



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

**SOLUCIONES GERENCIALES A PARTIR DE UN
ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

División de Contabilidad
Gobernación del estado Sucre
Periodo Enero–Mayo 2009

Realizado por:

Bermúdez A. Rufino J.

Núñez R. Alberto J.

Trabajo de Curso Especial de Grado realizado como requisito parcial para optar
al título de Licenciado en Administración

Cumaná, Mayo 2009



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

ACTA DE APROBACIÓN

Realizado por:

Bermúdez A. Rufino J.

Núñez R. Alberto J.

**SOLUCIONES GERENCIALES A PARTIR DE UN
ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

División de Contabilidad
Gobernación del estado Sucre
Periodo Enero–Mayo 2009

Trabajo de Curso Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente por los siguientes jurado calificador, en Cumaná a los treinta (30) días del mes de Abril de 2009.

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

Jurado Invitado
Prof. Danny Delgado
C.I.: 10.167.569

INDICE

	Pág.
DEDICATORIAS	i
AGRADECIMIENTO	v
LISTA DE CUADROS	vi
RESUMEN.....	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	
EL PROBLEMA Y LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.1.1. El Planteamiento del Problema	5
1.1.2. Objetivos	7
1.1.3. Justificación	8
1.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
1.2.1. Tipo de Investigación.....	9
1.2.2. El Diseño de Investigación	10
1.2.3. Población o Universo de Estudio	10
1.2.4. La Muestra del Estudio	11
1.2.5. Fuentes de Información.....	11
CAPITULO II	
ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA (A.G.A.D.)	
2.1. Antecedentes del Análisis de Gestión Administrativa	13
2.2. Definición del Análisis de Gestión Administrativa	15
2.3. Características del Análisis de Gestión Administrativa	16
2.4. Importancia del Análisis de Gestión Administrativa.....	18
2.5. Objetivos del Análisis de Gestión Administrativa	19
2.6. Etapas del Análisis de Gestión Administrativa	21

2.7. Relación entre las funciones administrativas y el A.G.A.D.	24
CAPITULO III	
SOLUCIONES GERENCIALES	
3.1 Definición de Problemas Gerenciales.....	27
3.2 Proceso de Detección de Problemas	28
3.3 Análisis de Problemas y Diagnosticos Organizacionales.....	29
3.4 Definición Toma de Decisiones	30
3.5 Proceso de Toma de Decisiones	30
3.6 Importancia de la Toma de Decisiones para la Gerencia	35
3.7 Tipos de Decisiones.....	35
3.8 La Gerencia y la Solución de Conflictos	37
3.9 Definición de Soluciones Gerenciales.....	38
CAPITULO IV	
ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO	
SUCRE	
4.1 Reseña histórica de la Gobernación del estado Sucre	39
4.2 Visión y Misión de la Gobernación del estado Sucre.....	41
4.3 Objetivos de la Gobernación del estado Sucre	42
4.4 Estructura Organizativa de la Gobernación del estado Sucre.....	44
4.5 Aspectos generales de la División de Contabilidad.....	46
CAPITULO V	
PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
5.1 Presentación, Análisis e interpretación de los Resultados.....	50
CONCLUSIONES	58
RECOMENDACIONES	61
BIBLIOGRAFÍA	64
APENDICE	68
HOJA DE METADATOS	73

DEDICATORIAS

Primero que nada a DIOS NUESTRO SEÑOR, por haberme dado la fortaleza, salud y sapiencia para culminar con éxito esta etapa tan importante de mi vida, como lo ha sido mi carrera universitaria.

A mi MADRE, por ser la persona más importante en mi vida y quien me ha enseñado todo lo soy, por ser mi apoyo, guía, fuerza y mi principal razón para salir adelante y luchar por las cosas en las que creo y amo. Nunca podré terminar de agradecerle a la vida por haberme tocado de madre alguien como tú.

A mi PADRE, que aún y cuando no vivimos en constante comunicación, siempre ha estado presente en los momentos en que lo he necesitado para apoyarme y ayudarme en las circunstancias de mi carrera y de la vida.

A mis HERMANOS, Miguel, Josué, Cesar, Zuly y Raúl, que sin importar que hayas fallecido siempre estarás presente en mi corazón y, en todas las cosas que haga en la vida, solo puedo decirles gracias por todos los momentos que hemos vivido juntos, de dicha y otros de dolor pero siempre apoyándonos.

A todos mis PROFESORES, por ser quienes me han guiado y me han brindado las herramientas necesarias para la consecución del logro que he alcanzado, pero principalmente quiero dedicar este triunfo a mis profesores: Cándida Cabello, Danny Delgado, Lucybel Katy Schinzano (KATY) y Ramón Domingo Velásquez.

A mis COMPAÑEROS de clase, por todas las cosas que compartimos juntos y que han sembrado un sentimiento muy sincero como la amistad y muy notablemente

a mis amigos: Efrén, Emilianny, Alberto, Saidelis, Rosmery, Mairelines, Hamlet y mis panas de estudio y compañeros de rumba Danny, Leonardo y Reinaldo. Espero que la vida aún nos tenga preparado un sinnúmero de momentos para compartir juntos.

A todas aquellas personas que de manera sincera se han acercado a mí para brindarme su apoyo, amistad, afecto, cariño y que a veces, con tan solo una sonrisa en un día muy triste, me invitaban a cambiar mí estado de ánimo y actitud en determinados momentos difíciles.

RUFINO

DEDICATORIA

Primeramente a DIOS, nuestro señor, que me ha dado vida, salud y la sabiduría necesaria para andar por el camino correcto, siendo mi quía a cada instante; mi fe y mi esperanza la deposito en ÉL por que se que estando a su lado nada me faltara.

A mi mamá, Narcisa, que ha sido el apoyo con el cual he contado en todo momento para alcanzar mis metas, eres el ser más apreciado que tengo en esta vida, por tus consejos, dedicación y entrega. Te amo.

A mi papá, Alberto, que con su ejemplo me ha enseñado a ser un hombre correcto en mis principios y virtudes, eres un modelo de persona a seguir, ya que a través vez de tu respeto y honestidad has sabido ganarte a las personas que están a tu alrededor. Te amo a ti también.

No puedo dejar por fuera a mi querida abuela Valentina, ya hace varios años que se fue al cielo a estar al lado de DIOS, estas aquí hoy conmigo ya que fuiste, eres y siempre serás como una madre para mí, porque me cuidaste en todo momento y me enseñaste cosas muy importantes para ser la persona que soy hoy en día. Siempre te voy a llevar en mí corazón.

A mis hermanos, Naybert que ha sido para mí un ejemplo a seguir y que me ha ayudado incondicionalmente y a Jean Carlos que a pesar de sus travesuras he contado con él cuando lo he necesitado. Los amo.

A todas las personas que de una u otra manera han estado allí para ayudarme y me han bridado apoyo, cariño, comprensión y todo lo que ha estado a su alcance, muy especialmente a mi tía Luisa, a mi abuela María que a pesar de que casi no la veo

siempre la tengo presente y a los que considero mis amigos Saidelis, Rosmery, Rufino, Danny, Leonardo y Hamlet, que la amistad dure por siempre. Gracias por todo.

ALBERTO

AGRADECIMIENTO

Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento:

A la Universidad de Oriente y en especial a todos los profesores de la Escuela de Administración que colaboraron de manera desinteresada para que nosotros pudiéramos alcanzar este objetivo.

Al personal de la División de Contabilidad de la Gobernación del estado Sucre por habernos permitido realizar nuestro trabajo de grado en dicha institución. De manera muy especial al Licdo. Obilio Aponte por toda la colaboración brindada como Jefe de la División.

A la Profesora Cándida Cabello por sus conocimientos, ideas y sugerencias, además del compromiso y apoyo aportados en su condición de asesora del presente trabajo, es una gran satisfacción expresar nuestro más sincero agradecimiento a ella.

A todos nuestros compañeros, que a lo largo de nuestro recorrido por la Universidad compartimos agradables momentos, pero muy especialmente a Saidelis, Rosmery, Andreina, Leonardo, Danny y Hamlet que fueron nuestros más cercanos amigos para culminar nuestros estudios, gracias colegas.

A todas aquellas personas que de una u otra forma nos ayudaron a lograr nuestra meta.

ALBERTO
RUFINO

LISTA DE CUADROS

	Pág.
CUADRO N° 1 Conocimiento De Las Políticas En La División	52
CUADRO N° 2 Existencia De Planes Para Responder A Las Contingencias Que A Nivel Administrativo Y Operacional Se Puedan Presentar.....	53
CUADRO N° 3 Normas De Control Interno.....	53
CUADRO N° 4 Suministro Oportuno De Información Para La Elaboración De Los Estados Financieros Y Los Balances	54
CUADRO N° 5 Equilibrio En La Carga De Trabajo	54
CUADRO N° 6 Compatibilidad De Las Tareas Con Los Talentos Y Capacidades ...	55
CUADRO N° 7 Actividades De Formación Profesional	56
CUADRO N° 8 Procedimientos Manuales Dentro De La División.....	56
CUADRO N° 9 Otorgamiento De Reconocimientos E Incentivos.....	57

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

SOLUCIONES GERENCIALES A PARTIR DE UN
ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

División de Contabilidad
Gobernación del estado Sucre
Periodo Enero–Mayo 2009

Realizado por:
Bermúdez A. Rufino J.
Núñez R. Alberto J.

Asesor:
MSc. Cándida Cabello

RESUMEN

Las instituciones tanto públicas como privadas a raíz de la globalización, de la diversificación de mercados y la creciente demanda de bienes y servicios de calidad por parte de las sociedades, se han visto en la necesidad de establecer mecanismos gerenciales que le permitan cambiar su productividad y economía en sus funciones, y así adaptarse a los cambios que se producen en su transitar y búsqueda de la eficacia y eficiencia que le exige la ciudadanía. Para ello cuentan con una herramienta innovadora como lo es el Análisis de Gestión Administrativa (A.G.A.D.), que le permite hacer un estudio detallado de la organización, para así buscar las soluciones a los problemas presentes y establecer de igual modo los lineamientos más adecuados para que la empresa sea cada vez más competitiva. En este sentido, tal situación nos llevó a realizar un estudio que consiste en proponer Soluciones Gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa en la División de Contabilidad de la Gobernación del estado Sucre en el periodo de enero–mayo de 2009. En relación a la metodología aplicada, el tipo de investigación fue de carácter explicativo y el estudio se realizó fundamentalmente hacia un diseño de campo. En cuanto al desarrollo de la investigación se pudo diagnosticar que existe en la entidad una falta de organización en el área de trabajo, específicamente por no contar con una infraestructura adecuada, además presenta dificultades para el desarrollo de algunos procedimientos, tales como los relacionados con los subsidios; esto nos llevó a recomendar que se deben fijar diferentes periodos para la rendición de cuentas por parte de las personas beneficiarias de los mismos, estableciendo estos lapsos de tiempo en relación a los estratos de los distintos tipos de subsidios solicitados.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, hoy en día, se han visto en la necesidad de cambiar en busca de mejorar su situación en el lugar en donde llevan a cabo sus operaciones y así adaptarse a los cambios que se producen en el transitar y búsqueda de la eficacia y eficiencia que le exige la sociedad. Es así, como entra en juego la administración con cada una de sus etapas como lo son: la planificación, organización, dirección y control, desempeñados para alcanzar los objetivos de la organización.

Además, es importante señalar que en el desarrollo de cada una de estas etapas del proceso administrativo surgen herramientas que permiten mejorar y contribuir con uno de los principios que persigue todo ente, como lo es el mejoramiento continuo, en donde se puede mencionar como una de estas herramientas innovadoras el Análisis de Gestión Administrativa (A.G.A.D.).

El Análisis de Gestión Administrativa es el examen objetivo de cada una de las partes o de toda que componen a una empresa, con el objeto de evaluar, corregir y mejorar la forma como se llevan a cabo cada una de las operaciones dentro de la organización.

Según Franklin (2001: 14), en este proceso se trazan objetivos tales como:

- Orientar los esfuerzos en materia de control y así poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
- Encausar las acciones en materia de productividad para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.

- Determinar los mejores cursos de acción que apoyen la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
- Permitir disponer en materia de calidad niveles de actuación que generen una mayor competitividad de la empresa en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios que satisfagan las necesidades y exigencias del consumidor.
- Generar conocimientos que se transformen en mecanismos de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejoramiento.
- Facilitar un instrumento sólido en la gestión de la toma de decisiones oportuna y objetiva.

El Análisis de Gestión Administrativa también conocida como auditoria de la administración, evalúa el desempeño que ha tenido la gerencia en sus tareas y funciones dentro de la empresa, a través del proceso administrativo. Esta verificación y evaluación de las actividades que se llevan a cabo, se pueden aplicar tanto para un área como para toda la organización y arroja información relevante y necesaria para que la directiva tome las decisiones más acertadas, oportunas y optimas en un momento determinado.

Es así, como el Análisis de Gestión Administrativa es de fundamental aplicación en instituciones tanto privadas como públicas, haciendo énfasis en estas últimas que deben someterse a revisiones, exámenes y auditorias que certifiquen su apego al cumplimiento de las leyes y la utilización óptima de los recursos y bienes colectivos. Para ello, se debe tomar como punto de partida algunos principios como el de rendición de cuentas, eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas fijados,

eficiencia en la asignación y utilización de los recursos, entre otros establecidos en la normativa legal de sus funciones.

Cabe señalar que las organizaciones del sector público se han caracterizado por proyectar una imagen de inoperancia, malos manejos administrativos e ineficiencia, debido a que en ellas se presentan diversos problemas tales como: la mala planificación, los altos índices burocráticos, el poco compromiso en la realización de sus funciones, entre otros que afectan su normal funcionamiento y que unido a la falta de adaptación de estas al contexto socio-económico actual, al incremento de su tamaño, de su actividad y del gasto público ha ocasionado un aumento de la demanda de responsabilidad pública por parte de los ciudadanos.

En este sentido, es importante mencionar que la administración pública está compuesta por un conjunto de organizaciones a nivel nacional, regional y municipal que tienen por objeto promover y crear programas y políticas orientados a satisfacer las necesidades de los individuos y así contribuir a mejorar las condiciones de vida de la población.

Ahora bien, la Gobernación del estado Sucre es el ente facultado para dirigir, supervisar y controlar las acciones del Poder Ejecutivo Regional, relacionadas con el desarrollo económico y social del estado Sucre. Ésta la integran un conjunto de Direcciones dentro de las cuales destaca la Dirección de Administración, la cual tiene dentro de sus funciones, según el Manual de Organización de la Dirección de Administración (2007: 20):

- Dirigir la política administrativa-financiera del Ejecutivo Regional y de sus dependencias.

- Asesorar directamente al Gobernador en el manejo financiero de los fondos del Ejecutivo Regional, entre otras.

A su vez, la Dirección de Administración de la Gobernación del estado Sucre tiene bajo su dependencia la División de Contabilidad, organismo encargado de la preparación de los Estados Financieros, que facilita la consolidación de la información contable y presupuestaria requerida para la toma de decisiones en la alta administración. De aquí, la trascendencia de esta investigación se fundamenta en la aplicación de un Análisis de Gestión Administrativa para localizar las desviaciones o deficiencias que presenta la institución en los procedimientos administrativos, con el propósito de proponer estrategias que permitan dar soluciones a los mismos, para mejorar así la eficiencia de los procedimientos y actividades que se desarrollan en esta dependencia.

Visto de esta forma, este trabajo busca suministrar a la División de Contabilidad de la Gobernación del estado Sucre las herramientas necesarias para hacer frente a los cambios que a nivel económico, social y administrativo se presentan, y así proporcionar las bases para que la gestión administrativa sea lo más eficiente posible, donde las funciones realizadas se ejecuten de manera óptima.

CAPITULO I

EL PROBLEMA Y LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En toda investigación se debe comenzar delimitando claramente el problema que será objeto de estudio, además se debe detallar de manera amplia la situación planteada, situándola en un contexto que permita comprender sus causas, efectos y relaciones con otros factores o variables. En tal sentido, en este capítulo se presentan los aspectos relacionados con la naturaleza del tema de investigación, identificando los elementos como: planteamiento del problema, objetivos de la investigación y su justificación.

1.1.1. El Planteamiento del Problema

Actualmente, el mundo está inmerso en una crisis financiera y económica global, que ha afectado a bancos, instituciones de inversión y empresas tanto públicas como privadas. Como consecuencia de esta crisis, se han visto diariamente violentas subidas y bajadas de las principales bolsas de valores del mundo, quiebras de bancos gigantescos, despidos masivos, caída de los precios de las materias primas y en contra posición han surgidos diversas iniciativas para rescatar empresas y mercados.

Basado en esta situación, predominan los riesgos a la baja sobre las expectativas de la realidad económica, social y política de los países, ya que la magnitud y el alcance de la actual crisis han conducido a la economía mundial hacia un terreno desconocido, donde el principal riesgo es que si no se afrontan con

contundencia éstas tensiones e incertidumbres, las empresas tanto públicas como privadas, especialmente las primeras, se verán afectadas en sus sistemas administrativos, ejecución de sus funciones y en la forma de utilizar los recursos tanto financieros, humanos y tecnológicos.

Aunado a esto, países como Venezuela que hasta ahora disponen de un margen de maniobra, deben comprometerse de manera firme a aplicar nuevas medidas, especialmente en la forma de gerenciar y de llevar a cabo los procedimientos administrativos. Esto debido a que el presupuesto y las políticas aplicadas dentro de las instituciones públicas podrían generar ciertas limitaciones en materia de asignación de recursos, contratación de personal, utilización de fondos y otros factores que inciden considerablemente en la realización de la gestión pública.

La creciente complejidad de la problemática antes expuesta pone al descubierto la capacidad de los actores y de las organizaciones para estar a la altura de los conflictos que deben abordar. Donde las instituciones públicas o entidades autónomas de los gobiernos; nacionales, regionales y locales deben adaptarse a los cambios sociales, políticos e institucionales producidos, que a su vez tienen un gran impacto en la forma en que se relacionan y articulan el estado, la sociedad y la economía.

De allí pues que, la Gobernación del estado Sucre se debe preparar para ajustarse a los cambios que se presentan, promoviendo políticas y programas orientados hacia la eficiencia de su gestión administrativa. Por consiguiente, esta institución deberá emplear las medidas necesarias para que las dependencias y los organismos que están bajo su mando se amolden a la nueva realidad que deben afrontar.

Sin embargo, algunos ejecutivos que están a cargo de la alta dirección de las instituciones del estado no se encuentran lo suficientemente capacitados para llevar a cabo una gestión pública de alto desempeño a nivel gerencial, debido a que se caracterizan por presentar deficiencias en el manejo de los procedimientos administrativos, incumplimiento de las normas y una imagen de inoperancia en la forma de afrontar los problemas y necesidades que afectan a la colectividad.

De esta manera, es conveniente que las dependencias de la Gobernación del estado Sucre para llevar a cabo una planificación, organización, dirección y control de los objetivos trazados, con la finalidad de precisar el uso adecuado de los recursos financieros, técnicos, materiales y humanos fije responsabilidades a sus ejecutivos en el cumplimiento de las normas, políticas y planes para lograr minimizar las deficiencias, la falta productividad y economía en sus actividades.

Con respecto, a estas observaciones de deficiencias a la hora de llevar las riendas de la gestión administrativa en las dependencias de la Gobernación del estado Sucre, y que estas fallas se puedan presentar de igual modo en los sistemas gerenciales de la División de Contabilidad, fue necesario la aplicación de evaluaciones y análisis de la situación para detectar las desviaciones existentes con la finalidad de corregirlas, y de igual modo proponer soluciones orientadas a mejorar y fortalecer la organización.

1.1.2. Objetivos

En atención a la relevancia de los aspectos expuestos en el problema de investigación, el objetivo general de este estudio consiste en proponer Soluciones Gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa en la División de Contabilidad de la Gobernación del estado Sucre en el periodo de enero–mayo de 2009, ya que le permite a esta dependencia garantizar el adecuado y armónico

cumplimiento de las funciones gerenciales e igualmente, permite la consecución de los planes previstos, el éxito de la misión encomendada, pues el A.G.A.D. ayuda a hacer, en el momento oportuno, los necesarios correctivos a las deficiencias que pudieran existir.

De igual forma, se desprenden los objetivos específicos que se mencionan a continuación:

- Describir la situación actual de la División de Contabilidad de la Gobernación del estado Sucre en cuanto al cumplimiento de las funciones administrativas.
- Evaluar el cumplimiento de las normas y procedimientos administrativos de la División.
- Analizar los factores que inciden en las deficiencias de la gestión gerencial en la División de Contabilidad de la Gobernación del estado Sucre.
- Determinar las alternativas de acción que se deben implementar en la División de Contabilidad de la Gobernación del estado Sucre para lograr mejorar los estándares de eficiencia.
- Evaluar las alternativas de acción a aplicar en la División de Contabilidad de la Gobernación del estado Sucre.

1.1.3. Justificación

La finalidad más trascendental que tiene este trabajo de investigación es brindar las soluciones gerenciales necesarias para que la División de Contabilidad de la Gobernación del estado Sucre cuente con las herramientas idóneas que le sirvan para adaptarse a los cambios que vive la gerencia pública hoy en día, así como también acceder a la adopción e implementación de nuevas políticas y planes innovadores de

administración. Por otro lado, el desarrollo de este estudio aporta beneficios tanto a nivel social como metodológico, a nivel social se alcanzará unos de los fines de la División, como lo es prestar un servicio de calidad a la colectividad y a nivel metodológico esta investigación queda como una herramienta que permite incrementar el conocimiento, ya que puede servir como punto de partida de otras investigaciones que en futuro se puedan llevar a cabo.

1.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología utilizada en este trabajo de investigación, en donde se tiene como objetivo primordial proponer Soluciones Gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa en la División de Contabilidad de la Gobernación del estado Sucre, durante el periodo de enero-mayo de 2009; está orientada de manera explícita a las características del problema y de los objetivos, empleando distintos procedimientos apropiados para recopilar, presentar y analizar los datos. Dentro de los cuales, se menciona: el tipo de investigación, el diseño, la población, muestra, fuentes de información, además de las técnicas e instrumentos de recolección de datos que sirven para determinar de forma lógica el cómo se recoge la información. De igual modo, se indica el análisis e interpretación de los resultados, el cual fue realizado mediante tablas que reflejan de manera porcentual y absoluta los datos obtenidos del estudio.

1.2.1. Tipo de Investigación

En lo que respecta al tipo de investigación, Méndez (1998: 122), lo señala como: “El nivel de profundidad con el cual el investigador busca abordar el objeto de conocimiento”. Este se clasifica en exploratorio, descriptivo y explicativo.

Atendiendo al problema planteado que trata sobre proponer Soluciones Gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa, en la División de Contabilidad de la Gobernación del estado Sucre y en función de sus objetivos se empleó el tipo de investigación explicativo, que busca conocer las causas de los hechos, relacionándolos con los efectos que producen.

Con respecto a esta modalidad de investigación, se utilizaron dos grandes fases para el desarrollo de la misma. La primera de ellas consistió en llevar a cabo un diagnóstico de la situación existente en la realidad, con el propósito de conocer las necesidades en la División de Contabilidad de la Gobernación del estado Sucre. En la segunda fase del estudio y en función de los resultados obtenidos en el diagnóstico, se buscó proponer Soluciones Gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa para así dar respuestas al problema existente en la institución estudiada.

1.2.2. El Diseño de Investigación

De acuerdo a la finalidad de esta investigación, orientada a proponer Soluciones Gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa, en la División de Contabilidad de la Gobernación del estado Sucre y atendiendo a los objetivos, el estudio se realizó fundamentalmente hacia un diseño de campo debido a que los datos se obtuvieron de primera mano, es decir directamente de la realidad, a través de la aplicación de: entrevistas, encuestas, observación directa y otros medios que nos permitieron recolectar información confiable.

1.2.3. Población o Universo de Estudio

En esta investigación, los sujetos objetos de observación o estudio, son la totalidad de los empleados de la División de Contabilidad de la Gobernación del

estado Sucre. Todos ellos representan el universo a estudiar y sobre los cuales recaen los resultados.

De igual manera, es importante señalar que la población o universo de estudio en esta investigación, está integrada por 12 empleados que prestan sus servicios en la División de Contabilidad de la Gobernación del estado Sucre. Por consiguiente, se sabe que la cantidad de elementos a estudiar es de carácter finito, ya que el número de ellos se puede determinar con precisión en este caso.

1.2.4. La Muestra del Estudio

En lo referente a la muestra Balestrini (2002: 141), dice que “es una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. La muestra es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población”.

Hay que hacer notar, que el universo en estudio está conformado por 12 empleados que laboran en la División de Contabilidad de la Gobernación del estado Sucre. De acuerdo a las características de esta población pequeña y finita se tomaron todos los elementos que la integran. En tal sentido, en la presente investigación el tamaño de la muestra es el mismo que el de la población, con el objeto de tener un universo amplio y así poder indagar de manera más exacta los sujetos bajo estudio.

1.2.5. Fuentes de Información

En relación a las fuentes de información estas vienen a ser los sucesos, hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten obtener información. Estas se clasifican en:

- **Fuentes Primarias:** Se aplicaron entrevistas y encuestas en forma de cuestionarios al personal de la División de Contabilidad de la Gobernación del estado Sucre, además de la observación directa de cada una de las actividades que se llevan a cabo en esta dependencia.
- **Fuentes secundarias:** La revisión de material documental relacionado con el tema en estudio, como lo son: texto, tesis, leyes, páginas de internet, entre otros.

CAPITULO II

ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA (A.G.A.D.)

2.1. ANTECEDENTES DEL ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Los antecedentes del Análisis Gestión Administrativa son tan extensos como la administración misma.

La primera contribución documentada corresponde a la civilización sumeria en el año 5000 a.C., donde se encuentran evidencias de prácticas de control administrativo. En orden cronológico se deben mencionar las correspondientes a los egipcios, en el año 4000 a.C., en la historia de Egipto, un personaje muy ligado a los faraones, el Gran Visir, estaba encargado de vigilar y controlar al Tesorero Principal en sus labores de recaudación y aplicación del dinero, por lo que puede asumirse que el Gran Visir es el antecedente histórico de los auditores actuales ya que revisaba las cuentas a fin de comprobar su apego a las normas dictadas por el faraón e igualmente en esta civilización se destaca el reconocimiento de la necesidad de planear, organizar y regular, y en el 2000 a.C., el uso de consejos para ordenar las acciones de sus gobernantes.

En 1800, James Watt y Mathew Bolton, industriales ingleses, desarrollan una propuesta para estandarizar y medir procedimientos de operación, la cual incluía una reseña específica acerca de la conveniencia de utilizar la auditoría como mecanismo de valuación.

En 1900, surge de manera formal la administración científica, con los trabajos de Frederick Winslow Taylor quien propone el método científico para analizar el

trabajo y elevar la eficiencia de las tareas de producción. Considerando aspectos como: sustituir las reglas por la ciencia (conocimiento organizado), obtener armonía más que discordia en la acción de grupo, lograr la cooperación entre los seres humanos, en vez del individualismo caótico, trabajar en busca de una producción máxima en vez de una producción restringida y desarrollar a todos los trabajadores hasta el grado más alto posible para su propio beneficio y la mayor prosperidad de la compañía.

En 1925, Henry Fayol en su obra clásica titulada "Administración General e Industrial", hablaba de las funciones básicas que se realizan en cualquier organización. En ella, el autor definió que "el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias es el estudio de su mecanismo administrativo, es decir, precisar si la planeación, la organización y el mando, la coordinación y el control están correctamente orientados hacia los objetivos".

Para 1935, James McKinsey, considerado como otro de los pioneros de esta disciplina, escribió que toda empresa "debe realizar una auto auditoria periódica de su funcionamiento", lo cual constituyó la primera referencia formal sobre el tema, en la cual se observan dos elementos importantes. Por un lado, se habla de la revisión del desempeño como una tarea intrínseca en las empresas, y por otro lado, señala que ésta debe hacerse con alguna regularidad.

Otro hecho histórico importante para el desarrollo conceptual de la auditoría administrativa fue la decisión de los directivos de la Northwestern Mutual Life Insurance en 1947, una empresa del ramo asegurador estadounidense. Para ese entonces, la baja credibilidad de los clientes en las aseguradoras, llevó a la propia aseguradora a pedir a sus asegurados que constituyesen una comisión de cinco personas que revisaran el desempeño de los altos ejecutivos y constatasen su apego a la ética de los negocios. No sólo fue una estrategia para diferenciarse de sus

competidores sino que dio origen a lo que hoy se denomina auditoría de funcionamiento.

En 1962 William P. Leonard, realizó un estudio completo de auditoría administrativa, que trata de los métodos para iniciar, organizar, interpretar y presentar una revisión administrativa, lo cual es una aportación muy valiosa.

Hoy en día la auditoría dejó de ser de uso exclusivo para los aspectos contables o financieros de las organizaciones, aunque esta auditoría es la más antigua de todas, extendida y aplicada en el mundo. Sin embargo, ha surgido el concepto de auditoría administrativa, la cual se ha venido gestando y desarrollando a lo largo de la evolución de los mercados, instituciones y práctica de la administración misma. Según la legislación venezolana su ejercicio está reservado a los Licenciados en Administración y se le denomina Análisis de Gestión administrativa.

2.2. DEFINICIÓN DEL ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Para Francisco Gómez Rondón (1992: 8) el Análisis de Gestión Administrativa “es una revisión crítica de todos los sistemas y procedimientos utilizados por la organización, para realizar sus actividades y alcanzar sus objetivos con eficiencia”.

J. Rodríguez Valencia (2005: 69-70), dice que el A.G.A.D.:

Es un examen detallado, metódico y completo practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social. Consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación con las medidas fijadas; los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar.

Según José Ruiz Roa (2007: 32), se entiende por Análisis de Gestión Administrativa:

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

El Análisis de Gestión Administrativa no es más que una evaluación o examen de toda o cada una de las partes de la organización, en procura de optimizar los procedimientos y funciones administrativas que se llevan a cabo en ella, corrigiendo las fallas que pudieran existir y proponiendo alternativas de acción para mejorar las fortalezas que esta tenga, todo esto para lograr la eficacia y eficiencia que demanda la efectiva y autentica administración.

2.3. CARACTERÍSTICAS DEL ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Ruiz Roa (2007: 67) presenta un conjunto de características que conforman el Análisis de Gestión Administrativa, dentro de las cuales están: “integral, sistemático, objetivo, constructivo y analítico”.

La primera característica a considerar es que el Análisis de Gestión Administrativa es integral, porque este examina a la organización como un todo, y además tiene la particularidad de realizar esta misma evaluación parte por parte de la empresa cuando las condiciones económicas y financieras lo ameritan.

Por otra parte, la aplicación concreta del análisis de gestión, implica que se puede abarcar con el mismo, todos los aspectos de las actividad de la empresa no solo por el hecho de que obviamente en todas las áreas pueden existir problemas importantes sino también porque muchas veces ocurre que el problema que se manifiesta en un sector es un reflejo de errores localizados en otro.

En segundo lugar, el Análisis de Gestión Administrativa es sistemático debido a que existe una metodología por seguir, en donde se llevan a cabo un conjunto de pasos y procedimientos bien articulados orientados a la necesidad de examinar y evaluar los factores internos y externos de la empresa y ello debe hacerse de manera ordenada, abarcando la totalidad de la misma.

Ahora bien, es importante considerar que la empresa es un sistema y no un conjunto de funciones y procedimientos aislados, es por ello que el análisis debe ser enfocado desde un punto de vista sistémico, es decir, este debe realizarse considerando que cada una de las partes de la organización están intrínsecamente relacionadas y que cada acción realizada repercute en las otras.

La siguiente característica habla de la objetividad, la cual hace referencia a la capacidad que debe tener el analista de desprenderse de situaciones en las que se está implicando personalmente, y para examinar los hechos basándose en la prueba y la razón y no en el prejuicio o la emoción. En este sentido, el análisis exige un cuidado minucioso y una vigilancia continúa para permanecerse fiel a los hechos, captarlos sin alterarlos, así como una corrección constante de los resultados obtenidos mediante su verificación y constatación.

De allí pues que, el analista, al apreciar los hechos ejerce un juicio profesional sobre: la calidad de la administración y de los gerentes, la calidad de los procesos

mediante los cuales operan, la calidad de la función social y de los resultados obtenidos, de modo desprendido, imparcial, y sin prejuicios.

Entre los caracteres enumerados se tiene que el Análisis de Gestión Administrativa también debe ser constructivo, debido a que el analista de gestión en función de los problemas, los examina y evalúa, detecta sus causas, valora la importancia de cada uno y llega a proponer recomendaciones adecuadas. Es por esto que se dice que el A.G.A.D es constructivo porque a través de una secuencia de pasos encaminados de manera lógica se presenta la estructura a seguir para lograr detectar desviaciones dentro de la organización y así aplicar los correctivos que hicieren falta.

Por último, se tiene que el Análisis de Gestión Administrativa es de carácter analítico, ya que busca estudiar detalladamente los problemas, es decir, profundiza en cada uno de los elementos que integran el fenómeno estudiado e identifica las causas y relaciones con otras variables que están dificultando el desarrollo operativo de la empresa. Posiblemente habrá necesidad de redefinir objetivos y planes, políticas y presupuestos, y sistemas y procedimientos administrativos, ya que la organización debe ser analizada y evaluada en todos sus aspectos.

2.4. IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Toda organización para garantizar su permanencia en el tiempo dentro del mercado y ambiente donde opera, debe ser cada vez más competitiva y eficiente en sus funciones, orientando sus políticas y objetivos hacia una adecuada utilización de los recursos financieros, materiales, tecnológicos y humanos. Además, debe considerar como factor primordial una gestión administrativa que sea garante tanto del crecimiento de la empresa como del desarrollo de la sociedad, con un adecuado cumplimiento de las leyes que la rigen.

En este sentido, el Análisis de Gestión Administrativa es de vital importancia, ya que tiene como finalidad determinar si se llevan a cabo políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas, identificando así las oportunidades de mejoras, acciones correctivas, evaluación del desempeño, utilización de los recursos de forma eficaz y económica. De igual manera, busca maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa, bajo los conceptos de utilidad, factibilidad, eficacia, reducción de costos, ganancias, competitividad, reducción de riesgos, entre otros.

2.5. OBJETIVOS DEL ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Según Ruiz Roa (2007: 76-78), los objetivos que busca el Análisis de Gestión Administrativa son:

- El estudio de la organización de la empresa, visualizando los cambios de importancia que se deben hacer.
- Determinar debilidades en los métodos o procedimientos administrativos.
- Hacer una evaluación de la adecuación y efectividad de los controles internos.
- Detectar las desviaciones en la administración de la empresa, revelando las causas y efectos que inciden en la toma de decisiones.
- Determinar el grado de utilidad de la información que los ejecutivos entregan a la alta administración.
- Revisar la confiabilidad que debe darse a la información financiera que recibe la administración general y alta administración.
- Detectar las áreas críticas y determinar las medidas para superar la crisis.
- Detectar áreas donde es posible lograr notables economías.

- Prestar asistencia a toda la administración en la realización efectiva de sus funciones.
- Conocer la capacidad de toda la administración en su aceptación general, para:
 - Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos.
 - La apertura de nuevas líneas de actividad.
 - Ampliación de los mercados.
 - Estudiar el logro de los objetivos.
 - Etc.
- Hacer observaciones constructivas y proponer recomendaciones viables, para:
 - Lograr mejores métodos operacionales, para la obtención de alto rendimiento.
 - Lograr aceptables formas de control.
 - Simplificar tareas en el aprovechamiento del esfuerzo humano.
 - La toma de decisiones contra posibles pérdidas, errores y deficiencias en general.
 - Establecer patrones de producción, y mejorar el rendimiento de los trabajadores, motivándolos en relación a posibles ascensos.
 - Mejorar los movimientos y tiempos operacionales, en función de la reducción de los costos, simplificar las tareas, etc.
 - Lograr el máximo aprovechamiento de todos los recursos de la empresa.
 - Propender al mejor uso de la mano de obra, materia prima y equipos.
 - Obtener la mejor calidad de los productos.

- Mejorar los servicios y beneficios a favor de la colectividad y maximizar las utilidades.

En base a los objetivos antes expuesto, se puede decir de manera general, que el Análisis de Gestión Administrativa busca corregir las deficiencias o puntos débiles en la actividad gerencial, evaluando el cumplimiento de los planes y políticas, así como también los sistemas, procedimientos y controles previamente definidos para el logro de una gestión eficiente y efectiva, con una adecuada utilización de los recursos, orientados a la maximización de las utilidades y beneficios del negocio. Además, mejorar el funcionamiento y las habilidades de los ejecutivos para trabajar en equipo y organizarse adecuadamente, con la finalidad de hacer frente a las situaciones cambiantes que se presentan en un mercado tan competitivo como el de hoy en día.

2.6. ETAPAS DEL ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

El Análisis de Gestión Administrativa según Ruiz Roa (2007: 105), consta de 4 etapas las cuales son: examen preliminar, examen de control interno, examen profundo y el informe final.

Ahora bien, a pesar de que el autor no señala una etapa para la planificación, considera que antes de llevar a cabo el estudio es indispensable establecer ciertas acciones o lineamientos que permitan orientar los pasos para alcanzar los objetivos que se persiguen con la realización del A.G.A.D. y de igual modo contempla que la planificación está inmersa en cada una de las etapas.

Visto de esta forma, la planificación viene a ser la fase donde el analista determina los objetivos generales y específicos, las políticas para lograr esos objetivos, los recursos necesarios y el enfoque que se le dará al proceso del A.G.A.D. con la finalidad de lograr la eficiencia y eficacia durante todo el proceso. En

definitiva, lo que se busca es saber con exactitud qué se tendrá que hacer primero, cuándo, qué viene después y en qué orden de prioridades.

- Para Ruiz Roa (2007: 111) el examen preliminar es:

La función esencial para la obtención de información que se considere conveniente, que no requiere de un análisis profundo, pero que es imprescindible para que el personal analista tome conocimiento adecuado de la empresa cliente. A pesar de lo preliminar, cuando se detectan áreas en dificultad, se debe sustentar bastante bien la información, pues es casi seguro que esta área ameritará, en su oportunidad, un examen exhaustivo o profundo.

Este examen preliminar, con fines de explorar la situación, permitirá al analista tener una visión panorámica con respecto al estudio a realizar y de igual modo estar al tanto de cuáles serán las áreas con mayor prioridad a examinar, de qué manera se efectuará el análisis, estableciendo la duración y los recursos a utilizar. En lo esencial lo que se quiere es visualizar los conflictos que existen en la organización, sus dimensiones, características, y establecer cuáles de estos problemas requiere de una observación minuciosa, lo cual ayudará a seleccionar la metodología a emplear en la investigación.

En lo esencial, la recolección de información durante esta etapa se realiza mediante: entrevistas, conocimiento de la empresa, estudio de la estructura organizativa, así como de su composición, estudio de toda la documentación legal interna y externa, y preparación de cuestionarios y una vez recopilada ésta, se estudia, para determinar si se lograron los objetivos trazados y tomar la decisión de cuáles son las prioridades a realizar en la siguiente etapa.

- Según Ruiz Roa (2007: 21), el examen de control interno:

Es la verificación del comportamiento real de controles, para la detección de áreas en dificultad, al igual que la verificación de la efectividad de los controles financieros y administrativos, relacionados con la gestión de la organización.

En esta etapa se busca revisar lo detectado en el examen preliminar en cuanto a la efectividad de los controles internos y determinar si son los adecuados para la empresa, es decir, medir los resultados logrados en la ejecución de las tareas, comparar estos resultados con los estándares derivados de los objetivos definidos en la planeación y evaluar para tomar medidas correctivas, si es necesario. Por otro lado, esto puede llevar a conocer de qué manera han sido interpretados los objetivos, políticas, normas, procedimientos, etc. Cómo se hacen las cosas, si se hace lo que se tiene que hacer y si se están haciendo bien.

- Según Ruiz Roa (2007: 27), el examen profundo:

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

En esta etapa, lo principal es la determinación de las observaciones hechas a las áreas en dificultad, con la finalidad de orientar el análisis de éstas en una forma detallada y minuciosa, que permita conocer de manera específica el por qué de las mismas, su origen, relación con otras variables y establecer las conclusiones, así

como las recomendaciones más idóneas para dar respuesta a la problemática existente.

- Según Ruiz Roa (2007: 224), el informe final:

Es la evidencia del trabajo profesional del Analista de Gestión Administrativa, como resultado de su examen, contenido de sus observaciones en cuanto a los aspectos encontrados de mayor significación y de las recomendaciones, las cuales deben ser constructivas y convincentes con la finalidad de superar las debilidades que sufre la institución examinada.

El informe final no es más que el documento que previo desarrollo del protocolo investigativo y posterior ejecución del estudio, permite mostrar de forma ordenada, pertinente y concisa los aspectos de la investigación realizada, así como las deficiencias, problemas, debilidades o crisis, que se hubieran detectado e igualmente presenta los resultados, conclusiones y recomendaciones obtenidas del análisis de los datos.

2.7. RELACIÓN ENTRE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y EL A.G.A.D.

- La planificación es el proceso que consiste en establecer y desarrollar las políticas y lineamientos que permitan orientar los pasos hacia la consecución de los objetivos esperados. Ahora bien, desde el punto de vista del Análisis de Gestión Administrativa la planificación es de vital importancia, ya que determina los cursos de acción que han de ser necesarios llevar a cabo para obtener los resultados buscados dentro de las etapas del A.G.A.D., es decir, en esta función administrativa se establecen parámetros, prioridades, presupuestos;

estimaciones de tiempo, costos, así como el personal necesario para la aplicación del estudio.

- La organización: desde el punto de vista administrativo, ésta no es más que el proceso de establecer los distintos niveles jerárquicos, las relaciones entre distintas dependencias, así como la división de las tareas, identificando claramente el grado de autoridad y responsabilidad de cada persona dentro de la empresa. De esta manera y en relación con el Análisis de Gestión Administrativa, la organización tiene como finalidad determinar los procedimientos y métodos involucrados en la estructura que refleja las diferentes labores que se han de ejecutar, los recursos para cada una de ellas, así como las responsabilidades del personal encargado del cumplimiento de cada actividad dentro del análisis.
- La dirección es el proceso que implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen las tareas esenciales y así alcanzar los objetivos propuestos por la organización. Visto de esta forma, la dirección está implícita en el Análisis de Gestión Administrativa, en el sentido de que el analista se convierte en un líder que influye y estimula el comportamiento del personal encargado de la realización de las diferentes tareas dentro de la investigación, con el propósito de orientar y coordinar los esfuerzos para cumplir con la finalidad del análisis de manera óptima en el tiempo y costo previamente establecido.
- El control consiste en verificar si los resultados obtenidos se corresponde con lo planeado. Es así, como el proceso de control forma parte del Análisis de Gestión Administrativa, ya que éste permite comprobar que los planes pautados se estén cumpliendo a cabalidad y de manera efectiva, mediante la aplicación de un seguimiento exhaustivo a las tareas involucradas en el estudio, con la finalidad de que no ocurran desviaciones y en caso de que estas se den aplicar

los correctivos necesarios, evitando de esta manera que el proceso del análisis sea muy tedioso, costoso e ineficiente.

CAPITULO III

SOLUCIONES GERENCIALES

3.1 DEFINICIÓN DE PROBLEMAS GERENCIALES

La administración es un campo de conocimiento muy amplio y ello ha provocado la especialización, como en otras profesiones se ha hecho. Siendo así esto, los administradores deben procurar que las organizaciones alcancen sus objetivos, metas y planes con productividad, aprovechando lo mejor posible los recursos y generando servicios de calidad competitiva. Además, es necesario que estos sean expertos en la solución de conflictos. Por lo tanto, deben dominar técnicas de diagnóstico de problemas y reconocer sus causas; proponer soluciones alternativas; provocar la toma de decisiones correctas que genere el estado ideal, y en caso de ser contratados para intervenir profesionalmente, guiar a los elementos que intervienen controlándolos hasta encontrar la solución deseada.

En función del tema planteado se hace necesario precisar que un problema según Robbins (1994: 266) “surge cuando el estado de cosas reales difiere del estado de cosas cuya existencia se desea. Sin embargo, en muchos casos un problema puede no ser más que una oportunidad disfrazada”.

En referencia al concepto antes expuesto, se puede decir que un problema se da no solo si se hallan desviaciones entre lo planeado y realizado, sino que también cuando existen oportunidades de crecimiento, de hacer las cosas mejor; entonces, se presenta la ocasión de poner en marcha un conjunto de conocimientos que tienen los administradores para conseguir las soluciones más idóneas al inconveniente planteado.

3.2 PROCESO DE DETECCIÓN DE PROBLEMAS

Según Robbins (1994: 266), existen 4 situaciones que generalmente les indican a los administradores de la ocurrencia de problemas:

- Cuando se produce una desviación respecto a la experiencia pasada: esto hace referencia a cuando se presentan situaciones o resultados que se alejan de un patrón previo de desempeño de la organización; por ejemplo, cuando la producción para un periodo dado baja en comparación al periodo anterior o cuando los ingresos obtenidos han decrecido con relación a los últimos años. Situaciones como las antes planteadas pueden ser indicativos de la presencia de algún problema o deficiencia en la empresa.
- Cuando se produce una desviación de un plan fijado: este punto habla de aquellos casos donde las expectativas o proyecciones con respecto a una meta u objetivo previamente establecido no se cumplen a cabalidad; por ejemplo, cuando el presupuesto excede de lo fijado, cuando no se alcanza los márgenes de ganancia previsto. En estas situaciones es necesario que la gerencia corrija las desviaciones para ajustar las actividades a los planes anteriormente designados.
- Cuando otras personas presentan problemas al administrador: este punto guarda relación con aquellos momentos donde tanto los clientes como los mismos trabajadores hacen quejas, reclamos u observaciones a la administración, con respecto al funcionamiento de la empresa.
- Cuando los competidores actúan mejor que la organización del administrador en cuestión: esto tiene que ver con aquellas circunstancias donde la gerencia se da cuenta que otras empresas competidoras están desarrollando mejores técnicas de producción, productos de calidad, buenas condiciones laborales y

mayor capacidad de captar clientes. Entonces, ésta debe hacer una revisión de sus instalaciones, procesos, políticas y objetivos para orientar los esfuerzos a mejorar sus niveles de competitividad en el mercado y lograr mayor eficiencia en la organización.

3.3 ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y DIAGNOSTICOS ORGANIZACIONALES

El análisis y diagnóstico de los problemas en la administración es una tarea compleja, debido a que cada organización y cada caso son diferentes, se debe tener especial cuidado en el reconocimiento de los hechos relevantes y objetivos que afectan un problema. El administrador debe saber: ¿Qué tan grande es la brecha entre el estado real y lo deseado? ¿Cómo afecta esta brecha las posibilidades de alcanzar o superar las metas organizacionales? De ser esta brecha un problema, ¿Qué tan difícil será su solución? Y ¿Con que rapidez se debe actuar para resolver el problema? Este tipo de preguntas los administradores deben efectuarlas para definir una situación, ya sea como un problema o como una oportunidad de crecimiento.

Ahora bien, con el fin de responder a las interrogantes planteadas, los administradores deben valerse de un juicio objetivo, basándose en sus conocimientos y experiencias, así como la información con respecto a los planes estratégicos u operacionales y cualquier otros datos estadísticos sobre el ambiente externo e interno que afectan el entorno de la organización. Por otra parte, el administrador debe tener ciertos parámetros de comparación para poder establecer un diagnóstico de lo que a su criterio requiere la empresa, en donde se dictamine la naturaleza y los síntomas del problema, para la solución del conflicto que ésta presenta.

3.4 DEFINICIÓN TOMA DE DECISIONES

Según Hernández y Rodríguez (2002: 121), la toma de decisiones se define como “la elección de un curso de acción entre dos o más alternativas, evaluando el riesgo que implica”.

La toma de decisiones consiste en seleccionar entre una serie de opciones aquella que provea mayor acierto para la solución de los problemas existentes a nivel organizacional y así facilitar la eficiencia y efectividad de la gestión gerencial.

3.5 PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Según S. Robbins (1994: 273-276), el proceso de toma de decisiones consta de las siguientes partes:

- Investigar la situación: en esta primera etapa se define el problema, se identifican los objetivos de la decisión y se diagnostican las causas.
 - Definición del problema: en este primer paso de la investigación de la situación se debe identificar el problema, siendo este tal vez un conflicto en algún área de la organización o una oportunidad que se presenta, además se debe detallar claramente la situación planteada (de qué trata el caso, qué debe hacerse, qué acción hay que tomar o qué preguntas hay que responder).
 - Determinación de los objetivos de la decisión: después de haber detallado con precisión el problema, el siguiente paso no es más que identificar los objetivos que orientaran la decisión, donde se ha de determinar que partes del problema se han de solucionar y cuáles han de intentar corregir. Casi todos los problemas constan de varios elementos, y un administrador

difícilmente encontrará una solución para todos; de allí que éstos necesiten distinguir entre lo necesario y lo conveniente. Visto de este modo, se hace necesario determinar las variables principales que afectan al problema, para así precisar cuáles de éstas serán analizadas con precisión y llegar a una solución óptima del problema estudiado.

- Determinar el diagnóstico de las causas: en esta fase se hace necesario conocer en forma detallada todas las fuentes del problema, con la finalidad de presentar las hipótesis con respecto al origen del conflicto. Es preciso plantear interrogantes, tales como: ¿Qué cambios dentro o fuera de la organización pueden haber originado el problema? ¿Qué personas participan más en la situación problema? ¿Tienen ideas o perspectivas que esclarezcan el problema? ¿Lo agravan con sus acciones?

Las causas, a diferencia de los síntomas, rara vez son evidentes, y los administradores se ven obligados a recurrir a su intuición para descubrirlas. Es común en el diagnóstico que se confundan síntomas con causas, para encontrar las causas de un problema es conveniente formular preguntas como: ¿Por qué? ¿Cuándo? ¿Quién? ¿Por qué está faltando el personal? ¿Por qué están tan altos los costos? Etc. Así mismo es recomendable realizar una lista de todas las posibles causas para después eliminarlas por deducción.

- Desarrollo de alternativas: en ocasiones la solución de un problema se puede conseguir por varias vías de acción. Muchas decisiones, en la práctica, por desgracia, se reducen a “sí” o “no”; “hacer” o “no hacer”. Este esquema reduce la capacidad creativa de la organización, del ejecutivo, ya que un problema puede tener un abanico de soluciones. Con mucha frecuencia, la atención de aceptar la primera alternativa posible le impide a los administradores encontrar

las mejores soluciones a sus problemas. No se debe tomar ninguna decisión de importancia sino hasta que se han desarrollado varias líneas de gestión. Con el fin de incrementar su actividad con relación a esta tarea, algunos gerentes apelan a la lluvia de ideas individual o grupal, en la que los colaboradores proponen alternativas de manera espontánea, incluso si estas pudieran parecer poco realistas y hasta fantásticas.

Ahora bien, un aspecto muy importante a la hora de establecer alternativas es considerar la viabilidad de éstas; es decir, que puedan ser posibles, ya que el éxito de las empresas y de los administradores depende de encontrar alternativas que sujetas a una ponderación objetiva permita la toma de decisiones acertada. Una buena alternativa debe contar con información del pasado, del presente y del futuro de la empresa; debe contar, también, con suficiente información externa, y además debe dar cabida para la experimentación.

- Evaluación de alternativas y la elección de la mejor de ellas: la evaluación de las posibles soluciones es una etapa importante, donde se debe ponderar cada alternativa considerando las ventajas y desventajas que acarrea cada una, esta tarea no es fácil y depende de la información disponible.

Visto de este modo, los administradores después de haber desarrollado las alternativas, deben proceder a evaluar cada una de ellas, con base a tres preguntas claves:

- ¿Es factible esta alternativa? A la hora de aplicar una solución debe considerarse si la organización cuenta con el dinero y los recursos necesarios para implementar esta alternativa. Además, debe tener en cuenta los aspectos legales y morales que pudieran verse involucrados en cualquier decisión que

se tome con respecto a la empresa. Otro aspecto a considerar al evaluar la factibilidad de la alternativa a implementar, es el ambiente organizacional debido a que pudiera existir resistencia al cambio, ya que los trabajadores podrían no sentirse identificados con las acciones a realizar como consecuencia de la decisión tomada.

- ¿Es la alternativa una solución satisfactoria? Para responder esta pregunta se deberá tomar en cuenta si la alternativa a considerar va en correspondencia con los criterios de decisión adoptados, además, se tiene que evaluar si ésta cuenta con una adecuada posibilidad de éxito; debido a que es complicado ponderar el triunfo o fracaso de una decisión, por el factor riesgo que está inmerso en el proceso y el medio ambiente en que opera la organización, que constantemente está en cambio, se debe de contar con información completa y oportuna para que la decisión tomada sea efectiva en la solución del problema.
- ¿Cuáles son las consecuencias posibles para el resto de la organización? Debido al hecho de que todas las áreas que integran a una organización se encuentran interrelacionadas entre si y que unas dependen de otras, conformando así un sistema perfecto, se debe tomar en consideración, como afecta las decisiones tomadas para resolver un problema en un área específica a otras, por eso es conveniente que se consulten y se tome en cuenta todos los departamentos que forman parte de la empresa. De esta manera, las alternativas que posean consecuencias negativas tendrán que eliminarse, en tanto que aquellas que tengan efectos positivos comúnmente serán preferibles a las que tengan consecuencias neutras.

Después de que se han evaluados las alternativas y se tiene un juicio de cada una de ellas, se procede a escoger o elegir la que provea mayores posibilidades de éxito, es de entender, que hacer la selección adecuada no es fácil, raramente hay sólo

una opción correcta posible de entre todas las otras que pasarían a ser en “teoría” incorrectas.

- Implantación y seguimiento de la decisión: una vez seleccionada la mejor opción disponible, los administradores han de hacer planes para afrontar las exigencias y problemas que puedan encontrar en su realización. La implantación constituye el paso clave para impactar en forma efectiva a la organización, ya que viene a ser el momento donde se transforman las propuestas en acciones específicas para cumplir con los objetivos y metas propuestas.

Ahora bien, poner en práctica una decisión requiere algo más que dar simplemente las órdenes correspondientes, es necesario preparar un programa donde se determinen las actividades que deben efectuarse y la secuencia para su realización, el tiempo de duración de cada actividad, las estimaciones de recursos a utilizar y las responsabilidades del personal encargado de su ejecución. Por otro lado, es conveniente en la implantación de la decisión fijada que se tomen en consideración los riesgos e incertidumbres que fueron identificados en la etapa de evaluación de alternativas para así evitar que se cometan desviaciones en las operaciones a efectuar.

Por último, se tienen que llevar a cabo observaciones con el propósito no solo de corregir las fallas detectadas, sino también de evitar su recurrencia, e igualmente se deben establecer procedimientos que reflejen los informes de avances y en dado caso preparar las correcciones si surgen nuevos inconvenientes.

3.6 IMPORTANCIA DE LA TOMA DE DECISIONES PARA LA GERENCIA

El administrador es un elemento primordial del éxito de la organización a la cual pertenece, por esto debe poseer una serie de conocimientos, actitudes y destrezas que le den un perfil apto para llevar a cabo una correcta toma de decisiones en la empresa.

En lo esencial, uno de los aspectos más importantes en la toma de decisiones radica en decidir a tiempo, debido a que el momento y las circunstancias son un factor determinante a la hora de tomar una decisión que impacte en forma significativa a la organización; en tal sentido, el administrador debe estar relacionado y contar con información precisa del medio ambiente externo e interno que afectará a la decisión, ya que el futuro de la empresa depende de la calidad, precisión y oportunidad con que se tomen las decisiones.

De allí pues que, un ejecutivo que no tome decisiones, por miedo o por indecisión o por otro motivo, está destinado al fracaso porque mientras piensa que es mejor no decidir, olvida que el no hacer nada es haber tomado ya una decisión, siendo ésta la peor.

3.7 TIPOS DE DECISIONES

Thierauf (1986: 127), dice que existen 3 categorías de decisiones a nivel gerencial:

- Las decisiones estratégicas: son todas aquellas decisiones que afectan o están relacionadas con los problemas externos de la organización, que influyen en la

elección del producto o productos que se elaborarán en la compañía, así como en los mercados y canales de distribución donde se comercializarán.

En este primer nivel, el cual está ocupado por la alta gerencia, las decisiones son principalmente orientadas hacia los objetivos, planes a largo plazo y las políticas.

- Las decisiones administrativas: son las relativas a la estructuración de los recursos de la empresa para crear un potencial máximo de rendimiento. Son orientadas por la gerencia media y se subdividen en: 1) estructura de la organización, la cual hace referencia a las relaciones de autoridad y responsabilidad, flujo de trabajo, flujo de información, canales de distribución, y ubicación de instalaciones; 2) adquisición y explotación de recursos, esta sugiere la explotación de fuentes de materias primas, adiestramiento del personal, financiamiento, adquisición de instalaciones y equipos.

Este segundo nivel compuesto por todos los elementos de la gerencia media, tiene como labor vigilar la ejecución de los planes y que el grado de operación de la organización alcance realmente los objetivos establecidos por la alta gerencia.

- Las decisiones de operación: se relación con la obtención del mayor grado de rentabilidad de las actividades ejecutadas, haciendo énfasis en el establecimiento de niveles de costos, fijación de precios, determinación de políticas de mercadeo, creación sistemas de producción, fijación de niveles de inventarios, así como otros gastos relacionados a la investigación, desarrollo y distribución del producto.

Este último nivel inferior de la gerencia es para todas las actividades en proceso; es decir, las decisiones de operaciones en forma de regla, métodos y procedimientos para decidir.

3.8 LA GERENCIA Y LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

La idea de que los administradores son personas que resuelven problemas puede llevar a pensar que los gerentes sentados tras su escritorio, deciden con calma cómo proceder ante los problemas que surgen a su alrededor. De hecho, los ejecutivos difieren en gran medida con respecto a lo que consideran un problema y acerca de cómo deben abordarlo.

Ahora bien, ningún administrador puede resolver cada problema que surja en la actividad diaria de los negocios. En este sentido, es muy importante para el gerente aprender a establecer prioridades en los problemas y delegar a los subordinados la responsabilidad de ocuparse de los de menor importancia.

De allí pues que, cuando se les presente un problema a los ejecutivos, según Robbins (1994: 269), éstos deberán hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Es el problema fácil de manejar? La mayor parte de los problemas no requieren más que una ligera atención del administrador. Las decisiones rápidas se justifican en la solución de problemas insignificantes. Aun cuando la decisión resulte errónea, corregirla será bastante rápido y barato. Para no dejarse abrumar por detalles triviales, los gerentes eficaces y eficientes reservan las técnicas formales de la toma de decisiones a los problemas que la necesitan.
- ¿Puede el problema resolverse por sí mismo? Suele ocurrir que los administradores se dan cuenta de que un número extraordinario de problemas, que consumen mucho tiempo, pueden eliminarse si simplemente se ignoran. Por consiguiente, al establecer prioridades para ocuparse de algunos problemas deberán clasificarlos por orden de importancia. Los de la parte inferior de la

lista generalmente se resuelven por si mismos o pueden ser manejados por otros. Si uno de ellos se agrava, pasa a nivel superior de la lista de prioridades.

- ¿Me compete tomar esta decisión? Cuando se encuentra ante un problema importante que requiere una decisión, el administrador ha de determinar si es el responsable de tomarla. He aquí una regla general que puede ser de utilidad: la decisión será mejor cuando más cercana esté al origen del problema. Esta regla tiene dos consecuencias: 1) pasar el menor número posible de decisiones a un nivel superior, y 2) pasar el mayor número posible de decisiones a los niveles inferiores. Por lo regular, los que están más cerca de un problema se encuentran en mejor posición para decidir lo que debe hacerse.

3.9 DEFINICIÓN DE SOLUCIONES GERENCIALES

Las Soluciones Gerenciales en conclusión, se refieren a un conjunto de alternativas o estrategias administrativas orientadas a dar respuestas a determinados problemas que se puedan presentar en las diferentes áreas de una organización en un momento dado, logrando así efectividad, eficiencia, productividad y economía en los procedimientos, funciones y actividades que se llevan a cabo.

CAPITULO IV

ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO SUCRE

4.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO SUCRE

La historia de la Gobernación del estado Sucre ha tenido una gran trascendencia en lo político-territorial, comenzando en 1510 con la llegada de los misioneros a Cumana, luego en 1.521 Gonzalo de Ocampo funda Nueva Toledo, la cual fue destruida por los indios en 1.523. Más tarde en el año 1569, se constituye con Diego Fernández de Zerpa la Gobernación de Nueva Andalucía, llegando a 1810 cuando se declara la independencia de Venezuela y 1830 cuando se funda la República. Trascurrido 261 años, casi dos siglos y dos tercios, desde 1569 a 1830, ocurrieron en ese tiempo grandes acontecimientos, se organizaron nuevas provincias, se fundaron nuevos pueblos, hoy desarrolladas ciudades, ocurrieron cambios políticos, entre otras cosas que cambiaron el espectro geopolítico y social de Sucre.

En 1864 siendo gobernada por José Eusebio Acosta, pasó a ser el estado independiente Cumaná; ese mismo año se fusionó con Monagas en el estado Nueva Andalucía, esta unión duró hasta 1874. Luego, en 1879 se crea el estado de Oriente, formado por Cumaná, Maturín y Barcelona; posteriormente este estado pasó a llamarse estado Bermúdez. En 1899 recupera su categoría de estado independiente que pierde nuevamente en 1904 cuando se restituye el estado Bermúdez. En 1909 bajo el régimen dictatorial del general Juan Vicente Gómez y como producto de una reforma constitucional en la que se divide el territorio en 20 estados; fue creada mediante Ley sancionada por el Congreso Nacional la entidad políticamente denominada Estado Sucre, con carácter de independencia y autonomía propia,

ejerciendo el cargo de gobernador el entonces General Soilo Vidal. La denominación de estado Sucre existe desde 1898, pero no es sino hasta 1909 cuando se consolida definitivamente como tal.

A partir de esa fecha hasta hoy, la Gobernación del Estado Sucre ha sido dirigida por diversas personalidades civiles y militares de la geografía regional y nacional; empleándose así diferentes políticas o acciones de gobierno, entre las cuales se destacan las implementadas por el Dr. Antonio Álamo durante su período de gobierno, ya que éste ordenó mediante decreto gubernamental el 03 de Febrero de 1930, la constitución del palacio de gobierno del Estado Sucre. Dicha obra fue inaugurada el 17 de Diciembre de ese mismo año, bajo un perímetro de 3500 metros cuadrados aproximadamente y ubicada en el casco histórico de la Ciudad de Cumaná.

Inicialmente el Poder Ejecutivo de la provincia de Cumaná estaba constituido por un triunvirato ejecutivo (tres gobernantes) y un secretario quienes tenían bajo su responsabilidad la administración del gobierno desde sus diferentes puntos de vista. Una vez creada la Entidad Federal y con el paso de los años, el poder ejecutivo del ahora, Estado Sucre ha sufrido diversas modificaciones, como consecuencia de las transformaciones políticas, económicas y sociales ocurridas en Venezuela. Señalando como hecho importante la implementación de las elecciones populares, quedando elegido en 1989 como Gobernador, Eduardo Morales Gil bajo esta nueva forma de nombramiento.

4.2 VISIÓN Y MISIÓN DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO SUCRE

- Visión de la Gobernación del estado Sucre:

Según la División de Organización y Sistemas de la Gobernación del estado Sucre (2009). “Visión y Misión de la Gobernación del Estado Sucre” <<http://edosucre.gov.ve>> (15/02/2009), la visión de la Gobernación:

El estado Sucre con una población organizada y capacitada, que participa junto con las instancias gubernamentales en la prestación y evaluación de unos servicios públicos eficientes; en la administración, ejecución y control del equipamiento infraestructural, que cuenta con instituciones de educación superior identificadas y que participan en la promoción y consolidación de un modelo de desarrollo que descansa en un conjunto de actividades económicas con alta producción, comercio de exportación y mínimos niveles de desempleo.

En base a lo antes expuesto, la visión de la Gobernación del estado Sucre busca lograr satisfacer las necesidades de servicios públicos, de infraestructura, de educación, seguridad, empleo, entre otras que aquejan a la colectividad sucrense.

- Misión de la Gobernación del estado Sucre:

Según la División de Organización y Sistemas de la Gobernación del estado Sucre (2009). “Visión y Misión de la Gobernación del Estado Sucre” <<http://edosucre.gov.ve>> (15/02/2009), la misión de la entidad es:

La Gobernación del estado, en el marco del conjunto de atribuciones definidas en la normativa legal que rige su actuación, tiene como misión institucional la organización de comunidades para la transferencia de los servicios básicos y sociales, y el control de la gestión gubernamental; planificar, administración estatal como del gobierno central; la coordinación con las instituciones de educación superior para su inserción en el modelo de desarrollo estatal, mediante la formación y capacitación del recurso humano y la participación en proyectos sociales, económicos, institucionales; la promoción y fortalecimiento de una economía productiva a través de un desarrollo económico integral y sustentable, con base en el principio de la equidad social, así como, el establecimiento de las reformas jurídicas, administrativas y de control de gestión.

En síntesis, la Gobernación del estado Sucre tiene como misión la organización de las comunidades para la transferencia de los servicios básicos y sociales, y el control de la gestión gubernamental; además, de planificar y coordinar sus gestiones con las instituciones de educación superior para así construir un modelo de desarrollo social y económico integral, donde las principales líneas de acción estén orientadas hacia la equidad social y el control jurídico y administrativo de la gestión pública.

4.3 OBJETIVOS DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO SUCRE

Dentro de los objetivos que persigue la Gobernación del Estado Sucre tenemos:

- Velar por la conservación del orden y la tranquilidad pública en toda la jurisdicción del estado.
- Planificar, supervisar y controlar las actividades financieras generadas por los procesos de descentralización y transferencias de competencias, por las políticas económicas que adelantan el Ejecutivo Nacional y Regional.

- Dotar, reglamentar y supervisar los institutos asistenciales, educacionales y de cualquier otra índole, creados dependientes del Ejecutivo Estadal, aún cuando funcionen bajo régimen autónomo especial.
- Organizar y fortalecer la política de comunicación social del estado.
- Fortalecer las actividades agrícolas y pecuarias.
- Planificar, desarrollar y coordinar las actividades turísticas, según lo estipulado en la Ley de Turismo y disposiciones legales pertinentes.
- Planificar, promocionar y desarrollar, las regulaciones de las actividades científicas y tecnológicas en el estado Sucre.
- Construir y reparar urbanismo y equipamiento comunal para disminuir el déficit habitacional.
- Ejecutar programas de carácter social en pro de mejoras de la calidad de vida de la familia sucrense.
- Continuar y ampliar la política, para los trabajadores dependientes de esta institución; la cual incluye pensiones, jubilaciones, planes de seguro, atención medica, prestaciones y demás acciones de apoyo que garanticen sus bienestar.
- Elaborar políticas relacionadas con la producción, investigación, conservación, difusión y disfrute de las artes plásticas, la música, el teatro, la danza, el patrimonio arquitectónico, arqueológico, histórico y antropológico.
- Dictar las providencias que estime conveniente en los casos de epidemias, inundaciones, incendios y otras calamidades públicas, para prevenir o remediar los males causados, pudiendo disponer para ello las rentas o recursos económicos estadales, previa consulta y aprobación al Consejo Legislativo o a su comisión delegada.
- Prestar rápido y eficaz apoyo a la administración de justicia.

- Las demás atribuciones que le señalan la Constitución, las Leyes y sus Reglamentos.

4.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO SUCRE

La Gobernación del estado Sucre presenta una estructura organizacional de línea y de staff. De línea, porque comprende el nivel jerárquico de autoridad, desde el nivel más bajo hasta el nivel superior y de staff, porque dentro de la estructura existen dependencias encargadas de prestar servicios de asesoría al ejecutivo regional.

La estructura organizativa de la Gobernación del estado Sucre se encuentra comprendida de la siguiente manera: el nivel de mayor jerarquía lo ejerce el Gobernador del estado, que está facultado para dirigir, supervisar y controlar las acciones del Poder Ejecutivo regional, relacionadas con el desarrollo económico y social del estado Sucre. Así como también, dirigir las finanzas públicas y representar jurídicamente al estado, mientras que el segundo cargo de mayor relevancia o jerarquía lo ejerce el Secretario(a) General de Gobierno, personalidad sobre la cual recae ciertas atribuciones del Gobernador cuando éste se encuentre ausente.

Dependen directamente del despacho del Gobernador como oficinas asesoras: la Dirección Planificación y Presupuesto, Dirección de Personal, Dirección de Información y Relaciones Públicas, Dirección de Contraloría Interna, Consejo de Planificación y Coordinación de Política de estado Sucre (C.P.C.P.E.S), Unidad Coordinadora de Ejecución Regional Servicios Autónomos de Programas Educativos de estado Sucre (U.C.E.R.S.A.), Oficina de Consultaría Jurídica, Oficina de Evaluación y Seguimiento, Oficina de Relaciones Exteriores y Comercio, Oficina de

Proyectos de Inversión, Oficina de Recursos Minerales, Oficina Estatal para Asuntos de Genero y Mujer, y la Superintendencia.

Ahora bien, dentro de las dependencias adscritas a la Secretaria General de Gobierno, se tienen las siguientes: Dirección de Administración, Dirección de Educación, Dirección de Obras Publicas, Dirección de Cultura, y la Dirección de Turismo.

Por otro lado, la Dirección de Administración es el ente encargado de administrar los bienes, títulos y valores, que de acuerdo a la Ley de Presupuesto de Ingresos y Gastos Públicos y de Hacienda del Estado, constituyen el Fisco Estatal. Dentro de sus funciones resaltan las siguientes:

- Dirigir la política administrativa- financiera del Ejecutivo Regional y de sus Dependencias.
- Llevar los libros y demás controles de contabilidad requeridos para el manejo de los fondos públicos; haciendo en ellos los asientos correspondientes al pago de sueldos, asignaciones, contribuciones y toda clase de erogaciones previstas por la Ley y las extraordinarias que le ordene el Gobernador del Estado según sus atribuciones, conformando los comprobantes, demás títulos, recibos y facturas que deben ser pagados por la Tesorería del Estado.
- Levantar anualmente, bajo su inmediata y directa vigilancia, el inventario de los bienes del Estado e informar del mismo al Gobernador del Estado.
- Velar por el cumplimiento de la normativa Nacional y Estatal en materia contable y de Tesorería.
- Asesorar directamente al Gobernador en el manejo financiero de los fondos del Ejecutivo Regional.

- Supervisar las disponibilidades financieras y recomendar fórmulas para la colocación de los fondos con el objeto de obtener rendimientos que redunden en una mayor solidez del Ejecutivo.
- Preparar informes para la toma oportuna de decisiones.
- Elaborar el presupuesto de la Dirección.
- Realizar el informe de memoria y cuenta de la Dirección.
- Las que les asignen las Leyes y Reglamentos.
- Cualquier otra que le sea asignada que satisfaga las necesidades del Ejecutivo Regional.

Además, la Dirección de Administración tiene bajo su mando las siguientes dependencias: Tesorería General del Estado, División de Organización y Sistema, División de Contabilidad, División de Compras y Suministros, División de Ejecución, Registro y Control Presupuestario, y la División de Servicios Administrativos.

4.5 ASPECTOS GENERALES DE LA DIVISIÓN DE CONTABILIDAD

La División de Contabilidad es el ente que le corresponde ejecutar y supervisar los registros contables y financieros; así como la preparación de los estados financieros de manera que facilite la consolidación de información contable y presupuestaria requerida por los organismos estatales y nacionales. Dicha información será de apoyo para la toma de decisiones tanto a la Dirección de Administración como al resto de los departamentos, divisiones, que integran al Ejecutivo Regional.

La División de Contabilidad tiene como objetivo primordial, supervisar la ejecución de los registros contables a fin de elaborar los Estados Financieros que van a consolidar la información financiera y presupuestaria del Ejecutivo Regional.

Dentro de las funciones de la División de Contabilidad, se tienen:

- Coordinar con la Tesorería del estado la conciliación de la contabilidad.
- Vigilar la aplicación de los principios y técnicas contables en el registro de las operaciones.
- Establecer políticas para efectuar el control de las cuentas y fondos dados en calidad de avance a los organismos públicos del estado.
- Coordinar las conciliaciones presupuestarias con la División de Ejecución, Registro y Control Presupuestario.
- Supervisar la elaboración del Balance de Comprobación y el Balance General.
- Asesorar al director de administración en las decisiones contables que afectan el patrimonio del Ejecutivo Regional.
- Emitir informes periódicos sobre la situación contable del ejecutivo.
- Mantener actualizado el registro del patrimonio público.
- Elaborar tanto el presupuesto como el informe de memoria y cuenta de la división.
- Cualquier otra función que satisfaga las necesidades del Ejecutivo Regional o que le sea asignada por las leyes o reglamentos de la República.

Entre los procedimientos que se llevan a cabo en la División de Contabilidad, destacan los siguientes:

- Registro Contable del Inventario General de Almacén.
- Registro Contable de Adquisición y Suministros.
- Registro Contable de Bienes Inmuebles.
- Registro Contable de Bienes Muebles.
- Registro Contable de Compromiso.
- Registro y control de los ingresos Recaudados.
- Registro Contable de Ingresos.
- Sistema Contable.

La División de Contabilidad, tiene bajo su mando los siguientes departamentos:

- Análisis y Conciliación: le corresponde analizar y conciliar periódicamente las cuentas financieras presupuestarias y dentro de sus funciones destacan las siguientes:
 - Elaborar las conciliaciones financieras a las cuentas del tesoro del estado.
 - Elaborar las conciliaciones presupuestarias a las cuentas del presupuesto.
 - Realizar el manejo y control de los fondos en avance.
 - Analizar las cuentas del balance para detectar sus desviaciones.
 - Preparar informes para la toma oportuna de decisiones.
 - Participar en la elaboración del presupuesto y del informe de memoria y cuenta de la División.
 - Las demás que le asigne las leyes y reglamentos.

- Cualquier otra que le sea asignada que satisfaga las necesidades del Ejecutivo Regional.

- Contabilidad Fiscal: se encarga de elaborar los Estados Financieros o Balances de cada año fiscal del Ejecutivo Regional así como los registros contables del Patrimonio Público de la Gobernación del estado Sucre y dentro de sus funciones principales se desprenden las siguientes:
 - Realizar los registros contables que van a generar el balance general.
 - Mantener actualizados los libros de contabilidad del Ejecutivo Regional.
 - Efectuar el registro y control de las obligaciones diferidas.
 - Realizar el manejo del sistema de contabilidad.
 - Mantener actualizado los registros contables del patrimonio del Ejecutivo.
 - Preparar informes para la toma oportuna de decisiones.
 - Participar en la elaboración del presupuesto y del informe de memoria y cuenta de la División.
 - Las demás que le asigne las leyes y reglamentos.
 - Cualquier otra que le sea asignada que satisfaga las necesidades del Ejecutivo Regional.

CAPITULO V

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1 PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En relación a los objetivos definidos en esta investigación, se utilizaron un conjunto de técnicas e instrumentos de recolección de información, con la finalidad de llegar a la consecución de los objetivos establecidos. De manera resumida se dice que las técnicas de recolección de datos es el cómo se consigue la información y los instrumentos son los que se utilizan para recoger, registrar y almacenar los datos.

En función de la naturaleza del estudio y de los datos requeridos para el desarrollo del mismo, tanto a nivel teórico como metodológico, así como la presentación del trabajo escrito, en primer lugar, se hizo uso de las técnicas y protocolos instrumentales de la investigación documental. Recurriendo a la utilización de la técnica del análisis documental. Dentro de este contexto, se usaron de igual modo una serie de instrumentos para tratar la información como lo son: el subrayado, fichaje, computadoras y sus unidades de almacenamiento como los son disco duro y pen drivers, construcción y presentación de cuadros.

En Segundo lugar, se empleó la técnica de Observación directa, no participante en el lugar de los hechos estudiados. Por último, se usaron las técnicas de la entrevista con la finalidad de profundizar aun más en los resultados obtenidos en la observación, e indagar en las actividades que realizan las personas que trabajan en la División de Contabilidad de la Gobernación del estado Sucre. Para esto se utilizó como

instrumento de recolección, la encuesta en forma escrita a través de la aplicación de un cuestionario y la entrevista no estructurada que sirvió para conocer la visión del personal sobre ciertos temas, sus expectativas o su sentir sobre algún tema o problemática en particular.

Luego, se procedió al análisis e interpretación de los resultados, donde se introdujeron los criterios que orientaron los procesos de codificación y tabulación de los datos, sus técnicas de presentación, el análisis estadístico de los mismos; así como, el manejo de los datos no cuantitativos en el análisis e interpretación.

Cabe destacar, que todo el procesamiento de los datos en este estudio, se realizaron de manera manual, y en este sentido, se ajustaron un conjunto de actividades relacionadas entre sí, que permitieron organizar los datos mediante este procedimiento.

En cuanto a la codificación y tabulación, aquí se distinguieron y agruparon los datos numéricos de los datos verbales derivados de cada uno de las preguntas del cuestionario, con el propósito de incorporar sobre estas dos masas de datos, el conjunto de procedimientos que permitan las características de los mismos. Luego se procedió con las técnicas de presentación de los datos, para esto se empleó la representación escrita que consiste en incorporar los datos estadísticos recolectados, en forma de texto, a partir de una descripción de los mismos; además de la representación gráfica que permite mostrar los fenómenos estudiados a través de figuras, que pueden ser interpretadas y comparadas fácilmente entre sí, para esto se utilizaron cuadros que permitieron ilustrar los hechos estudiados.

Por último, para introducir los métodos estadísticos para el análisis de los datos, se eligió el instrumento de medición más apropiado, en función de los aspectos que

han de medirse en cada una de las variables consideradas. Dentro de este estudio se empleo la técnica de estadística descriptiva.

En consecuencia, dentro de este trabajo de investigación fueron evaluados un conjunto de factores con la finalidad de dar respuesta a los objetivos específicos planteados en el presente estudio, entre los cuales tenemos:

CUADRO N° 1 Conocimiento De Las Políticas En La División

OPINION	FA (N°)	FP (%)
SI	8	100%
NO	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Autoría de los investigadores

En este aspecto, se determinó, producto del análisis hecho en la División, que el 100%, es decir, 8 empleados de la División de Contabilidad conocen las políticas, ya que éstas son transmitidas por la alta gerencia a través de folletos, manuales y una comunicación clara de cuáles son las guías a seguir. Además, se pudo conocer que estas políticas son emanadas directamente del Ejecutivo Regional y se revisan periódicamente para ajustarse a las condiciones cambiantes que surgen en la administración pública.

CUADRO N° 2 Existencia De Planes Para Responder A Las Contingencias Que A Nivel Administrativo Y Operacional Se Puedan Presentar

OPINION	FA (N°)	FP (%)
SI	7	87,50%
NO	1	12,50%
TOTAL	8	100%

Fuente: Autoría de los investigadores

De acuerdo a la información suministrada por el personal encuestado, se pudo conocer que el 87,5%, es decir, 7 de las 8 personas de la División que respondieron el Cuestionario, opinan que existen planes para dar respuesta a las posibles contingencias que se puedan presentar, ya que cuentan con unidades de apoyo y un personal muy capacitado para realizar las actividades en equipo y solventar situaciones imprevistas. Mientras que el 12,5% no conoce los planes que existen para responder a las eventualidades que se puedan presentar, ya que es un personal nuevo dentro de la institución y opina que en la División no se cuenta con un recurso humano con versatilidad para asumir las tareas del personal clave en caso de ausencia de éstos; debido a que cada empleado tiene una tarea específica asignada y es él quien conoce a la perfección los procedimientos exactos para su realización.

CUADRO N° 3 Normas De Control Interno

OPINION	FA (N°)	FP (%)
SI	8	100%
NO	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Autoría de los investigadores

Igualmente se conoció que se siguen normas de control interno en la División de Contabilidad y éstas son cumplidas en un 100% por el personal asignado, ya que es de obligatorio cumplimiento los lineamientos establecido por la alta administración, la Contraloría General de la República y los distintos organismos y reglamentaciones que rigen la gestión pública.

CUADRO N° 4 Suministro Oportuno De Información Para La Elaboración De Los Estados Financieros Y Los Balances

OPINION	FA (N°)	FP (%)
SI	0	0%
NO	8	100%
TOTAL	8	100%

Fuente: Autoría de los investigadores

El cuadro muestra que el 100% de los encuestados, opina que la información requerida para elaborar los Estados Financieros y los Balances no llega a tiempo a la División de Contabilidad, entre otras cosas por no contar con sistema de información automatizado e integrado para toda la Gobernación de estado Sucre; también por la ubicación geográfica de ésta que se encuentra alejada de las otras dependencia de la Gobernación, lo que impide un flujo efectivo de comunicación e información.

CUADRO N° 5 Equilibrio En La Carga De Trabajo

OPINION	FA (N°)	FP (%)
SI	7	87,50%
NO	1	12.50%
TOTAL	8	100%

Fuente: Autoría de los investigadores

En este aspecto, se determinó que un 87,50%, es decir, 7 de los 8 empleados de la División de Contabilidad encuestados, dice que normalmente existe un equilibrio en cuanto a las tareas y actividades desempeñadas por cada uno de ellos, sin embargo, en determinados periodos del ejercicio fiscal la carga de trabajo es más exigente debido a que entra un mayor flujo de información a la División para el desarrollo de determinados procedimientos, como por ejemplo los subsidios. Mientras que 12,50% (1 persona) opina que existe poca equidad en la asignación de las tareas a realizar; principalmente porque las unidades administrativas que le proveen de información a la División de Contabilidad en determinadas ocasiones acumulan dicha información, como es el caso de la deuda pública y entonces a la hora de actualizar estas obligaciones del Estado y elaborar los balances y estados financieros las tareas son muy exigentes y tediosas.

CUADRO N° 6 Compatibilidad De Las Tareas Con Los Talentos Y Capacidades

OPINION	FA (N°)	FP (%)
SI	6	75%
NO	2	25%
TOTAL	8	100%

Fuente: Autoría de los investigadores

Como se puede observar las opiniones de los encuestados son diversas en este aspecto, mientras que el 75% piensan que está desempeñando funciones o actividades acorde con su formación profesional, capacidades, habilidades y experiencia; el otro 25% considera que está preparado para asumir y llevar a cabo funciones de mayor rango y responsabilidad dentro de la División, pero las actividades que está realizando son de menor complejidad y exigencia con respecto de su formación académica y destrezas. Cabe destacar que la mayoría de los empleados de esta División son profesionales universitarios, egresados en áreas como: Administración,

Contaduría, entre otros; situación que los lleva a desear superarse y escalar un cargo de mayor rango dentro de la institución.

CUADRO N° 7 Actividades De Formación Profesional

OPINION	FA (N°)	FP (%)
MUCHO	0	0%
POCO	8	100%
NADA	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Autoría de los investigadores

De acuerdo a la información obtenida, se pudo observar que los empleados de la División de Contabilidad no cuentan con programas de capacitación profesional, como lo son cursos, talleres, conferencias que permita que estos aumenten sus conocimientos de acuerdo a las actividades que realizan y no solo son pocas las actividades en este sentido, sino que en la gran mayoría de los casos no son invitados a participar en este tipo de actividades, debido a que quienes las organizan prefieren invitar a sus compañeros políticos, amigos cercanos, familiares, entre otros.

CUADRO N° 8 Procedimientos Manuales Dentro De La División

OPINION	FA (N°)	FP (%)
SI	8	100%
NO	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Autoría de los investigadores

En función de la información suministrada por los empleados de la División de Contabilidad encuestados (8) se pudo conocer que existen procedimientos dentro de

las labores de esta dependencia que se realizan de forma manual y que pudieran funcionar más eficientemente mediante la aplicación de sistemas automatizados, dentro de los que se pueden mencionar: los subsidios y los fondos en avances.

CUADRO N° 9 Otorgamiento De Reconocimientos E Incentivos

OPINION	FA (N°)	FP (%)
SI	0	0%
NO	8	100%
TOTAL	8	100%

Fuente: Autoría de los investigadores

En relación al otorgamiento de reconocimiento e incentivos para motivar al personal de la División de Contabilidad de la Gobernación del estado Sucre, los encuestados opinan que actualmente no existe algún tipo de beneficio que permita realzar el compromiso de éstos hacia el trabajo que realizan.

CONCLUSIONES

Del análisis efectuado en la División de Contabilidad de la Gobernación del estado Sucre se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Actualmente la División de Contabilidad se encuentra ubicada geográficamente en una zona o área que no permite una interacción efectiva con las principales dependencia de la Gobernación del estado Sucre, disminuyendo de esta manera la eficiencia en el flujo de información.
- Otro de los factores que afectan actualmente a la División de Contabilidad es el aglomerado de documentos en los espacios físicos de las áreas de operación, debido a que no se cuenta con unas instalaciones lo suficientemente amplias, donde se pueda ordenar de manera optima el trabajo y también por la ausencia de un archivo para el resguardo adecuado de estos oficios y papeles, comprometiendo así la seguridad y el acceso de la información valiosa contenida en éstos.
- La División de Contabilidad hoy por hoy, está pasando por una contingencia relacionada con el sistema de información gerencial de sus operaciones, debido a que fue objeto de robo de los cables de fibra óptica, lo que ha tenido gran incidencia en la realización de sus funciones, viéndose en la necesidad de acudir a la División de Organización y Sistemas como ente de apoyo ante tal dificultad para solventar los imprevistos presentados y poder continuar con la realización de sus actividades.
- Se determinó que la información a la División de Contabilidad no llega de manera oportuna para la realización de los Estados Financieros y los Balances, sino que existe variabilidad en el suministro de ésta, debido a que la deuda

pública del estado para con los particulares se acumula de tal manera en la Gobernación del Estado que existen periodos donde la entrada de información hacia esta dependencia es poca, pero en otros lapsos de tiempo la información llega en grandes cantidades como consecuencia de la acumulación de las obligaciones del Estado en otras dependencias, áreas o instituciones, lo que entorpece el normal funcionamiento de la División y las actividades dentro de ésta son muy exigentes y tediosas al ejecutar.

- Los empleados de la División de Contabilidad cuentan con un buen nivel de conocimientos y experiencia para ejercer su cargo de manera eficiente y efectiva al momento de desempeñar sus funciones, pero en la búsqueda del mejoramiento continuo se hace indispensable que éstos cuenten con programas de adiestramiento que fortalezcan sus capacidades e intelectos, situación que no ocurre en esta dependencia.
- Existen en la División de Contabilidad procedimientos manuales que se pueden realizar de manera automatizada, como es el caso de los subsidios y los fondos en avances, pero en el caso de los subsidios es necesario realizar ciertas actividades en forma manual como mecanismos de control, para verificar el cumplimiento de las facturas con las exigencias o requerimientos exigidos en las leyes y especialmente las contenidas en el Código Orgánico Tributario.
- No se llevan a cabo programas de incentivos al personal de la División de Contabilidad, que fortalezcan su compromiso hacia el trabajo realizado. Debido a que hoy en día el alto costo de la vida y los índices inflacionarios, pone al descubierto la necesidad de establecer planes o programas de incentivos para compensar a sus trabajadores, estos planes deben estar enmarcados dentro de la política salarial de la Gobernación del estado Sucre.
- El trabajo en equipo es efectivo, debido a que el personal cuenta con una buena relación laboral fundamentada en valores como la amistad, la confianza, el

- En este momento, uno de los principales factores que afectan la gestión gerencial de la División es el hecho de que el gerente encargado tiene poco tiempo en la dirección de esta dependencia, situación ésta que no le permite dominar y tener un mayor manejo de todas las actividades desarrolladas. Sin embargo, esta persona se venía desempeñando en otro cargo dentro de esta unidad administrativa, por lo que las tareas realizadas no le son ajenas a sus conocimientos y experiencia.
- En la actualidad, otra circunstancia que podría considerarse perjudicial en esta dependencia de la Gobernación del estado Sucre, es que los empleados de los Departamentos de Contabilidad Fiscal y el de Análisis y Conciliación, producto de la reestructuración del nuevo gobierno, no tienen un jefe inmediato, sino que éstos se reportan directamente con el Gerente de la División, situación esta que afecta su gestión administrativa, ya que éste tiene que atender a todos los subordinados y esto le consume mucho tiempo e impide realizar funciones de mayor relevancia.

RECOMENDACIONES

A continuación se presentan una serie de recomendaciones que ayudarán a mejorar la eficiencia y productividad en las funciones desarrolladas en la División de Contabilidad de la Gobernación del estado Sucre:

- Se debe construir una nueva planta física para la Gobernación del estado Sucre, donde cada una de las principales dependencias que la conforman mantengan una interacción continua con cada una de sus áreas, permitiendo de esta manera un flujo efectivo de comunicación e información entre todas las unidades administrativas de la organización.
- Es imperante la adquisición de un archivo general para la División de Contabilidad, donde se pueda resguardar de forma efectiva y segura los documentos, oficios, facturas, entre otros; y así mejorar la disponibilidad de la información al evitar la aglomeración de estos, contribuyendo de igual manera a despejar el área de trabajo para mayor comodidad y ergonomía de los empleados.
- Mejorar los sistemas de seguridad en la zona donde se encuentra ubicada la División, a través de mayor presencia de vigilantes, cámaras de seguridad y cualquier otro mecanismo que evite la ocurrencia futura de los robos de las fibras ópticas del sistema de información y de otros bienes de esta dependencia, ya que la pérdida de estos entorpece las tareas y actividades administrativas que realiza el personal. Además, por estar ubicada esta entidad en una área algo peligrosa, es importante el resguardo de las personas que allí laboran.
- Por otro lado, se puede procurar la compra de un sistema de información inalámbrico, el cual le permitirá a la organización ser más competitiva,

mediante éste se obtiene una disponibilidad de la información contable al día, la cual es de suma relevancia a la hora de tomar decisiones. Gracias a la tecnología inalámbrica se puede lograr una integración de la División de Contabilidad con las otras dependencias de la Gobernación del estado Sucre, con lo cual se maximiza la eficiencia, aumenta la productividad y se crea valor para la entidad. Además, es necesario que éste sistema al manejar información contable, la cual es muy delicada, deba contar con tres características importantes, como: seguridad, privacidad e integridad.

- Se hace necesario que la gerencia de la División de Contabilidad lleve a cabo las diligencias pertinentes para exigir que las otras instituciones o dependencias que deben reportar determinadas facturas, documentos, oficios, etc. realicen estas entregas en los periodos previstos y así evitar retrasos en el flujo de las actividades de esta unidad administrativa y de los compromisos del Ejecutivo Regional para con los particulares.
- Es preciso llevar a cabo programas de capacitación y adiestramiento para el personal, con el propósito de mantenerlos actualizados en el conocimiento de las diferentes ramas administrativas y contables, sobre todo en el aspecto legal, ya que hoy en día se crean muchas leyes y el desconocimiento de éstas desacreditaría o limitaría sus acciones dentro del trabajo, e incluso podrían llegar a ser sancionados por la omisión de algún lineamiento jurídico.
- Los procedimientos manuales que se realizan en la División de Contabilidad con respecto a los subsidios se pueden llevar a cabo de manera automatizada, para esto se deberá elaborar un formato digital que permita ordenar, almacenar y utilizar de manera ágil y adecuada esta información para así dar respuesta de forma inmediata a las personas que solicitan las actas de rendición de cuentas, evitando demoras e inconvenientes en estos procesos.

- Se debe otorgar reconocimientos e incentivos a los trabajadores para que se sientan motivados y comprometidos con su trabajo, como por ejemplo: bonos por antigüedad, ajuste salarial, reconocimientos, etc. Ya que el factor humano es el elemento más importante dentro de cualquier institución y es necesario que éste se sienta satisfecho y valorado en el lugar donde presta sus servicios.
- Fortalecer la buena comunicación y trabajo en equipo existente en la División de Contabilidad, a través de actividades deportivas, culturales y de entretenimiento para lograr incrementar de manera efectiva las relaciones entre los trabajadores.
- En procura de aclarar la situación presente en la División de Contabilidad en cuanto a la confusión de la estructura de los Departamentos de Contabilidad Fiscal y el de Análisis y Conciliación y sus respectivos jefes, es imperante que el gerente encargado delegue ciertas responsabilidades a otras personas que tengan como finalidad conducir las tareas y actividades de estas áreas, para así disponer él de mayor tiempo en funciones de mayor rango y relevancia dentro de esta unidad administrativa.

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS:

BALESTRINI, Mirian. **Como se elabora el Proyecto de investigación**, Caracas, BL Consultores Asociados, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introducción a la Teoría General de la Administración**, México, McGraw-Hill, 1981.

FRANKLIN F., Enrique Benjamín. **Auditoria Administrativa**, México, McGraw-Hill Interamericana Editorial, 2001.

HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, Sergio. **Administración**, (Pensamiento, Procesos, Estrategias y Vanguardia), México, Editorial McGraw-Hill, 2002.

MENDEZ, Carlos. **Metodología**, Colombia, Editorial McGraw-Hill, 1998

ROBBINS, Stephen P. **Administración**, (Teoría y Práctica), México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1994.

RUIZ R., José. **Fundamentos para el Análisis de Gestión Administrativa**, Caracas, Editorial Panapo, C.A. 2007.

SANDER, Beno. **Educación, administración y calidad de vida**. Buenos Aires, Editorial Santillana, 1990.

SISK, Henry L. y Mario Sverdlik, **Administración y Gerencia de Empresas**, Cincinnati, South-western Publishing, 1979.

THIERAUF, Robert J. **Auditoria Administrativa**, México, Editorial Limusa, S.A., 1986.

WILLIAM, Leonard, **Auditoria Administrativa**, Mexico, Editorial Diana. 1971.

LEYES:

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. Caracas, Venezuela. 1999

LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. Caracas, Venezuela. 2001.

LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA Y DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL FISCAL. Caracas, Venezuela. 2001.

TRABAJOS DE GRADO:

Alcalá Yulitza. Análisis de los Procedimientos Administrativos y Contables utilizados para el Registro y Control de la Cuenta 101 “Ordenes de Pago” ejecutados por la Gobernación del estado Sucre. Trabajo de pregrado. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre. 2004.

Bárceñas Carmen. Actualización del Manual de Procedimientos Administrativos utilizados en la División de Ejecución Registro y Control Presupuestario de la Gobernación del estado Sucre. Trabajo de pregrado. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre. 2006.

Márquez María Eugenia. Análisis de los Procedimientos Contables llevados a cabo en la División de Contabilidad Fiscal de la Alcaldía del Municipio Bermúdez del estado Sucre. Trabajo de pregrado. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre. 2003.

CITAS DE INTERNET:

División de Organización y Sistemas de la Gobernación del estado Sucre (2009). “Reseña Histórica de la Gobernación del estado Sucre”. <http://edosucre.gov.ve/new_home/gobierno/resena.php> (15/02/2009).

División de Organización y Sistemas de la Gobernación del estado Sucre (2009). “Visión y Misión de la Gobernación del Estado Sucre” <http://edosucre.gov.ve/new_home/gobierno/gobernacion.php> (15/02/2009).

GONZALES, Peralo. (2009). “Antecedentes históricos del Análisis de Gestión Administrativo”. <<http://www.monografias.com>> (10/02/2009).

THOMPSON, Iván. (2008). “Definición de Eficacia”. <<http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>> (02/02/2009).

THOMPSON, Iván. (2008). “Definición de Misión” <<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>> (02/02/2009).

THOMPSON, Iván. (2006). “Misión y Visión” <<http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>> (02/02/2009).

Uch Portal de estudiantes de recursos humanos (2009). “La Estructura Organizacional”. <<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm>> (02/02/2009).

Wikimedia Foundation, Inc. (2009) “Sector Publico”. <http://es.wikipedia.org/wiki/Sector_p%C3%BAblico>(02/02/20).

APENDICE

CUESTIONARIO

Cumana, marzo de 2009

Gobernación del estado Sucre
Departamento de Administración
División de Contabilidad

Presente

Muy cordialmente nos dirigimos a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento, que actualmente estamos cursando estudios de la Licenciatura en Administración en la Universidad de Oriente y en este momento nos encontramos en proceso de realización de un trabajo de Grado denominado: **“Soluciones Gerenciales a partir de un Análisis de la Gestión Administrativa en la División de Contabilidad de la Gobernación del estado Sucre en el periodo de enero–mayo de 2009”**, el cual tiene como objetivo: cumplir con un requisito parcial de la carrera y además, permitirá definir la situación administrativa existente en la División de Contabilidad de la presente institución.

Así mismo, le informamos que a efectos de obtener la información necesaria para el desarrollo del trabajo de grado, se requiere la aplicación de un cuestionario que ha sido estructurado para tal fin y cuyo objeto es estrictamente académico y la información suministrada se manejara de forma confidencial.

Agradeciendo su receptividad y colaboración en el sentido de responder el cuestionario antes indicado, a fin de obtener la información obtenido.

Atentamente,

Núñez, Alberto

Bermúdez, Rufino

CUESTIONARIO

HOJA DE CONTROL

N° _____

INSTRUCCIONES GENERALES

Antes de comenzar a llenar el presente cuestionario, es importante seguir las instrucciones:

- a) Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le presentan.
- b) En las preguntas con alternativas a seleccionar, marque con una equis (X) su respuesta.
- c) Las respuestas a las preguntas abiertas deben ser breves, coloque lo más importante.
- d) Trate en lo posible de responder todas las preguntas.
- e) Escriba en forma clara y legible.

1. ¿Existen políticas bien definidas en la División?

Si____ No____

2. De ser afirmativa su respuesta de la pregunta 1, ¿diga cuales políticas conoce?

3. ¿Se revisan periódicamente estas políticas para ajustarse a las situaciones cambiantes?

Si____ No____

4. ¿Existe en la división planes para responder a las contingencias que se puedan presentar?

Si____ No____

5. Si su respuesta 4 es afirmativa, ¿Diga cuales planes conoce usted?

6. Si su respuesta 4 es negativa, ¿Diga cuales planes recomienda?

7. ¿Conoce usted de la existencia de normas de control interno para el manejo de las facturas y comprobantes?

Si____ No____

Explique

8. ¿En qué medida cumple usted con estas normas?

100%____ 75%____ 50%____ 25%____ 0% ____

9. ¿La información requerida para la elaboración de los Estados Financieros y los Balances llegan a la División de manera oportuna?

Si____ No____

Explique:

10. ¿Considera usted que está equilibrada la carga de trabajo?

Si____ No____

Explique

11. ¿Cree usted que está trabajando en las tareas más apropiadas a sus talentos y capacidades?

Si____ No____

Explique

12. ¿Se realizan algún tipo de cursos, conferencias, talleres de capacitación profesional para los trabajadores de la División?

Mucho____ Poco____ Nada____

13. ¿Existen procedimientos manuales dentro de las labores de la División que pudieran realizarse de manera más eficiente por métodos más avanzados (computadoras)?

Si____ No____

Diga cuales

14. ¿La División otorga algún tipo de reconocimiento y/o incentivos al personal?

Si____ No____

En caso afirmativo, diga cuales

HOJA DE METADATOS

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

Título	SOLUCIONES GERENCIALES A PARTIR DE UN ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA
Subtítulo	División de Contabilidad Gobernación del estado Sucre Periodo Enero–Mayo 2009

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Núñez R. Alberto J.	CVLAC	17539245
	e-mail	alberto_elcumanes@hotmail.com
	e-mail	
Bermúdez A. Rufino J.	CVLAC	16486925
	e-mail	Rufino18@msn.com
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Análisis, Gestión, Administración, Soluciones Gerenciales.

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

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Administración

Resumen (abstract):

Las instituciones tanto públicas como privadas a raíz de la globalización, de la diversificación de mercados y la creciente demanda de bienes y servicios de calidad por parte de las sociedades, se han visto en la necesidad de establecer mecanismos gerenciales que le permitan cambiar su productividad y economía en sus funciones, y así adaptarse a los cambios que se producen en su transitar y búsqueda de la eficacia y eficiencia que le exige la ciudadanía. Para ello cuentan con una herramienta innovadora como lo es el Análisis de Gestión Administrativa (A.G.A.D.), que le permite hacer un estudio detallado de la organización, para así buscar las soluciones a los problemas presentes y establecer de igual modo los lineamientos más adecuados para que la empresa sea cada vez más competitiva. En este sentido, tal situación nos llevó a realizar un estudio que consiste en proponer Soluciones Gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa en la División de Contabilidad de la Gobernación del estado Sucre en el periodo de enero–mayo de 2009. En relación a la metodología aplicada, el tipo de investigación fue de carácter explicativo y el estudio se realizó fundamentalmente hacia un diseño de campo. En cuanto al desarrollo de la investigación se pudo diagnosticar que existe en la entidad una falta de organización en el área de trabajo, específicamente por no contar con una infraestructura adecuada, además presenta dificultades para el desarrollo de algunos procedimientos, tales como los relacionados con los subsidios; esto nos llevó a recomendar que se deben fijar diferentes periodos para la rendición de cuentas por parte de las personas beneficiarias de los mismos, estableciendo estos lapsos de tiempo en relación a los estratos de los distintos tipos de subsidios solicitados.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
MSc. Cándida Cabello	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	5.187.997
	e-mail	
	e-mail	
Prof. Danny Delgado	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	10.167.569
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2009	04	30
-------------	-----------	-----------

Lenguaje: SPA

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

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS-ANUÑEZ Y RBERMUDEZ.doc	Aplication/Word

Alcance:

Espacial: universal (Opcional)

Temporal: intemporal (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Administración

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciatura

Área de Estudio:

Administración

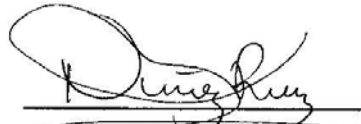
Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente. Núcleo Sucre

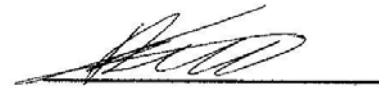
Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5

Derechos:

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



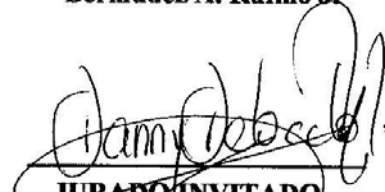
Núñez R. Alberto J.



Bermúdez A. Rufino J.

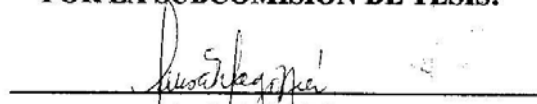


JURADO ASESOR
MSc. Cándida Cabello



JURADO INVITADO
Prof. Danny Delgado

POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS:



Prof. Luisa Mago