisión específica.

CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el Análisis de Gestión Administrativa (AGAD), ejecutado al Departamento de Servicios Generales y Compras, se llegaron a las siguientes conclusiones

- El Departamento no cuenta actualmente con un Manual de Sistemas y Procedimientos que regulen las actividades.
- Los trabajadores no cumplen a cabalidad las funciones inherentes a cada cargo.
- Debido a la carencia de instructivos y procedimientos, al Jefe de Servicios Generales y Compras se le hace difícil llevar el control de las órdenes de compras, requisiciones, entre otras. Esto se debe al poco tiempo que lleva en el cargo.
- Inexistencia de formularios para la elaboración del análisis de cotizaciones, así como formatos para actualización de proveedores y licitaciones que permitan llevar un control y orden de las mismas.
- Falta de control y fiscalización al momento de escoger al proveedor más idónea.
- Inexistencia de formatos, como por ejemplo: requisiciones de materiales en el Departamento de Servicios Generales y Compras.
- La inexistencia de requisiciones formales en la solicitud de cotizaciones para las compras, permite que el Jefe de Servicios Generales y Compras las obvie y no se pueda llevar un control interno que ayude a supervisar en un momento determinado el proceso de solicitud de cotización.

- No existe buena relación en cuanto a una comunicación y motivación efectiva, que influyan de manera exitosa en el desempeño de los miembros del Departamento.

DIAGNÓSTICO

El Departamento de Servicios Generales y Compras, no cuenta en la actualidad con un Manual de Sistemas y Procedimientos que ayude al buen desenvolvimiento del personal en cuanto al desempeño y logro de las actividades y además no existe un buen liderazgo desde el punto de vista gerencial que influya en cada individuo y los impulse a alcanzar el éxito empresarial.

RECOMENDACIONES

En respuesta a las conclusiones anteriormente expuestas surgen las siguientes recomendaciones:

- Implementar un Manual de Sistemas y Procedimientos ya que de esta manera, las operaciones de la empresa se integran dentro de una estructura coherente y se pueden realizar las actividades con mayor eficiencia y eficacia.
- Además de planificar las actividades que se llevan a cabo dentro del Departamento, se debe implementar un control de manera que, los objetivos se cumplan de manera óptima.
- Que las órdenes de compras, requisiciones, entre otras; se hagan mediante instructivos y procedimientos, lo cual le permitirá al Jefe del Departamento llevar un control de estas actividades.
- Crear formularios para: análisis de cotización, licitaciones, entrada de materiales, registro de proveedores, programación de compras, control de existencia.
- Actualizar el registro de los proveedores, que le permita al Jefe de Servicios Generales y Compras, asegurarse de que existen los proveedores más idóneos a la hora de realizar las compras.
- Crear formatos para las requisiciones de compras, que permitan llevar un control eficiente de entrada y salida de los materiales.
- Todas las requisiciones a raíz de la solicitud de cotizaciones para las compras, se efectuar de manera formal, lo cual permitiría que el Jefe de Servicios

Generales y Compras las encare y pueda llevar un control interno que ayude a supervisar en un momento determinado el proceso de solicitud de cotización.

- Establecer una excelente comunicación entre todo el personal que depende del Departamento, además de incrementar el grado de motivación de todo el personal, que influya directamente en el desempeño de cada trabajador hacia el logro de los objetivos.
- Es importante respetar las normas fijadas en el Manual de Sistemas y Procedimientos ya que las mismas permitirán delimitar las funciones concernientes al área de Servicios Generales y Compras, así como trabajar de una manera más eficiente y coordinada.

SOLUCIÓN GERENCIAL

Para que se pueda llevar a cabo un buen desempeño de las actividades del Departamento de Servicios Generales y Compras, primero se les debe exigir implementar un Manual de Sistemas y Procedimientos y segundo pero no menos importante aplicar mecanismos de comunicación, que permita integrar a todo el personal que depende del Departamento e influir en cada uno de los trabajadores para que puedan entender que el éxito de la Fundación no es de una sola persona, sino, de todos en general.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

“Consiste en dar el significado preciso, según el contexto, a los conceptos principales, expresiones o variables involucradas en el problema y en los objetivos formulados. Se recomienda no confundir este aspecto con un glosario de términos”. (Instructivo para la elaboración de proyectos de trabajos de grado.2006:11)

En el desarrollo de esta investigación, será necesario definir ciertos términos básicos relacionados con el tema a tratar. Como se sabe, existen muchos que son definidos de diversas formas, pero mantiene su secuencia. A continuación se dará a conocer aquellos que más se ajusten al tema en cuestión. Y que los autores de esta investigación asumen y utilizaran a lo largo de su desarrollo.

Administración: es la gestión, la acción humana que se dedica a resolver las necesidades que surgen de la interacción social.

Análisis: es el examen, exploración de las partes de un todo, para conocer los resultados de los elementos que estudian.

Auditoría: es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental, o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control.

Control: es vigilar que las actividades reales se desarrollen conforme a las actividades planeadas.

Diagnóstico: es el estudio general de una, varias o todas las áreas de operación de una organización, identificar sus principales problemas así como también sus posibles soluciones.

Dirección: es el proceso de instrumentar el plan y usar los recursos organizados en operaciones reales y efectivas, para la obtención de los objetivos planificados. Es emitir instrucciones, asignar los programas a cada responsable de ejecutarlos.

Eficacia: es lograr el objetivo de la empresa, en el menor tiempo posible y con el menor costo de los recursos, es decir, con mayor productividad.

Eficiencia: es el logro de los objetivos haciendo un buen uso de los recursos.

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

Examen Profundo: es el proceso definitivo para detectar las áreas que presentan dificultad, independientemente del grado de dificultad que las afecte, para luego determinar observaciones, en relación a la problemática difícil que presenta toda la operatividad de una organización, sacar conclusiones y proceder a las recomendaciones que posiblemente solucionen las dificultades encontradas.

Gestión: es el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado.

Misión: es el esfuerzo parcial que se desarrolla para lograr el objetivo, siendo la interpretación detallada del mismo.

Objetivo: elemento que define el fin y alcance de la organización. Es el ideal superior perseguido, como meta deseada.

Organización: es el proceso de determinar y establecer la estructura, los procedimientos y los recursos necesarios, apropiados para el curso de acción seleccionado. Es agrupar las actividades pertinentes para la ejecución de planes en unidades directivas y la definición de relaciones entre los ejecutivos y empleados.

Planificación: es el proceso consciente de seleccionar y desarrollar el mejor curso de acción para alcanzar el objetivo. Es determinar que se ha de hacer para la toma de decisiones en el esclarecimiento de objetivos, establecimiento de políticas, fijación de programas y campañas, determinación de métodos y procedimientos específicos y fijación de las previsiones diarias. Por ello, el planificador debe extender el objetivo que ha de alcanzarse, evaluar la situación, considerar posibles cursos de acción y seleccionar el mejor.

Políticas: son las guías o normas que se crean para regular el comportamiento a seguir, señalando el curso direccional a cumplirse.

Responsabilidad: obligación de cumplir determinada función con la mayor eficiencia y eficacia.

Solución: explicación que se da a una duda. Razón que aclara la dificultad de un argumento.

Soluciones Gerenciales: es la explicación gerencial que se da para solucionar las posibles desviaciones que puedan existir en el conjunto de diligencias o actividades que se realizan para desarrollar un proceso administrativo determinado.

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS

- Arias, F. (2004). El proyecto de Investigación: Instrucción a la Metodología Científica. 4ta edición. Caracas: Episteme.
- Chiavenato, A. (2004). Administración: Proceso Administrativo. Colombia: Makron Books Do Brasil Editorial, LTDA.
- Fayol, Henry. (1961) Administración Industrial y General. Mexio. Edición Herrera Hnos. Suc., S.A.
- Fernández, J. (1992). La Auditoría Administrativa. México: edición Diana.
- Jiménez Castro, Wilburg. Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. Fondo de cultura económica. México. 1974
- Hefferon, E. (1991). Sinopsis de Auditoría Administrativa. Editorial trillas. México.
- Koontz, H. (1994). Elementos de Administración. México: edición MC Graw Hill. Interamericana de México.
- Koontz H. y Weihrich H. (1996) Administración una Perspectiva Global. Decima edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Leonard, W. (1991). Auditoría Administrativa. México: edición Diana.
- Norbeck, E. (1991). Auditoría Administrativa. México. Editorial Técnica, S.A.
- Ruiz Roa. (1995). Fundamentos para el Análisis de Gestión Administrativa. Caracas. Editorial Panapo.
- Scanlan, Burt K. (1979). Administración: curso para nuevos gerentes Serie. Administración de negocios.
- Stoner, M., Freeman, F., y Gilbert (1996). Planificación Estratégica. 11º Ed. Caracas – Venezuela. Mc. Graw Hill

Terry, G. (1986). Principios de Administración. México: 2da edición. Editorial Continental.

TESIS

Acosta, Sandina. “Análisis de los Procedimientos Administrativos que se llevan a cabo en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre (FUNREVI)”. Cumaná 2004.

Córdova, Maigualida y Martínez, Carmen. “Análisis de la Gestión Gerencial, Administrativa y Contable de la Fundación Regional para la Vivienda del Estado Sucre”. (Tesis de pre-grado). Cumaná 2004 – 2005.

Ferrer, Luz. “Análisis de Gestión Administrativa en el Departamento de Contabilidad de la Escuela de Administración de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre”. (Tesis de pre-grado). Cumaná 2007.

Ruiz, Luz. “Lineamientos Generales para Mejorar la Eficiencia en las Funciones Gerenciales del Área Administrativa de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas”. (Tesis de grado de Maestría). Maturín, Monagas Venezuela, 2001.

DOCUMENTOS DE LA EMPRESA

Asamblea Nacional Constitución de la República Bolivariana de Venezuela
Caracas 1999

Gaceta Oficial del Estado Sucre. Cumaná, 06 de junio de 1997 (Estatutos de FUNREVI)

PÁGINAS WEB

<http://www.monografias.com/trabajos25/gestion-administrativa/shtml/gestion.11/02/2009>.

<http://www.uapar.edu/es/analista-administrativo/.11/02/2009>.

<http://www.degerencia.com/tema/indicadoresdegestion.13/03/2009>.

<http://www.definicion.de/gestionadministrativa/html>. 13/03/2009.

<http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider.shtml>Villasmil (2006)

<http://www.gestiopolis.com> [Disponible en línea, 04/02/2009]

<http://www.monografias.com> [Disponible en línea, 04/02/2009]

Lerner y Baker [Documento en Línea]. Disponible en www.monografias.com/trabajos17/procesosadministrativos/procesosadministrativos.shtml-57k.
Consultado el 10/02/09

ANEXOS

ESTATUTOS DE FUNREVI

CAPÍTULO 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.

CAPÍTULO 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 Estatal 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.

CAPÍTULO 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.

CAPÍTULO 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.

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

De esta manera, FUNREVI asume las riendas en materia de políticas de vivienda, con un apoyo organizativo que supera a las acostumbradas contrataciones y dirigidas 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 comunidades en el Estado Sucre, distribuidas de la siguiente manera: veintisiete comunidades en Cumaná, trece en Carúpano y tres en Guiria.

APÉNDICE



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NUCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACION

Cumaná, febrero 2009

1ra Encuesta realizada en FUNREVI

Cargo que ocupa en el Departamento: _____

¿Cómo obtuvo el cargo?

¿Cuánto tiempo tiene desempeñando este cargo?

¿Se siente cómodo en su sitio de trabajo?

Si ____ No ____

¿Cuál es su horario de trabajo?

¿Cuándo se fundó este Departamento?

¿El Departamento posee una estructura organizativa?

Si ____ No ____

¿Se llevan acabo las actividades siguiendo el manual de procedimientos?

Si ____ No ____

¿Existe una planificación de actividades previas a su realización?

Si ____ No ____

¿Se cumple puntualmente dicha planificación?

Siempre ____ Casi siempre ____ Nunca en su totalidad ____

¿En caso de no cumplirse la planificación especifique las razones?

¿Existen normas de control interno dentro de su Departamento?

Si ____ No ____

¿Se cumplen en su totalidad?

Si ____ No ____

¿En caso de que su respuesta sea negativa diga porque?

¿Se lleva un control de asistencia?

Si ____ No ____

¿Cómo es la relación entre los empleados del Departamento?

Buena ____ Regular ____ Mala ____

¿Existe cooperación entre los empleados del Departamento a la hora de realizar las actividades?

Si ____ No ____

¿Cuáles son los mecanismos que debe utilizar el Departamento para mejorar la eficiencia y eficacia en la ejecución de las actividades?

¿Son supervisados periódicamente? y ¿Cada cuanto tiempo?

Si ____ No ____

Diaria ____ Cada 15 días ____ Superior a un mes ____



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NUCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACION

Cumaná, marzo 2009

2da Encuesta realizada en FUNREVI

¿Conoce usted con claridad sus funciones y responsabilidades dentro del Departamento?

Lo conozco por completo____ b. Conozco lo básico____ c. Lo desconozco____

¿El proceso de comunicaciones entre el personal que labora en el Departamento y su jefe es eficiente y efectivo?

Si____ b. Moderadamente____ c. Escasamente____ d. No____

¿Cuenta usted con adiestramiento previo necesario para el cumplimiento de sus funciones?

Si____ b. No____

¿Existe un personal encargado de supervisar que se cumplan las funciones del personal del Departamento, tanto interno como externamente?

a. Si ____ b. No____

¿De ser afirmativa la respuesta a la pregunta N°4, como es el desempeño del personal de supervisión?

a. Buena____ b. Regular____ c. Deficiente____

¿Se adecua el Departamento a los constantes cambios e innovaciones tecnológicas?

- a. Siempre____ b. A veces____ c. Nunca____

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

- a. Siempre____ b. Tarde____ c. Otros (explique)

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

- a. Excelente____ b. Buena____ c. Regular____ d. Mala____

¿Existe un manual de procedimientos en el Departamento conocido por usted?

- a. Si____ b. No____

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

- a. Se cumplen____ b. Parcialmente se cumplen ____
c. Escasamente se cumple____ d. No se cumplen____

¿Qué sugerencias o recomendaciones daría usted para mejorar el funcionamiento del Departamento y servicios que este presta:

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!

HOJAS DE METADATOS

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

Título	Soluciones Gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) Departamento de Servicios Generales y Compras Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI) Estado Sucre, I semestre 20090
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Acuña Astudillo Juan M.	CVLAC	15.743.730
	e-mail	Elmagallanero_125@hotmail.com
Castañeda P. Esleivy L	CVLAC	17.212.326
	e-mail	Eslinda_20@hotmail.com

Palabras o frases claves:

AGAD
Funciones Administrativas
Solución Gerencial

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

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Administración

Resumen (abstract):

Las constantes evoluciones tanto científicas como tecnológicas, sociales y políticas, que se han dado en los últimos tiempos, han traído al interior de las organizaciones empresariales una transformación en los factores productivos, técnicos y administrativos. Ellas, han sido afectadas por los diversos cambios, ya que las mismas, están conformadas por personas que forman parte de las sociedades, de hecho son estas las encargadas de producir y suministrar todo lo referente a bienes y servicios para satisfacer las necesidades tanto de las personas como de ellas mismas. Dentro de este orden de ideas, es indispensable, llevar a cabo de forma regular o constante dentro de las organizaciones empresariales el Análisis de Gestión Administrativa, instrumento que se basa, en examinar la estructura administrativa o sus componentes, para evaluar el grado de eficiencia y de eficacia, con que se están cumpliendo las funciones fundamentales de la Ciencia Administrativa, y posteriormente establecer las posibles soluciones gerenciales que permitirán prevenir o curar los problemas que puedan existir, o mejorar las fortalezas ya existentes. De allí surgió la idea de establecer Soluciones Gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) en el Departamento de Servicios Generales y Compras de la Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI) del Estado Sucre. Para llevar a cabo este estudio se realizó una investigación de nivel explicativa y un diseño de campo, en la cual se obtuvo información directa del capital humano que depende del Departamento en cuestión, reforzada con revisión documental de libros, páginas web, entre otros; para el análisis de la información obtenida se llevó a cabo una tabulación y posterior análisis e interpretación de los resultados. El desenvolvimiento de este trabajo permitió afirmar que las gestiones administrativas no se llevan a cabo mediante manuales de sistemas y procedimientos, por otro lado, no existe un buen liderazgo dentro del Departamento. En consecuencia se aconseja formar líderes potenciales que sean capaces de influir en los trabajadores hacia el logro de los objetivos.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Cándida Cabello	ROL	CA <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input checked="" type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> J <input type="checkbox"/> U <input checked="" type="checkbox"/> X
	CVLAC	5.187.997
	e-mail	candidacabello@gmail.com
Emilio Tineo	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> J <input type="checkbox"/> U <input checked="" type="checkbox"/> X
	CVLAC	5.875.769
	e-mail	etineomar@yahoo.es

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2009	04	28
------	----	----

Lenguaje: SPA

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

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS-JACUÑAYECASTAÑEDA.doc	Documento Word

Alcance:

Espacial : SUCRE(Opcional)

Temporal: 2012 para actualizar Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Nivel Asociado con el Trabajo:

LICENCIATURA

Área de Estudio:

ADMINISTRACIÓN

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

UNIVERSIDAD DE ORIENTE. NUCLEO SUCRE

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

Derechos:

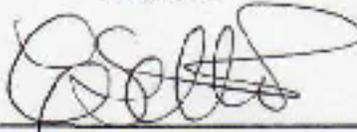
Nosotros, Juan Acuña y Esleivy Castañeda, autores de esta investigación, garantizamos de forma permanente a la Universidad de Oriente el derecho de archivar y difundir por cualquier medio el contenido de este trabajo. Esta difusión será con fines científicos y educativos

Asimismo, nos reservamos los derechos de propiedad intelectual, así como todos los derechos que pudieran derivarse de la patente de Industria y Comercio



Acuña A. Juan M.

AUTOR



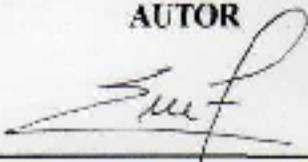
Prof. Cándida Cabello

TUTOR



Castañeda P. Esleivy L.

AUTOR



Prof. Emilio Tineo

JURADO

POR LA SUBCOMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO

ADMINISTRACIÓN

