

Universidad de Oriente  
Núcleo de Sucre  
Escuela de Administración  
Curso Especial de Grado



**Propuesta de una Gestión por Competencias a partir de  
un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD). Ministerio del  
Poder Popular para la Agricultura y Tierra (MPPAT).  
Cumaná, estado Sucre  
(I Semestre del 2011)**

**AUTORAS**

*Córdova R, María*

*Núñez A, Jackmissel Y*

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA  
OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y EN  
CONTADURÍA

Cumaná, agosto 2011

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CURSO ESPECIAL DE GRADO**



**Propuesta de una Gestión por Competencias a partir de un  
Análisis de Gestión Administrativa (AGAD). Ministerio del Poder  
Popular para la Agricultura y Tierra (MPPAT).  
Cumaná, estado Sucre (I Semestre del 2011)**

**TUTORA:**

Profa: MSc Cándida Cabello

**AUTORAS**

*Córdova R, María*

*Núñez A, Jackmissel. Y*

**ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO**

Profa. MSc. Cándida Cabello Díaz  
Jurado Asesor  
C.I. 5.187.997

Licda. Diana Benítez  
Jurado  
C.I. 13.630.989

## INDICE

DEDICATORIAS .....	i
AGRADECIMIENTOS .....	iii
LISTA DE CUADROS .....	v
LISTA DE GRAFICOS .....	vi
RESUMEN .....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>4</b>
<b>EL PROBLEMA Y EL MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>4</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	5
1.2 OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN .....	12
1.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	12
1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	13
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	14
1.4 MARCO METODOLÓGICO .....	17
1.4.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	17
1.4.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN .....	17
1.4.3 METODO DE INVESTIGACIÓN.....	18
1.4.4 POBLACION Y MUESTRA.....	18
1.4.5 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	19
1.4.6 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	19
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>21</b>
<b>ASPECTOS GENERALES DEL MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA AGRICULTURA Y TIERRAS (MPPAT).....</b>	<b>21</b>
2.1 Reseña Histórica del Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras .....	21
2.2 Misión del Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras ....	24
2.3 Visión del Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras.....	25
2.4 Objetivos Estratégicos .....	26
2.5 Competencias Generales del Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras. ....	26
2.6 Organismos adscritos al Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras. ....	27
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>30</b>

<b>ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA (AGAD)</b> .....	<b>30</b>
3.1 Antecedentes del Análisis de Gestión Administrativa. ....	30
3.2 Definiciones del Análisis de Gestión Administrativa.....	32
3.3 Importancia del Análisis de Gestión Administrativa. ....	33
3.4 Objetivo del análisis de Gestión Administrativa. ....	34
3.5 Características del Análisis de Gestión Administrativa. ....	35
3.6 Limitaciones del Análisis de Gestión Administrativa. ....	36
3.7 Funciones del Análisis de Gestión Administrativa.....	39
3.7.1 Planificación: .....	40
3.7.2 Organización .....	41
3.7.3 Dirección .....	43
3.7.4 Coordinación. ....	43
3.7.5 Ejecución.....	45
3.7.6 Control.....	45
3.8 Etapas del Proceso de Análisis de Gestión Administrativa.....	46
3.8.1 Examen Preliminar: .....	48
3.8.2 Examen de control interno:.....	53
3.8.3 Examen Profundo:.....	57
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>58</b>
<b>MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIA</b> .....	<b>58</b>
4.1 Gestión por Competencia .....	58
4.2 Modelos de Gestión por Competencia.....	59
4.3 Ventajas de una Modelo de Gestión por Competencia.....	60
4.3.1 Para qué implantar un Modelo de Gestión por Competencia	61
4.4 Competencias .....	62
4.5 Importancia de las Competencias.....	64
4.6 Clasificación de las Competencias .....	65
4.6.1 Competencias Cardinales: .....	65
4.6.2 Competencias Específicas Gerenciales .....	66
4.6.3 Competencias Específicas por Áreas.....	66
4.7 Objetivos de un sistema por competencias.....	67

4.8 Pasos necesarios para Implementar un Modelo de Gestión por Competencia .....	68
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>70</b>
<b>RESULTADOS Y SOLUCIONES PROPUESTAS AL MINISTERIO DEL PODER POPULAR DE AGRICULTURA Y TIERRAS (MPPAT) .....</b>	<b>70</b>
5.1 Estructura organizativa propuesta. ....	70
5.2 Descripción de cargos del Ministerio del Poder Popular de Agricultura y Tierras .....	72
5.3 Competencias asignadas a los cargos por el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras (MPPAT) Según el Sistema de Evaluación del Desempeño (Manual del participante). ....	90
5.4 Resultados y soluciones propuestas al Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras (MPPAT). ....	92
<b>CAPITULO VI.....</b>	<b>108</b>
<b>PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIA.....</b>	<b>108</b>
6.1 Matriz Foda.....	108
6.2 Interpretación de la Matriz FODA.....	110
6.3 Modelo propuesto de Gestión por Competencias. ....	116
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>122</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>124</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>126</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>128</b>
<b>HOJA DE METADATOS.....</b>	<b>1</b>

## **DEDICATORIAS**

Ante todo le doy gracias a Dios por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorar cada día más.

A mis padres (Manuel Córdova, María Ramos de Córdova) quienes con su esfuerzo y voluntad sembraron en mi el ánimo, deseo e interés por superarme cada día más y lograr las metas y objetivos trazados.

¡LOS AMO!..... Este éxito es de los dos porque se lo merecen.

Y sin duda a mis dos sobrinos (Álvaro Manuel, Yenimar Alejandra) los cuales son el motor de mi vida a quienes amo y protegeré siempre.

María Córdova

## DEDICATORIA

Después de haber atravesado por todo este camino, en donde se ríe pero también se llora, me siento en la necesidad de dedicarle este triunfo a todas aquellas personas que me apoyaron de manera incondicional en todo momento y me sirvieron de ejemplo para continuar adelante.

A mi madre Josefa Antón, por brindarme su apoyo para llegar hasta este momento y por convertirse en el motivo que me impulsó para seguir adelante durante este camino. Te Quiero... Gracias por creer en mí.....

A mi padre William Núñez, fuiste uno de los principales impulsores para yo estudiar esta carrera, ¡pues aquí me tienes, lo logre . TE AMO...

A mis hermanos, quienes me brindaron todo su apoyo para seguir luchando por lo que quería y que hoy se ve materializado. Los Quiero....

A toda mi familia, por brindarme su apoyo en todo momento y aconsejarme en cualquier situación. Los Quiero.....

A mi Tía (Marihu Antón) gracias por tu gran apoyo y estar a mi lado en los momentos más importantes de mi vida, eres un ser muy especial y que dios siempre te bendiga. Te quiero y Admiro....

A mis amigos, quienes durante toda mi carrera me brindaron su apoyo y recorrieron junto conmigo el camino para llegar a lo que soñábamos.

Jackmissel Núñez

## **AGRADECIMIENTOS**

Hoy es un gran día, porque avanzo un peldaño más en esta escalera que es la vida. Este nuevo paso que he dado me dará las armas necesarias para poder aprovechar las oportunidades y seguir superándome como persona. Es por ello que no quisiera perder la oportunidad para agradecer a todas aquellas personas que de una u otra manera me apoyaron y confiaron en mí que:

A mis padres por su infinito amor...

A mis hermanas Marielina, Yenifer y Mary por el cariño, la comprensión, la paciencia y el apoyo que me brindaron para culminar mi carrera profesional. ¡Las quiero!

A mí querida amiga y compañera de estudio Aryana por sus consejos y alegrías compartidas que me ayudaron en tantos momentos difíciles. Te quiero!

A mi amiga y compañera de trabajo de grado Jackmisset Núñez por su entusiasmo y empeño para lograr nuestro objetivo. Te aprecio!

A mi Asesora Prof. Cándida Cabello quién me brindó su orientación, colaboración, apoyo y experiencia.

A mi familia por su apoyo incondicional al momento de trazarme y culminar mis metas.

Al señor Ospedales, jefe del Departamento de Recursos Humanos (MPPAT), por permitirnos llevar a cabo este trabajo y culminarlo con éxito.

¡Gracias a todos!

María Córdova



## AGRADECIMIENTOS

Ante todo quiero dedicarle este primer paso en mi vida profesional a Dios, por darme las virtudes y la fortalezas necesarias para salir siempre adelante a pesar de las dificultades que han transcurrido en mi vida, por colocarme en el mejor camino, iluminándome en cada paso que he dado.

*A la Universidad de Oriente*, por permitirme entrar a sus aulas donde me forme como profesional y además ser mi segundo hogar durante el desarrollo de mi carrera. Gracias.

A María Córdova, mi compañera, una casualidad única y maravillosa, el poder vivir juntos un último semestre cargado de grandes emociones y situaciones que con valor enfrentamos juntas, gracias por aceptarme tal y como soy y por permitirme compartir contigo este gran sueño ya que sin ti no hubiera sido posible. Te Apreció...

*Al Lcda. Cándida Cabello*, por su paciencia, entrega y dedicación porque todo saliera bien durante el desarrollo del trabajo, ejemplo de constancia y disciplina, gracias por enseñarme un poquito más.

A los profesores que forman parte de la Escuela de Administración que de alguna u otra forma me ayudaron y contribuyeron a culminar con éxito mi carrera.

A lo largo de mi carrera hubo muchas personas que conocí, que me dieron su apoyo y ayuda incondicional a todos ellos muchas Gracias.

Jackmissel Núñez

## LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 01. Etapas del Análisis de Gestión Administrativa (AGAD).....	47
Cuadro N° 02. Elementos del Examen Preliminar .....	50
Cuadro N° 03. Aspectos de Examen de Control Interno.....	54
Cuadro N° 04. Áreas en Dificultad .....	55
Cuadro N° 05. Características de Personalidad.....	63
Cuadro N° 06. Clasificación de las Competencias.....	66
Cuadro N° 07. Manual de Participantes.....	91
Cuadro N° 08. MATRIZ FODA.....	109
Cuadro N° 09. Competencias cardinales propuestas. ....	116
Cuadro N° 10. Competencias Específicas Gerenciales.....	118
Cuadro N° 11. Competencias Específicas por Áreas.....	119

## LISTA DE GRAFICOS

Gráfico N° 1 ¿Se siente cómodo (a) en su sitio de trabajo? .....	92
Grafico N° 2 ¿El departamento posee una estructura organizativa? .....	93
Gráfico N° 3 ¿Se llevan a cabo las actividades siguiendo el manual de procedimiento? .....	94
Gráfico N° 4 ¿Existen normas de control interno dentro de su departamento? .....	95
Gráfico N° 5 ¿Se cumplen en su totalidad el control interno? .....	96
Gráfico N° 6 ¿Se lleva un control de asistencia? .....	96
Gráfico N° 7 ¿Cómo es la relación entre los empleados del departamento?. .....	96
Gráfico N° 8 ¿Existe cooperación entre los empleados del departamento a la hora de realizar las actividades? .....	97
Gráfico N° 9 ¿Con que frecuencia se le pide que realice otras funciones que usted considera que son ajenas a su departamento? .....	98
Gráfico N° 10 ¿Requiere usted de otros departamentos para realizar su trabajo? .....	98
Gráfico N° 11 ¿Cree que se deba tener comunicación con algún otro departamento para mejorar el sistema de trabajo? .....	99
Gráfico N° 12 ¿Cuándo usted observa que se puede realizar una actividad de manera más eficiente, la comunica algún superior? .....	100
Gráfico N° 13 ¿Se a tomado en cuenta su opinión? .....	101
Gráfico N°14 ¿Recibe " ordenes" de personas ajenas a su departamento? .....	101
usted la libertad de tomar alguna decisión? .....	102
Gráfica N° 16 ¿La institución cuenta con cursos de capacitación? .....	103
Gráfica N° 17 ¿Considera que los cursos de capacitación son necesarios para el desarrollo laboral? .....	103
Gráfico N° 18 ¿Conoce usted con claridad sus funciones y responsabilidades dentro del Departamento? .....	104
Gráfica N° 19 ¿El flujo de información en el área de trabajo es adecuado? .....	105
Gráfico N° 20 ¿Considera usted que los materiales de la oficina necesarios para el cumplimiento de sus funciones llega? .....	105
Gráfica N° 21 ¿Qué tan satisfecho te sientes de ser parte del Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras? .....	106
Gráfico N°22 ¿Su jefe se preocupa por la superación de sus empleados? .	107

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CURSO ESPECIAL DE GRADO



Propuesta de una Gestión por Competencias a partir de un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD). Ministerio del Poder Popular Para la Agricultura y Tierra (MPPAT). Cumaná, estado Sucre (I Semestre del 2011)

Autores: Córdova, María  
Núñez, Jackmissel  
Tutora: MSc Cabello, Cándida  
Fecha: Agosto 2011

## RESUMEN

Las empresas deben adecuarse a los cambios que se dan en su entorno. En una organización convergen una serie de factores, que de forma unificada logran el fin organizacional. Dentro de los factores que constituyen una organización, el recurso humano se convierte en el más importante, lo que ha conllevado a muchas empresas a aplicar los Modelos de Gestión por Competencias como herramienta principal para el desarrollo de los objetivos organizacionales e indispensable para enfrentar los cambios estructurales que se planteen. La gestión por competencias permite dirigir de manera integral los recursos humanos dentro de la organización a través del aprovechamiento de los conocimientos, habilidades y capacidades de cada persona. La aplicación de este modelo ofrece la novedad de un estilo de dirección que prima al factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa. Esta se convierte en un canal de comunicación entre empresas y trabajadores, permitiendo que la empresa se involucre más en las necesidades y aspiración de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un mejor desarrollo personal y profesional. Esta investigación está orientada a Proponer un Modelo de Gestión por Competencias basado en un Análisis de Gestión Administrativo para el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierra. Investigación que se caracteriza por un diseño de campo y bajo un nivel descriptivo. La información recolectada se hizo por medio de informantes clave o fuentes primarias, las cuales están constituidas por 31 empleados.

## INTRODUCCIÓN

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

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

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

Es el examen de la estructura administrativa o de sus componentes, para evaluar el grado de eficiencia y de eficacia, con el cual están cumpliendo las funciones fundamentales de la Ciencia Administrativa”.

Resulta claro que, el Análisis de Gestión Administrativa, es una herramienta tan importante que puede ser aplicada a todas las organizaciones, tanto públicas como privadas.

Retomando la expresión de este análisis, resulta claro, que la Administración de Recursos Humanos, comienza cuando las organizaciones se desarrollan y la magnitud del personal así lo considera. Esta se presenta en la organización para mejorar las condiciones de los empleados dentro de la organización y servir de mediador para poder llegar a acuerdos entre las exigencias de la empresa a sus trabajadores y de lo que también exigen los empleados a los empresarios. El objetivo principal de la Administración de los Recursos Humanos es lograr que todos los aspectos de la organización estén entrelazados con los fines estratégicos de ésta y que todos cooperen para alcanzar los objetivos propuestos. Las principales funciones del Gerente de Personal es originar y formular políticas, asesorar asistencia, ésta es la encargada de la parte de reclutamiento, selección, planeación, etc. y verificar que las políticas de todas las secciones vayan acordes. El Departamento de Personal es de suma importancia ya que ayuda a la organización a las asesorías internas tanto a los Directores como Supervisores de otras secciones y están al día con los temas y los cambios que se generan dentro de la sociedad y pueda afectar a la organización.

En efecto, el Ministerio del Poder popular para la Agricultura y Tierra cuenta con una reveladora importancia para la localidad, producto de tratarse de un estado con grandes extensiones de tierras cultivables para impulsar el

desarrollo de los circuitos agroproductivos y agroalimentarios, el desarrollo rural integral del país de acuerdo a esto, la presente investigación busca evaluar y diagnosticar la Gestión Administrativa del Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierra de esta manera surgió la inquietud de dar a conocer una propuesta de Gestión por Competencias a partir de un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD).

# **CAPITULO I. EL PROBLEMA Y EL MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **PROBLEMA**

En toda investigación se parte de la formulación del problema, entendiéndose como tal lo definido por Tamayo:

El problema es el punto de partida de la investigación. Surge cuando el investigador encuentra una laguna teórica, dentro de un conjunto de datos conocidos, o un hecho no abarcado por una teoría, un tropiezo o un acontecimiento que no encaja dentro de las expectativas en su campo de estudio (2002: 120).

El problema de investigación puede ser entendido como una situación de desconocimiento y falta de información acerca de un fenómeno determinado, el cual posee dificultades que necesitan ser resueltas. No necesariamente surge porque algo esté mal, sino, que puede estar referido a mejoras, cambios, innovación, etc.

Es así que en este trabajo de investigación se aborda el problema que se ha planteado en el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras (MPPAT), institución pública seleccionada como objeto de estudio.

En este sentido, este capítulo desarrolla el planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos perseguidos en la investigación y los motivos que la justifican. Además se presenta la metodología, definida como el conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas de investigación.



## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Hoy en día existen diversos problemas de índole social, político, económico y cultural en el mundo entero, representando un gran reto para las organizaciones empresariales y sus miembros, donde deben contar con gerentes capaces de enfrentar con madurez y efectividad los diversos factores influyentes en forma directa e indirecta en las organizaciones empresariales, como los son: los factores políticos y económicos, entre muchos otros que juegan un papel fundamental en la decisiones gerenciales.

En la historia han existido varias formas de dirección administrativa que de acuerdo a su época y contexto social han funcionado permitiendo que grandes empresas sin una organización previa bien definida y dictadores como directivos tuvieran grandes logros. Pero actualmente eso ya no es posible y tampoco sano debido a la gran competitividad entre empresas, sindicatos y leyes laborales. Competitividad sustentada en una mejor y más eficiente manera de manejar esos factores o ambientes e incluso direccionar los recursos disponibles. La madurez en las empresas se ha incrementado y han llegado a la conclusión que de todos los recursos que administran, el recurso principal de la empresa son las personas ya que de ellos depende su buen funcionamiento.

En el mundo empresarial existen infinidades de retos que la gerencia debe enfrentar con el fin de buscar soluciones eficaces y efectivas que puedan darle a las mismas mayor competitividad tanto a nivel tecnológico como operativo. Una forma de lograrlo es que la organización debe estar estructurada por un conjunto de cargos funcionales y jerárquicos cuyas normas de comportamiento deben sujetar todos sus miembros.

Al respecto Chiavenato (1999: 34,35) expone:

El principio básico de esta forma de concebir una organización plantea que, dentro de límites tolerables, sus miembros se comportarán de modo racional, es decir, de acuerdo con las normas lógicas de comportamiento prescritas para cada uno de ellos. En otras palabras, la formulación de un conjunto lógico de cargos funcionales y jerárquicos está basada en el principio de que los hombres funcionarán efectivamente de acuerdo con tal sistema racional.

La organización administrativa de una empresa representa el establecimiento del marco fundamental en el que interactúa el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos. La organización, como estructura, produce la necesidad de constituir niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

La estructura de una organización debe estar diseñada de manera que cada integrante de la misma conozca su función; quien debe realizar determinada tarea y quién es responsable por determinados resultados; de esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

Por lo tanto, la estructura organizacional debe partir de la claridad de sus objetivos operacionales y ser un facilitador que permita el logro de estos mediante la adecuada coordinación de los recursos humanos, materiales y financieros. Muchas empresas cuando son creadas o fundadas se inician con una mala organización, no definen de manera clara las actividades o tareas

que deben realizar sus trabajadores, presentan falta de delegación de autoridad, entre otras carencias.

En este contexto, el objeto de estudio seleccionado en esta investigación es el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras (MPPTA), instancia designada por el Poder Ejecutivo Nacional para llevar adelante los procesos de coordinación y concertación de las cadenas agroproductivas, con el fin de fomentar el desarrollo de un sector agrícola fortalecido, diversificado y con altos niveles de eficiencia. Para la consecución de ese objetivo estratégico este Ministerio trabaja en el fortalecimiento de sistemas específicos de información y divulgación tecnológica, que proporcionen las herramientas necesarias a los agentes involucrados, para optimizar su trabajo productivo y garantizar la seguridad alimentaria de todos los venezolanos, siempre dentro de un marco de respeto a la biodiversidad y estímulo al desarrollo ecológicamente sustentable.

Este ente público adscrito al gobierno nacional está localizado en cada región del país para cumplir con las políticas competentes en el área de las regiones. La oficina localizada en Cumaná, estado Sucre cuenta con un personal de 58 empleados en diferentes niveles jerárquicos. Actualmente está sub sede no tiene una estructura organizacional bien definida, ni un organigrama con descripción de puestos por lo que es el Director quien toma todas las decisiones de cualquier índole. Existe una centralización.

A pesar de ser un Ministerio con una significativa importancia para la localidad, producto de tratarse de un estado con grandes extensiones de tierras cultivables, no existe dentro de la institución un plan de capacitación, de preparación de su personal para que cumplan con los objetivos, misión y visión del ente público ya que éste sólo consiste en una breve explicación de

lo que se tiene que hacer y cómo hacerlo, lo que causa dudas en los empleados trayendo como consecuencia que no realicen bien su trabajo. No cuenta con una estructura organizacional como tal, que esté bien definida, ni con descripciones de puestos, igualmente con la asignación o delegación a los subordinados de autoridad y responsabilidad formal para realizar actividades específicas. Estas observaciones son producto de entrevistas preliminares con algunos empleados y observaciones participantes ejecutadas en el sitio.

Si bien es cierto, este Ministerio busca cumplir con su misión, en los departamentos se observan varias irregularidades; por lo general, los empleados no tienen bien definidas sus funciones y en ocasiones ejercen tareas que no le corresponden. Cada seis meses o semestre a los empleados se les realiza una evaluación de desempeño, la cual tiene como objetivo, en primera instancia, conocer su rendimiento laboral, en qué medida es productivo, posteriormente informar a los subordinados los resultados obtenidos para que puedan mantener o mejorar su rendimiento futuro. En los departamentos, lo anteriormente expuesto no se cumple a cabalidad, los empleados son evaluados, pero no son informados de la forma en que están desempeñando su trabajo.

Cabe considerar por otra parte, la falta de motivación que se presenta en los diferentes departamentos de este Ministerio, siendo ésta una herramienta fundamental a la hora de optimizar el desempeño de los empleados. Lamentablemente, pocas veces la dirección es consciente de esta realidad, escasas se molestan en averiguar y conocer las necesidades, intereses y preocupaciones de sus empleados.

Las instituciones de la actualidad no pueden darse el lujo de tener personas insatisfechas en su trabajo, ya que la insatisfacción de los empleados se refleja directamente en los resultados y logro de los objetivos.

En la medida en que una organización pueda asignar el trabajo adecuado al nivel de responsabilidad que le concierne, asegurando así que el trabajo se efectúe a tiempo y por la persona que tiene la experiencia o el interés en el tema, se puede, exitosamente, lograr los objetivos organizacionales.

En este sentido, resulta claro que la estructura representa la base de una organización (o de la desorganización) y de sus actividades. Una buena estructura permite una mejor integración y coordinación de todos los integrantes de una empresa. Al estar mejor organizados se logra un mejor aprovechamiento de los recursos lo que a la larga puede hacer una empresa más eficiente. Al mismo tiempo puede evitarse una serie de problemas y complicaciones: falta de autoridad, dualidad de mando y dirección, ausencia de orden, conflictos de jerarquías, evasión de responsabilidad, falta de motivación, poco desempeño laboral, otros.

Una forma de evitar estos problemas de manera preventiva es aplicando un análisis de Gestión Administrativa para conocer a tiempo la salud de la empresa.

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

Esto nos conduce a plantear que las actividades gerenciales, enmarcadas dentro de la globalización y la competitividad existente, necesitan revitalizarse y nutrirse de herramientas que le garanticen la eficiencia y el éxito en cada una de las áreas de la organización. De mantenerse una actitud pasiva y renuente a los cambios que experimenta su entorno, las empresas tenderán paulatinamente, pero de forma sostenida, a desaparecer. Es por ello que se debe realizar un Análisis de la Gestión Administrativa con la finalidad de hacer una evaluación integral y conocer el estado en que se encuentra la empresa.

A través de esta herramienta es posible evitar cualquier desperdicio de tiempo y evaluar los grados de eficiencia y efectividad de los sistemas de control interno, propios de la organización. También es posible afirmar, que el Análisis de Gestión Administrativa pone en evidencia aquellas áreas problemáticas y las debilidades que existen dentro de la empresa.

Por consiguiente, el problema de investigación detectado a partir de exámenes preliminares practicados a la institución es la falta de competencias adecuadas en los miembros del ente a pesar que la investigación posee un documento llamado "Manual de Participantes" donde se encuentra el sistema de Evaluación del Desempeño diseñado por el Centro Nacional de Adiestramiento (CNA) para ser aplicado en la administración pública a nivel nacional.

En dicho manual se formulan las competencias para cada perfil y por supuesto se explica detalladamente cómo se deben evaluar dichas competencias, sin embargo, las pocas evaluaciones aplicadas al personal son enviadas al ente rector en la ciudad de Caracas no existiendo feed back para los evaluados, lo que trae como consecuencia que los trabajadores no

se enteran si lo hacen bien o no. Lo que trae como consecuencia que las competencias no son desarrolladas.

De acuerdo a lo anteriormente planteado surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los aspectos generales del Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras?

¿Cómo está organizada su estructura?

¿Cuáles son los cargos que posee este Ministerio?

¿Cuál es el perfil de las personas que desempeñan dichos cargos?

¿Cómo está estructurado el Manual de Participantes?

¿De qué manera se evalúa el desempeño de los empleados?

¿Cuáles son las estrategias motivacionales empleadas para resaltar la buena labor de los empleados?

¿Cuáles son las competencias que debe poseer cada trabajador?

## **1.2 OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN**

El objetivo de investigación se presenta de dos maneras, de forma general y específicos, los mismos cumplen propósitos diferentes en el marco del problema que se intenta estudiar. Los objetivos están relacionados con el área temática y con la especificidad del problema propuesto para su estudio. (Balestrini, 1995:68) plantea lo siguiente:

El objetivo de investigación desde el punto de vista de su contenido, se clasifican en objetivos general y objetivos específicos, según sea el tipo de objetivo propuesto, su fin se orienta hacia la totalidad de la acción cognitiva que se plantea en la investigación( objetivo general) o dentro de un área restringida de la dimensión del problema (objetivo específico).

### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer una Gestión por Competencias a partir de un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) para el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras (MPPAT) en Cumaná, estado Sucre en el año 2011.



### 1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Describir los aspectos generales del Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras.
- Describir el Sistema de Evaluación del Desempeño.
- Diagnosticar la situación actual del Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierra.
- Analizar las evaluaciones de desempeño que se aplica al personal.
- Describir las competencias ajustadas a cada cargo del Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierra según el Manual del Participante.
- Analizar las funciones actualmente vigentes en el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras (MPPTA).

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

El buen funcionamiento de una empresa se debe en gran medida a una adecuada estructura organizacional, ya que por medio de esta se logran los objetivos de la empresa y la finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

En la actualidad las empresas exitosas tienen que actualizarse constantemente e innovar sus sistemas adecuándose a las nuevas circunstancias. El “boom” de los negocios y el que se está manejando en las empresas más admiradas en el enfoque de capital humano.

Una herramienta indispensable para enfrentar el desafío de la innovación es la Gestión por Competencias; ésta profundiza en el desarrollo e involucramiento del capital humano, puesto que ayuda a elevar a un grado superior las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el quehacer de la empresa. La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la organización comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal.

La gestión por competencia impulsa a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas, garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, “de lo que saben hacer” o podrían hacer. La gestión por competencias integra la

misión y objetivos de la organización con el desarrollo del recurso humano. De aquí la importancia de que cada trabajador debe conocer a cabalidad las funciones a desarrollar en su cargo. Eso le permitirá realizar su trabajo con eficacia. En cualquier institución los manuales de cargos son fundamentales ya que allí se plasma toda la información necesaria para desarrollar cada cargo de acuerdo a los lineamientos y objetivos de la institución.

Si bien es cierto que los manuales de cargos son indispensables para el buen funcionamiento de una empresa, también lo son su recurso humano, de allí la necesidad de que estén en constante actualización con los cambios que se dan a nivel organizacional y en el mundo, brindarles o darles la motivación que los estimule a realizar bien su trabajo, evaluarle su desempeño y hacer los correctivos necesarios.

En el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierra existe la necesidad de realizar la evaluación constante de desempeño del personal como una herramienta de control que le permita a la Gerencia de Recursos Humanos conocer la actuación de los trabajadores, con la finalidad de establecer nuevas políticas de compensación, mejorar el desempeño, ayudar a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, que contribuyan a la satisfacción de las aspiraciones de los empleados en materia laboral, de tal manera que estos estén conscientes de sus responsabilidades individuales, y donde el patrón puede determinar las fortalezas y debilidades de sus subordinados para aplicar correctivos donde se detecten fallas y mejorar o mantener los aspectos positivos encontrados.

Tomando en cuenta lo antes expuesto; la investigación se llevará a cabo con el objeto de poder brindar al Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras (MPPTA) un Modelo de Gestión por Competencias que condense toda la información adaptable a cada cargo de la institución.

Las competencias les brindaran la oportunidad de crecer como institución. Esto se logra contando con un personal capacitado y motivado en su trabajo. Es por ello, que se le debe brindar todas las herramientas necesarias para así lograr los objetivos propuestos por la institución.

## **1.4 MARCO METODOLÓGICO**

Para Hurtado (2008:99) la metodología, “es el área del conocimiento que estudia los métodos generales de las disciplinas científicas. La metodología incluye los métodos, las técnicas, las tácticas, las estrategias y los procedimientos que utilizara el investigador para lograr los objetivos de su estudio”. En ese orden de ideas, en esta parte de la investigación se describe la metodología que se usó para llevar a cabo el trabajo.

### **1.4.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Méndez (2004:227) señala que: “es la manera como se dará respuesta a las interrogantes formuladas en la investigación. Las cuales pueden ser: documental, de campo experimental.

Según esta definición, esta investigación es de campo porque nos permitió hacer un estudio de manera directa a través de la observación y recolección de información para luego, de forma objetiva, evaluar los resultados, obteniéndose un valor confiable que se complementa con una investigación documental por cuanto se hicieron revisiones bibliográficas que sustentan la investigación mediante libros, folletos, manuales, entre otros.

### **1.4.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

Méndez (2004:227) señala que es “el nivel de profundidad con el cual el investigador busca abordar el objeto de conocimiento”

El nivel de estudio de esta investigación es explicativo debido a que está orientada a escribir y explicar a través de la identificación y el análisis,

los procedimientos que se realizan en el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras del estado Sucre.

#### 1.4.3 METODO DE INVESTIGACIÓN

Méndez (2004: 228) señala que: “el método de investigación es “el procedimiento riguroso formulado de una manera lógica, que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento”.

El mecanismo con el cual se realizara esta investigación es el de análisis porque se inicia por la identificación de los procesos administrativos en cada una de las partes involucradas con la situación presentada.

#### 1.4.4 POBLACION Y MUESTRA

Balestrini (2002: 137) señala que población: “es un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes. Y la muestra 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 población a estudiar la constituye todo el personal que labora en el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras, el cual está constituido por 31 empleados fijos. El tamaño de la muestra será la misma por cuanto se trata de una población finita por lo que se utilizará el total de la población, es decir, 31 unidades de estudio.

#### 1.4.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Méndez (2004: 248) explica que: “las fuentes son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten obtener información. Las técnicas son los medios empleados para recolectar la información”.

Para la realización de esta investigación se utilizaron las siguientes fuentes de investigación:

Fuentes primarias, señala Sampieri y otros (1998: 23), constituyen el objetivo de la investigación y proporcionan datos de primera mano.

Según lo expuesto las fuentes primarias estuvieron representada por las personas que laboran en el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras.

Fuentes secundarias, señala Sampieri y otros (1998: 23), son compilaciones, resúmenes y listado de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular.

En relación a esto, se utilizaron como fuentes secundarias: material bibliográfico, como libros, publicaciones, tesis, trabajos en la web; así como documentos internos del Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras que servirán para el desarrollo de la investigación

#### 1.4.6 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Méndez (2004:259) dice que “las técnicas de recolección de datos están referidas a la manera como se van a obtener los datos en la investigación. Los instrumentos, son los medios que se utilizan para recoger, registrar y almacenar la información”.

Las técnicas para la recolección de datos utilizadas fueron en primer lugar, la aplicación de encuesta al personal del Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras. En segundo lugar, la observación participante, porque se constató de cerca todas las tareas realizadas por las personas que laboran en el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras usándose también la técnica del fichaje.



## **CAPITULO II**

### **ASPECTOS GENERALES DEL MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA AGRICULTURA Y TIERRAS (MPPAT)**

#### **2.1 Reseña Histórica del Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras**

El Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras se le conocía como el nombre de Ministerio de Agricultura y Cría (MAC), Sus antecedentes se remontan al 9 de Marzo de 1899, cuando por disposición del Ministerio de Fomento se crea el Ministerio de Agricultura, Industria y Comercio. Poco después, el 23 de octubre de 1899 se fusiona con el correo, retomando nuevamente el nombre de Ministerio de Fomento.

Posteriormente, el 28 de Mayo de 1931 se creó la Dirección de Agricultura y Cría, adscrita al Ministerio de Salubridad. Fue el 25 de Febrero de 1936, durante la presidencia de Eleazar López Contreras, cuando se creó el Ministerio de Agricultura y Cría, siendo su primer titular el Dr. Alberto Adriani oriundo del estado Miranda.

En el estado Sucre, el Ministerio de Agricultura y Cría se ubicó en diferentes partes de la localidad, debido a lo pequeño de la estructura física donde funcionaba.

Para el año 1964, la institución se asentó en la Avenida Santa Rosa, posteriormente, en el año 1965 pasa a una nueva sede, la cual estaría ubicada en la Avenida Bermúdez, al lado de lo que fue para ese entonces la casa del partido Copey.

En el año 1973 pasa a funcionar en la Avenida Gran Mariscal en lo que es ahora “La Mansión del Pan”

Durante el año 1984, el Ministerio de Agricultura y Cría cambió nuevamente de sede ubicándose en esta oportunidad en el Km. 4 de la carretera Cumaná – Cumanacoa del Municipio Sucre; donde funcionaba el MOS- RIESGO, otra institución del Estado Venezolano manteniéndose en esa dirección hasta los actuales momentos.

Ese mismo año, como producto de la reorganización del Ministerio de Agricultura y Cría se originó la Unidad Estatal de Desarrollo Agropecuario del Estado Sucre (U.E.D.A.). La reorganización del Ministerio de Agricultura y Cría se hizo siguiendo los lineamientos directos de la Coordinación de Planificación (CORDIPLAN) para dar cumplimiento al Decreto N° 136 de fecha 12- 06- 84, referida a la creación de las Unidades de Desarrollo Agropecuario para que funcionaran en cada entidad federal.

A Nivel Central, la reorganización del Ministerio de Agricultura y Cría se efectuó en forma parcial, tomando como base la estructura organizacional vigente y el Reglamento Orgánico del Ministerio y considerando las nuevas y complejas actividades a desarrollar para cumplir con los objetivos del sector agrícola establecido por el Ejecutivo Nacional.

A partir del año 1985 y hasta mediados del año 1992 se conservó la misma estructura organizativa, año en que se produce un nuevo proceso de reestructuración, contemplándose en ésta una reorganización de la nómina de empleados y obreros, trayendo como consecuencia la reducción de cargos a través de renuncias voluntarias y jubilaciones especiales y de derecho, igualmente desaparecen varios programas (desarrollo agrícola,

desarrollo ganadero, asistencia técnica, etc.), para dar paso a la creación de nuevos entes de servicios autónomos tales como: Servicio Autónomo de Recursos Pesqueros y Acuícolas ( SARPA).

El 1° de enero de 2000, se fusiona el Ministerio de Agricultura y Cría, y el de Comercio, Industria y Turismo, a través de un proceso de reestructuración orgánico – funcional, conforme a las directrices emanadas de la implementación del Decreto N° 253 publicado en Gaceta Oficial N° 36775 de fecha 30 -08 -99, referido a la reforma de la Ley Orgánica de la Administración Central, donde se crea el Ministerio de la Producción y Comercio, que centrara su funcionamiento en la canalización de las políticas, programas y metas que permitan el desarrollo del sector agropecuario, así como realizar todas las acciones que sean necesarios para el mejoramiento del país con el fin de lograr coherencia entre estos sectores, dentro de las actividades reales del país.

El basamento jurídico está contenido en el decreto que tiene rango y fuerza de Ley Orgánica de la Administración Central, de fecha 30 de Agosto de 1999 y el Reglamento Orgánico del Ministerio de Producción y Comercio de fecha 22 de Octubre de 1999. El Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela, ha considerado conveniente reunir en un solo organismo rector, las actividades de políticas, de planificación y de orientación de los diversos sectores de la economía real, superando así la dispersión de esfuerzo, recursos y oportunidades, y reorientando voluntades oficiales y privadas hacia el proceso de reactivación del aparato productivo y los canales de comercialización.

A pesar del surgimiento del Ministerio de Producción y Comercio, este se encuentra en proceso de reestructuración a nivel nacional, lo que se

traduce en que aún no se tiene una estructura de cargos definida para el estado Sucre, sin embargo, a nivel central ya se tiene una estructura organizativa de acuerdo a lo establecido en la Gaceta Oficial N° 374 de fecha 07 de Octubre de 1999. Es de hacer notar que el 01 de Agosto del 2002, el Ministerio de la Producción y el Comercio paso a llamarse Ministerio de Agricultura y Tierras cuyo objetivo se orienta a reactivar la base productiva del país mediante la dinamización y fortalecimiento de los circuitos agroproductivos y sus componentes en los espacios rurales, además de la adecuación de la autogestión, principalmente de los pequeños y medianos productores agrícolas; así como la competitividad y el manejo sustentable de los recursos para garantizar eficientemente la seguridad alimentaria de la población y la creación de condiciones óptimas para la generación de riqueza real a través de la formulación, direccionamiento y coordinación de la política agrícola, alimentaria y de desarrollo rural.

## **2.2 Misión del Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras**

Thompson (2006: 1) señala que: “la misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) él para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas

La misión del Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras es: Formular, coordinar la ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas dirigidas a promover la seguridad alimentaria, impulsar el desarrollo

de los circuitos agroproductivos y agroalimentarios y el desarrollo rural integral del país, así como el uso adecuado de la tierra, en el marco de un proceso participativo entre los diferentes actores públicos y privados, que permitan generar mayores y mejores oportunidades de desarrollo humano, socioeconómico y de utilización de los recursos existentes.

### **2.3 Visión del Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras.**

Para Fleitman (2006: 2) la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Siguiendo lo expuesto, la visión del Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras es : Ser una estructura administrativa caracterizada por la alta eficiencia, eficacia y efectividad de sus productos organizacionales, los cuales se generaran mediante el uso intensivo de tecnologías de información, operadas por equipos humanos de alto rendimiento, proactivos, diligentes y con total orientación hacia los resultados previstos en el sistema productivo de la economía real y en el sistema alimentario nacional.

En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, y de la aparición de nuevas condiciones del mercado,

## **2.4 Objetivos Estratégicos**

Para Sarmiento (2011:1) los objetivos estratégicos son declaraciones que describen la naturaleza, el alcance, el estilo, los ideales y sueños de una organización para el mediano y largo plazo. En conjunto configuran una definición operativa de la visión y cuyo logro nos permite saber si la hemos alcanzado. Es por ello que cada objetivo estratégico debe responder (en la perspectiva en que está planteado) las siguientes preguntas: ¿qué se quiere lograr?, ¿Cuánto se debe lograr?, ¿Cómo se sabrá si se ha logrado?

Desde esta perspectiva el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras cuenta con sus objetivos fundamentales centrado en dinamizar y fortalecer los circuitos agroproductivos, agroalimentarios y el desarrollo rural, propiciando el desarrollo de capacidades de autogestión de los pequeños y medianos productores agrícolas, la competitividad y el manejo sustentable de los recursos para garantizar eficientemente la seguridad alimentaria de la población y la creación de condiciones óptimas para la generación de riqueza real, a través de la formulación, direccionamiento y coordinación de la política agrícola, alimentaria y de desarrollo rural.

## **2.5 Competencias Generales del Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras.**

Las competencias en las organizaciones hay que abordarlas de acuerdo con las metas organizacionales, los retos del contexto y las potencialidades de las personas. Una competencia tiene que ver con un nivel de exigencia profesional o laboral que la valida como tal. y cómo este nivel

de exigencia esta en continuo cambio, la naturaleza misma de la competencia varía y se ajusta a ese patrón de exigencia (productividad).

El Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras se orienta hacia competencias muy específicas como planificar, diseñar, coordinar y ejecutar políticas efectivas tendientes a la consolidación de un sistema agroproductivo diverso, de alto rendimiento y a tono con los avances tecnológicos en esta área. Para ello se recurrirá al uso intensivo de tecnologías de información operadas por equipos humanos de alto rendimiento, proactivos, diligentes y con total orientación hacia los resultados previstos en el sistema productivo de la economía real.

## **2.6 Organismos adscritos al Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras.**

- **Banco Agrario Venezolano (BAV):**

Este banco fue inaugurado por el Presidente de la Republica Hugo Chávez el 24 de octubre del 2006 y fue creado para apuntalar el financiamiento de los pequeños, medianos y grandes productores del campo. Para ello se propone crear, promover y consolidar un sistema de producción de bienes y servicios, combinando nuestras capacidades y recursos para contribuir de manera eficaz al desarrollo agrario, a través de la asistencia financiera y el acompañamiento integral. Todo ello enmarcado en las políticas gubernamentales y la participación activa de las comunidades, con miras a alcanzar niveles de crecimiento sostenido, que promuevan la seguridad y soberanía alimentaria de la población venezolana.

- **Corporación Venezolana Agraria (CVA)**

Fue creada el 13 de noviembre de 2001 bajo Decreto de Ley de Tierras y Desarrollo Agrario, como un instituto autónomo que, a partir de las políticas, estrategias y directrices emanadas del Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierra, tiene como finalidad impulsar el aparato productivo agrario, coordinar, desarrollar y supervisar las actividades empresariales del Estado para el desarrollo del sector agropecuario del país y hoy en día se encuentran 18 empresas adscritas a este organismo en las cuales podemos citar:

- Azucarera Pio Tamayo C.A
- Café Venezuela SA
- Centro Técnico Productivo Socialista Florentino
- CAAEZ Central Agroindustrial Azucarero Ezequiel Zamora
- CVA Azúcar, SA
- CVA Café, CA
- CVA Cereales y Oleaginosas de Venezuela, SA
- CVA Cultivos Varios, SA
- CVA Lácteos ,SA
- CVA Leander Carnes y Pescados, SA
- La Empresa Agrícola Venchi, SA
- Empresa Bolivariana de Producción Socialista Cacao Oderí, SA
- Empresa Mixta Socialista Arroz del ALBA
- Empresa Mixta Socialista Avícola del ALBA, SA
- Empresa Mixta Socialista Lácteos del Alba, SA
- La Empresa Mixta Socialista Madera del ALBA, SA
- Empresa Mixta Socialista Porcino del ALBA



- Fondo para el Desarrollo Agrario Socialista (Fondas)
- Capacitación e Innovación para Apoyar la Producción.
- Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas.
- Instituto Nacional Tierras (INTI)
- Instituto Nacional de Salud Agrícola Integral (INSAI)
- Compañía Anónima Regional Sistema Hidráulico Planicie
- Instituto Social de la Pesca y Acuicultura (Insopesca)
- PROFORCA

## **CAPITULO III**

### **ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA (AGAD)**

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

Através de esta herramienta es posible evitar cualquier desperdicio de tiempo y evaluar los grados de eficiencia y efectividad de los sistemas de control interno, propios de la organización. También es posible afirmar que el Análisis de Gestión Administrativa pone en evidencia aquellas áreas problemáticas y las debilidades que existen dentro de la empresa.

#### **3.1 Antecedentes del Análisis de Gestión Administrativa.**

Los antecedentes de la investigación son indagaciones previas que sustentan el estudio, donde tratan el mismo problema o algún tópico relacionado. Sirven de guía al investigador y le permiten hacer comparaciones y tener ideas sobre cómo se trato el problema en esa oportunidad.

Debe señalarse que cuando se habla de trabajos de investigación, esto involucra información recabada tanto de libros como de publicaciones en revistas científicas. Para esto se puede definir dos clases de antecedentes teóricos y de campo. Donde los teóricos son todos aquellos antecedentes que surgen de fuentes como libros, que exponen teorías o

ideas sobre un tema en particular, y los de campo son todas aquellas investigaciones que se hacen con sujetos o de tipo experimental, donde se recaudan datos numéricos o información descriptiva.

Dentro de este orden de ideas, al desarrollar un trabajo de investigación es importante tomar en cuenta la teoría de algunos autores que estén relacionados con el tema, ya que va a permitir precisar y delimitar el objetivo de estudio y por consiguiente los propósitos de la investigación.

Se tomó en cuenta la idea que se cita a continuación, la que corresponde a un trabajo de investigación que fue elaborado por Ruiz Roa. (1995) titulado Fundamentos para el Análisis de Gestión Administrativa, en donde llegó a la conclusión siguiente:

El Análisis de Gestión Administrativa “es una técnica para medir resultados y proponer recomendaciones para la recolección de deficiencias”. Está clara la utilidad y la necesidad permanente de realizar un Análisis de Gestión Administrativa porque ésta nos permite el examen de la estructura administrativa de cualquier tipo de institución. La evaluación de la eficiencia de la Alta Administración tanto a nivel directriz como a nivel de ejecución, así como la eficacia con la cual se cumplen las funciones de la Ciencia Administrativa como son la planificación, organización, dirección, coordinación, ejecución y control y de los objetivos que se han trazado las organizaciones empresariales. Este Análisis permite corregir oportunamente las deficiencias que se detecten, contribuyendo así al mejoramiento continuo de una organización, optimizando la productividad con la adecuada utilización de los recursos humanos y materiales conforme a procedimientos encuadrados dentro de normas y políticas de la verdadera administración.

### **3.2 Definiciones del Análisis de Gestión Administrativa.**

El Análisis de Gestión Administrativa (AGAD), es muy importante para toda organización, ya que es constructivo en su esencia y objetivo en su enfoque metodológico. Porque no solo su fin es verificar las deficiencias de la gestión administrativa de un directivo o de un ejecutivo, sino que le brinda un servicio para que realice su función de manera óptima y así cumplir con los objetivos esperados.

Una gama de autores han aportados una gran diversidad de conceptos, los cuales se plantean a continuación. Entre ellos se destaca el autor contemporáneo Ruiz Roa (1995:18), que define el AGAD como:

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

Leonard (1991:46) lo define como:

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

Para Hefferon (1991:3) es: “el arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el

objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras”.

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

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

De acuerdo a las definiciones antes expuestas, podemos decir que el Análisis de Gestión Administrativa, es un estudio minucioso de toda la organización o de un área en específica para detectar el grado de efectividad con el cual se está llevando a cabo el proceso administrativo.

### **3.3 Importancia del Análisis de Gestión Administrativa.**

El Análisis de Gestión Administrativa es importante para todo tipo de organización porque suministra una evaluación objetiva, imparcial y competente de las actividades administrativas y es el medio para reorientar continuamente los esfuerzos de la empresa hacia planes y objetivos en constante cambio. Secundariamente, ayuda a descubrir faltas o anormalidades en aquellas partes de la empresa que son examinadas.

Dentro de este orden de ideas, el análisis de gestión administrativa ayuda a la alta dirección a lograr una gestión que logre los objetivos propuestos.

Cabe considerar, por otra parte, que el Análisis de Gestión Administrativa cumple un rol fundamental, ya que él se encarga de realizar un examen analítico, sistemático e independiente de las actividades de la administración en general. En consecuencia, es muy importante para los analistas apreciar la importancia de los problemas, encontrar sus causas y sugerir soluciones gerenciales apropiadas.

### **3.4 Objetivo del análisis de Gestión Administrativa.**

Según Ruiz Roa (1995:30):

Los objetivos de un Análisis de Gestión Administrativa es básicamente constructiva, son los de, además de corregir deficiencias, producir mejoras en el funcionamiento administrativo en general de las organizaciones empresariales a través de procedimientos mediante los cuales las políticas en ejecución se hagan eficaces, para que el objetivo planificado se logre en el tiempo más corto y al menos costo posible, conservándose la calidad deseada.

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

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

En un sentido general, el objetivo del Análisis de Gestión Administrativa se orienta a la corrección de deficiencias en la organización empresarial y producir mejoras en el funcionamiento administrativo, para optimizar los tiempos, costos y alcanzar la calidad deseada.

### **3.5 Características del Análisis de Gestión Administrativa.**

Entre las características del AGAD que plantea Ruiz Roa (1995:48) están las siguientes:

- a. La meta es lograr una Administración más eficaz o funcional.
- b. Esta se orienta desde el punto de vista de los negocios del presente, pasado y futuro.

- |           |   |
|-----------|---|
| <b>c.</b> | Su alcance cubre una operación o función determinada.   |
| <b>d.</b> | Mide los principios de Administración de las operaciones.   |
| <b>e.</b> | Se basa en las técnicas de la administración de las operaciones   |
| <b>f.</b> | Las personas interesadas en el AGAD son los gerentes Internos.  |
| <b>g.</b> | La frecuencia con que la gerencia lo solicita es recurrente, pero su periodicidad es indefinida en la mayor parte de los casos. |

### **3.6 Limitaciones del Análisis de Gestión Administrativa.**

Según Ruiz Roa, (1995:35) presenta una serie de limitaciones que se pueden dar a la hora de realizar una Análisis de Gestión Administrativa en una empresa.

- **Tiempo que demanda su ejecución**

Para la aplicación del Análisis de Gestión Administrativa se realiza un estudio minucioso que debe ser aplicado con el mayor cuidado posible, para así detectar las irregularidades que estén ocurriendo dentro de la organización, es por ello que se debe invertir una cantidad en costos necesarios para llevar a cabo un buen análisis de gestión administrativa. Dentro de este orden de ideas, Ruiz Roa (1995:35) plantea que a mayor tiempo aplicado en el análisis de gestión administrativa serán mayores los costos correspondientes a honorarios, viáticos, útiles, entre otros.



Por consiguiente, es fundamental el buen desempeño profesional para el Análisis de Gestión Administrativa, por la envergadura y responsabilidad que se debe tener, ya que comprende todas las áreas de la empresa o una parte de ella que se desea evaluar.

- **Evaluación de criterios**

La evaluación es una actividad que sirve para recoger información y así planear estrategias, e introducir las correcciones necesarias.

Por consiguiente, es un proceso sistemático de recogida de datos, incorporado al sistema general que permite obtener información válida y fiable para formar juicios de valor acerca de una situación. Estos juicios, a su vez, se utilizan en la toma de decisiones que permita mejorar la actividad de la institución.

Ruiz Roa (1995:36) expresa que:

En la actualidad, el profesional que tiene que opinar sobre el comportamiento de la empresa, luego de realizar un Análisis de Gestión Administrativa, aplica sus propios parámetros, sus propios criterios, en la misma forma que denomina el Análisis de Gestión Administrativa como especialización de la ciencia administrativa.

El Análisis de Gestión Administrativa es fundamental que se aplique en cualquier empresa ya que les facilita detectar cualquier desviación que haya ocurrido, es por ello que al realizar el análisis de gestión administrativa, se obtienen unos datos que nos llevaran a resolver cualquier tipo de problema.

- **Complejidad y crecimiento de las empresas:**

Las empresas hoy día, se encuentran en un gran cambio en lo político, social y económico, en el cual tienen que hacer esfuerzos para salir adelante y así cumplir con las necesidades de la sociedad. Es por ello que las empresas tienen que hacer un gran esfuerzo en innovar sus productos, tecnologías y capacitar cada día más al capital humano que es lo que hace que toda empresa sea exitosa.

Ruiz Roa (1995:36) plantea que:

Dentro de las exigencias del desarrollo de los países, el crecimiento de las empresas, que marchan paralelamente con la evolución de los requerimientos humanos y su estándar de vida, con los cambios de infraestructura, con el desarrollo de nuevos productos, con el crecimiento de los mercados, etc. Ese crecimiento de las empresas conlleva la responsabilidad de satisfacer esos requerimientos, de satisfacer esas necesidades, para lo cual incrementan la utilización de los recursos humanos y materiales.

- **Person  
al Especializado.**

La verdadera importancia de los Recursos Humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que, gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuado para desempeñar el trabajo necesario.

Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

Ruiz Roa (1995:37) señala que:

En las empresas de gran envergadura y de gran complejidad, para la realización de un Análisis de Gestión Administrativa se requiere el concurso interdisciplinario, debiendo seleccionarse especialistas con alto grado de competencia para la formación de equipos polivalentes, ya que por lo regular estas empresas están departamentalizadas por su magnitud, la dispersión y amplitud de las actividades hace difícil que una organización se mantenga con carácter permanente, para todas las actividades, especialistas en examen de estados financieros, en estudios micro y macroeconómicos, para los aspectos ingenieriles de la producción, para los aspectos jurídicos, etc. En este sentido, se hace necesaria la contratación de estos especialistas, quienes en esta forma de prestación de servicios, encarecen los honorarios profesionales.

Cabe considerar por otra parte, que a la hora de realizar un análisis de Gestión Administrativa las organizaciones deben estar consientes en la magnitud del estudio que se realizará, es por ello que deben contratar a una persona altamente capacitada para este tipo de trabajo.

### **3.7 Funciones del Análisis de Gestión Administrativa.**

### 3.7.1 Planificación:

La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para coordinar las actividades. Se ocupa tanto de los fines (¿qué hay que hacer?) como de los medios (¿cómo debe hacerse?).

Ruiz Roa (1995:65) define la planificación como:

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

La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos. Si bien la planificación define las acciones a seguir, durante la ejecución puede existir necesidad de cambios respecto de lo definido originalmente, los mismos servirán de punto de partida para un nuevo análisis y una nueva planificación de ser requerido.

### 3.7.2 Organización

La organización, es la segunda función del supervisor, se define como la estructuración de la relación entre personas, trabajo y recursos. Se entiende que las personas interactúan a través de un sistema de autoridad y responsabilidad, que deben utilizar para administrar los recursos combinándolos efectivamente en el logro de los objetivos que se definen.

El concepto de función organizativa es dinámico, debido a que la estructura de la organización y las relaciones entre sus distintos órganos experimentan cambios como consecuencia de diversos factores, externos o internos (variaciones en el ritmo de los negocios, modificaciones de leyes, reglamentos, cambios en los objetivos funcionales, etc.) que pueden conducir a una reorganización de la organización

Ruiz Roa, (1995:66) expresa que la organización:

Es el proceso de determinar y establecer la estructura, los procedimientos y los recursos necesarios, apropiados para el curso de acción seleccionado. Es agrupar las actividades pertinentes para la ejecución de planes de unidades directivas y la definición de las relaciones entre los ejecutivos y los empleados. Los puntos clave que sostienen el aspecto estructural de la función de organizar son: Unidad de Mando, Área de Control de Supervisión, Asignación Homogénea, Fijación de Responsabilidades con Delegación de Autoridad.

En este sentido una organización es un sistema de actividades coordinadas formado por dos o más personas; en el cual la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

En esta perspectiva, organización es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

### 3.7.3 Dirección

La Dirección es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos. La dirección contiene: ordenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.

Ruiz Roa, (1995:66) dice que la dirección “es la guía, jefatura y control de los esfuerzos de los ejecutivos, dirigidos hacia un objetivo común, que se logre con un mínimo de consumo de recursos y por supuesto, de esfuerzos”.

La dirección es el elemento de la administración fundamental a la hora de tomar una decisión, ya que permite lograr la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones.

La dirección es el planteamiento, organización, dirección y control de las operaciones de la empresa, a fin de lograr los objetivos que esta persigue y así mismo los puede alcanzar.

### 3.7.4 Coordinación.

La Coordinación es una función administrativa que está presente en cada una de las otras funciones. Surge de la necesidad de sincronizar las acciones individuales, considerando las diferentes opiniones e

interpretaciones que cada miembro del grupo pueda tener acerca de los objetivos comunes, así como de la forma de alcanzarlos

Ruiz Roa (1995:66) la define como:

El proceso de comunicación con elementos fuera de la jurisdicción del Administrador General, para lograr su cooperación donde quiera que influyan, en, o reciban influencia de la operación del mencionado administrador. Coordinar los recursos, es lograr el personal ejecutivo, el capital, el crédito y el resto de elementos necesarios para la realización de los programas.

Coordinar es integrar las actividades de departamentos interdependientes a efecto de perseguir las metas de organización con eficiencia, sin coordinación los miembros de la organización perderían de vista sus papeles dentro de la misma y enfrentarían la tentación de perseguir los intereses de los departamentos, a espensa de las metas de la organización. Un grado importante de organización, con toda posibilidad beneficiará un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente cambian y existe mucha interdependencia.

Es por ello que a través de la coordinación se trata de determinar qué recursos y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa. De la estructura establecida se hace necesaria la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto. Podemos decir que el resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa organizada.



Cuando hablamos de estructura organizativa nos referimos a la estructura de la organización formal y no de la informal. La estructura organizacional generalmente se presenta en organigramas.

### 3.7.5 Ejecución

Ruiz Roa (1995:66) la define como:

El desempeño de las funciones asignadas que cumplen los ejecutivos y pueden determinarse directamente en termino de los objetivos y los *standards* para su división o departamento. Se hace necesario que los *standards* de cumplimiento, de cada puesto sean los más objetivos posibles.

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

### 3.7.6 Control.

El control se entiende como la medida y corrección del desempeño de los subordinados al frente de sus respectivas actividades, con el fin de asegurar que se lleven a cabo los planes diseñados para lograr los objetivos de la organización. Es la función que permite averiguar si lo que se hace está de acuerdo con lo que se planificó. Dicho de otra manera, es asegurarse de que los hechos concuerden con los planes

Ruiz Roa (1995:67) define al control como:

El proceso de determinar si la operación real y efectiva progresa como se desea y si no, tomar la acción correctiva más adecuada que se requiera. Significa las formas y medios de seguir el curso de las operaciones. Es vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más posible a los programas y en ese caso de ser necesario, poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión.

Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva.

### **3.8 Etapas del Proceso de Análisis de Gestión Administrativa**

El Análisis de Gestión Administrativa consiste en un proceso dinámico donde conviven pasado, presente y futuro. Este proceso o herramienta combina cíclicamente análisis del pasado (gestión), posición y evaluación de alternativas futuras (planeamiento) y la instrumentación del plan presente.

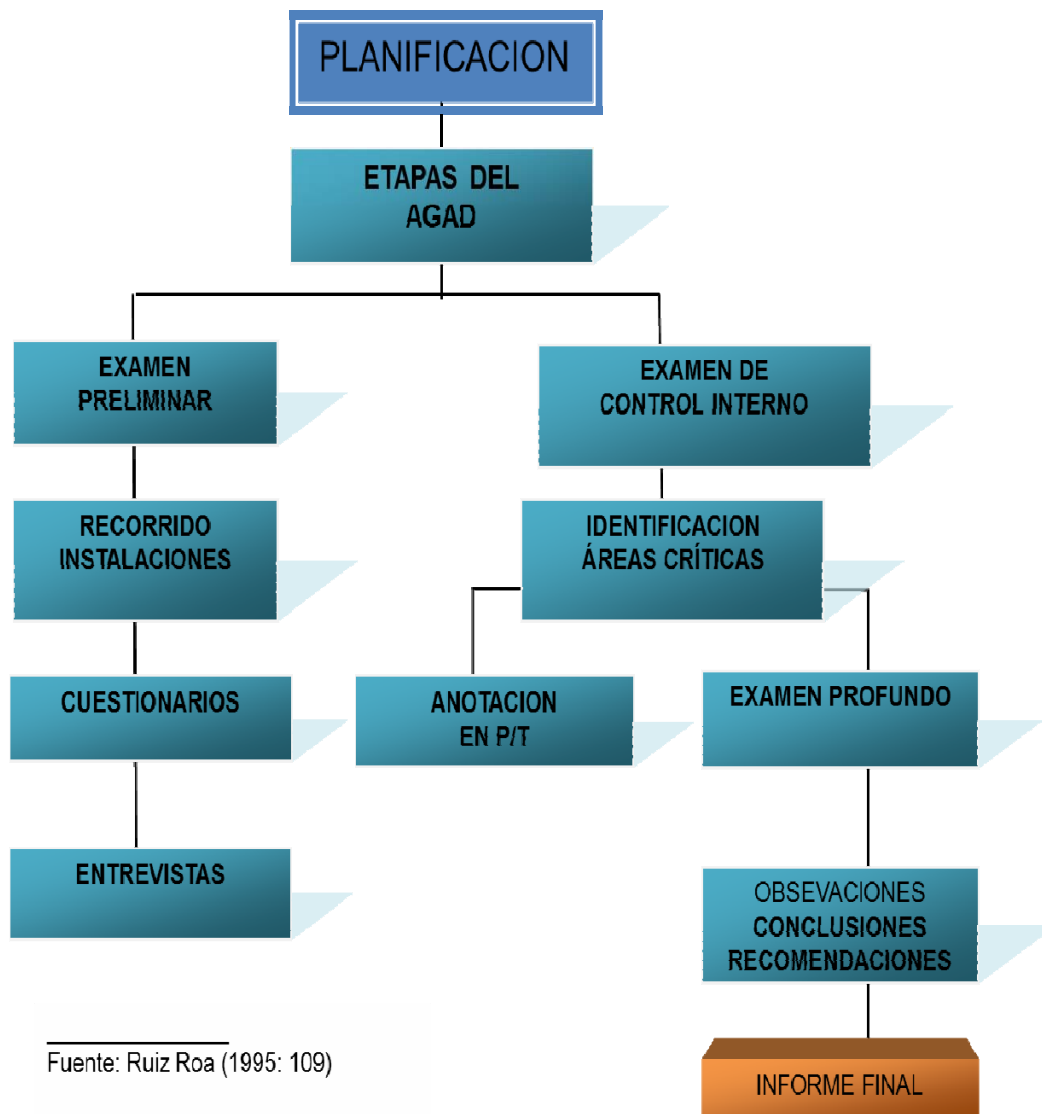
Este proceso o procedimiento de AGAD presenta una metodología que proporciona en forma constante y no circunstancial, el análisis de situaciones que puedan presentar deficiencias en la organización mediante una amplia aplicación uniforme de criterios que no permitan superposiciones entre las funciones que se deben cumplir en las diferentes organizaciones sean públicas o privadas.

Ruiz Roa (1995:109) clasifica las etapas en cuatro fases, las cuales son integrantes de un proceso continuo. Para una mejor comprensión, explicaremos las cuatro etapas:

- 1. Examen Preliminar**
- 2. Examen de Controles Internos**
- 3. Examen Profundo**
- 4. Preparación del Informe Final**

En el Cuadro N° 01 observaremos como se desarrolla un Análisis de Gestión Administrativa.

CUADRO N° 01  
Etapas del Análisis de Gestión Administrativa (AGAD)



### 3.8.1 Examen Preliminar:

Ruiz Roa (1995:111) expresa que:

La función esencial de este examen preliminar es la obtención de información que se considere necesaria y 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 dificultades, se debe sustentar bastante bien la información, pues es

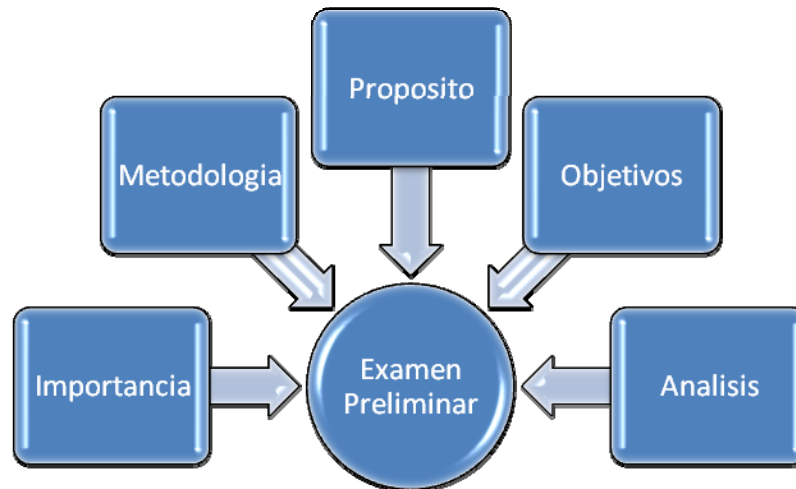
casi seguro que esa área ameritara, en su oportunidad, un examen exhaustivo o profundo

Según lo planteado por Ruiz Roa, el examen preliminar no es más que el estudio que se hace para obtener información, que nos serviría de base para el desarrollo de un Análisis de Gestión Administrativa, esta etapa es importante en todo proceso, la cual nos brinda la oportunidad de tener el mayor conocimiento sobre el área donde se va a trabajar y nos permite detectar las dificultades y saber a qué se le va aplicar el análisis de gestión administrativa

En este sentido, el examen preliminar fue aplicado al Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras de Cumaná, donde se obtuvo la mayor información posible a través de entrevistas, cuestionarios y por medio de la observación directa que nos permitió detectar las áreas que no requieren un análisis profundo, pero también detectar aquellas con dificultades que requieran un examen profundo.

Ruiz Roa (1995:112) hace mención a una serie de aspectos que debe contener el examen preliminar: (Cuadro N° 2)

Cuadro N° 02  
Elementos del Examen Preliminar



---

Fuente Ruiz Roa (1995:112)

### **Importancia del examen preliminar:**

En este examen se establecen los pasos a seguir para llevar a cabo el AGAD, como su alcance, dirección y extensión, por tal motivo es una etapa de suma importancia, ya que el no aplicar este examen puede generar algunos errores o detalles como son:

- a. Indebida interpretación de la información lograda.
- b. Inadecuada preparación del programa de trabajo
- c. Falsa estimación de tiempo y de personal.
- d. Recabar detalles innecesarios.

- e. Inexistencia de bases para detectar áreas en dificultades detectadas tardíamente.
- f. Pérdida del tiempo de análisis en áreas que no presentan dificultades.
- g. Perder la relevancia del Análisis de Gestión Administrativa.

### **Metodología del examen preliminar:**

En toda investigación hay que aplicar una cierta metodología para poder lograr el objetivo del examen preliminar, es por ello que se debe llevar a cabo ciertas actividades que se mencionan a continuación:

- a. Entrevistas
- b. Conocimientos de la empresa.
- c. Estudio de la estructura organizativa, así como de su composición.
- d. Estudio de toda documentación legal externa e interna.
- e. Preparación de Cuestionarios.

Dentro de esta perspectiva, se entrevistó al personal empleado del Ministerio del Poder Popular para Agricultura y Tierras (MPPTA) de Cumaná para conocer sus funciones dentro de la institución y así también se obtuvo conocimiento de la estructura organizativa que conforma este Ministerio a nivel estatal, luego llevamos a cabo un cuestionario que nos sirvió para detectar cual es el problema en sí que está sucediendo en esta institución.

### **Propósito del examen preliminar:**

Para lograr el propósito del examen preliminar se aplicó la metodología antes descrita como entrevista, cuestionario a empleados de la institución. Es de gran importancia que el personal de análisis conozca la

empresa en toda su amplitud para así poder hacerse una serie de interrogantes como son:

- a. ¿Cuál es la operación que se realiza y cual su necesidad?
- b. ¿Quién hace la operación, la hace bien o hay quien la haga mejor?
- c. ¿En qué tiempo se hace la operación y podrá mejorarse ese tiempo?
- d. ¿Es adecuado el método utilizado o se puede hacer mejor la operación con otro método?

### **Objetivos del examen preliminar:**

Los objetivos son de gran importancia para el desarrollo del AGAD, ya que son los determinantes del trabajo a desarrollar y el resultado final del mismo.

En el examen preliminar siempre se fijan unos objetivos generales, es por ello que se pueden tratar de lograr:

- a. Acordar las técnicas y metodologías a aplicar.
- b. Conocer las normativas específicas para el área en revisión.
- c. Lograr la más acertada estimación del tiempo total que se llevara el examen.
- d. Seleccionar los aspectos de mayor importancia del control.
- e. Elaborar la programación para la siguiente etapa.

### **Análisis del examen preliminar:**

Una vez terminado el examen preliminar se debe recopilar toda la información para ser estudiada y así saber si se lograron los objetivos trazados en esta primera etapa.



En el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras, Cumaná (MPPTA), una vez cumplidos los objetivos planteados para recabar la información necesaria, se pudo detectar que la problemática más grave es la falta de motivación y descontento de los empleados.

Una vez realizado este último paso del examen preliminar, pasamos a la siguiente etapa.

### 3.8.2 Examen de control interno:

El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos financieros.

El control interno es de gran importancia para toda organización tanto en la parte administrativa como en la parte contable, porque nos asegura que tan confiables son los estados financieros. Es por ello que el control interno es el plan de la organización y se puede decir que es como un examen que se realiza para detectar las desviaciones presentes en la organización, por ello es importante que una empresa cuente con un buen control interno dentro de su estructura organizacional. Así mismo, Ruiz Roa (1995:139) plantea que una de las funciones principales de este examen es la verificación de la efectividad. Dentro de este examen se observan aspectos que se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 03  
Aspectos de Examen de Control Interno



---

Fuente Ruiz Roa (1995:139)

El control interno se lleva a cabo con la ayuda de una serie de procedimientos, cuando es necesario, y en todos los casos para sí poder lograr un buen desempeño organizacional.

El examen preliminar efectuado en el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierra Cumaná (MPPAT), nos llevó a aplicar una metodología de investigación, la cual permitió conocer más de su estructura, aspectos del personal, ambiente de trabajo, entre otros. Una vez conocidos estos aspectos se procedió a la preparación del cuestionario y posterior aplicación en una muestra representativa del personal que compone dicha institución.

Dentro de este marco de ideas, el control interno es fundamental en toda organización ya que ayuda a visualizar qué es lo que está pasando. ¿Será que la estructura no se adecua a los requerimientos de la misma? ¿Hay mala asignación de responsabilidades? ¿Las actividades se están llevando de forma planificada? esto engloba el objetivo del control interno. De allí que el control es esencial para el desarrollo de las actividades de la organización.

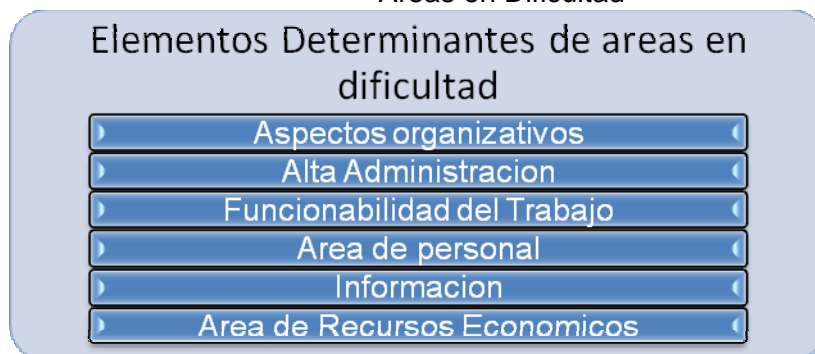
### **Elementos determinantes de las áreas en dificultad:**

Ruiz Roa (1995:142) expresa que:

En la búsqueda de los elementos que deterioran las áreas en funcionamiento, es muy importante el conocimiento de los controles que existen para cumplir con las funciones establecidas. Veamos algunas áreas y elementos del proceso administrativo donde pudieran existir deficiencias que nos señalan causas del por que un área está en dificultad.

A continuación le presentamos en el siguiente cuadro las áreas donde se encontraron desviaciones.

Cuadro N° 04  
Áreas en Dificultad



Fuente: Ruiz Roa (1995:143)

A continuación se describen las diferentes áreas que conforman desviaciones en el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierra de Cumaná, y se nombran los elementos que la ilustran.

**Existen desviaciones en los siguientes aspectos organizativos:**

- La estructura organizacional no está actualizada
- Inadecuada distribución de funciones.
- Ineficiencia en la descripción de los cargos.

**En la Alta administración se detecta lo siguiente:**

- Mucha delegación de funciones.
- Inamovilidad del Departamento en ausencia del supervisor.

**En el Área de personal nos encontramos con:**

- Falta de cursos de capacitación.
- Poco interés por la superación de los empleados.
- Mucha delegación de funciones.
- Falta de procedimientos escritos para el desempeño de labores

**En Información las desviaciones son:**

- Falta de información cruzada entre todos los niveles de la empresa.

### 3.8.3 Examen Profundo:

Ruiz Roa (1995: 153) dice que:

Una vez visto el examen preliminar y los controles internos, se tienen los elementos necesarios para saber cuáles son las áreas que presentan dificultad, en este sentido una vez obtenida toda la información llegamos al examen profundo que permitirá tener bien definido lo observado, una vez estudiadas y examinadas estas áreas, tendremos con más claridad cuál es la situación real que existe dentro de la empresa y así empezar la redacción del informe final.

Visto de esta forma, el informe final es la evidencia del trabajo profesional del Analista de Gestión Administrativa, por consiguiente es el resultado de su examen, en el cual plasma los aspectos de mayor importancia que le permitieron diagnosticar las debilidades que tiene la organización.

Partiendo de lo antes expuesto, el Análisis de Gestión permitió detectar las desviaciones que están ocurriendo en el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierra, Cumaná (MPPTA), en el cual se pudo visualizar, entre la más importante, es la desmotivación entre los empleados.

Si bien es cierto, que las competencias es fundamental que un trabajador las desarrolle, ya que por medio de ellas se vuelven más eficientes en el trabajo asignado, también la alta gerencia se debe preocupar en desarrollar dichas competencias, adaptándolas a la actividad que realiza el trabajador en la institución.

## **CAPÍTULO IV**

### **MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIA**

#### **4.1 Gestión por Competencia**

Los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen indiscutiblemente en el diario accionar de cada empresa; por lo que, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. Cada factor productivo debe trabajar eficazmente en el logro de los objetivos que estos cambios ocasionan. El tratamiento del recurso humano como capital humano, es de vital importancia. Se busca en este recurso aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido.

La clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa. La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino en su recurso humano. Blake (1989:148) señala que: “la gestión es considerada como la dirección de la coordinación y la reproducción de la actividad socioeconómica con fines sociales y es de vital importancia para toda empresa”

Las empresas que gestionan adecuadamente su recurso humano se benefician de una ventaja competitiva para entrar al nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado este el equipo y más se aprovechen sus

cualidades más fuerte será la empresa. A esto se le llama gestión por competencia.

La Gestión por Competencia ofrece la novedad de un estilo de dirección que prima el factor humano, el que cada persona, empezando por los propios directivos, deben aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa. Es un enfoque basado en la comprensión de que toda organización está constituida por personas que dará a la organización su dimensión real, además de marcar las diferencias competitivas.

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; a partir de ella la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal.

Para que este enfoque sea implementado adecuadamente se necesita de una dirección global que posea una visión completa de la empresa, que sea capaz de integrar correctamente los equipos de trabajos y dirigirlos hacia el logro de los objetivos establecidos en función de los retos y de las oportunidades del entorno. Si los brazos de una empresa son las personas que la integran, es indispensable conocer las competencias que cada puesto exige y las que cada persona ofrece.

#### **4.2 Modelos de Gestión por Competencia**

Un Modelo de Gestión por Competencia constituye una de las herramientas principales en el desarrollo del capital humano de una organización. La gestión por competencia marca la diferencia entre lo que es un curso de capacitación y una estructura compuesta por: la capacitación, el

entrenamiento y la experiencia. Se ha considerado a esta estructura como necesaria para definir los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional

Según Alles (2010:19) dice que:

El modelo comprende una serie de procesos relacionados con los miembros de la organización y cuyo propósito es alinearlos en beneficio de los objetivos empresariales. Una vez definida esta metodología se aplica a todos los subsistemas de Recursos Humanos, siendo sus tres pilares: selección, desempeño y desarrollo. Las personas deben ser seleccionadas según las competencias del modelo y en función de las mismas se mide su desempeño.

En consecuencia, por medio de este modelo se pueden evaluar las competencias requeridas de una persona con relación al propósito principal de la organización. Este busca, precisamente, identificar esas características que permiten a las personas desempeñarse exitosamente.

#### **4.3 Ventajas de una Modelo de Gestión por Competencia**

Muchas son las empresas que invierten de forma muy tímida en el desarrollo de sus equipos, por motivos que varían desde la inexistencia de estrategias sistematizadas de evaluación de desempeño y hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferencial.

Según Mora (2004 (s/p)) la gestión por competencias, además de reemplazar estos vacíos, aporta innumerables ventajas como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.



- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- Cuando se instala la gerencia por competencias, se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

#### 4.3.1 Para qué implantar un Modelo de Gestión por Competencia

Cada organización tiene misión, visión y planes estratégicos. Para unas empresas estos elementos están bien definidos y plasmados en documentos, para otras no. Sin embargo, todas poseen una estrategia basada en una visión, más allá de que la hayan expresado por escrito o no.

El Modelo de Competencias permitirá tanto alcanzar la visión de la empresa como lograr los desafíos planteados por las estrategias organizacionales. Este modelo además de incluir la visión, misión y estrategias, incluirá los valores organizacionales.

#### **4.4 Competencias**

Las competencias representan características subyacentes de las personas, que están relacionadas con una actuación en su puesto de trabajo y que se centran en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o conocimientos cognoscitivos o de conductas.

Según Alles (2010:18) el término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.

Spencer & Spencer definen la competencia como “una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”. (1993:9).

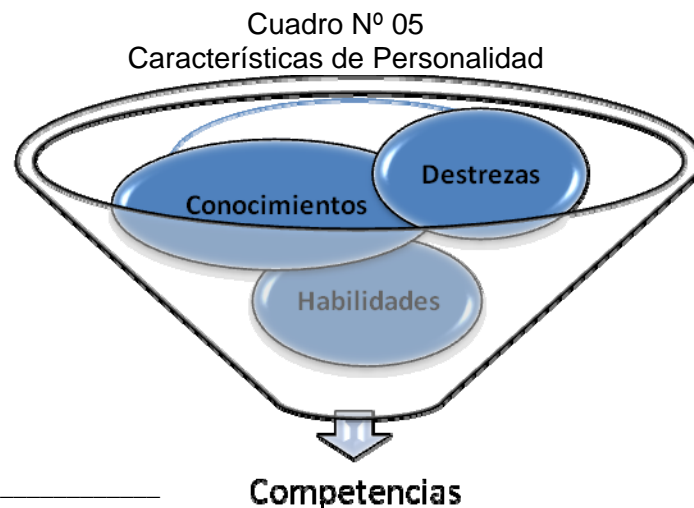
Dentro de esta perspectiva, Levy-Leboyer define competencias como “repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que hace eficaces en una situación determinada.” (1996: 54)

De manera general puede definirse las competencias como las habilidades, destrezas, actitudes y conductas que hacen a una persona competente con un rendimiento superior, convirtiéndose ellas en condiciones necesarias que le permitan a un empleado ser partícipe del logro de los objetivos organizacionales.

Ahora bien, lo que se pretende mediante el enfoque de competencias es lograr una gestión de la organización más ajustada al activo humano utilizando las características clave que tiene el personal actual y aquellas que hacen que, también, un determinado cargo de trabajo se desarrolle más eficazmente.

Por su parte, Rodríguez y Feliú (2008:1), definen las competencias como: "conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

En efecto, todas las personas poseen un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser tanto adquiridos como innatos, y que definen sus competencias para una determinada actividad. Estos atributos están asociados al éxito en el desempeño de la persona. Si bien es cierto, a la hora de analizar las capacidades de una persona, tres son los planos a tener en cuenta: los conocimientos, las destrezas y las habilidades.



Fuente: Martha Alles (2010:18)

Las destrezas y habilidades son, en general, fácilmente evaluables y no tan fácilmente desarrollables, según de cualde ellas se trate, aquellas destrezas que tengan una relación directa con características de personalidad serán tratadas como competencias.

Por ello, las habilidades pasan a ser el conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente o líder de una organización o en cualquier cargo que ocupe dentro de una organización. Los conocimientos son muy importantes, y si no se verifican lo más probable será que la persona no podrá realizar eficientemente su tarea.

#### **4.5 Importancia de las Competencias**

En los últimos años, las organizaciones han utilizado el término competencia para describir aquellas características humanas que identifican los comportamientos de los empleados cuando realizan su labor con alto desempeño. Para identificar una característica como competencia específica de la organización o del rol, es necesario preguntar si tiene relación directa con el desempeño superior o el éxito esperado y si es observable o medible.

Una de las habilidades clave en el desarrollo de un líder es su capacidad para reconocer y gerenciar sus propios proyectos. Conocer las competencias de un trabajador es muy importante porque permite identificar lo que la persona sabe hacer y cómo realiza sus funciones, conocer al individuo que en ella se desempeña en cuanto a sus actitudes, habilidades, aptitudes y destrezas, además de determinar en qué medida la conoce él en lo que a profundidad y amplitud se refiere.

Las competencias ayudan a gestionar el desempeño de forma eficaz, con base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidades de observación directa que alcancen el máximo desempeño, mejoren el desarrollo de carreras y orienten la inversión en formación.

Por otro lado, en lo organizacional, un trabajador que sepa lo que se espera de él, es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en la estructura de la organización. Los planes de capacitación en los que participará estarán muchos más dirigidos al mejoramiento de su desempeño y, las evaluaciones que se hagan tendrán más sentido en cuanto a su aporte a los objetivos de la organización.

Los mecanismos de incentivo se pueden ligar mucho más fácilmente al logro de niveles de competencia y serán claros para el trabajador y la empresa. Las posibilidades de movilidad laboral pueden ser juzgadas con más ponderación cuando se conocen las competencias requeridas en otras áreas de la empresa.

#### **4.6 Clasificación de las Competencias**

La autora Martha Alles (2010: 27) clasifica y describe las competencias en:

##### **4.6.1 Competencias Cardinales:**

Estas se refieren a lo primordial en el ámbito de la empresa; representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otra, reflejan lo indispensable para el logro de las estrategias. Por su naturaleza, estas les serán requeridas a todos los

colaboradores que integran la empresa desde la alta gerencia hasta el nivel más bajo de la organización.

#### 4.6.2 Competencias Específicas Gerenciales

Las competencias específicas están relacionadas con ciertos colectivos o grupos de personas. Por su parte las específicas gerenciales se refieren a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros.

#### 4.6.3 Competencias Específicas por Áreas

Estas se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas, muy específicamente son aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular, por ejemplo, Producción o Finanzas

Cuadro N° 06  
Clasificación de las Competencias



Fuente: Martha Alles (2010:26)

El modelo de competencias constituye la formalización de las competencias y sus comportamientos asociados. Dicho modelo puede presentarse en diferentes formas. Generalmente incluye el Diccionario de Competencias y el Perfil de Competencias para cada cargo. El diccionario de competencias detalla las competencias identificadas y su descripción. El perfil de competencias es elaborado para cada cargo e incluye las competencias necesarias para el desempeño exitoso en cada cargo y el grado en que cada competencia debe estar presente.

#### **4.7 Objetivos de un sistema por competencias**

Un sistema por competencias tiene como objetivo principal implantar un nuevo estilo de dirección para la organización que permita gestionar los recursos humanos de manera integral y efectivamente.

Por medio de este sistema se pretenden alcanzar los objetivos siguientes (<http://www.slideshare.net>)

- La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas del negocio.
- La vinculación del directivo en la gestión de su recurso humano.
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- La toma de decisión de manera efectiva y con criterios homogéneos.

De este modo, los procesos de gestión por competencias de las personas pasan a ser un elemento clave del proceso de creación de valor de la empresa, que, en consecuencia, debería ser gestionado a todos los niveles. El modelo de competencias es el núcleo fundamental que orienta la gestión de las personas en procesos clave para la empresa.

#### **4.8 Pasos necesarios para Implementar un Modelo de Gestión por Competencia**

Las fases necesarias para la implementación de este modelo son:

1. Sensibilización. Consiste en transmitir el objetivo del modelo así como su comprensión a todos los grupos de interés.

Puede darse de distintas formas o comunicarse a los mandos para que los traduzcan.

Además, suelen utilizarse charlas, cursos, dependiendo de los niveles de la organización (se podrá aumentar o disminuir la cantidad de información dependiendo del grupo).

Esta etapa es la más larga y minuciosa ya que es muy importante indicarle a los trabajadores cuáles van a ser los pasos que se van a seguir para que no se sientan intimidados.

2. Análisis del Puesto de Trabajo (APT): Esa información sólo se puede compartir mediante la participación. El APT debe venir supervisado por la persona que esté por encima del trabajador.

Para realizar un análisis del puesto de trabajo bueno se usa un cuestionario de unas 20 ó 30 páginas con preguntas muy reflexivas o de autoanálisis.



Las fases en ese análisis son: 1) Aplicación del APT; 2) Descripción del puesto; 3) Elaboración de perfiles.

3. Definición del perfil de competencias requeridas: La definición requiere de un proceso similar a la segunda etapa, es decir:

- a) Identificación de los puestos.
- b) Identificación de las competencias para cada puesto.
- c) Definición de cada competencia identificada.

## **CAPITULO V**

### **RESULTADOS Y SOLUCIONES PROPUESTAS AL MINISTERIO DEL PODER POPULAR DE AGRICULTURA Y TIERRAS (MPPAT)**

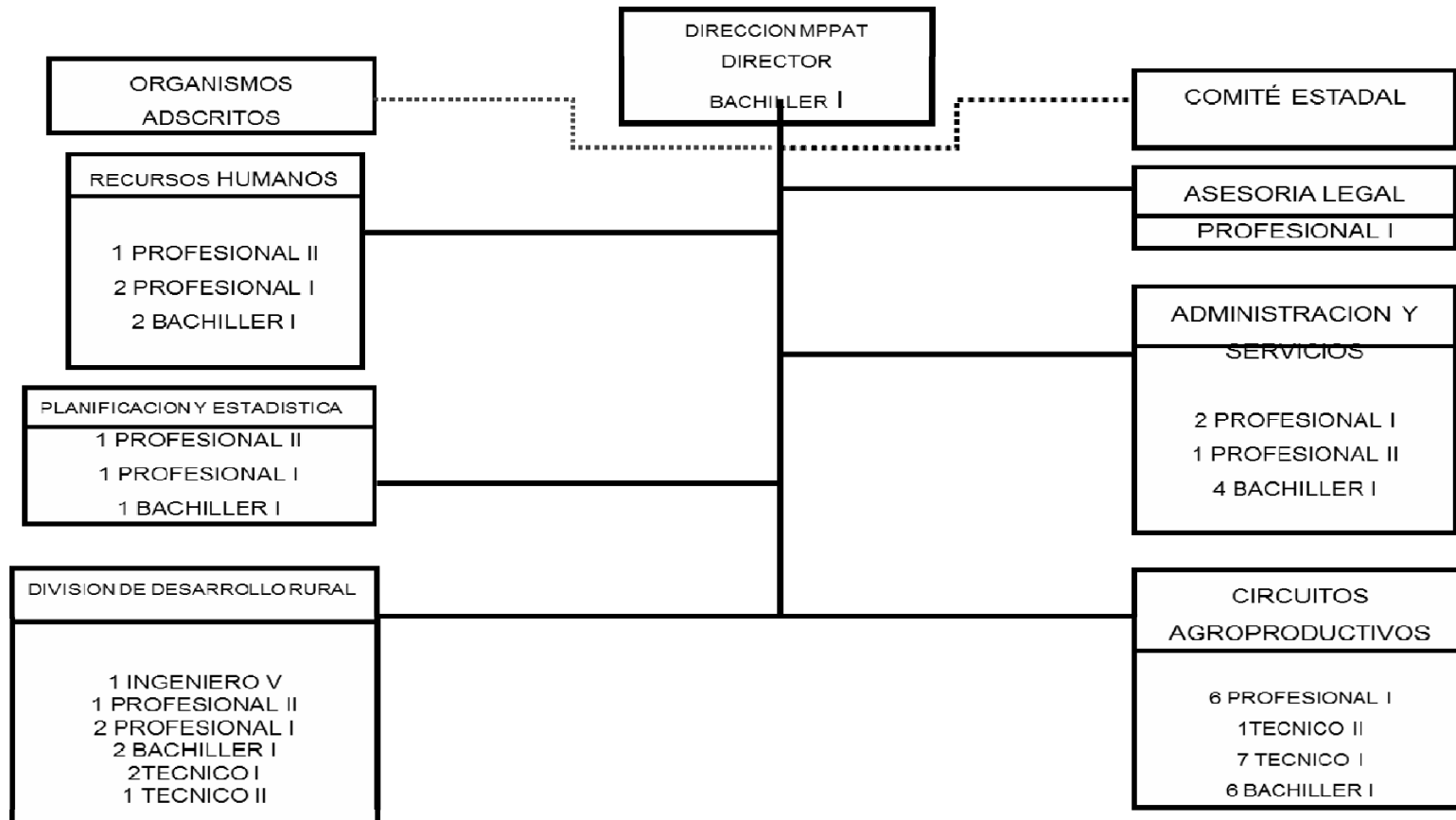
#### **5.1 Estructura organizativa propuesta.**

Una organización es un grupo humano deliberadamente constituido en torno a tareas comunes y en función de la obtención de metas específicas. Para poder alcanzar los propósitos propuestos, partiendo, en la casi totalidad de los casos, de recursos limitados, resulta necesaria la construcción de un esquema o modelo que permita la interrelación e interacción de sus elementos. La estructura será entonces, la herramienta que le permita a la organización alcanzar sus objetivos. Mintzberg (2011:1).

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

El Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierra (MPPAT) en Cumaná, no cuenta con una estructura organizativa a pesar que es una institución pública de gran envergadura para el Estado Venezolano, donde se visualice la jerarquía del recurso humano. En este sentido, se comprende lo importante que es para toda institución brindarles a sus empleados una visión clara de la estructura organizacional. Es por ello que al proponer una nueva estructura se les está brindando a empleados y usuarios la oportunidad de tener un enfoque claro de cómo está estructurado el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras (MPPAT) en Cumaná, y así lograr mejor interacción entre todos los miembros que lo conforman, lo cual les permitirá lograr los objetivos estratégicos establecidos

**Estructura organizativa propuesta.**



Fuente: Elaboración Propia

## **5.2 Descripción de cargos del Ministerio del Poder Popular de Agricultura y Tierras**

Las descripciones de cargos llevan implícitas las funciones, responsabilidades y conocimientos que deben poseer los individuos para desempeñar cualquier cargo dentro de las organizaciones, éstas se diseñan en un mismo formato indistintamente de la organización, la diferencia se observa en el cargo que se describe y la naturaleza de la empresa para la cual se diseña el cargo.

Según Chiavenato, (2002:331).

Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencia de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hacen) y los objetivos de los cargos (por qué lo hace).

Las descripciones de cargos son fundamentales dentro de las organizaciones, sirven de herramienta para los procesos de reclutamiento y selección de personal, mediante las descripciones se conocen detalladamente las características fundamentales que debe poseer el ocupante del cargo, las actividades a desarrollar y responsabilidades que va a adquirir una vez que sea designado para ocupar el cargo. Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende. Todas las tareas y actividades que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total.

Dentro de estas perspectiva, el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras (MPPTA) Sucre, cuenta con una planta de empleados de 50 fijos y 8 contratados, lo cual hace un total de 58 trabajadores a nivel

estadal, de este total 31 pertenecen al nivel local. Así mismo está distribuido en 10 departamentos.

A continuación se describen los diferentes cargos que componen al MPPTA:

### **DIRECCIÓN:**

La Dirección está conformada por un Director General y un Bachiller I

#### **Director General:**

El Director General es la máxima autoridad en el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras (MPPAT) en el estado Sucre, ya que está encargado de planear, ejecutar y supervisar la institución, así mismo es quien toma las decisiones importantes dentro de la misma

#### **Bachiller I código 17:**

Este cargo corresponde a una secretaria, la cual le presta apoyo al Director General.

Serán funciones del Bachiller I:

- ✓ Redactar y tipiar correspondencia e informes en la Dirección de la unidad.
- ✓ Llevar registro de control de entrada y salida de correspondencias.
- ✓ Control y manejo del archivo de la Dirección y departamentos varios.
- ✓ Llevar agenda del Director del MPPAT
- ✓ Atender al público.

## **ASESORÍA LEGAL:**

Este cargo está ocupado por un **Profesional I código 1663**

Son funciones del Profesional I las siguientes:

- ✓ Asesorar en materia legal al Director del MPPTA Sucre.
- ✓ Realizar actuaciones judiciales, registrarlas. etc. en donde el MPPTA tenga interés o parte.
- ✓ Colaborar con los organismos adscritos como INSAI, INSOPESCA e INDER que no poseen abogados, en asesoramiento y elaboración de documentos legales.
- ✓ Elaborar documentos de propiedad de los bienes inmuebles de MPPT Sucre.
- ✓ Participar en el Comité de Coordinación de Estadísticas Estadales y municipales del estado Sucre, en representación de la unidad.
- ✓ Realizar estudio documental de las ofertas presentadas por empresas y cooperativas, interesadas en participar en el Plan de Recuperación de las oficinas de MPPAT.
- ✓ Elaborar documentos principales (contratos), una vez seleccionado el oferente.
- ✓ Ejecutar las actividades que en materia de derecho laboral requiera la oficina de recursos humanos.
- ✓ Ejecutar las actividades que en materia de contratación de obras requiera la Oficina de Servicios Administrativos y la Comisión Regional.
- ✓ Las demás actividades que se refiere a asesoría legal.

## **DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Al frente de esta unidad se encuentra un **Profesional II código 86:**

Serán funciones del profesional II las siguientes:

- ✓ Coordinar y controlar la Administración de Recursos Humanos adscritos a la MPPAT Sucre según lineamientos.
- ✓ Coordinar planes de mejoramiento, bienestar y seguridad social del personal y familiares.
- ✓ Supervisar, analizar y controlar el proceso de control del presupuesto para la cancelación de cláusulas contractuales del personal obrero.
- ✓ Coordinar y supervisar el proceso de evaluación del personal adscrito a la MPPAT Sucre.
- ✓ Supervisar el control de asistencia al personal adscrito.

Otros cargos que dependen de esta unidad son:

### **Profesional I código 1657**

Son funciones del Profesional I:

- ✓ Preparar expediente del personal para tramitar los diferentes beneficios que ofrece el Seguro Social Obligatorio.
- ✓ Actualizar datos personales (fe de vida) de jubilados, pensionados y egresados por cláusula 27
- ✓ Recolectar información sobre los procesos de becas, útiles escolares, juguetes, primas por hijos y plan vacacional.

- ✓ Ejecutar labores relacionados con el HCM.
- ✓ Elaborar informes sociales requeridos por el Departamento de Personal.

### **Profesional I código 1647**

Son funciones del profesional I que depende del Departamento de Recursos Humanos:

- ✓ Recolectar firmas de los diferentes conceptos contractuales del personal obrero.
- ✓ Calcular y revisar el fondo de anticipo de las cláusulas contractuales del personal obrero adscrito a esta unidad

### **Bachiller I código 1678**

Son funciones del Bachiller I que labora en el Departamento de Recursos Humanos:

- ✓ Recibir y revisar facturas del personal obrero, a fin de ser incluida en el pago de contratación colectiva diariamente
- ✓ Revisar los fondos de anticipos del personal obrero.
- ✓ Llevar archivos de expedientes de fondos en anticipos de cláusulas contractuales mensualmente.
- ✓ Elaborar registros de cláusulas contractuales de fondos en anticipos.
- ✓ Entregar y retirar planillas de asistencias del personal obrero en los diferentes centros de trabajo mensualmente.



- ✓ Colaborar en la actualización de datos personales (fe de vida del personal jubilado y/o del personal jubilado)
- ✓ Recolectar firmas de la nominas de pago de los conceptos contractuales.

### **Bachiller I código 242**

Son funciones del Bachiller I que trabaja en el Departamento de Recursos Humanos

- ✓ Llenar cartas de gestor.
- ✓ Llenar guías de origen vegetal
- ✓ Transcribir en computadora los memorando, oficios e informes y archivar y atender al publico

### **DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS**

Este departamento es muy importante en cualquier institución, sea grande o pequeña, porque es precisamente donde se planifican y coordinan todos los programas que se llevaran a cabo.

El Departamento de Administración está a cargo del Administrador y tiene bajo su mando 6 personas. Este departamento se dedica a colocar en prácticas los proyectos organizados, conduciendo no solo el elemento humano sino también los recursos materiales, técnico y financieros.

Se encarga de resumir y registrar todas las cuentas y operaciones que se llevan a cabo en la institución.

De este departamento depende el siguiente personal:

**Profesional I código 1662**

Son funciones del profesional I:

- ✓ Dirigir y coordinar el trabajo realizado del Departamento de Administración y Servicios.
- ✓ Supervisar la realización de registros contables, movilización y conciliaciones bancarias.
- ✓ Revisar y firmar conjuntamente con el director los cheques que se emiten por concepto de pago a proveedores y personal
- ✓ Coordinar, controlar y dirigir el presupuesto de ingreso y gastos de la unidad estatal
- ✓ Firmar y dar curso a las solicitudes de materiales

**Profesional I código 1660:**

Son funciones del profesional I las siguientes:

- ✓ Llevar el registro de los asientos de gastos distintos y remuneración del personal en los comprobantes de diario
- ✓ Elaborar mensualmente los balances de comprobación y los estados financieros.
- ✓ Supervisar las actividades del personal adscrito a contabilidad.
- ✓ Revisar las nominas de pago del personal obrero.

## **Profesional II código 201**

Cuenta con las siguientes funciones:

- ✓ Revisar y registrar ordenes de compras y de servicios en el libro de adquisiciones.
- ✓ Archivar y clasificar ordenes de compras y de servicios
- ✓ Registrar los pagos efectuados y los pendientes por pagar a los proveedores.
- ✓ Suministrar la información al departamento

## **Bachiller I código 1685**

Son funciones del Bachiller I las siguientes:

- ✓ Practicar inventarios de bienes y muebles e inmuebles en las diferentes dependencias de la EUMPPAT.
- ✓ Elaborar informes sobre situaciones de bienes.
- ✓ Ejecutar actividades conjuntamente con otras instituciones, relacionados con bienes muebles, bajo guardia y custodia
- ✓ Apoyar a otras instituciones en lo referido a entrega de implementos y equipos a productores.

## **Bachiller I códigos 1691 / 1692**

Son funciones de los Bachilleres I las siguientes:

- ✓ Redactar y transcribir oficios, memorando e informes diariamente
- ✓ Transcribir planillas de movimientos de inventarios de bienes muebles.

- ✓ Archivar documentos
- ✓ Efectuar revisión de bienes muebles conjuntamente con el registrador.
- ✓ Atender al público.

### **DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y ESTADÍSTICA:**

La nómina de este departamento está conformada por los siguientes cargos.

#### **Profesional I código 1653**

Son funciones del Profesional I las siguientes:

- ✓ Otorgar certificados dl registro de productores, asociaciones, empresas de servicios y organizaciones
- ✓ Encargarse del Departamento
- ✓ Atender al público en general

#### **Bachiller I codigo1690**

Son funciones del Bachiller I las siguientes:

- ✓ Llenar formatos de cartas de productor de origen vegetal
- ✓ Llenar formatos de guías de movilización de origen vegetal
- ✓ Transcribir registros de productores y llevar control numérico de los mismos

- ✓ Elaborar memorando, oficios y todo lo relacionado con el Departamento de Estadística
- ✓ Participar en operativos conjuntamente con otros organismos para emitir constancias de productor en los diferentes municipios.

### **DEPARTAMENTO DE DIVISIÓN DE DESARROLLO RURAL**

El personal que labora en esta unidad administrativa tiene las siguientes funciones

#### **Ingeniero V:**

Son funciones del ingeniero V las siguientes:

- ✓ Gestionar y coordinar acciones inherentes al desarrollo rural, sistemas de riego, catastro rural, obras agrícolas, conservación y mantenimiento
- ✓ Coordinar dirigir y supervisar acciones de competencias al sistema operativo de riego en el estado Sucre
- ✓ Coordinar la rehabilitación de las áreas verdes de la sede de la MPPAT Sucre.
- ✓ Atender a usuarios, comunidades e instituciones a fin de solucionar la problemática que se presente.

#### **Profesional II código1646:**

Son funciones del profesional II las siguientes:

- ✓ Atender a labores sindicales

### **Profesional I código 1654**

Serán funciones del Profesional I las siguientes:

- ✓ Inspeccionar obras de infraestructura.
- ✓ Levantamiento de cómputos métrico
- ✓ Elaboración de presupuestos
- ✓ Revisión de análisis de precios
- ✓ Avalúo de Bienes inmuebles

### **Profesional I código 1655**

Son funciones del Profesional I las siguientes:

- ✓ Asignar, coordinar y supervisar actividades y jornadas al personal obrero de operación y mantenimiento del sistema de riego Cumaná y de la sede URMPPPTA Sucre.
- ✓ Atender a productores y usuarios del sistema de riego Cumaná.

### **Bachiller I códigos 1694 / 1701:**

Son funciones de los Bachilleres I las siguientes:

- ✓ Transcribir en computadora oficinas, memorandos e informes
- ✓ Archivar documentos.
- ✓ Atender al público que solicita información en la División de Desarrollo

### **Técnico I código 1665:**

Son funciones del Técnico I las siguientes:

- ✓ Fiscalizar obras de infraestructura y canales de riego
- ✓ Efectuar mediciones para preparar presupuestos
- ✓ Cooperar con las actividades de Catastro Rural

**Técnico I código 1679:**

Son funciones del Técnico I las siguientes:

- ✓ Dar asistencia técnica a productores de sectores agropecuario y pesquero
- ✓ Elaborar costos de producción
- ✓ Recopilar información sobre solicitudes de créditos pesqueros
- ✓ Participar en la elaboración del plan de siembra anual del sector pesca
- ✓ Colaborar con otras instituciones y departamentos.

**Técnico II código 1658:**

Son funciones del Técnico II las siguientes:

- ✓ Realizar levantamiento topográfico, cálculos y dibujo
- ✓ Fiscalizar obras de infraestructura
- ✓ Cooperar con otros organismos en asistencias topográficas
- ✓ Atender al público.

**Bachiller I código 1708:**

Son funciones del Bachiller I las siguientes:

- ✓ Supervisar y atender lo relacionado al suministro de agua a los productores, autorizar volúmenes de agua, revisa niveles de la misma
- ✓ Supervisar el personal de operatividad del sistema.
- ✓ Realizar foros en el canal principal de riego.

## **DEPARTAMENTO CIRCUITOS AGROPRODUCTIVOS**

### **Profesional I código 1648:**

Son funciones del Profesional I las siguientes:

- ✓ Recopilar y procesar información sobre datos estadísticos productivos pecuarios del estado Sucre
- ✓ Elaborar informes quincenales del sistema de registro agrícola – pecuarios del estado Sucre para ser enviados a la Dirección de Estadística en nivel central
- ✓ Elaborar informes quincenales de la producción de leche y ser enviados a la Dirección de Estadística.

### **Profesional I 1649:**

Son funciones del Profesional I las siguientes:

- ✓ Recopilar y procesar información de datos estadísticos y productivos del sector vegetal en el estado Sucre.
- ✓ Elaborar informe mensual del registro de rubros en lo relacionado con superficie cosechada, sembrada y producción
- ✓ Recopilar precios de producto vegetal en mercados para ser enviados mensualmente a nivel central.

### **Profesional I código 1650:**

Son funciones del Profesional I las siguientes:

- ✓ Coordinar todo lo relacionado con circuitos agroproductivos y agroalimentarios
- ✓ Supervisar las actividades del personal encargado de circuitos, vegetal, pecuario y forestal



- ✓ Elaborar el plan de desarrollo agrícola, conjuntamente con el Jefe de Planificación y Estadística.

#### **Profesional I 1651:**

Son funciones del Profesional I las siguientes:

- ✓ Elaborar anualmente el Plan Agroforestal del estado Sucre, y coordinar y supervisar el desarrollo del mismo.
- ✓ Elaborar anualmente el PIDA correspondiente al municipio Sucre, promover y monitorear su aplicación y desarrollo.
- ✓ Elaborar la estructura de costos de rubros importantes en el estado Sucre, y un diagnóstico integral del municipio Sucre, anualmente
- ✓ Desarrollar un vivero forestal.

#### **Profesional I código 1656:**

Son funciones del Profesional I las siguientes

- ✓ Coordinar con el personal técnico, la asistencia a prestar.
- ✓ Recolectar información mensual de producción agrícola vegetal y animal en el municipio Andrés Mata

#### **Profesional I código 1661:**

Son funciones del Profesional I las siguientes:

- ✓ Asesorar pasantes de la Misión Sucre
- ✓ Coordinar actividades socioeconómicos en las comunidades con el fin de apoyar a los pasantes de gestión social

**Técnico II código1659:**

Son funciones del Técnico II las siguientes:

- ✓ Inspeccionar los lotes de terrenos con fines de registro predial
- ✓ Elaborar la información relacionada con las actividades ejecutadas en la oficina subalterna de Catastro Rural – delegar, supervisar y realizar actividades inherentes con el programa de Catastro.
- ✓ Atender y orientar a personas particulares que solicitan información relacionada con Catastro.
- ✓ Elaborar informes técnicos de lotes de terrenos inspeccionados

**Técnico I código1664:**

Son funciones del Técnico I las siguientes:

- ✓ Inspeccionar lotes de terrenos con fines de registro predial
- ✓ Recopilación de documentos en registro público
- ✓ Elaborar informes técnicos de inspecciones realizadas
- ✓ Efectuar mediciones de terreno

**Bachiller I código1698:**

Son funciones del Bachiller I las siguientes:

- ✓ Tipear correspondencia y demás documentos inherentes a la oficina
- ✓ Archivar documentos
- ✓ Atender al público.

**Bachiller I código1682:**

Son funciones del Bachiller I las siguientes:

- ✓ Promover y facilitar la participación de los productores de los proyectos agrícolas, programados para el desarrollo de la región.
- ✓ Participar en eventos agrícolas que tengan por objeto la organización del sector agrícola.
- ✓ Ejercer la jefatura MAT- Santa María de Cariaco
- ✓ Colaborar con el SASA en el otorgamiento de guías sanitarias.

**Bachiller I código1688:**

Son funciones del Bachiller I las siguientes:

- ✓ Tipiar oficios, memorándum e informes de oficina Carúpano.
- ✓ Archivar correspondencia
- ✓ Atender al personal jubilado y/o pensionado de la zona
- ✓ Atender al personal en lo relativo al H.C.M
- ✓ Recolectar información de los diferentes beneficios socioeconómicos que brinda la institución
- ✓ Atender al público.

**Bachiller I código 1681:**

Son funciones del Bachiller I las siguientes

- ✓ Recopilar datos estadísticos de producción agrícola y pecuaria
- ✓ Promover y facilita la participación de los productores en los proyectos agrícolas, programadores para el desarrollo de la región.
- ✓ Participa en eventos que tengan por objeto la organización del sector agrícola

- ✓ Ejercer la jefatura de Oficina MAT- Yaguaraparo
- ✓ Colaborar con el SASA en el otorgamiento de guías sanitarias

**Técnico I código 1668:**

Son funciones del Técnico I las siguientes:

- ✓ Prestar asistencia técnica a los productores del municipio Arismendi.
- ✓ Recolectar datos estadísticos en el municipio Arismendi
- ✓ Atender al público en lo relacionado al área agrícola

**Técnico I código 1666:**

Son funciones del Técnico I las siguientes:

- ✓ Recabar información estadística a nivel de campo en el área vegetal y animal en el sector urbano relativo a precios, silos, abastos en el municipio Bermúdez
- ✓ Prestar asistencia técnica a productores de campo
- ✓ Elaborar informes mensuales de actividades ejecutadas

**Técnico I código 1683:**

Son funciones del Técnico I las siguientes:

- ✓ Representar a la oficina MPPAT Carupano, como jefe encargado
- ✓ Coordinar y ejecutar conjuntamente con el personal adscrito a las actividades inherentes a esa oficina
- ✓ Asistencia técnica a productores del municipio Benítez recolección de información estadística de producción agrícola y pecuaria y de beneficio de animales.

**Técnico I código 1684:**

Son funciones del Técnico I las siguientes:

- ✓ Ejecutar trabajos de recolección de información estadística
- ✓ Ejecutar actividades del programa de subsidio a productores de caña de azúcar
- ✓ Prestar asistencia técnica a productores del sistema de riego Cariaco.

**Profesional I código1656:**

Son funciones del Profesional I las siguientes

- ✓ Coordinar con el personal técnico, la asistencia a prestar
- ✓ Recolectar información mensual de producción agrícola vegetal y animal en el municipio Andrés Mata

**Técnico I código 1684:**

Son funciones del Técnico I las siguientes:

- ✓ Prestar asistencia técnica a productores del municipio Libertador
- ✓ Recolectar de información estadística de producción agrícola y pecuaria.

**Técnico I código 1667**

Son funciones del Técnico I las siguientes:

- ✓ Prestar asistencia técnica a productores del municipio Libertador

- ✓ Recolectar información estadística de producción agrícola y pecuaria.
- ✓ Elaborar informes mensuales de actividades ejecutadas.

### **Técnico I código 1676**

Son funciones del Técnico I las siguientes:

- ✓ Ejercer de Jefe encargado del proyecto de riego Cariaco
- ✓ Supervisar e inspeccionar obras de infraestructura
- ✓ Coordinar institucionalmente el desarrollo de actividades en el sistema de riego Cariaco
- ✓ Gerenciar, supervisar y administrar todos los recursos inherentes a la operatividad del sistema de riego Cariaco.

### **5.3 Competencias asignadas a los cargos por el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras (MPPAT) Según el Sistema de Evaluación del Desempeño (Manual del participante).**

El Centro Nacional de Adiestramiento se encarga de la formación orientado a fortalecer al ser humano de toda organización-institución, a través del desarrollo de Habilidades, Capacidades y Destrezas técnicas y genéricas que le permitan optimizar los procesos laborales, institucionales y sociales.

Hoy en día este centro cuenta con un Manual de Participantes donde describe todas las Competencias adaptadas a cada perfil y forma de evaluación al recurso humano de la administración pública.

Actualmente el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierra (MPPAT) en Cumaná, cuenta con esta herramienta indispensable para la evaluación de su personal, la misma es aplicada de forma semestral, evidentemente no se toman en consideración los resultados obtenidos para sí fortalecer el talento humano del ente público.

En el Cuadro n° 07 se plasman las Competencias descrita por el Centro Nacional de Adiestramiento en su Manual de participante.

Cuadro N° 07  
Manual de Participantes

CARGOS	COMPETENCIAS
<p><b>DIRECTOR PROFESIONAL I / II</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compromisos con valores organizacionales.</li> <li>✓ Autodesarrollo</li> <li>✓ Calidad de servicio</li> <li>✓ Comunicación</li> <li>✓ Creatividad e iniciativa</li> <li>✓ Gestión de procesos</li> <li>✓ Capacidad de análisis y de síntesis</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> </ul>
<p><b>TECNICO I / II</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compromisos con valores organizacionales</li> <li>✓ Autodesarrollo</li> <li>✓ Calidad de servicio</li> <li>✓ Comunicación</li> <li>✓ Creatividad e iniciativa</li> <li>✓ Gestión de procesos</li> <li>✓ Capacidad de análisis y de síntesis</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> </ul>
<p><b>BACHILLER I / II</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compromisos con valores organizacionales</li> <li>✓ Autodesarrollo</li> <li>✓ Calidad de servicio</li> <li>✓ Comunicación</li> <li>✓ Responsabilidad sobre recursos</li> <li>✓ Adecuación a las normas de la organización</li> <li>✓ Relaciones inter personales.</li> <li>✓ Precisión y rapidez.</li> </ul>

Fuente: Centro Nacional de Adiestramiento

#### 5.4 Resultados y soluciones propuestas al Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras (MPPAT).

A continuación se presenta los datos en forma de gráfico que representa porcentualmente los resultados obtenidos.

Gráfico N° 1  
¿Se siente cómodo(a) en su sitio de trabajo?



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la información mostrada se observa una notable diferencia de un 75% que se siente cómodo en su sitio de trabajo dentro de la institución, mientras que un 25% se encuentra insatisfecho con el sitio donde ejerce sus labores. Es posible inferir que el 25% de los trabajadores que manifiesto no sentirse cómodo en su sitio de trabajo se debe a que son empleados contratados recientemente y no tiene un puesto asignado formalmente, o también se puede suponer que hay muchos empleados y la planta física es insuficiente para albergar cómodamente a todos.

El 75% de los empleados que respondieron sentirse cómodos en su sitio de trabajo se puede presumir que son los trabajadores con mayor antigüedad y esa razón les ha permitido contar con un are acomoda, amigable, porque cuando iniciaron en el Ministerio, este contaba con una



infraestructura suficiente para tener una buena planta física adecuada para la cantidad de trabajadores necesarios para ese momento. Con el paso de los años el número de empleados ha aumentado no siendo así el número de oficinas para albergarlos cómodamente.

Por otro lado, también se podría argumentar que el 25% que no se siente cómodo, puede deberse a otros aspectos (sociales, culturales, económicos o políticos) que marcan diferencias entre algunos trabajadores, lo que impide su comodidad en su sitio de trabajo.

Grafico N° 2  
¿El departamento posee una estructura organizativa?



Fuente: Elaboración propia

Al entrevistar a los miembros del Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras, en cuanto a que si el departamento al que pertenecen cuenta con una estructura organizativa; el 70% respondió que si existe y un 30% afirmó que no. De acuerdo a lo respondido por los empleados se puede notar una gran diferencia del conocimiento en cuanto a la estructura de su sitio de trabajo. Es posible inferir que el 30% de los trabajadores al no tener una información clara y precisa de su estructura organizativa presumen no poseerla ya que ésta solo existe administrativamente (ficticio) mas no se ejerce como tal, mientras que el 70% solamente lo acepta así.

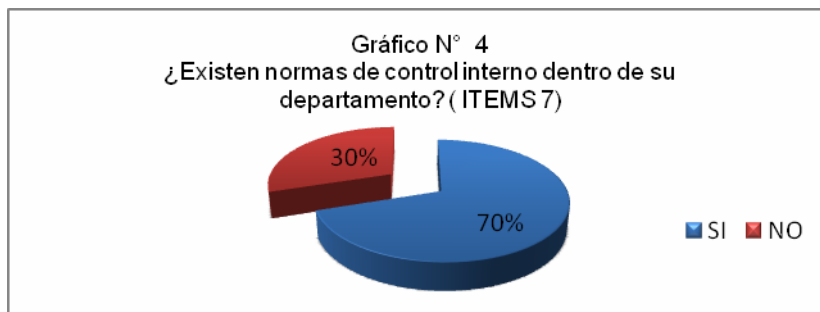
Gráfico N° 3  
¿Se llevan a cabo las actividades siguiendo el manual de procedimiento?



Fuente: Elaboración propia

Otro punto clave que debemos analizar es si se llevan a cabo las actividades siguiendo el manual de procedimiento dando como resultado que el 40% afirma que si se llevan a cabo los procedimientos mientras que un 60% lo niegan. Este resultado arroja que, la institución puede que cuente con un manual pero al igual que el resultado anterior no lo llevan a cabo ni lo toman en cuenta o se podría asumir que solo un 40% realiza o se rige por tal manual o simplemente son empleados con experiencia en el campo que ya no necesitan de el mismo, mientras que el 60% desconoce y no emplea dicho manual por ser personal muy nuevos en el puesto o no tienen la información necesario para aplicarlo como tal.

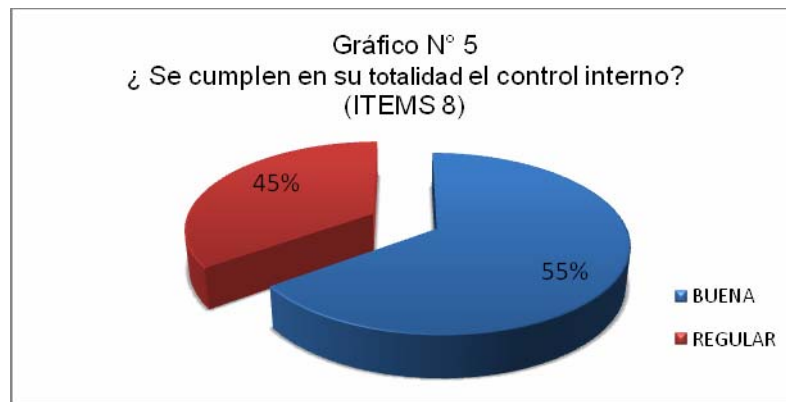
Gráfico N° 4  
¿Existen normas de control interno dentro de su departamento?



Fuente: Elaboración Propia

Otro elemento a considerar es si ¿existen normas de control interno dentro de su departamento? Lo que arrojó como resultado que un 70% de los entrevistados afirmó que si existen y un 30% dicen no contar con normas de control interno. Se podría presumir el 70% se preside por las normas que se emplea en su departamento como control interno y el buen desarrollo del mismo mientras que un 30% simplemente no aplica ni ejerce dichas normas de control interno.

Gráfico N° 5  
¿Se cumplen en su totalidad el control interno?



Fuente: Elaboración Propia

Ahora bien en el gráfico N° 5 se refleja si se cumplen en su totalidad el control interno y el resultado obtenido fue, que un 55% deduce que es buena lo que se toma como el cumplimiento de dicho control y un 45% afirma que es regular, es decir, que no se cumplen en su totalidad de este modo, se presume que solo un 55% esta satisfecho con el cumplimiento de dicho control y lo aplica a lo contrario del 45% que no se siente cómodos con el cumplimiento de este.

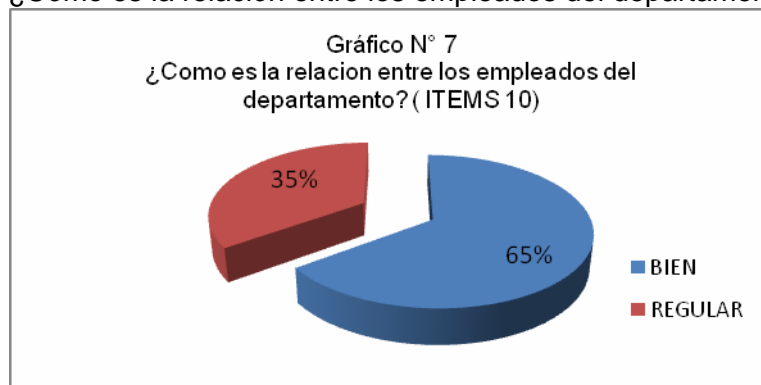
Gráfico N° 6  
¿Se lleva un control de asistencia?



Fuente: Elaboración Propia

Dentro de esta perspectiva, otro aspecto a considerar es si se lleva control de asistencia dentro de la institución. El 100% de los entrevistados manifestó que si cuentan con un sistema de asistencia el cual cumplen a cabalidad, se debe presumir que estos cumplen con el control de asistencia ya que son monitoreados a Nivel Central, los que los obliga a cumplir con su hora de entrada en la institución, de lo contrario serán penalizados ya sea con deducciones en el salario, despidos etc.

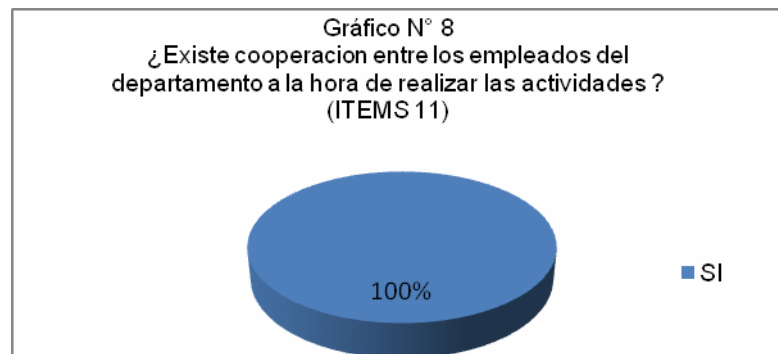
Gráfico N° 7  
¿Cómo es la relación entre los empleados del departamento?



Fuente: Elaboración Propia

Dentro de este marco, se les cuestiono sobre cómo es la relación entre los empleados del departamento, un 65% afirma tener una relación conforme entre ellos y un 35% alega tener una relación regular, esto se podría deducir a que el 65% son aquellos empleados que ejercen, mantienen y llevan a cabo lo que se ha venido mencionado anteriormente (normas de control interno) lo que hace más ameno a eficaz el trabajo, en cambio el 35% presenta un desorden departamental y se refleja en la relación de trabajo.

Gráfico N° 8  
¿Existe cooperación entre los empleados del departamento a la hora de realizar las actividades?



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los datos obtenidos al preguntarles si existen cooperación entre los empleados del departamento a la hora de realizar las actividades un 100% afirmo que si existe colaboración. Se infiere a la confianza que hay en todo el equipo de trabajo, la convivencia del día a día conlleva a la buena relación entre los empleados.

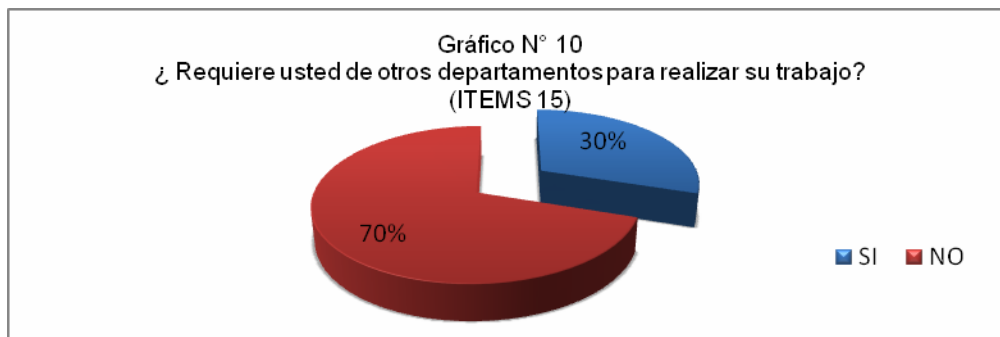
Gráfico N° 9  
 ¿Con que frecuencia se le pide que realice otras funciones que usted considera que son ajenas a su departamento?



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico N° 9 se plantea la siguiente interrogante ¿con que frecuencia se le pide que realice otras funciones que usted considera que son ajenas a su departamento? un 15% dice que siempre, un 25% respondió que nunca, un 20% de vez en cuando, 20% casi nunca y un 20% dijo que casi siempre. Estas respuestas dependen del tipo de departamento en el que se desarrolle el empleado puesto que una vez realizada su jornada de trabajo y le queda tiempo libre se le podría asignar otro tipo de tarea siempre y cuando este tenga el conocimiento completo de dichas actividades.

Gráfico N° 10  
 ¿Requiere usted de otros departamentos para realizar su trabajo?



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la información suministrada un 30% dice que requiere de otros departamentos para realizar su trabajo, mientras que un 70% dijo que no. El 30% representa aquellos empleados que dependen o necesitan complementarse con otros departamentos para cumplir con su jornadas de trabajo (recursos humano, administración etc.) en cambio el 70% representa al personal que simplemente son independientes laboralmente sin afectar las funciones del ministerio.

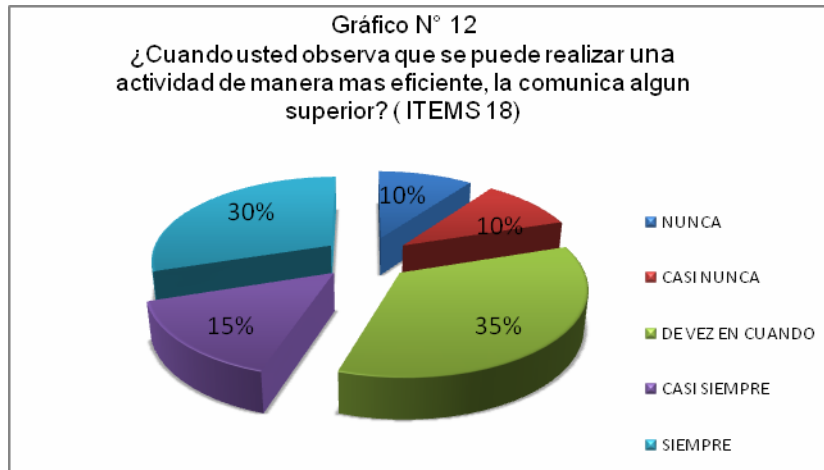
Gráfico N° 11  
¿Cree que se deba tener comunicación con algún otro departamento para mejorar el sistema de trabajo?



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los datos recabados acerca de que si cree que se deba tener comunicación con algún otro departamento para mejorar el sistema de trabajo un 40% afirmo que si y un 60% dijo que no. Esto conlleva a lo anteriormente mencionado puesto que aquellos que el 40% son aquellos trabajadores que acostumbran al trabajo grupal y se sienten satisfecho con la realización de su trabajo de esta forma, en cuanto al 60% son aquellos que se desarrollan en su campo laboral muy bien sin sentirse la necesidad de complementarse a otro departamento.

Gráfico N° 12  
¿Cuándo usted observa que se puede realizar una actividad de manera más eficiente, la comunica algún superior?

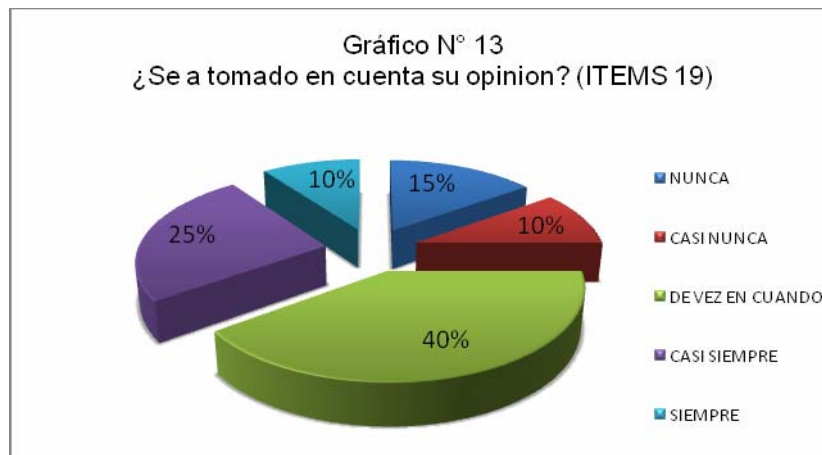


Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a lo planteado en el ítems N° 12 ¿Cuándo usted observa que se puede realizar una actividad de manera eficiente, la comunica algún superior? un 35% dijo que debes en cuando, un 30% dijo que siempre, un 15% dijo casi siempre, un 10% dijo que nunca y un 10% dijo casi nunca. Al inferir tanta controversia estadística se tomó como referencia el 35% que representa la mayor población de la encuesta encontrándose como de vez en cuando lo que se puede deducir que los empleados se interesan por el continuo y efectivo progreso de la jornada laboral haciendo de esta forma participe a sus superiores y es secundada por el 30% y el 15% de los demás empleados.



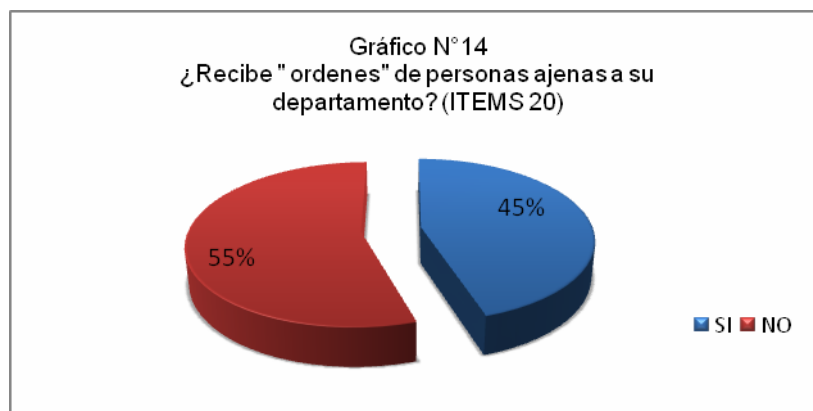
Gráfico N° 13  
 ¿Se a tomado en cuenta su opinión?



Fuente: Elaboración Propia

Otro aspecto de importancia es si se a tomado en cuenta su opinión, un 40% dijo de vez en cuando, un 25% dice que casi siempre, un 15% respondió que nunca, un 10% dijo que casi nunca y un 10% simplemente dijo que siempre. Esta interrogante tiene mucha correlación con el ítems anterior puesto que la opinión que se toma en cuenta tiene que ver con la realización de las actividades laborales y la atención que se la da a dicha opinión.

Gráfico N°14  
 ¿Recibe " ordenes" de personas ajenas a su departamento?



Fuente: Elaboración Propia

Según el ítems n° 20 del cuestionario se le pregunto ¿recibe “ordenes” de personas ajenas a su departamento? donde un 55% respondió que sí y un 45% dijo que no. Se puede derivar que el 55% caracteriza al personal que depende de los demás departamentos para realizar su jornada de trabajo sin ser necesariamente el jefe en cargo de dicho personal a lo contrario del 45% que solo dependen de las ordenes de su jefe departamental.

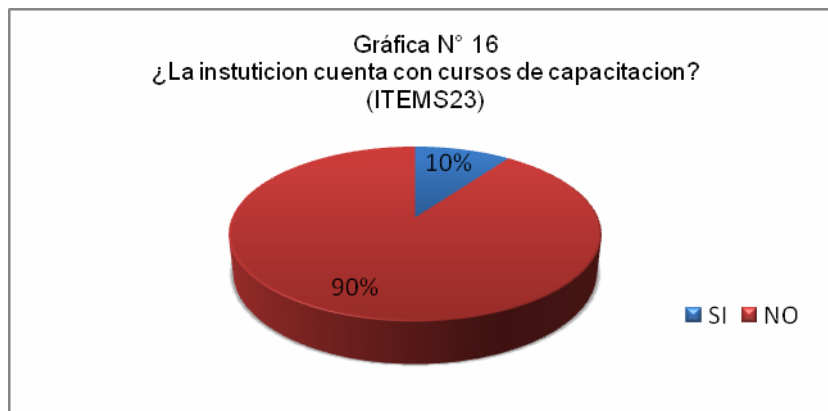
Gráfico N° 15  
¿ En caso de no encontrarse presente algún superior, tiene usted la libertad de tomar alguna decisión?



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los datos obtenidos al preguntarles en caso de no encontrarse presente algún superior, tiene usted la libertad de tomar alguna decisión, donde un 65% dijo que no y un 35% respondió que si. Se podría decir que es poco el liderazgo presente o ejercido por el personal que labora en el ministerio pues representa solo un 35% los empleados que pueden tomar decisiones al faltar su superior inmediato a lo inverso de esta respuesta se tiene el 65%.

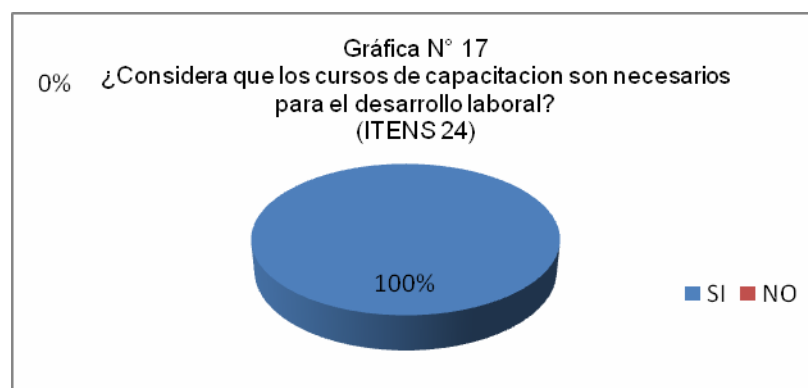
Gráfica N° 16  
¿La institución cuenta con cursos de capacitación?



Fuente: Elaboración Propia

Otro punto significativo es si la institución cuenta con cursos de capacitación a lo que arrojó un 90% dijo que no y un 10% dijo que sí. Estos cursos de capacitación fortalecen y mejoran el rendimiento del empleado y de esta forma ser mucho más eficaz y eficiente en su área de trabajo lamentablemente este índice solo está representado por el 90% del personal y solo un 10% afirma recibir dicha capacitación.

Gráfica N° 17  
¿Considera que los cursos de capacitación son necesarios para el desarrollo laboral?



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la información suministrada el 100% afirmo que considera que los cursos de capacitación son necesarios para el desarrollo laboral. Esta claro que el 100% de los trabajadores ameritan y les gustaría recibir la orientación y capacitación de dichos cursos de capacitación.

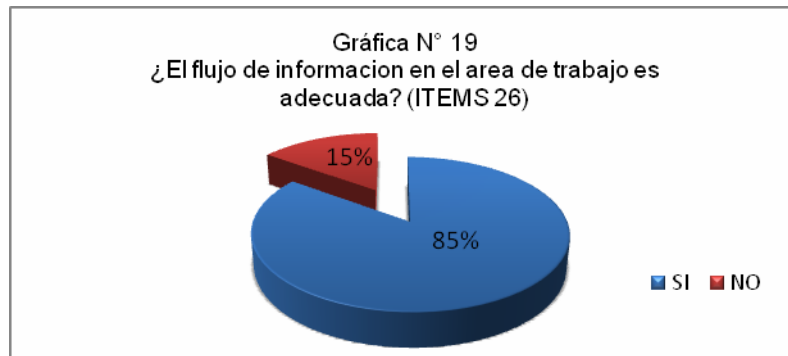
Gráfico N° 18  
¿Conoce usted con claridad sus funciones y responsabilidades dentro del Departamento?



Fuente: Elaboración Propia

De igual forma se quiso conocer si los miembros de la institución conocen con claridad sus funciones y responsabilidades dentro del departamento, donde un 65% respondió que conoce por completo sus funciones y un 35% dijo que conocía lo básico. Aun aquí es evidente la confusión existente dentro del ministerio expuestas por los empleados ya que solo un 65% afirma conocer por completo sus funciones y el 35% conoce solo lo básico, es decir, cumplen solo con sus actividades asignadas dentro del ministerio esto puede deberse a la falta de capacitación, de comunicación de superior a empleado y la conformidad por estos últimos mencionados.

Gráfica N° 19  
¿El flujo de información en el área de trabajo es adecuado?



Fuente: Elaboración Propia

De igual forma se quiso conocer si el flujo de información en el área de trabajo es adecuada, los encuestados en un 85% respondió que sí y un 15% simplemente dijo que no. Se infiere que el 85% cuenta con una adecuada y eficaz comunicación en cuanto a su área de trabajo y el 15% necesita de organización ya sea departamental u organizativo para que fluya dicha información.

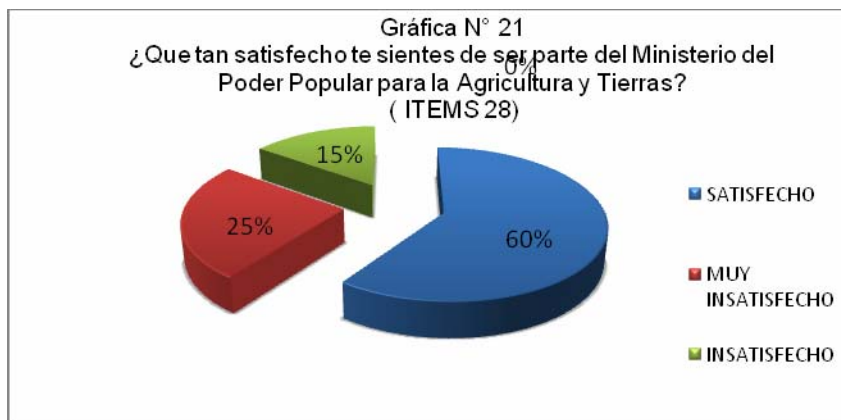
Gráfico N° 20  
¿Considera usted que los materiales de la oficina necesarios para el cumplimiento de sus funciones llega?



Fuente: Elaboración Propia

Cabe considerar por otra parte, dentro de este marco de ideas, si los materiales de la oficina necesarios para el cumplimiento de sus funciones llega y se obtuvo que un 50% respondió que siempre, pudiendo de esta forma realizar sus funciones sin ninguna dificultad y este podría estar representados por aquellos empleados o departamentos que tienen mas fluidez y diligencia en su área, el otro 30% dijo que llegan tarde puede deberse a la falta de comunicación y apatía de los empleados y un 20% simplemente se abstuvo de responder la interrogante.

Gráfica N° 21  
 ¿Qué tan satisfecho te sientes de ser parte del Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras?

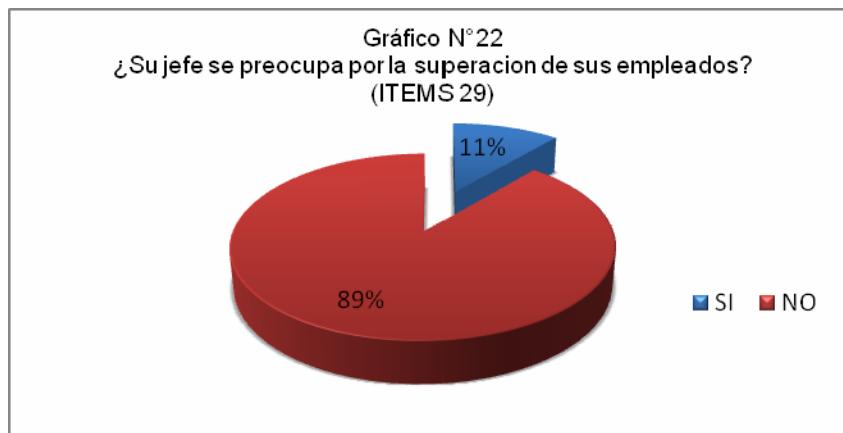


Fuente: Elaboración Propia

Un punto importante fue saber que tan satisfecho se siente de ser parte del Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras donde un 60% respondió sentirse satisfecho, visto de esta forma este índice constituye al personal que de una u otra forma se sienten orgulloso de su desenvolvimiento dentro de su área de trabajo dentro del ministerio, un 25% muy insatisfecho al igual que el índice anterior este muestra los trabajadores que se complementan y se desarrollan eficazmente en su departamento de trabajo y por último se tiene un 15% dice sentirse insatisfecho se puede

inferir que representa a los empleados que necesitan de su superación laboral y de motivación por parte del ministerio para su bienestar personal y por ende profesional.

Gráfico N°22  
¿Su jefe se preocupa por la superación de sus empleados?



Fuente: Elaboración Propia

Podríamos resumir a continuación, a esta última interrogante que el 89% asumió que su jefe no se preocupa por la superación de sus empleados esto debido a varios factores que fueron reflejados en la realización de dicha encuesta como la falta de capacitación, fluidez, clara información y desorden organizacional, de esta forma se tiene el 11% como respuesta afirmativa a la interrogante este podría estar representado por aquellos empleados al que se le da la prioridad de superación laboral atendiendo a los mismos factores anteriormente mencionados.

## **CAPITULO VI. PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIA**

### **6.1 Matriz Foda**

FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por las que ocupa con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición



desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

En esta perspectiva, el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras (MPPAT) en Cumaná, cuenta con una serie de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que le exponen en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 08  
MATRIZ FODA

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
✓	osee personal capacitado	✓	ueva tecnología de información
✓	uenta con un buen grupo de trabajo	✓	ontratación de personal especializado que posea las competencias requeridas
✓	iene capacidad de respuesta a los usuarios	✓	apacitación de personal a través de los cursos o talleres
		✓	umento de los créditos Agroproductivos.
DEBILIDADES		AMENAZAS	
✓	oco conocimiento de la estructura organizativa	✓	olíticas Gubernamentales
✓	alta de Manual de Procedimientos	✓	educación de empleados
✓	alta de capacitación y desarrollo del personal	✓	xceso de confianza en los trabajadores
		✓	

✓	Compromisos partidistas
Baja motivación del empleado hacia la realización eficiente del trabajo	

Fuente: Elaboración Propia

## 6.2 Interpretación de la Matriz FODA

El análisis FODA, es una herramienta muy útil para ver los pasos y acciones futuras de una empresa. La misma logra, mediante el estudio del desempeño presente, del interior de la empresa y del entorno empresarial, marcar posibles evoluciones exitosas de la organización. Como subgrupo muy importante, permite que el nivel gerencial de la empresa reflexione sobre ella y conozca mejor la organización a la que pertenece, aumentando aun más las ventajas del estudio.

A continuación estaremos describiendo la Matriz FODA detectada a través de técnicas de observación en el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras (MPPAT) en Cumaná

### Fortalezas:

✓	<b>Posee</b>
<b>Personal capacitado:</b>	

El Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras (MPPAT) cuenta con un personal capacitado para realizar sus actividades diarias que requiera la institución para lograr sus objetivos planteados.

- ✓ **Cuenta con un buen grupo de trabajo**

Cuenta con un buen grupo de trabajo, fundamental para toda organización, es por ello que se deben hacer los esfuerzos necesarios para que el grupo de trabajo se sienta complacido con su compañero y comprometidos con la institución.

- ✓ **Tiene capacidad de respuestas a los usuarios**

En la institución se hacen los mayores esfuerzos para brindarle al usuario rapidez a las diversas solicitudes que hacen con son la solicitud de créditos.

#### **Oportunidades:**

- ✓ **Nueva tecnología de información**

Actualizarse con las nuevas tecnología de información. Hoy en día las empresas necesitan una actualización constante para no quedar atrasados, por consiguiente se recomienda que el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras (MPPAT), no debe dejar atrás este punto tan importante para realizar sus actividades en esta área.

- ✓ **Contratación de personal especializado que posea las competencias requeridas**

En cuanto a la contratación de personal se debe aprovechar las oportunidades que le ofrece los institutos de capacitación y entrenamiento, preparando potencial de Recursos Humanos, como lo es el INCE, los profesionales de las universidades públicas y privadas para contratar a la persona o personal que cumpla con los requisitos que exige la empresa para que ocupe el puesto o cargo vacante.

✓ **Capacitación de personal a través de los cursos o talleres**

Capacitar a través de cursos o talleres al recurso humano que labora en la institución es fundamental ya que este personal debe tener los conocimientos necesarios acerca de todo lo requerido: cursos de administración, computación, higiene y seguridad industrial, entre otros con el objetivo de mejorar la cantidad y calidad del trabajo. A través de estos cursos de capacitación se beneficia tanto al empleado como a la institución para ir a la par en los avances tecnológicos porque para ejecutar las tareas se debe complementar con los conocimientos y comportamientos que sirvan para enfrentar las futuras demandas.

**Debilidades:**

✓ **Poco conocimiento de la estructura organizativa.**

Es fundamental que todo miembro perteneciente a la institución conozca la estructura organizativa de la organización, ya que allí se muestran los diferentes niveles de la organización y les brinda la oportunidad de saber cuáles son sus jefes inmediatos y en que parte de la organización forma parte.

✓ **Falta de Manual de Procedimientos.**

Establecer los manuales de procedimiento en todas las áreas que integran la institución, A pesar de que los trabajadores conocen muy bien

cómo realizar sus actividades y cuáles son las operaciones que deben ejecutar; ningún área cuenta con un manual de procedimientos que explique con exactitud todas y cada una de las actividades que se deben efectuar, por lo tanto, es recomendable que se elaboren y distribuyan estos manuales lo antes posible a fin de evitar problemas que pudieran presentarse en un futuro al momento de capacitar al nuevo personal ya que no existe el material escrito que respalde la información de cómo y para qué se realizan las actividades.

✓ **Falta de capacitación y desarrollo del personal.**

La organización deberá realizar un diagnóstico a todo su personal para identificar cuáles de sus empleados necesita más preparación o capacitación. También el personal profesional debe estar en constante capacitación o actualización debido a los cambios tecnológicos, así combatir cualquier eventualidad que ocurra en el futuro y hacerle frente a las nuevas demandas.

✓ **La poca motivación del empleado hacia su trabajo.**

Todo superior debe tener conocimiento lo importante que significa el recurso humano para la institución, es por ello que se debe tener al personal motivado, ya sea con incentivos para que este realice lo que le asigna con una gran eficiencia y así poder lograr los objetivos propuestos por la institución o a través del desarrollo de competencias que les permita

tener un rendimiento superior al promedio alcanzando la tan preciada eficiencia.

**Amenazas:**

✓

**Gubernamentales.**

**Políticas**

Las políticas gubernamentales pueden inferir de manera negativa o en sentido contraproducente a lo establecido, ya que las instituciones tiene que regirse por cualquier Decreto Ley dictado por el gobierno nacional lo cual los lleva a constantes cambio.

✓

**de empleados.**

**Reducción**

Es muy común en estos días hablar de los empleados y el desempleo, es buen momento para considerar los problemas que están afectando a la Administración Pública del Estado Venezolano en cuanto a los factores políticos, sociales. Es por ello que existen diferentes causas ya sea por poco presupuesto para la contratación de personal, la reducción del presupuesto para la institución pública.

✓

**Partidistas**

**Compromiso**

El compromiso partidista afecta gravemente a la administración pública por qué hoy en día no se selecciona personal capacitado para ejercer los cargos, como consecuencia, se llega a una mala administración.

### 6.3 Modelo propuesto de Gestión por Competencias.

El Manual del Participante elaborado por el Centro Nacional de Adiestramiento para la Evaluación y Desempeño del personal que pertenece a la administración pública debería ser reforzado en cuanto a las competencias ya que el perfil de cada uno de los participantes debe ser muy bien evaluado a fin de maximizar rendimientos y alcance de objetivos. Las competencias ayudaran en el crecimiento profesional a potenciar realizaciones, lo cual beneficiara en el éxito del proyecto emprendido y de sus integrantes. Este se crea de acuerdo a la misión, visión y objetivos estratégicos de la institución.

#### **Competencias Cardinales:**

Tal como se explicó en el capítulo IV las Competencias Cardinales son aplicables a todos los integrantes de la organización. En este caso, se proponen las siguientes competencias para ser desarrolladas por todos los miembros del MPPAT.

Cuadro N° 09  
Competencias cardinales propuestas.

COMPETENCIA CARDINALES	CONCEPTO
Adaptabilidad a los cambios del entorno	Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización tanto interno como externo, transforma las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendiente a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas.



Compromiso	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales.
Compromiso con la calidad de trabajo	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo y obtener además, altos niveles de desempeño.
Conciencia Organizacional	Capacidad para reconocer los elementos constitutivos de la propia organización, así como sus cambios; y comprender las relaciones de poder dentro de ellas, al igual que en otras organizaciones, clientes, proveedores
Ética	Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales.
Flexibilidad y Adaptación	Capacidad para trabajar con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos.
Fortaleza	Capacidad para obrar asumiendo el punto medio en cualquier situación. Se entiende por punto medio vencer el temor y huir de la temeridad
Iniciativa	Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.
Integridad	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y hacer
Justicia	Capacidad para dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece, en los negocios, en las relaciones con clientes y proveedores, en el manejo de personal o en una negociación, y, al mismo tiempo velar por el cumplimiento de la organización y trabajar

	mancomunadamente en pos de la visión y la estrategia de esta.
Prudencia	Capacidad para obrar con sensatez y moderación en todos los actos: en la aplicación de normas y políticas organizacionales, en la fijación y consecución de objetivos, en el cierre de acuerdos y demás funciones inherentes al puesto.
Respeto	Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales

Fuente: Martha Alles (2010: 126-146)

### **Competencias Específicas Gerenciales:**

Las competencias gerenciales son aplicables al colectivo en específico, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel como el gerencial tal como se señaló en el capítulo III. Las competencias específicas gerenciales propuestas son las siguientes:

Cuadro N ° 10  
Competencias Específicas Gerenciales.

COMPETENCIA GERENCIALES	CONCEPTO
Conducción de personal	Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento.
Dirección de equipo de trabajo	Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo y alentar a sus integrantes a, actuar con autonomía y responsabilidad.
	Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados con todos los colaboradores.

Empowerment	Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potencial el talento de las personas, tanto en conocimiento como en competencias.
Liderar con el ejemplo	Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética, y motivar a los colaboradores a alcanzar los objetivos planteados con sentido de pertinencia y real compromiso.
Liderazgo	Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización.
Visión Estratégica	Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto al corto, media y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto.

Fuente:Martha Alles (2010:151-160)

### **Competencias por área:**

Las competencias específicas por áreas son aquellas que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular tal como se señaló en el capítulo III. Las competencias específicas por áreas propuestas son las siguientes:

Cuadro N° 11  
Competencias Específicas por Áreas

COMPETENCIA POR ÁREA	CONCEPTO
Calidad y Mejora Continua	Capacidad para optimizar los recursos disponibles- personas, materiales etc.- y agregar valores a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea

	asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización.
Colaboración	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores) responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.
Comunicación Eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales que abarque los diferentes niveles de la organización
Conocimientos Técnicos	Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propias
Dinamismo y Energía	Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo. Sin que por estos se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional.
Desarrollo y autodesarrollo del talento	Capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento (conocimiento y competencias) propio y de los demás, y utilizar para ello diversas tecnologías, herramientas y medios según sea lo más adecuado.
Gestión y logro de los objetivos	Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión y calidad en el cumplimiento de la misión y visión de la

	organización.
Orientación a los resultados con calidad	Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de estrategias de la organización
Trabajo en equipo	Capacidad para colaborar con los demás, como formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, las estrategias organizacionales, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales.
Responsabilidad	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados.
Tolerancia a la presión del trabajo	Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/ decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales

Fuente: Martha Alles (2010:164-195)

## CONCLUSIONES

Una vez culminado el presente trabajo titulado “**Propuesta de una Gestión por Competencias a partir de un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD)**” llevado a cabo en el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras (MPPAT) en Cumaná se señalan las siguientes conclusiones.

- ✓ La empresa no cuenta con ningún tipo de manual y dispone de muy poca información escrita referente a las normas y funciones que sirvan de guía para los supervisores y empleados en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.
- ✓ La estructura organizativa de la empresa no está acorde con la realidad, ya que refleja cargos que no existen y son innecesarios dentro de la institución.
- ✓ El Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras a pesar de sus años de servicio hoy en día no cuenta con una pagina web actualizada.
- ✓ La institución cuenta con un Manual de Desempeño facilitado por el Centro Nacional de Adiestramiento (CNA) que les brinda la información necesaria, para hacerle la evaluación a sus empleados en cuento a las competencias, pero hay que advertir que la institución no ha puesto total hincapié a tan valiosa herramienta para que sus empleados sean excelentes trabajadores.

- ✓ El personal es una fuente muy importante dentro de toda organización es por ello que la alta gerencia debe tomar en cuenta que solo teniendo un personal altamente capacitado se podrán cumplir los objetivos trazados con mayor eficiencia.
  
- ✓ Si bien es cierto, hoy en día la tecnología está avanzando muy rápidamente, visto de esta forma, a esta institución se le ha implementado un sistema operativo (CANAIMA) que a pesar que es nuevo no se aplica a la realidad de sus actividades y lo que forja que no cumplan eficientemente con sus funciones fundamentales dentro de la institución.

## RECOMENDACIONES

Una vez culminado el presente trabajo titulado “**Propuesta de una Gestión por Competencias a partir de un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD)**” en el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras (MPPAT) en Cumaná se propone las siguientes recomendaciones.










- ✓ El Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras (MPPAT) debe considerar, crear un manual descriptivo de cargos, y dárselo a conocer a su personal con la finalidad de informarle cuales son las funciones, responsabilidades y tareas específicas de su actividad dentro de la institución.
- ✓ La institución debe ajustar la estructura organizativa a la realidad, para ello debe eliminar cargos ficticios y funciones que nadie lleva a cabo en la institución.
- ✓ Es importante que la institución busque los mecanismos necesarios para la actualización de su página web, ya que es una herramienta precisa e importante en la actualidad y dentro de esta perspectiva, poder brindar la información necesarias a sus usuarios.
- ✓ La institución como tal debe buscar los instrumentos necesarios para adiestrar a sus empleados, y de esta forma cumplan con los objetivos propuestos.



- ✓ En toda organización resulta beneficiosa la gestión por competencias, tanto para el trabajador como para la empresa, puesto que ofrece la planificación y mantener acciones destinadas al desarrollo de habilidades y destrezas del individuo.
  
- ✓ Ayuda a incrementar la eficiencia demostrada en el desempeño de su puesto de trabajo y por ende al cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.
  
- ✓ El modelo de competencia debe ser concebido dentro de las organizaciones, como una herramienta clave que facilitará la gestión global de la gerencia de recursos humanos. La idea es que las competencias se conviertan en vehículo de comunicación acerca de los valores de la organización, lo cual podrá contribuir a lograr una cultura en la que se aprecie y valore positivamente a las personas, de esta manera, representa el recurso más valioso de todas las empresas.

## BIBLIOGRAFIA

### Libros:

-  Arias, Fidas (1999) El proyecto de Investigación, Caracas, Editorial Episteme.
-  Balestrini, A (2002) Como se elabora un proyecto de investigación BI consultores Asociados, Servicios Editorial Sexta Edición, Caracas.
-  Chiavenato. Adalberto 2000. Administración de recursos humanos. Editorial trillas S. A. México.
-  Hurtado, Jacqueline (2008). El Proyecto de Investigación. Sexta edición. Ediciones Quirón.
-  Tamayo, M. (1999): *El proceso de la investigación científica. Manual de elaboración de proyectos*. (3era ed.) Limusa, México.
-  Ruiz R, José. 1995. Fundamentos para el Análisis de Gestión Administrativa, Manual, Editorial Panapo Primera Edición, Caracas.
-  Lévy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000
-  Alles, Martha. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos de gestión por competencias: el diccionario*. Editorial granica. Argentina.
-  Alles, Martha. (2007). *Dirección estratégica de recursos humanos de gestión por competencias*. Editorial granica. Argentina

### **Páginas WEB consultadas:**

McCelland, David. 20-11-2007b. Disponible en:  
<http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/EI%20Modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20por%20competencias.doc>.

McCelland, David. 20-11-2007c. Disponible en: [http:// www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/hr./ge](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/hr./ge).

[www.todoexperto.com](http://www.todoexperto.com)

<http://catarina.udlap.mx>

[http://www.translationbureau.gc.ca/index.php?lang=français&cont=s\\_70](http://www.translationbureau.gc.ca/index.php?lang=français&cont=s_70)

[http:](http://)

//

[www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/hr./ge](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/hr./ge)

## **ANEXOS**



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NUCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACION**

Tenemos el placer de dirigirnos a usted con la finalidad de que presten toda la colaboración necesaria en la aplicación de la siguiente encuesta, la misma será tomada de forma confidencial, ya que esto nos serviría de base para el desarrollo de nuestro trabajo de grado, cumpliendo con los requerimientos establecidos por la Universidad de Oriente.

**Cuestionario para los Trabajadores del Ministerio del Poder Popular de Agricultura y Tierra (MPPAT)**

**Instrucciones:** Favor leer cuidadosamente este cuestionario. Conteste de la manera más clara posible o marque con una "x" donde corresponda.

1. Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

2. Departamento al que pertenece:

- Dirección General
- Planificación y Estadística
- Recursos Humanos
- Administración y Servicios
- División de Desarrollo Rural
- Contabilidad

\_\_\_ Coordinadores Municipales

\_\_\_ Circuitos Agroproductivos

3. Se siente cómodo(a) en su sitio de trabajo ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. ¿El Departamento posee una estructura organizativa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. Descripción de las funciones que realiza en ese cargo:

---

---

---

---

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

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7. ¿Existen normas de control interno dentro de su Departamento?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8. ¿Se cumplen en su totalidad?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

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

---

---

9. ¿Se lleva un control de asistencia?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10. ¿Cómo es la relación entre los empleados del Departamento?

Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

11. ¿Existe cooperación entre los empleados del Departamento a la hora de realizarlas actividades?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

12. Nombre de su Jefe directo.

\_\_\_\_\_

13. ¿Con que frecuencia se le pide que realice otras funciones que usted considera que son ajenas a su Departamento?

Nunca  Casi nunca  De vez en cuando  Casi siempre  Siempre

14. En caso de que así ocurra, mencione cuáles son esas otras funciones:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15. ¿Requiere usted de otros Departamentos para realizar su trabajo?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

16. De ser positiva su respuesta. Seleccione esos Departamentos.

\_\_\_ Dirección General

\_\_\_ División de desarrollo rural

\_\_\_ Planificación y Estadística

\_\_\_ Contabilidad

\_\_\_ Recursos Humanos

\_\_\_ Coordinadores Municipales

\_\_\_ Administración y Servicios

\_\_\_ Circuitos Agroproductivos

17. ¿Cree que se deba tener comunicación con algún otro Departamento para mejorar el sistema de trabajo?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

18. ¿Cuando usted observa que se puede realizar una actividad de manera más eficiente; la comunica a algún superior?

Nunca \_\_\_\_\_

Casi nunca \_\_\_\_\_

De vez en cuando \_\_\_\_\_

Casi siempre \_\_\_\_\_

Siempre \_\_\_\_\_

19. ¿Se ha tomado en cuenta su opinión?

Nunca \_\_\_\_\_

Casi nunca \_\_\_\_\_

De vez en cuando \_\_\_\_\_

Casi siempre \_\_\_\_\_

Siempre \_\_\_\_\_

20. ¿Recibe “órdenes” de personas ajenas a su Departamento?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

21. En caso de ser afirmativa su respuesta ¿A qué Departamento pertenece esa persona?

- Dirección General
- Planificación y Estadística
- Recursos Humanos
- Administración y Servicios

- División de Desarrollo Rural
- Contabilidad
- Coordinadores Municipales
- Circuitos Agroproductivos

22. En caso de no encontrarse presente algún superior, tiene Usted la libertad de tomar alguna decisión.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

23. ¿La institución cuenta con cursos de capacitación?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

24. Considera que los cursos de capacitación son necesarios para el desarrollo laboral?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

25. ¿conoce usted con claridad sus funciones y responsabilidades dentro del Departamento?



Lo conozco por completo\_\_\_\_\_ Conozco lo básico\_\_\_\_\_ Lo desconozco\_\_\_\_\_

26. ¿El flujo de información en el área de trabajo es adecuada?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

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

Siempre\_\_\_\_\_ Tarde\_\_\_\_\_ otros (explique)

---

---

---

28. ¿Qué tan satisfecho te sientes de ser parte del Ministerio del Poder Popular de Agricultura y Tierras?

- \_\_\_\_\_ Satisfecho
- \_\_\_\_\_ Muy satisfecho
- \_\_\_\_\_ Insatisfecho
- \_\_\_\_\_ Muy insatisfecho

29. ¿Su jefe se preocupa por la superación de los empleados?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

30. ¿Cuáles de estas competencias considera usted que posee?

- \_\_\_\_\_ **Compromisos con valores organizacionales**
- \_\_\_\_\_ autodesarrollo
- \_\_\_\_\_ Calidad de servicio
- \_\_\_\_\_ Adecuación a las normas de la organización
- \_\_\_\_\_ Comunicación
- \_\_\_\_\_ Creatividad e iniciativa
- \_\_\_\_\_ Relaciones interpersonales
- \_\_\_\_\_ Precisión y Rapidez
- \_\_\_\_\_ Trabajo en equipo
- \_\_\_\_\_ Responsabilidad sobre los recursos

**Si tiene personal a su mando responda las siguientes preguntas, de lo contrario, solo conteste los datos generales.**

**31.** Departamentos que están directamente a su cargo:

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Dirección General           | <input type="checkbox"/> División de Desarrollo Rural |
| <input type="checkbox"/> Planificación y Estadística | <input type="checkbox"/> Contabilidad                 |
| <input type="checkbox"/> Recursos Humanos            | <input type="checkbox"/> Coordinadores Municipales    |
| <input type="checkbox"/> Administración y Servicios  | <input type="checkbox"/> Circuitos Agroproductivos    |

**32.** ¿Cuántas personas están a su cargo?

\_\_\_\_\_

**33.** ¿Cuándo usted les indica a sus subordinados lo que deben hacer, se hace de la forma que usted lo ordena?

Nunca \_\_\_ Casi nunca \_\_\_ De vez en cuando \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ Siempre \_\_\_

**34.** ¿Recibe sugerencias de parte de sus subordinados?

Nunca \_\_\_ Casi nunca \_\_\_ De vez en cuando \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ Siempre \_\_\_

**35.** ¿Se toman en cuenta las sugerencias de parte de los empleados temporales?

Nunca \_\_\_ Casi nunca \_\_\_ De vez en cuando \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ Siempre \_\_\_

**36.** ¿Cree que es importante tomar en cuenta las sugerencias a sus supervisados?

SI \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**37.** ¿A continuación se le presentan una serie de competencias, selecciones las que usted cree que posee?

- Adaptabilidad a los cambios del entorno
- Compromiso
- Conciencia organizacional
- Ética
- Fortaleza
- Iniciática
- Integridad
- Respeto
- Responsabilidad personal
- Sencillez
- Responsabilidad Social
- Innovación y creatividad
- Justicia
- Prudencia

38. ¿Se siente usted con capacidad para definir la visión, misión, valores y estrategias de la organización y generar en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

39. ¿Actúa con velocidad y sentido de urgencia, y tomar decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos organización?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

40. ¿Posee usted la capacidad para estructurar la visión, misión, valores y estrategias de la organización sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y practicas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para si mismo y para toda la organización basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

41. ¿Actúa en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

#### **DATOS GENERALES:**

Nombre: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_

Nivel de escolaridad: \_\_\_\_\_

**Muchas gracias por su tiempo y colaboración**

## HOJA DE METADATOS

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

<b>Título</b>	Propuesta de una Gestión por Competencias a partir de un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD).Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierra (MPPAT). Cumaná, estado Sucre (I Semestre del 2011)
<b>Subtítulo</b>	

Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
<b>Núñez, Jackmissel</b>	<b>CVLAC</b>	<b>15933883</b>
	<b>e-mail</b>	<b>jackmisselnunez@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
<b>Córdova , María</b>	<b>CVLAC</b>	<b>15934103</b>
	<b>e-mail</b>	<b>Marijes2008@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	

Palabras o frases claves:

<b>AGAD</b>
<b>Desarrollo de competencias</b>
<b>Soluciones gerenciales</b>

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

<b>Área</b>	<b>Subárea</b>
<b>Esc de Administración</b>	<b>Administración</b>
	<b>Contaduría</b>

### **Resumen (abstract):**

Las empresas deben adecuarse a los cambios que se dan en su entorno. En una organización convergen una serie de factores, que de forma unificada logran el fin organizacional. Dentro de los factores que constituyen una organización, el recurso humano se convierte en el más importante, lo que ha conllevado a muchas empresas a aplicar los Modelos de Gestión por Competencias como herramienta principal para el desarrollo de los objetivos organizacionales e indispensables para enfrentar los cambios estructurales que se planteen. La gestión por competencias permite dirigir de manera integral los recursos humanos dentro de la organización a través del aprovechamiento de los conocimientos, habilidades y capacidades de cada persona. La aplicación de este modelo ofrece la novedad de un estilo de dirección que prima al factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa. Esta se convierte en un canal de comunicación entre empresas y trabajadores, permitiendo que la empresa se involucre más en las necesidades y aspiración de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un mejor desarrollo personal y profesional. Esta investigación está orientada a Proponer un Modelo de Gestión por Competencias basado en un Análisis de Gestión Administrativo para el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierra. Investigación que se caracteriza por un diseño de campo y bajo un nivel descriptivo. La información recolectada se hizo por medio de informantes clave o fuentes primarias, las cuales están constituidas por 31 empleados.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

### Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
<b>Candida Cabello</b>	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	<b>5 187 997</b>
	<b>e-mail</b>	<b>candidacabello@gmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
<b>Diana Benitez</b>	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	<b>13 630 989</b>
	<b>e-mail</b>	<b>Enana1179@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	

### Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2011	08	16

Lenguaje: SPA \_\_\_\_\_

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

### Archivo(s):

<b>Nombre de archivo</b>	<b>Tipo MIME</b>
<b>Tesis – CordovaNuñez.DOC</b>	<b>Aplication/word</b>

Alcance:

Espacial: NACIONAL (Opcional)

Temporal: TEMPORAL (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo: Licenciado en Administración y en Contaduría

Nivel Asociado con el Trabajo: LICENCIATURA

Área de Estudio: ADMINISTRACIÓN y CONTADURÍA

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

UNIVERSIDAD DE ORIENTE



# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
SISTEMA DE BIBLIOTECA  
RECIBIDO POR *[Firma]*  
FECHA 5/8/09 HORA 5:30  
Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

*[Firma]*  
JUAN A. BOLANOS CUNPEL  
Secretario



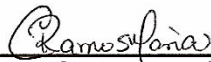
C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso –  
6/6

**Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009):**

“Los trabajos de grados son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y solo podrá ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización”.



---

**Córdoba María**  
**Autor**



---

**Núñez Jackmissel**  
**Autor**



---

**Cabello Cándida**  
**Asesor**