

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
Escuela de Ciencias Administrativas
Departamento de Administración



**EVALUACION Y PROPUESTA DE UNA MEJORA CONTINUA EN LA GESTION
ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO DE SEVIGEA**

REALIZADO POR:

Jesmar Silva

**Informe de Pasantía de Grado Presentado como Requisito Parcial para
optar por el Título de**

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL

Puerto la Cruz, Junio de 2008

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
Escuela de Ciencias Administrativas
Departamento de Administración



**EVALUACION Y PROPUESTA DE UNA MEJORA CONTINUA EN LA GESTION
ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO DE SEVIGEA**

ASESORES

Lic. Euclides Gómez
ASESOR ACADÉMICO (U.D.O)

Lic. Lucy Muñoz
ASESOR INDUSTRIAL

Puerto la Cruz, Mayo de 2009

RESOLUCIÓN

De acuerdo al artículo 44 del reglamento de trabajos de grado: “los trabajos son exclusividad de la Universidad y solo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien le participa al Consejo Universitario”.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
Escuela de Ciencias Administrativas
Departamento de Administración

**EVALUACION Y PROPUESTA DE UNA MEJORA CONTINUA EN LA
GESTION ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO DE
SEVIGEA**

Autor: Jesmar Silva

RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación fue el realizar una Evaluación y Propuesta de una Mejora Continua en la Gestión Administrativa del Departamento de Presupuesto de Sevigea, que permita mejorar la consecución de los objetivos de la Institución, para con ello mejorar la calidad de vida de la población del Estado Anzoátegui en lo que respecta al sector vivienda. Para el desarrollo de los objetivos planteados, se inició con la descripción de la situación actual en el que se desarrollan las actividades en el Departamento de Presupuesto. Se describió el Proceso Administrativo del Instituto Autónomo de la Secretaria de Vivienda de la Gobernación del Estado Anzoátegui (SEVIGEA): Actividades, políticas y relaciones externas e internas del Departamento. Seguidamente se procedió a detectar las Deficiencias más Frecuentes en el Departamento de Presupuesto. Se hizo una evaluación a los ambientes internos y externos del Departamento de Presupuesto del Instituto de Secretaria de la Vivienda de la Gobernación del Estado Anzoátegui (SEVIGEA) que dio como resultado fortalezas y debilidades que inciden directamente en el nivel de eficiencia del mismo. Debido a toda esta situación y fundamentados en la importancia del papel del Departamento de Presupuesto en la estructura organizativa y funcional en el Instituto se propuso un Plan de Mejora Continua de la Gestión Administrativa para el Departamento de Presupuesto de SEVIGEA basado en el Modelo de Cuadro de Mando Integral.

INDICE

RESOLUCIÓN	III
RESUMEN	IV
INDICE.....	V
INTRODUCCIÓN	VIII
CAPITULO I.....	11
LIMITACIONES Y ALCANCE	11
1.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
OBJETIVO GENERAL.....	11
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
1.2. LIMITACIONES Y ALCANCE	11
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION.....	12
CAPÍTULO II.....	13
MARCO TEÓRICO.....	13
2.1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	13
2.1.1. Reseña Histórica de la Secretaría de Vivienda De la Gobernación del Estado Anzoátegui.	13
2.1.2 Constitución, naturaleza y objetivos de SEVIGEA (Libro Informativo Sobre la Secretaria de la Vivienda de la Gobernación del Estado Anzoátegui,).....	14
2.1.3. Misión y Visión.....	16
2.1.4. Actividad y Ramo Ocupacional.	17
2.1.5. Organigrama.....	18
2.2 MARCO TEÓRICO.....	20
2.2.1. Antecedentes de la Investigación.....	20
2.2.2. Aspectos Generales	22
2.2.2.1. La Gestión administrativa	22
2.2.2.2 El Presupuesto.....	25
2.2.2.3. El Análisis de la Gestión Administrativa.....	39
2.2.2.4. El Mejoramiento Continuo de la Gestión	46

CAPÍTULO III	56
ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO DE SEVIGEA.....	56
3. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO DE SEVIGEA.....	56
3.1. Descripción del Departamento de Presupuesto del Instituto Autónomo de la Secretaria de Viviendas de la Gobernación del Estado Anzoátegui (SEVIGEA).	56
3.2. Proceso Administrativo del Instituto Autónomo de la Secretaria de Vivienda de la Gobernación del Estado Anzoátegui (SEVIGEA).....	56
3.2.1. Actividades del Departamento	57
3.2.2. Normas Establecidas por el Departamento para la Ejecución de las Actividades.	61
3.2.3. Actividades administrativas realizadas en el Departamento de Presupuesto de SEVIGEA.....	62
3.3. Relaciones Internas y Externas del Departamento.....	83
3.3.1. Relaciones Externas.	83
3.3.2. Relaciones Internas.	84
3.4. Gestión Administrativa del Departamento de Presupuesto de SEVIGEA.....	84
CAPÍTULO IV.....	90
PROPUESTA DE MEJORA CONTINÚA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO DE SEVIGEA	90
4. PROPUESTA DE MEJORA CONTINÚA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO DE SEVIGEA.....	90
4.2. Diseño, Metodología y Desarrollo del Plan de Mejora Continua	92
4.2.1. Misión y Visión del Departamento de Presupuesto de SEVIGEA.	92
4.2.2. Definición de los Objetivos y las estrategias del Plan.	93
4.2.2.1. Objetivos del Plan de Mejora Continua	93
4.2.3. Diseño del Cuadro de Mando Integral	95
4.2.3.1. Construcción del Mapa Estratégico Causa-Efecto.....	96
4.2.3.1. Construcción del Mapa Estratégico Causa-Efecto.....	97
4.2.3.2. Definición de los Factores Clave de Éxito.....	98
4.2.3.3. Definición de los Indicadores Estratégicos.....	99
CAPITULO V.....	102

5. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA	102
5.1. Evaluación.....	102
5.2. Seguimiento del logro de los objetivos y retroalimentación.....	104
CAPITULO VI.....	105
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	105
6.1. Conclusiones	105
6.2. Recomendaciones.....	106
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	108
ANEXO A. GLOSARIO	112
ANEXO B. METODOLOGÍA UTILIZADA	115
ANEXO C. CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO	119
ANEXO D. CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE DEPARTAMENTOS DE CONTABILIDAD, TESORERIA Y ADMINISTRACIÓN	126
ANEXO E. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	130
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:.....	151

INTRODUCCIÓN

El Instituto Autónomo de la Secretaría de Vivienda de la Gobernación del Estado Anzoátegui (SEVIGEA), es un ente dedicado al servicio público encargado de brindar mejoras habitacionales a las personas que se encuentren en situaciones precarias y no posean una vivienda digna.

Dentro de su estructura organizativa se ubica el Departamento de Presupuesto, el cual tiene como función principal velar y dirigir los recursos financieros en función de sus objetivos y metas, de acuerdo a las políticas, normas y procedimientos establecidos en la Gerencia Administrativa del Instituto.

De lo anterior se deduce la importancia que tiene este Departamento en lo referente a la consecución de los planes habitacionales de SEVIGEA. El Departamento de Presupuesto debe conducir eficientemente el recurso económico a fin de lograr las metas propuestas.

La investigación tiene como objetivo principal evaluar la Gestión Administrativa del Departamento de Presupuesto del Instituto Autónomo de la Secretaría de Vivienda de la Gobernación del Estado Anzoátegui, y proponer una mejora continua a través de una Pasantía de Grado a fin de evaluar los factores que intervienen y su incidencia en la consecución de los objetivos del Instituto.

La metodología aplicada corresponde al tipo descriptivo, de campo y documental. Se describen las actividades y procedimientos administrativos ejecutados en el Departamento de Presupuesto de SEVIGEA. Para ello se dispuso como fuente primaria, la información obtenida de la aplicación de una encuesta al

personal que labora en el Departamento objeto del presente estudio, así como información bibliográfica referente al tema de análisis de gestión administrativa. Asimismo, se realizaron entrevistas no estructuradas al Jefe de Departamento y al personal.

La investigación está estructurada en seis capítulos:

CAPITULO I. LIMITACIONES Y ALCANCE. En este capítulo se presentaron los Objetivos de la Investigación, las Limitaciones y Alcances de la investigación y la Justificación de la misma.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO. En este capítulo se presentó la Reseña Histórica de la Secretaría de Vivienda De la Gobernación del Estado Anzoátegui SEVIGEA, así como su ubicación geográfica. Se enumerarán los objetivos de SEVIGEA como su institución, así como la visión y misión. Y los fundamentos teóricos de la Gestión Administrativa, el Presupuesto, así como lo referente al Análisis de Gestión Administrativa

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO DE SEVIGEA. En este capítulo se describió la estructura organizativa del Departamento de Presupuesto de SEVIGEA Enfatizando en la descripción de las actividades y procedimientos administrativos que se desarrollan en el mismo. Además se identificaron las funciones administrativas que cumple el personal que labora en el Departamento de Presupuesto de SEVIGEA. Se presentaron los resultados de la evaluación de los ambientes Internos y Externos del Departamento de Presupuesto.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO CONTINUO. Este capítulo estuvo referido a la propuesta para el mejoramiento continuo de la Gestión Administrativa del Departamento de Presupuesto de SEVIGEA. Indicándose los Objetivos de la Propuesta, el alcance, los responsables de su ejecución. Asimismo se analizó el Impacto que tendrá la propuesta en el Departamento de Presupuesto

Este capítulo concentró la descripción de los Procedimientos para el Mejoramiento de la Gestión Administrativa, el cual incluye: Talento Humano, Sub – Sistema de Cliente, Recurso Financiero, La Procura.

CAPITULO V. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA. En este capítulo se presentaron los elementos de evaluación de la propuesta.

CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. En este capítulo se presentaron las conclusiones y recomendaciones obtenidas como resultado de la ejecución del trabajo de investigación.

CAPITULO I

LIMITACIONES Y ALCANCE

1.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Evaluar y Proponer una Mejora Continua en la Gestión Administrativa del Departamento de Presupuesto del Instituto Autónomo de la Secretaria de Viviendas de La Gobernación del Estado Anzoátegui SEVIGEA.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las actividades y procedimientos que se desarrollan en el Departamento de Presupuesto de SEVIGEA.
- Describir las funciones administrativas que cumple el personal que labora en el Departamento de Presupuesto de SEVIGEA.
- Evaluar los ambientes Internos y Externos del Departamento de Presupuesto.
- Estructurar una propuesta de Mejora continua para el Departamento de Presupuesto de SEVIGEA y su impacto en la Gestión Administrativa.

1.2. LIMITACIONES Y ALCANCE

La presente investigación comprenderá realizar un análisis de gestión administrativo y control interno en el Departamento de Presupuesto del Instituto Autónomo de la Secretaria de Vivienda de la Gobernación del Estado Anzoátegui SEVIGEA, con el propósito de lograr detectar las brechas organizacionales, para el planteamiento de las soluciones y por ende la satisfacción de las necesidades de todas las dependencias del Ejecutivo Regional.

En el departamento las deficiencias de manuales de procedimientos o de las actividades ejecutadas en el mismo. Bajo estas condiciones, podría generarse que la documentación se convierta en un proceso lento, y a consecuencia la posible limitante que pudiera enfrentarse en la ejecución del trabajo de investigación sería el recurso tiempo.

Aunado a ello, para realizar la investigación de campo es necesario disponer del tiempo de trabajo de los empleados que laboran en el Departamento de Presupuesto, por ende la recolección de la información se dificulta aún más.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION

El Departamento de Presupuesto de SEVIGEA se encarga de distribuir y verificar el recurso económico con el cual cuenta el instituto para la realización de imputaciones presupuestarias en cada una de las partidas correspondientes, a fin de que se puedan llevar a cabo las metas trazadas acorde con la ejecución presupuestaria impuesta por la Planificación de Presupuesto de la Gobernación del Estado Anzoátegui.

En el Departamento de Presupuesto se realiza una serie de actividades y procedimientos, dentro de lo que se incluye el compartir información con otras unidades, y sus limitaciones en el control de información interdepartamental en forma podría generar perdidas de tiempo y esfuerzo entre los empleados al momento de realizar sus funciones.

La gestión administrativa de una organización es un proceso dinámico donde conviven, pasados, presentes y futuros. En este proceso se combinan activamente, análisis del pasado (gestión), previsión y evaluación de alternativas futuras (planeamiento) y la instrumentación del plan en el presente.

Los resultados del Análisis de Gestión Administrativa del Departamento de Presupuesto de SEVIGEA brindará la posibilidad de analizar la evolución de este a través del tiempo, permitiendo incorporar los cambios necesarios en los procedimientos que satisfagan mejor los objetivos empresariales.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

2.1.1. Reseña Histórica de la Secretaría de Vivienda De la Gobernación del Estado Anzoátegui.

La Secretaria de la Vivienda de la Gobernación del Estado Anzoátegui (SEVIGEA) fue creada el 26 de Junio del 2001, según las Leyes, decretos, resoluciones y todos los documentos expedidos o que se expidieran en el ejercicio de los poderes públicos del estado, publicados en la Gaceta Oficial, N° 64 Decreto ejecutivo de fecha 26 de junio de 2001, bajo el mandato de su Presidente, Dr. Marcos Pérez, su sede está ubicada en la Avenida 5 de Julio de Barcelona, edificio Ross Flor. Según trípticos informativos, la creación del Instituto se realiza con el fin de prestar ayuda social a la población Anzoatiguense con problemas de índole habitacional. El Instituto se planteo como reto ser efectivo a corto plazo, disminuyendo significativamente el déficit habitacional.

El Ing. Wilfredo Enrique Silva Urbano, Presidente de Sevigea para la fecha actual, afirma que dentro de los programas exitosos de SEVIGEA ha sido la autogestión, donde las propias familias construyen sus viviendas con la asistencia técnica del Instituto, este se ha propuesto realizar a través de la penetración sociológica, demostrarles a los beneficiarios que los recursos que obtendrá serán reinvertidos en nuevos desarrollos habitacionales.

Con el desarrollo de las 800 soluciones habitacionales anuales planteadas por el Instituto, se obtendrá atender en forma regular, la creciente, demanda poblacional, ya sea en forma de casa o apartamento, lo que permitirá deducir con mística de trabajo, perseverancia y creatividad la crisis actual y recordar que una vivienda no solo es una estructura, sino un lugar que aumenta la capacidad de una familia para su desarrollo armonioso e integral.

Este instituto se crea para resolver la problemática habitacional de un gran número de familia en todo el estado y a la vez prestarle un servicio más eficiente dinámico y adecuado que consolide más la unión y bienestar del pueblo Anzoatiguense.

2.1.2 Constitución, naturaleza y objetivos de SEVIGEA (Libro Informativo Sobre la Secretaria de la Vivienda de la Gobernación del Estado Anzoátegui,)

Constitución

Capital.

Ha respondido al lineamiento establecido en los planes de desarrollo estatal y a las políticas formuladas por el Ejecutivo Nacional y Regional. El Instituto de la Vivienda de Anzoátegui cuenta con un aporte del 5% del presupuesto general que le es asignado a la Gobernación del Estado por el Gobierno Nacional.

El patrimonio del Instituto por:

- Aporte inicial y los subsiguientes que le asigne el ejecutivo estatal. Los aportes que se prevean anualmente en la ley el, presupuesto del estado los cuales no podrán ser inferiores al 5% de los ingresos ordinarios.
- Las subvenciones y donaciones que se le hagan.

- Los bienes que se trasfieran o se adjudiquen al Instituto y lo que este adquiriera por cualquier título para cumplimiento de sus fines.
- Las cantidades que perciba por la venta de los bienes inmuebles o por cualquier otro concepto.

El primer mandatario regional Tarek William Saab en Programa Televisivo Tarek Rinde Cuentas de Fecha 27 de Julio año 2007, aseguró que la ejecución de los proyectos habitacionales son ejecutados de manera responsable y apegada a la ley, siendo clave la aplicación de programas de acuerdo a la Ley del Régimen Prestacional de Vivienda y Hábitat, Gaceta Oficial N° 38.204 del 8 de junio de 2005, así como también su ley de creación del 26 de junio año 2001. Siendo éstos últimos los Instrumentos jurídicos empleados por Sevigea para atender planes contentivos a la construcción de nuevas urbanizaciones, construcción de viviendas aisladas o Sustitución de Rancho por casa (Suvi), mejoramientos y/o ampliación de viviendas, financiamiento de iniciales y obras de equipamiento urbano y consolidación de barrios.

_ Naturaleza.

Para contribuir con el desarrollo y progreso del estado, y de acuerdo a la evolución del mundo moderno se ha logrado implementar un sistema operativo para el desarrollo popular, social y económico, que permita contar con una gama de servicios de carácter regional para satisfacer necesidades en pro de los beneficios de la comunidad, estos obtenidos a través del esfuerzo y bien del servicios común.

Este apoyo no es otro que el de la Secretaria de Vivienda de La Gobernación del estado Anzoátegui, por medio del cual se realiza la labor de los programas habitacionales en todas la regiones del estado y es por ello que esta dirigida a organizar y desarrollar proyectos de soluciones habitacionales y de construcción adecuada a menores costos.

_ Objetivos

Los objetivos del Instituto de la Secretaria de la Vivienda del Estado Anzoátegui, según el Ing. Silva, están acordes a la Ley de su Creación, además de dar cumplimiento a los lineamientos del Gobierno, por ejemplo Misión Villanueva (Aló Presidente N° 262, 2006), y acordes a la Ley de Prestación de Vivienda y Hábitat. Los objetivos son:

- Implantar el programa de sustitución de viviendas precarias por viviendas higiénicas.
- Construir comunidades, mejorando la calidad de vida de la población de bajos recursos.
- Recuperar comunidades ya formadas con avanzado grado de deterioro.
- Aplicar proyectos semilla, que permiten que la vivienda crezca según los recursos y necesidades de la familia.

2.1.3. Misión y Visión (Según Triptico Informativo de la Secretaria de la Vivienda de la Gobernación del Estado Anzoátegui).

La misión y visión del Instituto de la Secretaría de la Vivienda SEVIGEA está conceptualizada acorde a las leyes vigentes en materia de vivienda y Seguridad Social en la República Bolivariana de Venezuela.

Misión.

“ a) La Misión de la Secretaria de la Vivienda de la Gobernación del Estado Anzoátegui es asumir la responsabilidad ante le comunidad mediante soluciones habitacionales al estado. Anzoátegui, garantizando la absoluta calidad de la construcción de viviendas acordes a los ingresos económicos de los solicitantes.

b) Optimización del recurso humano a través de adiestramiento e incentivo que ayuden a desempeñar con un alto grado de calidad y responsabilidad la labor dentro del Instituto y a su vez brindarle al público tanto interno como externo la satisfacción haber atendido con educación y cordialidad

c) Ser una fuente de trabajo sólida, confiable y permanente con visión a nuevos horizontes coadyuvar en el desarrollo de la región.”

Visión

“La Visión de la Secretaria de la Vivienda de la Gobernación del Estado Anzoátegui es Solventar el déficit habitacional a mediano plazo el estado garantizándoles a los beneficiarios una vivienda digna para su familia, ejecutando obras de urbanismo, brindando asesoría técnica en el proceso de planificación, con alto nivel de capacidad brindado por el personal que hace posible este logro.”

2.1.4. Actividad y Ramo Ocupacional.

La Actividad es la Construcción de Viviendas para solventar la crisis habitacional. En lo que respecta al ramo ocupacional:

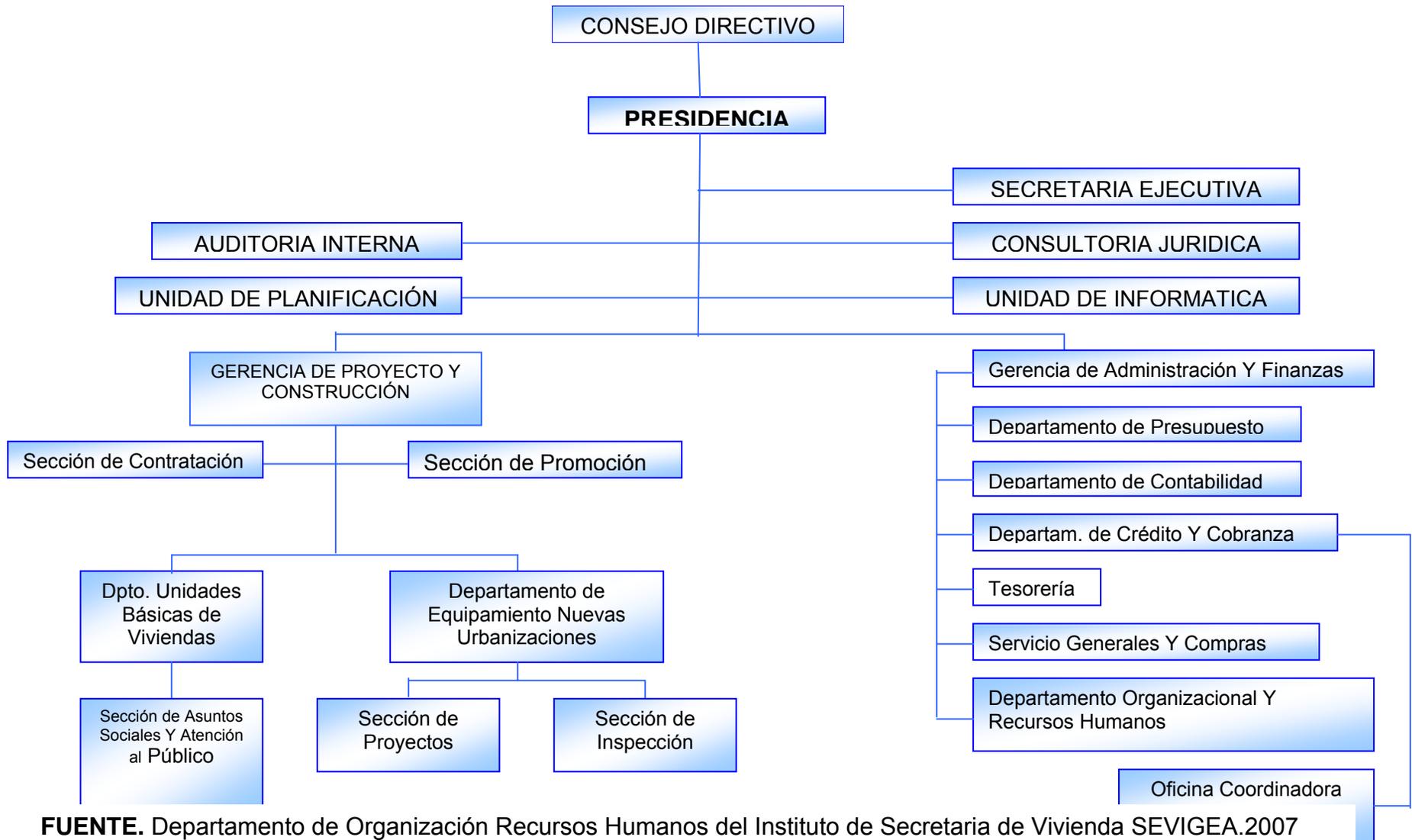
- Ramo de Ingeniería, Ciencias Naturales y Ciencias Físicas.
- Ramo de salud y bienestar social.
- Ramo de Divulgación, Protocolo, Legal, Ciencias Sociales y Culturales.

- Ramo de contaduría, Inspección, Fiscalización y Liquidación de renta Maquinas y Seguros Comerciales.
- Ramo de Administración y Asistencia técnica.

2.1.5. Organigrama

A continuación se presenta de manera grafica como esta estructurada organizacionalmente el Instituto Autónomo de la Secretaria de Viviendas de la Gobernación del Estado Anzoátegui (SEVIGEA).

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA



FUENTE. Departamento de Organización Recursos Humanos del Instituto de Secretaria de Vivienda SEVIGEA.2007

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1. Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación son indagaciones previas que sustentarán el estudio y tratan sobre el mismo problema o se relacionan con otros. Estos servirán de guía y permitirán hacer comparaciones y tener ideas sobre cómo se trató el problema en esa oportunidad.

Estos antecedentes permiten revisar alcances, objetivos y las conclusiones a las que hubiera llegado el autor o autores, permitiendo esto que la investigación a realizar no redescubra lo ya conocido y obtenga conclusiones valiosas e inéditas.

La revisión de material documental y bibliográfico en diversas instituciones académicas públicas y privadas dio como resultado documentos afines que se relacionan con la utilización del Cuadro de Mando Integral en la Gestión Administrativa.

Alcón, Susana, Chavez Flores, Alejandra T., Gómez, Nancy D., Nardi, Alejandra Marcela (1993). El concepto de calidad total aplicada a un Centro de Información. El objetivo de este trabajo de investigación fue describir el proceso de implantación del concepto de calidad en una Biblioteca. El trabajo se desarrolló de manera que los autores describieron paso a paso el proceso de evaluación que se hizo en la biblioteca para detectar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. Iniciándose con la formulación de la misión, valor y objetivos de la institución. Las conclusiones que alcanzaron las autoras fueron que: “Todo trabajo es un proceso que puede ser mejorado a través de la participación de sus protagonistas.” Y que “la calidad total es una herramienta estratégica y de gestión que como filosofía ha de conducir la Transformación del Centro de Información de la Comisión Nacional de Energía Atómica (Biblioteca).”

Esta investigación será de utilidad en lo que respecta al proceso que se deberá seguir para realizar la evaluación del entorno externo e interno de SEVIGEA.A. y

considerando que su punto de partida fue que en una empresa del sector servicio se “debe trabajar en función de las necesidades de un usuario(cliente) y los servicios que se brinden deben estar diseñados de acuerdo a la demanda de los mismos”, siendo esto último aplicable al Instituto Autónomo SEVIGEA donde se busca satisfacer a la comunidad.

El modelo utilizado por Alcón, Chavez, Gómez, y Nardo (1993) fue el de Calidad Total, donde se enfatiza el papel de la calidad en una organización, esto último es el punto de partida de cualquier modelo de gestión de calidad, lo cual podrá ser utilizado como fundamento teórico en la presente investigación.

Rubino Marta (2007) presentó ante la Universidad Nacional de Mar del Plata el Trabajo de Grado Titulado “Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral aplicable a Bibliotecas: descripción de las etapas para su creación y diseño”. El objetivo primordial fue desarrollar paso a paso un Cuadro de Mando Integral. Este trabajo sirvió como fundamento teórico puesto que muestra en forma detallada el proceso que debió seguir la investigadora para diseñar un CMI aplicable a cualquier institución bibliotecaria.

La conclusión alcanzada fue El CMI o Tablero de Comando o de Gestión es un modelo de gestión que permite gerenciar la implementación de un Plan Estratégico u Objetivos y trasladarlos a la acción. Es un modelo de información que permite que la organización se encuentre informada - día a día - y en tiempo real, acerca del avance en el logro de las metas prefijadas.

2.2.2. Aspectos Generales

2.2.2.1. La Gestión administrativa

TERRY George (1990) explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar, controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Según Stoner, Freeman y Gilbert (1996) desde finales del siglo XIX se acostumbra definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planeación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido objeto de escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado.

Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Los mismos autores consideran que un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas planeadas.

Para Stoner, Freeman y Gilbert (ob. Cit.) es más fácil entender un proceso tan complejo como la administración, si se descompone en partes y si se identifican las

relaciones básicas entre ellas. Este tipo de descripciones, llamadas modelos, han sido utilizados por estudiantes y practicantes de la administración desde hace muchos decenios.

Para estos autores, un modelo es una descripción usada para representar relaciones complejas en términos fáciles de entender. De hecho, se usó un modelo sin identificar como tal, cuando se dijo que las actividades centrales de la administración son planificación, organización, dirección y control. Estas representan cuatro formas de abordar las relaciones formales que evolucionan con el tiempo, sin embargo las relaciones descritas están muchos más entrelazadas que lo que implica el modelo.

Stoner, Freeman y Gilbert hacen referencia al siguiente ejemplo, “se usan estándares para evaluar y controlar las acciones de los empleados, pero establecer estas normas forma parte inherente del proceso de la planificación y es un factor integral para motivar y dirigir a los subordinados”. Por otra parte, las medidas correctivas – presentadas como una actividad de control – muchas veces entraña un ajuste de planes.

En la práctica, el proceso de administrar no entraña cuatro series de actividades independientes o ligeramente relacionadas, si no un grupo de funciones interrelacionadas. Planificación, organización, dirección y control son los actos simultáneos e interrelacionados que mantienen muy ocupados a los gerentes.

Partiendo de los conceptos antes señalados se puede decir que la gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupo los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para terminar y alcanzar los objetivos señalados como el uso de seres humanos y otros recursos.

TERRY George (1990) explica que existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son:

- Planeación
- Organización
- Ejecución
- Control.

Importancia de la Gestión Administrativa.

Considerando el trabajo de LÓPEZ T. Martha, García L. Dunia (2006) se puede afirmar que la tarea de construir una sociedad económicamente mejor; normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna.

La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

En situaciones complejas, donde se requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

Este hecho acontece en la administración pública ya que dado su importante papel en el desarrollo económico y social de un país y cada vez más acentuada de actividades que anteriormente estaban relegadas al sector privado, las maquinarias administrativas públicas se han constituido en la empresa más importante de un país.

En la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines.

2.2.2.2 El Presupuesto

Funciones de los presupuestos

En opinión de Burbano y Ortiz (Ob.cit) las funciones de los presupuestos son:

“1. La principal función de los presupuestos se relaciona con el Control financiero de la organización.

2. El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.

3. Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.”

Importancia de los presupuestos

La importancia de los presupuestos en una institución son puntualizadas por Burbano y Ortiz, indicando que:

1. Son útiles en la mayoría de las organizaciones como: Utilitaristas (compañías de negocios), no-utilitaristas (agencias gubernamentales), grandes (multinacionales, conglomerados) y pequeñas empresas.

2. Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.

3. Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.

4. Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.

5. Facilitan que los miembros de la organización.

6. Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.

7. Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.

8. Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria

9. Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.

10. Las lagunas, duplicaciones o sobreposiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

Objetivos de los presupuestos

Los presupuestos deben en sí mismo tener objetivos, al respecto Sarmiento (1989) considera que los principales objetivos de los presupuestos son:

1. Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.

2. Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.

3. Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.

Finalidades de los presupuestos

Sarmiento (1989) afirma que la finalidad de los presupuestos es:

1. Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.

2. Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.

3. Coordinar y relacionar las actividades de la organización.
4. Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

El Presupuesto según el sector de la economía en el cual se utilizan.

BURBANO, Jorge y ORTIZ, Alberto (1998) señalan que los presupuestos se pueden clasificar desde diversos puntos de vista a saber: 1) Según la flexibilidad, 2) Según el periodo de tiempo que cubren, 3) Según el campo de aplicabilidad de la empresa, 4) Según el sector en el cual se utilicen. Para los fines del presente estudio se describe la última clasificación mencionada.

a) Presupuestos del Sector Público

Son los que involucran las políticas, planes, estrategias, objetivos, programas y proyectos del Estado. Son el medio más efectivo de control del gasto público y en ellos se contempla las diferentes alternativas de asignación de recursos para gastos e inversiones.

Según la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público - LOAFSP; Artículo 12:

Los presupuestos públicos comprenderán todos los ingresos y todos los gastos, así como las operaciones de financiamiento sin compensaciones entre sí, para el correspondiente ejercicio económico financiero.

b) Presupuestos del Sector Privado

Son los usados por las empresas particulares. Se conocen también como presupuestos empresariales. Buscan planificar todas las actividades de una empresa.

Presupuestos del Sector Público

En un estudio realizado por MERIÑEZ, Cruzneyda (2006), respecto a la clasificación del Presupuesto, se indica que el sector público ejecuta una gran cantidad de operaciones de ingresos y gastos para desarrollar sus actividades, de modo que para estudiarlas y apreciar su significado es preciso darle forma a la multitud de datos estadísticos que reflejan su sentido y alcance. Para ordenar estas informaciones, existe un conjunto de métodos de clasificación presupuestaria única y universalmente aceptada, pues los enfoques del análisis fiscal pueden ser diversos y requerir distintas formas de distribución de los datos. Lo anterior significa que es posible preparar distintas cuentas gubernamentales en las que aparecen clasificados los ingresos y gastos de acuerdo con diversos criterios.

Por otro lado, Meriñez (2006) considera que conforme con los avances logrados en la contabilidad fiscal, las principales cuentas gubernamentales que pueden prepararse son:

- Las del presupuesto administrativo o convencional del gobierno
- La del gobierno general dentro del esquema de las cuentas de ingresos y producto nacionales
- Las del sector público gobiernan dentro de la matriz de transacciones ínter industriales de insumo producto
- La del gobierno en el esquema de fuentes y usos de fondos
- La del sector gobierno dentro de los esquemas de la riqueza nacional.

La mayor parte de las transacciones gubernamentales se realiza a través de los presupuestos administrativos o convencionales anuales. Esos documentos contienen en su fase de presupuestos y de cuentas de ejercicios cerrados, toda la información acerca de las transacciones del gobierno, las cuales deben ser reclasificadas, ajustadas y consolidadas para preparar los datos necesarios para confeccionar las cuentas.

Es conveniente examinar a continuación cada uno de los esquemas de cuentas gubernamentales más significativos con el objeto de fijar sus características, su utilidad para el análisis y la formulación y ejecución de la política del gobierno.

Clasificación de las cuentas del presupuesto gubernamental

En realidad, el presupuesto gubernamental abarca a todo el sector público y debería presentarse en términos consolidados. Para su elaboración se tienen en cuenta los presupuestos parciales que formulan los distintos organismos del sector público, los cuales se preparan en términos combinados, es decir, incluyendo todas sus transacciones y transferencias intersectoriales.

A través de los presupuestos, los ministerios y los establecimientos públicos ejecutan la actividad gubernativa contenida en los programas que han sido elaborados para cumplir las funciones que las leyes les encomiendan. En consecuencia, las cuentas presupuestarias deben ordenarse con vistas a facilitar la formulación, ejecución y contabilización de los programas, para la cual deben ser lo

suficientemente flexibles y numerosos a fin de facilitar dichas fases del ciclo presupuestario.

Para la planificación de las cuentas presupuestarias, deben considerarse los cuatro propósitos fundamentales de dichas cuentas. En primer lugar, deben estructurarse de manera que faciliten el análisis de los efectos económicos y sociales de las actividades del gobierno. Como las decisiones gubernamentales alteran el curso de la vida económica y social de los países, es preciso que las autoridades puedan obtener la información requerida para medir los efectos que su gestión ha de producir. En consecuencia, la clasificación debe hacer posible el estudio de la influencia que los ingresos y los gastos gubernativos ejercen sobre el nivel y composición del producto nacional, sobre el empleo y sobre el ritmo de crecimiento económico, así como sobre la distribución del ingreso nacional entre la población.

En segundo lugar, las cuentas deben facilitar la formulación de los programas que elabora el gobierno para cumplir sus funciones. Una vez fijada la participación del gobierno en el ingreso nacional, debe calcularse la composición de los gastos entre el total de consumo y de capital, ajustados los niveles de actividad con el sector privado. Las cuentas presupuestarias han de ordenarse de manera que muestren las decisiones programadas y los cambios recomendados de año en año. De esta forma, el congreso y el Ejecutivo sabrán, al aprobar el presupuesto, qué se quiere hacer con los dineros públicos. Además ha de expresarse con claridad el programa de financiamiento, detallando los ingresos tributarios, las tasas, etc., y precisando a que sectores se está grabando.

En tercer lugar, las cuentas presupuestarias deben contribuir a una expedita ejecución del presupuesto. El administrador del programa debe conocer la suma de recursos financieros de que dispondrá y las responsabilidades que habrá que asumir. Es el responsable del manejo de los fondos puestos a su disposición, y el sistema de cuentas presupuestarias tiene que permitirle aplicar sus recursos, a lo largo del año fiscal, en forma inteligente y en función de las metas trazadas.

En cuarto lugar, las cuentas presupuestarias deben facilitar la contabilidad fiscal. El gobierno debe llevar registro completo de las operaciones fiscales y poder así establecer las responsabilidades que caben a los funcionarios en la recaudación de los impuestos, en la administración de los fondos y en la disposición de los gastos. Las cuentas fiscales deben permitir establecer con precisión la responsabilidad que pudiera asignarse a personas específicas, con el fin de evitar malversación de fondos, fraudes, o manejos ilegales, razón por la cual las cuentas presupuestarias, junto con hacer posible la contabilidad fiscal deben posibilitar la fiscalización efectiva por personas distintas de aquellas a quienes incumbe la responsabilidad legal de las operaciones, a través del trabajo de auditoría.

La información puede ser clasificada atendiendo a cinco criterios principales:

- Por instituciones
- Por objeto de gastos
- Por renglones económicos
- Por funciones
- Por programas y actividades

Clasificación por instituciones

Según Sarmiento (1989) "para precisar los sujetos de las transacciones realizadas por entidades públicas es conveniente distinguir algunos conceptos básicos: gobierno, sector gubernamental, y sector público".

El gobierno es la organización ejecutiva o administrativa central encargada de los asuntos de un país y se reduce principalmente al poder ejecutivo y sus dependencias. Mientras que el sector gubernamental, comprende todos los órganos legislativos, ejecutivos y judiciales del Estado, establecidos a través de los procesos políticos, y que comprende tanto los órganos del gobierno central que ejercen la autoridad y cuya jurisdicción se extiende a la superficie total del país, como a los órganos cuya jurisdicción abarca sólo una parte del territorio. El sector gubernamental abarca, en suma, al gobierno nacional, los gobiernos provinciales y los gobiernos locales, así como los órganos dependientes que son responsables de sus actuaciones especialmente en lo referente al cobro y uso de sus fondos ante los organismos centrales.

El concepto de sector público es, a su vez, más amplio que el de sector gubernamental, pues abarca no solo los organismos gubernamentales ya definidos, sino que además los organismos públicos independientes. La diferencia entre uno y otro deriva del grado de control político que ejerce sobre las instituciones.

Lo que caracteriza al sector gubernamental es el hecho de poseer poderes coercitivos respecto de las personas que trabajan en las entidades que lo componen. Dentro del sector gubernamental se destacan, en primer lugar, los

poderes públicos y dentro de estos el poder Ejecutivo con sus ministerios y departamentos administrativos. También se incluyen en él los gobiernos estatales, y locales. Las entidades que pertenecen al sector gubernamental pueden estar encargadas de la producción de servicios que no transan en el mercado, así como de entidades que producen bienes y servicios que son objetos de comercio, en el primer caso se llaman entidades gubernamentales propiamente tales, y en el segundo empresa.

Con el tiempo ha venido aumentando la complejidad del sector público, a consecuencia de la aparición de una gran multitud de instituciones nuevas. Por ello es difícil precisar sus límites y fijar la clase de instituciones que lo componen. El sector público está compuesto de gran número de entidades, cuyas transacciones ejercen una influencia de primera magnitud en la economía nacional.

Los organismos que pertenecen al sector gubernamental, deberían cumplir dos requisitos:

Actuar como instrumento de aplicación de las decisiones de un organismo, careciendo por si mismos de facultades para decidir por su propia cuenta reviste claramente este carácter, por ejemplo, un ministerio y una dirección general; en cambio no se puede considerar organismo gubernamental a un Banco Central, pues tiene, por lo general, independencia para adoptar sus decisiones, no obstante que coopera estrechamente con organismos gubernamentales, como es el Ministerios del Poder Popular para las Finanzas. Estar fiscalizados por órganos políticos y que sus recursos sean administrados con fines definidos por esos órganos.

En algunos casos los recursos financieros deben incluirse en presupuestos aprobados por el organismo y formar parte del presupuesto general, y en otros, especialmente en el caso de las empresas, se hace mediante autorización de las cuentas de las operaciones mercantiles que realizan y de la aprobación de su política de precios y de inversiones.

La estructura del sector gubernamental puede subdividirse desde dos puntos de vista principales: uno territorial y otro institucional. De acuerdo con el primer criterio, se distingue el gobierno central y los gobiernos descentralizados (estatal y municipal). Conforme con el segundo, el gobierno se compone de organismos del gobierno general, de organismos auxiliares y de empresas. Tanto los gobiernos centrales como los estatales y municipales, tienen organismos del gobierno general, organismos auxiliares y de empresas.

Clasificación según el objeto del gasto

Para MERIÑEZ, Cruzneyda (2006) los distintos organismos públicos necesitan adquirir diversos bienes y servicios para funcionar, tales como servicios personales, arrendamientos de edificios, compra de estantes, adquisición de escritorios, tinta, papel y demás materiales. Para comprar estas distintas cosas se establecen ciertas sumas de dinero, identificándolas con los objetos a que se han destinado. La clasificación por objeto del gasto ordena cada uno de los conceptos que se van a adquirir.

Su propósito principal es permitir el control contable de los gastos. Los conceptos de gasto son uniformados para los distintos organismos públicos y el

sistema de contabilidad fiscal controla que ese dinero se gaste efectivamente con los fines a que se destinó. En suma, centra su atención en los aspectos contables de las operaciones gubernativas procurando identificar el gasto incurrido en cada compra.

La clasificación por objeto del gasto es la base del llamado presupuesto tradicional, o presupuesto enumerador del ítem. En este presupuesto los conceptos de gasto suelen desglosarse ampliamente, como una expresión de la desconfianza que prevaleció durante toda una época entre el Legislativo y el Ejecutivo y como una manera de hacer más completo el control contable de las operaciones fiscales. En verdad esta clasificación significó un avance en su época, por cuanto permitió un mayor control que hiciera posible evitar los desfalcos de fondos, las malversaciones, y en general el manejo deshonesto del presupuesto. Además este sirve para establecer la composición de los gastos públicos y determinar la estructura de la demanda gubernamental o del resto de la economía. Permite ordenar e identificar sistemáticamente los usos que se le darán al dinero asignado a cada programa y actividad.

Por esto se debe identificar el tipo de bienes y servicios que se van a comprar para cumplir los programas. MERIÑEZ, Cruzneyda (2006) hace la clasificación del presupuesto por objeto del gasto tiene los gastos clasificados por grupo los cuales son:

- Servicios personales
- Servicios no personales
- Materiales y suministros

- Maquinarias y equipo
- Adquisición de inmuebles
- Construcciones
- Transferencias corrientes
- Transferencias de capital
- Deuda pública
- Otros desembolsos financieros
- Asignaciones globales.

Clasificación económica de las transacciones del gobierno

La clasificación económica para Burbano y Ortiz (1998) permite identificar cada renglón de gastos y de ingresos según su naturaleza económica, y en consecuencia hace posible investigar la influencia que ejercen las finanzas públicas sobre el resto de la economía nacional. La clasificación económica muestra la parte de los gastos que se destinan a operaciones corrientes del gobierno y la parte de los gastos que se destinan a la creación de bienes de capital que permiten ensanchar la capacidad instalada de producción de la economía. También presenta el grado en que los servicios gubernamentales son prestados directamente mediante la utilización de fondos invertidos por el propio gobierno en bienes y servicios o indirectamente mediante subsidios y préstamos gubernamentales otorgados a otros órganos encargados de prestar el mismo servicio.

Por otro lado, los autores señalan que la clasificación económica hace posible determinar el impacto de los gastos públicos sobre el nivel de composición del producto nacional, así como sobre su distribución. En suma permite evaluar los

efectos económicos de los gastos públicos sobre el desarrollo económico y social, en la medida en que está midiendo la inversión pública sobre la estabilidad monetaria, en la medida en que permite mostrar el financiamiento y la política de subsidios al nivel de los precios. Esta se interesa principalmente por ordenar las transacciones gubernamentales según la naturaleza económica de los efectos que produce sobre la vida nacional.

Clasificación por funciones

La clasificación por funciones agrupa las transacciones del gobierno según la finalidad particular a que se destinan. La finalidad se refiere a los distintos servicios prestados directamente o que sean financiados por el gobierno. Su objetivo es presentar una descripción que permita informar sobre la naturaleza de los servicios gubernamentales y la proporción de los gastos públicos que se destinan a cada tipo de servicio.

En opinión de Burbano y Ortiz (1998) la clasificación por funciones, en consecuencia, presenta los gastos gubernamentales con arreglo a los objetivos inmediatos o a corto plazo a que se destinan, o sea, que no se consideran el impacto que puedan tener a largo plazo y su incidencia en el crecimiento económico que puedan alcanzar. El manual la define como un plan en el que se incluyen todas las clases de gastos establecidas por los órganos políticos y que se relacionan en forma definida, con finalidades completas.

La clasificación por funciones cumple con la tarea de proveer al programador y al preparador presupuestario de una visión acerca de los propósitos que el gobierno tiene en cada una de las áreas de actividad.

2.2.2.3. El Análisis de la Gestión Administrativa

Para Leonard (1985) el Análisis de Gestión Administrativa, o también llamado Auditoría Administrativa o Auditoría Operativa, tiene como principal objetivo medir la eficiencia organizacional, y de igual manera, evaluar los resultados de la acción gerencial, en términos de conocer si realmente se están logrando los objetivos y metas planeadas por la empresa, en todas sus áreas y funciones.

El Análisis de Gestión pasa a ser así, una valiosa herramienta de los profesionales de la Administración para evaluar la efectividad de los sistemas de control interno de la empresa. El proceso de Auditar y Analizar la gestión administrativa y gerencial implica que la empresa debe ser examinada en todos sus aspectos, bien bajo una visión integral, bien en áreas, secciones o funciones de las mismas. En este sentido, esta herramienta técnico- administrativa ayuda a identificar los problemas y fallas que afectan los sistemas administrativos de la empresa, analiza sus causas y efectos, y contribuye mediante recomendaciones a la solución de ellos. Así como los médicos tienen la obligación de curar a sus pacientes, igual los administradores profesionales están en el deber de curar a las organizaciones enfermas.

El analista de gestión es un profesional especializado de las ciencias administrativas, quien ejerce esta función por mandato de la Ley de Ejercicio de la Profesión de Licenciados en Administración. Y lo interesante de esta actividad

profesional, es que hoy día, cobra vigencia en el mundo de los negocios, porque es útil para determinar el grado en que se están cumpliendo en las empresas, las funciones y procesos fundamentales de la administración. Por otra parte, esta técnica ofrece a los accionistas de las mismas, la posibilidad de saber si están siendo bien dirigidas, si son eficientes y eficaces en sus resultados.

Ruiz Roa, José (1995), en Fundamentos de Análisis de Gestión Administrativa, define el Análisis de Gestión de la manera siguiente:

“Es el examen de la estructura administrativa o de sus componentes, para evaluar el grado de eficiencia y eficacia, con el cual se están cumpliendo la planificación, 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”

Se puede definir a la auditoría administrativa como el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

Según Leonard, William P. (1985) la auditoría administrativa se define como:

“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, medios de operación y empleo que de a sus recursos humanos y materiales”.

Mientras que Fernández A., José A. (1997) sostiene que es 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 a la participación individual de los integrantes de la institución.

El aspecto distintivo de estos diversos usos del término, es que cada caso de auditoría se lleva a cabo según el sentido que tiene esta auditoría para la dirección superior. Otras definiciones de auditoría administrativa se han formulado en un contexto independiente de la dirección superior, a beneficio de terceras partes.

Cabe observar, que la mayoría de los otros conceptos sobre la materia, en su contenido apuntan hacia el mismo objetivo, o sea, tienen como finalidad analizar y examinar los sistemas administrativos de la empresa, incluyendo las políticas, procedimientos, métodos, funciones, estructura, recursos, planes y programas, entre otros, para evaluar y determinar su buen funcionamiento. Lo importante es considerar, que este trabajo debe ser desempeñado por profesionales expertos en Ciencias Administrativas.

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 aplicado a cualquier tipo de organización, y su alcance es muy amplio en la sociedad empresarial. Esta técnica, 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 oportunidades de la empresa.

La necesidad de un Análisis de Gestión puede surgir por impulsos internos como externos de la empresa. Son múltiples las razones que tiene una empresa

para solicitar una revisión y examen de la gestión gerencial, las necesidades serán más perentorias en la medida en que la empresa presente problemas, en que sea inestable y cuando los entornos le afecten sus actividades y operaciones.

Bajo esta óptica, el Profesional de la Administración debe ser un asesor externo muy especializado, para tener la capacidad de aportar su trabajo como analista de gestión, y mediante un informe bien presentado, darle a conocer, a los dueños de la empresa, la situación real de la misma, a partir de los resultados analizados y evaluados con relación al desempeño de sus ejecutivos.

Existen ciertas diferencias y similitudes entre esta técnica y la auditoria financiera que realizan los profesionales de la Contaduría Pública, especialmente las diferencias se encuentran en el objetivo de cada una de ellas, a saber:

Artículo 8 de la Ley del Ejercicio de la Contaduría Pública (LECP) en Venezuela:

El dictamen, la certificación y la firma de un contador público sobre los estados financieros de una empresa, presume, salvo prueba en contrario, que el acto respectivo se ha ajustado a las normas legales vigentes y a las estatutarias cuando se trate de personas jurídicas; que se ha obtenido la información necesaria para fundamentar su opinión; que el balance general representa la situación real de la empresa, para la fecha de su elaboración; que los saldos se han tomado fielmente de los libros y que estos se ajustan a las normas legales y que el estado de ganancias y perdidas refleja los resultados de las operaciones efectuadas en el período examinado.

Considerando lo establecido en el mencionado artículo 8 de la LECP, el profesional de la Contaduría cuando realiza una auditoria financiera tiene como finalidad emitir una opinión muy técnica sobre los estados financieros de la empresa, esto con el propósito de darle mayor confiabilidad a los resultados y

utilizando los principios y normas de la ciencia contable, su alcance son las actividades económico-financieras desde el punto de vista de los registros de contabilidad.

En la Ley de Ejercicio de la Profesión de Licenciado en Administración, en el literal "I" del artículo 8°, se asienta que el profesional de la Administración puede realizar trabajos de análisis de gestión administrativa, con lo cual se dio base legal. El profesional de la administración, a diferencia del Contador, cuando realiza un análisis de gestión tiene como objetivo evaluar la calidad de la gerencia, a partir de determinar si las metas se están logrando con la optimización de los recursos disponibles, o sea, en este caso, los resultados de los estados financieros constituyen, para el analista de gestión, solo un medio de cuantificar la eficacia, la eficiencia y la productividad de la acción gerencial en cualquier área de la empresa.

Uno de los puntos de coincidencia entre estas disciplinas es el control interno, pero su uso difiere en cuanto al campo de aplicación. Uno se utiliza para el control de las actividades y operaciones administrativas y el otro para el control de las actividades y operaciones contables de la empresa.

Para el desarrollo de un Análisis de Gestión, se requiere la formulación previa de un programa de trabajo. Este programa es un plan detallado de todas las actividades que van a guiar el curso del análisis. Es necesario tener claro y preciso las preocupaciones y necesidades de la empresa-cliente, ello permitirá diseñar un programa de acuerdo a las condiciones particulares de la empresa y el alcance del trabajo.

La elección de las técnicas cualitativas o cuantitativas necesarias para hacer un buen trabajo de Análisis de Gestión va a depender de la experiencia, y conocimiento del profesional, y sobre todo de su capacidad para determinar la factibilidad de aplicación. Las técnicas son variadas, por ello el analista debe contar con una bibliografía de consulta que incluya textos, revistas y trabajos relacionados con la ciencia administrativa y demás disciplinas complementarias.

Se puede resumir, entonces, que el perfil de un profesional que se desempeñe como analista de gestión o auditor administrativo, tiene que contener las tres habilidades o destrezas básicas que propone el educador y ejecutivo KATZ, Robert L. (1955), estas son:

- Habilidades o destrezas técnicas
- Habilidades o destrezas conceptuales o sistémicas
- Habilidades humanas.

No se debe dejar pasar por alto, la capacidad de líder que tendrá que tener un analista de gestión profesional, para ser un gran motivador de su equipo de trabajo. Su desempeño como líder-facilitador le exigirá adoptar un estilo moderno de dirección, con las características siguientes:

- Ser Colaborador, amigable y humano
- Ser participativo y generador de opciones
- Saber entender que su misión es detectar errores y lograr correcciones
- Ser respetuoso para hacer recomendaciones y observaciones

- Saber identificar problemas, sus causas y efectos
- Saber inspirar confianza
- Saber compartir información

Factores y metodologías del Análisis de Gestión Administrativa

Según JIMÉNEZ (1993) para ejecutar un efectivo Análisis de Gestión Administrativa se deben considerar ciertos factores y metodologías, tales como:

1. Planes y Objetivos. Examinar y discutir con la dirección el estado actual de los planes y objetivos.

2. Organización.

a. Estudiar la estructura de la organización en el área que se valora.

b. Comparar la estructura presente con la que aparece en la gráfica de organización de la empresa, (si es que la hay).

c. Asegurarse de si se concede o no una plena estimación a los principios de una buena organización, funcionamiento y departamentalización.

3. Políticas y Prácticas. Hacer un estudio para ver qué acción (en el caso de requerirse) debe ser emprendida para mejorar la eficacia de políticas y prácticas.

4. Reglamentos. Determinar si la compañía se preocupa de cumplir con los reglamentos locales, estatales y federales.

5. Sistemas y Procedimientos. Estudiar los sistemas y procedimientos para ver si presentan deficiencias o irregularidades en sus elementos sujetos a examen e idear métodos para lograr mejorías.

6. Controles. Determinar si los métodos de control son adecuados y eficaces.

7. Operaciones. Evaluar las operaciones con objeto de precisar qué aspectos necesitan de un mejor control, comunicación, coordinación, a efecto de lograr mejores resultados.

8. Personal. Estudiar las necesidades generales de personal y su aplicación al trabajo en el área sujeta a evaluación.

9. Equipo Físico y su Disposición. Determinar si podrían llevarse a cabo mejoras en la disposición del equipo para una mejor o más amplia utilidad del mismo.

10. Informe. Preparar un informe de las deficiencias encontradas y consignar en él los remedios convenientes.

2.2.2.4. El Mejoramiento Continuo de la Gestión

HARRINGTON, H. James. (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Kabboul Fadi (1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Davila, A. (1999), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por

Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kabboul).

Según De León, Miriam (2000) en su trabajo sobre la Calidad Total, cita la definición de Mejoramiento Continuo de L.P. Sullivan (1994), según el cual :“ el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes.”

Deming, Eduard (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Importancia del Mejoramiento Continuo

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

Ventajas y Desventajas del Mejoramiento Continuo

Según trabajo realizado por Azmouz, Díaz, Fasenda y Otros(1998) el Mejoramiento Continuo tiene sus ventajas y desventajas. Enfocadas al Departamento de Presupuesto del Instituto de la Secretaría de la Vivienda del Estado Anzoátegui SEVIGEA, serían:

Ventajas

1. Se concentra el esfuerzo en los procedimientos administrativos ejecutados por el personal en el Departamento de Presupuesto.
2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles en lo referente a la Gestión Administrativa.
3. Si existe reducción de tiempo de respuesta, trae como consecuencia una mejora en la calidad de la labor realizada en el departamento.
4. Incrementa la productividad y dirige al Instituto hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para los lineamientos y políticas del gobierno en la actualidad.
5. Contribuye a la adaptación de los procesos administrativos a los avances tecnológicos.
6. Permite eliminar procesos repetitivos.

Desventajas

1. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la Instituto, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la SEVIGEA.
2. Requiere de un cambio en todo el Instituto, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
3. Hay que hacer inversiones importantes.

Diferencias del cuadro de mando integral con el cuadro de mando tradicional

El Cuadro de Mando Integral (en adelante CMI) es algo más que el cuadro de mando tradicional, ya que se trata de un conjunto de indicadores estratégicos y de gestión (sistema de información) que permiten analizar la conexión entre la misión-visión, a mediano y largo plazo, y los objetivos operativos a corto plazo.

Según Vivas y Turull (2003) las características básicas de CMI son las siguientes:

1. Adopta una perspectiva global, equilibrando objetivos del corto plazo con los del largo plazo, y los indicadores monetarios con los no monetarios. Por ello, con el CMI el control de gestión adquiere una dimensión estratégica.

2. Su formulación presenta un carácter participativo, ya que se ha de construir con la participación conjunta de todos los directivos y empleados que tendrán que ver con la definición y el despliegue estratégico de la organización.

3. Los indicadores se estructuran bajo cinco perspectivas clave: los empleados, obreros, los procesos internos, los clientes y los resultados económico-financieros.

Así, la diferencia entre el cuadro de mando tradicional y el cuadro de mando integral es que deja de ser un conjunto de indicadores que informan de aspectos concretos de la organización de una entidad. Por tanto, ahora, la visión global, o sea, la estrategia de la entidad debe revisarse y tenerse en cuenta en la elaboración del CMI.

Respecto a la definición de las perspectivas, tal como señala Dávila (1999), cada entidad puede decidir diferentes perspectivas, por lo que no se trata de una relación cerrada.

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, de acuerdo a lo expresado por Vivas y Turull (2003) se encuentran interrelacionadas entre sí, por lo que deben estudiarse de forma conjunta. Dicha interrelación, queda soportado, a modo de ejemplo, a partir de un gráfico donde se establecen posibles relaciones, propuesto por Amat y Dowds (1998), donde una mejora en la capacitación de los empleados acaba repercutiendo en los resultados económicos de la empresa, a través de las otras dos perspectivas, la de procesos internos y la de los clientes. Es evidente que una mejora en la formación de los empleados, ocasiona una mejora sustancial en

los procesos internos de la empresa, lo que a la larga acaba beneficiando a los clientes, hecho que se percibe a través de la medición del grado de satisfacción que presentan. Finalmente, si los clientes se encuentran satisfechos, sin duda, es obvio que los resultados de la empresa se verán obviamente mejorados.

En general, las aportaciones que plantea la utilización de un CMI son las siguientes:

1. Traduce la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores: convierte la estrategia en acción.

2. Es un instrumento que comunica la misión al conjunto de la organización. En este sentido, la información debe ser estimulante y clarificadora para la actuación diaria. Este hecho plantea coherencia en todas las acciones ya que permite alinear los objetivos.

3. Además de ser un sistema de información y de control, es también un instrumento de formación, ya que supone un aprendizaje de las buenas acciones desarrolladas y de los errores.

Este factor supone obtener posibilidades de mejora continua, ya que sólo se mejora lo que se mide.

4. La utilización del CMI obliga a coordinar las tareas de planificación con la estrategia. Orienta la organización hacia objetivos estratégicos.

5. Contribuye a la redefinición permanente de la estrategia. El entorno donde se mueve una organización es cambiante, por lo que se consigue un efecto feedback entre las experiencias y las decisiones de la visión global de la empresa.

A modo de resumen, el CMI, además de informar, contribuye a formular la estrategia, comunicarla, alinear los objetivos de la organización y de los empleados, motivar y formar continuamente y rediseñar la estrategia.

Pero, ¿es útil esta herramienta en la gestión pública? según Vivas y Turull (2003) la perspectiva global que plantea el CMI permite introducir el planteamiento estratégico en la Administración Pública, factor que tradicionalmente no se ha incorporado en dicho tipo de entidades, al menos formalmente.

Por otra parte, Vivas y Turull señalan que el CMI introduce la posibilidad de utilizar variables que no son de tipo financiero pero que son de gran interés en las administraciones públicas. Para el caso de las entidades públicas, los resultados financieros, aún siendo útiles, deben complementarse con muchos otros. Lo que realmente interesa optimizar es el grado de producción final, que en realidad son servicios para los ciudadanos (clientes de las administraciones públicas). Parece que las Organizaciones Públicas, prestadoras de servicios, donde los ciudadanos son a la vez clientes y accionistas, no pueden permanecer impasibles frente a mejoras de gestión como las que representa una herramienta de éstas características.

Para Azúa (1998) las cuatro perspectivas en las que se divide un cuadro de mando integral: formación e innovación, procesos internos, clientes y finanzas, reflejan las áreas más relevantes de actividad en los entes públicos, pero parece razonable dar mayor insistencia en la perspectiva del clientes-ciudadanos, dado que la razón de ser de los organismos públicos radica en la necesidad de proveer

servicios a los ciudadanos que el mercado nunca proveería, o que si lo hace lo haría a precios no razonables.

En un contexto de la historia reciente donde se ha producido una cierta convergencia ideológica, por lo que respecta a las tendencias políticas (cada vez las posturas políticas radicales son más infrecuentes), se ha desarrollado un cierto consenso sobre la necesidad de gestionar los recursos públicos como si fueran privados, aplicando técnicas y modelos de gestión del mundo privado. El Cuadro de Mando Integral, en la Administración Pública, puede llegar a ser en el futuro revolucionario, dado que significará romper con la planificación determinista que representan los mandatos políticos (estrategias sólo para cuatro años), y vincular los programas de gobierno a la consecución de objetivos planificados en un tiempo razonable, con calidad, a la vez que representa un cambio cultural importante por lo que respecta al ocultismo informativo, habitual en épocas anteriores en la Administración. En la tecnificación y profesionalización de la gestión de los recursos públicos, se han hecho grandes esfuerzos, pero no por eso, hemos de alejarnos de la vanguardia de los nuevos enfoques.

Aparte de las ventajas que supone la utilización del CMI a un nivel general, de cara a la Administración pública, Vivas y Turull (2003) señalan tres ventajas adicionales. Dadas las características de dichas entidades y la posibilidad de mejora, Azúa (1998) señala las siguientes características:

1. Favorece la transparencia de la gestión pública. Se trata de un factor a favor de los ciudadanos, pero a la vez, contraproducente para los partidos políticos.

2. Se desarrolla una cultura más emprendedora en la gestión pública.

3. Balancea la gestión pública entre la acción inmediata y la preparación del futuro.

A modo de resumen respecto a la aplicabilidad del CMI en las administraciones públicas, Azúa (1998) señala los siguientes consejos:

SÍ

- Utilizar como soporte / plataforma para implantar la estrategia.
- Garantías de que los objetivos se hayan definido claramente antes de implantar.
- Realización de experiencias piloto antes de la implantación.
- Refuerzo de factores e indicadores relacionados con la perspectiva de aprendizaje organizacional.

NO

- No es un instrumento adicional.
- Específico para cada organización.
- No subestimar el volumen de formación y comunicación necesario.
- No intentar medidas muy complejas.
- No subestimar esfuerzos y costes administrativos requeridos para mantener los informes.

Para una administración de tipo público, las relaciones causales varían en cierta medida, respecto a las que plantea el CMI para el entorno empresarial privado. Así podría recogerse dicha variación en el siguiente gráfico, donde ahora la perspectiva clientes es la dominante (Figura N° 1):

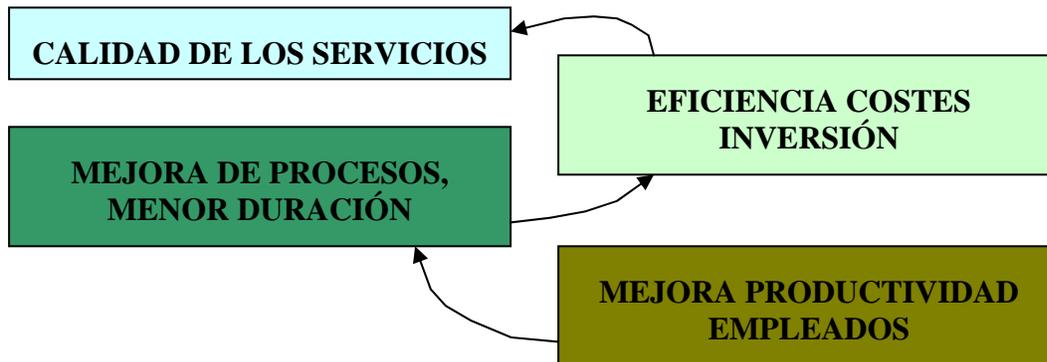


Figura N° 1. Relaciones causales.

Fuente: Azúa, S (1998)

Al identificarse las necesidades de los clientes y la valoración del servicio, la organización es consciente de que la satisfacción por la calidad del servicio prestado es sustancial. Pero, a su vez, existe una tendencia a tener en cuenta también la valoración por parte de los usuarios de que exista una menor duración del proceso de suministro de dicho servicio. Así, una reducción de la duración del tiempo transcurrido entre la solicitud y la obtención del servicio significa una mejora sustancial de la gestión organizativa.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO DE SEVIGEA

3. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO DE SEVIGEA

3.1. Descripción del Departamento de Presupuesto del Instituto Autónomo de la Secretaria de Viviendas de la Gobernación del Estado Anzoátegui (SEVIGEA).

La Licenciada Yolanda Caniche Jefa del Departamento de Presupuesto de la Secretaria de la Vivienda indica que el objetivo principal del Departamento de Presupuesto es el servir como medio ejecutorio de las partidas presupuestarias, para el control y buen funcionamiento del Instituto, así como también coordinar, modificar y ver la disponibilidad del mismo con el propósito que se lleven a cabo las metas trazadas para realizar la ejecución y el cierre presupuestario que se elabora al termino del ejercicio, el cual debe ser presentado a la Gobernación del Estado Anzoátegui.

3.2. Proceso Administrativo del Instituto Autónomo de la Secretaria de Vivienda de la Gobernación del Estado Anzoátegui (SEVIGEA).

Según AGUILAR, Rosa (2006), en su trabajo sobre el Proceso Administrativo, señala que los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso administrativo formado por

4 funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control. Constituyen el proceso de la administración.

3.2.1. Actividades del Departamento

El Departamento de Presupuesto de SEVIGEA tiene por responsabilidad llevar el control exacto de los gastos del Instituto, así como la estimación de los mismos, también contribuye con el proceso de adjudicación de créditos adicionales, debido a que es la institución donde se planifica el desarrollo habitacional por medios de los recursos que otorga la Gobernación del Estado.

La ejecución de las diferentes actividades recae en el personal que allí labora, en SEVIGEA se tiene una estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de funciones para cada tarea. El principio funcional separa, distingue y especializa. Este modelo de estructura organizativa se fundamenta en la consagrada organización científica de Frederick Taylor, quien, según Baigorri (2004), preocupado por las dificultades producidas por el excesivo y variado volumen de atribuciones dadas a los jefes de producción en la estructura lineal de una siderúrgica estadounidense optó por la supervisión funcional. El Departamento de Presupuesto está estructurado de acuerdo al organigrama de la

Figura N° 2.



Figura N° 2. Estructura organizativa del Departamento de Presupuesto.
Fuente: Departamento de Recursos Humanos de SEVIGEA.

A continuación se describen cada uno de las unidades de trabajo que constituyen el organigrama del Departamento de Presupuesto, asimismo se indican las funciones de cada uno de los empleados que ejercen cada cargo, esta información fue tomada del Manual de Funciones, Políticas y Normas del Instituto de la Secretaria de la Vivienda del Estado Anzoátegui SEVIGEA facilitado por la Lic. Yolanda Canache Jefa del Departamento de Presupuesto

Jefe del Departamento

El Jefe del Departamento de Presupuesto, según el organigrama del Departamento de Presupuesto de SEVIGEA, es la máxima autoridad en el mismo. Se encarga de dirigir, verificar y establecer coordinadamente las diferentes partidas que posee el Presupuesto Financiero como lo establece la Ley de presupuesto de ingresos, gastos de operaciones de financiamiento año 2007 del Estado Anzoátegui.

Funciones

- Elaborar la formulación presupuestaria.
- Informar a la Gerencia de Administración el presupuesto aprobado para el ejercicio fiscal.
- Controlar el presupuesto en su ejecución.
- Validar Informe de Gestión Presupuestaria mensual, para remisión a la Dirección de Planificación y Presupuesto de la Gobernación.
- Controlar la imputación presupuestaria de las órdenes de pago y compra al nivel de gastos ordinarios, los gastos de inversión (contratos de obra, de inspección de obras, convenios, órdenes de compras, de servicios).
- Solicitar al Departamento de Contabilidad y Crédito y Cobranzas la información correspondiente a los ingresos tanto por recursos propios, como intereses financieros a fin de la elaboración de la ejecución presupuestaria y financiera.
- Supervisar el trabajo de la unidad de su cargo.
- Participar en la memoria y cuenta de la gerencia.

- Brindar apoyo a las diferentes unidades de la Institución

Analista de Presupuesto

El Analista es el encargado de realizar las fichas presupuestarias de cada partida, revisar asignaciones de contratos, pagos de valuaciones y ver cuanto hay de disponibilidad en cada partida y permitir la realización de los pagos correspondientes.

Funciones:

- Verificar disponibilidades presupuestarias para los gastos de inversión y ordinarios.
- Elaborar informe de la gestión presupuestaria mensual, para su remisión a la dirección de planificación y presupuesto de la Gobernación del Estado Anzoátegui.
- Controlar los gastos de cada uno de los contratos otorgados durante el ejercicio fiscal para cada uno de los aportes, Consejo Nacional de la Vivienda CONAVI, Ley de Asignaciones Económicas Especiales LAEE y recursos propios.
- Participar en el estudio e implantación de nuevos procedimientos y métodos de trabajo.
- Elaborar informe de gestión de gastos de inversión ordinarios.

Los Asistentes de Presupuesto I Y II

Los Asistentes de Presupuesto son los encargados de realizar los registros de las valuaciones de pagos a contratos de cooperativas o empresas que prestan servicio en el Instituto.

Las Funciones de los Asistentes de Presupuesto I y II se detallan a continuación:

- Verificar disponibilidades presupuestarias para los gastos de inversión y ordinarios.
- Revisar cada una de los documentos que se recibe en el departamento.
- Llevar el control de los libros correspondientes a los pagos de las valuaciones que se le realizan a las cooperativas encargadas de la construcción mejoramientos y remodelación de las viviendas.
- Elaboración de caja chica.
- Verificar que el monto de la carátula concuerde con el de la orden de pago.

3.2.2. Normas Establecidas por el Departamento para la Ejecución de las Actividades.

Las Normas establecidas deben ser acatadas por el personal, a fin de lograr la consecución de los objetivos de la institución, estas se enumeran a continuación:

- Puntualidad en el cumplimiento del horario de trabajo
- Mantener un ambiente de trabajo agradable donde imperen los sentimientos de solidaridad, confianza, integridad, cooperación y entendimiento.
- Trabajar en equipo, compartiendo esfuerzos para el logro de las actividades que le competen a la unidad.
- Evitar establecer tertulias o reuniones sin motivo en las oficinas en hora de trabajo.
- Procurar mantener en buen estado los equipos y materiales que se utilizan para realizar las diferentes actividades y que pertenecen a SEVIGEA.

3.2.3. Actividades administrativas realizadas en el Departamento de Presupuesto de SEVIGEA

En el Departamento de Presupuesto no existe un Manual de Procedimientos para la ejecución de las diferentes actividades que se ejecutan. Entre las mencionadas actividades se tienen:

Proceso	Actividad
Imputación	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenes de pago • Impuesto al Valor Agregado (IVA.).
Elaboración	<ul style="list-style-type: none"> • Caja Chica. • Informe Mensual de Gestión • Libros de registros de los contratos
Manejo y Revisión	<ul style="list-style-type: none"> • Partidas.
Distribución	<ul style="list-style-type: none"> • Partidas.

Fuente: Departamento de Recursos Humanos de SEVIGEA.

A) Imputación de las órdenes de pago

La “imputación” está referida al procedimiento que se lleva a cabo en la asignación de Presupuesto para la cancelación de un compromiso adquirido por SEVIGEA. De acuerdo con el literal i del artículo 12 del Reglamento N° 1 de La Ley Orgánica de Régimen Presupuestario Sobre Avances o Adelantos de Fondos a Funcionarios, “las órdenes de pago que se emitan directamente a favor de sus beneficiarios, deben contener, entre otros requisitos el ejercicio e imputación presupuestaria”.

Para la imputación puede tenerse el caso de:

1. Las valuaciones: Proveniente del Departamento de Equipamiento Urbano y Vivienda
2. Servicios o Compras: Estos gastos son manejados por el Departamento de Compras
3. Retención de Impuesto al Valor Agregado: el Departamento de Administración es el encargado de la elaboración y declaración del IVA.

En la Figura N° 3 se tiene el Diagrama de Flujo del procedimiento de “Imputación de órdenes de pago”.

Los trámites que deben realizar los Departamentos de Servicios y Compras, Departamento de Equipamiento Urbano y Vivienda y el Departamento de Administración para realizar el proceso de imputación son:

- Los documentos y recaudos requeridos a ser imputados se envían al Departamento de Administración para que se revisen.
- Si no presentan errores o fallas en los recaudos en el Dpto. de Administración los documentos y recaudos son enviados al Departamento de Presupuesto para su imputación.
- Después de realizada la asignación de presupuesto se trasladan los documentos a Administración para que se elabore el cheque.
- Se solicita al Gerente de Administración que firme el cheque, este luego es enviado hasta Presidencia en espera de la firma del presidente del Instituto.
- El Cheque es devuelto al Departamento de Administración para que se proceda a cancelarlo. Ver Figura N° 3

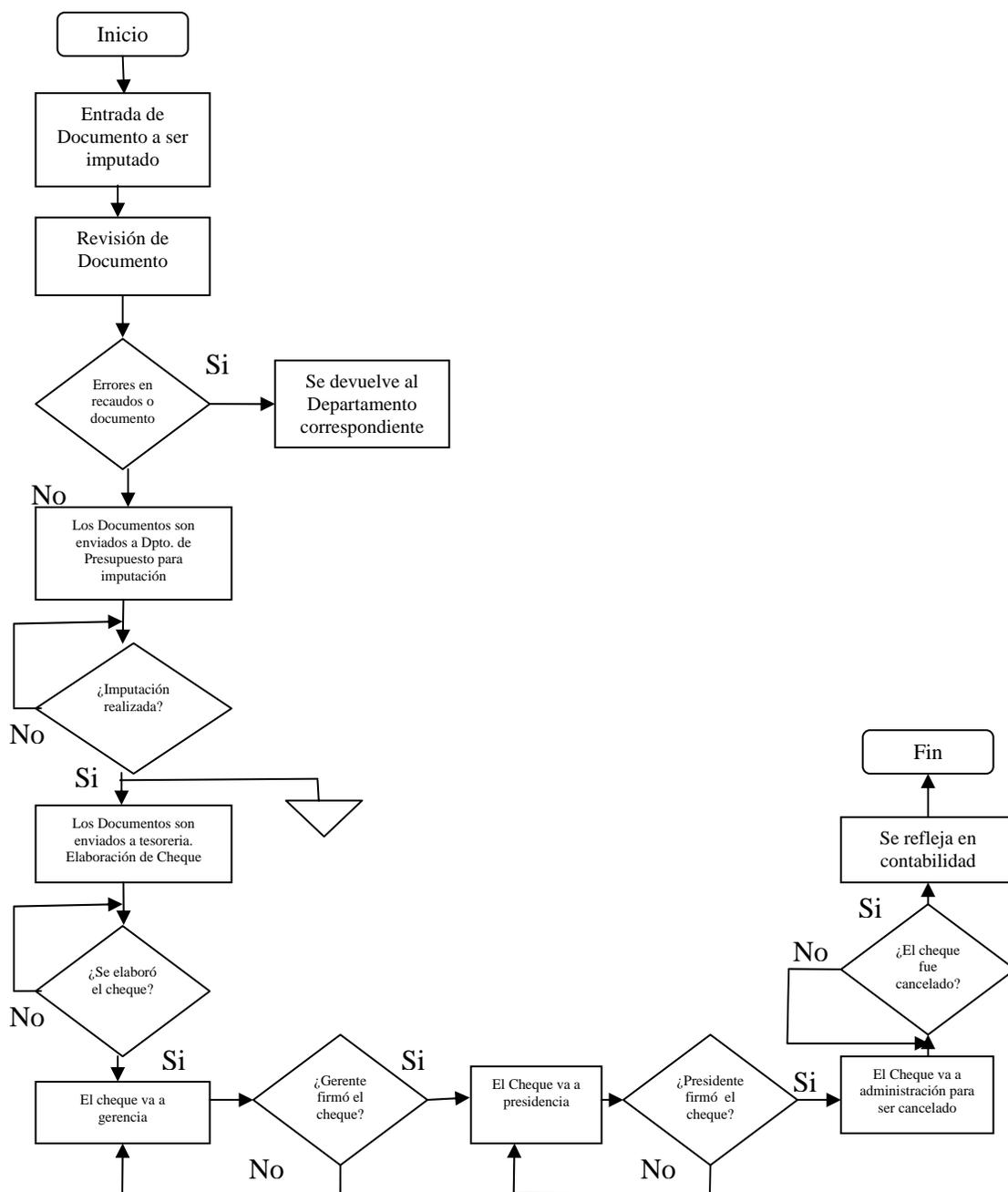


Figura N° 3. Diagrama de Flujos del procedimiento de “Imputación de órdenes de pago”. Fuente: El Autor

B) Imputación de la Declaración del Impuesto al Valor Agregado

El procedimiento a seguir para la imputación de la Declaración del Impuesto al Valor Agregado se inicia en el momento que en el Departamento de Administración se elaboran las planillas de retención del Impuesto al Valor Agregado (IVA), dichos formatos son elaborados por computadora.

- Acto seguido se resguarda la información en diskettes de todas las retenciones que se le realizaron a entidades y se procede a pasar la información al SENIAT a través de su página web.
- Esta información es verificada por el SENIAT para observar si tiene errores.
- Si hay errores se imprime la información para su corrección y luego introducir la información nuevamente via Internet.
- Comprobada la ausencia de errores, en la página web oficial del SENIAT se realiza la declaración en línea, y esto es posible pues SEVIGEA posee una clave que le permite hacer la declaración formal del monto a pagar.
- De la declaración se imprimen cinco páginas, a las cuales se les anexa a la Relación de órdenes de pago.
- Seguidamente se realiza la orden de pago, y se envía hasta el Departamento de Presupuesto para que se impute luego regresa al Departamento de Tesorería para que se realice el cheque.
- Después de elaborado el cheque se envía al Gerente para que lo firme y luego pasa a Presidencia para la firma del Presidente del Instituto.

- El cheque regresa Tesorería de donde lo trasladan al SENIAT para ser cancelado.

El procedimiento descrito se observa en la Figura N° 4 donde a través de un diagrama se detalla el proceso de imputación del IVA en SEVIGEA.

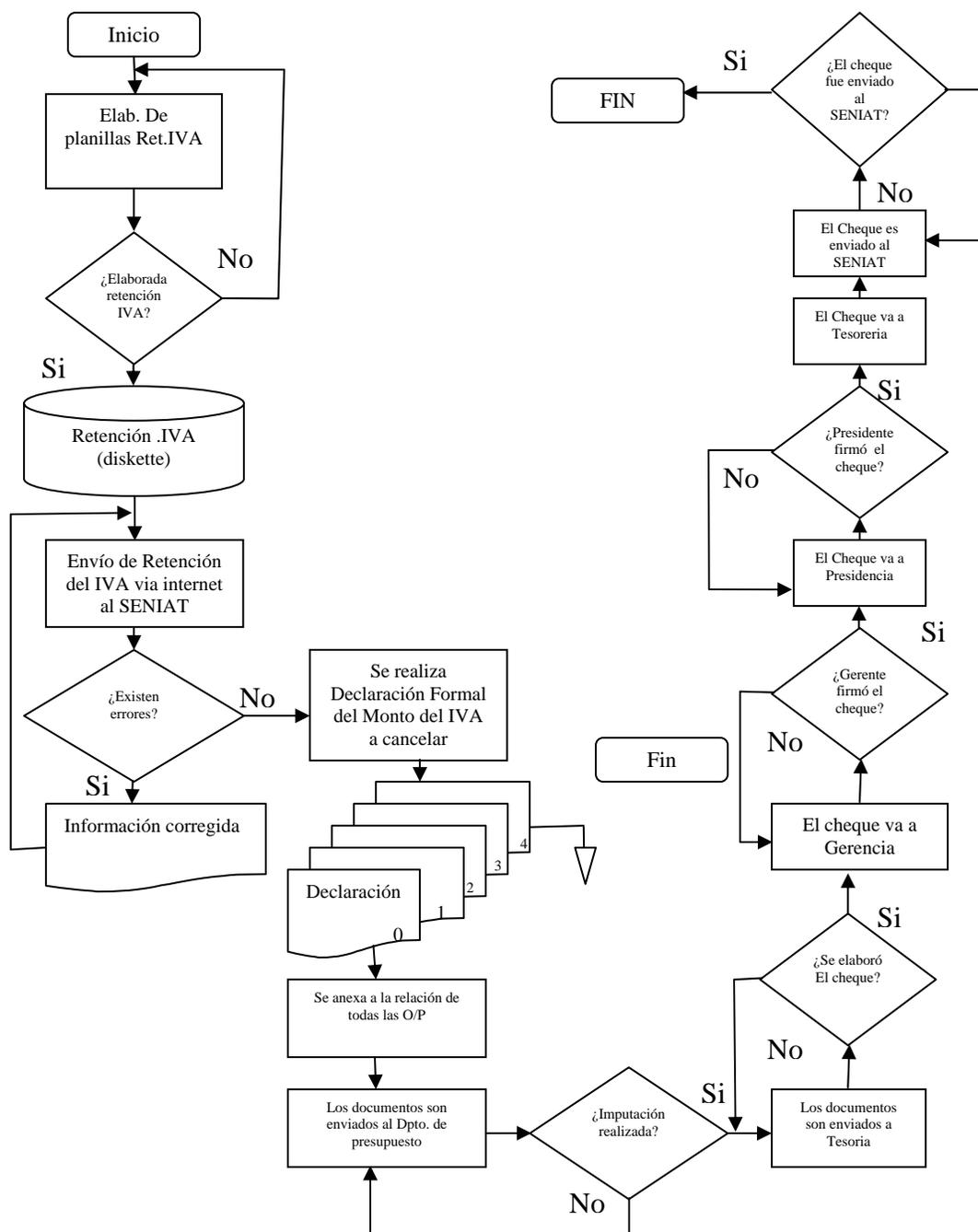


Figura N° 4. Diagrama de Flujo Imputación del procedimiento de Declaración del Impuesto al Valor Agregado IVA. Fuente: El Autor

C) Elaboración de Caja Chica

Por medio de caja chica se realizan los gastos menores, la cantidad del fondo fijo, y el monto máximo de pago por caja chica dependen de la decisión tomada por la Junta Directiva de SEVIGEA. El dinero de caja chica puede ser guardado en una pequeña caja fuerte. Entendiéndose por fondo fijo de caja chica la cantidad con la cual se crea esta cuenta y la cantidad a la cual debemos llevar después de reembolso.

La caja chica de SEVIGEA se utiliza para la ejecución de gastos, siendo similares a los fondos rotatorios, pero limitados a los gastos menores. La creación y apertura de la Caja Chica debe ser soportada por medio de un Acta realizada por la Junta Directiva.

La elaboración de la Caja Chica consiste en la ejecución de una serie de pasos organizados, los cuales se detallan en la Figura N° 5.

El procedimiento a seguir para la elaboración de Caja Chica se sintetiza a continuación:

- En primer lugar se deben clasificar las facturas para determinar la partida a donde va a ser asignada.
- Después se deben verificar los montos de las facturas, en busca de alguna diferencia o error a ser corregida: Monto sin IVA, monto de IVA (si lo tiene, servicio si se paga), y monto total.
- Se procede a colocar cada factura en una hoja en forma individual, a fin de que ésta última sirva de soporte de la misma.
- Una vez realizados todos estos pasos se procede a vaciar la información en el Formato de Caja Chica.
- Una vez realizados todos estos pasos se procede a verificar nuevamente que esté todo correcto para totalizar el monto global y proceder a llevarla al Departamento de Administración para su posterior revisión y autorización e imputación de la misma.

El Formato de Caja Chica de SEVIGEA sigue a continuación:

CAJA CHICA	
	Número de Recibo. _____
Programa	_____
Actividad	_____
Aporte.	_____
Partida	_____
Concepto	_____
Fecha de Factura	_____
Número de Factura	_____
RIF	Beneficiario: _____
Monto de Factura sin IVA	_____
Monto de IVA	_____
Monto Total	_____

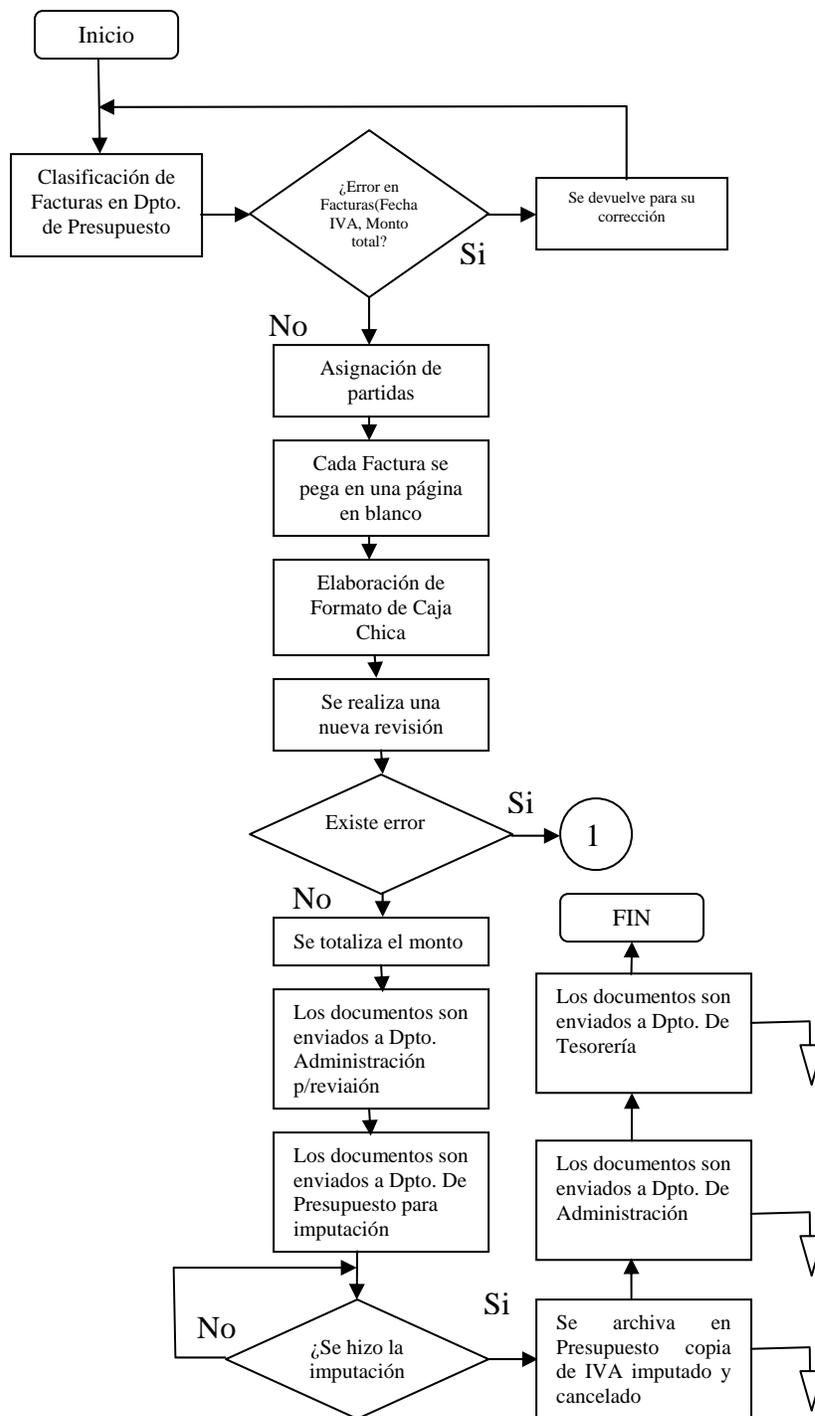


Figura N° 5. Diagrama de Flujo Elaboración de Caja Chica. Fuente: El Autor

D) Elaboración del Informe Mensual de Gestión Presupuestaria

Una de las herramientas más utilizadas para el funcionamiento de las organizaciones públicas es el presupuesto. La idea de presupuesto cumple en la organización dos funciones fundamentales: por un lado expresa la necesidad de que la organización establezca una planificación, intentando determinar con antelación cuál va a ser la dirección que tomen las actividades de dicha organización en un futuro próximo y determinando cuáles van a ser los recursos económicos necesarios para realizar esas actividades. Por otro lado, se trata de un instrumento imprescindible para la gestión, pues una vez finalizado el periodo de utilización de un presupuesto resulta posible analizar las desviaciones producidas entre el presupuesto inicial y el ejecutado, tanto en el ámbito de los ingresos como de los gastos, y esta información permite tomar decisiones relevantes sobre la estructura y actividad de la organización.

Ley Orgánica de Presupuesto Público (LORP) en el numeral 3 del artículo 1º establece que están sujetos a las disposiciones de esta ley, “Los institutos autónomos, los servicios autónomos sin personalidad jurídica ...”, por ende el instituto Autónomo de la Secretaría de la Vivienda del Estado Anzoátegui SEVIGEA rige su proceso presupuestario acorde a los principios y normas básicos establecidos por dicha Ley.

De acuerdo al Artículo 57 de la Ley Orgánica de Presupuesto Público:

“Los organismos sujetos a este Título remitirán a su órgano de adscripción y a la Oficina Central de Presupuesto un informe mensual de su gestión presupuestaria, de acuerdo con las normas

que ésta dicte. Copias de dichos informes serán remitidas por la Oficina Central de Presupuesto, a la Oficina Central de Coordinación y Planificación y a la Dirección Nacional de Contabilidad Administrativa.

La evaluación del cumplimiento de las metas de los organismos sujetos a este Título se regirá por los artículos 47 y 48 de la presente Ley...”

Por lo tanto, y de acuerdo al mencionado artículo 57 en el Departamento de Presupuesto debe realizar un Informe Mensual de Gestión Presupuestaria, y la persona encargada para su elaboración es el Analista de Presupuesto.

La Gestión Presupuestaria de SEVIGEA es un reflejo de las metas logradas por el Gobierno Local en lo que respecta a los proyectos de vivienda. El informe Mensual de dicha Gestión debe reflejar el nivel de cumplimiento de las metas presupuestarias establecidas para el año fiscal correspondiente, aplicando los criterios de eficiencia, eficacia y desempeño.

El contenido del informe debe reflejar claramente:

- El movimiento de asignación de partidas ejecutadas en el Departamento de Presupuesto durante el mes correspondiente.
- Las metas Presupuestarias Establecidas y el nivel de logro de las mismas.

E) Elaboración de las Fichas Presupuestarias

Las Fichas Presupuestarias son documentos de soporte donde se registra el Presupuesto otorgado para cada Obra Licitada, donde se identifica claramente el Contratista beneficiado.

Para la elaboración de las Fichas Presupuestarias se debe disponer de la Gaceta Oficial de la Distribución Presupuestaria por partida. Con esta información se procede al llenado del Formato de Ficha Presupuestaria. La responsabilidad de elaboración de las Fichas Presupuestarias recae en Analista de Presupuesto.

El procedimiento de Elaboración de las Fichas Presupuestarias se observa en la Figura N° 6.

Para la elaboración de las Fichas Presupuestarias de cada partida, se debe tener primero la distribución presupuestaria por partida expresada en gaceta oficial, luego se procede a formular ficha por ficha siguiendo un orden correlativo por número de partida, programa, actividad y servicio según como se haya colocado en gaceta. Todo este proceso está a cargo de la Analista de Presupuesto.

A continuación se tiene el Formato de Fichas Presupuestarias de SEVIGEA:

FICHA PRESUPESTARIA

Fecha: _____

Código de Contrato: _____

Beneficiario: _____

Monto Comprometido: _____

Monto Causado: _____

Monto Pagado: _____

Disponibilidad Presupuestaria.: _____

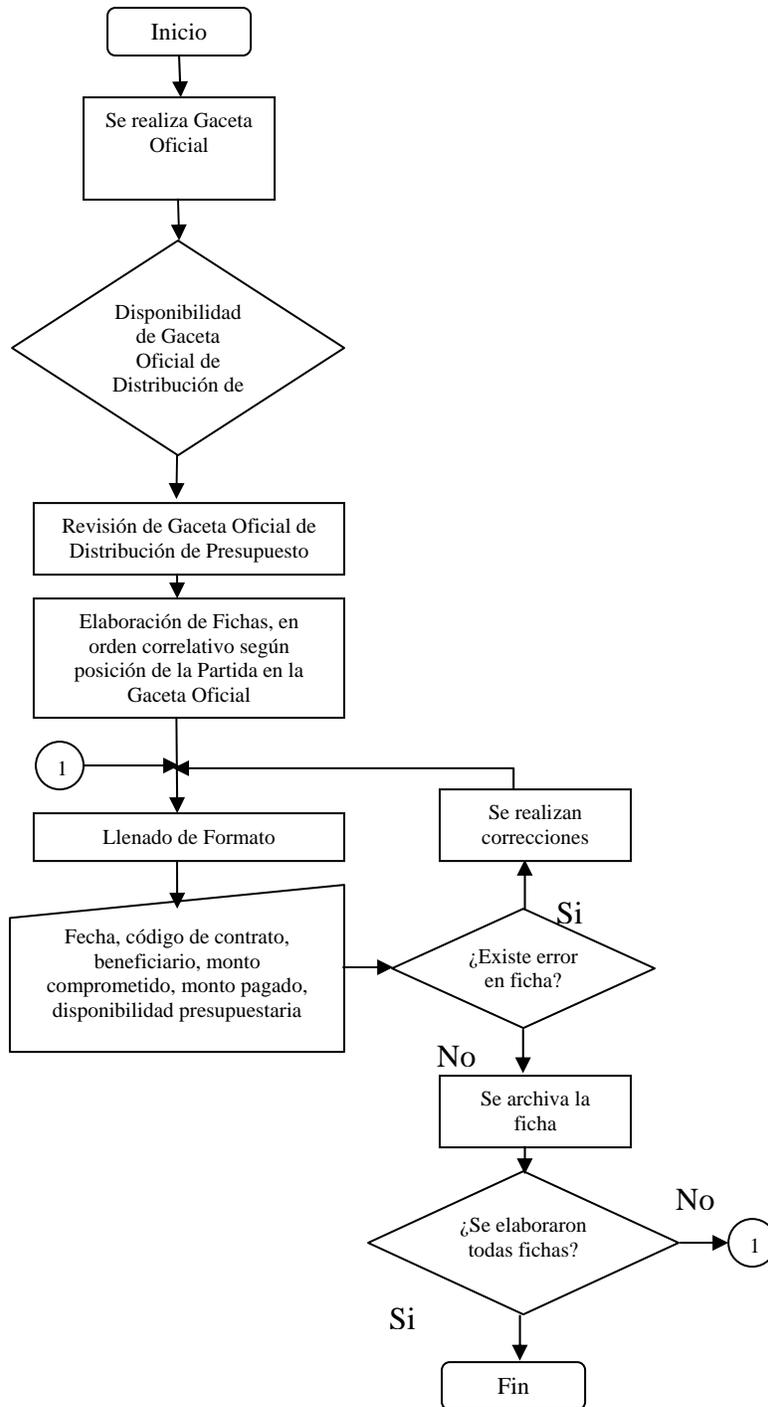


Figura N° 6. Diagrama de Flujo Elaboración de Ficha Presupuestaria.
Fuente: El Autor

F) Manejo y Revisión de Partidas

Codificación y descripción de las Partidas

SEVIGEA se rige según las Normas Generales dictadas por La Oficina Central de Presupuesto, según lo establecido en el Artículo 10 de la Ley Orgánica del Régimen Presupuestario. Dichas normas sirven para identificar los flujos de origen y aplicación de recursos que se generan en el Instituto por sus operaciones económicas y financieras, a los efectos de ejercer el control interno, facilitar el control externo, producir información consolidada y racionalizar la toma de decisiones.

Asimismo las partidas están definidas y codificadas de acuerdo al Plan Único de Cuentas de Recursos y Egresos vigente dictado por la Oficina Central de Presupuesto de la República Bolivariana de Venezuela.

El Clasificador Presupuestario de Recursos y Egresos constituye las asignaciones presupuestarias de los distintos conceptos de gastos, así como el ordenamiento de los datos estadísticos mediante los cuales se resumen, consolidan y organizan las estadísticas presupuestarias con el fin de generar elementos de juicio para la planificación de las políticas económicas y presupuestarias, facilitar el análisis de los efectos económicos y sociales de las actividades del sector público y su impacto en la economía o en sectores particulares de la misma, y hacer posible la formulación y ejecución financiera del presupuesto.

Dentro de sus principales objetivos se encuentran:

- Identificar y registrar la totalidad de los flujos de origen y aplicación de los recursos financieros.
- Interrelacionar y presentar la información presupuestaria sobre bases homogéneas y confiables, facilitando la integración de los sistemas de administración financiera del Estado.
- Registrar por partida simple y por partida doble, toda transacción económica y financiera, haciendo posible la modernización y una mayor transparencia de la gestión pública.
- Realizar el seguimiento periódico de la ejecución presupuestaria de pagos, de inversiones

Este instrumento comprende dos grandes grupos de cuentas a saber:

3.00.00.00.00 Recursos

4.00.00.00.00 Egresos

Cada grupo de cuenta básica, mantendrá sus cuatro niveles de desagregación identificados por códigos numéricos de ocho posiciones, y por la clasificación, denominación y descripción de las respectivas cuentas.

El grupo de cuentas **4.00.00.00.00** referidas a los **Egresos** permite identificar los diferentes niveles en partidas, genéricas, específicas y sub-específicas

4.X.00.00.00 Partida
4.X.X.00.00 Genérica
4.X.X.X.00 Específica
4.X.X.00.X Sub-específica

Las partidas correspondientes a Egresos de acuerdo al Plan Único de Cuentas son:

4.00.00.00.00 EGRESOS

- 4.01.00.00.00 “Gastos de Personal”
- 4.02.00.00.00 “Materiales, Suministros y Mercancías”
- 4.03.00.00.00 “Servicios no Personales”
- 4.04.00.00.00 “Activos Reales”
- 4.05.00.00.00 “Activos Financieros”
- 4.06.00.00.00 “Gastos de Defensa y Seguridad del Estado”
- 4.07.00.00.00 “Transferencias y Donaciones”
- 4.08.00.00.00 “Otros Gastos”
- 4.09.00.00.00 “Asignaciones no Distribuidas”
- 4.10.00.00.00 “Servicio de la Deuda Pública”
- 4.11.00.00.00 “Disminución de Pasivos”
- 4.12.00.00.00 “Disminución del Patrimonio”
- 4.98.00.00.00 “Rectificaciones al Presupuesto”

En SEVIGEA Las cuentas manejadas son las de Gastos (Egresos). Las partidas son las siguientes:

a) 4-01-00-00-00 GASTOS DE PERSONAL

Incluye remuneraciones por sueldos, salarios y otras retribuciones, así como compensaciones según las escalas, primas, complementos, aguinaldos, utilidades, bonos vacacionales, aportes patronales, obvenciones, subvenciones, prestaciones sociales, otras indemnizaciones y cualquier otra remuneración o beneficio correspondiente a trabajadores del sector público, de conformidad con el ordenamiento jurídico y convenciones colectivas de trabajo.

Igualmente incluye las remuneraciones de los funcionarios electos de los órganos legislativos, nacional, estatal y municipal; y del personal militar. Las asignaciones para gastos de personal considerados por la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal como gastos destinados a la defensa y seguridad del Estado se imputan por la partida 4.06.00.00.00 "Gastos de defensa y seguridad del Estado".

b) 4.01.01.01.00. Sueldos básicos personal fijo a tiempo completo

Retribución inicial que corresponde a empleados que presten servicios en el desempeño de cargos fijos y a tiempo completo.

- Estas se ubica en el Plan de Cuentas como sigue:

4.00.00.00.00 EGRESOS

4.01.00.00.00 GASTOS DE PERSONAL

4.01.01.00.00 Sueldos, salarios y otras retribuciones

4.01.01.01.00. Sueldos básicos personal fijo a tiempo completo

La revisión de las partidas

El procedimiento de "Revisión de Partidas" tiene como objetivo verificar la correcta imputación de las mismas a las diferentes Cuentas de Contratos. Este se detalla en la Figura N° 7. En SEVIGEA se maneja gran cantidad de contratos y por ende están imputadas diferentes partidas, por ello se debe revisar ficha por ficha.

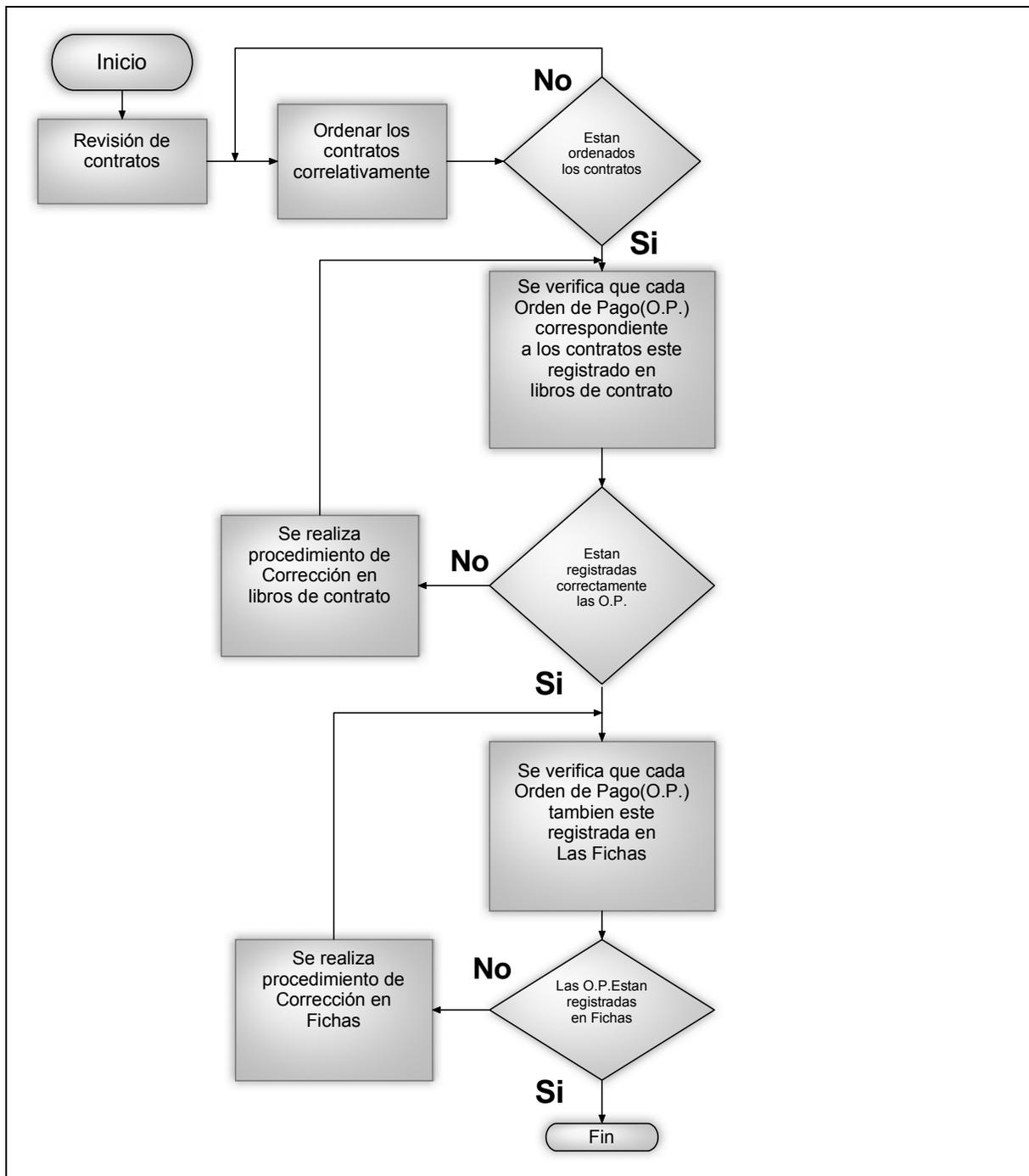


Figura N° 7. Diagrama de Flujo Revisión de Partidas

G) Elaboración de los libros de registros de los contratos

El registro los contratos y valuaciones de las cooperativas y empresas que prestan servicios para SEVIGEA son realizados en los “Libros de Registro de Contratos”. Las obras contratadas en SEVIGEA son en el ramo de la la Construcción y Remodelación de Viviendas en el Estado Anzoátegui.

Los “Libros de Registro de Contratos” son llenados de manera correlativa, clasificados en grupos de cien (100). Los contratos son organizados del cero al cien: El **primer libro** va desde el contrato uno hasta el cien, **el segundo** va desde el cien hasta el doscientos, **el tercero** va desde doscientos hasta el trescientos y **el cuarto** va desde trescientos hasta el cuatrocientos.

El Flujo de información para el registro en los libros se observa en la Figura N° 8. Es importante destacar que cada uno de los contratos deben estar clasificados en partidas que se encuentren dentro del código presupuestario de la Dirección de Planificación y Presupuesto del Estado, de lo contrario no se procederá a la realización del Registro y se paralizará hasta que se realice la corrección para proceder a la elaboración del contrato, para darle su respectiva cancelación.

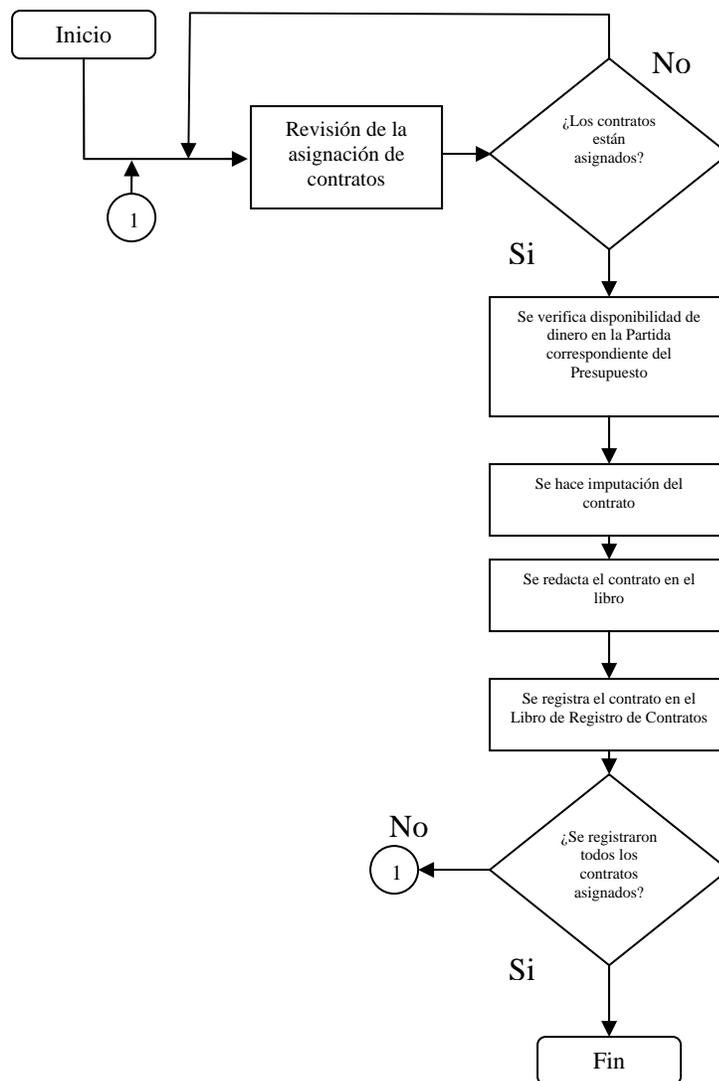


Figura N° 8. Diagrama de Registro en Libros de Contrato. Fuente: El Autor

3.3. Relaciones Internas y Externas del Departamento

3.3.1. Relaciones Externas.

El Departamento de Presupuesto del Instituto Autónomo SEVIGEA en el curso de actividades operativas debe mantener relaciones con diversas entidades, y principalmente con sus clientes que no es más que la comunidad del Estado Anzoátegui.

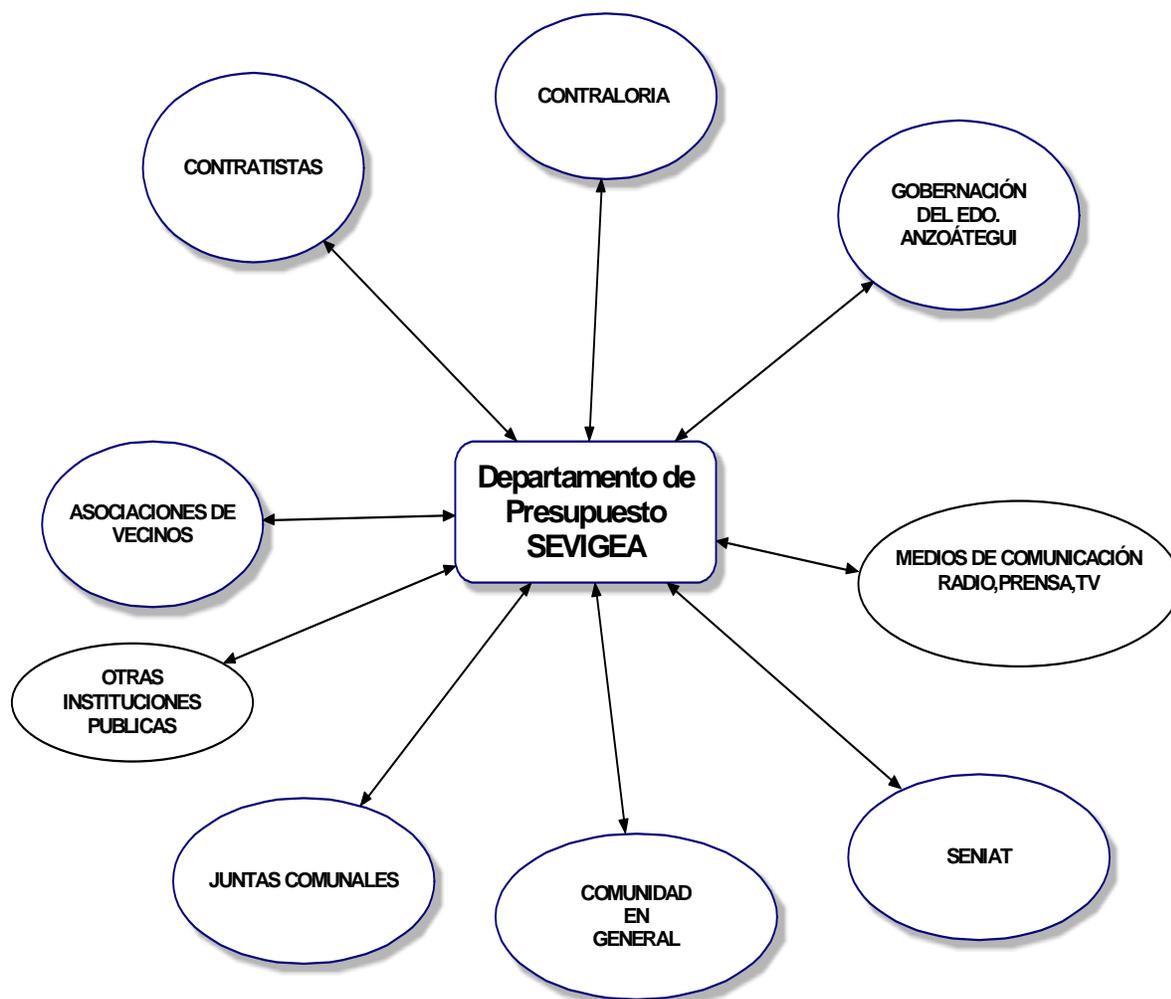


Figura N° 9. Relaciones Externas de SEVIGEA

3.3.2. Relaciones Internas.

Las relaciones internas del Departamento de Presupuesto se establecen con todas las instancias de la estructura organizativa de SEVIGEA.



Figura N° 10. Relaciones Externas de SEVIGEA

3.4. Gestión Administrativa del Departamento de Presupuesto de SEVIGEA.

La implementación de un proceso de mejora continua implica todo un cambio en la Organización, especialmente en la actitud de las personas, donde la clave es la calidad.

Para implementar un plan de mejoramiento continuo en el departamento de Presupuesto de SEVIGEA se debe iniciar con una evaluación de los factores internos y externos, a tal fin se aplicó el Análisis FODA.

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta que provee los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica en la organización, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

En el proceso de análisis se detectan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, considerándose los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo al Instituto Autónomo SEVIGEA, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión institucional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo del Instituto.

Las *fortalezas* y *debilidades* corresponden al ámbito interno de la institución, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos

El análisis FODA es una herramienta analítica que facilita sistematizar la información actual del Departamento de Presupuesto de SEVIGEA, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita, en función de ello, elaborar la propuesta para mejorar la Gestión Administrativa.

A continuación se presenta una matriz resultante del análisis del Medio Ambiente Interno (Fortalezas y Debilidades) y el Medio Ambiente Externo

(Oportunidades y Amenazas) del Departamento de Presupuesto del Instituto Autónomo de la Secretaría de Vivienda de la Gobernación del Estado Anzoátegui.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F.1. El personal que se encuentra laborando dentro de esta institución; es profesional y se encuentra en capacidad cumplir las funciones de su cargo, ya que cuenta con las habilidades y destrezas necesarias.</p>	<p>D.1. No existen Manuales de Procedimiento.</p>
<p>F.2. El personal del Dpto. de Presupuesto conoce muy bien los procedimientos administrativos que se realizan en el mismo.</p>	<p>D.2. El personal no recibe adiestramiento o cursos de mejoramiento.</p>
<p>F.3. Existe un Plan Anual de Presupuesto.</p>	<p>D.3. No existe una plataforma tecnológica de Gestión de Bases de Datos que interconecte los Diferentes Departamentos.</p>
<p>F.4. Existe una muy buena relación del personal con las empresas contratistas de SEVIGEA (Cooperativas)</p>	<p>D.4. No existe sistematización de los Procesos diarios del Departamento de Presupuesto.</p>
	<p>D.5. No existen políticas de Adiestramiento y Capacitación del Personal.</p>
	<p>D.6. Existen retardos en los procedimientos en Presupuesto debido a los retrasos ocurridos en la gestión de los departamentos con los cuales se relaciona el Dpto. de Presupuesto.</p>
	<p>D.7. El personal no está satisfecho con el ambiente de trabajo.</p>

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>A.1. El incremento de las necesidades de Proyectos de Vivienda del Estado Anzoátegui requieren respuestas a corto plazo.</p> <p>A.2. La insatisfacción del pueblo anzoatiguense que reclama soluciones habitacionales sin demoras.</p>	<p>O.1. La vivienda es uno de los puntos clave dentro de las políticas del Gobierno Regional Anzoátegui</p> <p>O.2. En la zona de Anzoátegui existen Cooperativas que pueden presentar el servicio de instalación de redes y Plataforma de gestión de bases de datos para mejorar la gestión Administrativa de los Departamentos de SEVIGEA.</p>

3.4.1. Deficiencias más Frecuentes detectadas en el Departamento de Presupuesto.

De acuerdo a la información obtenida al aplicar la encuesta al personal del Departamento de Presupuesto (Anexo B), se pudo conocer que se presentan muchos “faltantes” al realizar el arqueo de la Caja Chica, la cual se hace cada quince días (dos semanas). Esta deficiencia, generalmente, obedece a: Falta de soportes o soportes con errores.

Por otro lado, los empleados consideran que las principales causas de esta falla radica en la ausencia de un Manual de Procedimientos para elaboración de Caja Chica, así como la falta de sistemas automatizados que faciliten el manejo de los soportes y el cálculo de las operaciones.

- Errores en las Fichas Presupuestarias

Por otra parte, de acuerdo a la información (Anexo E), se pudo conocer que en las fichas siempre se presentan errores. En oportunidades los códigos de contrato no corresponden con el monto asignado, entre otras.

Ejemplo:

Unos de los errores que se puede denotar en la revisión de estas fichas es la diferencia en los números de orden de pago, es decir en la ficha aparecía la orden de pago N° 116/06 del contrato 116 y en el libro se encontraba registrado en el mismo contrato con otra orden de N° 026/06

Para determinar dónde se encuentra el error se procede a buscar las ordenes de pago N° 116/06 y 026/06 para chequear ambas, se pudo observar que el error se produjo al momento de transcribir la información y llevarla al sistema para la elaboración de la ficha, pues el numero correcto era el indicado en el libro. Una vez encontrado el error, se procede a corregirlo en la ficha para no acarrear ningún daño en las demás órdenes.

Estas entre otras diferencias, constituyen los resultados, la próxima fase de exploración de la problemática es identificar las posibles causas que las originan. Según los resultados se detectaron como posibles causas de diferencias (Figura N° 11):

1. Ausencia de Manuales de Procedimientos.
2. Deficiencia en la Comunicación.
3. Falta de automatización de los procesos diarios en el Departamento de Presupuesto.

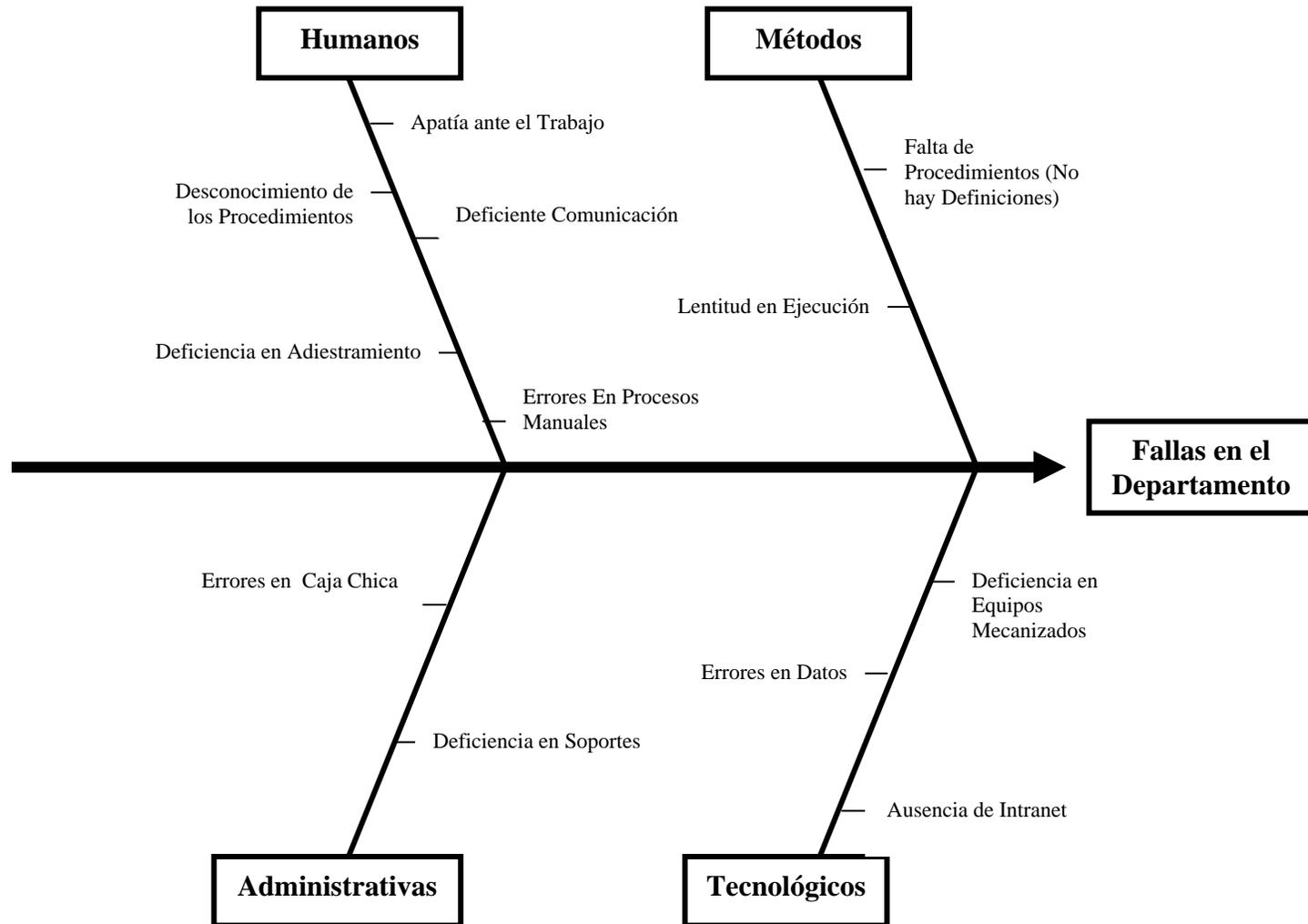


Figura N° 11. Diagrama de Ishikawa de Fallas en el Departamento de Presupuesto de SEVIGEA.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE MEJORA CONTINÚA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO DE SEVIGEA

4. PROPUESTA DE MEJORA CONTINÚA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO DE SEVIGEA

El Departamento de Presupuesto de SEVIGEA es importante y fundamental por la gran información presupuestaria que maneja, pues es allí donde se fundamenta la rendición de cuenta que se realiza a la Gobernación del Estado Anzoátegui al final del ejercicio económico dando fe de la ejecución de cada uno de los recursos que le fue asignado al inicio del ejercicio.

La evaluación realizada a los ambientes internos y externos del Departamento de Presupuesto del Instituto de Secretaria de la Vivienda de la Gobernación del Estado Anzoátegui (SEVIGEA) dio como resultado fortalezas y debilidades que inciden directamente en el nivel de eficiencia del mismo.

Debido a toda esta situación y fundamentados en la importancia del papel del Departamento de Presupuesto en la estructura organizativa y funcional en el Instituto se propone un Plan de Mejora Continua de la Gestión Administrativa para el Departamento de Presupuesto de SEVIGEA basado en el Modelo de Cuadro de Mando Integral.

Las organizaciones basadas en la estrategia utilizan el Cuadro de Mando Integral para colocar a ésta en el centro de sus procesos de gestión, de ahí que se recurra a este modelo en el Departamento de Presupuesto, lo cual permitirá

comunicar la estrategia, así como los procesos y sistemas que le ayuden a implementarla y obtener retroalimentación sobre ella.

El Cuadro de Mando Integral (CMI), es un modelo para gestionar la estrategia con criterios de medición de la actuación del recurso humano que se desempeña en el Departamento de Presupuesto por medio de indicadores orientados a tres perspectivas claves: la de los usuarios, la de los procesos internos y la del aprendizaje y crecimiento y una cuarta perspectiva que es la financiera, presentada en último lugar, porque se considera como una consecuencia de las otras tres.

El CMI es un modelo de gestión que permitirá gerenciar la implementación de un Plan Estratégico u Objetivos y trasladarlos a la acción. Es un modelo de información que permitirá que la Institución se encuentre informada - día a día - y en tiempo real, acerca del avance en el logro de las metas prefijadas.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) que se adoptará, adaptándolo al entorno del Departamento de Presupuesto de SEVIGEA, es el desarrollado por Robert S. Kaplan y David P. Norton (2000), con el objetivo de prestar mayor atención a mediciones operativas relacionadas con la satisfacción al cliente (comunidad atendida), los procesos internos y las actividades de mejora e innovación.

Gracias a estas tres últimas mediciones, los autores aseguran que se pueden obtener resultados financieros futuros, y en el caso del Instituto de la Vivienda SEVIGEA, organización gubernamental, orientada al servicio de la comunidad, un mayor nivel de eficiencia.

El diseño del Plan de Mejora representa la principal aspiración en la presente investigación. Sin embargo, se fundamenta en las etapas precedentes y

particularmente, en la fase de exploración y análisis de gestión, punto indispensable para consolidar la presente propuesta de mejora.

4.2. Diseño, Metodología y Desarrollo del Plan de Mejora Continua

Para el diseño del Plan se siguió la siguiente metodología:

1. Revisión de la Misión y Visión del Departamento de Presupuesto de SEVIGEA.
2. Análisis de la situación inicial, mediante la elaboración del FODA correspondiente.
3. Definición de los Objetivos y las estrategias del Plan.
4. Diseño del Cuadro de Mando Integral
5. Evaluación de la propuesta.

4.2.1. Misión y Visión del Departamento de Presupuesto de SEVIGEA. (Suministrado por la Lic. Canache Jefa del Departamento).

La Misión

“Servir como medio ejecutorio de las partidas presupuestarias, para el control y buen funcionamiento del Instituto, así como también coordinar, modificar y ver la disponibilidad del mismo con el propósito que se lleven a cabo las metas trazadas para realizar la ejecución y el cierre presupuestario que se elabora al término del ejercicio, el cual debe ser presentado a la Gobernación del Estado Anzoátegui.”

Visión

“Ser el Departamento con el Recurso Humano con mayor nivel de competencia en la ejecución y cumplimiento de sus funciones para el logro de las metas del Instituto.”

4.2.2. Definición de los Objetivos y las estrategias del Plan.

Los objetivos del Plan se deducen de la misión del Departamento de Presupuesto, y a fin de minimizar las fallas detectadas en el Análisis de Gestión.

Las Estrategias para el Mejoramiento de la Gestión Administrativa en el Departamento de Presupuesto se diseñaron gracias al Análisis FODA y considerando la Misión y Visión de dicho departamento.

4.2.2.1. Objetivos del Plan de Mejora Continua

A. Incrementar la satisfacción laboral para facilitar la consecución de los objetivos del Instituto.

B. Impulsar un cambio cultural hacia un nuevo estilo de gestión: La Dirección participativa.

C. Mejorar la comunicación interna/externa.

En lo referente a las estrategias por objetivo del plan se diseña una distribución tal y como se detalla a continuación:

OBJETIVO A

Incrementar la satisfacción laboral para facilitar la consecución de los objetivos del Instituto.

E1. Formular programas acordes con la política de calidad relacionadas con el mejoramiento del recurso humano, a efecto de que el Instituto de Secretaria de Viviendas de la Gobernación del Estado Anzoátegui cuente con un personal con una mejor visión de la implementación de modelos de calidad.

- E.2. Elaboración de Manuales de Procedimientos para los procesos administrativos realizados en el Departamento de Presupuesto del SEVIGEA.
- E.3. Reforzar los Cursos de Capacitación y Mejoramiento dirigido al Personal que labora en el SEVIGEA.
- E.4. Crear mecanismos administrativos que permitan la sistematización de los procesos del Departamento de Presupuesto.
- E.5. Establecer vínculos que permitan crear mecanismos administrativos a fin de proponer a la Directiva mejoras salariales y ambiente de trabajo

OBJETIVO B

Impulsar un cambio cultural hacia un nuevo estilo de gestión: La Dirección participativa.

- E.6. Realizar Mesas de Trabajo utilizando la técnica de Tormenta de Ideas, con los empleados del Dpto. de Presupuesto a fin de lograr mejoras en los procesos diarios del mismo.
- E.7. Impulsar la realización de un proyecto para la implementación de un Sistema de Gestión de Base de Datos en SEVIGEA para mejorar la fluidez de los procesos administrativos de todos los Departamentos.

OBJETIVO C

Mejorar la comunicación interna/externa.

- E.8. Formular una Campaña informativa en los diferentes Departamentos de SEVIGEA a fin de que se explique detalladamente el Plan Anual de Presupuesto.
- E.9. Realizar Charlas de Comunicación Eficaz dirigidas al personal para mejorar las relaciones interpersonales, a efecto de que mejoren las comunicación entre los empleados que laboran en cada uno de los Departamentos del Instituto de Secretaria de Viviendas de la Gobernación del Estado Anzoátegui.
- E.10. Formular programas para estrechar lazos entre SEVIGEA y las cooperativas del sector vivienda.
- E.11. Promover la realización de reuniones periódicas del personal Administrativo con los directivos de la Institución para elevar el nivel de productividad de la misma.

4.2.3. Diseño del Cuadro de Mando Integral

El diseño del CMI está basado en una serie de etapas las cuales se pueden observar en la siguiente figura:



Figura N° 12. Etapas del CMI. Según Robert S. Kaplan y David P. Norton (2000)

En la primera Etapa se diagnosticó la situación actual del Departamento de Presupuesto y se hizo la revisión de la Visión/Misión, obteniéndose el marco para el análisis estratégico. Para el planteamiento estratégico se utilizó la Matriz FODA para analizar y diagnosticar la situación actual del Departamento de Presupuesto de SEVIGEA y la relación con su entorno. Se diseñaron los objetivos estratégicos del CMI considerando los objetivos del Plan de Mejora Continua. Es importante destacar que a los fines del Plan se consideran “clientes” a la comunidad que acude al Instituto de la Secretaria de Viviendas SEVIGEA en la búsqueda de una solución habitacional.

A partir del análisis de la misión y la visión del Departamento de Presupuesto, se identificaron los temas estratégicos para cada perspectiva. Constituyen aquellos aspectos con los cuáles se explicitan la estrategia y que están presentes cuando se revisa la misión y la visión.

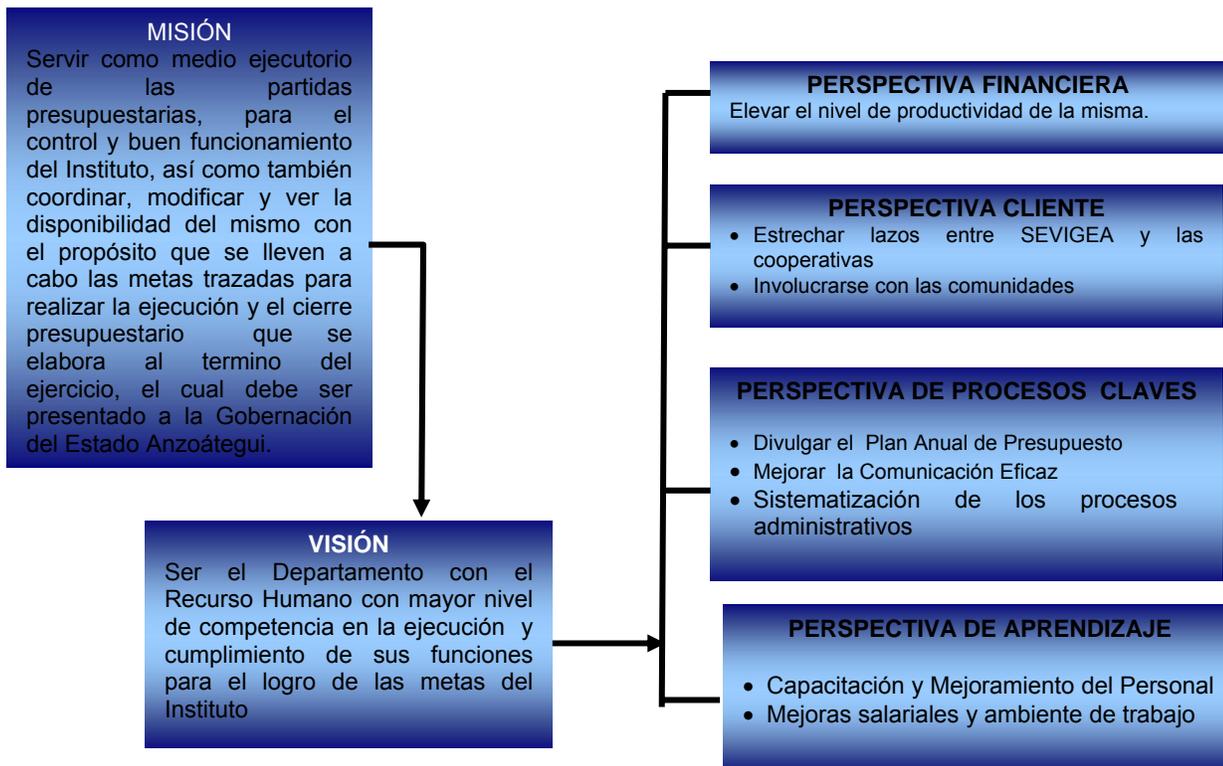


Figura N° 13. Objetivos Estratégicos por perspectiva Robert S. Kaplan y David P. Norton (2000)

4.2.3.1. Construcción del Mapa Estratégico Causa-Efecto

Como toda estrategia es una hipótesis de cómo los objetivos logran el fin deseado, previo a diseñar el mapa estratégico se establece la hipótesis que da sustento a la estrategia.

Hipótesis: “Si se incentiva al personal en la formación y capacitación para aumentar sus habilidades, serán más eficientes y competentes, por lo que se estará en posición de brindar procesos más ágiles, por tanto, capaces de ejecutar las acciones administrativas más rápido y preactiva, resultando en la mejora continua del Departamento y por ende de la organización”.

En esta hipótesis se contemplan todos los temas estratégicos que fueron planteados en la visión:

- Eficiencia del recurso humano.
- Servicios que se acomodan a las necesidades del usuario.
- Procesos ágiles.
- Excelencia en la gestión del Departamento de Presupuesto.

El próximo paso, fue el diseño del Mapa Estratégico o diagrama de causa-efecto, representando a la hipótesis en la que se basa la estrategia y contemplando cada uno de los componentes de nuestra misión y visión.

A continuación el Mapa Estratégico Causa-Efecto entre las Perspectivas (Operativización de la estrategia).

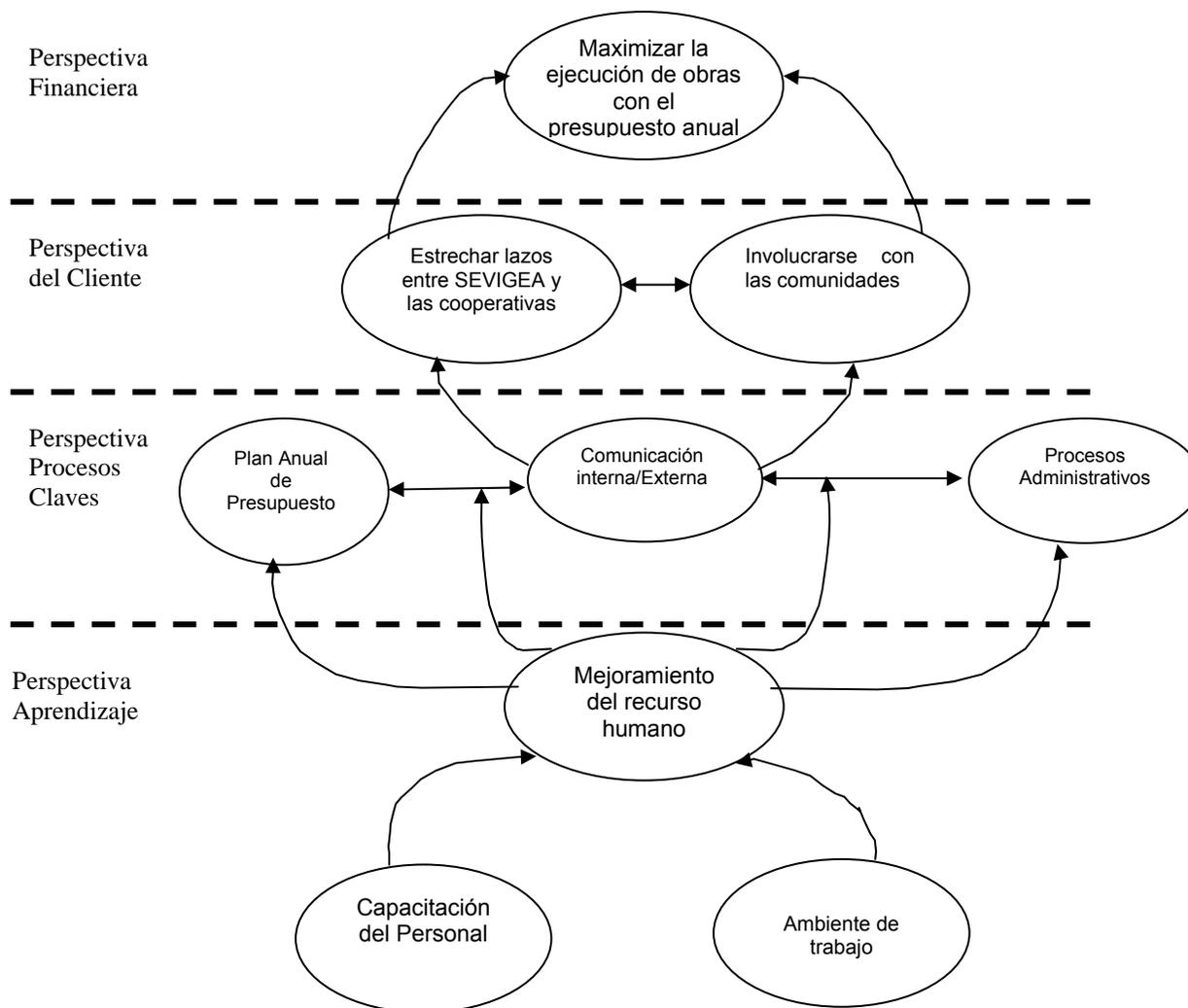


Figura N° 14. Mapa Estratégico Causa-Efecto

4.2.3.2. Definición de los Factores Clave de Éxito

Los factores Clave de Éxito es la forma como se verifica que se esté logrando el objetivo buscado.

Para la propuesta las variables críticas o factores clave de éxito serán:

Perspectiva Financiera

- Ejecución de Proyectos de viviendas según Plan Anual

Perspectiva Cliente

- Estrechar lazos entre SEVIGEA y las cooperativas
- Interacción con las comunidades

Perspectiva Procesos Internos

- Sistematización de los procesos administrativos
- Canales de Comunicación
- Realización de reuniones para divulgación del Plan de Presupuesto Anual

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

- Realización de reuniones mensuales de intercambio con el personal.
- Capitalización de sugerencias del personal.
- Concurrencia a cursos de formación.
- Desarrollar programas de capacitación

4.2.3.3. Definición de los Indicadores Estratégicos

Los indicadores son los que dicen cómo se medirá cada una de las variables o factores clave de éxito. Para ello se debe detallar la fórmula matemática o la manera en que se recopilarán los datos, quién será el responsable de medirlo, la frecuencia y la fuente de los datos.

Los indicadores para los factores clave de éxito, se detallan en el Cuadro N° 1. Debe haber un equilibrio entre la cantidad de indicadores para cada una de las perspectivas. Sobre todo es imprescindible poder contar con la información actual y relevante, sino se pierde el sentido del indicador.

En el Cuadro N° 2 se muestra el Cuadro de Mando Integral propuesto para la mejora continua de la Gestión Administrativa de SEVIGEA.

Cuadro N° 1. Indicadores

Perspectiva	Indicadores	Fórmula
Financiera	%PE : Porcentaje de Proyectos ejecutados	$\%PE = \frac{\text{Proyectos planificados semestrales}}{\text{Proyectos Ejecutados}} \times (100)$
Cliente	NNCR : N° de Nuevas Cooperativas registradas en SEVIGEA trimestralmente. % CO : Porcentaje de cumplimiento de obras de las Cooperativas NMR : N° mensual de reuniones realizadas con los Consejos Comunales y Asociaciones de Vecinos.	$\%CO = \frac{\text{N° de Cooperativas en Ejecución de Proyectos}}{\text{N° de Cooperativas que ejecutaron la obra totalmente}} \times (100)$
Procesos Internos	% TR :% Porcentaje de Tiempo de Respuesta en la ejecución de las actividades del Departamento según el Manual de procedimientos %AsistEmp : Porcentaje de asistencia a reuniones por empleado. % ErrorEmpl : Porcentaje de Errores de procedimientos protocolizados en el Manual por empleado. NR : Número de reuniones informativas realizadas al mes.	$\% TR = \frac{\text{Tiempo utilizado}}{\text{Tiempo máx. Req.de ejec. según Manual}} \times 100$ $\%AsistEmp = \frac{\text{N° de asistencias realizadas}}{\text{N° de Reuniones realizadas}} \times 100$ $\% ErrorEmpl = \frac{\text{N° de errores detectados por empleado}}{\text{N° de errores mens. Detec. en el Dpto.}} \times 100$
Aprendizaje y Crecimiento	% IMPIId : Porcentaje de ideas dadas por empleado puesta en práctica. NAct : Número de actividades desarrolladas en equipo. % IMPIId : Porcentaje de horas de capacitación semestral por empleado.	$\% IMPIId = \frac{\text{N° de ideas implementadas dadas por el personal}}{\text{N° de Propuestas}} \times 100$ $\% IMPIId = \frac{\text{N° de horas de capacit. por empleado}}{\text{N° de horas de Capacitación semestral}} \times 100$

Cuadro N° 2. Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Factor Clave de Éxito	Indicadores	Plan de Acción
Financieros	Ejecución de Proyectos de viviendas según Plan Anual	Porcentaje de Proyectos ejecutados(%PE)	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoria semestral de obras ejecutadas
Cliente	Estrechar lazos entre SEVIGEA y las cooperativas	<p>Nº de Nuevas Cooperativas registradas en SEVIGEA trimestralmente. (NNCR)</p> <p>Porcentaje de cumplimiento de obras de las Cooperativas(% CO)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoria mensual de obras ejecutadas. • Reuniones mensuales de Trabajo con las comunidades. • Promoción de Sevigea e Indirectamente del Dep. de Presupuesto, por medio del acercamiento a los cooperativistas.
	Interacción con las comunidades	Nº mensual de reuniones realizadas con los Consejos Comunales y Asociaciones de Vecinos(NMR)	
Procesos	Sistematización de los procesos administrativos	<p>% TR :% Porcentaje de Tiempo de Respuesta en la ejecución de las actividades del Departamento según el Manual de procedimientos</p> <p>% ErrorEmpl: Porcentaje de Errores de procedimientos protocolizados en el Manual por empleado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de los Manuales de Procedimientos. • Comunicación por correo electrónico de la implementación del Manual de Procedimientos y recomendaciones de uso. • Reuniones Informativas
	Niveles de Comunicación	% AsistEmp : Porcentaje de asistencia a reuniones por empleado.	
	Realización de reuniones para divulgación del Plan de Presupuesto Anual	NR : Número de reuniones informativas realizadas al mes.	
Aprendizaje	Realización de reuniones mensuales de intercambio con el personal.	NAct : Número de actividades desarrolladas en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización del personal por medio de la asistencia a cursos y charlas. • Reuniones de Trabajo o Mesas de trabajo. Reuniones bimestrales con el personal para debatir ideas innovadoras que aporten.
	Capitalización de sugerencias del personal	.% IMPI d: Porcentaje de ideas dadas por empleado puesta en práctica.	
	Concurrencia a cursos de formación.	% IMPI d: Porcentaje de horas de capacitación semestral por empleado.	

CAPITULO V

5. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

5.1. Evaluación

El Cuadro de Mando Integral es la herramienta propuesta para la mejora continua de la Gestión Administrativa del Instituto de la Vivienda del Estado Anzoátegui SEVIGEA, para hacer el seguimiento y evaluación de la propuesta se requiere la fijación de metas y su escala de evaluación. Cada meta requiere una definición del plazo límite para ser alcanzada. Deben ser retadoras y buscar ir más allá de lo que hace el Departamento de Presupuesto en la actualidad.

Tomando los indicadores las metas establecidas se indican el en cuadro N° 3. En este se tienen cada una de las perspectivas, con sus indicadores y las metas propuestas para cada una de ellas.

La evaluación de logro se fundamenta en los siguientes parámetros:

- a) Niveles porcentuales
- b) Código de colores.

Cada meta se mide con diferentes parámetros:

Nivel porcentual	Código de Color
Excelente $\geq 90\%$	Color verde
$90\% \geq$ Aceptable $\geq 70\%$	Color amarillo
Mínimo $\leq 70\%$	Color rojo

Cuadro N° 3. Metas de cada Perspectiva

Perspectiva	Indicadores	Metas
Financiera	1. %PE	Ejecución del total de obras presupuestadas por periodo según Presupuesto Anual de SEVIGEA
Cliente	1. NNCR	Inscripción de 2(dos) nuevas Cooperativas trimestrales
	2. % CO	El nivel de cumplimiento debe ser al menos de 2 obras mensuales contratadas a Cooperativas
	3. NMR	Concurrencia a 3 actividades desarrolladas en equipo en un período bimestral con las Cooperativas.
Procesos Internos	1. % TR	Cero errores semanales
	2. %AsistEmp	Concurrencia a 3 actividades desarrolladas en un período bimestral.
	3. % ErrorEmpl	Cero errores semanales
	4. NR	Realización de 2 Reuniones Informativas al mes.
Aprendizaje	1. % IMPIId	Capitalización de 2 sugerencias por empleado puestas en práctica por un período bimestral.
	2. NAct	Concurrencia a 3 actividades desarrolladas en equipo en un período bimestral.
	3. % IMPIId	Realización de 4 horas de capacitación por empleado cada semestre.

5.2. Seguimiento del logro de los objetivos y retroalimentación de información.

La Dirección de Administración del Instituto de la Secretaría de la Vivienda SEVIGEA y el Jefe de Departamento de Presupuesto son los responsables y encargados de revisar el CMI para asegurarse de su adecuación y cumplimiento.

La revisión deberá incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de introducir acciones correctivas, incluyendo la revisión de la misión y los objetivos. Con el tiempo las necesidades en el Departamento de Presupuesto se podrían modificar y esos cambios deberán estar reflejados en el CMI. La revisión se podrá establecer formalmente, por medio de una reunión con el personal, con una agenda previamente preparada con los temas que van a desarrollarse.

Si de la revisión surge que no hay correlación entre los indicadores y las metas estratégicas, eso indicará que se deberá revisar la elección de las estrategias y reflejarlas en el CMI.

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- El Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión que sirve para implementar, y no para formular, estrategias. Por ende a fin de diseñar un Plan de Mejora Continua en la Gestión Administrativa del Instituto de Vivienda SEVIGEA del Estado Anzoátegui, se hizo necesario iniciar con la formulación de estrategias del Departamento.
- El proceso de diseño de la propuesta de mejora se dio inicio formulando la Misión y Visión del Departamento de Presupuesto, fundamentado en las del Instituto, posteriormente.
- Se realizó el Análisis FODA, por lo que se detectaron las Fortalezas y Debilidades existentes y.
- Los resultados del Análisis FODA indicaron que existen debilidades y amenazas externas que se deben minimizar, así como maximizar las fortalezas y oportunidades, y la mejor manera es a través de estrategias.
- La Matriz de Análisis FODA permitió el diseño de los objetivos y las estrategias que sustentaron el Cuadro de Mando Integral Propuesto.
- El Cuadro de Mando Integral diseñado como propuesta para la mejora continua refleja metas y planes para alcanzar los objetivos estratégicos y su correspondiente indicador.

- Se diseñaron los indicadores que servirán para hacerle el seguimiento y control al Cuadro de Mando Integral Propuesto.
- Para que se logre gestión más participativa del personal en el control interno del Departamento de Presupuesto se deberá dar comienzo a un entrenamiento en el uso de las mediciones en cada sector (perspectiva) y la formación de equipos de trabajo. Por otra parte, se deberá dar mayor importancia a la comunicación organizacional, ya que la estrategia debe estar bien explicitada y cada uno de los empleados deberá conocerla, sino se correrá el riesgo de que el personal acate órdenes sin conocer la causa de su accionar.
- Se puede concluir que la Propuesta de Mejora Continua en la Gestión Administrativa del Departamento de Presupuesto de SEVIGEA basada en el uso del Cuadro de Mando Integral será la forma más efectiva de mejorar el nivel de calidad de las actividades realizadas en dicho departamento.

6.2. Recomendaciones

La Directiva del Instituto de la Secretaría de la Vivienda del Estado Anzoátegui SEVIGEA debería considerar la puesta en práctica la presente propuesta de mejora continua, especialmente considerando que los beneficios que se obtendrán por la implementación serán:

- Alineación estratégica del Departamento de Presupuesto: cada persona sabrá qué papel le corresponde y cómo se medirá su trabajo.
- Fomenta el trabajo en equipo y la comunicación entre sectores.
- Permite ver integralmente el funcionamiento del Departamento de Presupuesto.
- Sintetiza los datos que surgen de la gestión diaria.
- Desarrolla el conocimiento y el capital humano.

Aunque también es importante mencionar que existen riesgos que se podrían correr al utilizar como herramienta de Gestión Administrativa el Cuadro de Mando Integral, siendo estos:

- Que la dirección realice las mediciones sin la participación del personal.
- Selección inadecuada de indicadores.
- Diseño de una estrategia poco clara para poder implementarla.

La importancia y la viabilidad de la Propuesta reside en que el CMI hace que en el Departamento de Presupuesto se enfocarán los esfuerzos en las áreas más críticas, lo cual incidirá en forma positiva y se tendrá una Mejora Continua de la Gestión Administrativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUILAR, Rosa (2006). **Proceso Administrativo**. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/>.
- ALCON, Susana, Chávez Flores, Alejandra T., Gómez, Nancy D., Nardi, Alejandra Marcela (1993) **El concepto de calidad total aplicada a un Centro de Información**. *Cuarto Encuentro para la Integración de Bibliotecas y Centros de Documentación de las Fuerzas Armadas.*, Buenos Aires. Disponible en <http://eprints.rclis.org/archive/00007994/>.
- AMAT, O. y Dowds, J., 1998, **Qué es y cómo se construye el cuadro de mando integral**, Harvard-Deusto, Finanzas y Contabilidad, nº 22, 22-26.
- AZÚA, S., (1998). **Un paso más avanzado al cuadro de mando integral**. Conferencia en el Institute for International Research, QAP, noviembre.
- AZMOUZ, Díaz, Fasenda, Monteverde y Texeira(1998). **Mejoramiento Continuo**. Trabajo presentado ante la Universidad Bicentenario De Aragua. San Joaquín de Turmero, Octubre 1998
- BAIGORRI, Artemio (2004). **Introducción a la sociología de la empresa**. Disponible en : <http://www.unex.es/sociolog/baigorrisocioempresa.pdf>
- BARAJAS Medina, Jorge (1996) **Curso Introductorio a La Administración**. 3ra Edición. Editorial Trillas. México. 195 p.
- BURBANO, Jorge y ORTIZ, Alberto(1998). **Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos**. Mc Graw Hill Bogotá. Segunda Edición..
- CHÁVEZ Frías, Hugo (2006). Misión Villanueva. Programa Aló, Presidente edición número 262. 10 de septiembre de 2006.
- CHIAVENATO, Adalberto (1995). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Edit. Mc Graw-Hill. México.
- DÁVILA, A., 1999, El Cuadro de Mando Integral, *Revista de antiguos alumnos IESE*, Septiembre.
- DEMING, Edgard (1996). *Calidad, Productividad y competitividad: Salidad de la Crisis*. Madrid Ediciones Díaz de Santos.
- DE LEÓN, Miriam (2000). *Calidad Total, como clave del éxito en el año 2000*. Disponible en : [www.monografias.com /trabajos3/calitot/calitot.shtml](http://www.monografias.com/trabajos3/calitot/calitot.shtml)

- Declaraciones sobre Normas y Procedimientos de Auditoría DNA. Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela. Publicaciones Técnicas-PT.
- Fernández A., José A. (1997). **La Auditoría Administrativa**. Edit. Diana. México.
- FERNÁNDEZ, Arena J.A (1966). **La Auditoría Administrativa**
- HARRINGTON, H. James. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México.
- HERNÁNDEZ Roberto, Fernández, C. y Baptista P. (2000). **Metodología de la Investigación**. McGraw Hill. 2^{da}. Edición, México.
- JIMÉNEZ, Luis A. (1993) **Análisis de Gestión Administrativa**. Material Mimeografiado. F.E.C.L.A.V.E.. Caracas
- KABBOUL Fadi (1994). **Curso Reingeniería en las Empresas de Servicio**. Copyright Fadi Kabboul. IESA.
- KAPLAN, R., Norton, David.(2000). **Como utilizar el Cuadro de Mando Integral**. Gestión 2000 – 2001
- KAPLAN, R., Norton, David (2000). **Cuadro de Mando Integral** .Gestión 2000 – 1996
- KATZ, Robert L. (1955), **Skill of an Effective Administrator**. Harvard Business Review, enero-febrero.
- Ley que Crea el Instituto Autónomo de la Secretaría de la Vivienda de la Gobernación del Estado Anzoátegui. Gaceta Oficial, N° 64 Decreto ejecutivo de fecha 26 de junio de 2001.
- Ley del Régimen Prestacional de Vivienda y Hábitat. Gaceta Oficial N° 38.204 del 8 de junio de 2005
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. Gaceta Oficial N° 37.978 del 13 de julio de 2004.
- Ley de Ejercicio de la Profesión de Licenciado en Administración. República de Venezuela (1982). Gaceta Oficial, 30.004 Extraordinaria). Caracas.
- Ley del Ejercicio de la Contaduría Pública (LECP) en Venezuela.
- LEONARD, William P. (1985) Auditoria Administrativa. (1° ed.). México: Editorial Diana, S.A.
- LÓPEZ T. Martha, García L. Dunia (2006). La Auditoría de Gestión, una necesidad impostergable de la administración moderna. Revista "Contribuciones a la Economía". Revista académica con el

Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadadas
ISSN 16968360 Disponible en <http://www.eumed.net/>

Ley de Ejercicio de la Profesión de Licenciado en Administración. Gaceta
Oficial N° 3.004 Extraordinario de fecha 26 de agosto de 1982.

Ley de Ejercicio de La Contaduría Pública. Gaceta Oficial N° 30.273 de fecha
5 de Diciembre de 1973

Ley Orgánica del Régimen Presupuestario. Publicada en Gaceta Oficial N°
36.916 de fecha 22 de marzo del 2000

Manual de Funciones, Políticas y Normas del Instituto de la Secretaria de la
Vivienda del Estado Anzoátegui SEVIGEA. 2002

MERIÑEZ, Cruzneyda (2006) Las clasificaciones del presupuesto. Disponible
en <http://www.monografias.com>

MUÑOZ (1998). **Metodología de la Investigación**. McGraw Hill.

QUESADA, Gilberto. Gestión Estratégica de las Bibliotecas. En:
[http://www.grupokaizen.com/bsce/Gestion_Estrategica_Bibliotecas_\(BS
C\).pdf](http://www.grupokaizen.com/bsce/Gestion_Estrategica_Bibliotecas_(BS_C).pdf), [consulta junio 2006]

Reglamento N° 1 De La Ley Organica De Regimen Presupuestario Sobre
Avances O Adelantos De Fondos A Funcionarios .Gaceta Oficial N°
5.128 Extraordinario de fecha 30 de diciembre de 1996 .Decreto N°
1.661 de fecha 27 de diciembre de 1996

ROBBINS, Stephen (1997). **Administración. Teoría y Práctica**. Edit.
Prentice Hall Hispanoamericana. México

RUÍZ Roa, José. (1995) **Fundamentos para el Análisis de Gestión
Administrativa**. Editorial Panapo , Caracas, VENEZUELA

SABINO, Carlos.(1994). **Como Hacer una Tesis**. Editorial Panapo, Caracas.

SAAB, Tarek William. **Tarek profundizará Misión Hábitat y Vivienda a
través de Sevigea**. Nota de Prensa (2007). Disponible en [http://www.
Gobernaciondeanzoategui.com/marzo07/05_03_07_mi_habitat.htm](http://www.Gobernaciondeanzoategui.com/marzo07/05_03_07_mi_habitat.htm)

SARMIENTO, Euclides Alfredo (1989). Los presupuestos teoría y
aplicaciones. Universidad Distrital. Bogotá.

SILVA, Wilfredo (2007). Nota de Prensa (2007). Disponible en [http://www.
Gobernaciondeanzoategui.com/](http://www.Gobernaciondeanzoategui.com/)

- STONER, J., Freeman, E. y Gilbert Jr.(1996). **Administración**. Ed. Pearson, (Sexta Edic)
- TAYLOR, F.W. (1987), **Principios de la administración científica**, El Ateneo, Buenos Aires.
- TERRY, George (1990). **Principios de administración**. Mac Graw Hill
- VIVAS, Darío y Turull, Jordi (2003). **El cuadro de mando integral en la administración pública : el caso del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès**. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2003. Disponible en : <http://unpan1.un.org/>

ANEXO A. GLOSARIO

ACTIVIDAD: Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado), y que queda a cargo de una entidad administrativa de nivel intermedio o bajo. Es una categoría programática cuya producción es intermedia, y por tanto, es condición de uno o varios productos terminales. La actividad es la acción presupuestaria de mínimo nivel e indivisible a los propósitos de la asignación formal de recursos. Conjunto de operaciones o tareas que son ejecutadas por una persona o unidad administrativa como parte de una función asignada.

CONTROLAR: Comparar lo que se planeó contra lo que se ha ejecutado. Incluye la asignación de responsabilidades y, la medición de las previsiones en cuanto a variaciones y causas de las mismas.

ESTRATEGIA: Arte de dirigir operaciones. Forma de actuar ante determinada situación.

EJECUTAR: Colocar en marcha los planes.

FUNCIÓN ADMINISTRATIVA: Conjunto de actividades afines, dirigidas a proporcionar a las unidades de una organización los recursos y servicios necesarios para hacer factible la operación institucional. Actividad preponderante que desarrolla la Administración Pública en el ejercicio de sus atribuciones. Conjunto de actos administrativos realizados en cumplimiento de normas o leyes llevadas a cabo por un órgano responsable del sector público.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA: El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que la administración es la acción de administrar (del Latín Administrativo- onis).

Acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar.

Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles.

Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos.

IMPUTACIÓN: Proceso de atribuir valor a los diferentes recursos productivos de acuerdo al valor total del producto que contribuyen a crear. La teoría de la imputación representó el desarrollo lógico de la teoría subjetiva del valor, aparecida aproximadamente hacia 1870, y significó un importante paso en el desarrollo de una teoría unificada de los precios de los factores de producción.

OBJETIVOS: Metas hacia donde se deben enfocar los esfuerzos y recursos de la empresa. Tres son básicas: supervivencia, crecimiento y rentabilidad.

ORGANIZAR: Asignar los recursos humanos, económicos y financieros, estructurándolos en forma que permitan alcanzar las metas de las empresas.

POLÍTICAS La política es aquella práctica que se ocupa de gestionar, de resolver los conflictos colectivos y de crear coherencia social, y su resultado son decisiones obligatorias para todos. El origen de los conflictos se sitúa en la *existencia de diferencias sociales*, que se convierten a menudo en desigualdades, puesto que *no todos los miembros de la comunidad tienen acceso a los mismos recursos* intelectuales, políticos, informaciones... Esto provoca una *tensión* y unas fracciones sociales que generan sentimientos de incertidumbre, de inferioridad o de peligro en quienes disponen de menos recursos.

PLANES: Conjunto de decisiones para el logro de los objetivos propuestos.

PRESUPUESTO: Según Burbano y Ortiz (1998) definen el presupuesto como "un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y

bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización”.

PRESUPUESTO PÚBLICO: Según la Ley, los presupuestos públicos comprenderán todos los ingresos y todos los gastos, así como las operaciones de financiamiento sin compensaciones entre sí, para el correspondiente ejercicio económico financiero. (Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público - LOAFSP; Artículo 12)

PREVER: Determinar de manera anticipada lo que va a producir.

ANEXO B. METODOLOGÍA UTILIZADA

La investigación realizada es aplicada, según Hernández, Fernández y Baptista(2000), puesto que tiene un ámbito concreto, los resultados son inmediatos y prácticos.

El tipo de investigación empleado para realizar el presente trabajo de acuerdo al nivel de conocimiento, fue descriptiva. Hernández, Fernández y Baptista(2000) señalan que “aquellas investigaciones que buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis son definidas como investigaciones descriptivas”.

El nivel de la investigación se refirió al grado de profundidad con que se abordó el mismo, en tal sentido el proyecto presenta características que lo ubican dentro del nivel descriptivo porque realiza un estudio dirigido a la búsqueda de conocimientos generales o aproximados sobre la Gestión Administrativa del Departamento de Presupuesto de SEVIGEA. Asimismo reúne características del nivel descriptivo, debido a que se obtuvo la información acerca del objeto de estudio, y se especifica la repercusión que trae en los objetivos del Instituto Autónomo de la Secretaria de Vivienda de la Gobernación del Estado Anzoátegui.

El diseño de la investigación fue de tipo documental y de campo, debido a la aplicación de metodología enmarcada en el Análisis de Gestión Administrativa del Departamento de Presupuesto del Instituto Autónomo de la Secretaria de Viviendas de La Gobernación del Estado Anzoátegui SEVIGEA, constó de una serie de etapas donde se obtuvo información de libros, artículos, revistas y otros medios impresos, así como la recolección de información relativa al departamento. La investigación es de campo porque se aplicaron entrevistas, encuestas y observación directa en el Departamento de Presupuesto, que proporcionaron la información pertinente, necesaria y veraz para la aplicación de la metodología.

Tomando en consideración lo anterior, se clasificó este proyecto como una investigación; aplicada, descriptiva, de campo y documental, ya que se ha dado respuestas a los objetivos planteados previamente mediante la búsqueda de información bibliográfica y teórica, la cual ha sido analizada e interpretada para obtener argumentos referentes al objeto de estudio.

Población y Muestra

El Personal que labora en los Departamentos de Presupuesto, Administración, Tesorería y Contabilidad alcanza un total de catorce(14) individuos, tal como se detalla en la Tabla N° 52. Se consideró que la opinión de todas las personas es pertinente para el estudio realizado, por ende la

muestra seleccionada corresponde al total de individuos que constituye la población.

En la Tabla N° 53 se observa la distribución de la muestra de acuerdo al desempeñado.

Tabla N° 52. Población de la Investigación

Departamento	Cargo	Población
Contabilidad		
	Jefe del Departamento(Contador)	1
	Analista	2
	Asistentes	1
	Delegado como enlace de la Gobernación.	1
Tesorería		
	Jefe del Departamento(Tesorero)	1
	Asistentes	2
Administración		
	Jefe del Departamento	1
	Secretaria	1
Presupuesto		
	Jefe de Departamento	1
	Analista	1
	Asistente	2
Total		14

Tabla N° 53. Muestra

Sujeto	Población	Porcentaje (%)
Jefe del Departamento	4	28,57
Analista	3	21,43
Asistentes	5	35,71
Delegado como enlace de la Gobernación.	1	7,14
Secretaria	1	7,14
Total	14	100

Herramientas de Recolección de Datos

Para la recolección de los datos se diseñaron dos cuestionarios, uno dirigido al personal que labora en el Departamento de Presupuesto, Cuestionario 1 (Anexo C) y el otro, Cuestionario 2, dirigido a los departamentos de Tesorería, Administración y Contabilidad. (Anexo D).

ANEXO C. CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
Escuela de Ciencias Administrativas
Departamento de Administración

CUESTIONARIO

Dirigida al personal que labora en el Departamento de Presupuesto de
SEVIGEA

Todos los datos aportados por Ud. serán totalmente confidenciales.

Datos Básicos

Cargo en la
Empresa: _____

Tiempo desempeñando el Cargo: _____

Nivel Académico:

Técnico Superior Universitario () Universitario () Post Grado ()

Condiciones Laborales:

Personal Contratado () Personal Fijo ()

PARTE I

Seleccione con una "X"

1. En el Departamento de Presupuesto Existe un Manual de Procedimientos Administrativos.

Si () No ()

2. Existe algún Manual de Normas y Políticas En el Departamento de Presupuesto

Si () No ()

3. ¿Considera que para el personal es difícil poner en práctica los procedimientos en el Departamento sin tener documentación al respeto?

Si () No ()

4. ¿Es necesario un Manual de Procedimientos Administrativos en el Departamento de Presupuesto?

Si () No ()

5. Existe un Manual para el Proceso de Imputación presupuestaria realizado en el Departamento?

Si () No ()

6. ¿Recibió adiestramiento o curso de inducción al ingresar a SEVIGEA?

Si () No ()

7. ¿El personal recibe adiestramiento o cursos de mejoramiento?

Si () No ()

En caso de ser sí, indique la frecuencia:

Trimestral: ()

Semestral: ()

Anual: ()

8. ¿Existen Políticas de Calidad en Sevigea?

Si () No ()

9. ¿Existen Estrategias Anuales para el Departamento de Presupuesto?

Si () No ()

PARTE II

Seleccione con una "X" la opción que se ajusta según su criterio.

10. El personal que se desempeña en el Departamento de Presupuesto posee un nivel de conocimiento de todos los procedimientos que debe realizar para cumplir con sus funciones acorde a su cargo.

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

11. ¿Cuál es el nivel de entrenamiento del personal actualmente?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

12. El tiempo de ejecución de las actividades y/o procedimientos administrativos ejecutados por el personal en el Departamento de Presupuesto de acuerdo a los medios regulares es:

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

13. ¿Qué tan buena es la cooperación de las personas que trabajan en el Departamento de Presupuesto?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

14. ¿Cómo son las relaciones laborales del Departamento de Presupuesto con los otros Departamentos de SEVIGEA?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

15. ¿Cómo son las relaciones del Departamento de Presupuesto con las instituciones externas (Bancos)?

- Excelente

- Bueno
- Regular
- Malo

16. ¿Cómo son las relaciones del Departamento de Presupuesto con las cooperativas que realizan trabajos para el Instituto?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

17. ¿Considera Ud. que existen retrasos para el proceso de documentos en el Departamento de Presupuesto por retrasos en los otros Departamentos con los cuales está relacionado?

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Nunca

18. ¿Cómo es el ambiente de trabajo, en lo que respecta a la relación de trabajo del personal?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

19. ¿Qué tan buena es la cooperación de los otros departamentos con el Departamento de Presupuesto?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

20. ¿Cómo es el ambiente de trabajo, en lo referente a las condiciones en las cuales se encuentran las oficinas y espacios laborales (aire acondicionado, espacio interno, confort, iluminación)?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

21. ¿Qué tanto preocupa a la dirección la calidad de trabajo realizado en el Departamento de Presupuesto?

- Mucho
- Medianamente
- Casi Nada
- Nada

22. ¿Qué tanto es tu nivel de satisfacción general con la institución?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

23. ¿Qué tanto es tu nivel de satisfacción con el cargo que desempeñas?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

24. ¿Cuál es tu oportunidad de ascenso?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

25. ¿Cómo consideras tu actual salario?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

26. ¿Cómo consideras el actual nivel de Productividad y Calidad de SEVIGEA?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

27. ¿Ud. Considera que los empleados malinterpretan los procedimientos que se deben realizar para lograr los objetivos del Departamento de Presupuesto?

- Siempre

- Algunas Veces
- Casi Nunca
- Nunca

28. ¿Cómo es el nivel de conocimiento de los empleados de los procedimientos diarios del Departamento de Presupuesto?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

Parte III

29. La Elaboración del informe de la gestión presupuestaria mensual se realiza sin pérdidas de tiempo o retraso.

- Siempre
- Algunas Veces
- Casi Nunca
- Nunca

30. La Elaboración del informe de gestión de gastos de inversión ordinarios se realiza sin pérdidas de tiempo o retraso.

- Siempre
- Algunas Veces
- Casi Nunca
- Nunca

31. Los libros correspondientes a los pagos de las valuaciones están al día.

- Siempre
- Algunas Veces
- Casi Nunca
- Nunca

32. La imputación de las Órdenes de Pago provenientes de Dpto. de Administración son realizadas en forma rápida y eficiente.

- Siempre
- Algunas Veces
- Casi Nunca
- Nunca

33. La caja chica presenta diferencias.

- Siempre
- Algunas Veces
- Casi Nunca
- Nunca

34. Las fichas presupuestarias presentan errores.

- Siempre
- Algunas Veces
- Casi Nunca
- Nunca

35. El Jefe de Departamento de Presupuesto realiza al menos una reunión mensual con el personal, a fin de discutir las problemáticas que disminuyen el nivel de eficiencia del departamento.

- Siempre
- Algunas Veces
- Casi Nunca
- Nunca

Parte IV

36. Enumere las principales fallas presentes en el Departamento de Presupuesto

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

ANEXO D. CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE DEPARTAMENTOS DE CONTABILIDAD, TESORERIA Y ADMINISTRACIÓN



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
Escuela de Ciencias Administrativas
Departamento de Administración

CUESTIONARIO

Dirigida al personal que labora en los Departamentos de Administración,
Tesorería y Contabilidad de SEVIGEA

Todos los datos aportados por Ud. serán totalmente confidenciales.

Datos Básicos

Cargo en la
Empresa: _____

Tiempo desempeñando el Cargo: _____

Nivel Académico:
Técnico Superior Universitario () Universitario () Post Grad

Condiciones Laborales:
Personal Contratado () Personal Fijo ()

PARTE I

Seleccione con una "X"

1. ¿Recibió adiestramiento o curso de inducción al ingresar a SEVIGEA?

Si () No ()

2. ¿El personal recibe adiestramiento o cursos de mejoramiento?

Si () No ()

En caso de ser sí, indique la frecuencia:

Trimestral: ()

Semestral: ()

Anual: ()

3. ¿Existen Políticas de Calidad en Sevigea?

Si () No ()

PARTE II

Seleccione con una "X" la opción que se ajusta según su criterio.

4. El personal que se desempeña en su Departamento posee un nivel de conocimiento de todos los procedimientos que debe realizar para cumplir con sus funciones acorde a su cargo.

() Excelente

() Bueno

() Regular

() Malo

5. ¿Cuál es el nivel de entrenamiento del personal actualmente?

() Excelente

() Bueno

() Regular

() Malo

6. El tiempo de ejecución de las actividades y/o procedimientos administrativos ejecutados por el personal en su Departamento de acuerdo a los medios regulares es:

() Excelente

() Bueno

() Regular

() Malo

7. ¿Qué tan buena es la cooperación de las personas que trabajan en el Departamento de Presupuesto?

() Excelente

- Bueno
- Regular
- Malo

8. ¿Considera Ud. que existen retrasos para el proceso de documentos en el Departamento de Presupuesto?

- Siempre
- Casi Siempre
- A veces
- Nunca

9. ¿Cómo es el ambiente de trabajo, en lo que respecta a la relación de trabajo del personal?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

10. ¿Qué tan buena es la cooperación de los otros departamentos con su Departamento?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

11. ¿Cómo es el ambiente de trabajo, en lo referente a las condiciones en las cuales se encuentran las oficinas y espacios laborales (aire acondicionado, espacio interno, confort, iluminación)?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

12. ¿Qué tanto preocupa a la dirección la calidad de trabajo realizado en su Departamento?

- Mucho
- Medianamente
- Casi Nada
- Nada

13. ¿Qué tanto es tu nivel de satisfacción general con la institución?

- Excelente
- Bueno

- Regular
- Malo

14. ¿Qué tanto es tu nivel de satisfacción con el cargo que desempeñas?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

15. ¿Cuál es tu oportunidad de ascenso?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

16. ¿Cómo consideras tu actual salario?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

17. ¿Cómo consideras el actual nivel de Productividad y Calidad de SEVIGEA?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

18. ¿Cómo es el nivel de conocimiento de los empleados de los procedimientos diarios de su Departamento?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

ANEXO E. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO N° 1. APLICADO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO DE SEVIGEA

Tabla N° 1. ¿Existe Manual de Procedimiento?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	4	100
Total	4	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 1 se afirma que en el Departamento de Presupuesto no existe Manual de Procedimientos.

Tabla N° 2. ¿Existe algún Manual de Normas y Políticas?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	4	100
Total	4	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 2 se afirma que en el Departamento de Presupuesto no existe Manual de Normas y Políticas.

Tabla N° 3. Dificultad de puesta en practica de procedimientos sin documentación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100
No	0	0
Total	4	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 3 se afirma que en el Departamento de Presupuesto los empleados tienen dificultades para poner en práctica los procedimientos sin tener documentación al respecto.

Tabla N° 4. Necesidad de Manual de Procedimientos Administrativos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100
No	0	0
Total	4	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 4 el total de los empleados que labora en el Departamento de Presupuesto considera que existe la necesidad de un Manual de Procedimientos.

Tabla N° 5. ¿Existe Manual para el Proceso de Imputación presupuestaria?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100
No	0	0
Total	4	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 5 el total de los empleados que labora en el Departamento de Presupuesto afirma que existe la necesidad de un Manual para el Proceso de Imputación presupuestaria.

Tabla N° 6. Adiestramiento al ingresar SEVIGEA

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100
No	0	0
Total	4	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 6 el total de los empleados que labora en el Departamento de Presupuesto afirma que recibieron adiestramiento al ingresar a SEVIGEA.

Tabla N° 7. Cursos de Mejoramiento periódico.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	4	100
Total	4	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 7 el total de los empleados que labora en el Departamento de Presupuesto afirma que no reciben cursos de capacitación y adiestramiento periódico en SEVIGEA.

Tabla N° 8. ¿Existen Políticas de Calidad en SEVIGEA?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100
No	0	0
Total	4	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 8 el total de los empleados que labora en el Departamento de Presupuesto afirma que Existen Políticas de Calidad en SEVIGEA.

Tabla N° 9. ¿Existen Estrategias Anuales para el Departamento de Presupuesto?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100
No	0	0
Total	4	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 9 el total de los empleados que labora en el Departamento de Presupuesto afirma que existen Estrategias Anuales para el Departamento de Presupuesto.

Tabla N° 10. Nivel de conocimiento de todos los procedimientos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Bueno	2	50
Regular	2	50
Malo	0	0
Total	4	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 10 el 50% de los empleados que labora en el Departamento de Presupuesto afirma el nivel de conocimiento de todos los procedimientos es bueno y el restante 50% es regular. Lo anterior refleja una tendencia negativa al respecto.

Tabla N° 11. ¿Cuál es el nivel de entrenamiento del personal actualmente?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Bueno	2	50
Regular	2	50
Malo	0	0
Total	4	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 11 el 50% de los empleados que labora en el Departamento de Presupuesto afirma el nivel de entrenamiento de todos los procedimientos es bueno y el restante 50% es regular. Lo anterior refleja una tendencia negativa al respecto, esto era de esperarse pues sigue a la tendencia del “Nivel de Conocimiento de los Procedimientos”.

Tabla N° 12. El tiempo de ejecución

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Bueno	0	0
Regular	4	100
Malo	0	0
Total	4	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 12 el 50% de los empleados que labora en el Departamento de Presupuesto afirma el nivel de conocimiento de todos los procedimientos es bueno y el restante 50% es regular. Lo anterior refleja una tendencia negativa al respecto, esto era de esperarse pues sigue a la tendencia del “Nivel de Conocimiento de los Procedimientos”.

Tabla N° 13. ¿Qué tan buena es la cooperación de las personas?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	100
Bueno	0	0
Regular	0	0
Malo	0	0
Total	4	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 13 el total de los empleados que labora en el Departamento de Presupuesto afirma que existe buena cooperación de las personas.

Tabla N° 14. ¿Cómo son las relaciones laborales del Departamento de Presupuesto con los otros Departamentos de SEVIGEA?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Bueno	4	100

Regular	0	0
Malo	0	0
Total	4	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 14 el total de los empleados que labora en el Departamento de Presupuesto afirma que son buenas las relaciones laborales del Departamento de Presupuesto con los otros Departamentos de SEVIGEA

Tabla N° 15. ¿Cómo son las relaciones del Departamento de Presupuesto con las instituciones externas (Bancos)?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Bueno	0	0
Regular	4	100
Malo	0	0
Total	4	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 15 el total de los empleados que labora en el Departamento de Presupuesto afirma que son regulares las relaciones laborales del Departamento de Presupuesto con los otros Departamentos de SEVIGEA

Tabla N° 16. ¿Cómo son las relaciones del Departamento de Presupuesto con las instituciones externas (Bancos)?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	100
Bueno	0	0
Regular	0	0
Malo	0	0
Total	4	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 16 el total de los empleados que labora en el Departamento de Presupuesto afirma que son excelentes las relaciones del Departamento de Presupuesto con las instituciones externas (Bancos).

Tabla N° 17. ¿Existen retrasos para el proceso de documentos en el Departamento de Presupuesto por

retrasos en los otros Departamentos con los cuales está relacionado?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi Siempre	1	25
A veces	3	75
Nunca	0	0
Total	4	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 17 la mayoría de los empleados (75%) que labora en el Departamento de Presupuesto afirma que los retrasos para el proceso de documentos en el Departamento de Presupuesto sucede a veces por retrasos en los otros Departamentos y el restante 25% considera que esto sucede “casi siempre”.

Tabla N° 18. ¿Cómo es el ambiente de trabajo, en lo que respecta a la relación de trabajo del personal?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Bueno	4	100
Regular	0	0
Malo	0	0
Total	4	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 18 el total de los empleados que labora en el Departamento de Presupuesto afirma que son buenas las relaciones de trabajo entre el personal del Departamento de Presupuesto.

Tabla N° 19. ¿Qué tan buena es la cooperación de los otros departamentos con el Departamento de Presupuesto?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Bueno	4	100
Regular	0	0
Malo	0	0
Total	4	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 19 el total de los empleados que labora en el Departamento de Presupuesto afirma que es bueno el nivel de cooperación de los otros departamentos con el Departamento de Presupuesto.

Tabla N° 20. ¿Cómo es el ambiente de trabajo, en lo referente a las condiciones en las cuales se encuentran las oficinas y espacios laborales)?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Bueno	0	0
Regular	4	100
Malo	0	0
Total	4	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 20 el total de los empleados que labora en el Departamento de Presupuesto afirma que el ambiente de trabajo, en lo referente a las condiciones en las cuales se encuentran las oficinas y espacios laborales es regular.

Tabla N° 21. ¿Qué tanto preocupa a la dirección la calidad de trabajo realizado en el Departamento de Presupuesto?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	4	100
Medianamente	0	0
Casi Nada	0	0
Nada	0	0
Total	4	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 21 el total de los empleados que labora en el Departamento de Presupuesto afirma que a la dirección de SEVIGEA le preocupa mucho la calidad de trabajo realizado en el Departamento de Presupuesto.

Tabla N° 22. ¿Qué tanto es tu nivel de satisfacción general con la institución?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Bueno	4	100
Regular	0	0

Malo	0	0
Total	4	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 22 el total de los empleados que labora en el Departamento de Presupuesto afirma que su nivel de satisfacción general con la institución es buena.

Tabla N° 23. ¿Qué tanto es tu nivel de satisfacción con el cargo que desempeñas?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Bueno	4	100
Regular	0	0
Malo	0	0
Total	4	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 23 el total de los empleados que labora en el Departamento de Presupuesto afirma que su nivel de satisfacción general con el cargo que desempeña es “buena”.

Tabla N° 24. ¿Cuál es tu oportunidad de ascenso?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Bueno	0	0
Regular	4	100
Malo	0	0
Total	4	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 24 el total de los empleados que labora en el Departamento de Presupuesto afirma que su oportunidad de ascenso “Regular”.

Tabla N° 25. ¿Cómo consideras tu actual salario?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Bueno	0	0
Regular	4	100
Malo	0	0
Total	4	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 25 el total de los empleados que labora en el Departamento de Presupuesto afirma que su salario es “Regular”.

Tabla N° 26. ¿Cómo consideras el actual nivel de Productividad y Calidad de SEVIGEA?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Bueno	0	0
Regular	4	100
Malo	0	0
Total	4	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 26 el total de los empleados que labora en el Departamento de Presupuesto afirma que el actual nivel de Productividad y Calidad de SEVIGEA es “bueno”.

Tabla N° 27. ¿Ud. Considera que los empleados malinterpretan los procedimientos que se deben realizar para lograr los objetivos del Departamento de Presupuesto?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Algunas Veces	4	100
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	4	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 27 el total de los empleados que labora en el Departamento de Presupuesto afirma que “algunas veces” los empleados malinterpretan los procedimientos que se deben realizar para lograr los objetivos del Departamento de Presupuesto.

Tabla N° 28. ¿Cómo es el nivel de conocimiento de los empleados de los procedimientos diarios del Departamento de Presupuesto?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	100
Bueno	0	0
Regular	0	0
Malo	0	0
Total	4	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 28 el total de los empleados que labora en el Departamento de Presupuesto afirma que el nivel de conocimiento de los empleados de los procedimientos diarios del Departamento de Presupuesto es “excelente”.

Tabla N° 29. La Elaboración del informe de la gestión presupuestaria mensual se realiza sin pérdidas de tiempo o retraso.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Algunas Veces	4	100
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	4	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 29 el total de los empleados que labora en el Departamento de Presupuesto afirma que “algunas veces” los empleados malinterpretan los procedimientos que se deben realizar para lograr los objetivos del Departamento de Presupuesto.

Tabla N° 30. La Elaboración del informe de la gestión presupuestaria mensual se realiza sin pérdidas de tiempo o retraso.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Algunas Veces	4	100
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	4	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 30 el total de los empleados que labora en el Departamento de Presupuesto afirma que

“algunas veces” la Elaboración del informe de la gestión presupuestaria mensual se realiza sin pérdidas de tiempo o retraso.

Tabla N° 31. Los libros correspondientes a los pagos de las valuaciones están al día.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	100
Algunas Veces	0	0
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	4	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 31 el total de los empleados que labora en el Departamento de Presupuesto afirma que los libros correspondientes a los pagos de las valuaciones “Siempre” están al día.

Tabla N° 32. La imputación de las Órdenes de Pago provenientes de Dpto. de Administración son realizadas en forma rápida y eficiente.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	100
Algunas Veces	0	0
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	4	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 32 el total de los empleados que labora en el Departamento de Presupuesto afirma que La imputación de las Órdenes de Pago provenientes de Dpto. de Administración Siempre” son realizadas en forma rápida y eficiente.

Tabla N° 33. La caja chica presenta diferencias.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Algunas	4	100

Veces		
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	4	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 33 el total de los empleados que labora en el Departamento de Presupuesto afirma que la Caja Chica “algunas veces” presenta diferencias.

Tabla N° 34. Las fichas presupuestarias presentan errores.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	100
Algunas	0	0
Veces		
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	4	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 34 el total de los empleados que labora en el Departamento de Presupuesto afirma que Las fichas presupuestarias “Siempre” presentan errores.

Tabla N° 35. Frecuencia de reuniones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Algunas	4	100
Veces		
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	4	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 35 el total de los empleados que labora en el Departamento de Presupuesto afirma que “Algunas Veces” el Jefe de Departamento de Presupuesto realiza al menos una reunión mensual con el personal, a fin de discutir las problemáticas que disminuyen el nivel de eficiencia del departamento.

36. Enumere las principales deficiencias presentes en el Departamento de Presupuesto

1. Falta de un manual de Procedimientos.

2. Poca Automatización de los procesos diarios del Departamento.
3. La limitada comunicación con el Jefe de Presupuestos Regional.
4. Carencia de una política de capacitación y adiestramiento constante.
5. La diferencia de información entre departamentos como consecuencia de la falta de automatización de los procesos en redes internas.

**RESULTADOS DEL CUESTIONARIO N° 1. APLICADO AL PERSONAL DE
LOS DEPARTAMENTOS DE TESORERIA, CONTABILIDAD Y
ADMINISTRACIÓN DE SEVIGEA**

Tabla N° 36. Adiestramiento al ingresar SEVIGEA

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	70
No	3	30
Total	10	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 36 casi el total de los encuestados afirma que recibieron adiestramiento al ingresar a SEVIGEA, mientras que el 30% afirmó que no recibió inducción.

Tabla N° 37. Cursos de Mejoramiento periódico.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	10	100
Total	10	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 37 el total de los encuestados afirma que no reciben cursos de capacitación y adiestramiento periódico en SEVIGEA.

Tabla N° 38. ¿Existen Políticas de Calidad en SEVIGEA?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100
No	0	0
Total	10	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 38 el total de los encuestados afirma que Existen Políticas de Calidad en SEVIGEA.

Tabla N° 39. Nivel de conocimiento de todos los procedimientos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Bueno	8	80
Regular	2	20
Malo	0	0
Total	10	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 39 el 80% de los encuestados afirma el nivel de conocimiento de todos los procedimientos es bueno y el restante 20% es regular. Lo anterior refleja una tendencia negativa al respecto.

Tabla N° 40. ¿Cuál es el nivel de entrenamiento del personal actualmente?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Bueno	7	50
Regular	3	50
Malo	0	0
Total	10	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 40 el 70% de los empleados que labora en el Departamento de Presupuesto afirma el nivel de conocimiento de todos los procedimientos es bueno y el restante 30% es regular. Lo anterior refleja una tendencia negativa al respecto, esto era de esperarse pues sigue a la tendencia del “Nivel de Conocimiento de los Procedimientos”.

Tabla N° 41. El tiempo de ejecución

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Bueno	0	0
Regular	10	100
Malo	0	0
Total	10	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 41 el total de los encuestados afirma el nivel de conocimiento de todos los procedimientos es regular.

Tabla N° 42. ¿Qué tan buena es la cooperación de las personas que trabajan en el Dpto. de Presupuesto?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Bueno	7	70
Regular	3	30
Malo	0	0
Total	4	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 42 el total de los empleados que labora en el Departamento de Presupuesto afirma que existe buena cooperación de las personas que trabajan en el Dpto. de Presupuesto.

Tabla N° 43. ¿Existen retrasos para el proceso de documentos en el Departamento de Presupuesto o?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi Siempre	1	10
A veces	9	90
Nunca	0	0
Total	10	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 43 la mayoría de los encuestados (90%) afirma que los retrasos para el proceso de documentos en el Departamento de Presupuesto sucede a veces y el restante 10% considera que esto sucede “casi siempre”.

Tabla N° 44. ¿Cómo es el ambiente de trabajo, en lo que respecta a la relación de trabajo del personal?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Bueno	10	100
Regular	0	0
Malo	0	0
Total	10	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 44 el total de los Encuestados afirma que son buenas las relaciones de trabajo entre el personal de su Departamento.

Tabla N° 45. ¿Qué tan buena es la cooperación de los otros departamentos con su Departamento?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Bueno	10	100
Regular	0	0
Malo	0	0
Total	10	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 45 el total de los encuestados afirma que es bueno el nivel de cooperación de los otros departamentos con el suyo.

Tabla N° 46. ¿Cómo es el ambiente de trabajo, en lo referente a las condiciones en las cuales se encuentran las oficinas y espacios laborales?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Bueno	3	30
Regular	7	70
Malo	0	0
Total	10	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 46 casi el total de los encuestados, 75%, afirma que el ambiente de trabajo, en lo referente a las condiciones en las cuales se encuentran las oficinas y espacios laborales es regular, el restante 25% considera que es bueno.

Tabla N° 47. ¿Qué tanto preocupa a la dirección la calidad de trabajo realizado en el su Departamento?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	4	100
Medianamente	0	0
Casi Nada	0	0
Nada	0	0
Total	4	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 47 el total de los encuestados afirma que a la dirección de SEVIGEA le preocupa mucho la calidad de trabajo realizado en el Departamento donde labora.

Tabla N° 48. ¿Qué tanto es tu nivel de satisfacción general con la institución?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Bueno	10	100
Regular	0	0
Malo	0	0
Total	10	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 48 el total de los encuestados afirma que su nivel de satisfacción general con la institución es buena.

Tabla N° 49. ¿Cuál es tu oportunidad de ascenso?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Bueno	5	50
Regular	2	20
Malo	3	30
Total	10	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 49 el 50% de los encuestados afirma que su oportunidad de ascenso “bueno”, el 20% considera que es regular y el restante 30% afirma que es “malo”.

Tabla N° 50. ¿Cómo consideras tu actual salario?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Bueno	0	0
Regular	10	100
Malo	0	0
Total	10	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 50 el total de los encuestados afirma que su salario es “Regular”.

Tabla N° 51. ¿Cómo consideras el actual nivel de Productividad y Calidad de SEVIGEA?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Bueno	4	40
Regular	6	60
Malo	0	0
Total	10	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 51 el 60% de los encuestados afirma que el actual nivel de Productividad y Calidad de SEVIGEA es “regular” y el restante 40% que es “bueno”.

Tabla N° 52. ¿Cómo es el nivel de conocimiento de los empleados de los procedimientos diarios de su Departamento?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	7	70
Bueno	3	30
Regular	0	0
Malo	0	0
Total	30	100

De acuerdo a los resultados reflejados en la Tabla N° 28 el 70% de los empleados que labora en el Departamento de Presupuesto afirma que el nivel de conocimiento de los empleados de los procedimientos diarios del su Departamento es “excelente”, el restante 30% afirmó que es “bueno”.

Estrategias resultantes de la Matriz de Análisis FODA

En la Figura N° 3 se observa la Matriz de análisis FODA, donde:

FO: Son las Estrategia para maximizar tanto las Fortalezas como las Oportunidades.

DO: Son Estrategia para minimizar las Debilidades y maximizar las Oportunidades.

FA: Son Estrategia para Fortalecer el Instituto y minimizar las amenazas.

DA: Son Estrategia para Minimizar tanto las Amenazas como las Debilidades.

Factores Internos	Fortalezas	Debilidades
Factores Externos		
Oportunidades	FO	DO
Amenazas	FA	DA

Figura N° 3. Matriz de Análisis FODA

Para el diseño de estrategias se debe partir de la lista de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas detectadas en el Departamento de Presupuesto.

Estrategias

FO

1. **Formular programas acordes con las políticas de calidad relacionadas con el mejoramiento del recurso humano, a efecto de que el Instituto de Secretaria de Viviendas de la Gobernación del Estado Anzoátegui cuente con una personal con una mejor visión de la implementación de modelos de calidad. (F5, O3,O5).**
2. **Formular una Campaña informativa en los diferentes Departamentos de SEVIGEA a fin de que se explique detalladamente el Plan Anual de Presupuesto.(F4,O2)**
3. **Realizar Mesas de Trabajo utilizando la técnica de Tormenta de Ideas, con los empleados del Dpto. de Presupuesto a fin de lograr mejoras en los procesos diarios del mismo. (F3,O2)**

FA

1. **Realizar Charlas de Comunicación Eficaz dirigidas al personal para mejorar las relaciones interpersonales, a efecto de que**

mejoren las comunicación entre los empleados que laboran en cada uno de los Departamentos del Instituto de Secretaria de Viviendas de la Gobernación del Estado Anzoátegui. (A1, F2).

2. *Formular programas para estrechar lazos entre SEVIGEA y las cooperativas del sector vivienda.(A1,F6)*
3. *Promover la realización de reuniones periódicas del personal Administrativo con los directivos de la Institución para elevar el nivel de productividad de la misma. (F1,A1)*

DO

1. *Elaboración de Manuales de Procedimientos para los procesos administrativos realizados en el Departamento de Presupuesto del SEVIGEA(D1,02)*
2. *Reforzar los Cursos de Capacitación y Mejoramiento dirigido al Personal que labora en el SEVIGEA.(D2,D5,O2,O5)*
3. *Crear mecanismos administrativos que permitan la sistematización de los procesos del Departamento de Presupuesto.(D2, D4,O3)*
4. *Impulsar la realización de un proyecto para la implementación de un Sistema de Gestión de Base de Datos en SEVIGEA para mejorar la fluidez de los procesos administrativos de todos los Departamentos (O1,O2,D3,D6)*

DA

1. *Establecer vínculos que permitan crear mecanismos administrativos a fin de proponer a la Directiva mejoras salariales y ambiente de trabajo (D7, A2)*

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

TÍTULO	EVALUACION Y PROPUESTA DE UNA MEJORA CONTINUA EN LA GESTION ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO DE SEVIGEA
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
Jesmar Silva	CVLAC: E MAIL: Jesmarsilva@hotmail.com
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

PALÁBRAS O FRASES CLAVES:

Sevigea, evaluación, matriz Foda, presupuesto, planificación.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ÁREA	SUBÁREA
<u>Ciencias Administrativas</u>	<u>Administración</u>

RESUMEN (ABSTRACT):

El objetivo principal de esta investigación fue el realizar una Evaluación y Propuesta de una Mejora Continua en la Gestión Administrativa del Departamento de Presupuesto de Sevigea, que permita mejorar la consecución de los objetivos de la Institución, para con ello mejorar la calidad de vida de la población del Estado Anzoátegui en lo que respecta al sector vivienda. Para el desarrollo de los objetivos planteados, se inició con la descripción de la situación actual en el que se desarrollan las actividades en el Departamento de Presupuesto. Se describió el Proceso Administrativo del Instituto Autónomo de la Secretaria de Vivienda de la Gobernación del Estado Anzoátegui (SEVIGEA): Actividades, políticas y relaciones externas e internas del Departamento. Seguidamente se procedió a detectar las Deficiencias más Frecuentes en el Departamento de Presupuesto. Se hizo una evaluación a los ambientes internos y externos del Departamento de Presupuesto del Instituto de Secretaria de la Vivienda de la Gobernación del Estado Anzoátegui (SEVIGEA) que dio como resultado fortalezas y debilidades que inciden directamente en el nivel de eficiencia del mismo. Debido a toda esta situación y fundamentados en la importancia del papel del Departamento de Presupuesto en la estructura organizativa y funcional en el Instituto se propuso un Plan de Mejora Continua de la Gestión Administrativa para el Departamento de Presupuesto de SEVIGEA basado en el Modelo de Cuadro de Mando Integral.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**CONTRIBUIDORES:**

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
Lic. Euclides Gómez	ROL	CA	AS	TU(X)	JU
	CVLAC:	V- 3.850.651			
	E_MAIL				
	E_MAIL				
Maria León	ROL	CA	AS	TU	JU(X)
	CVLAC:	V- 4.183581			
	E_MAIL				
	E_MAIL				
Lucas Gutiérrez	ROL	CA	AS	TU	JU(X)
	CVLAC:	V- 5.586.449			
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2009	10	01
-------------	-----------	-----------

LENGUAJE. ESPAÑOL

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**ARCHIVO (S):**

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
Tesis.Administración.Doc	Application/ms word

CARACTERES EN LOS NOMBRES DE LOS ARCHIVOS: A B C D E F G H I J K L

M N O P Q R S T U V W X Y Z. a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z. 0

1 2 3 4 5 6 7 8 9.

ALCANCE**ESPACIAL:** _____ (OPCIONAL)**TEMPORAL:** _____ (OPCIONAL)**TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:**Administración.**NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:**Pre- grado**ÁREA DE ESTUDIO:**Departamento de Administración**INSTITUCIÓN:**Universidad De Oriente- Núcleo Anzoátegui

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**DERECHOS**

Art. 44: Los trabajos de grado son exclusiva propiedad de la Universidad De Oriente y solo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del consejo de núcleo respectivo quién lo participará al consejo

Jesmar Silva
Autor

Lic. Euclides Gómez

TUTOR

Prof. Maria Leon

JURADO

Prof. Lucas Gutierrez

JURADO

POR LA SUBCOMISION DE PASANTIAS DE GRADO

Prof. YOSELINA RONDÓN